



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère du Travail et de l'Emploi

# RATGEBER FÜR MOBBINGBETROFFENE UND IHRE ANSPRECHPARTNER

## INHALT

Vorwort des Arbeitsministers Nicolas SCHMIT

Vorwort des Präsidenten der Mobbing asbl Marcel GOEREND

Vorbemerkung der Autorin Monique BREISCH

1. Was ist Mobbing? (Definition)
  - 1.1 45er Liste (Die Liste der gängigsten Mobbinghandlungen)
  - 1.2 Fünfstufiges Phasenmodell nach LEYMANN
  - 1.3 Alarmsignale
  - 1.4 Weshalb und wie kann Mobbing entstehen?
2. Unterschied zwischen Mobbing und Konflikten
  - 2.1 Was ist ein Konflikt?
  - 2.2 Konfliktarten
  - 2.3 Konfliktdiagnose und Lösungen
3. Handlungsmöglichkeiten für Mobbingbetroffene
  - 3.1 Musterseite eines Mobbingtagebuches
  - 3.2 Beweislage und Glaubwürdigkeit
  - 3.3 Sich ein eigenes Bild machen
  - 3.4 Mögliche Formen der Gegenwehr für Mobbingbetroffene
  - 3.5 Stärken Sie Ihr Selbstbewusstsein
  - 3.6 Lernen Sie Grenzen setzen
4. Handlungsmöglichkeiten für Personalvertreter
  - 4.1 Sensibilisierung
  - 4.2 Mobbing-Analyse
  - 4.3 Mobbing-Intervention
5. Handlungsmöglichkeiten für Arbeitgeber
  - 5.1 Prävention
  - 5.2 Betriebsvereinbarung
6. Auswirkungen von Mobbing auf Opfer, Betrieb und nationale Wirtschaft
7. Rechtliche Bewertung und Handlungsmöglichkeiten
8. Fallbeispiel aus der Praxis
9. Quellennachweis



Dort, wo Menschen  
aufeinandertreffen  
und zwangsläufig  
miteinander  
auskommen  
müssen, ist es ganz  
gewöhnlich, dass hin  
und wieder Konflikte

entstehen. Wenn Menschen am Arbeitsplatz aber gezielt und systematisch Intrigen, Schikanen oder Beleidigungen ausgesetzt sind, dann ist dies nicht nur ein persönliches Problem für die Betroffenen, sondern auch ein ernstes gesellschaftliches Problem, mit dem wir uns auseinandersetzen müssen. Denn, Mobbing kann jeden treffen und in jedem Betrieb vorkommen, vor allem in Zeiten der zunehmenden Verschärfung von Leistungsdruck und Konkurrenz.

In der Tat, ist Mobbing am Arbeitsplatz ein Phänomen des gegenwärtigen Arbeitslebens, welches insbesondere durch Stress begünstigt wird, aber auch aus Situationen des Zweifels und der Unsicherheit heraus entsteht. Die aktuellen wirtschaftlichen Veränderungen und Krisenerscheinungen verschärfen mit hoher Wahrscheinlichkeit noch das Problem. Stressbelastungen durch Angst vor dem Arbeitsplatzverlust nehmen zu und führen vielfach zum Verlust der Solidarität unter Arbeitskollegen. Hieraus entwickelt sich oft ein Betriebsklima, das Menschen die Freude an der Arbeit nimmt und sie an ihre körperlichen und seelischen Grenzen bringt: selbst der Stärkste kann sich irgendwann nicht mehr gegen dauerhafte Anfeindungen wehren.

Aber Mobbing hat nicht nur seelische und soziale Folgen für die Betroffenen, auch die Betriebe und die Gesellschaft müssen für den wirtschaftlichen Schaden aufkommen. Arbeitsbedingte Erkrankungen und Ausfälle bedeuten für die Wirtschaft erhebliche Kosten, welche die Unternehmen, aber auch die Sozialleistungsträger belasten. Im Jahr 2011, waren in Luxemburg, laut Statistiken der „Mobbing asbl“, etwa 9 % der Erwerbstätigen (11.400) von solchen Feindseligkeiten betroffen und 52 % (5928) waren zum Zeitpunkt ihrer ersten Beratung bereits krankgeschrieben. Und das sind lediglich die bekannten Fälle. Die Kosten, die durch Fehlzeiten – im Durchschnitt 7,38 Wochen – und verringerte Leistungsfähigkeit entstehen sind beachtenswert. Nicht in Geld auszudrücken sind die emotionalen und gesundheitlichen Auswirkungen bei den Betroffenen. Solchen Situationen dürfen wir nicht beipflichten,

denn wir können es uns nicht leisten, auf leistungsfähige, arbeitswillige Menschen zu verzichten!

Folglich liegt es im Interesse aller, diesem Phänomen entgegen zu wirken und es als Problem im Betrieb zu erkennen, Mobbingbetroffene zu unterstützen und Stress und Konfliktsituationen, die zu Mobbing führen können, vorzubeugen. Auch Manager und Vorgesetzte sollten sich verpflichtet fühlen, an mitarbeiterorientierten

Unternehmenskulturen zu arbeiten und entsprechende Weichen zu stellen um jegliche Risiken zu vermeiden, die zur Entwicklung von unerwünschten Machenschaften führen. Denn Gesundheit und Zufriedenheit im Beruf sind bekanntermaßen unverzichtbare Voraussetzungen, um kreativ und leistungsfähig zu sein. Obendrein zahlt die Mitwirkung an einer neuen Qualität der Arbeit sich aus: Zufriedenheit führt zu Engagement, und Engagement ist Garant für den Unternehmenserfolg. Daher wären Betriebe gut beraten, eine Präventionspolitik zu entwickeln, die unter anderen Maßnahmen, den Respekt zum Prinzip erhebt.

Demzufolge erfreue ich mich besonders über die Herausgabe dieses Ratgebers, welcher die Grundzüge des Mobblings aufzeigt um das Bewusstsein für das Thema zu schärfen, damit das Phänomen besser verstanden und angemessene Schritte dagegen unternommen werden können. Er bietet Informationen und Hilfestellung für Betroffene; sowie Handlungsanleitungen für Betriebe, damit Mobbing vorbeugend wirksam und erfolgversprechend bekämpft werden kann und mit denen der soziale Dialog in diesem Bereich verbessert werden kann. Dass es im Interesse aller liegt, destruktive Vorgänge in der Arbeitswelt zu verhindern und fair und respektvoll miteinander umzugehen, ist schlussendlich aber die Hauptbotschaft! Dass dazu auch eine gesetzliche Regelung notwendig ist, dessen bin ich mir bewusst. Die Arbeiten an dem diesbezüglichen Gesetzesvorschlag sollen deshalb von der neu gewählten Abgeordnetenkammer wieder aufgenommen werden, damit Luxemburg schnellstens ein Anti-Mobbing Gesetz bekommt.

Nicolas SCHMIT  
Minister für Arbeit, Beschäftigung und  
Immigration



Unsere Arbeitswelt hat sich während den letzten 30 Jahren grundlegend verändert. Nicht alles war früher besser wie heute.

Die technologische Entwicklung hat sich rasend schnell verbreitet. Viele Arbeitsprozesse wurden dadurch wesentlich verbessert, jedoch hat sich das Miteinander arbeiten auch verändert.

Tagtäglicher Stress, Druck auf den Einzelnen Menschen, individuelle Bewertung, gestraffte Personalstrukturen, all dies sind Faktoren welche das Arbeitsleben des einzelnen negativ beeinflussen.

Oft besteht eine Betriebskultur in den Unternehmen welche Rücksicht auf die Arbeitskollegen und Kolleginnen nicht unbedingt fördert.

Jeder einzelne muss beweisen was er kann. Teamwork entwickelt sich zu einem Fremdwort. All dies ist der Nährboden für Mobbing.

Vor 15 Jahren wurde dieses Thema oftmals belächelt, befremdet angesehen oder überspielt.

Die Pioniere der Mobbing asbl haben sich dem Thema angenommen, es identifiziert, definiert und thematisiert.

Jährliche Statistiken belegen wie Mobbing sich in den letzten Jahren entwickelt hat. Seelische und gesundheitliche Schäden die bis zum Selbstmord des einzelnen führen können sind die Konsequenz.

Der „Luxus“ Mobbing kostet die Luxemburger Wirtschaft rund 17 Mio. € pro Jahr, alleine was die Gesundheitskasse an Krankheitstagen erstatten muss. Dazu kommen die immensen Kosten für Medikamente und Pflege.

Am 25. Juni 2009 unterschrieben der Arbeitgeberverband und die National repräsentativen Gewerkschaften ein nationales Abkommen um Mobbing am Arbeitsplatz entgegen zu wirken. In vielen Kollektivverträgen wurden Prozeduren eingebaut um Mobbing zu bekämpfen.

Heute heißt es, einen Schritt weiter zu gehen. Die Politik ist sich einig ein Anti-Mobbing Gesetz aus zu arbeiten. Die Mobbing asbl hat sich angeboten hierbei mit Rat und Tat zur Verfügung zu stehen. Die Luxemburger Arbeitswelt benötigt ein solches Gesetz um diesem Phänomen entgegen zu wirken.

Der neu überarbeitete Ratgeber der Mobbing asbl soll den Arbeitgeber sowie Arbeitnehmern als Erste Hilfe Koffer dienen und allen Betroffenen die Möglichkeit geben, Mobbing früh zu erkennen um schnell, angemessen und präventiv reagieren zu können.

Einen besonderen Dank gebührt unseren beiden Mitarbeiterinnen, sowie unseren ehrenamtlichen Mobbingberater(innen) welche diesen Dienst nun schon seit 10 Jahren mit sehr viel Engagement leisten.

Danke an das Arbeitsministerium für unsere konstruktive Zusammenarbeit.

Ein Dank auch an meinen Verwaltungsrat für alle Anregungen und eine hervorragende Zusammenarbeit.

Lasst uns alle gemeinsam gegen Mobbing am Arbeitsplatz vorgehen.

Marcel GOEREND  
Präsident Mobbing asbl

## **JA, man kann sich gegen Mobbing wehren!**



Sehr oft wird mir die Frage gestellt: „Kann man denn überhaupt etwas gegen Mobbing tun?“

Ich sage ganz klar „JA“, es ist nicht immer einfach und manchmal auch langwierig aber Ja

man kann.

Als erstes kann man sich selbst stärken. Habe ich das nötige Selbstbewusstsein? bin ich schlagfertig? bin ich konfliktfähig? Das sind erst mal Fragen, die ich an mich selbst richten kann und wenn ich ehrlich mit mir selber bin und alle diese Fragen mit JA beantworten kann, habe ich schon das richtige Werkzeug in meinem Koffer nicht in die Mobbingfalle zu geraten. Bin ich dann trotzdem hineingeraten, ist es wichtig: dass ich es früh erkenne und angemessen reagiere, wie z. B:

- ein Tagebuch führen um die Häufigkeit der Handlungen fest zu stellen,
- dann mit der Heftigkeit der Handlungen herausfinden ob System dahinter steckt
- mit den regelmässigen Eintragungen kann man die Zeitdauer des Geschehens feststellen. Kommt es nur ab und zu, zu Handlungen oder regelmässig und über längere Zeit?

Wichtig ist auch auf zu schreiben was genau passiert ist und durch wen, hat jemand etwas gesehen oder habe ich Beweise wie: E-Mails, sms, Post-it etc. Viele sehen diesen Zettel und denken: „so ein Quatsch“ und schmeissen ihn in den Papierkorb. Dies können aber wichtige Beweise sein, wenn man gegen Mobbing vorgehen möchte.

Im Zeitalter der modernen Kommunikationsmittel hat ja auch fast jeder ein Handy mit Fotoapparat!

Dann ist auch das Datum wichtig, wann etwas geschehen ist und wo? War es in meinem Büro, im Flur oder etwa vor oder nach der Arbeit? Hat man mir Sachschaden zugefügt, zu Hause oder am Arbeitsplatz?

Dies sind alles wertvolle Informationen die man bei der Gegenwehr braucht. Wenn man dann mit dem Arbeitgeber spricht, kann man ihm die knallharten Fakten auf den Tisch legen.

Wichtig ist auch die Personalvertretung auf die Mobbingssituation anzusprechen, sie können in der Begleitung sehr unterstützen, denn wenn man sich an die Direktion wendet sitzt man sehr oft alleine gegenüber drei oder vier Personen der Direktion und am Ende hat man etwas gesagt, was man eigentlich gar nicht gesagt hat. Also brauchen Sie in solchen Gesprächen einen Zeugen.

Wenn keine Personalvertretung in Ihrem Betrieb vorhanden ist, können Sie auch eine Vertrauensperson aus Ihrem Betrieb mitnehmen

Wenn Sie sich an unsere Beratungsstelle wenden, können wir auch diesen Part übernehmen, wenn der Arbeitgeber damit einverstanden ist.

Unsere Beratungsstelle funktioniert auch als Vermittler und Schlichter. Aber erst werden wir mit Ihnen eine Akte aufbauen und Gespräche mit dem Arbeitgeber vorbereiten.

Die Personalvertretung kann auch präventiv etwas gegen Mobbing im Betrieb organisieren.

Auch Arbeitgeber die sehr viel Wert auf ein gutes Arbeitsklima legen, tun präventiv etwas gegen Mobbing.

Wunder können wir keine bewirken und auch nicht bei jedem Fall eine Lösung finden, aber mit den Betroffenen arbeiten, sie ernst nehmen und ihnen dabei zu helfen einen neuen Weg einzuschlagen, kann manchmal sehr zufriedenstellende Veränderungen bewirken.

Gebt nicht auf, seid euch wichtig und wehrt euch gegen Mobbing

Monique BREISCH  
Verantwortliche der Mobbing-  
Beratungsstelle  
Mobbing asbl



## 1. Was ist Mobbing?

Der Begriff Mobbing ist dem englischen Verb „to mob“ (über jemanden herfallen, anpöbeln, angreifen, attackieren) entnommen.

Es gibt außerdem das Wort „mob law“ (Lynchjustiz), das für die Vorgänge beim Mobbing auch passend ist.

Der schwedische Arzt Dr. Heinemann untersuchte Gruppengewalt von Kindern und führte den Begriff Mobbing ein. Schließlich wird dieser Begriff angewendet um psychische Gewalt im Arbeitsleben zu charakterisieren.



### DEFINITION VON MOBBING NACH HEINZ LEYMANN

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastende Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren Personen systematisch, oft direkt oder indirekt angegriffen wird und dies über eine längere Zeit ( mindestens einmal die Woche über 6 Monate) mit dem Ziel des Ausstoßes aus dem Arbeitsleben und dies als Diskriminierung empfindet“

Wenn wir ein Element dieser Definition genauer betrachten, fällt auf dass eine Person unterlegen sein muss und dass ein Machtverhältnis zwischen gleichstarken Personen gekippt ist wie bei einer Waage. Dieses Kippen ist meistens Ausdruck dafür, dass es sich nicht mehr um einen normalen Konflikt unter Beteiligten handelt, sondern dass Mobbing begonnen hat.

Dieses Unterlegen sein hat nichts mit Vorgesetzten und Untergebenen zu tun. Die unterlegene Person bei Mobbing, kann sich nicht mehr wehren und wird krank.



## 1.1 45er Liste

Die 45er Liste entstand bei einer Befragung die Heinz LEYMANN in Schweden durchführte, bei der 1500 Personen befragt worden sind. Die 45 Handlungen sind die, die am häufigsten benannt wurden. Dieser Katalog der Handlungen könnte man endlos lang ergänzen, denn bei Mobbing sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Es ist manchmal erschreckend mit welcher Dreistigkeit Mobber ihre ausgedachten Handlungen an ihren Opfern ausüben. Die 45er Liste ist in 5 Gruppen eingeteilt.



### Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen

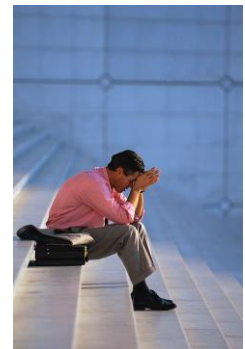
Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein sich zu äußern  
Man wird ständig unterbrochen  
Kollegen schränken die Möglichkeit ein sich zu äußern  
Anschreien oder lautes Schimpfen  
Ständige Kritik an der Arbeit  
Ständige Kritik am Privatleben  
Telefonterror  
verbale Drohungen  
schriftliche Drohungen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

### Angriffe auf die sozialen Beziehungen

Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen  
Man lässt sich nicht mehr ansprechen  
Versetzungen in einen anderen Raum weitab von den Kollegen  
Den Arbeitskollegen wird verboten den Betroffenen anzusprechen  
Man wird wie Luft behandelt

### Angriffe 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 sich lustig über einen 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 Betroffenen in Frage  
Man ruft ihm obszöne Schimpfwörter oder andere entwürdigende Ausdrücke nach  
Sexuelle Annäherung oder verbalsexuelle Angebote



## **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 Arbeitsaufgaben weit unter seinem eigentlichen Können

Man gibt ihm ständig neue Aufgaben

Man gibt ihm kränkende Aufgaben

Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren



## **Angriffe auf die Gesundheit**

Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten

Androhung körperlicher Gewalt

Anwendung leichter Gewalt um einen Denkkzettel zu verpassen

Körperliche Misshandlung

Man verursacht Kosten für den Betroffenen um ihm zu schaden

Man richtet physischen Schaden privat oder am Arbeitsplatz des Betroffenen an  
Sexuelle Handgreiflichkeiten

## **1.2 Fünfstufiges Phasenmodell nach LEYMAN**

Nach LEYMANN weisen fast alle Mobbingverläufe eine ähnliche Struktur auf. Somit kann der charakteristische Ablauf in fünf Phasen eingeteilt werden, welche die Opfer während des Mobbing durchleben müssen, sofern der Prozess nicht vorzeitig gestoppt wird. Die verschiedenen Stufen sollen im Folgenden näher beschrieben werden.

### **Phase 1: Tägliche Konflikte**

Streit, Auseinandersetzungen und ungelöste Konflikte gehören zum normalen Arbeitsalltag und können Auslöser des Prozesses sein. Entscheidend für den weiteren Verlauf ist der Umgang mit den Meinungsverschiedenheiten. Finden die Beteiligten eine für beide Seiten akzeptable Lösung, dürfte die Zusammenarbeit der Parteien wieder reibungslos funktionieren.

Können sich die Beteiligten jedoch nicht einigen bzw. wird die Angelegenheit nicht abschließend geklärt, kann dies letztlich zum Ausbruch des Phänomens Mobbing führen.

Zu Beginn sind nur vereinzelt Angriffe, Gehässigkeiten und Gemeinheiten zu verzeichnen, welche zudem noch unsystematisch und unregelmäßig sind.

### **Phase 2: Der Psychoterror setzt ein**

Die Angriffe häufen sich, finden nach LEYMANNS Definition einmal pro Woche für mindestens ein halbes Jahr statt und führen dazu, dass sich die psychische Verfassung des Opfers verschlechtert und das Selbstbewusstsein drastisch sinkt. Doch nicht nur die Häufigkeit steigert sich, auch die Intensität der Sticheleien und Gemeinheiten nimmt zu, was dazu führt, dass das Selbstvertrauen zerstört wird, Stress – Symptome sich einstellen, nackte Existenzangst aufkommt. Das Opfer versucht sich vermehrt gegen die Angriffe zu wehren, wobei es meist



gegen mehrere Täter ankommen muss. Für diese dagegen ist es aufgrund der Vielzahl der Mobber ein Leichtes, eventuelle Gegenangriffe abzuwehren.

### **Phase 3: Der Fall wird offiziell, arbeitsrechtliche Sanktionen**

In diesem Stadium ist ein Eingreifen von Seiten des Betriebsrates, der Personalabteilung, Geschäftsleitung oder anderen Verantwortlichen unumgänglich. Das Opfer hat in diesem fortgeschrittenen Abschnitt beinahe keine Möglichkeit mehr, sich ohne fremde Hilfe zur Wehr zu setzen, liegt die Schuld doch gänzlich beim Gemobbten. So jedenfalls versuchen sich die Täter aus der Affäre zu ziehen. Die betroffene Person reagiert häufig mit Fehlzeiten und psychosomatischen Beschwerden; die Vorgesetzten mit Versetzungen, Kündigungen und Abmahnungen, um damit das Problem zu lösen. Doch diese Maßnahmen führen meist zu keiner Beseitigung des Konflikts, denn mit einer Versetzung ist der Fall nicht aus der Welt geschafft, da die neuen Kollegen längst durch Gerüchte bzw. Unwahrheiten über den neuen Mitarbeiter Bescheid wissen. Und die anderen davon zu überzeugen, dass diese Verleumdungen nicht der Wahrheit entsprechen, ist nahezu unmöglich, da sich jeder bereits sein eigenes Bild vom Opfer gemacht hat, welches sich so schnell nicht mehr ändern lässt.

