



ad > personam
trainings & mehr

„Ich sehe was, was du nicht siehst...“

**Mobbing erkennen, Konflikte bearbeiten, eine faire
Streitkultur etablieren**

**Informationen, Ansatzpunkte und Materialien
rund um das Thema Mobbingdynamiken am Arbeitsplatz**

Mag. Gertraud Hinterseer

ad>personam Training • Beratung • Unternehmenskultur

Kremser Straße 32, A-3500 Krems

Tel. 0676/9258095

E-Mail: g.hinterseer@ad-personam.com Homepage: www.ad-personam.com

Inhaltsverzeichnis:

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| Einleitung: Mobbing – die Entwicklung eines Begriffs | 3 |
| Mobbing - ein altes Phänomen und seine Aktualität | 4 |
| Weitere Begriffe rund um Mobbing | 5 |
| Teil 1: Mobbing erkennen – Signale und Dynamik | 6 |
| Mobbing – Was versteht man darunter? | 6 |
| Was passiert? - die Mobbinghandlungen und die Auswirkungen | 7 |
| Rahmenbedingungen, die Mobbing begünstigen | 8 |
| Branchen, Berufsgruppen und Mobbing-Risiko | 9 |
| Formen von Mobbing | 10 |
| Wie verläuft Mobbing? | 11 |
| Die Auswirkungen – was Mobbing kostet | 12 |
| FAQ's: Häufig gestellte Fragen | 13 |
| Wen betrifft Mobbing? | 13 |
| Wer mobbt gegen wen? | 14 |
| Teil 2: Ansatzpunkte – vom Mobbing zur fairen Konfliktkultur | 15 |
| Vom Konflikt zum Mobbing | 15 |
| Mobbing und Gruppendynamik | 16 |
| Die neun Eskalationsstufen – Wann hilft was? | 18 |
| Weg Vom Mobbing – hin zur Konfliktbearbeitung | 20 |
| Das Schichtenmodell zur Konfliktbearbeitung | 20 |
| Umgang mit dem Mobbing-Vorwurf: die Diskriminierungsmatrix | 21 |
| Ablaufschema: Vorgehen bei Mobbingkonflikten | 23 |
| Mögliche Ergebnisse einer Mobbing-Intervention | 24 |
| Hilfen bei Mobbing – Ressourcen für Betroffene | 25 |
| Zusammenfassung: Konkret Gegen Mobbing - Was können Sie tun? | 26 |
| Teil 3: Materialien, Checklisten, Leitfäden | 27 |
| 5 Wichtige Hinweise für Mobbing-Betroffene | 27 |
| Leitfaden: Mobbing-Tagebuch Führen | 28 |
| Checkliste: Die 45 Handlungen nach Leymann | 29 |
| Leitfaden: Das Gespräch mit Mobbing-Betroffenen | 31 |
| Leitfaden: Konfliktphasen abschließen | 32 |
| Literaturverzeichnis | 34 |

© Gertraud Hinterseer, 2025

Copyright: Dieses Skript ist wie jedes Werk, das über ein Mindestmaß an Individualität und Originalität verfügt, automatisch urheberrechtlich geschützt. Kopieren und/oder jede andere Nutzung ist nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet: g.hinterseer@ad-personam.com.

EINLEITUNG: MOBBING – DIE ENTWICKLUNG EINES BEGRIFFS

„Also, Mobbing als solches, das gibt's bei uns eher nicht. Uns beschäftigt mehr, wie wir mit dem Stress umgehen sollen!“ Diese Bemerkung von einem Mitarbeiter eines großen IT-Unternehmens steht stellvertretend für viele Meinungen über die Aktualität des Themas Mobbing. Die Tendenzen in der Arbeitswelt wie steigender Druck, Zeitmangel und Arbeitsverdichtung lenken den Blick verstärkt auf die Belastbarkeit der einzelnen Person als auf die zwischenmenschlichen Konfliktodynamiken, die unter diesen Druckverhältnissen entstehen. Die Nachwirkungen der Coronapandemie werden die Tendenzen in einigen Bereichen der Arbeitswelt noch zusätzlich verstärken.

Während in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts der Begriff erst mal erklärt werden musste, ist das Phänomen Mobbing inzwischen weitläufig bekannt: es geht um extreme Konfliktsituationen, bei denen jemand schikanierend, demütigend und unfair behandelt wird, bei dem es Täter/innen gibt, die damit erheblichen Schaden anrichten.

Der Begriff Mobbing ist an sich sehr polarisierend. Es teilt einen Konflikt auf in Schuldige und Unschuldige, in Opfer und Täter. Die Einen denken beim Begriff Mobbing an unschuldige Opfer, die sich nicht wehren können und von dieser Situation krank werden. Die anderen sagen sich: Mobbing ist auch so ein Modewort, das manche unwissend und vorschnell in den Mund nehmen, um Aufmerksamkeit zu bekommen.

Da die meisten Konflikte sehr viel komplexer sind und die Schuldfrage nicht so offensichtlich geklärt werden kann, sind die Reaktionen auf das Wort Mobbing oftmals zurückhaltend bis zurückweisend. Was denken Sie, wenn Sie „Mobbing“ hören? Kommt in Ihrem Unternehmen, in Ihrem Arbeitsbereich Mobbing vor? Im Folgenden finden Sie eine Sammlung von Aussagen, anhand derer Sie Ihren eigenen Zugang zu diesem sperrigen Begriff „Mobbing“ reflektieren können – welcher der Aussagen stimmen Sie zu?

- Mobbing ist zu einem Modebegriff geworden und wird inflationär oft verwendet
- Mobbing nimmt zu, weil die Menschen immer egoistischer auf eigene Vorteile bedacht sind und rücksichtsloser werden
- Meistens ist dort, wo von Mobbing die Rede ist, eigentlich nur ein Konflikt
- Mobbing kommt vor – und die Gemobbten sind meistens selber schuld, weil sie sich nicht wehren oder weil sie sich zu wenig anpassen können
- Der Wettkampf am Arbeitsplatz ist härter geworden! Klar kommt es da vor, dass Schwächere rausfallen oder raus gedrängt werden
- Für Menschen, die irgendwelche Empfindlichkeiten und Besonderheiten haben, wird es immer schwerer, sich in der Arbeitswelt zu bewähren und sie werden leicht Mobbingopfer
- Führungskräfte haben keine Zeit, sich um die Streitereien der Mitarbeiter zu kümmern. Deshalb können boshafte Leute ungestört andere quälen
- Führungskräfte merken oft gar nicht, wie sehr sie ihre MitarbeiterInnen schikanieren
- ...

MOBBING - EIN ALTES PHÄNOMEN UND SEINE AKTUALITÄT

„Seelische Gewalt ist [...] eine Gewalt der kleinen Treffer. Man sieht sie nicht und dennoch wirken sie ungemein zerstörerisch. Jeder Angriff für sich betrachtet ist eigentlich nicht schlimm – was die Gewalt ausmacht, ist die Häufung der winzigen Traumata.“
(Marie-France Hirigoyen: 2002, S 20)

Der Begriff Mobbing

Die Menschheitsgeschichte ist voller Erzählungen über Mechanismen, die eintreten, wenn eine Gemeinschaft zerrissen, bedroht und bedrängt ist, wenn Menschen Angst haben und frustriert sind: es wird ein Sündenbock gesucht und gefunden, es wird ein Opfer gewählt und dargebracht, um den widrigen Mächten etwas entgegen halten zu können. In den Sozialwissenschaften, in der Anthropologie und in der Religionsphilosophie wird dieser Verschiebung eines unlösbaren Konflikts auf einen Sündenbock eine stabilisierende Wirkung auf die Gemeinschaft zugeschrieben.

Den Begriff *Mobbing* hat der Verhaltensforscher Konrad Lorenz in den 1960er Jahren geprägt. Er beobachtete, wie Gänse sich zusammenrotten, um miteinander einen Fuchs in die Flucht zu schlagen, und bezeichnete damit allgemein die Gruppenangriffe von Tieren auf einen Feind. Das Wort *mob* stammt vom englischen *to mob*: herfallen über, sich stürzen auf, belagern. Das Substantiv *Mob* bedeutet Horde, Schar, Mob, Pöbel.

In den 1990er Jahren wurde Mobbing zu einem ernsthaft diskutierten Phänomen im betrieblichen Kontext. Es waren vor allem die Forschungsarbeiten von Prof. Heinz Leymann, mit denen er die Grundlagen zu Mobbingbedingungen, -prozessen und -auswirkungen schaffte. Er veröffentlichte 1993 sein Grundlagenbuch *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Seine Definitionen sind auch heute noch maßgeblich und aktuell. Heinz Leymann war später von 1994 bis 1996 Klinikchef einer schwedischen Spezialklinik für Mobbingbetroffene.

Seit Mitte der 1990er Jahre entstanden viele institutionelle Angebote für Mobbingbetroffene: Beratungsstellen und Therapieangebote, Selbsthilfegruppen, Aus- und Weiterbildungen für verschiedene Berufsgruppen zum Thema Mobbing. Die ersten Unternehmen stellten eine Betriebsvereinbarung gegen Mobbing zusammen. Eine Vorreiterrolle darin haben die VW-Werke in Wolfsburg mit der Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, die 1996 unterzeichnet wurde.

Die rechtliche Situation

Mit dieser Entwicklung des Begriffs Mobbing auf wissenschaftlich erforschter und institutioneller Basis setzten parallel auch Bemühungen um eine eigenständige Gesetzgebung gegen Mobbing ein. Diese „Anti-Mobbing-Gesetz“-Aktivitäten haben in den verschiedenen Ländern zu unterschiedlichen Ergebnissen geführt. In Österreich und Deutschland gibt es keine gesetzliche Verankerung, es liegen jedoch beständige Initiativen dazu vor. Eigenständige Gesetze gegen Mobbing bestehen in den USA, in Kanada, Frankreich, Norwegen, Schweden, Dänemark, Finnland, Belgien, in den Niederlanden, in Spanien, Serbien und der Schweiz. Der Inhalt und die Reichweite dieser Gesetze sind jedoch sehr unterschiedlich. ¹

¹ Vgl. dazu: Wolmerath/Esser: 2012, S 39f.

WEITERE BEGRIFFE RUND UM MOBBING

Neben dem Wort Mobbing bestehen weitere Begrifflichkeiten, die verschiedene Aspekte und Formen des Mobbings betonen.

Bullying: dieser Begriff ist vor allem im englischsprachigen Raum verbreitet: *to bully* bedeutet tyrannisieren, schikanieren, drangsalieren und *a bully* ist ein gewalttätiger, tyrannischer Mensch, der sich mit Vorliebe an Schwächeren vergreift. Der Begriff wird häufig zur Bezeichnung der Gruppendynamiken in Schulklassen und unter Kindern verwendet.

Bossing: bezeichnet die willkürliche Schikane von Vorgesetzten gegen Untergebene. Diese Mobbingform ist von besonderer Intensität, da Mitarbeiter/innen durch das Machtgefälle in ihrer Gegenwehr eingeschränkt bis ohnmächtig sind. Das Bossing wird auch zuweilen gezielt eingesetzt, um jemanden zum „freiwilligen“ Verlassen des Arbeitsplatzes zu bringen und damit finanzielle Kosten zu sparen.

Staffing: bezeichnet Schikanen von Untergebenen gegenüber einem Vorgesetzten. Das englische Wort *staff* bedeutet Personal. Bei dieser Form des Mobbings drehen sich die Machtverhältnisse um: eine Gruppe bedrängt die zuständige Führungskraft. Meistens sind Unzufriedenheiten mit der Art der Bestellung, mit dem Führungsstil oder mit mangelnden Kompetenzen die Ursache. Die Auswirkungen für die betroffene Person sind ebenso existenzbedrohend wie in anderen Mobbingdynamiken. Diese Form kommt allen Untersuchungen und Studien zufolge seltener vor als Mobbing und Bossing.

Cyber-Mobbing: Die zunehmende Bedeutung der digitalen und virtuellen Medien hat den Raum, in dem Mobbing stattfindet, erweitert. Das absichtliche, über einen längeren Zeitraum anhaltende Beleidigen, Bloßstellen, Belästigen oder Ausgrenzen einer Person über digitale Medien wird als Cyber-Mobbing bezeichnet. Es findet vor allem im **Internet** (Soziale Netzwerke, Chats, Messenger, E-Mails ...) oder per **Handy** (SMS, lästige Anrufe, Handyfotos und -videos ...) statt. Die Attacken gehen in der Regel von Personen aus dem eigenen Umfeld aus. Besonderheiten dieser Form von Mobbing sind, dass der Psychoterror rund um die Uhr stattfindet, dass in kurzer Zeit ein sehr großes Publikum erreicht wird und dass die Angreifer/innen im Gefühl der Anonymität (besonders im vermeintlichen Schutz erfundener Namen) eine geringe Hemmschwelle haben, andere zu attackieren. Rechtlich gibt es zahlreiche Anhaltspunkte, um gegen Cyber-Mobbing vorzugehen. Nähere Informationen sind auf der Homepage Safer-Internet zu finden: <http://www.saferinternet.at/cyber-mobbing/>

Stalking: Das beharrliche, absichtliche und böswillige Verfolgen und Belästigen einer Person werden als Stalking bezeichnet. Der Begriff Stalking basiert auf dem englischen Verb *to stalk*, abgeleitet aus der Jägersprache, und bedeutet "pirschen, anschleichen oder das Einkreisen der Beute". Seit 2006 ist dieser Tatbestand in Österreich strafbar durch das Anti-Stalking-Gesetz im Strafgesetzbuch § 107a. Stalking kommt vor allem im privatrechtlichen Bereich vor (besonders obsessive Verfolgung nach Trennungen/Scheidungen), kann aber auch in Mobbingkonflikten am Arbeitsplatz eine Rolle spielen, wenn sich die Mobbinghandlungen ausweiten zu einem Psychoterror rund um die Uhr.

