

# Was ist Mobbing?

## Definition und Merkmale von Mobbing und die Rolle des Betriebsrats

Mobbing hat viele Gesichter. Aber: Alle sind hässlich und bedeuten Psychoterror am Arbeitsplatz. Die Folgen für Betroffene sind meist dramatisch. Eine vage Vorstellung davon, was Mobbing ist, hat inzwischen wohl jeder. Doch wo genau fängt Mobbing an?



**Dr. Axel Esser**  
Fachbuchautor

Stand: 18.1.2024

Lesezeit: 02:45 min



### Mobbing hat immer ein Ziel

Grundsätzlich ist Mobbing eine besondere Form von zwischenmenschlicher Aggression. Das wichtigste Merkmal ist die konsequente, regelmäßige, zielgerichtete destruktive Behandlung einer Zielperson über eine lange Zeit. Mobbing kann von einer Person (Mobber) ausgehen, aber auch von einer Gruppe, und kann sogar von der gesamten Organisation getragen werden.

Die individuelle Motivation für die Mobber liegt häufig darin, dass die angegriffene Person als Beeinträchtigung eigener Ziele, Ambitionen und Werte wahrgenommen wird. Auch handfeste materielle oder soziale Vorteile können durch Mobbing verteidigt oder eigene Ängste überspielt werden. Die tatsächlichen Beweggründe werden aber nicht kommuniziert. Somit wird ein offener und fairer Konflikt, der in einem Kompromiss enden könnte, vermieden. Stattdessen wird von Mobbern alles unternommen, die scheinbare menschliche Schlechtigkeit und berufliche Unfähigkeit der gemobbten Zielperson

herauszustellen und damit den „betrieblichen Beweis“ zu erbringen, dass die Entfernung des Gemobbten die einzig mögliche Lösung des Problems sei. Mobbing ist sozusagen gelebte Antipathie, sie läuft auf die komplette menschliche Isolierung und berufliche Ausschaltung der Zielperson hinaus.

Mobbingbetroffene können oft gar nicht nachvollziehen, warum sie zur Zielscheibe geworden sind. Häufig versuchen sie, durch Stillhalten, Nachgeben oder Ansprache des Themas zu einer Lösung zu kommen. Die Mobberseite ist jedoch nicht an einer einvernehmlichen Lösung interessiert.

## **Verhalten und Merkmale von Mobbern**

In einem Mobbingfall kommen unterschiedliche Verhaltensweisen zur Anwendung, wie etwa: Werkzeuge verstecken, Informationen gezielt vorenthalten, hinter dem Rücken reden, nicht grüßen, E-Mails ignorieren, Wortmeldungen in einem Meeting gezielt übersehen. In der deutschen Sprache gibt es aber keine Einzel-Aktivität, die sinnvoll mit dem Wort „mobben“ ausgedrückt werden kann. Jemanden nicht zu grüßen ist nicht automatisch „mobben“, da es andere Gründe dafür geben könnte, beispielsweise Unaufmerksamkeit.

Abgesehen davon geben Mobber sowieso nie zu, dass sie Mobbing betreiben oder betrieben haben. Das Problem sei in ihren Augen vielmehr die Überempfindlichkeit des anderen. Es gehört zur Strategie des Mobblings, dass der zwischenmenschliche „Krieg“ nicht offen erklärt wird. Die Betroffenen sollen die Feindseligkeit zwar deutlich spüren, sich aber möglichst nicht zielgerichtet wehren können.

Zusammenfassend ausgedrückt: Mobber mobben nicht, aber sie betreiben Mobbing. Erst wenn wir einen Fall in seinem zeitlichen Verlauf und der destruktiven Zielgerichtetheit gegen eine einzelne Person – also im Ganzen – betrachten, lässt sich beispielsweise das Nicht-Grüßen als ein zugehöriger Baustein zu einem Mobbingprozess erkennen.

## **Entwicklung eines Mobbingfalls: Faktoren der Unerträglichkeit**

Verschiedene Phasenmodelle beschreiben die mögliche Entwicklung eines Mobbingfalls von subtilen Anfängen bis hin zum gnadenlosen Psychoterror. Eine spektakuläre Eskalation ist jedoch nicht die Regel. Insbesondere vier Faktoren sorgen dafür, dass die Lage für einen Mobbingbetroffenen auch ohne dramatische Effekte zunehmend unerträglich wird:

1. Die (zunehmende) Dauer des Mobblings.
2. Das erlebte Übergewicht der Mobber-Seite, zum Beispiel „Viele gegen Einen“, „Vorgesetzter gegen Untergebenen“, o.ä.
3. Die Aussichtslosigkeit, den Konflikt fair klären zu können.
4. Die „Treffgenauigkeit“ der Mobbingattacke, d.h. ihre demoralisierende und sozial isolierende Wirkung.

**Je genauer man versteht, wie Mobbing funktioniert, desto besser lässt sich Mobbing vorbeugen oder im Falle des Falles erfolgreich gegenhalten.**

## **Nicht jeder Konflikt ist Mobbing**

Generell lässt sich feststellen, dass oftmals Unsicherheit herrscht, wo ein Konflikt endet und wo Mobbing beginnt.

Grundsätzlich unterscheiden sich Konflikte und Mobbing folgendermaßen: Entweder es geht um die erkennbare Durchsetzung von eigenen Interessen, Zielen und Vorteilen (= Konflikt) oder der Fokus des Handelns liegt darin, eine Person zu beschädigen, zu isolieren, zu demoralisieren, in die Enge zu treiben und in eine ausweglose Situation zu bringen (= Mobbing).

Von Mobbing ist auszugehen, wenn eine Person ständig aggressiven Handlungen ausgesetzt ist – aber im Unklaren gelassen wird, warum.

### **Mobbing – kein unabwendbares Schicksal**

Zum Schluss der Hinweis: Mobbing ist bedrohlich, aber es ist kein unabwendbares Schicksal. Je genauer man versteht, wie Mobbing funktioniert, desto besser kann man gegen Mobbing vorbeugen oder im Falle des Falles erfolgreich dagegen. Dieser Weg ist oftmals kein leichter, aber er ist zu schaffen.

### **Video zum Thema**

#### **Kontakt zur Redaktion**

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de