### **Phase 4: Ärztliche und psychologische Fehldiagnosen**

Am Ende der dritten Phase hat das Opfer bereits massive Attacken über sich ergehen lassen müssen. Doch meist kann es nicht auf professionelle und qualifizierte Hilfe oder Unterstützung von Ärzten bzw. Psychiatern hoffen, denn es werden häufig falsche Diagnosen gestellt. Leymann begründet dies damit, dass häufig die Vertreter gerade dieser Berufe den sozialen Hintergrund des Psychoterrors konzeptionell nicht erfassen, was

wiederum die Ursache dafür ist, dass Opfer Fehldiagnosen erhalten oder ihnen sie kränkende Persönlichkeitsbefunde angehängt werden. Deshalb sind erfahrene und qualifizierte Experten von Nöten, die dem Opfer beratend und helfend zur Seite stehen können. Doch ausgebildete Fachleute sind rar, denn wer hier wirklich helfen möchte, muss sich mit der Opferpsychologie nach Katastrophen auskennen. Das kommt im normalen Lehrplan nicht vor. Diese Fehldiagnosen gehen soweit, dass traumatische Erlebnisse aus der Kindheit oder ähnliche Vorkommnisse als Grund der schlechten psychischen Verfassung aufgeführt werden. Würde der Gemobbte mit solchen Feststellungen konfrontiert werden, wäre dies sicher mehr schädlich als hilfreich. Denn das Opfer, das mittlerweile am Ende seiner Kräfte angelangt ist, benötigt für seine Regeneration hingegen eine Therapie, die darauf abzielt, ihn wieder aufzurichten, neuen Lebensmut und -willen zu geben und den Schutz vor weiteren und neuen Angriffen zu gewährleisten.

### **Phase 5: Ausschluss des Gemobbten**

Wie zuvor bereits erläutert, löst eine Versetzung das Mobbingproblem nicht. Dies merkt schließlich auch die Personalabteilung und greift in dieser Phase zu anderen Mitteln. Da arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen eine Kündigung von Seiten des Betriebs verhindern, rät man dem Mitarbeiter, selbst zu kündigen. Als Anreiz hierfür verspricht man ihm ein positives Zeugnis auszustellen. Meist wird die Kündigung infolge schwerer psychischer Schädigung unterschrieben, womit der Mobbingfall für die Firma abgeschlossen wäre. Ist dies jedoch nicht der Fall, wird durch Ausgrenzung und Isolation versucht, das Opfer umzustimmen und so das Arbeitsverhältnis zu beenden. Der Gemobbte wird nicht mehr begrüßt, sein Telefon wird abgestellt, es wird ihm keine Arbeit mehr zugeteilt, er wird praktisch wie Luft behandelt. Nebenbei

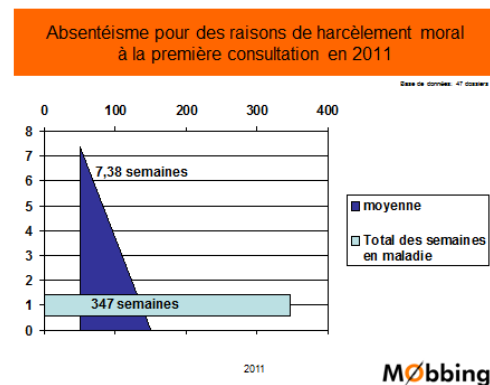
wird auch das normale Mobbing solange fortgesetzt, Gerüchte über ihn verbreitet, Intrigen gesponnen und Sticheleien angezettelt, bis der Betroffene keinen anderen Ausweg mehr sieht und schließlich, am Ende seiner Kräfte angekommen, den Auflösungsvertrag unterschreibt.

**Achtung:**

Egal wie schwer eine Mobbingssituation an Arbeitsplatz zu ertragen ist sollte niemand voreilig kündigen. Wer selbst kündigt hat kein Anrecht auf Arbeitslosenunterstützung. Es ist heute schwer eine neue Arbeitsstelle zu finden, dies umso mehr wenn man als Mobbingopfer vor einem neuen möglichen Arbeitgeber eine gute und überzeugende Figur machen soll. Durch zu voreiliges Kündigen riskiert man ohne Einkommen völlig mittellos da zustehen. Wenn die Arbeit durch Mobbing unerträglich wird und man keine Lösung finden kann, sollte man sich in aller Ruhe und möglichst diskret nach einer neuen Stelle umsehen und während dieser Zeit nicht auf das Einkommen verzichten das einem aus einer auch noch so gehassten Arbeitsstelle erwächst. Dies fällt zwar schwer, ist aber der schlaueste Weg.

### Krankschreibungen

Ganz abgesehen davon, dass Krankschreibungen in hohem Masse berechtigt sind, haben die doch schweren sozialen Folgewirkungen. In den ersten Mobbingphasen handelt es sich meist um kurze Fehlzeiten von ein paar Tagen, in denen akute Stresszustände abgebaut werden. In der Phase der Rechtsbrüche jedoch dauert das Kranksein oft Monate. Die damit verbundene Passivität kann für die weiteren Berufsaussichten sehr gefährlich werden. In der Medizin spricht man davon, dass das sogenannte "Rehabilitierungspotential" bei 6-8 Monaten Krankheit in Verbindung mit Inaktivität auf die Hälfte zurückgeht. Wenn ein Mensch außerdem noch gedanklich die gegen ihn gerichteten Rechtsbrüche verarbeiten muss, dann kann die Situation verheerende Auswirkungen haben.



In unserer Beratungsstelle sind die betroffenen im Durchschnitt 7,38 Wochen krankgemeldet.

Ist eine Person über Mobbingattacken und Rechtsbeugung in eine Mobbingphase hineingeschlittert, dann hat sie kaum noch Aussicht auf eine neue Arbeitsstelle. Denn die Vorgeschichte lässt sich bei einer Bewerbung nicht verheimlichen. Und auch bei einem Vorstellungsgespräch kann man nicht verbergen, wie sehr man psychisch und körperlich angeschlagen ist. Weitere psychische Belastungen sind dann die Folge. Es sollte darum nicht verwundern, dass sich eine hohe Anzahl von Menschen versuchen sich in dieser Situation das Leben zu nehmen.

### 1.3 Alarmsignale



Mobbing passiert nicht einfach so, sondern wird verursacht und geduldet. Dort wo Personalentwicklung wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, wo die Arbeit schlecht organisiert ist, wo das Betriebs- und Arbeitsklima schlecht ist, kann Mobbing gut gedeihen. Hat Mobbing sich im Betrieb erst einmal festgesetzt, wird man es nur schwer total wieder los.

Deshalb sollte der Prävention größere Bedeutung beigemessen werden.

Mobbing-Frühwarnsysteme, Aufklärungs- und Schulungsoffensiven sowie Einrichtung von Mobbing-Arbeitskreisen und ein offizielles Beschwerdesystem sind neben der Schaffung eines mitarbeiterorientierten Betriebsklimas die besten Mittel der Mobbingprävention.

Alarmsignale, die den Vorgesetzten warnen sollten (Quelle: Kratz, 2000, S. 46f.)

- die Arbeitsqualität sinkt und das Arbeitsvolumen vermindert sich (wo gemobbt wird, wird nicht gearbeitet);
- häufiges krankheitsbedingtes Fehlen sowie Arztbesuche während der Arbeitszeit;
- Wichtige Informationen werden von den Betriebsangehörigen an den Gemobbten nicht weitergeleitet, Anweisungen bleiben "zufällig", "unbeabsichtigt" und "ohne jegliche Hintergedanken" auf der Strecke;
- Ein bisher harmonisches Team zerfällt, verändert sich zu Cliquen und lässt unverhofft Außenseiter und Abgelehnte erkennen.
- Die Bereitschaft zum Einspringen erlahmt, wenn Kollegen geholfen werden soll
- Mangelnde Bereitschaft, an neuen Aufgaben und wichtigen Problemlösungen mitzuwirken, weil man zu sehr mit sich selbst und dem Mobbing beschäftigt ist.
- Sachliche und zielgerichtete Diskussionen werden durch nerven- und zeitraubende Open-End-Debatten ersetzt.
- Sich häufende Meinungsverschiedenheiten nehmen an Intensität zu, weil es an Kompromissbereitschaft mangelt.
- Ein Mitarbeiter wird verstärkt „links liegen gelassen“, isoliert und ausgegrenzt.
- Bisher gezeigtes kollegiales Verhalten wird durch einen zunehmend förmlichen und unhöflichen/rüden Ton ersetzt.

- Zwischenmenschliche Beziehungen außerhalb der Arbeitszeit werden eingefroren oder abgebrochen
- Mitarbeiter beginnen sich gegenseitig zu kontrollieren und suchen intensiv nach Fehlern und schlechten Leistungen
- Kritik wird destruktiv geübt z.B. autoritär, persönlich, verallgemeinernd, ironisch, sarkastisch, und in Gegenwart Dritter.
- Starke Absicherungstendenzen sowie fehlende Risiko- oder Entscheidungsbereitschaft aus der Angst heraus, man könnte bei Fehlern ins Kreuzfeuer der Kontrahenten geraten, fallen ins Gewicht.
- Mitarbeiter beschwerten sich und weisen hierbei auf ein gespanntes Verhältnis in der Arbeitsgruppe hin.
- Die Mitarbeiter ziehen häufiger mit Klatsch und Tratsch übereinander her; allmählich wird in Umrissen eine Diffamierungskampagne erkennbar
- Es kommt vermehrt zu Streitigkeiten über Zuständigkeitsregelungen
- In der Abteilung wird durch hinterlistig geschmiedete Intrigen Unruhe geschürt.
- Mitarbeiter tragen unaufgefordert Dinge vor, die einen Kollegen in ein schlechtes Licht rücken, bzw. ergehen sich in abfälligen Bemerkungen.
- Ein Mitarbeiter wird von den Kollegen in ihrer Gegenwart häufiger gefrotzelt und lächerlich gemacht
- Ein Mitarbeiter macht plötzlich für ihn untypische Fehler oder lässt deutlich Leistungsschwankungen erkennen
- Die Fluktuationsrate steigt, weil Mitarbeiter dem Psychoterror am Arbeitsplatz entfliehen

Jedes Unternehmen kann vorbeugend einiges gegen Mobbing tun. Hier ein paar gute Ansätze:

Aufklärungsoffensive mit Faltblättern, Broschüren und Veranstaltungen zum Thema Mobbing.  
Schulungen für alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte

Schulung zu den Themen „Führungsverhalten, Mitarbeitermotivation und Konfliktmanagement“ anbieten Mobbing-Arbeitskreise installieren in denen unterschiedliche betriebliche Hierarchien vertreten sind Mobbingbeauftragte bestellen, der speziell qualifiziert ist. Beschwerdesystem installieren, das sowohl formelle Wege vorgibt, als auch Raum für informelle Lösungen offen lässt Dienstvereinbarungen zum Schutz von Mobbing abschließen.

Es genügt nicht nur Konventionen auszuhandeln und zu unterschreiben sondern sie auch umzusetzen. Jedes Unternehmen kann einiges für ein gutes und damit Mobbingfeindliches Arbeits- und Betriebsklima tun.

#### 1.4 Weshalb und wie kann Mobbing entstehen?

Untersuchungen und Fallstudien zeigen, dass es im Wesentlichen drei Gründe gibt, die für die Entstehung von Mobbing verantwortlich sind. Dabei tritt selten einer der Gründe allein auf, sondern es handelt sich häufig um eine Mischung verschiedener Gründe  
Organisation der Arbeit  
Führungsverhalten und Machtmissbrauch des Vorgesetzten  
Besondere soziale Stellung der Betroffenen

In unserer Beratungsstelle sieht es wie folgt aus:

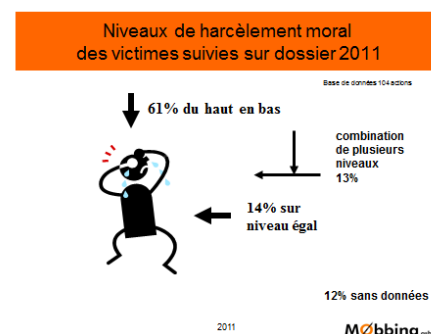
##### Mängel in der Organisation der Arbeit:

Häufig entzündet sich ein Konflikt an arbeitsorganisatorischen Mängeln, aus dem dann später ein Mobbing-Prozess entsteht. Typische Mängel in der Arbeitsorganisation, die Auslöser für Mobbing sein können sind z.B.:

- Unbesetzte Stellen
- Hoher Zeitdruck
- Starre Hierarchie mit ungenauen Anweisungen
- Kontradiktorische Anweisungen



Hohe Verantwortung bei geringem Spielraum  
Geringe Bewertung der Tätigkeit  
Mangelnde Unterstützung seitens des Arbeitgebers  
Mangelnde Informationen betreffend die Arbeitsorganisation  
Keine Postenbeschreibung  
Kein Mitbestimmungsrecht  
Mangelnde Informationen bei der Eingliederung oder Einstellung von neuem Personal



##### Das Führungsverhalten der Vorgesetzten:

In vielen Fällen geht Mobbing direkt oder indirekt vom Vorgesetzten aus (in Luxemburg 60% Erfahrungswert der Mobbing asbl)

Leider nicht selten ist es geradezu Firmenpolitik, Zwietracht unter den Mitarbeitern zu säen um alle die eine Meinung haben klein zu halten. Oder nach dem Motto "Teile und herrsche". Gerade wenn Entlassungen (Personalabbau) anstehen, dulden viele Unternehmen Mobbing unter den Mitarbeitern oder fördern es sogar. Mobbing ist aus der Sicht solcher Unternehmen billiger als ein Sozialplan. Wenn Mobbing zwischen Kollegen entsteht, ist der Vorgesetzte gefragt. Er



hat nicht nur die Weisungsbefugnis, sondern auch eine Fürsorgepflicht (ART. L312-1 und L312-2 Arbeitsrechts über Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz) für alle seine Mitarbeiter.

Ein guter Vorgesetzter wird schnell merken wenn einzelne Personen gemobbt werden und er wird rechtzeitig eingreifen.

Je früher er eingreift umso besser sind seine Chancen den Mobbing-Prozess schon im Ansatz zu stoppen

### Die besondere soziale Stellung der Betroffenen

Es kann vorkommen, dass besondere Merkmale einer Person den Mobbing-Prozess auslösen. Das heißt aber keineswegs, dass der Mobbing Betroffene „selbst schuld“ ist.

Für die Entstehung der Mobbingssituation kann es ausreichen, dass eine Person in einer bestimmten Gruppe aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihres Geschlechts, ihrer Hautfarbe, ihres kulturellen, politischen und gewerkschaftlichen Engagements sowie der nationalen Identität in eine sozial herausgehobene Stellung geraten ist. Aber auch Menschen die voll in ihrer Arbeit aufblühen, sie mit Leib und Seele machen, geraten sehr oft in eine Mobbingssituation. Die gleiche Person kann in einer anderen Gruppe vollkommen akzeptiert und sehr beliebt sein. Betroffen sind sehr oft Frauen in Männerberufen oder Männer in Frauenberufen. Mobbing trifft oft sozial Schwächere, allein erziehende Mütter und Väter und Behinderte aber auch Menschen die psychischen Belastungen privater Natur ausgesetzt sind oder waren (Sterbefall, Scheidung oder Krankheit).



## 2. Unterschied zwischen Mobbing und Konflikten



Was Mobbingangriffe von anderen Streitereien unterscheidet sind unseres Erachtens die aufdringlichen Feindseligkeiten und das Bestreben nach Herabsetzung und Ausgrenzung der angegriffenen Person.

### **Wichtig!**

Bei Mobbing bleibt das zugrunde liegende Problem meist im Hintergrund, während die angegriffene Person „das Problem“ in den Vordergrund gerückt wird.

Der Kern von Mobbing ist feindselige Ausgrenzung

Die meisten Autoren, die sich mit Mobbing befassen haben, sind sich in der Annahme einig, dass jedem Mobbingfall ein Konflikt vorausgeht. Die betriebliche Realität scheint aber oft dagegen zu sprechen: Es sind zwar viele zwischenmenschliche Gemeinheiten zu beobachten, aber ein nachvollziehbarer Konfliktstoff ist kaum oder überhaupt nicht zu erkennen.

Der schwedische Mobbingforscher Dr. Heinz Leyman vermutet deswegen auch, dass der ursprüngliche Konflikt im Laufe des Mobbing oft schon längst in Vergessenheit geraten ist.

Tragen Menschen Konflikte aus, gehen sie häufig nicht gerade zimperlich miteinander um. Zumeist bemühen sich die Konfliktparteien den Gegner zu bezwingen, zu unterwerfen, ihn zu besiegen. Indem die Niederlage der Gegenpartei herbeigeführt wird, kann man selbst als strahlender Sieger die Kampfstätte verlassen. Die Konfliktparteien sind oft nicht in der Lage solange miteinander zu sprechen und zu verhandeln, bis eine von beiden

Seiten akzeptierte Lösung gefunden ist, weil die Gewinner-Verlierer-Strategie zu schnell die Handlungen der Konfliktpartei einengt.

Im Verlauf von Mobbinghandlungen gelingt es den Beteiligten selbst nur schwerlich die Eskalation zu stoppen und sich selbst aus der festgefahrenen Situation zu befreien. Das herrschende Klima von Misstrauen und Feindseligkeit verhindert das Aufeinander zugehen. Hier ist eine Konfliktbewältigung zwischen Mobber und Gemobbtem ohne fremdes Zutun unrealistisch. Es wird die Einschaltung einer dritten, neutralen aber steuernden Partei erforderlich, welche zu einer für beiden Seiten zufrieden stellenden Konfliktreglung verhelfen soll.

Wir sollten also in der Lage sein „stinknormale“ Konflikte von akuten Konflikten zu unterscheiden, die in Mobbing zu eskalieren drohen. Ansonsten verzetteln und verbrauchen wir uns in allgemeiner Konfliktbereinigung.

Es wäre bedauerlich, wenn sich der Mobbingbegriff als Ersatzwort für Ärger, Streit und Konflikt abschleifen würde. Die Gefahr besteht, dass sich ein Antimobbing-Akteur in den Augen der Belegschaft und des Managements lächerlich macht, weil er sich als Friedensengel an zu vielen Orten schlichtend einmischt und eine wirkliche Mobbingssituation wird nicht mehr ernst genommen.

### 2.1 Was ist ein Konflikt?



Nicht jede Situation zwischen Menschen, bei denen zwei verschiedene Meinungen existieren, ist gleich ein Konflikt. In der heutigen Zeit wird mit diesem Wort

allerdings schon „inflationistisch“ umgegangen. Da spricht man bei einem Streit unter Eheleuten sofort vom Ehekonflikt, und ungleiche Ansichten in der Familie oder zwischen Lehrern und Schülern bezeichnet man als Generationskonflikt. Diese Unterschiede in der Wahrnehmung von Ereignissen, in den Ansichten und Interessen oder im Fühlen, Erleben und Genießen sind jedoch keine Konflikte. Erst das Empfinden einer Unvereinbarkeit und Umsetzen in entsprechendes Handeln sind Voraussetzungen für das Auftreten eines Konfliktes (vgl. Beck/Schwarz 1995, S. 21f.)

So definiert GLASL den Konflikt:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolgt (Glasl 1999, S. 14f.)“

Hierbei wird klar, dass die zentralen Definitionselemente: eine Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen – von wenigstens einer Seite so empfunden werden müssen, damit es zum Konflikt kommt (vgl. Beck/Schwarz 1995, S. 23)

Konflikte können destruktiv oder konstruktiv wirken. Diese Wirkung hängt von der Art und Weise der Konfliktaustragung ab. Die Konfliktbeteiligten entscheiden darüber, ob sie eine konkurrierende oder kooperierende Beziehung entwickeln. Ein destruktiver Konflikt zeichnet sich durch ein Verhalten aus, bei dem die Gegenpartei erniedrigt, besiegt oder vertrieben werden soll. In solch einer Atmosphäre herrschen Furcht, Stress, Zorn sowie Ärger. Rationales Denken und Handeln scheinen mehr und mehr abhanden zu kommen. Der Konflikt kann sich steigern und spiralförmig verdichten. Dagegen berührt ein konstruktiver Konflikt nur Ziele, Interessen und Werte, die nicht im Widerspruch zu den Grundannahmen einer sozialen Beziehung stehen. Es

entsteht eine angemessene Motivationsebene für die Problemlösung, an toten Punkten werden neue Alternativen unter neuen Bedingungen gesucht und unterschiedliche Gedanken können trotz Konflikt nebeneinander bestehen und flexibel in neue Muster zusammengefügt werden (vgl. Delhees 1979, S. 9f.).

## 2.2 Konfliktarten

### Offener Konflikt

Bei einem offenen Konflikt weiß jeder Beteiligte und viele Außenseiter um was es geht. Es kann bereits zum offenen Streit kommen z.B. bei Kompetenzstreitigkeiten, Konkurrenz, Kampf um verbleibende Arbeitsplätze bei Rationalisierungen. Es hat auf den ersten Blick den Anschein, als wenn es sich bei Mobbing um Konflikte dieser Art handelt. Mobbingkonflikte wären demzufolge Konflikte, die zunächst „normal“ als Streit verlaufen, die dann zu keiner Lösung geführt haben, weil niemand seine Position aufgeben wollte. Der Konflikt eskaliert, Mobbinghandlungen werden von der einen oder anderen Seite eingesetzt, um eine Entscheidung zu erzwingen.