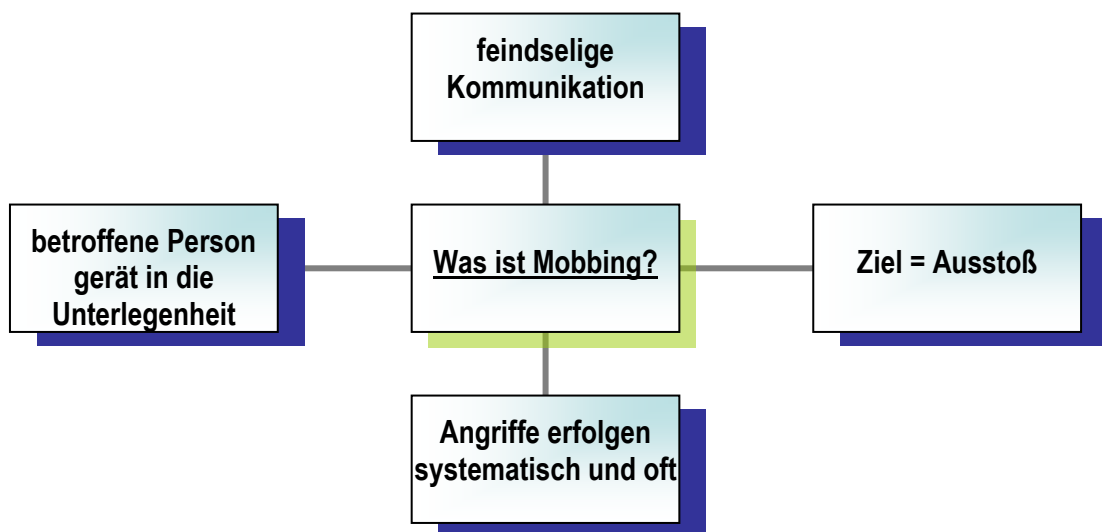
Straining: Der Begriff leitet sich ab aus dem englischen Verb „to strain“ = „beanspruchen, belasten“. Ein Straining-Fall am Arbeitsplatz meint einen Konflikt, bei dem durch (meist wenigen) Handlungen wie zB. Isolierung eine Person in eine Situation von erzwungenem Stress gerät, der eine Überbeanspruchung mit erheblichen Schäden zur Folge hat.

TEIL 1: MOBBING ERKENNEN – SIGNALE UND DYNAMIK

MOBBING – WAS VERSTEHT MAN DARUNTER?

Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen. (Leymann, 1993, S 21)

Für den Tatbestand Mobbing legte Prof. Heinz Leymann vier Eckpunkte fest:



Diese 4 Eckpunkte beinhalten die zentralen Kriterien, um Mobbing zu identifizieren. Die einzelnen Ecken kommen in vielen Konflikten vor und haben einzeln betrachtet nicht viel mit Mobbing zu tun. Wesentlich ist, dass es bei Mobbing um eine *Kombination, ein Zusammenwirken* der 4 Eckpunkte geht. Mobbing ist eine oft schleichende, *prozesshafte Entwicklung* über einen längeren Zeitraum hinweg.

Für statistische Untersuchungen setzte Heinz Leymann fest, dass von Mobbing gesprochen wird, wenn über einen Zeitraum von 6 Monaten mindestens ein Mal wöchentlich Mobbinghandlungen vorkommen. Für pragmatische Definitionen sind diese Angaben nebensächlich, denn im betrieblichen Alltag sind Reibungsverluste teuer und jede Intervention kostbar – auch *Ansätze* von Mobbing sollten bearbeitet werden (nicht erst nach einem halben Jahr, wenn man sicher ist, dass es sich um Mobbing handelt!).

Mobbing bedeutet: schikanierendes Handeln von einer oder mehreren Personen gegen eine Einzelperson bzw. eine Personengruppe. Manche Autoren lassen den Begriff ausschließlich gegen Einzelpersonen gelten. In einem System kann jedoch tatsächlich eine ganze Gruppe zum „Sündenbock“ gestempelt werden (vgl. in Schulen die „Problemklasse“ oder in Betrieben die „Problemabteilung“). Zentral sind dabei die schikanierenden, kränkenden und diskriminierenden Handlungen, die von den/dem Angegriffenen auch so empfunden werden. Die moralischen Entgleisungen in diesem Prozess deuten manchmal darauf hin, dass die Mobbingdynamik sehr intensiv ist und oftmals von beiden Seiten das Gefühl besteht, gemobbt zu werden.

WAS PASSIERT? - DIE MOBBINGHANDLUNGEN UND DIE AUSWIRKUNGEN

Mobbing besteht aus der Wiederholung einzelner psychisch schmerzhafter Handlungen in Form von Angriffen. Wiederum für den Zweck der wissenschaftlichen Untersuchungen entwickelte Prof. Heinz Leymann einen Katalog von 45 Mobbinghandlungen (siehe im Anhang). Diese Handlungen sind in fünf Gruppen unterteilt:

- ➔ Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen
- ➔ Angriffe auf die sozialen Beziehungen, Isolierung, Intrigen
- ➔ Angriffe auf das soziale Ansehen
- ➔ Angriffe auf die Qualität der Berufssituation und/ oder Lebenssituation
- ➔ Angriffe auf die Gesundheit

Die Liste der 45 Mobbinghandlungen ist ein hilfreiches Instrument für Betroffene, Mobbing zu erkennen und für die belastende Situation Worte zu finden!

Die Auswirkungen auf Betroffene, die solchen Quälereien auf längere Zeit ausgesetzt sind, sind bedrohlich. Mobbing schwächt genau jene Fähigkeiten, die wir normalerweise haben, um mit schwierigen Situationen zurechtzukommen („Coping-Ressourcen“). Viele Betroffene unterschätzen die Auswirkungen und verlieren ihr Gespür für persönlichen Grenzen und Belastbarkeiten (typische Aussagen sind: „Ich schaffe das schon, denen zeig ich’s noch, ich lass mich nicht unterkriegen“ usw.).

Mobbing beeinträchtigt und/oder bedroht...

- die physische und psychische Gesundheit (v.a. Stresssymptome, psychosomatische Reaktionen, Schlafstörungen, Depressionen und Selbstmordgedanken im fortgeschrittenen Stadium)
- das Selbstvertrauen und das Ansehen bei anderen
- die soziale Unterstützung und das Zugehörigkeitsgefühl
- die wirtschaftlichen Verhältnisse (Angst vor Jobverlust)
- den Handlungsspielraum und die Problemlösungsfähigkeit (man bekommt einen „Tunnelblick“ und ist wie paralysiert vom Konfliktgeschehen)
- die Orientierung in der Gesellschaft und im Leben (viele erleben einen „sozialen“ Schock, der ihre Werte und Lebenseinstellungen verändert)

➔ **Mobbing ist die Zuspitzung eines Konfliktes auf eine persönliche Ebene**

Wesentlich bei Mobbingkonflikten ist, dass das zugrundeliegende Problem meist im Hintergrund bleibt, während die angegriffene Person als „das Problem“ in den Vordergrund gerückt wird. In einer Unterscheidung von den drei folgenden Konfliktprozessen werden zusätzliche Anhaltspunkte zur Erkennung von Mobbing aufgezeigt (vgl. Esser/Wolmerath/Niedl: 1999, S 70f.)

- **Offene Konflikte, die eskalieren:** Viele Konflikte können sich bei misslungener oder versäumter Bewältigung auf die persönliche Ebene hin verschieben. So verlaufen manche Streitereien „normal“, eskalieren allmählich, weil es keine Lösung oder Regelung gibt. Es werden schädigende Handlungen eingesetzt, um eine Lösung zu erzwingen.
- **Verdeckte Konflikte, die vor sich „hin kochen“:** viele Konflikte werden ohne offenen Austausch ausgetragen. Jeder glaubt über den anderen Bescheid zu wissen ohne direktes

Gespräch. Es werden Bündnisse geschmiedet, Intrigen gesponnen und Angriffe gestartet. Diese Konflikte bringen vor allem gruppendynamisch einiges in Gang, denn es werden auch die „Zuschauer“ mit hineingezogen.

- **Typisch für Mobbingkonflikte ist, dass es ein einseitiges Konfliktempfinden** gibt. Viele Konflikte entstehen zunächst ausschließlich im Kopf eines der beteiligten Personen. Ohne Vorwarnung, ohne offenen Streit brechen sie aus und werden mit ziemlichem Engagement betrieben. Das überrascht die angegriffene, oft ahnungslose und verunsicherte Person und führt im Anfangsstadium oftmals zu deren erhöhtem Engagement. Besonders schwierig ist, dass die Zeiten der Attacken abgelöst werden von friedlichen, freundlichen Phasen.

RAHMENBEDINGUNGEN, DIE MOBBING BEGÜNSTIGEN

Je schneller, flexibler und dynamischer das Arbeitsleben gestaltet ist, desto konfliktanfälliger ist es. In einer oberösterreichischen Studie sind ArbeitnehmerInnen befragt worden, wie sie die Entwicklungen und das Klima in ihren Betrieben erlebten. Die meisten meinten: *konfliktreicher* und *unpersönlicher*. Sie gaben dafür folgende Faktoren an (vgl. dazu Steinweg, 1999, S 5f.):

- Schnelllebigkeit und Kommunikationsmangel
- zunehmende Konkurrenz und erhöhter Termindruck
- Angst um den Arbeitsplatz
- neue Arbeitsformen (Auswirkungen von Bildschirmarbeit, Leasingpersonal, bestimmte Managementkonzepte und ihre Auswirkungen, ...)
- Veränderung von Grundeinstellungen, Führungsstile, Rückzug von Verantwortlichkeiten

Diese Faktoren weisen auf die anhaltend aktuellen Trends in der Arbeitswelt. Um diesen zu begegnen, ist eine Konfliktfestigkeit im Sinne eines aktiven und kompetenten Umgangs mit Konflikten nötig. Wo weder Zeit noch Fähigkeit ist, um Konflikte fair und konstruktiv zu bearbeiten, dort ist ein Nährboden für Mobbing.

Die Bedeutung betrieblicher Rahmenbedingungen für die Entstehung von Mobbing wird in zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen hervorgehoben². Als einige zentrale Faktoren werden genannt:

- Schlechtes Arbeitsklima (z.B. ungelöste Konflikte, mangelhafte Kommunikation und Information)
- Defizite im Führungsverhalten (z.B. mangelnde Gesprächsbereitschaft, Konfliktscheu)
- Angst vor Arbeitsplatzverlust besonders bei Umstrukturierungsmaßnahmen und Veränderungen in der Führungsetage
- Mangelnde Transparenz und Ungerechtigkeiten bei Personalentscheidungen und Karrieremöglichkeiten sowie bei der Zuteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten
- Unzulänglichkeiten bzgl. Arbeitsbedingungen (z.B. ständige Unterbesetzung, mangelhafte Ausstattung der Arbeitsplätze)
- Starre Organisationsstrukturen, konkurrenzfördernde Beförderungs-/ Prämienysteme

² Vgl. dazu: Kolodej: 2008, S 60 sowie Mobbingreport von Meschkutat u.a.: 2002, S 124

BRANCHEN, BERUFSGRUPPEN UND MOBBING-RISIKO

Zahlreiche Studien zum Aufkommen von Mobbing wurden branchenspezifisch durchgeführt (z.B. Untersuchungen in Schule, Krankenhaus usw.), wodurch der Eindruck entstand, dass manche Branchen anfälliger wären für Mobbing als andere. Vor allem der Sozial-, Gesundheits- und der Öffentliche Bereich stehen hier im Verdacht. Die Ergebnisse weisen auch in diese Richtung, allerdings ist zu betonen, dass weniger die Branche als vielmehr die konkrete Frage, wie Arbeit organisiert wird und wie die Unternehmenskultur gestaltet wird, einen Hinweis auf Mobbinganfälligkeit gibt. Dennoch sind im Überblick die Tendenzen interessant und sie spiegeln die teilweise starke Dynamik von Druck, Zeitmangel, Arbeitsverdichtung und eine mangelnde Konfliktkultur in den Bereichen wider. Im Mobbingreport sind einige statistische Werte aufgelistet (vgl. S 29ff.):

„Mit Abstand das größte Mobbingrisiko der hier ausgewiesenen Berufsgruppen tragen die Sozialen Berufe wie Sozialarbeiter/innen, Sozialpädagoge/innen, Erzieher/innen etc. (2,8-faches Risiko). Immer noch doppelt so hoch wie der Durchschnitt ist das Mobbingrisiko von Verkaufspersonal und Fachleuten aus Banken, Bausparkassen und Versicherungen. Techniker/innen werden mit einem 1,8-fachen Risiko konfrontiert. Bei den übrigen Gesundheitsberufen beträgt der Mobbing-Risiko-Faktor 1,6, dicht gefolgt von den Rechnungskaufleuten und Informatiker/innen (1,5) sowie den Büroberufen, kaufmännischen Angestellten (1,3).“³

Bezüglich der Größe der Unternehmen, in denen Mobbingfälle vorkommen, wird festgehalten, dass sich Mobbing quer durch alle Betriebsgrößen zieht und keine statistischen Signifikanzen vorliegen.

