

## **Abstract**

**Titel: Mobbing in der Arbeitswelt – und was die Betriebliche Sozialarbeit auf präventiver Basis dagegen unternehmen kann**

**Kurzzusammenfassung:** Die vorliegende Arbeit befasst sich einerseits mit der Frage, ob es grundsätzliche Bedingungen gibt, die zu Mobbing in der Arbeitswelt führen, und inwieweit Mobbingprozesse anhand eines systematischen Phasenverlaufs dargestellt werden können. Andererseits sollen Handlungsstrategien der Betrieblichen Sozialarbeit aufgezeigt werden, um auf präventiver Basis Mobbing entgegenzuwirken.

**Autor:** Janis Steven

**Referent/-in:** Elisabeth Kaufmann

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2020

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Steven, Janis (2020). *Mobbing in der Arbeitswelt – und was die Betriebliche Sozialarbeit auf präventiver Basis dagegen unternehmen kann*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, OST Ostschweizer Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit.

**Schlagwörter** (Tags): Mobbing, Betriebliche Sozialarbeit, Prävention, Soziale Arbeit

### **Ausgangslage**

Mobbing, ursprünglich als Modewort abgetan und nicht ernst genommen, ist mittlerweile ein anerkanntes Problem unserer Gesellschaft und stösst auf grosse Resonanz. ‚Mobbing in der Arbeitswelt‘ umschreibt negative Handlungen, die sich am Arbeitsplatz ereignen. Heutzutage unterliegt der Begriff ‚Mobbing‘ einer inflationären Verwendung, so dass eine genaue Differenzierung, welche Handlungen unter Mobbing fallen und welche nicht, schwerfällt. In dieser Arbeit wird der Zusammenhang zwischen Mobbing und der Betrieblichen Sozialarbeit mit präventivem Fokus hergestellt.

### **Ziel**

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen zwei Fragestellungen, welche im Fazit beantwortet werden sollen:

- (1) Gibt es grundsätzliche Bedingungen, die zu Mobbing in der Arbeitswelt führen, und inwieweit können Mobbingprozesse anhand eines systematischen Phasenverlaufs dargestellt werden?
- (2) Welche Handlungsstrategien stehen der Betrieblichen Sozialarbeit zur Verfügung, um auf präventiver Basis Mobbing entgegenzuwirken?

### **Vorgehen**

Für die Beantwortung der ersten Fragestellung bietet das Kapitel 2 einen Überblick, was konkret unter Mobbing verstanden wird. Dies beinhaltet unter anderem auch die Abgrenzung zu einem sozialen Konflikt. Im Kapitel 3 wird auf die Ursachen von Mobbing eingegangen, sowohl auf persönlicher als auch auf struktureller Ebene. Im Kapitel 4 wird der Versuch unternommen, Mobbing anhand eines systematischen Phasenverlaufs darzustellen. Kapitel 5 beleuchtet schliesslich die Auswirkungen von Mobbing. Dabei werden sowohl die individuellen Auswirkungen auf das Innenleben von Mobbingbetroffenen thematisiert als auch deren Reaktionen sowie Auswirkungen auf unternehmerischer Ebene.

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wechselt im Kapitel 6 der thematische Schwerpunkt weg von Mobbing hin zur Betrieblichen Sozialarbeit. Hiefür bietet das Kapitel 6 grundlegende und zentrale Eckdaten zur Betrieblichen Sozialarbeit. Im anschliessenden Kapitel 7 werden diversere Strategien vorgestellt, um Mobbing auf präventiver Basis einzudämmen. Abschliessend erfolgt im Kapitel 8 ein Fazit, wo die zwei eben gestellten Fragestellungen nochmals aufgegriffen und beantwortet werden. Jedes einzelne Kapitel schliesst zusätzlich mit einem Zwischenfazit.

### **Erkenntnisse**

Die Befassung der ersten Fragestellung hat aufgezeigt, dass das heutige Begriffsverständnis von Mobbing insbesondere durch Heinz Leymann geprägt worden ist. Sein 1993 erschienenes Werk ‚Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann‘ hat ein Bewusstsein für das

Phänomen Mobbing hervorgerufen und wird bis heute im wissenschaftlichen Diskurs breit rezipiert. Leymann hat die Bedingungen von Mobbing insbesondere auf der betrieblichen Ebene festgemacht. Mit zunehmender Forschung auf diesem Gebiet ist jedoch verdeutlicht worden, dass individuelle Verhaltensmuster als gleichbedeutende Faktoren in Bezug auf die Entstehung von Mobbing genannt werden müssen. Somit stehen individuelle und betriebliche Aspekte, die Mobbingprozesse begünstigen, in einem reziproken Verhältnis zueinander. In der einschlägigen Literatur wird dabei überwiegend von den ‚Ursachen‘ von Mobbing gesprochen. Nach Erkenntnissen dieser Arbeit ist dieser Terminus nicht gänzlich zutreffend. Kausale Zusammenhänge zwischen jenen in der einschlägigen Literatur vorzufindenden ‚Ursachen‘ und der Entstehung von Mobbingprozessen lassen sich nicht eindeutig herstellen. Vielmehr stehen diese ‚Ursachen‘ in einer Korrelation mit Mobbing. Folglich sind im Verständnis dieser Arbeit *Bedingung* oder *Risikofaktor* die treffendere Wortwahl.