### Verdeckter Konflikt

Beiden Seiten ist bei einem verdeckten Konflikt klar, dass ein offener Austausch über die Gründe, ein Kampf oder die Suche nach einem Kompromiss vermieden wird. Wenn die Sache, um die es geht, für die eine oder beiden Seiten persönlich bedeutend ist, wird der Konflikt verdeckt weiter ausgetragen. Hier werden Bündnisse geschmiedet, Intrigen gesponnen, immer wieder Angriffe vorgebracht, der Gegner zurückgewiesen usw., ohne dass es die ganze große Auseinandersetzung gibt. Ein solcher Verlauf dürfte bei Mobbing häufiger anzutreffen sein, denn jede Seite weiß, worum es im Prinzip geht und wundert sich nicht über das Vorgehen der anderen Seite

## 2.3 Konflikt diagnose und Lösungen



Zum wirkungsvollen Konfliktlösen gehören gute Rezepte. Besonders wichtig ist es, dass Sie Ihre Konflikte als Lösbar betrachten. Sätze wie: "Da ist nichts zu ändern" halten Sie von Konfliktlösungen ab. Wer glaubt etwas nicht erreichen zu können, wird es auch nicht erreichen. In den folgenden Schritten durchleuchten Sie Ihren Konflikt. Das Hauptziel ist, sich umfangreich auf ein Gespräch mit Ihrem Konfliktpartner vorzubereiten.

Machen Sie sich schrittweise an die Lösung:

Erkennen Sie Ihren Konflikt

verstehen Sie Ihren Konflikt

Bereiten Sie das Lösungsgespräch vor

### Erkennen Sie Ihren Konflikt

Beim Lösen von Konflikten kommt es zunächst darauf an, die Situation genau und so neutral wie möglich kennen zu lernen. Sammeln und ordnen Sie Fakten. Das gibt Ihnen Übersicht und Klarheit und beruhigt Ihre angegriffenen Nerven. Verschaffen Sie sich einen ungetrübten Blick

Wenn Sie mitten in Ihrem Konflikt stehen, eingenebelt sind, emotional gefangen, dann ist auch Ihr Blick trübe, eingeengt, einseitig, verzerrt und Sie sind nicht in der Lage gut zu erkennen. Doch genau darauf kommt es beim ersten Schritt an.

Bemühen Sie sich um einen gesunden Abstand zum Geschehen um klare Gedanken fassen zu können. Manche Menschen gehen in hitzigen Situationen an den Wasserhahn und kühlen sich das Gesicht. "Ich muss wieder einen kühlen Kopf erhalten" sagen sie sich dabei. Das

ist eine gute Hilfsttechnik, denn mit einem kühlen Kopf können Sie realistischer denken. Eine andere Technik ist, Ihren Konflikt wie ein Bild von außen zu betrachten.

Stellen Sie sich Ihren Konflikt als einen neutralen Gegenstand vor. Registrieren Sie, welche Gedanken und Gefühle aufkommen. Lassen Sie sich Zeit

Konflikt empfinden nur auf einer Seite

Viele Konflikte scheinen jedoch zunächst ausschließlich im Kopf einer der beteiligten Personen, nämlich die des späteren Mobbers zu schwellen. Ohne Vorwarnung und offenen Streit brechen diese Konflikte unvermittelt aus und werden mit viel Engagement und Ausdauer ausgetragen. Der

Mobbingbetroffene ahnt oft zunächst gar nicht, dass er demnächst heftigen Attacken ausgesetzt wird. Er kann sich gar keinen Reim darauf machen warum er überhaupt dauernd mit dieser Heftigkeit angegriffen wird. Zusätzlich verwirrend ist, dass Zeiten der Attacken mit relativ friedlichen, desinteressierten, ja sogar freundlichen Phasen abwechseln können.

Auf typische Fragen des Mobbingbetroffenen: "Sagen Sie doch mal, was eigentlich los ist?" oder "Was habe ich Ihnen getan?", geben die Mobber keine klare Antwort. Diese Form scheint relativ typisch für Mobbingkonflikte.

Betrachten wir den Unterschied zwischen einem "normalen" Streit steht die Auseinandersetzung um die strittige Sache im Vordergrund. Es werden, obwohl jede Seite möglicherweise ihre ganze macht in die Waagschale wirft, um die eigenen Interessen durchzusetzen, dennoch werden bestimmte Verfahrensregeln eingehalten. Vor allem werden die Integrität der anderen Seite und deren soziale Beziehungen nicht grundsätzlich in Frage gestellt.

### Teile- und Herrsche-Konflikt

Ein häufiges Konfliktlösungsmittel und gleichzeitig Herd für neue Konflikte ist das Stören der direkten Kommunikation zwischen Mitarbeitern und dem Vorgesetzten. Dies kann z.B. dadurch



erfolgen, dass ein Vorgesetzter Informationen nur in Einzelgesprächen äußert und aufnimmt. Dadurch entstehen Misstrauen zwischen Mitarbeitern, die nicht wissen, welchen Kenntnisstand die Anderen haben. Die Kommunikation verläuft lediglich über den Vorgesetzten. Diese Art der Kommunikation ist jedoch sehr gefährlich, da "Übermittlungsfehler" oder unterschiedliche Interpretationen fast immer zu Missverständnissen führen und somit den Konflikt verstärken. Sie bedeutet für den Vorgesetzten einen erheblichen Machtzuwachs, sorgt aber gleichzeitig dafür, dass die direkte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern fast zwangsläufig einfriert.

### Mobbingkonflikt

Bei Mobbing steht die Auseinandersetzung mit der strittigen Person im Vordergrund. Das für Außenstehende nicht klar erkennbare Problem ist aus der Sicht des Mobbers gravierend genug um Unterdrückung, Schikane, Rufmord und Ausgrenzung zu rechtfertigen. Die Schwächung des Gegners wird zum Hauptziel.

Die Hartnäckigkeit des Mobbingbetroffenen, der Arbeitsplatz und Selbstwertgefühl bewahren will, legitimiert, aus der Sicht des Mobbers, die weitere Eskalation und Willkür bei der Wahl der Methoden.

Man unterscheidet 9 Eskalationsstufen eines Konfliktes

Ein typischer Streit wäre nach diesem Konzept im Rahmen der Eskalationsstufe 1 bis 3 zu suchen, die man "Verhärtung", "Debatte" bzw. "Taten" nennt.

Mobbing müsste hingegen bei den Stufen 5 bis 7 angesiedelt werden, die als "Gesichtsverlust", "Drohen" bzw. begrenzte "Vernichtungsschläge" zu kennzeichnen sind.

Der Wunsch nach totaler Zerstörung des Gegners (Eskalationsstufe 8) oder das Ziel des "Gemeinsam in den Abgrund", weil die eigene Macht nicht zur Vernichtung des Gegners ausreicht (Stufe 9), dürfen

bei Mobbing allerdings eher selten auftreten.

Das Besondere ist, dass bei Mobbing der Konflikt auf einem unmittelbar höherem Konfliktniveau beginnt.

### Beantworten Sie jetzt folgende Fragen:

- Worum geht es in Ihrem Konflikt?  
Beschreiben Sie Ihren Konflikt in 5 Sätzen ohne ihn zu bewerten
- Wie heißt Ihr Konflikt?  
Geben Sie Ihrem Konflikt einen Namen. In dem Namen werden alle Facetten der Konfliktsituation zusammengefasst
- Wer oder was ist an Ihrem Konflikt beteiligt?  
Zählen Sie alle Personen und Fakten auf
- Wer hat welchen Anteil?  
Machen Sie sich klar, dass an einem Konflikt jeder Beteiligte seinen Anteil hat. Auch ein "Mit-Sich-Geschehen-Lassen" ist ein aktives beteiligt sein. Bitte keine Schuldzuweisung.
- Wo hat sich der Konflikt ereignet?  
Schauen Sie sich den Ort an. Die Situation in einem Vorgesetztenzimmer ist immer anders als in der häuslichen Umgebung
- Wie war Ihr Verhalten?  
Wie haben Sie reagiert? Waren Sie ruhig? Haben Sie alles in sich hineingefressen? Waren Sie eher zuhörend, abwartend oder aufbrausend? Haben Sie sich schnell verteidigt? War Ihre Stimme hell und piepsig oder hart und laut? Haben Sie erst zu Hause geschimpft und sich gesagt: "Das hätte ich sagen müssen!"
- Wie war/ ist das Verhalten der Beteiligten?  
Welche Stärke resp. Schwächen haben Sie gezeigt? Welche Ziele verfolgen Sie? Wissen Sie sonst noch etwas über die beteiligten Personen?

Stellen Sie sich Ihren Konflikt als Puzzle vor. Jetzt haben Sie viele Teile gesammelt. Schauen Sie sich jetzt Ihr Konfliktbild genau an. Sammeln Sie in der Rolle eines neutralen Schlichters Fakten und Daten. Lernen Sie Ihren Konflikt genau kennen. Geben Sie auf gezielte Fragen sachbezogene Antworten. Je klarer Ihr Durchblick ist, umso leichter fallen Ihnen die nächsten Schritte. Dadurch erhöhen Sie Ihre Chancen, Ihren Konflikt erfolgreich zu lösen.

### Verstehen Sie Ihren Konflikt

Dieser Schritt fällt vielen Menschen schwer. Denn häufig ist ja gerade durch "Nichtverstehen" der Konflikt entstanden. Viele Menschen sind überzeugt, dass sie im Recht sind – und damit der andere im Unrecht. Wenn jeder denkt er wäre im Recht und an seinem Verhalten festhält, lassen sich keine Konflikte lösen. Ganz im Gegenteil Konflikte spitzen sich zu!

Verstehen heißt nicht akzeptieren. Verstehen heißt sich alle möglichen Aspekte bewusst machen, um dann, bei der Gesprächsvorbereitung, auf diese Erkenntnis zurückgreifen zu können.

Tauchen Sie mit "Weil – Fragen in Ihren Konflikt. Die folgende „Weil – Fragetechnik" ist mit einem Taucheinsatz zu vergleichen. Also setzen Sie Ihre Taucherbrille auf und los geht's! Um herauszufinden, warum Sie und Ihre Konfliktpartner so reagieren wie sie reagieren, setzen Sie einfach ein "Weil" an jede Aussage und überlegen, welche Erklärung Ihnen einfällt. Stellen Sie sich dabei vor, dass Sie sich direkt in der Konfliktsituation befinden.

Danach schauen Sie sich Ihre Antworten auf die Fragen im ersten Schritt noch einmal an. Nehmen Sie sich die Antworten, die Ihnen noch unklar sind heraus und gehen Sie diese mit der Weil-Fragetechnik noch einmal durch. Notieren Sie die Erkenntnisse.

Bilden Sie eine Assoziationskette, mit dieser Erweiterung können Sie noch etwas tiefer tauchen. Nehmen Sie jede Weil – Antwort als einen neuen Fragesatz. Führen Sie die Fragekette

solange weiter, bis Ihnen keine Antwort mehr einfällt oder sich Ihre Antworten wiederholen. An diesem Punkt kommt häufig das große "Aha – Erlebnis".

### Beispiel:

Konflikt zwischen Chef und Sekretärin  
Sekretärin: "Ich bin wütend, weil mein Chef mich so schlecht behandelt"

Mein Chef behandelt mich so schlecht, weil er mich nicht für so wichtig hält

Er hält mich nicht für so wichtig, weil er denkt, die ist doch nur eine kleine Tipse

Er denkt auch so über mich, weil ich ja auch nie den Mund aufmache

Ich mache nie den Mund auf, weil ich mich nie traue meine Meinung zu sagen

Ich traue mich nicht meine Meinung zu sagen, weil ich Angst vor der Reaktion meines Chefs habe

Ich habe Angst vor der Reaktion meines Chefs, weil ich denke, mein Chef mag keine aufmüpfigen Mitarbeiterinnen

Ich denke, dass er so denkt, weil ich gelernt habe, dass ich Autoritäten zu achten habe

Ich habe das so gelernt, weil mir meine Eltern (die Gesellschaft) das so beigebracht haben.

Für die Sekretärin war dies ein wichtiger Punkt in ihrer Selbsterkenntnis, der ihr klarmachte, dass sie durch ihr unterwürfiges Verhalten einen Bremsklotz mit sich herumtrug, der ihr immer wieder neue Konflikte brachte. Auf diese Weise können wir auch einen Mobbingkonflikt auseinander nehmen, ihn besser verstehen und lösen.

Lernen Sie Spontanität mit Hilfe Ihrer Finger

Spontan reagieren zu können und auf alles eine passende Antwort parat zu haben, das wünschen sich viele Menschen. Die "Fünf-Finger-Fragetechnik" befähigt Sie, in Konfliktsituationen spontan zu antworten, auch wenn es mal ganz dick kommt. Das Ziel der folgenden Übung ist es, sich nahezu alle Reaktionsmöglichkeiten Ihres Gesprächspartners im Konfliktlösegespräch vorzubereiten, damit Sie nicht eiskalt erwischt werden.

Als Eselsbrücke benutzen Sie hierbei Ihre fünf Finger.

Kleinfingerfrage: "Was ist die schönste Erklärung, die ich mir vorstellen kann?"

Daumenfrage: "Was ist die schlimmste Erklärung die ich mir vorstellen kann?"

Die mittleren Fingerfragen: "Welche drei Erklärungen sind am wahrscheinlichsten?"

Planen Sie für jede Möglichkeit Ihre Reaktion. Für Ihre Vorbereitung ist die Beantwortung aller Fragen aus zwei Gründen wichtig. Sie bereiten sich auf das Schlimmste vor und fallen nicht aus den Wolken, wenn wirklich die für Sie schlimmste Reaktion eintritt. Sie können "vorbereitet spontan" reagieren.

### **Wichtig**

Stellen Sie sich selbst gezielte Fragen. Ihre Antworten erleichtern Ihnen, Ihren Konflikt besser zu verstehen. Die Weil – Fragen und die Fünf-Finger-Fragen unterstützen Sie dabei. Haben Sie Mut, auch "unter die Wasseroberfläche zu tauchen". Wer seinen Konflikt versteht, kann die Lösung bewusst steuern.

Bereiten Sie sich nun auf das Konfliktgespräch vor

Jetzt sind Sie soweit das Gespräch mit Ihrem Konfliktpartner gezielt vorzubereiten. Wichtig ist zu wissen, was Sie sagen möchten, was Sie fragen möchten, wie Sie sich sicher bewegen, wie Sie nicht Salz in die Wunden Ihres Gesprächspartners streuen. Vorher soll man entscheiden, welche Vereinbarung man bereit ist zu treffen und welche nicht.

### Entwickeln Sie einen roten Faden



Was spreche ich aus?

Was kläre ich ab?

Womit halte ich mich sicher?

Worauf achte ich bei meinem Gesprächspartner?

Welche Zielvereinbarungen bin ich bereit zu treffen?

Welche Wünsche bin ich bereit zu äußern?

### **Wichtig:**

Beachten Sie bei Ihrer Gesprächsvorbereitung die folgenden Punkte:

Gehen Sie Schritt für Schritt vor. Erst erkennen, dann verstehen und danach das Gespräch vorbereiten!

Lassen Sie sich Zeit.

Benutzen Sie unterschiedliche Fragetechniken, um für Ihren Konflikt einen Rundumblick zu erhalten

Steigen Sie in "die Schuhe" Ihres Konfliktpartners

Halten Sie Ihre Gedanken schriftlich fest

### 3. Handlungs- Möglichkeiten für Mobbingbetroffene



Es gelingt nur selten Mobbing im Alleingang zu bewältigen. Die größte moralische Stütze für Mobbingbetroffene sollten Familienmitglieder und Freunde sein. Aber auch Bündnispartner im Betrieb und Gewerkschaft sowie externe Mobbingberatungsstellen sind von größtem Wert.

Das Gefühl, von jemandem verstanden und moralisch unterstützt zu werden, der die missliche Lage aus der Nähe kennt, hilft sehr. Ein besonders wichtiger Partner für Mobbingbetroffene ist die betriebliche Interessenvertretung, weil sie den gesetzlichen Auftrag hat (Gesetz über Personaldelegation) den Schutz eines jeden einzelnen Beschäftigten zu gewährleisten. Zudem besitzt sie die gesetzliche und innerbetriebliche Macht, um gerechtfertigte Ansprüche durchzusetzen. Mobbing untergräbt ja nicht nur die soziale Lage des Betroffenen, sondern gefährdet zudem die wirtschaftliche Existenz des Einzelnen oder ganzer Familien.

Mit dem Engagement des Personalausschusses im Rücken steigen die Chancen von Mobbingbetroffenen auf eine zufriedenstellende Lösung zu ihren Gunsten

Geben Sie der Lösung des Mobbingproblems Priorität

Sie werden jetzt vielleicht sagen: "Was soll das? Dass Mobbing ein großes Problem in meinem Leben ist, das weiß ich doch selber"

Dass es Mobbingbetroffenen körperlich und seelisch schlecht geht, dass die berufliche Perspektive möglicherweise in Frage gestellt und die Arbeits- und Lebensfreude mit Sicherheit getrübt ist, ist bekannt.

Es ist kaum übertrieben zu sagen, dass Mobbingbetroffene vor einer der größten Bewährungsproben in ihrem Leben stehen. Vor der Arbeit während der Arbeit und am Feierabend spielt die Angst vor neuen Übergriffen oder deren innere Verarbeitung eine dominante Rolle im Leben der Betroffenen.

Viele versuchen sich irgendwie mit der Situation zu arrangieren oder sie passiv auszuhalten. Schließlich spielt eine Rolle, dass sich viele bewusst machen, welche verheerende psychischen, sozialen und körperlichen Folgen lang andauerndes Mobbing mit sich bringen kann.

Wenn Sie durch Mobbing angegriffen werden, sollten Sie der Lösung des Problems die erste Priorität all Ihrer Aktivitäten einräumen. Bedenken Sie, dass Ihre Gesundheit, Ihre berufliche Existenz, die Handlungsfreiheit und Ihre menschliche Würde bedroht sind. Sie sollten dabei nicht warten bis das Mobbing unerträglich geworden ist. Fassen Sie Mut, Sie können etwas gegen Mobbing tun.

Mobbing ist kein auswegloses Schicksal. So kränkend und ungerecht Sie es vielleicht auch empfinden, Sie dürfen nicht darauf hoffen, dass die Mobber freiwillig aufgeben werden. Machen Sie sich klar, dass Sie erfolgreich etwas gegen Mobbing tun können aber, dass Sie auch handeln müssen, wenn sich Ihre Lage bessern soll.

Suchen Sie Gesprächs- und Bündnispartner

Sie brauchen für Ihr seelisches Gleichgewicht Menschen, mit denen Sie ausführlich über Ihre Not sprechen können.



Es schadet Ihnen wenn Sie sich in Ihrem Kummer vergraben, weil Sie keinem zu Lasten fallen wollen oder sich schämen ein Mobbingopfer zu sein.

Machen Sie ganz normale Aktivitäten, versuchen Sie sich von ständigem Nachdenken über Ihre Probleme abzulenken.

Für das Aufsuchen eines Gesprächskreises oder einer Selbsthilfegruppe spricht ferner, dass hier ähnliche Interessen und Erfahrungen zusammentreffen. Neben der moralischen Unterstützung sollten die Gespräche stets auch dazu genutzt werden praktische Abhilfe für die Mobbing-situation zu durchdenken und zu planen.

#### Nehmen Sie professionelle Hilfe an

Die Belastung der Mobbingbetroffenen ist enorm. Gehen Sie unverzüglich zu einem Arzt, wenn Sie Beschwerden haben, um möglichen gesundheitlichen Langzeitschäden vorzubeugen. Versuchen Sie einen Therapeuten zu finden, der Ihnen in dieser schweren Zeit die nötige Unterstützung geben kann.

#### Nehmen Sie sich Zeit

Natürlich wünschen Sie sich dass diese Angriffe lieber heute als morgen aufhören mögen, aber es ist realistischer wenn Sie sich darauf einstellen, dass dieses Mobben noch eine Weile anhält. Suchen Sie sich den geeigneten Bündnispartner, mit dem Sie eine gründliche Analyse und eine geeignete Strategie zur Überwindung des Mobbing entwickeln.

Mit eine mittelfristigen Zeitplanung gelingt es Ihnen eine Panikreaktion zu vermeiden. Mancher Mobbingbetroffene hat in einer spontanen Reaktion mit dem Ruf "Ich halte es nicht mehr aus" die Kündigung des eigenen Arbeitsvertrages ausgesprochen und damit eigene rechtliche und finanzielle Möglichkeiten verschenkt.

#### Analysieren Sie das Problem gründlich

Vermeiden Sie den größten Fehler bei der Beurteilung von Mobbing, indem Sie

glauben, dass mit der moralischen Verurteilung des Mobblings und des Mobbers alles getan wäre und jede weitere Analyse überflüssig ist.

Genauso wenig wie sich Mobbing durch Lamentieren überwinden lässt, hilft bloße moralische Verurteilung oder blinder Aktionismus.

Ein wichtiges Hilfsmittel ist das Führen eines Mobbingtagebuches. Zur Analyse gehört auch, dass Sie sich die Seite des "Gegners", deren mögliche Motive und



Zwänge genau anschauen. Ebenso unerlässlich ist es, eigene mögliche Schwachstellen zu analysieren und Verfahrenswege zur Überwindung des Mobblings zu entwerfen.