Was nicht Mobbing ist:

Es gibt am Arbeitsplatz zahlreiche Probleme und Konflikte, die unangenehm aber kein Mobbing sind. Werden diese Probleme langfristig nicht bearbeitet, können sie einen Nährboden für Mobbingdynamiken bilden (die Spannungen richten sich auf ein Ventil, gegen eine Person):

- Spannungen und Konflikte in und zwischen Gruppen
- strukturell bedingte Konflikte (z.B. Konflikte zwischen Küche –Service, Innen- und Außendienst, Controlling und Ausführung usw.)
- Diebstahl durch Arbeitskollegen und andere rechtswidrige, einmalige Ereignisse
- persönliches Desinteresse oder Antipathie einer Person gegenüber (solange die Antipathie nicht offensiv, strategisch und gehässig vorgetragen wird)
- ungerechte und unsoziale Behandlung, solange sie nicht gezielt eine Person betrifft und dauerhaft ist (z.B. bei betriebsbedingter Kündigung, Versetzung, Kritik, Beförderung, überlastende Arbeitsaufträge, mangelhaftes Führungsverhalten etc.)
- Ausnutzung von Informationsvorsprüngen, Vorteilsnutzung für Karrieresprünge – und auch hier gilt: solange Konkurrenz offen und fair ausgetragen wird, ist das kein Mobbing.

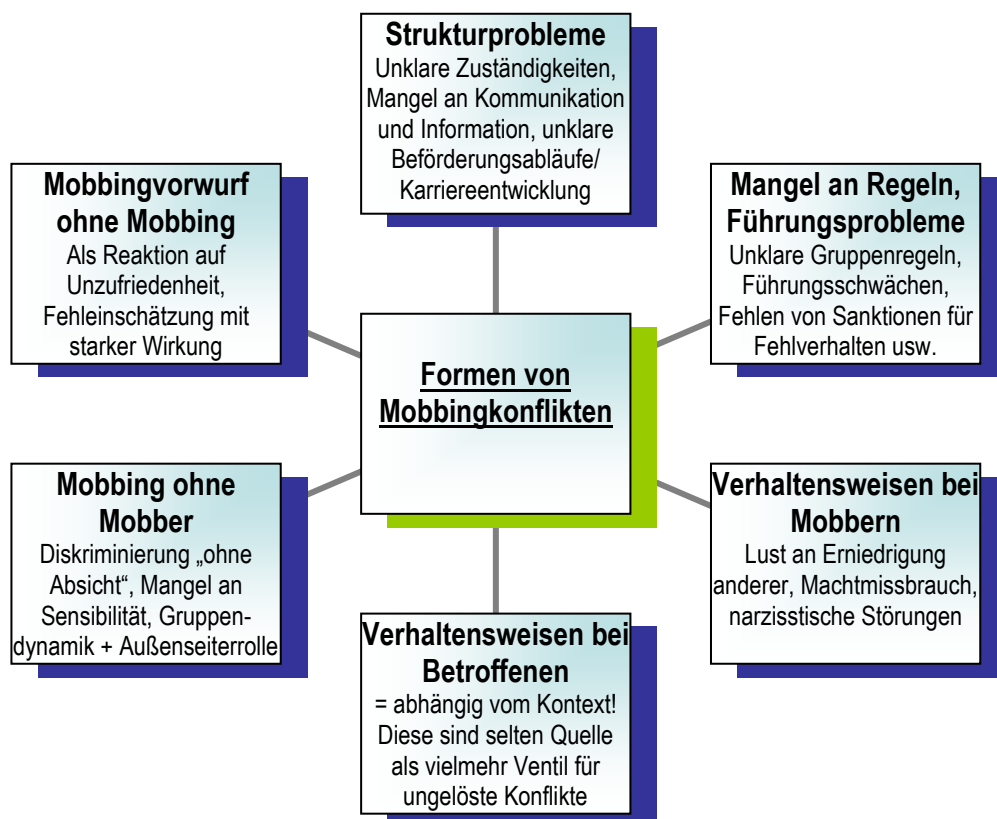
³ zit.: Mobbingreport von Meschkutat u.a.: 2002, S 31

FORMEN VON MOBBING

Was begünstigt Mobbingkonflikte? Auf den ersten Blick meinen viele, dass es vor allem das Fehlverhalten der Betroffenen ist, welches Mobbing auslöst. So erregt beispielsweise eine übereifrige Kollegin den Unmut der anderen, weil durch ihr „Streberverhalten“ die anderen unter Zugzwang kommen. Oder ein besonders ungeschickter Kollege wird zum Gespött der anderen. Solch problematische Verhaltensweisen kommen in Gruppen oft vor, sie sind jedoch keine Rechtfertigung und auch kein ursächlicher Auslöser dafür, dass Mobbing gegen die Person eingesetzt wird anstatt Störungen und Probleme miteinander auszureden und zu klären.

Neben den Verhaltensweisen von Mobbingbetroffenen als Mobbingauslöser sind andere Konfliktquellen sehr viel häufiger! Sie beziehen sich auf die Rahmenbedingungen, darauf wie die Arbeit organisiert, strukturiert wird und wie Abläufe gewährleistet werden. Führungsaufgaben spielen dabei eine bedeutende Rolle. Und letztlich ist es Aufgabe der Unternehmensleitung, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die ihren Mitarbeiter/innen und Führungskräften Orientierung gibt, wie mit Konflikten umgegangen wird und welchen Stellenwert Zusammenarbeit und Kollegialität haben.

Im folgenden Modell sind einige Formen von Mobbingkonflikten dargestellt. Eine wichtige Erkenntnis aus allen wissenschaftlichen Forschungen zu Mobbing ist, dass es keine spezifischen Merkmale von Mobbingbetroffenen gibt, die Mobbing verursachen. Vielmehr sind die Merkmale der Betroffenen sehr abhängig davon, in welchem Kontext sie sich bewegen. Die stärksten Quellen für Mobbingkonflikte liegen in Strukturproblemen und einem Mangel an Regeln und Zeit für die Bearbeitung von Konflikten.



WIE VERLÄUFT MOBING?

Heinz Leymann entwickelte ein Phasenmodell, das die Entstehung und den Verlauf von Mobbingkonflikten veranschaulicht. In diesem Verlauf zeichnet sich der extreme Leidensweg von Mobbingbetroffenen ab. Im folgenden Modell wird das Phasenmodell sowohl auf betrieblicher als auch auf persönlicher Ebene dargestellt: Wie verläuft ein Mobbingkonflikt? (vgl. dazu Esser/Wolmerath/Niedl: 1999, S 19, Leymann: 1993, S 59)

| | Betriebliche Ebene | Persönliche Ebene |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phase 1 | <p>Konflikte in der Organisation</p> <p>Konfliktquellen: Arbeitsorganisation, unklare Kompetenzverteilungen, unklare Abläufe und Regeln, Führungsstil, Beginn einzelner Unverschämtheiten und Gemeinheiten gegen eine Person</p> | <p>Erste Stress-Symptome</p> <p>Bewältigungsversuche durch Anpassung/ Versöhnungsangebote/ Ignorieren/ Kämpfen/ Konfliktbearbeitung</p> |
| Phase 2 | <p>Übergang zu Mobbing und Psychoterror</p> <p>Konzentration auf eine einzelne Person, systematische Angriffe</p> | <p>Zunehmende Stresssymptome, Isolation</p> <p>Angst, Verwirrung, Selbstzweifel, Zunahme an Isolierung: Betroffene ziehen sich selber zurück und/oder werden systematisch isoliert; psychosomatische Symptome treten auf</p> |
| Phase 3 | <p>Konfliktausweitung: Rechtsbrüche durch Über- und Fehlgriffe der Personalverwaltung</p> <p>Durch die spezielle Eskalationsdynamik bei Mobbing ist ein immer größerer Personenkreis involviert (Personalverwaltung)/ es kommt zu weiterer Stigmatisierung und hohem Rechtfertigungsdruck des Opfers</p> | <p>Psychischer und physischer Druck nehmen zu</p> <p>Innere Kündigung und Resignation, Rückzug oder Auflehnung, Beschwerden und psychosomatische Störungen nehmen zu, Erschöpfungszustände</p> |
| Phase 4 | <p>Ärztliche und therapeutische Fehldiagnosen, vergebliche juristische Schritte</p> <p>Der Versuch der Betroffenen, sich professionelle Unterstützung zu organisieren endet mit stigmatisierenden Fehldiagnosen</p> | <p>Generelle Verunsicherung und tiefes Misstrauen entsteht („sozialer Schock“)</p> <p>tiefe Verzweiflung mit depressiven Reaktionen, posttraumatisches Stresssyndrom/ posttraumatische Verbitterungsstörung (das Glaubens- und Wertesystem der Person bricht zusammen)</p> |
| Phase 5 | <p>Ausschluss aus der Arbeitswelt</p> <p>Versetzungen, Abschieben auf funktionslosen Arbeitsplatz, „Kaltstellen“, langfristige Arbeitsunfähigkeit, Kündigung, Frühpension</p> | <p>Außenseiter-Situation festigt sich, sozialer Abstieg</p> <p>Depression, Persönlichkeitsstörungen, Suchtmittelmissbrauch, massive Gesundheitsstörungen, Posttraumatisches Stresssyndrom, Selbstmord(versuche)</p> |

DIE AUSWIRKUNGEN – WAS MOBBING KOSTET

Auswirkungen auf die Leistungen und Arbeitsbeziehungen

Man benötigt nicht viel Phantasie, um zu erkennen, dass systematische Angriffe gegen eine Person deren Leistungsfähigkeit behindern und die Aufmerksamkeit von der Arbeitsaufgabe hin zu den Spannungen lenken. Einige Auswirkungen sind:

- vor allem **die Leistungen** von „Mobbern“ und den „Mobbingbetroffenen“ werden beeinträchtigt, da viel Energie auf die Angriffs- und Bewältigungsstrategien verwendet werden
- durch Spannungen werden **Kommunikation und Informationsflüsse** erheblich gestört – es kommt vermehrt zu Fehlinformationen, Intrigen, Verzerrungen und es wird mehr über die Probleme als über die Arbeitsthemen geredet
- das **gesamte Arbeitsklima** leidet unter der Situation: nicht nur die Betroffenen, sondern auch das Umfeld reagieren auf die Situation. Die „Zuschauer“ sehen sich oft gezwungen, sich ebenfalls zu positionieren (für oder gegen jemanden) und es entsteht ein Klima der Angst: wem kann ich noch vertrauen? Bin ich der/die Nächste?
- Die **physische und psychische Gesundheit** der Betroffenen ist gefährdet: es kommt zu Leistungs- und Denkblockaden, die anfänglich leichteren Befindlichkeitsstörungen (zB. Schlafstörungen, körperliche Schwäche etc.) können sich bei fortschreitendem Verlauf zu chronischen Krankheitssymptomen entwickeln (zB. Depressionen, Magengeschwüre, Bluthochdruck etc.). Längerfristige Krankenstände sind die Folge.
- Die **Produktivität** leidet: die Fehlerquote erhöht sich (oftmals durch mutwillige Manipulationen und Unterschieben von Fehlern als Mobbinghandlungen), die Informationsflüsse sind blockiert, es entstehen Stresssituationen und Zeitprobleme.

Konfliktkosten – die finanziellen Folgen von ungelösten Konflikten

Verschiedene Studien geben inzwischen Einblick in die Tatsache, dass ungelöste Konflikte ein erheblicher Kostenfaktor sind. Einige Kernaussagen der Konfliktkostenstudie aus Deutschland aus dem Jahr 2009 sind⁴:

- 10 bis 15 % der Arbeitszeit wird für Konfliktbewältigung verbraucht
- 30 bis 50 % der Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht
- Jeder Mobbingfall kostet durchschnittlich € 60.000, -
- mind. 25 % der Konfliktkosten können eingespart werden durch passende Interventionen und Prävention.

Die finanziellen Folgen von Mobbing setzen sich aus mehreren Komponenten zusammen: Kündigungen, Personalsuche, Krankenstände, Fehlzeiten und aus personalwirtschaftlich destruktiven Effekten wie innere Kündigung, Motivationsverlust, steigende Fehlerquote und Dienst nach Vorschrift. Interventionen und Prävention gegen Mobbing bedeuten im betriebswirtschaftlichen Sinn: verdeckte Kosten einsparen und Motivation und Leistungsbereitschaft wiederherstellen und erhalten!

⁴ Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Konfliktkostenstudie. 2009 sowie Panse/ Stegmann: 2007

FAQ's: HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

WEN BETRIFFT MOBBING?

- Mobbing kann jede/n treffen! Mobbing ist relativ unabhängig von den Persönlichkeitsstrukturen: wenn ein System mobbinganfällig ist, dann findet sich ein Opfer!