Der Versuch, Mobbingprozesse anhand eines Phasenverlaufs darzustellen, lässt sich nur mit äusserster Vorsicht betrachten. Die Gliederung von Mobbinggeschehen in verschiedenen Phasen wird der Dynamik und Komplexität von Mobbingprozessen nicht gerecht. Somit muss zunächst grundsätzlich festgehalten werden, dass sich *keine* gesetzmässige Abfolge von Mobbingprozessen in ein Phasenverlauf festmachen lässt. Dies verdeutlicht, dass jedes Mobbingvorkommnis individuell behandelt und ernst genommen werden muss. Bedingt durch die Dynamik und Komplexität, kommt diese Arbeit zu dem Schluss, dass Mobbingprozesse umso besser aufgelöst werden können, je früher interveniert wird. In der Arbeitswelt kommt diesbezüglich insbesondere den Vorgesetzten eine tragende Rolle zu. Sie können durch Aufmerksamkeit und couragiertes Verhalten dazu beitragen, Mobbingvorfälle rasch zu thematisieren und entsprechende Massnahmen einleiten. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbingvorfälle in kleineren Unternehmen früher wahrgenommen werden, höher als im Vergleich zu grösseren Institutionen.

Um Mobbing kompetent und nachhaltig einzudämmen, setzt dies ein vertieftes Verständnis der Thematik voraus. Dieses Bewusstsein ist für die Betriebliche Sozialarbeit von grosser Bedeutung. Die Bandbreite an Themen, die von Betrieblichen Sozialarbeit bearbeitet werden, ist sehr umfangreich. Im Schnitt sind dies zehn Themen pro Sozialberatung. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Feld der Betrieblichen Sozialarbeit tätig sind, entsteht somit der Anspruch, in reflexiver Auseinandersetzung mit den persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten zu gehen. Dies beinhaltet auch die kommunikative Kompetenz innerhalb des Arbeitsteams, damit für die Bearbeitung eines Falles eine kompetente Begleitung sichergestellt werden kann. Eine weitere Option ist das zusätzliche Hinzuziehen von externen Angeboten. Gleichwohl erscheint für die Betriebliche Sozialarbeit durch die Fülle an Themen, die abgedeckt werden, eine kontinuierliche Wissensansammlung über verschiedene Themen von zentraler Bedeutung.

Bezogen auf die zweite Fragestellung lassen sich für die Praxis der Betrieblichen Sozialarbeit folgende Präventionsmassnahmen gegen Mobbing ableiten:

- (1) Massnahmen, die auf eine bessere Arbeitsstrukturierung abzielen. Konkret können das Massnahmen gegen eine drohende Über- oder Unterforderung sein, respektive eine eindeutige Eingrenzung des Zuständigkeitsbereichs. Dies setzt eine enge Kooperation zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und den übrigen Abteilungen des Unternehmens voraus.
- (2) Durchführen interner Schulungen, um ein Bewusstsein für das Phänomen Mobbing zu schärfen. Die Inhalte dieser Schulungen sollen dabei insbesondere auf Aspekten liegen, die der Öffentlichkeit weniger bekannt sind und einen gewissen Neuigkeitswert für die Teilnehmenden beinhalten.
- (3) In Bezug auf Wissensvermittlung über Mobbing nehmen besonders Führungskräfte einen hohen Stellenwert ein. Die Betriebliche Sozialarbeit kann dazu beitragen, Vorgesetzte zu einem partizipativen und wertschätzenden Führungsstil anzuregen. Das verleiht der Mitarbeiterschaft mehr Selbstwertgefühl und kann dazu führen, Mobbingprozesse bereits in der Entstehung zu vermeiden.
- (4) Eine hohe Mobbinggefährdung weisen neue Arbeitnehmer, Arbeitnehmerinnen auf. Durch Einführungskonzepte respektive mittels Zuweisung von neuen Mitarbeitenden an erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lässt sich eine rasche Integration im Arbeitsteam sicherstellen. Eine andere Option wäre die standardisierte Bekanntmachung von frisch Angestellten mit der zuständigen Bearbeitungsstelle für Mobbing.
- (5) Die Ausrichtung der Betrieblichen Sozialarbeit muss darauf abzielen, die kommunikative Infrastruktur innerhalb des Unternehmens zu verbessern. Dies kann beispielsweise durch die Einführung von Mobbingbeauftragten oder durch die Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung gegen Mobbing erfolgen. Dadurch wird eine Signalwirkung erzeugt und kann potenzielle Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen abschrecken. Ebenfalls bietet sich für Mitarbeitende bei einer Betriebsvereinbarung die Chance, sich im Ernstfall auf etwas schriftlich Festgehaltenes zu berufen und animiert dazu, frühzeitig Schritte in die Wege zu leiten.
- (6) Unternehmenswerte können als Schnittpunkt zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und der Unternehmensführung dienen. Dies kann sich in einem Führungskonzept zur Mobbingvermeidung widerspiegeln.

### **Literaturquellen**

Baumgartner, Edgar & Sommerfeld, Peter (2016). *Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung*. Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Esser, Alex & Wolmerath, Martin (2015). *Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung* (9. Aufl.). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Merk, Katja (2014). *Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Teuschel, Peter (2009). *Mobbing. Dynamik - Verlauf - gesundheitliche und soziale Folgen*. Stuttgart: Schattauer Verlag.