Es reicht nicht sich zu wünschen vom Mobber in Ruhe gelassen zu werden, sprechen Sie es klar und deutlich aus. Sagen Sie "STOP"

#### Verringern Sie Ihre Abhängigkeit vom Mobber

Solange Sie den Mobber davon überzeugen wollen, dass Sie eigentlich ein guter Mensch sind, der die Angriffe gar nicht verdient hat, bleiben Sie dennoch von seinem Wohlwollen abhängig, auch wenn Sie versuchen Ihre Handlungsweise ins rechte Licht zu rücken oder sich zu rechtfertigen.

Bedenken Sie dass sich Mobber das Leben leicht machen indem sie es Ihnen erschweren. Alle Anstrengung sollte auf das pragmatische Ziel konzentriert werden, dass nämlich die Mobbinghandlungen unterbleiben. Eine Charakteränderung des Mobbers sollte nicht Ihr oberstes Ziel sein.

#### Entwickeln Sie eigene Strategien

Der Appell an den Mobber "Lass mich doch endlich in Ruhe" hilft

erfahrungsgemäß nicht sehr oft. Sie kommen nicht umhin eine eigene Strategie zu entwickeln, die der Situation und Ihnen selbst als Person angemessen ist. Wenn Sie ein strategisches Vorgehen entwickelt haben, werden Sie merken dass sich Ihr Verhalten und Erleben deutlich von Ihren spontanen Reaktionen entscheiden.

Hatten Sie bei Beginn des Mobbing versucht Ihrem Peiniger aus dem Weg zu gehen, so kann es nun dazu kommen, dass Sie jeder Begegnung erwartungsvoll entgegensetzen, um die Vorkommnisse in Ihr Mobbingtagebuch einzutragen.

### 3.1 Musterseiten eines Mobbingtagebuches



1. Was ist heute (Datum) genau vorgefallen? Versuchen Sie einfach nur die Handlungen (Fakten) aufzuschreiben ohne etwas hineinzuzinterpretieren.
2. Welche äußeren Bedingungen/Umwstände lagen vor?
3. Was ist der Zweck und das Angriffsziel der heutigen Handlungen? (z.B. die Zusammenarbeit, meine Selbstachtung, mein Wohlbefinden, mein soziales Ansehen, meine Arbeit und Leistungsfähigkeit, ...)
4. Stichwort für den Angriff. (Wurde ich als Person oder wurde mein soziales Ansehen angegriffen?)
5. Ist ein bestimmter Anlass oder eine tieferliegende Ursache zu erkennen?

6. Welche Gefühle wurden bei mir ausgelöst?
7. Wie habe ich auf den Vorfall reagiert?
8. Wer oder was hat mich unterstützt?
9. Gibt es Zeugen oder Beweise?

### 3.2 Beweislage und Glaubwürdigkeit



Wann ist es ratsam bei Mobbing einzugreifen?

In jedem Fall dann wenn ein Mitarbeiter sich beschwert oder um Hilfe bittet, weil er sich als Mobbingbetroffener sieht. Es sollte ebenfalls ausreichend sein wenn Außenstehende merken, dass wahrscheinlich Mobbinghandlungen im Gange sind. Eingreifen soll die Personaldelegation (falls vorhanden), die Gewerkschaft oder die Betriebsleitung.

Die Schwierigkeiten beginnen bereits dann wenn man beurteilen will ob Mobbing vorliegt oder nicht. Die Durchsicht der Mobbingdefinition des Phasenmodells und der 45er Liste bringt nicht in allen Fällen die Sicherheit ob nun tatsächlich Mobbing vorliegt, wer Opfer und wer Täter ist. Hören Sie sich eine zweite Geige an.

#### Probleme mit Beweislage und Glaubwürdigkeit

Es lässt sich nicht beurteilen ob Mobbing vorliegt

Gegenseitiges Mobben ist zu beobachten aber keiner äußert ein Problem

Es wird zwar gemobbt aber keiner äußert ein Problem

Die Mobber fühlen sich selbst gemobbt  
Die Angaben des Mobbingopfers klingen unglaubwürdig

Es kommen Zweifel weil die Mobber glaubhafte Gegenbeweise liefern.

Wenn man aufgrund einer Mobbingbeschwerde tätig wird, kann es passieren, dass die Mobber glaubhaft versichern, dass sie die eigentlichen Opfer sind, die sich nur zur Wehr setzen. Es kann nicht sein, dass der, der sich zuerst beschwert und klagt, automatisch als schützenswertes Mobbingopfer eingestuft wird, während die andere Seite schon verurteilt ist.

### 3.3 Sich ein eigenes Bild machen

Man kommt nicht umhin sich für jeden einzelnen Mobbingfall ein eigenes Urteil zu bilden. Die Urteilsfindung kann in drei Schritten vorgenommen werden

**Im ersten Schritt** ist zu prüfen, ob Mobbinghandlungen einer gewissen Intensität, Dauer und Zielrichtung vorliegen. Wir können ermitteln, inwieweit beide Seiten mobben und ob eine Seite bereits die Oberhand gewonnen hat oder wahrscheinlich gewinnen wird. Wir können dabei zu einem eindeutigen Urteil kommen, ohne Rücksicht darauf, ob wir mit Beteiligten befreundet oder vielleicht minder befreundet sind und ob wir für das Vorgehen Verständnis aufbringen oder uns der Hintergrund eine gewisse Rechtfertigung für die Feindseligkeit nahelegt.

**Im zweiten Schritt** prüfen wir, ob eine Person in die unterlegene Position geraten ist oder persönlich stark an der Auseinandersetzung zu leiden hat. Dann versuchen wir, alle Möglichkeiten der persönlichen Unterstützung zu mobilisieren (Freunde, Beratungsgespräche, Selbsthilfegruppen, medizinische und therapeutische Hilfe). Dabei ist die Frage der möglichen Mitschuld oder der unterlassenen Chancen unbedeutend. Diese Hilfe ist elementar und sollte von keinerlei Bedeutung abhängig gemacht werden.

Das Gewähren dieser Unterstützung darf den Willen, den dahinterliegenden Konflikt sachlich und gerecht lösen zu wollen, nicht untergraben.

**Im dritten Schritt** kommt es darauf an, mit kühlem Verstand die zugrundeliegenden Interessen herauszuarbeiten, abzuwägen und verschiedene Lösungsvarianten zu erarbeiten. Auch bei diametral entgegengesetzten Interessen oder Positionen muss ein Klärungsverfahren vorbereitet werden. Nach sorgfältiger Überprüfung kann sich herausstellen, dass nur ein Machteingriff wirkungsvoll ist. Wenn wir Mobbing aber immer nur durch einen Machteingriff unterdrücken wollen, übersehen wir, dass die zugrundeliegenden Interessengegensätze oft nicht bereinigt werden und als nun "gedeckelte" Konflikte weiterschwellen.

### 3.4 Mögliche Formen der Gegenwehr für Mobbingbetroffene



Es kann sich im Einzelfall auch als gute Strategie herausstellen, die Mobbingangriffe zu ignorieren bzw. auszusitzen. Der Mobber muss ernsthaft spüren, dass hier nichts mehr zu bewirken ist. Dies funktioniert aber nur wenn Arbeitskollegen unter sich mobben.

Andere Strategien sind darauf aus das Sanktionsrisiko für den Mobber zu erhöhen, die soziale Basis des Mobbing auszutrocknen oder sein Vorgehen in der Betriebsöffentlichkeit bloß zu stellen.







In ausweglosen Situationen kann die beste Strategie auch in einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses bestehen. Dieser Schritt sollte jedoch sorgfältig abgewogen werden. Oftmals wird die Flinte zu früh ins Korn geworfen.

Wer sich entschließt zu gehen, sollte dies erhabenen Hauptes tun und nicht wie ein geprügelter Hund verschwinden. Kündigen Sie erst dann, wenn Sie eine andere Arbeitsstelle gefunden haben und schreiben Sie Mobbing als Kündigungsgrund in Ihre Motive.

Lassen Sie sich nicht unter Druck setzen um ein Auflösungsvertrag zu unterschreiben oder zu einer Kündigung drängen, denn Sie haben dann kein Anrecht auf Arbeitslosenunterstützung. Wenn Ihr Arbeitgeber Sie los haben will soll er eine Kündigung aussprechen.

Stets ist es vom konkreten Einzelfall abhängig was unternommen werden sollte. Von einer gründlichen Analyse und vom betrieblichen Kräfteverhältnis hängt letztlich ab, ob Sie angreifen, standhalten oder lieber das Weite suchen

## Mögliche Formen der Gegenwehr

<b>Wirkung auf den Mobber</b>	<b>Beispiele für das Vorgehen</b>
Grenzen setzen 	Auf anschreien symbolisch reagieren z.B. Ohren zuhalten
Entmutigen 	Zurückschreien, ein Schild hochhalten mit der Aufschrift: "Ich bin nicht taub" oder "Ruhe bewahren"
Versachlichen 	Auf verbale Angriffe keine sichtbare Wirkung mehr zeigen Verbale Angriffe schlagartig zurückweisen oder auslachen Die Angreifbarkeit bei den eigenen Schwachstellen mindern
Verunsichern 	Demonstration der wachsenden sozialen Unterstützung Bisher im Untergrund vorgetragene Angriffe öffentlich sichtbar machen
Isolieren 	Durch Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb dafür sorgen, dass die stillschweigende Duldung von Mobbing zurückgeht Dafür sorgen, dass sich der Mobber selbst blamiert
Einschüchtern 	Straf-, zivil- oder arbeitsrechtliche Schritte konkret benennen und ihre Durchführung glaubwürdig ankündigen



Die Gegenwehr eines Mobbingbetroffenen löst Reaktionen beim Mobber aus – so viel ist sicher. Ob dies in der gewünschten Richtung verläuft entscheidet sich im Einzelfall. Gegenwehr des Mobbingbetroffenen kann zu wütender oder fatalistischer Steigerung der Feindseligkeiten führen, weil er der Denkform “er oder ich” verhaftet ist und seine Felle davon schwimmen sieht.

Mobbing ist kompromisslos, deswegen muss die Wehrhaftigkeit des Mobbingbetroffenen immer mit Angeboten zu einer fairen Auseinandersetzung und zu einem Konfliktaustausch versehen sein. Während der Mobber nur Eskalation kennt, muss die Seite des wehrhaften Mobbingbetroffenen das Element der Verhandlung und des Interessenausgleichs in den Konflikt hineintragen.

#### Jeder ist sich selbst der Nächste

Jede Mobbinggruppe, jeder einzelne Mobber hat auch Schwachstellen. Es gibt keine Gruppe ohne feine Risse. Überlegen Sie, welche Rolle es in der Mobbingmeute geben könnte. Wir haben “Wortführer”, “Heckenschützen”, “graue Eminenzen” und “Mitläufer”. Wenn Sie die Beweggründe der Mobber herausfinden wollen um eventuell hier einen Hebel anzusetzen, dann sollten Sie die zentrale Figur der Mobbinggruppe herausfinden und versuchen, dessen Motive zu ergründen. Die zentrale Figur ist aber nicht unbedingt die, welche laut und spektakulär vorgeht. In manchen Mobbingkonflikten agiert eine graue Eminenz im Hintergrund. Er gönnt anderen den Platz auf der Bühne und verfolgt seine eigenen Interessen im Geheimen. Manche Vorgesetzte gehen in dieser indirekten Weise gegen



missliebige Mitarbeiter vor. Eine Mobbergruppe ist kein Solidar-, sondern eine Zweckgemeinschaft. Wenn das einzelne Mitglied

dieser Gruppe größeren Schaden als Nutzen daraus zieht, besteht zumindest die Tendenz dass er aussteigt.

### 3.5 Stärken Sie Ihr Selbstbewusstsein



#### Was ist selbstsicheres Verhalten?

Wenn Sie sich nicht behaupten können – also die eigenen Wünsche nicht äußern und denen anderen nachgeben – dann verfügen Sie nur über eine geringe Selbstsicherheit.

Viele Menschen haben leider eine falsche Vorstellung davon, was es bedeutet selbstsicher aufzutreten. Sie meinen, dass Selbstsicherheit ein Verhalten sei, sich zu Lasten anderer durchzusetzen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall.

Selbstsicherheit hat zum Ziel, mit Mitmenschen eine offene und ehrliche Beziehung einzugehen. Sie setzen sich für die eigenen Interessen ein, ohne die Rechte der Mitmenschen zu verletzen.

Selbstsicheres Verhalten hilft Ihnen, Ihr Leben selbst zu gestalten. Sie stehen auch nicht unter dem Zwang, sich immer durchsetzen zu müssen. Sie entscheiden frei, wie Sie sich verhalten. Wenn Sie einmal nachgeben, dann nicht, weil Sie Hemmungen oder Ängste haben, sondern weil Sie sich dafür entschieden haben.

Mit selbstunsicherem Verhalten schaden Sie sich selbst. Wenn Sie Konflikte und Auseinandersetzungen vermeiden, dann entscheiden andere über Sie. Der Selbstsichere dagegen äußert seine Gefühle und Bedürfnisse, stellt Forderungen und setzt sich für seine Rechte ein.



### **Selbstsicheres Verhalten:**

Eine solche Person

- steigert das Selbstwertgefühl,
- äußert sich,
- steht im Einklang mit sich selbst und
- entscheidet für sich selbst

### **Die Einstellung:**

- Ich strengte mich an, selbst wenn nicht sicher ist, dass ich mein Ziel erreiche
- Ich akzeptiere das Recht des anderen auf eine andere Meinung
- Ich bin ebenso wertvoll wie andere
- Ich kann es ertragen, wenn andere mein Tun nicht billigen
- Ich habe ein Recht, das zu tun, was ich will, wenn ich anderen nicht schade

### Wie steht es um Ihre Selbstsicherheit?

Wissen Sie, dass sogar schriftlich fixiert ist, dass Sie allen Grund haben, sich wertvoll zu fühlen? Das ist nämlich in der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verbürgt.

Dort heißt es im Artikel 1 zur Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit: **Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren.**

Sie haben also allen Grund, Selbstwertgefühl zu haben. Leider gibt es starke Tendenzen in der Gesellschaft, das natürliche Selbstwertgefühl der Menschen zu schwächen. Das erfolgt dadurch, dass Menschen nach Maßstäben bewertet werden, z.B. nach dem beruflichen Erfolg:

Vorgesetzte sind wertvoller als Mitarbeiter

Angestellte sind wertvoller als Arbeitslose

**Selbstsicherheit, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein**

Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen und Selbstsicherheit sind häufig gebrauchte Begriffe. Was bringen sie zum Ausdruck und wie hängen sie zusammen?

Die vier Begriffe bezeichnen vier Schichten der Persönlichkeit. Das, was

Sie an einem Menschen äußerlich wahrnehmen, ist seine Selbstsicherheit. Die zeigt sich in der Ausstrahlung, im Auftreten und in seiner Art des Redens. Sicherheit ist wiederum das Ergebnis des Gefühls des Vertrauens zu sich selbst. Haben Sie Selbstvertrauen, dann wissen Sie um Ihre Stärken. Sie wissen um Ihre Kräfte und Fähigkeiten und wie sie nutzen. Selbstvertrauen wiederum hat seine Grundlage in einem starken Selbstwertgefühl. Es ist das Gefühl des eigenen Wertes als Mensch. Selbstsicherheit, Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl basieren wiederum auf einem Selbstbewusstsein. Es bedeutet, sich seines Denkens, Tuns und Fühlens bewusst zu sein.

Ein gesundes Selbstbewusstsein ist insgesamt ein Gefühl innerer Sicherheit, das sich auf folgende Art äußert.

Sich fähig zu fühlen, alle erforderlichen Fähigkeiten entwickeln zu können

Das eigene Leben erfolgreich zu gestalten und daran Freude zu gewinnen. Nur wenn Ihr Auftreten auch auf einem gesunden Selbstbewusstsein basiert, wird es in schwierigen Situationen nicht in sich zusammenbrechen. Nutzen Sie die Erfolgsspirale zum Aufbau von mehr Selbstbewusstsein. Verändern Sie Ihr Auftreten, dann werden Sie positivere Erfahrungen machen und Erfolgsergebnisse haben. Diese erhöhen wiederum Ihr Selbstbewusstsein. So setzen Sie die Erfolgsspirale in Gang. Ergänzend dazu ist es sehr hilfreich, die eigene Selbsterkenntnis zu verbessern. Seien Sie achtsam auf sich. Beobachten Sie sich, ohne zu bewerten. Nehmen Sie Ihre Stärken, Schwächen und Bedürfnisse wahr. So verändern Sie sich auch von innen. Damit verändern Sie sich von außen und von innen und Ihr Selbstbewusstsein wird gestärkt.

### **3.6 Lernen Sie Grenzen setzen**

Grenzen sind dazu da, das Leben und die Interessen jedes Menschen und jeder Gruppe zu schützen, d.h. anzuerkennen, dass das Leben – speziell organisches

Leben – örtlich, zeitlich und emotional Grenzen besitzt oder benötigt.

Im Zusammenleben zeigt sich, wie sehr wir der Natur – im Besonderen dem tierischen Ursprung – verbunden sind:



So wie ein Tier sein Revier und ein Leittier seinen Rang verteidigt, haben wir ähnliche

Verhaltensweisen, wenn es um Reviere, Machtansprüche und Rangordnungen geht.

Denken Sie nur daran, wie es ist, wenn Sie lange vor einer Kasse Schlange stehen und jemand kommt und sich vordrängt. Es kann sein, dass Sie das zu verhindern wissen und ihm signalisieren, wo das Ende der Warteschlange ist. Oder Sie bekommen einen jungen Manager als Chef, der gerade sein Universitätsstudium absolviert hat. Er ist noch keine vierzehn Tage im Betrieb und hat wenig Branchenerfahrung. Er kommt zu Ihnen und Ihren erfahrenen Mitarbeitern und sagt, wie zukünftig die Arbeit besser zu machen ist. Wie reagieren Sie und Ihre Kollegen? Werden Sie die Anweisungen akzeptieren? Nüchtern betrachtet ist er der Chef. Sie haben diesen Anweisungen zu folgen. Er hat auch die Letztverantwortung. Und dennoch könnte dicke Luft im Raum stehen: "So nicht! Was will der junge Spund!? Der soll sich zuerst seine Sporen verdienen!"

**Ein Leben in Frieden ist für die meisten Menschen ein wichtiges Ziel. Dies ist dann möglich, wenn im Setzen von Grenzen die Rechte, die Interessen und die Würde des Betroffenen berücksichtigt werden.**

Im beruflichen Bereich gibt es arbeitsrechtliche Vereinbarungen. Und dennoch finden sich im alltäglichen Miteinander von Menschen viele Orte und Gelegenheiten, die durch allgemeine Regelungen nicht erfasst werden und

Anlass für Ärger, Streit und Kleinkriege geben.

- Was sind Grenzen und typische Grenzverletzungen im Alltag?
- Wie soll ich mich bei Grenzverletzungen verhalten?
- Wie kann ich Grenzen setzen, verteidigen und haltbare Vereinbarungen treffen?

Viele Menschen nehmen ihre eigenen Grenzen und die Grenzen anderer kaum wahr. Viele können ihre Grenzen nicht verteidigen, weil sie diese nicht wirklich kennen. Der erste Schritt ist, seine Grenzen zu erkennen.

**Situationen aus dem Alltag, in denen Schwierigkeiten waren, die Grenzen zu verteidigen:**



- "Ich hatte Probleme, mich wirklich abzugrenzen."
- "In Besprechungen traue ich mich nicht, meine Meinung zu sagen, wenn mir etwas gegen den Strich geht."
- "Ich sage oft JA, obwohl ich NEIN meine."
- "Gegenüber meinem Chef ist es mir lieber, JA zu sagen und NEIN zu tun."
- "Ich akzeptiere insgeheim immer wieder die Grenzverletzung meines Partners, weil ich mich nicht zur Wehr setze. Ich sage zu meist nichts und gehe."
- "Du darfst meine Grenzen überschreiten, ich dafür deine." Dieses Verhalten ist im Alltag sehr häufig anzutreffen. Dies ist ein nicht ausgesprochener Handel, aus dem ich aufgrund erfolgter Grenzverletzung (Demütigung, Täuschung, Bloßstellung, Vertrauensbruch etc.) nun für mich das Recht auf eine Gegenverletzung ableite, z.B. das

Recht auf Vergeltung nach dem Motto  
“Wie du mir so ich dir” oder “Mein  
Tag wird noch kommen und dann ...”

Manchmal ist es dem Verletzten schwer  
möglich, die Rechnung mit dem  
eigentlichen Grenz-Verletzer zu  
begleichen (z.B. als Mitarbeiter  
gegenüber seinem Chef).  
Hier kann es sein, dass diese  
Grenzverletzung an andere  
weitergegeben wird und man die Wut  
beim Untergebenen, bei Kollegen, beim  
Ehepartner oder bei den Kindern  
auslässt.

In der Realität sind die eigenen Grenzen  
für andere selten deutlich  
wahrzunehmen. Dieser Umstand macht  
ersichtlich, wie wichtig das Anzeigen von  
Grenzen ist. Ich muss gegenüber  
anderen meine Grenzen artikulieren,  
damit sie darüber Bescheid wissen, was  
aber nicht heißt, dass sie diese auch  
respektieren. Ich muss bereit sein, meine  
Grenzen aktiv zu verteidigen.