Das bedeutet auch: Die Entwicklung von Mobbing ist größtenteils durch die vorhandenen Möglichkeiten, das Risiko und die zu erwartenden Vorteile für den Täter bestimmt. Wer andere schikaniert, wird erst damit aufhören, wenn das Ziel erreicht ist oder die Hemmungen gegen Mobbing unerwartet intensiviert werden. Ein solcher Einhalt-gebietender Gegenwind kann entstehen, wenn Vorgesetzte intervenieren oder wenn andere Gruppenmitglieder starke Ablehnung zeigen. Auch wenn andere und bessere Strategien der Konfliktbearbeitung geschaffen werden, kann die Entwicklung von Mobbing gestoppt werden. (vgl. dazu Seydl: 2007, S 105)

Mobbing kann zwar jede/n treffen. Aber in der Praxis hat sich herausgestellt, dass vor allem Personen, die in irgendeiner Art und Weise *besonders* sind, leicht in die Schusslinie kommen. Es kann eine besondere Stärke (Eifer, Fleiß, Klugheit, usw.), eine besondere Schwäche (altmodische Kleidung, Aussehen, Stottern, ...) ein besonderes Merkmal (klein, groß, dick, dünn, Kleidungsvorlieben „bunter Vogel“, eine Behinderung, ...) sein. Und in diesem Sinne wird wieder klar: jeder und jede hat so was „Besonderes“ – es kommt drauf an, in welcher Gruppe man sich befindet.

Betrachtet man die zahlreichen Studien zu Mobbing, so lassen sich im statistischen Überblick dennoch einige Merkmale auffinden, die ein höheres Mobbingrisiko aufweisen. Dies sind vor allem die Kategorien Geschlecht, Behinderung, Alter.

In fast allen Studien zeigt sich, dass Frauen zu zwei Drittel häufiger von Mobbing betroffen sind als Männer und dass der Anteil der mobbenden Männer wesentlich höher liegt als der der Frauen (vgl. Kolodej, 1999: S 28f.). Als Gründe dafür werden genannt, dass Männer noch immer die hierarchisch höhergestellten Positionen innehaben und entsprechend mit mehr betrieblicher Macht ausgestattet sind.

Eine Untersuchung aus Schweden ergab, dass Männer zu 76% von Männern, zu 3% von Frauen und in 21% von beiden Geschlechtern angegriffen wurden. Frauen wurden zu 40% von Frauen, zu 30% von Männern und in 30% von beiden Geschlechtern schikaniert (vgl. Leymann, 1993: S 87).

Behinderte werden mit 5fach höherer Wahrscheinlichkeit gemobbt. Wie ist das erklärbar?

- Vorurteile, wenig Information, (unterdrückte/ pervertierte) Berührungsängste, Neid auf „Privilegien“. Das Vorurteil lautet: Behinderte Kolleg/innen sind als Arbeitskräfte weniger produktiv als „wir anderen“.
- Oft finden Menschen mit Behinderung Arbeitsplätze, die von schlecht ausgebildeten, wenig motivierten Führungskräften geleitet werden.
- Überforderung durch Personalknappheit und zugleich Unterstützungs-Bedürfnisse der Behinderten.

Im deutschen Mobbing-Report (aus dem Jahr 2002) wird festgehalten, dass es keine „mobbingfreien“ Zonen gibt – das Phänomen zieht sich quer durch alle Berufsgruppen, Branchen

und Betriebsgrößen. Allerdings wurden Merkmale identifiziert, die - vor allem miteinander kombiniert – die Gefahr, von Mobbing betroffen zu werden, deutlich erhöhen.

- ➔ „Hierzu zählen vor allem Geschlecht und Alter ...: Frauen sowie jüngere Mitarbeiter/Innen bis zu 25 Jahren, vor allem Auszubildende, sind besonders gefährdete Gruppen. Weibliche Beschäftigte haben eine Betroffenheitsquote von 3,5% gegenüber männlichen von 2,0%, d.h. ihr Mobbingrisiko liegt um 75% höher als das der Männer. Beschäftigte bis zu einem Alter von 25 Jahren haben eine Betroffenheitsquote von 3,7% gegenüber dem Durchschnitt von 2,7%. Die Gefährdung der Auszubildenden liegt mit 4,4% deutlich über dem Durchschnitt.“⁵

WER MOBBT GEGEN WEN?

Die Studienergebnisse bezüglich der Richtung (gegen wen) von Mobbingkonflikten zeigen auf, dass Mobbing nicht nur hierarchisch von „oben“ nach „unten“ geht. Im Folgenden werden verschiedene Erfahrungswerte zusammengefasst (vgl. Leymann: 1993, Meschkutat u.a.: 2002, Hesse/Schrader: 1995)



Mobbing: Übergriffe und Schikanen unter Kolleg/innen (ca. 44%)

können verschiedenste Ursachen und Auslöser haben:

- Ein Mitglied zur Anpassung an die Mehrheitsregeln zu zwingen.
- Persönliche Feindschaft oder Unzufriedenheit mit dem Verhalten des Kollegen.
- „reiner Zeitvertreib“ (Unterforderung in der Arbeit).
- Unwille, Wut über Arbeitssituation, die an den Schwächsten ausgelassen wird (z. B. Behinderte – je unfähiger und primitiver in der Kommunikation, umso eher).



Bossing: Übergriffe von Vorgesetzten gegen Untergebene (ca. 37%)

- Unangemessene Machtausübung, Mangel an Führungskompetenzen
- Vorgesetzte mobben oft zusammen mit Kollegen (10%)
- Unfähigkeit oder/und Unwilligkeit zur Transparenz: Verheimlichung von Maßnahmen und Plänen (z.B. Versetzung), Beschlüsse werden während des Urlaubs getroffen um Reaktionen zu verhindern, „Feigheit“ und Doppelspiel
- Manchmal setzen Führungskräfte Bossing als Auftrag von oben um („Sorgen Sie dafür, dass Herr X/ Frau Y von selber geht“)



Staffing: Übergriffe von Untergebenen gegen Vorgesetzte (ca. 9%)

Diese Übergriffe sind eher selten. Im deutschen Mobbing-Report von 2002 macht die Konstellation MitarbeiterIn gegen Führung nur 2,3% aus. (Meschkutat u.a., 2002). Häufige Motivation dafür ist:

- Protest (eigentlich an die Unternehmensführung) dagegen, dass diese Person vorgesetzt wurde.
- Oder Protest gegen jemand, der schwierige/ heikle/ unerwünschte Neuerungen bringen soll.

⁵ Zit. Meschkutat u.a., 2002 S.3

TEIL 2: ANSATZPUNKTE – VOM MOBBING ZUR FAIREN KONFLIKTKULTUR

VOM KONFLIKT ZUM MOBBING

Konflikte sind unangenehm – und doch kann man sie nicht verhindern. Konflikte, die fair ausgetragen und konstruktiv bearbeitet werden, ermöglichen oft genug Lösungen und Entwicklungen, die besser sind als der Zustand davor. Was geschieht aber, wenn Konflikte sich nicht lösen? Wenn Spannungen andauern, wenn Versuche der Konfliktaustragung nicht gelingen – weil zu wenig Zeit vorhanden ist, weil man nicht weiß *wie*, weil's eh keinen Sinn hat und man schon resigniert hat oder weil eine Konfliktseite nicht bereit ist?

Die Gründe, warum Konflikte nicht offen und konstruktiv bearbeitet werden, sind vielfältig. Die Folgen sind gravierend: es kommt zu Konfliktverschiebungen, die Spannungen breiten sich aus und Symptome treten an Stellen auf, wo die Probleme schlecht oder nicht bearbeitbar sind. Der Druck und die Spannungen werden abgelassen, meistens trifft das die „schwächsten Stellen“ (Sündenbock-Syndrom).

Unterschiede zwischen Konflikten und Mobbing

Mobbing entsteht oft aus ungelösten Konflikten, weshalb eine klare Unterscheidung schwierig ist. Eine einfache Abgrenzung ist, dass bei Konflikten die Konfliktthemen auf dem Tisch liegen, während sich bei Mobbing alles gegen eine Person formiert und die Konfliktaustragung meist indirekt, subtil und feindselig geschieht. Hier einige Unterscheidungskriterien:

| Kriterium | Konflikt | Mobbing |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Worum geht's? | Die Konfliktthemen sind bekannt (zB. Zuteilung von Arbeit, Kritikpunkte, Urlaubsplanung, usw.) | Das Problem ist die Person die Themen treten in den Hintergrund, die Lösung wäre: Person weg, Problem weg! |
| Form der Austragung | Konflikt wird offen ausgetragen die Konfliktpartner/innen setzen sich miteinander auseinander, auch wenn das zuweilen hart hergeht | Indirekte Konfliktaustragung Indirekte, gezielte Schikanen, Intrigen, subtile Attacken, gegen die sich die betroffene Person schwer wehren kann |
| Wer ist beteiligt? | Die vom Konflikt Betroffenen Hauptsächlich findet das Konfliktgeschehen zwischen den Streitparteien statt, auch wenn evtl. andere eingeweiht oder auch zuständige Vorgesetzte einbezogen werden | Konfliktumleitungen und Einbeziehen des Umfelds Typisch für Mobbing ist die Isolierung des Betroffenen durch Bildung eines „Lagers“ gegen die Person |
| Macht und Konfliktverlauf | Betriebliche Machtverhältnisse werden respektiert und faire Konfliktbearbeitung findet statt | Machtmissbrauch, Macht-Ungleichgewicht beginnt zu kippen Aus einem normalen Konflikt entsteht eine Unterlegenheit einer Seite |

MOBBING UND GRUPPENDYNAMIK

Bei Mobbingkonflikten handelt es sich nicht nur um ein Spannungsfeld zwischen 2 Personen. Es kommt ein ganzes System in eine Schräglage. Mobbing geschieht, weil es „geduldet“ wird. Es wird nicht nur von Führungskräften geduldet bzw. manchmal gar nicht erkannt oder - im schlimmsten Fall - sogar gefördert, sondern auch von all jenen, die „zuschauen“.

Für die Mitglieder einer Gruppe ist die Erfahrung von Mobbing gegen eines ihrer Mitglieder sehr belastend: viele bekommen es mit der Angst zu tun, die nächsten zu sein, wenn sie nicht mittun oder wenn sie gegen diese Handlungen auftreten und der betroffenen Person zur Hilfe kommen. Der Umgang mit der Gruppendynamik bei Mobbing ist ein entscheidendes Moment: Personen reagieren und agieren im Gruppenkontext anders als wenn sie alleine sind. Viele würden sich alleine niemals für Handlungen entscheiden, die sie in der Gruppe oder unter dem Einfluss von autoritären, starken Persönlichkeiten bereit sind zu tun. (vgl. Milgram-Experiment! Milgram: 1974)

In den 50er Jahren (erste Veröffentlichung 1951) führte der Sozialpsychologe **Salomon Asch** ein sehr einfaches und interessantes Experiment durch: er arbeitete jeweils mit einer Gruppe von 8 Studenten, die im Halbkreis um den Versuchsleiter saßen. (vgl. ausführlich dazu: Sader: 2002, S 160f.)

Die Aufgabe: auf einer Projektionswand wurden 4 Linien dargestellt – eine Standardlinie und 3 unterschiedlich lange Vergleichslinien.



- Jeder sollte nun der Reihe nach laut sagen, welche der 3 Vergleichslinien genauso lang sei wie die Standardlinie.
- in drei Durchgängen wurde nun jeweils die richtige Vergleichslinie reihum genannt.
- Beim 4. Durchgang aber waren alle TeilnehmerInnen außer dem siebenten in der Reihe instruiert, eine falsche Antwort zu geben. Der Siebente wusste also nicht, dass er die einzig „echte“ Versuchsperson war.

Nun gab im 4. Durchgang einer nach dem anderen eine offensichtlich „falsche“ Antwort. Etwa 1/3 der Aussagen im vierten Durchgang waren Anpassungen an die Gruppensaussage, auch wenn die eigene Wahrnehmung offensichtlich anders war. Immerhin 2/3 blieben standhaft bei ihrer Wahrnehmung.

Mit diesem Experiment wurde der faktische Konformitätsdruck in Gruppensituationen nachgewiesen. Gruppendynamische Prozesse haben eine spezielle Eigendynamik. Zwischen dem/der Einzelnen und der Gruppe finden „Rückkoppelungsprozesse“ statt, welche auf die Entscheidung des Individuums einen großen Einfluss haben. Es entsteht ein Gruppendruck, der bei Mobbingkonflikten einen wichtigen Einfluss auf den Konfliktverlauf hat.

Hinweis: Eine der wichtigsten Erste-Hilfe-Maßnahmen für Mobbingbetroffene, die von einer Gruppe gemobbt werden, ist:

- ➔ **nicht mit „der Gruppe“ sprechen!** Betroffene, die im Team ihre Situation zum Thema machen, erleben oftmals ein Desaster – es wird geschwiegen, nichts gesagt, es gibt keine Unterstützung von denen, die man glaubte auf seiner Seite zu haben. Der Grund ist: der Gruppendruck wirkt, die Angst wirkt!

