



Jeder kann zum Mobber werden: Ein Experte klärt auf

Was passiert mit uns, wenn wir mobben und warum erkennen wir das Leid des anderen nicht? Diplom-Psychologe und Mitbegründer der Mobbing Beratung München, Ludwig Gunkel, kennt die Antworten.

[Mehr Ratgeber-Themen finden Sie hier](#)

In einen Betrieb wird eine hoch motivierte Mitarbeiterin eingestellt. Sie freut sich auf ihre Aufgaben und kommt jeden Tag gut gelaunt zur Arbeit. Schon bald wird sie zur Gemobbten.

Der Grund: Die anderen, von ihrer Arbeit frustrierten und unzufriedenen Mitarbeiter, halten die positive Arbeitseinstellung der Neuen nicht aus.

Solche Fälle kennt Ludwig Gunkel, Mitbegründer und Co-Leiter der [Mobbing-Beratung München](#). Im Interview erklärt der Mobbing-Experte und Diplom-Psychologe, warum Menschen zu Mobbern werden.

Herr Gunkel, Sie sind Mitbegründer und Co-Leiter der Mobbing-Beratung München. Was sind denn die Aufgaben der Mobbing Beratung München?

Durch die Nutzung unserer Website stimmen Sie der Verwendung von Cookies zur Verbesserung des Online-Erlebnisses zu. **Mehr Informationen**

OK

Darüber hinaus haben wir uns zur Aufgabe gemacht, die betrieblich Verantwortlichen zu sensibilisieren und zu qualifizieren.

Das heißt, wir werden in Betriebe eingeladen, halten dort Vorträge, machen Fortbildungen für Arbeitnehmervertretungen und Führungskräfte sowie Workshops mit betrieblich Verantwortlichen, um ein sinnvolles Konfliktmanagement zu entwickeln. Wir machen Konfliktberatung und Mediationen, wenn wir eingeladen sind, den Betrieb zu unterstützen in einem eskalierten Konflikt, den man nicht mehr alleine lösen kann.

Die dritte Aufgabe der Mobbing Beratung ist die Öffentlichkeitsarbeit. Also öffentliche Veranstaltungen, Presseaktivitäten, Unterstützung von wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema und so weiter.

Was ist Mobbing und ab welchem Moment spricht man von Mobbing?

Die ursprüngliche Definition geht auf Heinz Leymann zurück, der 1993 das Buch "Mobbing" veröffentlicht hat. Er hat Mobbing sinngemäß definiert als negative kommunikative Handlungen, die regelmäßig über einen längeren Zeitraum und gegen eine Person gerichtet sind.

Das ist im Grunde der Kern der Definition bis heute. Mobbing richtet sich gegen eine Person in einem Team oder in einer Gruppe und wird von einem oder mehreren ausgeübt - egal ob das Kollegen, Vorgesetzte oder auch Untergebene sind.

Wie wird man zum Mobber?

Ich glaube, jeder Mensch kann Mobber werden, wenn es bestimmte Umstände gibt, die ihn in eine schwierige Situation bringen.

Es gibt eine Vielzahl von Motiven und Hintergründen. Zum Beispiel, wenn man sich am Arbeitsplatz durch jemand anderen herausgefordert oder bedrängt fühlt.

Sagen wir, es kommt eine neue Kollegin, die Aufgaben werden neu verteilt und durch irgendwelche Zufälle bekommt die neue Kollegin eine Aufgabe, die ich selbst gern weitergemacht hätte, ohne dass ich das irgendwie kommuniziert habe.

Dann ist die Frage: Wie gehe ich mit dieser Situation um? Kann ich es akzeptieren, kann ich es offen kommunizieren, vielleicht auch im offenen Konflikt ansprechen, dass ich die Aufgabe übernehmen will?

Oder entsteht ein subtiles Hinter-dem-Rücken-Reden? Etwas, das dann zum Mobbing entarten kann?

Es gehört also gar keine besondere Bösartigkeit dazu, sondern der Mobber fühlt sich in irgendeiner Weise unterlegen. Er hat nicht den Mut, die Kraft oder die Fähigkeit, sich konstruktiv und angemessen damit auseinanderzusetzen, und es kommt zu solchen unfairen, respektlosen Angriffen.