### **Wo sind meine Grenzen – wie finde ich sie?**

Ich kann meine Grenzen im  
Wesentlichen in folgenden Bereichen  
orten:

#### **Eigener Körper:**

Die physische Außengrenze des Körpers  
ist die Haut. Nicht jeden Menschen lasse  
ich jedoch bis an Diese heran. Ich nehme  
Unterscheidungen vor, wie nahe ich eine  
Person an mich heranlasse. Sicherlich  
gibt es Menschen in Ihrem näheren  
Umfeld, die nahe an Sie herandürfen, Sie  
sogar berühren dürfen. Dagegen fallen  
Ihnen bestimmt auch Personen ein, die  
Sie bewusst auf Distanz halten – auch  
auf körperliche.

Dies hat etwas mit so genannter  
Distanzzone zu tun. Gemeint ist der  
Raum, der uns umgibt. Diese  
Distanzzonen sind nicht bei allen  
Menschen gleich. Manche vertragen  
oder wollen mehr Nähe, andere  
wiederum brauchen einen größeren  
Abstand zu anderen Menschen, um sich  
wohl zu fühlen.

Die Kommunikationswissenschaft kennt  
mehrere Zonen, die einen Menschen  
umgeben.

Hier eine Zoneneinteilung nach Vera F.  
BIRKENBIHL:

Intimzone	Abstand: bis etwa eine halbe Armeslänge Freiwillig lassen wir in diese Zone nur jene, denen wir vertrauen
Persönliche Zone	Abstand: zwischen halber und ganzer Armeslänge Bereich für Freunde, gute Bekannte, Kollegen, mit denen uns ein herzliches Verhältnis verbindet.
Soziale Zone	Abstand: etwa 1,5 – 2 Meter. Geschäftliche Zone: Bereich für Bekannte, sonstige Berufskollegen, Vorgesetzte, Kunden, Klienten
Öffentliche Zone	Abstand: über 2 Meter. Bereich der Begegnung mit Personen in der Öffentlichkeit

Kommt uns jemand körperlich zu nahe,  
werten wir dies als Grenzverletzung. Wir  
reagieren dann entsprechend.

In unserer Alltagssprache kennen wir  
viele Ausdrücke für das Übertreten bzw.  
Verletzen von Grenzen:

- Zu nahe kommen
- Auf die Zehen treten
- Bis ins Herz treffen
- Bis auf die Knochen blamiert sein
- Unter die Haut gehen

#### **Meine Territorien**

Territorien sind Bereiche, die ich als  
mein Revier betrachte. Hier hat keiner  
etwas zu suchen, schon gar nicht ohne  
meine Erlaubnis.

Als eigenes Revier betrachte ich:

- Meinen Arbeitsbereich: mein Büro,  
meinen Schreibtisch, meinen Platz  
am Konferenztisch;
- Meine Aufgaben: für die ich mich  
verantwortlich fühle, die in meinen  
Zuständigkeitsbereich fallen;

- Meinen Platz am Esstisch, meinen Lieblingssessel, mein Zimmer, meine Küche, meinen Arbeitsraum, meinen Bereich im Bad, meinen Kleiderschrank;
- Meinen erkämpften Platz an der Wursttheke, vor der Kasse im Supermarkt oder im Wartezimmer des Arztes u.a.m.

### Meine Gegenstände



Gegenstände, die mir gehören bzw. für die ich verantwortlich bin:

- Beruf: Arbeitsmittel, Telefon, PC, Unterlagen
- Privatleben: Bücher, Werkzeug, persönliche Kaffeetasse, Videos u.a.m.

Möglichkeiten, Besitzrechte und Grenzen klar zu markieren:

- Namensstempel in Büchern
- Unverwechselbare Markierungen eingravieren
- Ab- bzw. wegsperren
- Codesicherung, Passwort

Die eigenen Reviere, auf die ich Anspruch erhebe, sind besondere Heiligtümer. Wenn diese in Gefahr sind, angegriffen oder gar eingenommen zu werden, sind wir besonders hellhörig und reagieren sensibel.

### Welche meiner Grenzen ist erreicht?

Im Wesentlichen kennen wir drei Grenzen. Je nachdem, wie wichtig mir etwas ist, wie hoch ich den Grad der Grenzverletzung empfinde und wer diese Grenzverletzung begangen hat, ist bei

mir eine der nachfolgenden Grenzen erreicht:

- Die erste Grenze ist die Toleranzgrenze (Base Line)
- Die zweite Grenze ist die Schmerzgrenze (Final Line)
- Die dritte ist die absolute Grenze (Dead Line)

Welche dieser Grenzen jemand erreicht oder überschritten hat, hängt oft von der eigenen Tagesverfassung ab.

Beispiel:

#### Toleranzgrenze

Die Besprechung Ihres Teams ist für 17:00 Uhr vereinbart. Mehrere Teilnehmer kommen 2-3 Minuten zu spät. Die Grenzverletzung ist gegeben, aber Sie tolerieren sie ohne Kommentar

#### Schmerzgrenze

Herr K kommt nun schon das fünfte Mal 20 Minuten zu spät zur Sitzung. Es könnte nun sein, dass Sie oder jemand anderer aus der Gruppe dies nicht mehr hinnehmen (tolerieren) und es ansprechen.

#### Absolute Grenze

Herr K. ist zu den letzten zwei Besprechungen gar nicht gekommen. Er hat ausrichten lassen, dass man ihm die Protokolle zusenden möge. Das genügt ihm. Es könnte sein, dass es nun auch Ihnen genügt, dass das Maß voll ist. Das war nun der berühmte letzte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen gebracht hat.

### Wie reagiere ich auf Grenzverletzung und Grenzüberschreitung?

Wie verhalte ich mich, wenn es darum geht, meine Grenzen zu verteidigen?

Erst wenn die Verletzung schmerzlich genug ist, reagiert man. Dann aber abrupt, ohne Diskussion und zum Teil sehr heftig. Da man anderen gegenüber viel zu spät auf Grenzverletzungen

reagiert, kommt niemand auf die Idee, dass die eigentliche Grenze schon lange überschritten wurde.

Beispiele:

Bei einer Veranstaltung ein Getränk ablehnen, oder ein volles Glas zurückgeben, wenn es mir aufgedrängt oder mir unaufgefordert nachgeschenkt wird:

- Ich erlaube das Nachschenken oder bitte darum, wenn ich es wirklich möchte
- Wenn mir ungefragt eingeschenkt worden ist und ich auch noch zu trinken wollte: „Danke, dass du mir eingeschenkt hast. Aber bitte frage mich das nächste Mal.“
- Ich lehne ab wenn ich nichts mehr möchte: „Danke. Ich trinke nichts mehr“.
- Ich würdige den Geber: „Danke für die gute Absicht, aber ich kann nicht mehr.“

### **NEIN sagen und JA tun**

*Ein Chef kam eine viertel Stunde vor Dienstschluss zum Mitarbeiter mit einer Aufgabe und der Bitte, diese noch zu erledigen. Chef und Mitarbeiter wussten, dass diese Arbeit mehr als eine viertel Stunde in Anspruch nehmen würde. Der Mitarbeiter zum Chef: „Nein, heute kann ich das nicht mehr erledigen!“ Er lehnt die Arbeit ab. Nach einer Stunde legte er sie erledigt auf den Tisch seines Chefs.*

### **SAGE NICHT JA, WENN DU NEIN SAGEN WILLST.**

Wenn Sie immer JA tun, wenn Sie NEIN meinen, gewöhnen sich andere daran und nehmen Ihre Grenzsetzung nicht ernst. Sie verstehen dann nicht wenn Sie NEIN sagen und auch NEIN tun und akzeptieren dann kein NEIN mehr.

### **Wie verteidige ich meine Grenzen?**

Grenzverletzungen durch ein „Aua“ signalisieren.

Die eine Seite erfolgreicher Grenzverteidigung ist, Grenzverletzungen überhaupt

wahrzunehmen, die andere, den für mich damit verbundenen Ärger oder Schmerz auch zeigen. Grenzverletzung hat mit Verletzung zu tun. Wenn ich das Ausmaß der Verletzung anderen nicht signalisiere, ist diesen nicht bewusst, wie sehr sie mich verletzt haben.

Wie kann ich das in der Praxis umsetzen?

Besser ist es, die Verletzung in der ICH-Form zu äußern und nicht in einem beschuldigendem DU:

- „Ich bin verärgert über...“
- „Mich stört, dass...“
- „Ich bin echt sauer, weil...“

### Grenzen durch klare Signale sichtbar machen

Ich kann selbst dafür sorgen, dass meine Grenzen nicht so schnell überschritten werden indem ich Stoppsignale aufstelle, die meine Reviere andeuten.

Tipps fürs Büro:

- Schließen Sie die Tür, wenn Sie nicht gestört werden wollen
- Legen Sie fixe Besprechungszeiten fest
- Legen Sie Regelungen für telefonische Kontakte / Störungen fest
- Hängen Sie ein Schild an die Tür: „Bitte nicht stören!“
- Stellen Sie sichtbare Signale der Abgrenzung zwischen Arbeitsrevieren auf, z.B. zwischen Schreibtischen: Grünpflanzen, Blumen, Behälter für Schreibmaterialien, Ablageboxen, Bilderstände, Stellwände u.a.m.
- Sperren Sie Ihr Revier ab: Büro, Zimmer, Kasten oder wichtiges Schreibtischelement
- Entscheiden Sie wer den Schlüssel zu Ihrer Wohnung haben und wer sie wann betreten darf, wenn Sie nicht anwesend sind. Wechseln Sie gegebenenfalls das Türschloss aus, damit bestimmte Personen nicht mehr ohne Ihr Wissen, Beisein oder Ihrer Erlaubnis Zutritt haben.
- Bringen Sie Sicherheitseinrichtungen wie Türwächter, Schlösser oder Alarmanlagen an, wo ein höherer Schutz ratsam oder sinnvoll ist.



- Sichern Sie Ihren PC mit einem geeigneten Lösungswort

Für Männer und Frauen, die sich bei Verteidigung auf körperlicher oder sprachlicher Ebene schwer tun, kann ein Selbstverteidigungskurs oder ein Rhetorik Seminar hilfreich sein. Gerade das innere Bewusstsein, sich gegebenenfalls auch mit stärkeren Waffen verteidigen zu können, ist ein entscheidender Faktor dafür, seine Grenzen erfolgreich zu verteidigen.

Grenzen auf Körperlicher, seelischer und geistiger Ebene verteidigen zu lernen wirkt wie eine medizinische Gesundheitsvorsorge: Ich bin gerüstet für allfällige Angriffe von außen. Ich erkenne sie rechtzeitig und kann Eindringlinge erfolgreich abwehren.

Es kann immer wieder vorkommen, dass ich mit einer übernommenen Aufgabe, einer Situation oder einem Konflikt an meine Grenze stoße.

Sich dann Hilfe zu holen ist keine Schande!



## 4. Handlungsmöglichkeiten für Personalvertreter

### 4.1 Sensibilisierungen



Dass Mobbinghandlungen früh erkannt werden können, ist es wichtig erst einmal das Phänomen zu erklären und Informationen über Mobbing zu verbreiten.

Dies können Sie:

- in Form einer betrieblichen Informationsversammlung zum Thema Mobbing
- Indem Sie Lektüre über Mobbing in Ihrem Betrieb verteilen
- Indem Sie durch Fragebögen zum Arbeitsklima herausfinden wie die allgemeine Stimmung in Ihrem Betrieb ist
- Indem Sie Beschwerdebriefkästen einführen
- Indem Sie eine Mobbingvertrauensperson einsetzen
- Indem Sie Betriebsvereinbarungen gegen Mobbing in Ihrem Betrieb einsetzen

### 4.2 Mobbing-Analyse

Die Mobbinganalyse ist kein Selbstzweck. Mit ihrer Hilfe lässt sich ein effektives und sicheres Eingreifen in einen Mobbingkonflikt vorbereiten. Am Ende einer solchen Analyse werden Sie ein Denkmodell des Ihnen jeweils vorliegenden Mobbingfalls gewonnen haben. Erst anhand eines solchen Denkmodells wird es möglich sein, langfristig zielgerichtet (strategisch und taktisch) einzugreifen.

Einfach strukturierte Eingriffe wie das „Machtwort“, die „Ermahnung unter vier Augen“ das „Mut-Zusprechen“ haben bei

Mobbing sehr oft nicht die Wirkung, die man sich von Ihnen verspricht. Gescheiterte Lösungsversuche erschweren die Lösung von Mobbingkonflikten. Schlagen Sie eine Palette von Möglichkeiten vor zur Problemlösung mit den eventuellen Konsequenzen und lassen Sie die Entscheidung bei dem Beschwerdeführer. Es soll in seiner Verantwortung bleiben, welchen Weg er einschlagen möchte.

#### **Wichtig!!**

**Bevor Sie in Mobbing eingreifen, sollten Sie versuchen, das Problem zu begreifen**

Der Analyse von Mobbingfällen sollte große Beachtung geschenkt werden. Mobbingberater, Betriebsrat und Betroffene sind in diesem Kapitel gleichermaßen angesprochen. Die hier vorgestellten Analyseschritte sind eine Art geistige Werkzeugsammlung, mit deren Hilfe Wege zur Lösung konkreter Mobbingprobleme erarbeitet werden können. Natürlich können Sie Ihr Analyseprogramm auch anhand anderer Fragen und in einer anderen Reihenfolge strukturieren. Wenn Sie sich als Berater in ein neues Mobbingproblem einarbeiten, werden Sie nie alles erfahren, was Sie gerne wissen möchten. Als Mobbingberater sollten Sie daran denken, dass Sie nicht als Staatsanwalt wirken müssen. Die Aufgabe des Mobbingberaters liegt nicht in der Überführung eines Straftäters, sondern in der Unterstützung von Mobbingbetroffenen und im Auffinden von Konfliktlösungen. Es kommt bei der Mobbinganalyse nicht darauf an, alles zu erfahren, sondern strategisch wichtiges Wissen zu erlangen, das zu einer Veränderung der festgefahrenen Situation genutzt werden kann. Der Mobbingbetroffene und der Berater sollten die Analyse gemeinsam durchführen, wobei eine Einbeziehung externer Fachleute notwendig werden kann, wenn sich aus der Analyse ergibt, dass rechtliche Schritte angebracht sind.

➤ Sich ein klares Bild machen vom Mobbingprozess:

- Ausführliche Schilderung durch den Betroffenen
- Eigene Beobachtungen
- Berichte von Außenstehenden (Arbeitskollegen, Vorgesetzte)
- Beweise und Indizien

Von einer direkten Befragung des Mobbers ist zunächst abzuraten, denn die Analysephase soll auf die Interessen des Mobbingbetroffenen, auf die Bewertung der Situation und auf den Entwurf eines zukünftigen Arbeitszusammenhangs gerichtet sein. Machen Sie als Berater die Pferde nicht vorzeitig scheu.

**Wichtig!!**

**Achten Sie auf eine frühzeitige Sicherung von Beweismitteln, wie ärztliche Atteste, Zeugenaussagen und dergleichen**

➤ Fragenkatalog:

Neben den verschiedenen Fragen im Mobbingtagebuch kann es sinnvoll sein, jedes Mobbingproblem anhand eines feststehenden Fragekatalogs durchzuarbeiten.

- Welche äußeren Bedingungen oder betrieblichen Hintergründe lassen sich feststellen?
- In welche Richtung (Person, soziales Umfeld, Arbeit usw.) gehen die Angriffe?
- Sind bestimmte Anlässe zu erkennen? Welche Motive resp. Ursachen sind zu vermuten?
- Welche Gefühle und Reaktionen wurden beim Mobbingopfer ausgelöst?
- Welche Gegenmaßnahme hat der Betroffene versucht? Mit welchem Erfolg?
- Welche Personen unterstützen den Mobbingbetroffenen? Wie nützlich und offen ist die Unterstützung? Welche Personen unterstützen den Mobber? Und wodurch?
- Wie sieht das Kräfteverhältnis aus zwischen Mobbern, Möglichmachern (z.B. untätige Vorgesetzte), Zuschauern, passiven und aktiven Unterstützern?

- Welche Beweise und verlässliche Zeugenaussagen liegen vor?

➤ Informationen gegen den Strich bürsten:

- Sie können Ihre Spürnase auf alles lenken, was zunächst für das Mobbing nicht so wichtig ist, aber irgendwie ungewöhnlich, seltsam oder verschoben wirkt.
- Sie können herausfinden, welche Mobbingformen bzw. Handlungen nicht eingesetzt worden sind und warum?
- Es lassen sich auch Rückschlüsse ziehen wenn Sie herausfinden zu welcher Zeit, an welchem Tag, im Beisein oder Abwesenheit welcher Person das Mobben stattgefunden hat?
- Sie können sich das Verhalten der Außenstehenden einmal genauer ansehen: Wer hat was getan und gesagt? Was hätte getan werden können?
- Fragen Sie sich als Berater welche Gegenmaßnahme der Betroffene versucht hat und welche davon in welcher Weise wirksam waren.

➤ Forderungen und Zukunftsvisionen:

Sagen Sie dem Mobber klar was Sie von ihm wollen. Begnügen Sie sich nicht damit nur das Abstellen des Mobbens einzuklagen. Es hat einen doppelten Vorteil wenn der Mobbingbetroffene seine Erwartung als positive Forderung an die Beziehung formuliert. Erstens zeigt es an, dass er an Klarheit und Sicherheit gewonnen hat. Zweitens bringt eine klare verbale Vorgabe den Mobber eher in den Zugzwang inhaltlich erklären zu müssen, wieso er zur Erfüllung der Forderung nicht bereit ist. In der Phase der Mobbinganalyse wäre es zu früh diese Forderung an den Mann zu bringen. Es kommt zum jetzigen Zeitpunkt allein darauf an sie klar zu formulieren.

➤ Beweggründe des Mobbers herausfinden:

Wenn Sie Machtmittel einsetzen oder einfordern, müssen Sie von vornherein auch bereit sein, die Machtmittel bis zur letzten Konsequenz, d.h. Kündigung oder zur gerichtlichen Auseinandersetzung, auszureizen, falls keine Besserung eintritt. Durch leere Drohungen, das gilt hier wie anderswo, machen Sie sich lediglich lächerlich. Insbesondere als Personalvertreter sind Sie beim Einsatz von betrieblichen Machtmitteln darauf angewiesen, dass die Geschäftsleitung mitspielt. Androhungen und Verhängungen von Strafen verhärten meistens die Fronten. Selbst wenn es oberflächlich so aussieht als bestünde Ruhe, droht der Konflikt stets wieder in anderen Formen auszubrechen.

- Mobber handeln zwar nach außen aggressiv und gemein, aber nicht selten sind sie innerlich schwach. Ihre Beweggründe sind oft defensiv. Berücksichtigen Sie den Motivhintergrund des Mobbers. So steigen Sie die Chancen, dass er auf den Zug springt und eine Lösung im Einvernehmen zustande kommt.
- Mobber verteidigen ihre Interessen aggressiv. Beim erfolgreichen Einsetzen von Machtmitteln mögen sie unterliegen, aber ihre Interpretation der Dinge, dass nämlich nur der Stärkere siegt, bleibt unangetastet. Sie werden versuchen in der nächsten Situation wieder in die Rolle des Stärkeren zu kommen.
- Es wäre einfach ein strategisch gravierender Fehler, wenn man die Hintergründe, Stärken und Schwächen des Gegners in einem Mobbingkonflikt nicht kennt, sondern sich nur auf die eigene Betroffenheit und die moralische Beurteilung der Vorfälle konzentriert

➤ In die Schuhe des Mobbers schlüpfen:

Sich in den Mobber einfühlen heißt nicht sein Verhalten billigen und mit ihm übereinstimmen.

Was die Hintergründe, Motive, Überlegungen unserer Gegner angeht, wollen wir es oft genug gar nicht so genau wissen. Wir lassen uns lieber in unserem Urteil bestätigen, dass der Gegner ohnehin nur schlechte, hinterhältige und niederträchtige Absichten hat. Überwinden Sie einmal Bedenken und Widerwillen bei dem Gedanken unter die Haut des Mobbers zu schlüpfen. Denn Wissen



ist Macht. In die Haut des Mobbers zu schlüpfen, bedeutet, sich soweit wie möglich in dessen Situation und dessen Sicht der Dinge hineinzusetzen.

- Was bekämpft er?
- Welche Interessen verfolgt er?
- Welche Befürchtungen könnte der Mobber im Hinblick auf die berufliche Zukunft haben?

Mit der Berufstätigkeit ist ein Bündel von persönlichen Motiven verknüpft: Einkommen, gesellschaftliches Prestige, soziale Integration und Anerkennung, Herausforderung, Lebenssinn usw.

➤ Kosten/Nutzenrechnung des Mobblings



Ein Mobber wird sich nicht irgendwann bewusst mit der Alternative auseinandersetzen: „Soll ich mobben oder nicht, wobei kommt mehr heraus?“ Aus einem emotionalen Impuls heraus hat er sich für das Mobben entschieden und er bleibt dabei. Über Alternativen braucht er nicht nachzudenken, solange Mobbing erfolgreich ist.