Interventionen bei Gruppendruck

Ein starker Gruppendruck kann nur durch gezielte Interventionen gemildert werden. Die Gruppe braucht ein hohes Maß an Sicherheit, damit jede/r in der Gruppe wieder ein Stück mehr Verantwortung für seine Handlungen spürt und übernehmen kann ohne Nachteile befürchten zu müssen.

Moderation und Supervision für die Gruppe können in diesem Falle erfolgreiche Interventionen sein. Die Art der Intervention hängt vom Eskalationsgrad ab (siehe auch auf der folgenden Seite die 9 Eskalationsstufen). Hat eine Gruppe oder ein Team keine Möglichkeit, die einschneidenden Erfahrungen nach einem Mobbingkonflikt mit starker Lagerbildung und Gruppendynamik aufzuarbeiten, zu reflektieren, auszuwerten und abzuschließen, setzt sich die Dynamik mit hoher Wahrscheinlichkeit fort. Die Erfahrung aus der Mobbingdynamik „Person weg – Problem weg“ sitzt wie ein Virus in der Gruppe und wird beim nächsten Problem wieder aktiviert.

Verantwortung im Konfliktgeschehen - Die dämonisierte Zone

In eskalierenden Konfliktsituationen treten oftmals Verhaltensweisen an den Tag, die ungewöhnlich, verletzend und „unehrenhaft“ sind. Nicht selten wird bei der Konfliktbearbeitung die Angst vor dem Gesichtverlust stark. Es werden Handlungen und Taten gesetzt, die bei distanzierem Nachdenken von den handelnden Personen selbst als „nicht in Ordnung“ identifiziert werden.

Friedrich Glasl hat den Begriff der „dämonisierten Zone“ dafür geprägt (vgl. Glasl: 2002, S 46). Gemeint ist damit der Bereich, für den niemand der Handelnden Verantwortung übernehmen will nach dem Motto: warum sollte ausgerechnet ich ... wenn doch der andere... In Gruppen findet sich immer ein Bereich, der in die Verantwortung der Gruppe (also: niemand konkret) fällt. Begünstigende Faktoren für einen ausgeweiteten Bereich der dämonisierten Zone sind:

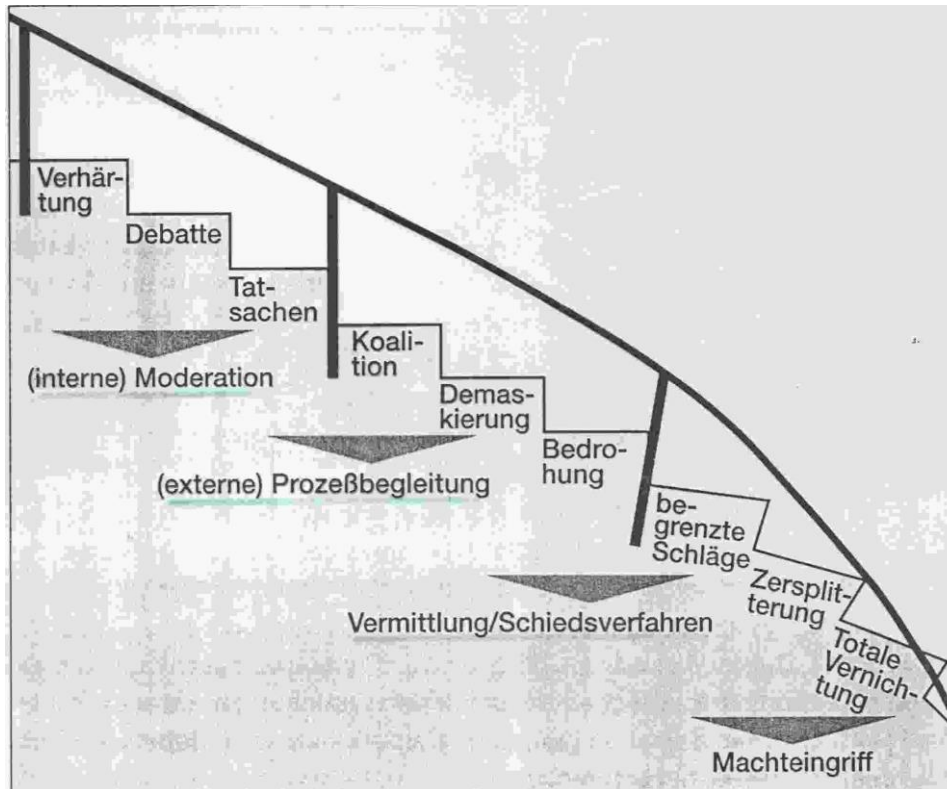
- niedrige Qualitätsansprüche an Verhaltensweisen, die in einer Gruppe/ in einer Beziehung geduldet werden – zB. „Wenn alle ihre Privattelefonate in der Firma machen, warum nicht auch ich?“
- Vermutungen, Projektionen und Phantasien über den anderen, die vor allem durch mangelnde oder mangelhafte Kommunikation ausgelöst und genährt werden
- mangelhaftes Bewusstsein über persönliche Verantwortung der Gruppenmitglieder (Hörigkeit, Verwöhnung durch überfürsorgliche Führung – verantwortlich sind immer die anderen, ich tu, was man mir sagt! - mir hat ja keiner was gesagt!)
- undurchsichtige Strukturen, unklare Aufgabenstellungen, ungeklärte Anforderungen

Es ist vor allem Führungsaufgabe, hier gegenzusteuern:

- Kommunikation fördern: Feedback – Kritikgespräche – Klärungsgespräche
- Intrigen und Hinten-'rum-Gespräche unterbinden: das direkte Gespräch fordern und fördern!
- persönlich Verantwortung stärken
- Vertrauen fördern – durch transparente Informationspolitik, durch fixe Besprechungszeiten, in denen Gutes und Verbesserungswürdiges offen besprochen werden kann.

DIE NEUN ESKALATIONSSTUFEN – WANN HILFT WAS?

Wie eskalieren Konflikte? Das ist eine Frage, die sich bei jedem Konflikt anders und neu stellt – aber trotzdem gibt es einige Erfahrungswerte, welche Phasen Konflikte durchlaufen können. Friedrich Glasl hat ein Modell entwickelt, in dem er von 9 Eskalationsstufen ausgeht. Je nachdem, wie hoch die Eskalationsstufe ist, können unterschiedliche Maßnahmen helfen, den Konflikt zu bearbeiten, zu regeln und manchmal auch zu lösen. (vgl. Glasl, 2002 S. 215f.)



(Graphik aus Redlich, 1997: Seite 18)

Drei Phasen und neun Stufen: wie Konflikte eskalieren

Erste Phase: Verstimmung – im Vordergrund steht die Sachebene, Interessensgegensätze

1. Stufe: Verstimmung und Verhärtung

Es bilden sich unterschiedliche Meinungen und Einstellungen heraus. Es gibt zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfungen, aber es herrscht die Überzeugung, dass die Spannung durch Gespräche lösbar ist.

2. Stufe: Diskussionen und Polarisierungen

Die egoistischen Standpunkte und die Reizbarkeit nehmen zu (Schwarz-weiß-Denken). Bei Gruppenkonflikten wird die Zugehörigkeit zur eigenen Partei/Seite stärker und die Loyalität zur anderen Seite schwächer.

3. Stufe: Taten statt Worte

Es beginnen provozierende Aktionen, die die eigenen Ziele fördern und die des Gegners blockieren sollen. Reden hilft nicht mehr. Das Einfühlungsvermögen geht verloren.

Zweite Phase: Schlagabtausch – im Vordergrund steht die Beziehungsebene

4. Stufe: Sorge um das Image und Koalitionsbildungen

Die Sorge um die eigene Reputation und die Suche nach Unterstützung/ Verstärkung bei Außenstehenden tritt in den Vordergrund. Gerüchte, Klischees, Stereotypen nehmen zu.

5. Stufe: Gesichtsverlust

Es kommt zum Gesichtsverlust der Gegenseite: es wird jeweils die Integrität und Glaubwürdigkeit abgesprochen – oft öffentlich und direkt. Vertrauen ist nicht mehr gegeben und es werden Schläge unter die Gürtellinie ausgeteilt. Verlust der Außenwahrnehmung!

6. Stufe: Drohstrategien

Eine Spirale von Drohung und Gegendrohung setzt ein. Es findet eine Scherenwirkung statt durch Ultimaten und Gegen-Ultimaten. Stress und Beschleunigung!

Dritte Phase: Vernichtung – im Vordergrund steht die Handlungsebene

7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge

Es beginnen systematische Zerstörungsschläge, die die Wehrhaftigkeit des Gegners herabsetzen und ihre Macht zu vermindern trachten. Werte und Tugenden werden ins Gegenteil verkehrt: Schaden der anderen Seite wird als Gewinn verbucht.

8. Stufe: Zersplitterung

Der Zusammenbruch des feindlichen Systems wird bewirkt – auf allen Ebenen: physisch-materiell, seelisch-sozial. Es werden vitale Systemfaktoren zerstört und dadurch das System unsteuerbar gemacht. Ziel ist die innere Spaltung der gegnerischen Seite.

9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

Die totale Konfrontation setzt ein – es geht um die Vernichtung des Feindes zum Preis der Selbstvernichtung.

Konflikteskalation und Interventionsformen

Mobbingkonflikte setzen in der zweiten Hauptphase, dem Schlagabtausch (Stufe 4-6) an. Für Interventionen in diesen Konfliktstufen gilt, dass nicht nur die direkt vom Konflikt Betroffenen Unterstützung für die Konfliktbearbeitung benötigen, sondern auch das Umfeld einbezogen werden muss.

| Hauptphasen | Professionelle Interventionsformen |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Verstimmung Phase 1-3 | Selbsthilfe und Coaching, interne Moderation, Supervision |
| Schlagabtausch Phase 4-6 | Externe Unterstützung und Prozessbegleitung, Supervision, Mediation, Schiedsverfahren |
| Vernichtung Phase 7-9 | Externe Unterstützung, Mediation, Schiedsverfahren, Machteingriff |

WEG VOM MOBBING – HIN ZUR KONFLIKTBEARBEITUNG

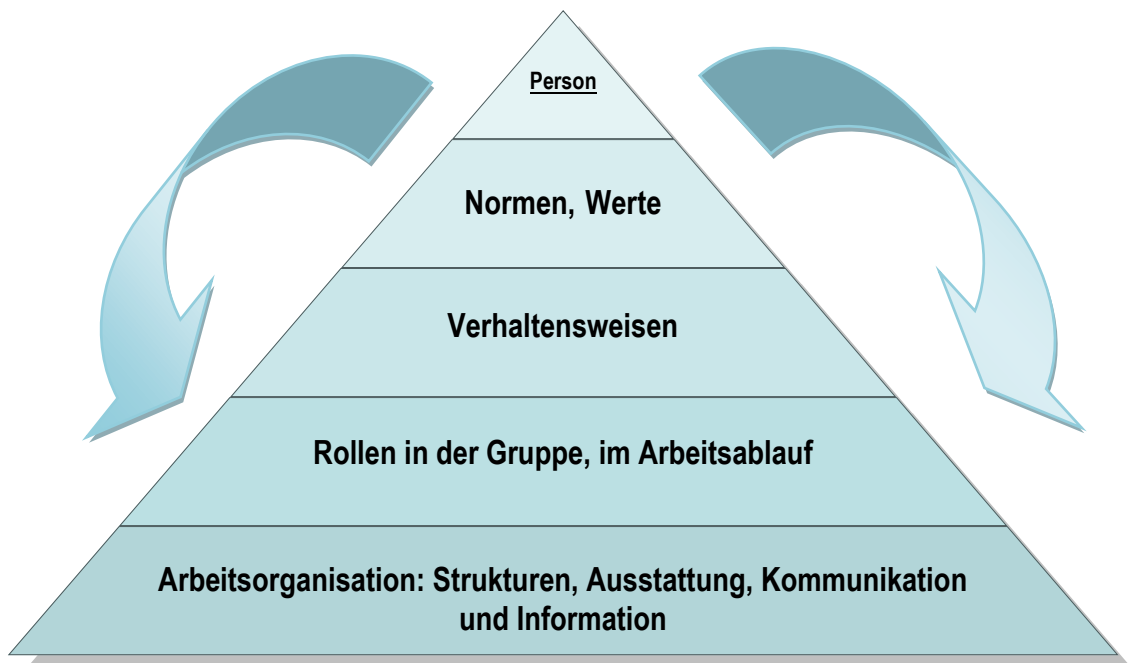
DAS SCHICHTENMODELL ZUR KONFLIKTBEARBEITUNG

Im Organisationsalltag wird bei Problemen oftmals auf die naheliegende und greifbarste Komponente geblickt: *die persönliche Ebene*. Es ist einfacher und deutlicher zu sehen, dass eine Person „schwierig“ ist, als zu sehen, dass diese Person auf Schwierigkeiten reagiert und deshalb „schwierig“ wird.

Das folgende Schichtenmodell zur Bearbeitung von Konflikten zeigt auf, wie die arbeitsrelevanten und konfliktbildenden Schichten (Arbeitsorganisation, Rollen und Verhaltensweisen) bei Mobbingkonflikten ganz unten stehen. Sie sind eigentlich die Konfliktquellen, die Konzentration richtet sich jedoch auf die Spitze, auf eine Person, welche sich entweder verändern soll oder aus dem System ausscheiden soll, weil sie „nicht zu uns passt“.