Diese finden dann offen oder versteckt, regelmäßig über einen längeren Zeitraum hinweg statt.

Eine andere Variante bezieht sich auf die Menschen, die sich durchsetzen wollen, die vielleicht auch etwas Boshafte und Aggressives in ihrem Naturell haben und die man gewähren lässt.

Wir müssen, wenn wir über Mobbing reden, nicht nur die Person des Mobbers betrachten, sondern auch die betriebliche Situation, die dieses Mobbing-Verhalten erduldet oder ermöglicht.

Es gibt Mobber, die wissen gar nicht, was sie tun. Denen ist gar nicht bewusst, dass sie eine Grenze überschreiten.

Kann man generell sagen, dass Mobber nicht zu Mitgefühl fähig sind? Und wo haben sie ihre Schwächen?

Eine Schwäche ist sicher die soziale Kompetenz und die Empathie. Dass man sich nicht vergegenwärtigt, was es für den anderen bedeutet, wenn ich so mit ihm umgehe.

Durch die Nutzung unserer Website stimmen Sie der Verwendung von Cookies zur Verbesserung des Online-Erlebnisses zu. **Mehr Informationen**

OK

Konflikte. Und als eine gute Lösung für die Gruppe erscheint es, sich einen Sündenbock zu suchen.

So entsteht eine Mobbing-Situation. Und irgendwann ist die Gruppe der Meinung: Der oder die Gemobbte muss weg, dann geht es uns gut.

Das ist natürlich ein Trugschluss. Wenn der eine weg ist, dauert es zwei bis vier Monate und der nächste Sündenbock ist gefunden.

Wie entscheiden wir, welche Menschen wir mobben?

Wir mobben die Menschen, die anders sind. Und anders kann jeder sein. Das hängt von der Gruppe ab.

Das können Dinge sein, die mit der Arbeit zu tun haben. In einer Gruppe von Leuten, die sich den ruhigen Gang angewöhnt haben, ist der Ehrgeizige der Andere.

In einer Gruppe von durchschnittlichen Mitarbeitern ist der Leistungsträger der Andere. In einer Gruppe von Ehrgeizigen ist der, der es ruhiger angehen lässt, der Andere.

Ich hatte mal eine Gruppe von Frauen, die in ihren Männerbeziehungen alle nicht sonderlich glücklich waren. Und eine dieser Frauen hat dann eine neue Liebe gefunden. Ein Mann, der attraktiv war und auch noch ein bisschen Geld hatte, und dann wurde sie zur Außenseiterin.

Wir hatten in einem Fall einen kleinen Betrieb mit frustrierten Menschen - und dann kam eine Kollegin aus Sachsen, die super glücklich war, nun eine so tolle Stelle in München zu haben. Und einer der Haupt-Mobber hat im Gespräch mit mir gesagt: Wenn die morgens reinkommt, so gut gelaunt, mit so viel Lust auf Arbeit - mir dreht es den Magen um. Ich könnte sie erwürgen. Die Motive sind also sehr vielfältig.

Wenn ich als Außenstehender in einer Mobbing-Situation nicht für das Opfer einschreite, werde ich dann selbst zu einem Unterstützer der Mobber?

Man unterscheidet da: Es gibt den oder die Mobber, den oder die Gemobbte, und dann gibt es die Unterstützer der Mobber - also die Ermöglicher, die durch Wegschauen und Nichtstun das Mobbing erst möglich machen.

Moralisch mache ich mich mitschuldig. Wenn ich Vorgesetzter bin, ist Wegschauen ein gravierendes Versäumnis, das auch rechtlich bedenklich ist, da ich damit meine Fürsorgepflicht verletzte.

Ludwig Gunkel ist Diplompsychologe und Mitbegründer der Mobbing-Beratung München. Seit 1981 befasst er sich mit Zusammenarbeit und Konflikten in Gruppen und Teams. Er gibt Fortbildungen und betreut betriebliche Projekte zur Konflikt- und Mobbing-Bewältigung.

Sie machen dick, haben kaum Nährwert und sind einfach ungesund für den Körper: Von diesen Getränken sollte man ab 40 Jahren besser die Finger lassen.

Durch die Nutzung unserer Website stimmen Sie der Verwendung von Cookies zur Verbesserung des Online-Erlebnisses zu. **Mehr Informationen**

OK