Wenn dagegen der Mobbingbetroffene wirkungsvolle Maßnahmen ergreift oder zunehmend von anderen unterstützt wird, kann sich die Kosten/Nutzen-Rechnung verschieben. Die Bilanz die zugunsten von Mobbing sprach, bekommt für den Mobber ein negatives Vorzeichen, wenn:

- Der Mobbingbetroffene erfolgreich Gegenwehr ausübt;
- Die Mobbinghandlungen keine Wirkung mehr zeigen;
- Das Mobbing öffentlich missbilligt wird
- und die öffentliche Meinung gegen den Mobber zurückschlägt;
- Für den Mobber unangenehme Sanktionen einsetzen.

➤ Ohnmacht und Stärken des Mobbingbetroffenen

Den folgenden Analyseschritt sollte niemand stellvertretend für den Mobbingbetroffenen tun. Der Betroffene muss selbst zu der Überzeugung gelangen, dass es sinnvoll ist, die Gründe für die Ohnmacht etwas genauer unter die Lupe zu nehmen.

Im besten Fall sollte dieser Analyseschritt von

Mobbingbetroffenen und Berater gemeinsam durchgeführt werden, bzw. mit einem Therapeuten, um sich über eigene Schwachpunkte klar zu werden. „Macht“ ist nicht etwas, was sich jemand ungefragt genommen hat, sondern etwas, was ihm von anderen gegeben wird, wobei diese Macht ganz verschiedene Wurzeln haben kann:

- Reale Macht (Weisungs- und Kündigungsrecht)
- Soziale Macht (ältere Rechte, Verankerung in sozialen Strukturen)
- Fachliche Macht (Erfahrung, Kompetenz, Informationsvorsprung)
- Psychologische Macht (Informationsprivilegien, persönliche Sicherheit, Autorität, Konfliktbereitschaft, Skrupellosigkeit, Gewaltbereitschaft)

Diese Ohnmacht eines Mobbingbetroffenen kann einerseits Folge der Macht bzw. des Machtmissbrauchs des Mobbers sein. Es kann sich jedoch zugleich umgekehrt verhalten: Weil sich der Mobbingbetroffene ohnmächtig fühlt wächst automatisch die Macht des Mobbers. Diesen Gedanken zu akzeptieren fällt vielen Mobbingbetroffenen schwer. Sie sehen nur Übergriffe und Machtmissbrauch. Zu den Schwachstellen des Mobbingbetroffenen kann auch der Umstand zählen, dass er unentwegt über die Gründe grübelt, warum ausgerechnet er zur Zielscheibe von Mobbing geworden ist. Immer wieder kommen dieselben Gedanken: „Ich bin doch ein guter Mensch“; „Wieso gerade ich?“; „Ich habe doch niemandem etwas getan?“ Nicht die Tatsache, dass sich der Betroffene wundert, ist das Problem, sondern dass er über den Zustand des Wunders nicht hinauskommt und z.B. immer neue Anstrengungen unternimmt dem Mobber zu zeigen, dass sich dieser völlig zu Unrecht an einem guten Menschen vergriffen hat.



Gerade die positive Ausstrahlung eines Arbeitskollegen kann für andere eine ungeheure Provokation darstellen und zu Mobbing führen. Zur Gegenmacht des Mobbingbetroffenen gehört in erster Linie die Mobilisierung sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz und außerhalb des Betriebes.

### **Wichtig!!**

**Es gibt beim Mobbingbetroffenen häufig ein ungewolltes „inneres Einverständnis“ mit dem Inhalt der Angriffe.**

**Wenn man zulässt, dass man verletzt wird, dann ist man verletzt. Lässt man es aber nicht zu, ist man nicht verletzt und der Mobber muss mit seinem schlechten Gewissen fertig werden.**

### ➤ Macht und Schwachstellen des Mobbers:

#### ***Viele Hunde sind des Hasen Tod!!***

Als Einzelgänger direkt gegen eine Meute von entschlossenem Gegner anzukommen, ist nicht möglich. Dies ist auch nicht sinnvoll, da hier eine Gruppendynamik herrscht, die nur mit massiver Gegenwehr unterdrückt werden kann. Es fragt sich, ob der Sieg den man eventuell erstreitet, den Preis wert ist, den der betreffende Mobbingbetroffene zahlen muss.

Mobbingbetroffene und Delegationen dürfen natürlich nicht leichtfertig auf Rechte verzichten. Man darf natürlich nicht vergessen, dass „Recht haben“ nicht unbedingt auch heißt: „Recht bekommen“. Es ist genau zu überlegen, welchen Preis der Mobbingbetroffene möglicherweise für einen juristischen Sieg zu zahlen hat.

Dies kann erneut Mobbinghandlungen für den Betroffenen bedeuten, wenn er in der gleichen Abteilung weiter arbeiten muss.

In jedem konkreten Einzelfall müssen passende Entscheidungen gefällt werden.

### ➤ Schwachstellen des einzelnen Mobbers

Ein einzelner Mobber hat, auch wenn er Vorgesetzter ist, viele kleine Schwachstellen. Man muss nur genau hinsehen. Eine Schwachstelle dürfte sein, dass es die wenigsten kalt lässt, wenn sie mit einem juristischen Ermittlungsverfahren konfrontiert werden. Viele Mobber werden irgendwelche Leichen im Keller haben: Pflichtwidrigkeiten, mangelnde Arbeitsleistung usw. Es mag in vielen Fällen reichen, dass Mobbingberater diese „Leichen“ als



Druckmittel ins Spiel bringen, damit das Mobben eingestellt wird.

Doch betreiben Sie keine Denunziation von privaten Dingen. Wer sich die Schwachstellen des Mobbers zunutze macht, ist immer auch der Gefahr ausgesetzt, selbst Mobbing zu betreiben. Sie dürfen keine Erpressung betreiben, denn Ihre Glaubwürdigkeit als Mobbingberater steht im Rampenlicht. Sorgen Sie dafür, dass Sanktionen und Druckmittel zurückgenommen werden, sobald der Mobber von seinem Tun ablässt.

### ➤ Betriebliche Hintergründe und Probleme:

Dieser Analyseschritt ist ebenso wichtig wie die anderen. Was die betrieblichen Hintergründe und Zusammenhänge angeht, sollen die Mitglieder der Personaldelegation die

Experten sein. Schauen Sie sich Ihren Betrieb, seine Organisation und Probleme von verschiedenen Seiten an und prüfen Sie deren mögliche Bedeutung für Mobbing.

Einige Ansatzpunkte:

- Wirtschaftliche Situation des Betriebes
- Konkurrenzsituation, Perspektive der Betriebe
- Rationalisierung, Outsourcing usw.
- Mängel in der Arbeitsorganisation
- Unterbesetzung, Überstunden
- Termindruck, Arbeitshetze
- Managements Probleme
- Kompetenzgerangel
- Fehler bei Umsetzung und Einstellung

### 4.3 Mobbing-Intervention



Wer Mobbing vorbeugen will, muss bereit sein, sich auf Mobbingkonflikte, Mobbingbetroffene und Opfer einzulassen.

Mit dem Begriff „Mobbingberatung“ ist die Folge von Beratungssitzungen gemeint, in der sich Mobbingbeauftragter und Mobbingbetroffener austauschen und falls gewünscht gemeinsam Pläne und Strategien zur Überwindung des Mobbing entwerfen.

Eine Mobbingberatung beginnt in den meisten Fällen damit dass ein Arbeitskollege den Mobbingbeauftragten oder den Delegierten aufsucht und diesen direkt oder über Umwege auf das Thema Mobbing anspricht.

Wenn sich ein Mitarbeiter bei Ihnen über Angriffe von Kollegen oder Vorgesetzten beschwert sollen Sie diesem Handlungsbedarf mit Fingerspitzengefühl nachkommen. Dann

haben Sie gute Chancen für eine gute Problemlösung.

Wenn Sie jedoch darauf bedacht sind, in Ihrem Bereich keine Beschwerden laut werden zu lassen, tragen die Mitarbeiter ihre Frustration mit sich herum und dann kann in diesem Klima Mobbing gedeihen und verstärkt auftreten.

Mit der geäußerten Beschwerde dokumentiert der Mitarbeiter, dass er Ihnen Vertrauen schenkt. Ferner enthält eine Beschwerde den Beweis, dass sich etwas zusammenbraut.

Manche „Eruptionen“ des Mitarbeiters stellen an unsere Selbstbeherrschung hohe Anforderungen. Doch auch in solchen stressgeladenen Augenblicken sollten Sie gelassen bleiben und Ihr soziales Einfühlungsvermögen zeigen. Nicht zu Unrecht werden Beschwerden als „Sicherheitsventil“ bezeichnet, über das Überdruck abgelassen wird.

- Beschwert sich ein Mitarbeiter, wird ein Konfliktbereich deutlich. Wird der Konflikt nicht beigelegt, kommt es zwischen den Beteiligten häufig zu Dauerkämpfen.
- Nehmen Sie sich Zeit für die Analyse der Beschwerde und versuchen Sie nicht eine Erledigung zwischen Tür und Angel.
- Der intensiv emotional reagierende und „feuersprühende“ Mitarbeiter ist zu Beginn seiner Beschwerde für sachliche Argumente nicht aufnahmefähig. Lassen Sie ihn erst erzählen und hören Sie ihm gut zu.
- Der Mitarbeiter benötigt eine deutlich erkennbare Wertschätzung (Mitgefühl, Höflichkeit und Verständnis) seiner Person
- Unterlassen Sie Bemerkungen mit denen Sie Öl ins Feuer gießen
  - Mit solch einer Lappalie kommen Sie zu mir?!
  - Da sollten Sie sich erst einmal ein dickes Fell anschaffen!
  - Übertreiben Sie doch nicht so!
  - Regen Sie sich erst einmal ab!
  - Da müssen Sie sich täuschen!
  - Das gibt es gar nicht!
  - Das kann ich mir überhaupt nicht vorstellen!
  - Das habe ich ja noch nie gehört!

- Das ist bei uns noch nie vorgekommen!
- Sie sind aber besonders empfindlich!
- Das kann doch mal vorkommen!
- Der ist nun mal so, man muss ihn nehmen wie er ist!
- Wo gehobelt wird da fallen Späne!
- Das ist doch nur halb so schlimm
  - \* Sie können erst dann einen erfolgversprechenden Dialog mit dem Mitarbeiter führen, wenn er „Dampf abgelassen“ hat und sein Herz keine „Mördergrube“ mehr gleicht.
  - \* Gegenwürfe sind nicht angebracht, denn sie sind Grundlage für eine weitere Eskalation
  - \* Beweisen Sie Toleranz. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass Menschen oft Unrecht haben und sich trotzdem im guten Glauben beschweren.

Da die an Sie herangetragenen Beschwerden erledigt werden müssen, führen Sie mit dem Mitarbeiter ein Beschwerdeggespräch. Diesem ist eher dann Erfolg beschieden wenn folgende Merkmale berücksichtigt werden:

1. Sie isolieren den Mitarbeiter  
Die Reaktionen von Beschwerdeführer sind in Gegenwart Dritter besonders explosiv und wenig kalkulierbar. Zuhörer dramatisieren solche Gespräche oft und gestalten die Situation noch peinlicher. Von der Anwesenheit des Mobbers muss im ersten Gespräch ausdrücklich abgesehen werden.  
Eine sofortige Gegenüberstellung der sich gegenseitig beschuldigenden Mitarbeiter würde die bereits bestehende Kluft zwischen den Kontrahenten nur noch vertiefen. Sie werden sich also bemühen die Beschwerde des Mitarbeiters unter Ausschluss der Öffentlichkeit zu erfahren.
2. Sie veranlassen den Mitarbeiter zum Sitzen.  
Der stehende Mensch erzeugt mehr Aktivität als ein sitzender Mensch. In

dieser Situation ist ein Mehr an Aktivitäten nicht gefragt. Also bieten Sie dem Beschwerdeführer sofort einen Platz an. Denken wir daran, dass Sitzen keine Kampfhaltung ist.

3. Sie unterbrechen den Mitarbeiter nicht, sondern lassen ihn reden.  
Ein weiterer Gesichtspunkt ist von Bedeutung:

Der momentane Beschwerdeggrund stellt häufig den berühmten letzten Tropfen dar, der das Fass zum Überlaufen gebracht hat. Zwar werden Sie in dieser Gesprächsphase emotionsgeladene, übertriebene Darstellungen über sich ergehen lassen müssen, dennoch erhalten Sie eine Reihe von Hintergrundinformationen, die das Verhältnis des Beschwerdeführers zu seinem Kontrahenten beleuchten.

4. Sie notieren wichtige Aussagen  
In der Beschwerdesituation führt das Niederschreiben wichtiger Aussagen zu einer Reduzierung der Beschwerde auf ihren nüchternen Kern.

Den Griff zu Papier und Kugelschreiber mit dem Hinweis „**So etwas darf es nicht geben. Wie ist das also im Einzelnen gewesen?**“ empfinden Mitarbeiter als deutlichen Hinweis auf Zurückhaltung und Sachlichkeit, so dass schmückendes Beiwerk und Übertreibungen vermindert werden. Auch zeigen Sie dem Mitarbeiter mit dem Aufschreiben, dass Sie ihn und seine Beschwerde ernst nehmen.

5. Sie bestätigen dem Mitarbeiter, dass Sie seine Situation verstehen  
Jeder Mensch hat das Bedürfnis, sich von anderen Menschen bestätigt zu sehen. Dies beherzigend, signalisieren Sie persönliches Verständnis für die Ansichten, Bedenken, Einwände und Erregungen des Mitarbeiters durch Bemerkungen wie:  
„**Ich kann Ihnen gut nachfühlen wie Ihnen nach diesem Zusammenstoß zumute ist.**“  
„**Wäre ich an Ihrer Stelle gewesen, hätte ich auch etwas dagegen unternommen.**“

Indem Sie den Grund der Reaktionen des Mitarbeiters anerkennen, bejahen Sie seine Person. Damit haben Sie zur Sache selbst noch keine Stellung bezogen.

Die vorstehenden 5 Empfehlungen haben das Ziel, eine Eskalation zu vermeiden und zur Beruhigung des Beschwerdeführers beizutragen. Solange sich der Mitarbeiter seelisch erleichtert und sich abreagiert, sprüht er Emotionen und kann nicht ruhig denken. Hat sich der Mitarbeiter „ausgetobt“, beginnt das Sachgespräch.

6. Sie bemühen sich um eine objektive Klärung des Sachverhalts

Haben Sie den Sachverhalt möglichst lückenlos festgestellt, verschaffen Sie sich ein umfassendes und klares Bild von der Situation. Wichtige Informationen gewinnen Sie, indem Sie den Mitarbeiter befragen, ohne eine Stellung zu beziehen oder ohne eine eigene Meinung zu äußern.

Wer hat nicht schon erlebt, dass im Laufe des Gesprächs plötzlich andere Beschwerdegründe zu Tage traten als der ursprünglich genannte?

So beklagte sich ein Mitarbeiter bitter über seinen Vertreter, der bei der letzten Urlaubsabwesenheit mehrere wichtige Arbeiten unerledigt ließ, während der wirkliche Grund in einer persönlichen Ablehnung des Vertreters wegen unterschiedlicher privater Auffassung zu suchen ist. Meist genügt es nicht lediglich die Aussagen des Beschwerdeführers als Grundlage für weiteres Vorgehen zu nehmen. Ein umfassendes Bild entsteht erst, wenn alle vom Problem betroffenen Personen ihren Standpunkt dargestellt haben.

Also: Schlagen Sie nicht gleich eine Standardlösung für das geschilderte Problem vor, selbst wenn Sie meinen, die richtige Lösung parat zu haben. Aus dem Stehgreif kann kaum jemand eine zutreffende Diagnose in Unkenntnis genauer Fakten abgeben.

7. Sie bemühen sich um eine „sozialverträgliche“ dauerhafte Konfliktlösung.

Im Verlauf von Mobbinghandlungen gelingt es den Beteiligten selbst nur schwerlich, die Eskalation zu stoppen und sich selbst aus der festgefahrenen Situation zu befreien. Das Klima von Misstrauen und Feindseligkeit verhindert das Aufeinander zugehen. Übernehmen Sie als dritte Partei die Stabführung. Hierbei streben Sie weder eine Gewinner-Verlierer-Strategie an, sondern bemühen sich unter aktiver Beteiligung der Kontrahenten um eine Gewinner-Gewinner-Konstellation.

### **Wichtig!!**

**Wer beraten will, muss nicht auf alles einen Rat wissen.**



Die Mobbingberatung besteht nicht darin, dass Sie für alle Probleme fertige Lösungen parat haben. Dazu sind die Konflikte, die im Betrieb möglicherweise auftauchen können, zu unterschiedlich. Sie brauchen ein Grundwissen zu Mobbing.

Einfühlungsvermögen für die Situation des Betroffenen ist unerlässlich. Ferner sollten Sie Freude daran haben, passende Konzepte für die Lösung des jeweils vorliegenden Mobbingproblems zu entwickeln. Ob diese Ideen erfolgreich umgesetzt werden können, entscheiden Sie ohnehin nicht allein.

In der Frage wie im konkreten Mobbingfall Abhilfe geschaffen werden soll, sind der Mobbingbetroffene und der Berater gleichberechtigte Partner. In der betrieblichen Umsetzung der Gegenmaßnahmen soll der Betriebsausschuss auf Grund seiner strategisch und rechtlich abgesicherten Position federführend sein.

Mobbingbetroffene stehen unter einem solchen innerlichen und äußerlichen Druck, dass sie manchmal Fluchttendenzen zeigen.

**Wichtig ist, dass Mobbingbetroffene nicht überstürzt kündigen oder für sie nachteilige Unterlagen unterschreiben.**

Es ist von Bedeutung, dass bei einer Kündigung der Personalausschuss eingeschaltet wird, um eine Minimalabsicherung zu gewährleisten. Hierbei sollte dem Arbeitszeugnis besondere Beachtung geschenkt werden. Verschlüsselte Formulierungen könnten sich für den weiteren Berufsweg der Betroffenen negativ auswirken und sollten unter allen Umständen reklamiert werden, da die Betroffenen ein Recht auf ein positives Arbeitszeugnis haben. Im Problemfall kann der Rechtsanspruch auf den gesetzlichen Mindestinhalt, eine Bemessung der Person und ihrer ausgeführten Tätigkeiten, angefordert werden

**Prinzipiell stehen bei Mobbing fünf Wege zur Intervention offen:**



1. Konfliktbearbeitung durch externe Experten;
2. Persönliche Gegenwehr des Mobbingbetroffenen
3. Schlichtungsversuch des Personalausschusses
4. Konfliktbereinigung/Macht-eingriff durch Vorgesetzte
5. Juristische Maßnahmen

Wenn wir von „Mobbing-Intervention“ sprechen, dann meinen wir damit unmittelbares Eingreifen in einem akuten Fall. Nicht etwa: allgemeine

Aufklärungsmaßnahmen oder die Beratung und moralische Unterstützung der Mobbingbetroffenen.

Beim Versuch Mobbingkonflikte zu lösen muss mit Überraschungen gerechnet werden, denn Gefühle wiegen in Konflikten meist schwerer als rationales Denken, vor allem dann, wenn es zu Gewalttätigkeiten gekommen ist.

Das erfolgreiche Eingreifen in Mobbingprozesse beruht nur ausnahmsweise auf einmaligen Kraftakten (Machtwort, Kündigungsdrohung, Versetzung, einmaliges klärendes Gespräch unter vier Augen)

Einmalige gutgemeinte Interventionen eines Vorgesetzten sind nur kurzfristig oder gar nicht hilfreich

**Eine grundsätzliche Bemerkung zu den Möglichkeiten und Grenzen des Eingreifens in einen Mobbingkonflikt:**

Man sollte gut vorbereitet sein und planen wie man eingreifen will. Ebenso hilfreich ist es zu wissen, was man erreichen will.

Im Gegensatz zum emotionalen Handeln wird es sich langfristig für Sie auszahlen, wenn Sie den Sachverhalt gut durchschauen und wenn Sie konkrete Vorstellungen, Forderungen sowie Handlungsalternativen entwickelt haben.

Trotz guter Vorbereitung und klarer Ziele dürfen Sie jedoch nicht davon ausgehen, dass Sie dadurch bestimmen oder gar erzwingen könnten, was als konkretes Ergebnis ihres Eingreifens im Endeffekt herauskommt. Gefühle, Motive, Gedanken und Taten der Beteiligten (insbesondere die der Mobber) sind grundsätzlich nicht vorherstimmbar.



## 5. Handlungsmöglichkeiten für Arbeitgeber

### 5.1 Prävention:



Prävention von Mobbing bedeutet: Vorsorge, Verhütung, Vorbeugen oder Risikominderung. Das heißt Maßnahmen treffen, die zeitlich weit vor dem Konflikt liegen, so dass dieser erst gar nicht ausbricht und in konstruktive Bahnen gelenkt werden kann.

Dementsprechend liegt ein Schwergewicht von Präventionsmaßnahmen darin, die betrieblichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass mobbingbegünstigte Faktoren reduziert werden. Als erstes soll versucht werden, durch Aufklärung und direktes Ansprechen der Menschen, diese zu einem besseren Verhalten zu motivieren.

Die im Folgenden angeführten Präventionsmaßnahmen sollen als Anregung dienen. Sie stellen kein Patentrezept dar, da Mobbingprävention und -Intervention immer auf die jeweiligen Gegebenheiten des Betriebes abgestimmt werden müssen.