Das Modell dient als Anregung, die Aufmerksamkeit auf die breiten Schichten der Pyramide zu lenken. Die Dynamik wird umgedreht: es wird nicht über eine Person verhandelt, sondern es soll konkretisiert werden: um welche Themen geht es?

→ **Zur Orientierung gilt der Grundsatz: weg von der „Person“, hin zu den arbeitsrelevanten und konfliktträchtigen Themen in den unteren Schichten:** Arbeitsorganisation, Rollen und Verhaltensweisen. Hier ist Verhandlungsspielraum! Über die „Person“ kann schwer verhandelt werden und auch Normen und Werte werden nicht täglich neu erfunden, sondern bilden ein Fundament!



UMGANG MIT DEM MOBBING-VORWURF: DIE DISKRIMINIERUNGSMATRIX

Wenn der Satz fällt: „Ich werde gemobbt“, dann entspricht dies dem Vorwurf der Diskriminierung. Der Begriff Mobbing weist auf ein starkes Täter-Opfer-Gefälle hin: auf einen schikanierenden, feindseligen Täter und ein ohnmächtiges, hilfloses Opfer. Stehen solche Vorwürfe im Raum, gehen die Wogen hoch. Die beschuldigte Seite lässt den Vorwurf selten auf sich beruhen. Es entsteht eine Eskalation der gegenseitigen Beschuldigung – nicht nur zwischen zwei Kontrahenten, sondern auch im Umfeld werden Diskussionen und moralische Empörung laut. Manchmal kommt der Mobbingvorwurf sogar wie ein Bumerang zurück und die beschuldigte Person verlautbart: „Eigentlich werde ja *ich* gemobbt, indem man mir Mobbing vorwirft und mich damit schikanieren will!“

Wie kommt eine Situation zustande, in der es zwar Mobbingbetroffene gibt aber scheinbar keinen konkreten Mobber? Drei Aspekte können diese verwirrende Lage erklären:

→ ein Mangel an Sensibilität für die Auswirkungen diskriminierender, schikanierender Handlungen bei Mobbingtäter/innen:

Dieses Manko kann auf eine gestörte Wahrnehmungsfähigkeit und auf eine Unfähigkeit zur Empathie bei einzelnen Personen zurückgehen. Beim Mobbing unter Kolleg/innen ist die englische Bezeichnung *bully* aussagekräftig: das Bewusstsein für die Folgen der groben Umgangsformen ist bei manchen Menschen reduziert bis gar nicht vorhanden. Aber auch bei Führungskräften können fehlende soziale Kompetenzen die Auswirkung haben, dass mit der sozialen Führungsverantwortung missbräuchlich umgegangen wird ohne ein Bewusstsein dafür zu haben. Es kann aber auch Ausdruck von Gruppenregeln sein, dass eine gewisse Härte gefordert wird und zur Gruppenkultur gehört (z.B. „Bei uns läuft halt mal ein scharfer Schmäh, da darf man nicht empfindlich sein“) – Betroffene spielen oft lange mit, bis es ihnen zu viel wird.

→ Manche Betroffenen ziehen sich in ihrer Verunsicherung zurück und vermeiden Auseinandersetzungen, sodass die Täter tatsächlich nicht mitbekommen, wie verletzt und gedemütigt Betroffene sind.

Ihre hauptsächliche Strategie ist dabei, sich möglichst anzupassen und kein Aufsehen zu erregen, um dadurch hoffentlich aus dem Schussfeld zu kommen. Wird dann nach längerem Leidensweg der Mobbingvorwurf laut, können die Beschuldigten kaum nachvollziehen, was passiert ist.⁶

→ es findet Diskriminierung statt, aber niemand tut dies absichtlich! Die Diskriminierung ist in der Organisationsstruktur verankert.

Betroffene versuchen die Diskriminierung anzusprechen, finden jedoch kein konkretes Gegenüber. So kann die absurde Situation entstehen, dass eine Führungskraft eine Mitarbeiterin offensichtlich benachteiligt gegenüber anderen Kollegen, dies selber für nicht gut befindet, aber im Interesse und im Auftrag des Unternehmens diskriminierende Handlungen und Entscheidungen setzt.

⁶ Einige Untersuchungen weisen darauf hin, dass Mobbingbetroffene im Vergleich zu Nicht-Betroffenen in ihren Konfliktlösungsstilen hohe Werte auf der Skala Unsicherheit und Vermeidung aufweisen, seltener Verbündete suchen und lange kooperativ bleiben, auch wenn sie offensichtlich aggressivem Verhalten gegenüberstehen. Vgl. dazu Kolodej: 2008, S 54 f.

Diskriminierung besprechbar machen

Die Konfliktklärung bleibt bei Diskriminierungsvorwürfen sehr leicht in einem Ping-Pong-Spiel aus Vorwurf und Gegenvorwurf stecken. Um diese schwierige Thematik leichter und konstruktiv besprechbar zu machen, kann die Diskriminierungsmatrix⁷ helfen. Sie ermöglicht durch die Fragestellungen: *beabsichtigt/ nicht beabsichtigt* und *interpersonelle Ebene/ strukturelle Ebene* eine differenzierte Einschätzung vorzunehmen, das Verständnis füreinander zu fördern und somit Lösungsmöglichkeiten zu finden.

Die Diskriminierungsmatrix wird hier dargestellt mit Beispielen zur Veranschaulichung (vgl. dazu auch Fechler in: Zeitschrift Spektrum der Mediation 39/2010, S 24):

| | auf interpersonaler Ebene | auf struktureller Ebene |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| beabsichtigt | <p>D₁ Gesinnungstat</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rassistisch motivierte Gewalt ▪ Formen sexueller Gewalt, ▪ bewusste Ausgrenzung oder Grenzverletzungen ▪ schwulenfeindliche Witze ▪ frauenfeindliche Sprüche | <p>D₂ legalisierte Diskriminierung</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sklaverei und Menschenhandel ▪ Einschränkungen des Wohn-, Wahl- und Arbeitsrechts ▪ Kopftuchverbot ▪ steuerliche Bevorzugung von Ehepaaren ▪ Karrierehindernisse für Frauen |
| nicht beabsichtigt | <p>D₃ Verstrickung</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unbedachte Äußerungen wie „Woher kommst du?“, „Du sprichst aber gut Deutsch“ ▪ informelle Gruppennormen und ihre ausgrenzende Auswirkung ▪ ignoriert oder nicht ernst genommen werden ▪ ungewollte Grenzziehungen wie Blicke, Befangenheiten und andere Formen der „Sonderbehandlung“ | <p>D₄ institutionelle Diskriminierung</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Barrierefreiheit für körperlich Behinderte ▪ familienfeindliche Arbeitszeiten ▪ man will mehr Frauen in der Produktion/ Führung haben sorgt aber nicht für geeignete Rahmenbedingungen und Zugangsmöglichkeiten |

⁷ Entwickelt wurde dieses Modell vom Mediator und Organisationsberater Bernd Fechler (vgl. u.a. in: Zeitschrift Perspektive Mediation 2/2013, S 109)

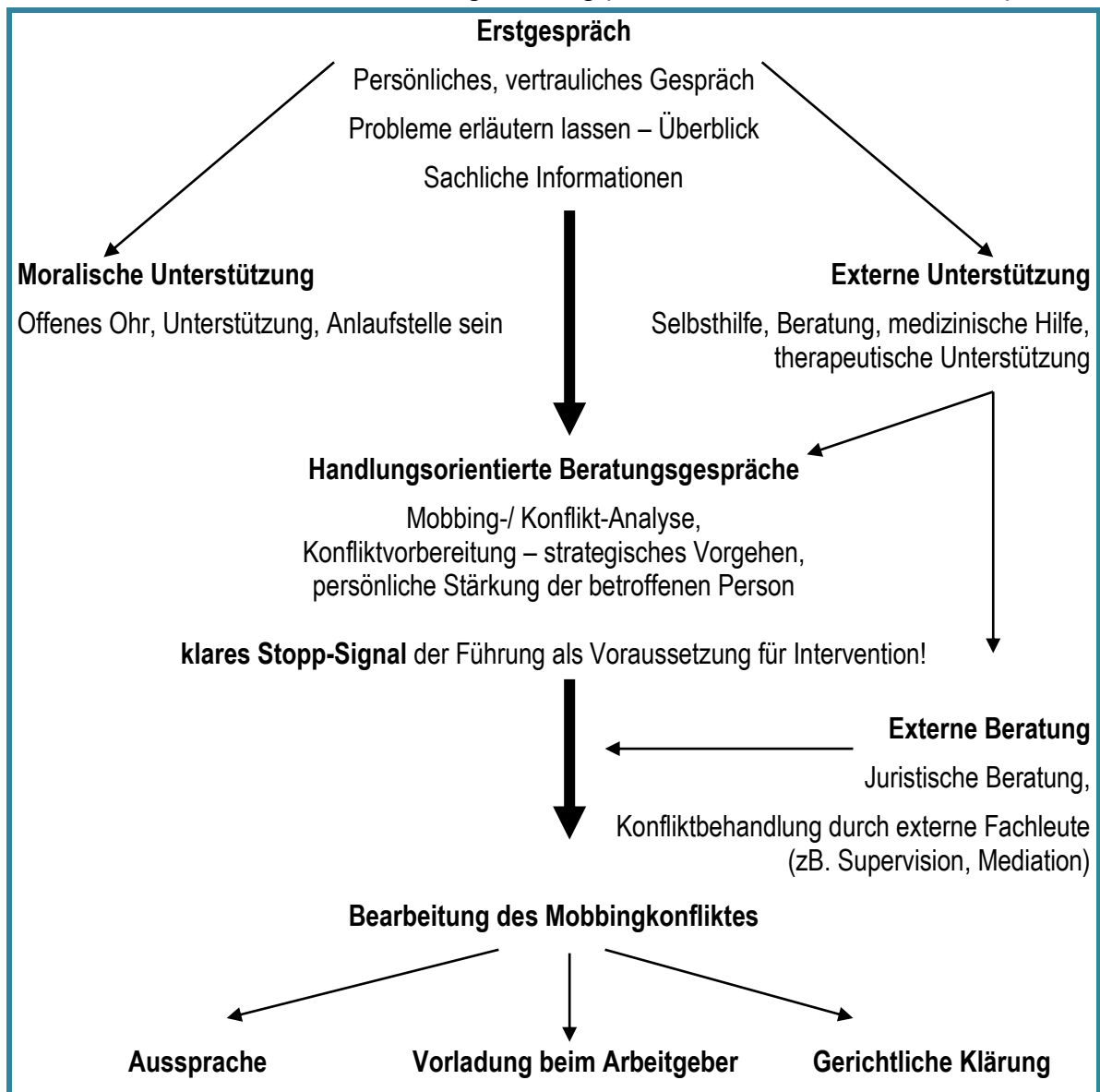
ABLAUFSHEMA: VORGEHEN BEI MOBBINGKONFLIKTEN

Im Vorgehen bei Mobbingkonflikten und Verdacht auf Mobbing (Vorwürfe) ist zunächst eine gründliche Abklärung der Konfliktsituation und vor allem der Verfassung des Mobbingbetroffenen wichtig. Ausgangspunkt ist meistens das Gespräch mit der betroffenen Person. Hierbei ist besonders wichtig, eine emotionale Erstversorgung anzubieten (vor allem durch Verständnis, durch strukturierende Fragen zum Geschehen und zu den Auswirkungen sowie durch Beratung für weitere unterstützende Schritte).

Erweist sich der Mobbingverdacht oder der Vorwurf als tatsächliches Mobbing, ist noch vor jeder externen Intervention durch Mediation oder Supervision/ Prozessbegleitung ein klares Stopp-Signal der Führung nötig: es muss in aller Deutlichkeit ausgesprochen werden, dass Gewalthandlungen unabhängig noch zu klärender Umstände unterbleiben müssen!

Das folgende Ablaufschema zeigt im Überblick, wie der Verlauf einer Beratung zu gestalten ist.

Ablauf einer innerbetrieblichen Mobbing-Beratung (nach Esser/Wolmerath/Niedl, 1999)



MÖGLICHE ERGEBNISSE EINER MOBBING-INTERVENTION

1. Die Auflösung des Konfliktes

- Einsicht, Aussprache, offizielle Entschuldigung
- Erfolgreiche Schlichtung – gegenseitiges Verständnis und Respekt
- Missverständnisse werden ausgeräumt und Vorbehalte relativiert

2. Versachlichung des Konfliktes

- die hinter den Feindseligkeiten stehenden Sachprobleme werden auf den Tisch geholt und auf sachlicher Ebene bearbeitet
- gemeinsame Lösungsschritte werden gesucht/ gefunden

3. Veränderung des Kräfteverhältnisses

- durch klare Missbilligung von Mobbing im Betrieb
- durch wirkungsvolle persönliche Gegenwehr des Betroffenen (Unterstützung!)
- durch offene Solidarisierung von Kollegen/innen mit der betroffenen Person

4. Erfolgreiche Verhinderung weiterer Mobbingangriffe

- Öffentlichkeitsarbeit – Aufklärung und Information
- Kritik und Verwarnung durch Vorgesetzte
- Androhung oder Durchführung von betrieblichen Sanktionen
- Androhung oder Einleitung von juristischen Maßnahmen

5. Trennung der Konfliktparteien

- Versetzung der mobbenden Person
- Versetzung der mobbingbetroffenen Person
- Trennung durch Versetzung beider

6. Nachhaltige Bestrafung der mobbenden Person

- betriebliche Sanktionen
- juristische Schritte
- soziale Verurteilung und Ausgrenzung (Vorsicht: Gegenmobbing!!!)