#### ➤ Individuelle Prävention

Bei einem konstruktiven Umgang haben Konflikte einen verbindenden und vertiefenden Charakter. Sie können jedoch auch unsere Entwicklung hemmen und uns in psychische, physische und soziale Nöte bringen.

Auch bedarf es einer Reflexion eigener Anteile am Konflikt, da unser Konfliktumgang nicht nur von den uns umgebenden Faktoren und Akteuren abhängt, sondern zu einem großen Teil auch von uns selbst,

unseren Erfahrungen und unserer Konfliktsozialisation.

Wichtig ist bei einem beginnenden Konflikt die Innenschau nach eigenen Anteilen eines Konfliktes und seiner Herkunft. Dementsprechend sollte bei einem beginnenden Konflikt zuerst einmal versucht werden, alle möglichen Ursachen des Konfliktes zu ergründen. Wichtig ist außerdem, dass der Konflikt offen und ehrlich angesprochen wird. **Er muss auf der Ebene und mit der Person ausgetragen werden, auf der und mit der er ursächlich entstanden ist.**

Moralische Vorwürfe sind fehl am Platz. Was es zu verhindern gilt, sind die unkontrollierten Feindseligkeiten und Eskalation, die sich zu Vergeltung, Rache, Hass und Dauerkämpfen steigern.

Eskalation kommt zumeist aufgrund von Konfliktverlagerungen zustande. Ist der Prozess soweit fortgeschritten, dass er für einen selbst nicht mehr überschaubar ist, sollte man Hilfsangebote in Anspruch nehmen um eine Klärung herbeizuführen.

#### ➤ Betriebliche Prävention

Wie sich aus der Ursachenklärung ableiten lässt, stellt die arbeitsorganisatorische Gestaltung einen wichtigen Faktor bei der Entstehung von Mobbing dar. Als Präventivmaßnahme gelten dementsprechend die transparente Gestaltung der Arbeitsorganisation, die auf das Leistungsniveau der Mitarbeiter abgestimmt sind und die Schaffung von günstigen Umgebungsbedingungen.

Um eine transparente Arbeitsorganisation zu gewährleisten sind Tätigkeitsbeschreibungen der Aufgabenbereiche, der Anforderungen, der Kompetenzen und Tätigkeitsanweisungen wichtig. Die Verminderung von längerfristigen Über- und Unterforderungen stellt eine wesentliche Präventivmaßnahme bei Mobbing dar.

Zur Überlastung kommt es zumeist durch einen chronischen

Personalmangel. Dies kann zu enormen innerbetrieblichen Stressfaktoren führen und leicht in Mobbing eskalieren.

Eine längerfristige Unterforderung entsteht, wenn die Mitarbeiter weit unter ihrem Können eingesetzt sind.

Darüber hinaus tragen monoton gestaltete Arbeitsplätze, bei denen der Sinngehalt der Arbeit verlorengeht, zu einer Unterforderung der Arbeitnehmer bei. Es kann zu „Langeweile-Mobbing“ kommen.

Um seinen Geist überhaupt zu beschäftigen, nimmt man sich einen Kollegen vor mit dem man seinen Spaß treibt. Gruppenarbeit dienen der Reduktion von Kommunikations-Verzerrungen und fördern die Kreativität, Toleranz und Fairness der Mitarbeiter.

Bedeutend für die Entstehung von Mobbing sind darüber hinaus personelle Veränderungen z.B. sei eine Person, die in eine Arbeitsgruppe kommt, oder sei es, dass ein neuer Vorgesetzter eingestellt wird.

Eine effiziente Einstell- und Einführungspolitik hat hierbei präventiven Charakter. Es sollte sowohl die fachliche als auch die soziale Kompetenz der Bewerber überprüft werden.

Wichtige Punkte sind darüber hinaus die der Kollegialität, der Fähigkeit zur Teamarbeit, der Konflikt und Kommunikationsfähigkeit und die Einordnungsfähigkeit in die Arbeitsgruppe.

Insgesamt sind vier Komponenten für das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz von besonderer Bedeutung:

1. Zum einen ist die soziale Unterstützung von Kollegen ein wichtiger Faktor für die psychische Gesundheit. Befriedigende soziale Beziehungen stellen einen Puffer gegen Arbeitsstress dar und wirken sich mindernd auf das Erkrankungsrisiko aus. Unbefriedigende soziale Beziehungen können, wie im Fall

von Mobbing, zu einem pathologischen Stresstest werden.

2. Zum anderen stellt das Ausmaß an Entscheidungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz einen wesentlichen gesundheitsrelevanten Faktor dar. Stresssituationen, die sich aus den Umgebungsbedingungen ableiten, können durch eine Konfliktverlagerung zu Mobbing führen und sollten im größtmöglichen Ausmaß minimiert werden. Ein zentraler Gedanke der Gesundheitsförderung ist dementsprechend die Verminderung destruktiver umweltbedingter sozialer Kontakte und die Erweiterung des individuellen Handlungsspielraums als Voraussetzung für psychische, physische und emotionelle Gesundheit.
3. Institutionalisierte Beschwerdestellen sollten allen Mitarbeitern offen stehen und anonyme Beschwerdebriefkästen sollten installiert werden. Wesentlich bei diesen Installationen ist jedoch auch, dass auf Kritik eingegangen wird und sichtbare Veränderungen in Angriff genommen werden. Anonyme Betriebsbefragungen könnten zum Thema durchgeführt werden, um die Situation einschätzbar zu machen. Spezifisch geschulte innerbetriebliche Ansprechpartner der Personaldelegation sollten eingesetzt werden, Betriebsvereinbarungen sollten ausgehandelt werden. Es kann jedoch auch sinnvoll sein, falls sich der Konflikt zu sehr ausgebreitet hat, auf eine externe Mobbingberatung zurückzugreifen. Es ist gerade für Mobbing bezeichnend, dass den enormen Belastungen und dem Mangel an Ausweg- und Handlungsalternativen durch

übermäßige Nahrungsaufnahme und Medikamentenmissbrauch, Gebrauch von Alkohol, Zigaretten, mangelndem Schlaf begegnet wird.

Selbstschutz dringend Unterstützung suchen müssen.

4. Man kann sich aber auch das Ziel setzen, Mobbingaufklärung im gesamten Betrieb zu betreiben. Zwar ist dies mit einem höheren Aufwand verbunden, jedoch ist aus der Gesundheitsforschung bekannt, dass der Nutzeffekt einer breiten Prävention grösser ist. Das hat mehrere Gründe. Einmal kommt für den Betrieb einfach mehr dabei heraus wenn alle Betriebsangehörige ein bisschen weniger mobben, als wenn in einer Abteilung wenige Beschäftigte viel weniger mobben. Zweitens dürfte ein bereits eskalierter Konflikt in einer Mobbingabteilung kaum durch allgemeine Aufklärung, sondern nur durch konkrete konfliktlösende Maßnahmen befriedigt werden können. Ein weiterer Vorteil der Allgemeinen Aufklärung liegt darin, dass die Geschäftsleitung sensibilisiert wird und das Betriebsklima sich verbessert. Die Aufklärung erreicht möglicherweise alle Ohren, aber sicher nicht alle Herzen. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass Prävention das Problem Mobbing für alle Zeiten vom Tisch schaffen könnte. Sie hoffen vielleicht, dass (potentielle) Mobber in sich gehen und sagen: „Oh, wenn ich gewusst hätte, welche langfristigen, bösen Folgen mein Verhalten hat!“ Das mag im Einzelfall so geschehen. Aber die Interessen, die hinter Mobbing stehen, sind im Allgemeinen für Mobber zu elementar und zu wichtig als dass sie auf die Möglichkeit des Mobbens verzichten wollten. Mit Mobbingaufklärung werden weniger die Mobber, sondern mit größter Wahrscheinlichkeit Mobbingbetroffene erreicht. Ihnen kann am ehesten verdeutlicht werden, dass sie sich in einem abwärts gerichteten Strudel befinden und dass sie zum



## 5.2 Betriebs-Vereinbarung

### Muster zur Betriebsvereinbarung „Mobbingabwehr“

Zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat wird folgende Betriebsvereinbarung gemäß Art. L. 162-12. Abs. 4 des luxemburgischen Code du Travail abgeschlossen.

#### § 1 Gegenstand

Gegenstand dieser Betriebsvereinbarung sind Maßnahmen zur Vorbeugung, Feststellung und Behandlung von Schikanen (Mobbing, sexuelle Belästigung, Diskriminierung) im Betrieb

#### § 2 Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt für den Betrieb sowie für seine einzelne Betriebsteile und Nebenbetriebe.

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten des Betriebes einschließlich aller Führungskräfte und der leitenden Angestellten.

#### § 3 Definition

1. Unter Mobbing am Arbeitsplatz versteht man eine konfliktbelastete Kommunikation unter Kollegen/innen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person **unterlegen** ist und von einer oder mehreren Personen **systematisch** und während **längerer Zeit** mit dem

- Ziel und/oder Effekt sie auszugrenzen direkt oder indirekt angegriffen wird.  
Beispiel: Verleumdung von Unternehmensangehörigen, absichtliches Zurückhalten von arbeitswichtigen Informationen, Drohungen, Beschimpfungen, Zuteilung kränkender, unlösbarer oder gar keiner Aufgaben durch Vorgesetzte ...
2. Bei sexueller Belästigung handelt es sich um nicht erwünschte, verbale oder körperliche Annäherung sexueller Natur.  
Beispiel: unerwünschter Körperkontakt, anzügliche Bemerkungen, Kommentare oder Witze, zeigen von sexistischer und pornografischer Darstellungen (z.B. Pin-up-Kalender, E-Mails usw.), Aufforderungen zu sexuellen Handlungen, Andeutungen, dass sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen könnte.
  3. Diskriminierung liegt vor, wenn sexistische, rassistische bzw. ausländerfeindliche Kommentare geäußert werden, sowie benachteiligende Handlungen eingesetzt werden.
  4. Wenn im weiteren Text der Begriff Mobbing benutzt wird, sind damit auch gleichzeitig die Sachverhalte der sexuellen Belästigung und der Diskriminierung gemeint.
- § 4 Bestellung von Beauftragten**
1. Jede Vertragspartei bestellt eine(n) dem Betrieb angehörige(n) Beauftragte(n). Beide Beauftragte befassen sich mit Vorbeugung, Feststellung und Behandlung von Mobbing im Betrieb. Mindestens einer der Beauftragten muss eine Frau sein.
  2. Sollten die Beauftragten nicht Betriebsratsmitglieder sein, so sind sie zu den Tagungsordnungspunkten in den Sitzungen des Betriebsrats als Sachverständige beizuziehen, in denen Mobbing-Themen behandelt werden.
  3. Durch die Beauftragten können einvernehmlich Maßnahmen zur Mobbingabwehr vorgeschlagen werden. Kann kein Einvernehmen hergestellt werden, so ist eine unabhängige (externe) Fachperson zu der Entscheidung hinzuzuziehen.
  4. Den Beauftragten ist das Recht einzuräumen, Sprechstunden durchzuführen. bei Bedarf stellt der Arbeitgeber einen geeigneten Raum zur Verfügung
  5. Den Beauftragten ist die Erfüllung ihrer Obliegenheiten erforderliche Freizeit unter Fortzahlung des Entgeltes zu gewähren
  6. Die Beauftragten haben jährlich einen Bericht über ihre Arbeit zu erstellen, der den Betriebsratskörperschaften und der Geschäftsführung zur Kenntnis zu bringen ist.
- § 5 Schulung**
1. Beide Beauftragten haben einen Anspruch auf regelmäßige geeignete Schulung von mindestens 1-mal im Jahr.
  2. Im Rahmen der Mobbingvorbeugung sind die Führungskräfte des Betriebes verpflichtet, einmal jährlich an geeigneten Schulungs- und Fortbildungsveranstaltungen teilzunehmen
  3. Die Überwachung obliegt den Beauftragten
- § 6 Vorbeugende Maßnahmen**
1. Durch die Beauftragten beider Vertragsparteien ist Informationsmaterial zum Thema „Mobbing“ zusammenzustellen und jedem Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen.
  2. Auf Betriebsversammlungen sollten im Sinne vorbeugender Maßnahmen Experten zu den Themen „Mobbing“, „Diskriminierung“ und „sexuelle Belästigung“ referieren.
  3. Wird an einen Beauftragten ein Mobbingfall herangetragen, bemühen

sich diese, im Gespräch mit den beteiligten Personen eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem Konflikt zu ermöglichen. Über Informationen und Vorkommnisse, persönliche Daten und Gespräche sowie individuelle Maßnahmen ist absolutes Stillschweigen gegenüber nicht am Verfahren beteiligten Dritten zu bewahren. Werden – **mit Einverständnis** – der Betroffenen – nach der Erstberatung weitere Schritte eingeleitet, so ist eine (mittelbar oder unmittelbar) vorgesetzte Person in Kenntnis zu setzen, damit eventuell notwendige Vorkehrungen getroffen werden können.

4. Über die von Beauftragten vorgeschlagene Handhabung und Maßnahmen verständigen sich Betriebsrat und Arbeitgeberseite. Die beteiligten Personen haben das Recht und die Pflicht, eine Schlichtung einzuleiten. Im Bedarfsfall sind externe Stellen einzuschalten

## § 7 Feststellung

1. Jede/r Mitarbeiter/Mitarbeiterin hat das Recht, sich als potentiell Mobbingopfer an einen Beauftragten zu wenden. Gespräche können auch während der Arbeitszeit stattfinden.
2. Das allgemeine Beschwerderecht bleibt ungerührt. (Opfer sowie Zeugen stehen ein Jahr lang unter Kündigungsschutz)

## § 8 Interventionspflicht der Führungskräfte

Im Rahmen der Fürsorgepflicht sind alle Führungskräfte des Betriebes in ihrem Arbeitsbereich verpflichtet, bei Vorfällen von Mobbing, sexueller Belästigung oder Diskriminierung geeignete Maßnahmen zu setzen und Unterstützung anzubieten. Art. L312-1 und Art. L312-2 des luxemburgischen Arbeitsgesetzbuches. Konvention vom 29 Juni 2009 zu Gunsten von Mobbing, unterschrieben von den Sozial- und Tarifpartner

## § 9 Maßnahmen und Sanktionen

1. Wurden Mobbinghandlungen festgestellt, kann die Geschäftsführung die Teilnahme an einschlägigen Schulungsmaßnahmen anordnen.
2. Wird die Teilnahme verweigert und/oder ist anders keine Wiederherstellung eines partnerschaftlichen Verhaltens herzustellen, so hat die Unternehmensleitung in Abstimmung mit dem Betriebsrat angemessene disziplinarische Maßnahmen wie z.B. Verwarnung, Versetzung, Beendigung des Dienstverhältnisses zu ergreifen.
3. In schweren Fällen wie z.B. schwere Sachbeschädigung, Körperverletzung oder Vergewaltigung wird vom Unternehmen oder dem/der Betroffenen Strafanzeige erstattet.

## § 10 Information

Diese Betriebsvereinbarung wird gemeinsam mit dem Kollektivvertrag allen Beschäftigten zugänglich gemacht. Die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen, wird als wesentlicher Bestandteil der Leitungskompetenz angesehen und wird in das Anforderungsprofil bei der Besetzung von Leitungsfunktionen aufgenommen.

## § 11 Kostentragung

Der Arbeitgeber verpflichtet sich, sämtliche aus dieser Betriebsvereinbarung entstehenden Kosten zu tragen, sofern nicht andere Träger für diese aufkommen.

## § 12 Schlussbestimmung

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Wirkung vom..... in Kraft. Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresende..... gekündigt werden.

Diese Betriebsvereinbarung wirkt nach bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung.

Ort, Datum  
Geschäftsleitung  
Betriebsrat



## 6. Auswirkungen von Mobbing auf Opfer, Betrieb und nationale Wirtschaft

### Für den Betroffenen bedeutet Mobbing:

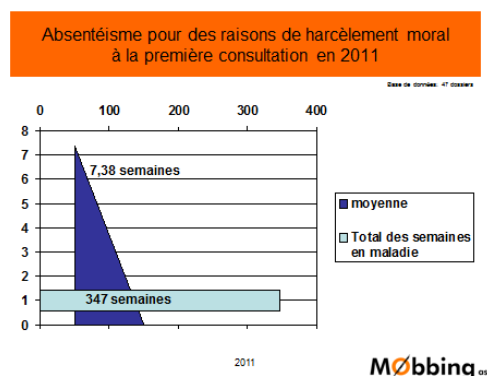
- Angriffe auf die psychische und physische Gesundheit (Schlafstörungen, Herz-Kreislaufstörungen, Verdauungsstörungen, Rücken- und Nackenverspannungen, Angstzustände, Depressionen, Tabak-Alkohol-Tabletten und Drogenmissbrauch und zum Schluss die, die keinen Ausweg mehr finden, Selbstmordversuche)
- Arztbesuche, Medikamente ohne Wirkung, Analysen und Röntgen sowie Klinikaufenthalte
- Partnerschaftsprobleme, Suchtprobleme, Verlust der Arbeit

### Für den Betrieb bedeutet Mobbing:

- Verschlechterung des Arbeitsklimas
- Geringe Leistungsmotivation der Belegschaft
- Schlechte Produktqualität
- Geringe Arbeitsproduktivität
- Mangelnde Pflege der Betriebsmittel
- Steigende Produktionskosten
- Eingeschränkte Einsatzmöglichkeit der Mitarbeiter
- Kosten durch Fehlzeiten
- Geringe Flexibilität der Mitarbeiter
- Steigende indirekte Lohnkosten
- Sinkende Rentabilität des Unternehmens



2011 gaben 52% der Mobbingbetroffenen an durch die Mobbingssituation krankgeschrieben zu sein.



Im Durchschnitt war ein Mobbingbetroffener 7,38 Wochen krankgeschrieben, was 2011 347 Wochen Krankmeldung insgesamt ausmacht.

### Fehlzeiten durch Mobbing / Schätzung in Wochen für das Jahr 2011

- +/- 380.000 Arbeitnehmer in Luxemburg
- Schätzungsweise haben wir 9% der Arbeitnehmer (11.400) in einer Mobbingssituation
- Wenn wir die 52% der Arbeitnehmer nehmen die 2011 durch Mobbing beim ersten Beratungsgespräch krank gemeldet waren (5.928 Arbeitnehmer)
- Diese mit den durchschnittlichen Krankmeldungen von 7,38 Wochen multiplizieren, haben wir 43.748 Wochen Krankmeldungen wegen Mobbing

### Geschätzte Kosten der Fehlzeiten durch Mobbing 2011

7,38 Wochen sind 37 Tage sind 295,2 Stunden

Wenn wir einen durchschnittlichen Bruttolohn nehmen von 3000€ sind es 17,34€ pro Stunde und 5118,76€ pro Mobbing-Opfer

259,2 Stunden mal 17,34€ sind  
4.494,53€ pro gemobbte Person  
52% (6.930 Personen) sind durch  
Mobbing krankgemeldet:  
4.494,53€ mal 6.930 Personen, kommen  
wir auf einen Betrag von 31.147.092,90€  
Nicht inbegriffen, die Arztkosten,  
Medikamente, Behandlungen und  
Klinikaufenthalte

Für die nationale Wirtschaft bedeutet  
Mobbing:



- Überlastung der Gesundheitskassen durch erhöhte Fehlzeiten, Medikation, Röntgen, Analysen, Klinikaufhalten und Kuren.
- Frührenten und Invalidenrenten
- Hohe Arbeitslosigkeit

## 7. Rechtliche Bewertung und Handlungsmöglichkeiten

Einen Strafbestand gegen Mobbing schlechthin gibt es in Luxemburg derzeit (noch) nicht. Deshalb soll an dieser Stelle versucht werden das Phänomen „Mobbing“ mit dem vorhandenen strafgesetzlichen Instrumentarien zu analysieren. Dabei stellt sich jedoch das Problem, dass Mobbing immer ein längerdauernder Prozess, eine fortgesetzte Feindseligkeit ist, die sich aus einer ganzen Vielzahl negativer Verhaltensweisen gegen den Gemobbten zusammensetzt. Genau darauf ist das luxemburgische Strafrecht aber nicht zugeschnitten. Vielmehr handelt es sich um ein Einzelstrafrecht, das prinzipiell nur einzelne Handlungen eines Täters unter Strafe stellt und nicht ein ganzes Bündel von Aktivitäten oder etwa die gesamte „Lebensführung“.

Eine Strafbarkeit des Mobbing schlechthin ist daher nach der derzeitigen luxemburgischen Rechtslage nicht anzunehmen. Strafrechtlich relevant können aber unter Umständen die einzelnen im Zuge eines Mobbingverlaufs gesetzten Handlungen des Mobbers sein.

Bei der Beantwortung der Frage, welche Strafbestände nun zur rechtlichen Beurteilung einzelner Mobbinghandlungen herangezogen werden können, muss man das bestehende Recht analysieren. Dieses teilt die einschlägigen Verhaltensweisen prinzipiell in körperliche Übergriffe, Sachmanipulationen, Verbalattacken und Kommunikationsverweigerungen ein und bezieht auch mögliche gesundheitliche Konsequenzen der jeweiligen Verhaltensweise in die rechtliche Beurteilung mit ein.