HILFEN BEI MOBBING – RESSOURCEN FÜR BETROFFENE

Was hilft gegen Mobbing? Die Frage der Gegenwehr bei Mobbingkonflikten wurde auch im Mobbing-Report gestellt und untersucht. Einige Ergebnisse aus den Befragungen sind⁸:

- Am wenigsten erfolgreich waren die Versuche einer direkten Aussprache mit der mobbenden Person!
- Entscheidend zur Verbesserung der Situation war das Hinzuziehen von dritten Personen: Arbeitskolleg/innen, Vorgesetzte und innerbetriebliche Ansprechpersonen (Betriebsrat, Personalvertretung, Arbeitsmediziner/innen).
- fast die Hälfte der Betroffenen (46%) gab an, sie würden sich im Nachhinein frühzeitiger und massiver zur Wehr setzen.

Da die Auswirkungen des Mobbinggeschehens die Betroffenen oftmals in eine Isolation und Resignation stürzen, ist es umso wichtiger, auf die Notwendigkeit der Stärkung und Stabilisierung hinzuweisen.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, sich Unterstützung zu holen:

- Supervision als Begleitung, Unterstützung, Klärungshilfe
- Mediation als Vermittlung, Intervention
- Berater und Beraterinnen für Organisationsentwicklung
- Arbeitsmediziner/innen
- BetriebsrätInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen
- Therapie und Beratung für Betroffene, Unterstützung für sich selbst, Konfliktcoaching (Psychotherapeuten/innen, KonfliktberaterInnen, Coaching)
- Coaching für Führungskräfte
- Moderation von Klärungsgesprächen mit externen, neutralen ModeratorInnen
- Rechtsberatung (AK), Ansprechpersonen der Gewerkschaften (ÖGB und andere)
- Betriebsseelsorger/innen (zB. Erstberatung für Betroffene am Mobbing-Telefon der Betriebsseelsorge, OÖ: 070-7610-3610 jeden Montag von 17-20h)
- Die Krisenhilfe in Oberösterreich: 0732-2177
- Trainings für Führungskräfte - Kommunikation, Teamentwicklung und Konfliktmanagement als Prävention
- ehemalig Betroffene, die sensibilisiert sind – Austausch in Selbsthilfegruppen
- Freunde, Bekannte – als persönliche Unterstützung
- engagierte Personen, KollegInnen mit Zivilcourage
- „Zuschauer“, die nicht nur zuschauen sondern einschreiten und **nicht „dulden“**

⁸ Vgl. Meschkutat: 2002 und Kolodej: 2008, S 56

ZUSAMMENFASSUNG: KONKRET GEGEN MOBING - WAS KÖNNEN SIE TUN?

Wenn es darum geht, Mobbing keine Chance zu geben, kann jede und jeder etwas tun! Natürlich sind vor allem Führungskräfte aufgerufen, aktiv und kooperativ Konflikte aufzugreifen und zu behandeln und sich klar gegen unfaire Strategien zu deklarieren.

Praktische Hinweise für jede/n

- Aufmerksamkeit und Wachsamkeit für das Betriebsklima, die Stimmung und das Befinden der Menschen, mit denen man arbeitet (wie steht es um die Offenheit, die Wertschätzung, die direkte Kommunikation?) – für ein freundliches, wertschätzendes Klima kann man immer zumindest einen kleinen Schritt beitragen, jede/r im Betrieb!
- Gespräche führen mit Betroffenen = „Erste Hilfe“ leisten, wenn man sieht, dass einer Kollegin/ einem Kollegen übel mitgespielt wird
- Ressourcen und Unterstützung aktivieren – alles, was helfen und Erleichterung bringen kann (Beratung, Erfahrene, Betriebsrat, Betriebsarzt usw.)
- Die Situation ansprechbar machen im Umfeld, - auch für die, die zuschauen und dulden (denen geht es selten gut!)
- Aufklärung und Informationen über Mobbing – einfach durch Reden darüber (Sensibel machen für das Thema), durch Vorträge/Seminare anregen und organisieren, durch Unterlagen, ...
- Wenn möglich: die Verantwortlichen in der Hierarchie (Gruppenleiter/in, Führungskraft, Chef/in) aktivieren, - sie kriegen das oftmals nicht mit! Sie können vieles in Bewegung bringen – Beratung anfordern, Teambesprechung einberufen, klare Abgrenzungen ziehen gegenüber unfairen Handlungen und Taktiken usw.

Was kann das Unternehmen gegen Mobbing tun?

Um der Dynamik von Mobbing im Unternehmen entgegenzuwirken, empfiehlt sich ein Qualitätsmanagementsystem (vgl. Seydl: 2007), das vor allem

- auf strukturelle Spannungsherde eingeht und diese entschärft: zB. klare Stellenbeschreibungen, Unterstützung für Führungskräfte bzgl. Führungsstil und –verhalten, aktive Kommunikation und Information bei Umstrukturierungen usw.
- Gelegenheiten zum Mobbing beseitigt und deutliche Konsequenzen und Risiken für Mobber schafft: zB. durch verbindliche Kommunikationsstrukturen, regelmäßige Besprechungen, Anlaufstellen und Unterstützungen in Konfliktsituationen, definierte Konfliktbehandlungsprozesse (internes Konfliktmanagementsystem, Betriebsvereinbarungen für Fairness am Arbeitsplatz).
- Die Kriterien zur Beförderung genau überlegt: denn wenn grundsätzlich jene befördert und belohnt werden, die sich am besten durchsetzen und nicht jene, die am besten kooperieren, kann dies bereits ein Anreiz zu Mobbing sein.

TEIL 3: MATERIALIEN, CHECKLISTEN, LEITFÄDEN

5 WICHTIGE HINWEISE FÜR MOBBING-BETROFFENE

1. Schreiben Sie auf, was passiert!

Wenn Sie den Verdacht haben, dass Sie in eine Mobbingdynamik verstrickt sind und Sie Angriffe gegen sich wahrnehmen, führen Sie eine Art Tagebuch! Notieren Sie, was Sie beobachten, was Sie erleben und wie es Ihnen geht.

2. Versuchen Sie zu erkennen und zu identifizieren, was die Mobbinghandlungen sind.

3. Suchen Sie Verbündete!

Viele Betroffene sind sehr verunsichert und versuchen, Konflikte zu vermeiden und sich zurückzuziehen und wählen damit eine schlechte Strategie. Gehen Sie in die Offensive: reden Sie mit Vorgesetzten und halten Sie sich dabei streng an die Hierarchie des Betriebes (überspringen Sie keine Ebene, denn das kann zusätzlich Konflikte machen). Reden Sie mit Anlaufstellen im Betrieb. Suchen Sie GesprächspartnerInnen auch außerhalb der Arbeit, mit denen Sie sich austauschen können, denen Sie erzählen können.

4. Setzen Sie sich zur Wehr gegen Mobbing!

Suchen Sie Wege, wie Sie aktiv vorgehen können gegen Mobbing. Diese Aufforderung ist besonders schwierig, denn viele Mobbinghandlungen zielen darauf ab, jemanden zu destabilisieren und in eine ohnmächtige Lage zu bringen. Je schwieriger es Ihnen erscheint, desto wichtiger ist es, sich in einer Beratung eine umsetzbare Strategie zu erarbeiten (Coaching oder Supervision).

Beachten Sie bei Ihrer Gegenwehr einige Punkte:

- Zeigen Sie klar und deutlich Ihre Grenzen auf, sagen Sie es!
- Ergreifen Sie keine unfairen Gegenmaßnahmen auch wenn es Ihnen danach ist!
- Vermeiden Sie es, zur ganzen Gruppe (oder zum Team) zu sprechen – in der Gruppe beugen sich meistens auch diejenigen, die Ihnen helfen wollen, dem Gruppendruck! Suchen Sie das persönliche Gespräch in geschütztem Rahmen.

5. Stärken Sie sich selbst und schauen Sie auf Ihre Gesundheit!

Mobbing ist eine bedrohliche Situation und mobilisiert Stressreaktionen im Körper und in der Psyche. Achten Sie auf Ihre Gesundheit, überspielen Sie nichts, überschätzen Sie nicht Ihre „Kampfesstärke“. Reden Sie mit Ihrem Arzt, sorgen Sie dafür, dass Sie sich durch körperlichen und seelischen Ausgleich einen Abstand halten zu der Situation! Machen Sie gezielt Aktivitäten, die Sie stärken und die Ihnen gut tun.

LEITFADEN: MOBBING-TAGEBUCH FÜHREN

Das schriftliche Festhalten des Mobbinggeschehens ist für Mobbingbetroffene empfehlenswert, um einerseits die Vorkommnisse zu dokumentieren für den Fall, dass eine juristische Auseinandersetzung notwendig ist, andererseits um sich selber in einer irritierenden Situation Überblick zu verschaffen: was ist wirklich passiert? Die Systematik von Mobbingdynamiken wird oft erst durch das Aufschreiben sichtbar.

Die Struktur für ein Mobbing-Tagebuch:

| Datum, Uhrzeit, Ort | Was ist geschehen? Fakten! Wer hat was getan/gesagt? Wie habe ich drauf reagiert? Wen habe ich informiert darüber? | Wie ist es mir damit/ dabei gegangen? – Befindlichkeit! Die Auswirkungen |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| | | |
| | | |

Fragen, die bei der Eintragung berücksichtigt werden sollten:

- Was ist genau vorgefallen? (bei verbalen Attacken möglichst den genauen Wortlaut aufschreiben)
- Welche äußeren Bedingungen/Umstände lagen vor?
- Wer war dabei? Welche Zeugen oder Beweise gibt es?
- Was ist der Zweck und das Angriffsziel der Handlung? (eigene Vermutungen, Interpretationen in die rechte Spalte, die ausgesprochenen Ziele in die Mittlere)
- Welche Gefühle, Reaktionen hatte ich? (hier auch den gesundheitlichen Zustand notieren)
- Was habe ich gemacht? Wie habe ich reagiert?
- Wer oder was hat mich unterstützt?

CHECKLISTE: DIE 45 HANDLUNGEN NACH LEYMANN

Heinz Leymann fasste aus einer Fülle von Interviews mit Mobbingbetroffenen die Handlungen zusammen, die in Mobbingprozessen vorkommen können. Viele der Handlungen kommen vereinzelt vor, ohne dass von einem gezielten Mobbing die Rede sein kann. Je mehr dieser Handlungen jedoch systematisch und oft vorkommen, desto stärker ist von einem Mobbingkonflikt auszugehen. Die Liste kann helfen, sich selber einen Überblick zu verschaffen und die Vorfälle zu benennen.

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- Man wird ständig unterbrochen
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Ständige Kritik am Privatleben
- Telefonterror
- Mündliche Drohungen
- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
- Man lässt sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
- Den Arbeitskollegen und -kolleginnen wird verboten, den/ die Betroffenen anzusprechen
- Man wird „wie Luft“ behandelt

3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
- Man verbreitet Gerüchte
- Man macht jemanden lächerlich
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
- Man macht sich über eine Behinderung lustig
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um ihn/sie lächerlich zu machen
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an

- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man macht sich über die Nationalität lustig
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise
- Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so daß er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben
- Man gibt ihm „kränkende“ Arbeitsaufgaben
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren

5. Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt zum Beispiel um jemandem einen „Denkzettel“ zu verpassen
- Körperliche Misshandlung
- Man verursacht Kosten für den/die Betroffene(n), um ihm/ ihr zu schaden
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

LEITFADEN: DAS GESPRÄCH MIT MOBBING-BETROFFENEN

Vor allem die Anlaufstellen im Betrieb (Betriebsrat, ArbeitsmedizinerIn, Sicherheitsvertrauenspersonen) können Mobbingbetroffenen eine wichtige Unterstützung bieten. Für jedes Gespräch mit Betroffenen empfiehlt sich, in zwei Phasen vorzugehen:

Phase 1: Hören Sie zuerst gut und aufmerksam zu

Geben Sie ausdrücklich die Erlaubnis zum offenen, vertraulichen Gespräch und schaffen Sie die Möglichkeit, dass die betroffene Person alles sagen darf, ohne Vorsicht und ohne Einschränkung, ohne dass eine Beurteilung droht. Das Ziel ist: sich anvertrauen können, die Situation abzuklären, Entlastung zu schaffen. Unsere Angst ist oft groß, dass sich die Leute zu sehr hineinsteigern und alles noch schlimmer machen. Wichtige Hilfen dagegen:

→ für gute Rahmenbedingungen sorgen (kein Gespräch zwischendurch, sondern Zeit nehmen und in ungestörtem Raum ein gezieltes Gespräch führen!)