### Körperliche Übergriffe gegen das Mobbingopfer

Wir unterscheiden zwei Formen von Übergriffen:

- a) Unmittelbar gegen Körper des Gemobbten gerichtete Übergriffe (körperliche Misshandlungen, nur vor



Zeugen), wenn sie vom Vorsatz des Täters getragen sind und keine weiteren gesundheitlichen Folgen nach sich ziehen. Bleiben die Mobbingattacken des Mobbers nicht folgenlos, sondern ziehen sie Beeinträchtigungen der körperlichen Integrität, etwa Prellungen oder Blutergüsse nach sich, so kann sich der Täter ungeachtet der Präsenz von Augenzeugen wegen Körperverletzung, bei gravierenden Beeinträchtigungen sogar wegen schwerer Körperverletzung zu verantworten haben.

- b) Zweckbestimmte körperliche Übergriffe

Körperliche Angriffe gegen den Gemobbten können auch als Nötigung strafbar sein, wenn sie die Schwelle der Gewalt, also beachtlicher physischer Kraft zur Überwindung eines tatsächlichen oder erwarteten Widerstands, erreichen und dazu dienen einen bestimmten vom Opfer unerwünschten Zweck, z.B. das Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis oder zumindest der Arbeitseinheit, den Verzicht auf eine Stellung eines Beförderungsantrages oder etwa auf den Antritt einer Dienstreise, zu erreichen. Setzt der Mobber sein Ziel durch, so ist die Nötigung vollendet, lässt sich der Gemobbte dagegen nicht zum Nachgeben bewegen, kann der Mobber lediglich wegen versuchter Nötigung zur Verantwortung gezogen werden.

## Sachmanipulation

Bei dieser relativ häufig ausgeübten Form des Mobbing geht es um verschiedene Arten von Revierverletzungen in Abwesenheit. Erste Erscheinungsform, das Entziehen von Arbeitsbehelfen, wird wohl nur in Ausnahmefällen strafrechtlich zu erfassen sein. Ein Diebstahl wird im Großteil aller Fälle an dem Zueignungs- und Bereicherungsvorsatz des Mobbers scheitern, denn dessen Ziel ist es in der Regel dem Gemobbten durch seine Handlungen das Arbeiten zu erschweren oder gar vollends zu verleiden, nicht aber die weggenommenen Arbeitsbehelfe in sein Vermögen oder das eines Dritten zu überführen und dieses dadurch unrechtmäßig zu vermehren.

Größere strafrechtliche Relevanz besitzt die zweite Gruppe der Revierverletzung, die heimliche Manipulation am Computer des Gemobbten. Solche Fälle können von dem Datenschutzgesetz erfasst werden.

## Verbalattacken – negative Kommunikation



Verbale Angriffe gegen Betroffene stellen den Kernbereich des Mobbing am Arbeitsplatz und gleichzeitig die zahlenmäßig umfangreichste sowie die nach der Begehungsweise vielgestaltigste Fallgruppe möglicherweise strafbarer Aktivitäten dar.

### a) Ehrverletzende Verbalattacken

Bei dieser praktisch bedeutenden Form negativer Kommunikation kann zwischen Nachrede- und Beleidigungsfällen unterschieden werden. Die Nachredefälle sind durch eine Rufschädigung des

Mobbingopfers charakterisiert: Er wird bei anderen schlecht gemacht, insbesondere beim Vorgesetzten und Arbeitskollegen. Berufliche Sachkompetenz wird ihm abgesprochen und negative Gerüchte in Umlauf gebracht. Bei den Beleidigungsfällen geht es dagegen eher um eine durch Schimpfwörter, herabsetzende Gesten oder Verhöhnung ausgedrückte Kränkungen des Gemobbten. In beiden Fällen ist allerdings eine sorgfältige Auslegung der in Frage stehenden Äußerungen anhand der gesamten Umstände des jeweiligen Falles vorzunehmen: Was in einem Fall einen massiven Ehrangriff darstellt, kann in einem anderen Fall als zwar derber, aber dennoch gutmütiger Scherz unter Kollegen an der Tagesordnung sein.

### b) Zweckbestimmte Verbalangriffe

Neben der Rufschädigung oder gar einer Kränkung seines Opfers kann der Mobber mit seiner Verbalattacke – ebenso wie mit körperlichen Übergriffen – auch einen darüber hinausgehenden Zweck, in der Regel wieder das Ausscheiden des Gemobbten aus dem Arbeitsverhältnis oder der jeweiligen Dienststelle verfolgen. Diese Verhaltensweise kann eine Strafbarkeit wegen Nötigung begründen.

### c) Folgeerscheinungen der Verbalattacken beim Opfer

Mobbingbetroffene stehen unter einem solchen innerlichen und äußerlichen Druck, dass sie manchmal Fluchtendenzen zeigen. Der Druck des Mobbers führt schon nach kurzer Zeit zu psychischen und/oder physischen Störungen. Hat der Mobber diese Gesundheitsschädigungen bewusst in Kauf genommen, so kann er sich zusätzlich zu der Strafbarkeit wegen der Verbalattacken wegen vorsätzlicher (u.U. schwerer) Körperverletzung zu verantworten haben.

### Kommunikationsverweigerung

Die Verweigerung jeglicher Kommunikation ist für den Betroffenen vor allem deshalb so belastend, weil sie ihn der Situation hilflos ausliefert, ohne aktiv reagieren und selbst etwas zur Entspannung der Lage beitragen zu können.

Dennoch ist sie jene Form des Mobbing, die sich am wenigsten strafrechtlich erfassen lässt.

### Arbeitsrechtliche Schritte:



#### ➤ **Vereinbarung vom 25 Juni 2009 über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz.**

Diese Vereinbarung ist eine Kollektivvereinbarung zwischen den Gewerkschaften OGBL, LCGB und dem Luxemburger Arbeitgeber-Dachverband (UEL), auf der Basis der Art. L-165.1 des Arbeitsgesetzbuches. Ziel dieses Abkommens ist die Umsetzung der am 26 April 2007 zwischen dem Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) und Business Europe / UEAPME-CEEP geschlossenen europäischen Rahmenvereinbarung in die nationale Gesetzgebung. In diesem Vertrag stufen die Gewerkschaften und die UEL Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz als inakzeptable Verhaltensweisen ein, die jeden Arbeitnehmer unabhängig von der Art seiner Arbeit und seines Arbeitsplatzes betreffen können. Ziel

des Vertrags ist die maximale Sensibilisierung der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer und deren Vertreter in Bezug auf das Phänomen der Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz sowie die Unterbreitung von möglichen Pisten und Lösungen dank derer sich potenzielle Opfer gegen solche Machenschaften zur Wehr setzen können. Der Vertrag wurde als allgemein verbindlich erklärt, was bedeutet, dass für alle rechtlich in Luxemburg niedergelassenen Unternehmen und für alle Arbeitnehmer der betreffenden Unternehmen Gültigkeit hat.

#### ➤ **Seite 6 dieser Konvention besagt über den Schutz des Opfers und des Zeugen von Belästigung:**

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das Opfer von Belästigung am Arbeitsplatz keinen Repressalien ausgesetzt werden darf falls diesbezüglich Meldung gemacht wird oder das Opfer sich gegen die Belästigung wehrt, dass seine Akte mit größtmöglicher Diskretion behandelt werden muss, und dass die Maßnahmen, die zum Abstellen der Belästigung ergriffen werden, dem Opfer nicht schaden dürfen.

#### ➤ **Artikel L312-1 und Artikel L312-2 des Arbeitsgesetzbuches:**

die Pflicht des Arbeitgebers ist festgeschrieben, die Gesundheit und die Sicherheit der Arbeitnehmer unter allen Aspekten im Zusammenhang mit der Arbeit zu gewährleisten. Dazu muss der Arbeitgeber Vorsorgemaßnahmen treffen, dies auf technischer Ebene sowie in Bezug auf die Arbeitsorganisation, die Arbeitsbedingungen, die sozialen Relationen und die äußeren Bedingungen der Arbeit.

#### ➤ **Gesetz der Gleichbehandlung von Frauen und Männern in Bezug auf den Zugang zu einer Arbeitsstelle, auf die Arbeitsbedingungen und die Entlassung**



- Gesetz der Gleichbehandlung von Männern und Frauen bezüglich der Bezahlung
- Gesetz über Diskriminierung (direkt oder indirekt)
- Gesetz über Rassismus
- Gesetz über den Arbeitsvertrag; gesetzliche Definition und Jurisprudenz bezüglich schwerwiegender Gründe
- Gesetz der unterlassenen Hilfestellung
- Gesetz vom 26 Mai 2000 gegen sexuelle Belästigung



## 8. Fallbeispiel

### Aussage eines Mobbingopfers



*Wie fühlt man sich als Opfer? Weshalb wird man zum Opfer? Wie gelingt es mir mit dieser Erfahrung zu leben, sie mit der Zeit konstruktiv zu nutzen? Mobbing hat mich für mein Leben geprägt, weil sich durch diese Erfahrung mein Leben gewendet hat. Ob sich das Leben zum Positiven oder zum Negativen verändert, hängt von der Kraft und der Einstellung eines jeden einzelnen ab.*

*Für mich war Mobbing an meinem Arbeitsplatz am Anfang eine sehr schlimme Erfahrung die mich zerstört hat und den Rest an Selbstwertgefühl erloschen hat. Mir fiel damals nicht einmal auf, dass ich dauernd von meinen Mitarbeitern bestraft und gedemütigt wurde. Schließlich war es meine Aufgabe meiner Funktion des Blitzableiters gerecht zu werden. Ich war doch vorbestimmt für die Frustration anderer den Kopf hinzuhalten. Eine unerklärliche Starre hat jahrelang von mir Besitz ergriffen, habe diese „Bestrafungen“ meiner Mitarbeiter demütig hingenommen, ohne dass es mir bewusst war, was ich mir selbst damit antat. Es tat weh, ich war am Ende meiner Kräfte und konnte mich nicht wehren. Alles um mich herum fühlte sich kalt und falsch an. Meine Überzeugung jedoch war inne zu halten, ruhig zu sein, denn wenn ich alles so hinnehmen würde, dann würde der ganze Spuk bald ein Ende finden. So verkehrt es auch klingen mag, verspürte ich in mir nicht nur Angst sondern auch eine Art Anerkennung, eine Art bizarre*

*„Liebe“, man zeigte Interesse an meiner so niederen Person. Endlich war ich nicht mehr unsichtbar, auch wenn ich schon wieder mit Füßen getreten wurde. Das war mein Schicksal, einen hohen Preis für Anerkennung zu zahlen.*

*In meiner ganzen Kindheit wurde ich weggestoßen und gedemütigt. All dies war für mich „normal“ geworden. Man kann also sagen, dass für mich die Rolle des (Mobbing-)Opfers in die Wiege gelegt wurde. Der einzige Sinn meines Daseins war es, das Leid meiner Familie auf meinen kleinen Schultern zu tragen. Auch damals wurde nicht nach meinen Gefühlen gefragt. Damals musste ich hindurch, ausharren, mich ducken, erdulden. Ich konnte mich niemandem anvertrauen. Hinnehmen und schweigen, so wurde mir als Kind „Liebe“ definiert. Nur wenn ich seelische und körperliche Gewalt erfuhr, spürte ich dass ich lebte. Mit einer liebevollen Umarmung lernte ich nie umzugehen, in mir war alles leer, kannte nicht einmal den Begriff „Zuneigung“.*

*Da ich von klein auf nichts anderes gelernt habe als mich zu ducken, den Mund zu halten und zu tun als ob es mich gar nicht gäbe, war es ein Leichtes für meine Mitarbeiter mich in eine Mobbing-Situation zu drängen. Jeder Arbeitstag wurde unerträglicher für mich, doch ich konnte die Täter nicht aufhalten.*

*Erst sehr viel später habe ich verstanden, dass „meine“ Mobbing-Situation ein Stück von meinem ganz persönlichen Lebenspuzzle, von meiner Entwicklung war.*

*Das Durchlebte war für mich notwendig um neu zu erwachen, nein um endlich zu erwachen um zu verstehen, dass mein Leben, mein „Dahinsiechen“, meine Starre in der ich mich schon mein ganzes Leben befand, ein Ende haben sollte. Es war an der Zeit, dass ich verstehen sollte, wie sehr ich von meiner Vergangenheit gefangen gehalten war und dass diese schlimme Erfahrung an meinem Arbeitsplatz, die ich offensichtlich machen musste, mein einziger Ausweg aus dieser Gefangenschaft war.*

Meine Opferrolle war für mich gewissermaßen das Sprungbrett in die Freiheit, weil ich die Wahl hatte mich entweder jetzt, als allerletzte Chance, mit meinen persönlichen Problemen auseinanderzusetzen oder mich bis zu meinem Lebensende von anderen Menschen demütigen zu lassen.

Glücklicherweise und nach harten Kämpfen, vielen Tränen und Schmerzen habe ich gelernt das Erlebte für mich zu nutzen und kann heute von mir selbst sagen, dass ich gewachsen und ein vollkommen anderer Mensch geworden bin. Für meine Peiniger, die Mobber, empfinde ich nur noch Mitgefühl, denn sie sind auf einer vergeblichen Suche nach ihrem Weg.

Dies war aber nicht immer so, am Anfang haben mich Hass und Rache fast um den Verstand gebracht, aber ich wusste immer tief in mir drin, dass dies der falsche Weg zur Genesung war. Meine Peiniger verschwenden nun ihre Kraft, indem sie versuchen andere sinnlos zerstören zu wollen. Es fehlt diesen Menschen an Kraft und sie haben nicht den Mut sich einzugestehen, dass sie viel schwächer sind als ihre Opfer.

Die Täter, die versucht haben mich zu zerstören, haben auf mir herumgetreten, haben mich kleingemacht um sich selber größer zu fühlen. Die Mobber, die Täter also, sind in einer gewissen Hinsicht auch Opfer, Opfer ihrer eigenen Minderwertigkeitskomplexe. Sie suchen sich immer wieder neue Opfer um eine Art von Befriedigung, Selbstaufwertung zu verspüren.

Die Opfer sind es sich schuldig Kraft aus ihrem Erlebten zu schöpfen um den Peinigern zu zeigen, dass ihr Weg der falsche ist, dass es genug ist und aufhören muss. Die Mobber benutzen uns als Fußabtreter und hören erst dann auf, wenn wir „bekämpft“ sind wie Schädlinge.

Ich bin immer noch bei dem gleichen Arbeitgeber und die Mobber müssen mir jeden Tag in die Augen schauen und wisst ihr was, es sind meine Mobber die die Augen von mir abwenden. Es wird mir von Tag zu Tag bewusster, dass ich

als „Siegerin“, wenn man es so bezeichnen mag, da stehe. Natürlich ist es immer noch schwierig für mich damit umzugehen, aber ich kann ihnen in die Augen schauen, ohne Scheu und ohne Angst, weil ich meine Ängste, meine Dämonen besiegt habe. Durch mein Verarbeiten von Lebenssituationen, meinen Hilfeschrei habe ich dem Ganzen ein Ende gesetzt. Ich werde jetzt sogar mit Furcht und Respekt behandelt.

Auf die Frage hin, „Warum geschieht mir so etwas?“ habe ich sehr lange nachgedacht. Heute bin ich der Überzeugung, solche Situationen magisch angezogen zu haben. Tief in meinem Innern habe ich verstanden, dass irgendetwas in meinem Leben nicht richtig läuft. Ich gab mir die Chance mich von der Vergangenheit zu befreien.

Die zwei Personen, die mich gemobbt haben, stellen auf der einen Seite meine Mutter und auf der anderen Seite meinen Vater dar. Gegen beide wusste ich mich nie zu schützen. Sie haben alle meine Kraft aus mir ausgesaugt, ohne dass ich mich wehren konnte. Das Leben hat mir noch einmal die gleiche Herausforderung vor die Füße gelegt, diesmal jedoch im beruflichen Leben. Ich hatte dort die Möglichkeit die vergangene und die gegenwärtige Situation in Angriff zu nehmen. Deshalb ist es mir so wichtig den eingeschlagenen, juristischen Weg über eine Anklage der Mobber, bis zum Schluss zu gehen. Ich bin es mir als Kind und Erwachsener schuldig, auf mich Acht zu geben und mich zu schützen und zu verteidigen. Viele denken es wäre aus Rache, aber das ist grundlegend falsch. Ich muss diesen Weg zu Ende führen um meine Selbstachtung als Mensch und Opfer wieder zu finden. Auch für die Täter ist dies eine wichtige Lektion. Sie müssen begreifen was sie angerichtet haben und damit eine Chance erhalten ihr Verhalten zu ändern. Dies liegt jedoch nicht in meiner Macht, ich kann sie nur auf ihr Verhalten hinweisen, den Weg dahin müssen sie jedoch selbst bestreiten.

*Heute bin ich ein glücklicher Mensch, der das Leben in vollen Zügen genießt und sehr viel Liebe in sich trägt. Rückschläge kommen immer wieder, aber sie werden leichter und schwächer bis sie irgendwann nur noch ein kleiner Teil von mir sind. Man darf eine schlechte Erfahrung nicht mit Hass und Rache erfüllen, denn sie zerstört nicht unsere Peiniger sondern nur uns selbst. Unser Ziel soll es sein, Schritt für Schritt nach vorne zu gehen und nicht zurück in die Dunkelheit.*

*Ich erhielt die einmalige Chance mich neu zu finden und den Sinn meines Lebens neu und klar zu definieren. Ich habe den Entschluss gefasst, Mobbingopfer die Hand zu reichen und sie auf dem Weg in ihr neues Leben zu begleiten. Denn nichts ist schlimmer als das Gefühl unverstanden und alleingelassen zu sein. Die Möglichkeit aus dieser Sackgasse zu kommen bietet sich durch außenstehende Hilfe, jedoch dürfen wir nicht vergessen, dass nur wir selbst uns wirklich heilen können indem wir „JA“ zum Leben sagen und uns nicht in den Sog von Schmerz, Hass und Depressionen ziehen lassen. Depressionen sind nichts anderes als das Resultat uns nicht eingestehen zu wollen, dass wir uns auf dem falschen Weg befinden. Es ist doch viel bequemer sich fallen zu lassen, als aufzustehen und zu sagen: „Hört auf, ich möchte das nicht mehr, ihr tut mir weh mit euerm Verhalten“!*

*Habt Mut und kämpft für Euch.*

### Wohin kann Mobbing führen?

Das betriebliche Mobbinggeschehen führt u.a. zu Beeinträchtigungen der physischen Gesundheit in Form von Kopf- und Magenbeschwerden, Übelkeit, Ein- und Durchschlafstörungen oder auch Herz- und Kreislauftörungen. Häufigste psychische Erscheinungsformen sind Konzentrationsprobleme, Schlafstörungen, Gefühle der Verzweiflung, Ängste und gereizte, aggressive Stimmung. Bei langanhaltenden Mobbingprozessen kann es zu Generalisierung des Misstrauens, auch in anderen Lebensbereichen kommen und eine grundlegende Einstellungsveränderung herbeiführen. Zudem kommt es zu Kreisgedanken, die sich immerwährend um erlittene Demütigungen drehen und hierdurch eine Distanzierung zum Geschehen und individuelle Regenerations- und Reflexionsmöglichkeiten drastisch vermindern. Dies kann zu völliger physischer und psychischer Erschöpfung, starken Depressionen bis zu Selbstmordgedanken führen. Darüber hinaus ist das familiäre Umfeld, durch die massiven Mobbingfolgen des Betroffenen, enormen Belastungen und Anforderungen ausgesetzt. Die Folgen für den Betrieb sind eine Verminderung der Produktivität durch vermehrte Krankenstände, innere Kündigung der Mitarbeiter, Leistungsabfall, Kündigungen und die dadurch notwendig gewordenen Neueinschulungen.



## 9. Quellennachweis und Literatur

- Mobbing Erkennen – Ansprechen – Vorbeugen / Hans-Jürgen Kratz / Ueberreuter
- Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung / Christa Kolodej / WUV
- Mobbing Der Ratgeber für Betroffene / Esser-Wolmerath-Niedel / Verlag des ÖGB
- Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz / Klaus Niedel Band4 / Reiner Hampp Verlag
- Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann / Heinz Leymann / ro ro ro Aktuell 13351
- Der neue Mobbingbericht / Heinz Leymann / ro ro ro Aktuell 13567
- Was tun bei ... Mobbing / H.-W. Vogel (Hrsg.) / Bastei Lübbe
- Konfliktgespräche / F. Gommlich A. Tieftrunk / Falken
- Grenzen setzen bei Erwachsenen / August Höglinger 3. Auflage







64, avenue de la Liberté B.P.2617  
L-1026 Luxembourg  
Tel : 00352 28 37 12 12  
Lu-Ve de 08 :00-12 :00 h  
Gsm : 00352 621 37 12 12  
Fax : 00352 28 37 12 13  
Permanences : ma et je de 19 :00-21 :00 h  
Gsm : 00352 621 37 12 12  
e-mail : [mobbingasbl@mobbingasbl.lu](mailto:mobbingasbl@mobbingasbl.lu)  
[www. Mobbingasbl.lu](http://www.Mobbingasbl.lu)



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère du Travail et de l'Emploi