→ aktives Zuhören = offene Fragen stellen, aussprechen und zusammenfassen des Gehörten (es tut gut, wenn man hört, dass man richtig verstanden worden ist)

→ durch strukturierende Fragen Überblick geben und gewinnen:

| | |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fragen zum Konflikt: | <ul style="list-style-type: none">▪ Handlungen: was passiert?▪ Hintergründe: worum geht's? (Konfliktthemen?)▪ Akteure: wer ist beteiligt?▪ Dauer des Konfliktverlaufs: seit wann, wie oft? |
| Fragen zu den Auswirkungen: | <ul style="list-style-type: none">▪ Bisherige Reaktionen des Betroffenen: was haben Sie unternommen?▪ Gesundheitliche Auswirkungen: wie geht es Ihnen? |
| Fragen zu den Ressourcen | <ul style="list-style-type: none">▪ Was hilft derzeit, mit der Situation umzugehen?▪ Welche Personen im Umfeld können unterstützen▪ Was kann zusätzlich helfen? (Arzt, Supervision/ Coaching, Beratung) |
| Fragen zu den Zielen | <ul style="list-style-type: none">▪ Was will die betroffene Person? Was sind ihre Vorschläge?▪ Zielbereich: Welche Veränderungen der Arbeitssituation sind denkbar?▪ Zielbereich: was kann zu einer psychischen Stabilisierung beitragen?▪ Zielbereich: wie kann die Situation geklärt werden? |

Phase 2: Informieren Sie nun und steuern Sie das Gespräch (die direktive Phase):

Informieren Sie über Mobbing, was es ist, was es nicht ist (da können Unterlagen hilfreich sein).

→ Falls Ihrer Meinung nach kein Mobbing vorliegt, ist es wichtig, den Konflikt aktiv und gezielt zu bearbeiten! Hier kann ein gemeinsamer Plan entworfen werden, wie der Konflikt ausgedredet werden kann und was dazu hilfreich ist.

→ Liegt Mobbing vor, empfehlen Sie der betroffenen Person vor allem die 5 Hinweise: Tagebuch führen, Handlungen erkennen, Verbündete suchen, sich wehren gegen Mobbingangriffe, sich selbst stärken.

→ Machen Sie einen Plan zum weiteren Vorgehen: wer tut was (was können Sie tun/ was werden Sie nicht tun? Und was wird die Betroffene als nächstes tun?) und vereinbaren Sie ein Folgegespräch.

LEITFADEN: KONFLIKTPHASEN ABSCHLIEßEN

In der Zusammenarbeit einer Gruppe gibt es Zeiten der routinierten und rundlaufenden Arbeit ebenso wie Ereignisse, die problembeladen, belastend, irritierend sein können. Zwischenfälle wie Konflikte, personelle Veränderungen (zB. Kündigung) oder arbeitsbedingte Krisen fordern alle in der Gruppe, die Situation gut zu bewältigen. Werden solche Irritationen gut abgeschlossen und ausgewertet, können sie eine Quelle der Vertrauensbildung oder auch der Vertrauens-Wiederherstellung sein. Werden sie ignoriert passiert systemisch vor allem eins: Einzelne Mitglieder der Gruppe hängen diesen Ereignissen nach, bringen das Thema immer wieder ein und scheinbar bearbeitete Konflikte gehen weiter.

Um Konfliktphasen gut abzuschließen, kann eine speziell dafür vorgesehene Besprechung eine gute Unterstützung bilden. Wichtig ist: Zeit dafür nehmen, einander zuhören, miteinander Erfahrungen auswerten und gemeinsam lernen aus dem Geschehen!

Sinn und Zweck der Besprechung

- Abschließen dieser Konflikt-/Problempfase (um wieder Energie und Konzentration für die Arbeit zu haben)
- Aussprechen, was ohnehin da ist und in den Köpfen umgeht
- einander Feedback geben, v.a. Mitarbeiter/innen an Führungskraft und Führungskraft an Mitarbeiter/innen
- nach der Erschütterung Sicherheit und Vertrauen (wieder)herstellen
- persönliche Verantwortung für den Geist im Team und in der Gruppe übernehmen

Der Ablauf der Besprechung:

Einleitende Gedanken am Beginn der Besprechung (zur Vorbereitung, zum Einstieg seitens der Führungskraft)

- Es war eine Erschütterung für das Team, es ist noch viel offen. Das kostet Energie - man kann jetzt zumindest einen „Teil“ abschließen, um dann ruhiger weiterarbeiten zu können.
- Es geht um Vertrauen festigen oder wiederherstellen - einander wissen lassen, woran wir sind
- Es geht um Aussprechen dessen, was uns sowieso beschäftigt (z.B. Schuldgefühle, Wut, Sorge, Schrecken, Verunsicherung, Beleidigt sein usw.)
- Es ist in der Gruppe was „passiert“/*passiv* - jetzt *aktiv* Verantwortung übernehmen für das Wohlergehen in der Gruppe, für die Zukunft. Wir können nicht ungeschehen machen was war, aber wir können auswerten und für die Zukunft lernen.
- Wichtig: Kurz und prägnant informieren, wie es weitergeht - Strategie und Ziele darlegen. Veränderungen und Auswertung nach dem Konflikt benennen.

Die Regeln für die Besprechung:

1. reihum sagt jede/r (auch die Führungskraft) etwas zur Frage 1., dann reihum zur Frage 2. usw. Am Schluss jeder Runde kann man noch ergänzen, wenn man etwas Wichtiges vergessen hat
2. am besten subjektiv sprechen - es geht hier nicht um irgendeine objektive Wahrheit (also möglichst Formulierungen wie „ich habe das so und so gefunden“ statt „das war so und so“)
3. nicht diskutieren, kommentieren, unterbrechen während der Runden
4. möglichst mit Respekt einander zuhören, gelten lassen

Fragen für die einzelnen Runden

1. Was hat mich belastet in den letzten Wochen –
Was hat mir geholfen in den letzten Wochen?
2. Was habe ich von der Führungskraft gut gefunden im Umgang mit Frau X/ Herrn Y/
Thema xy?
Was habe ich von der Führungskraft gut gefunden im Umgang mit mir?
3. was hat mir gefehlt – von mir, von uns, von der Führungskraft?
4. was war mein Anteil an/ Beitrag zu dem ganzen Problem? - Was habe ich gelernt?
(kann ruhig eine Kleinigkeit sein - hier geht es nicht um „Schuld“, sondern um lernen
für die Zukunft)
5. Was wünsch ich mir für unser Team/ unsere Gruppe?
In welcher Form übernehme **ich** gern Verantwortung für einen guten Geist in unserem
Team/ unserer Gruppe? (darf ein ganz kleiner Beitrag sein)
6. Abschluss - wie geht's mir jetzt?
Oder: Wie war diese Besprechung für mich?
Oder: Was hat mir gut getan/gefallen, was wünsche ich mir für nächste
Gespräche/Besprechungen?
Oder: Was hat mir von wem besonders gut getan/ gut gefallen (wertschätzende
Rückmeldungen in der Gruppe)

Zielzustand nach der Besprechung

- **Wertschätzung/ Vertrauen:** Die Mitarbeiter/innen und die Führungskraft haben sich ihre gegenseitige Wertschätzung und ihr Vertrauen ausgesprochen. (Wenn am Ende der Besprechung noch Spannungen zu einzelner Mitarbeiter/in spürbar sind: Klärung im Einzelgespräch anbieten und evtl. danach Rückmeldung an die Gruppe geben)
- **Teamgeist:** Zusammenhalt, Motivation, Aufrichtigkeit und Verantwortung der Einzelnen für das Team sind stärker als vor der Krise
- **Arbeit/ Ruhe:** Das Team kann sich wieder auf die Arbeit konzentrieren.
- **Transparenz/ Sicherheit:** Die Mitarbeiter/innen wissen Bescheid über die weiteren Schritte, Überlegungen, Vorgehensweisen. So kann Gerüchten und Alleingängen und Pakten vorgebeugt werden.

LITERATURVERZEICHNIS UND WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Arbeitsinspektion: Informationssheet zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz.
https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Zentrale_Dokumente/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/Informationssheet_Gewalt_final.pdf (abgerufen am 9.12.2024)
- Breidenbach, Heinrich: Wortkeulen. Die Sprachtricks der Schlechtmenschen. Salzburg/Wien, 2021
- Brodnig, Ingrid: Hass im Netz. Was wir gegen Hetze, Mobbing und Lügen tun können. Wien, 2016
- Brodnig, Ingrid: Wider die Verrohung. Über die gezielte Zerstörung öffentlicher Debatten. Strategien und Tipps, um auf Emotionalisierung und Fake News besser antworten zu können. Wien, 2024
- Edmonson, Amy C.: Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München, 2021
- Ege, Harald: Straining. Eine subtile Art von Mobbing. Göttingen, 2014
- Eilles-Matthiessen, Cornelia: Es muss nicht immer reden sein. So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz. Frankfurt am Main, 2018
- Esser, Axel / Wolmerath, Martin: Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Wien, 1999 (aktualisierte Neuauflage 2020).
- Faller, Kurt/ Fechler, Bernd/ Kerntke, Winfried (Hrsg.): Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart, 2014
- Fechler Bernd: Die Diskriminierungsmatrix. Von der Moralisierung zum Verantwortungsdialog. In: Knapp, Peter (Hrsg.): Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. Bonn, 2014. S 192ff.
- Fechler, Bernd: Mit der Moral am Ende? Zum Umgang mit Diskriminierungsvorwürfen in der Mediation. in: Zeitschrift Spektrum der Mediation 39/2010, S 24f.
- Fechler, Bernd: Mobbing ohne Mobber Teil 2. Zum Umgang mit „normalen Härten“ in Teams. In: Zeitschrift Perspektive Mediation 2/2013, S 105f.
- Fey, Gudrun: Gelassenheit siegt! Mit Fragen, Vorwürfen, Angriffen souverän umgehen. Regensburg, 2019
- Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden. Stuttgart - Bern, 2022
- Han, Byung-Chul: Topologie der Gewalt. Berlin, 2011
- Hirigoyen, Marie-France: Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt. München, 2017
- ISW - Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Hg.): Konflikte in der Arbeitswelt. Linz, Nr. 4/ 2027
- Kolodej, Christa: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Wien, 1999
- Kolodej, Christa: Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene. Wien, 2008
- Kolodej, Christa: Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation. Vom sichtbaren Unsichtbaren. Wiesbaden, 2016

- Köster, Jürgen/ Van den Belt, Ruben: Mobbing und nun... Mobbing am Arbeitsplatz. Dokumentarfilm, 2013 im Vertrieb von www.cine-ci.com (am 9.12.2024)
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Und: Die Konfliktkostenstudie II von 2012 (Best practice-Beispiele) Berlin, 2009 in: <https://www.kpmg.de/Publikationen/11479.asp> (am 9.12.2024)
- Leest Uwe/ Beitzinger, Franz.: Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen. Eine empirische Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz. Karlsruhe, 2021. In: <http://www.buendnis-gegen-cybermobbing.de/aktivitaeten/studien.html> (am 9.12.2024)
- Lelord, Francois/ André, Christophe.: Die Macht der Emotionen und wie sie unseren Alltag bestimmen. München, 2007
- Leymann, Heinz: Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek bei Hamburg, 1995
- Leymann, Heinz: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg, 1993
- Litzcke, S.M/ Schuh, H.: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Heidelberg, 2007
- Meschkat, Bärbel/ Stackelbeck, Martina/ Langenhoff, Georg: Der Mobbing-Report. Dortmund/ Berlin, 2002.
- Modler, Peter.: Mit Ignoranten sprechen. Wer nur argumentiert, verliert. Frankfurt/ New York, 2019
- Morsbach, Petra: Der Elefant im Zimmer. Über Machtmissbrauch und Widerstand. Essay. München, 2020.
- Panse, Winfried/ Stegmann, Wolfgang: Angst, Macht, Erfolg. Erkennen Sie die Macht der konstruktiven Angst. München, 2007. Volk Verlag
- Paris, Rainer: Ohnmacht als Pression: Über Opferrhetorik. In: Merkur: Deutsche Zeitschrift für Europäisches Denken, Heft 9–10, Jg. 58, S. 914–923.
- Pehnt, Annette: Mobbing. Roman. München-Zürich, 2007 (dieser Roman wurde unter dem gleichnamigen Titel in der „Edition Der wichtige Film“ 2013 verfilmt)
- Prager, Sonja/ Hlous, Nora (Hrsg.): Psychosoziale Krisen in Unternehmen. Praxishandbuch für Führungskräfte. Wien, 2006
- Sellin, Rolf: Bis hierher und nicht weiter. Wie Sie sich zentrieren, Grenzen setzen und gut für sich sorgen. München, 2015
- Smutny, Petra/ Hopf, Herbert: Ausgemobbt! Wirksame Reaktionen gegen Mobbing. Wien, 2012 (Schwerpunkt auf Erfahrungen vor Gericht/ rechtliche Situation)
- Stadtverwaltung und Klinikum Wolfsburg: Leitfaden gegen Gewalt am Arbeitsplatz. In: <https://mitmachen-mensch.dgb.de/w/files/dienstvereinbarungen/verwaltung/leitfaden-gegen-gewalt-am-arbeitsplatz-der-stadtverwaltung-und-des-klinikums-wolfsburg.pdf> (am 9.12.2024)
- Volk, Theresia: Spielen, um zu gewinnen. Macht und Wirksamkeit in Organisationen. Göttingen, 2019
- Wardetzki, Bärbel: Kränkungen am Arbeitsplatz. Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing. München, 2012