

Definition und Theorie

„Aristoteles war kein Belgier, und die Hauptbotschaft des Buddhismus lautet nicht: Jeder kämpft für sich selbst, die Londoner U-Bahn ist keine politische Bewegung...ich hab's nachgeprüft“¹ ...
...und Mobbing hat nichts, rein gar nichts, mit dem gemeinen Wischmob zu tun.

Woher kommt nun dieses Unwort, dieser in der Alltagssprache verwendete Begriff? Was ist Mobbing?

Der Begriff Mobbing (engl. to mob = anpöbeln, zusammenrotten) wurde 1958 von dem Mediziner, Zoologen und Verhaltensforscher Konrad Lorenz (1903-1989) geprägt. Lorenz verstand erst mal(s) unter „mobbing“ eine angreifende Handlung einer Gruppe von Tieren, auf ein in die Gruppe eindringendes, fremdes Tier. Der Ursprung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Konflikten am Arbeitsplatz lässt sich in dem 1976 erschienenen Werk „The harassed worker“ des Amerikaners Brodsky ausmachen. Der Begriff Mobbing fiel in dieser Publikation allerdings noch nicht. Erst Heinz Leymann (geboren 1932 in Wolfenbüttel, lebt seit 1955 in Schweden), der am häufigsten zitierte Arbeitspsychologe, trug maßgeblich zur Einführung und Popularität des Begriffes Mobbing im Zusammenhang mit Konflikten am Arbeitsplatz bei. Es wird berichtet, beide - Lorenz und Leymann - seien auf den Begriff in einer Erzählung von Selma Lagerlöff gestoßen. Leymann übertrug ihn in die Arbeitswelt und entwickelte Mitte der 80er Jahre folgende Definition:

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft, und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

Um es anschaulicher auszudrücken: "Eine Unverschämtheit, einmal gesagt, ist und bleibt eine Unverschämtheit. Wiederholt sie sich täglich, über mehrere Wochen, dann sprechen wir von Mobbing" (LEYMANN, 1993a, S.22).

Leymann fügte seiner Definition noch einen ansehnlichen Katalog von 45 Mobbinghandlungen hinzu, von denen eine bestimmte Anzahl mindestens einmal pro Woche über einen Zeitraum von mindestens sechs Wochen erfolgen muss, um nach seiner Definition von Mobbing sprechen zu können.

1	Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
2	Man wird ständig unterbrochen
3	Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
4	Anschreien oder lautes Schimpfen
5	Ständige Kritik an der Arbeit
6	Ständige Kritik am Privatleben
7	Telefonterror
8	Mündliche Drohungen
9	Schriftliche Drohungen
10	Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke und Gesten

¹ 1988 drehte Regisseur Charles Crichton (1910-1999), der vor allem durch TV-Serien, aber auch durch den Film »Das Glück kam über Nacht« (»The Lavender Hill Mob, 1951 mit Alec Guinness) bekannt wurde, die schwarze Komödie „Ein Fisch namens Wanda“, an deren Drehbuch er zusammen mit Monty-Python-Star John Cleese arbeitete.

11	Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht
12	Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
13	Man lässt sich nicht ansprechen
14	Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
15	Den Arbeitskollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen
16	Man wird wie „Luft“ behandelt
17	Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
18	Man verbreitet Gerüchte
19	Man macht jemanden lächerlich
20	Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
21	Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
22	Man macht sich über eine Behinderung lustig
23	Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
24	Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
25	Man macht sich über das Privatleben lustig
26	Man macht sich über die Nationalität lustig
27	Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die sein Selbstbewusstsein verletzen
28	Man beurteilt den Arbeitsplatz in falscher oder kränkender Weise
29	Man stellt die Entscheidungen des Betroffenen in Frage
30	Man ruft ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
31	Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote
32	Man weist den Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
33	Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
34	Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben
35	Man gibt ihm Aufgaben unter seinem eigentlichen Können
36	Man gibt ihm ständig neue Arbeitsaufgaben
37	Man gibt ihm „kränkende“ Arbeitsaufgaben
38	Man gibt ihm Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren
39	Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
40	Androhung körperlicher Gewalt
41	Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen „Denkzettel“ zu verpassen
42	Körperliche Misshandlung
43	Man verursacht Kosten für den Betroffenen, um ihm zu schaden

44	Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des Betroffenen an
45	Sexuelle Handgreiflichkeiten

Die von ihm erkannten und ausgemachten Mobbinghandlungen fasste er in fünf Gruppen zusammen:

- Angriffe auf die Möglichkeit sich selbst mitzuteilen
- Angriffe auf soziale Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

Um in das Mobbing-Geschehen eingreifen zu können, erachtete es Leymann ferner als notwendig, die verschiedenen Phasen eines Mobbing-Prozesses unterscheiden zu können: Er konzipierte 5 Phasen:

1. Phase: Der Konflikt
2. Phase: Übergang zu Mobbing und Psychoterror
3. Phase: Rechts- und Machtübergriffe
4. Phase: Gesundheitliche Beeinträchtigungen
5. Phase: die Endstation: Ausschluss aus der Arbeitswelt

Die in den skizzierten Phasen sich wechselseitig beeinflussenden Prozesse führen dazu, dass der/die Betroffene am Ende der Entwicklung stigmatisiert ist. Parallele soziale und psychische Verläufe schematisiert Leymann wie folgt (Quelle: LEYMAN, 1993, S.76):

Der Konfliktverlauf	Veränderungen im Verhalten des Opfers	Veränderungen in der Meinung über das Opfer	Der Prozess der Bildung von Mythen
		Meinung sehr oft: "Er/Sie ist o.k."	
Ein Konflikt bricht aus	Das Opfer kristallisiert sich heraus	Meinung: "Es ist schon anstrengend, ihn/sie hier zu haben."	Psychologische und soziale Mythen entstehen
Es geschehen Machtübergriffe	Bewältigungsvermögen nimmt ab	Meinung: "Er/Sie hat Schwierigkeiten mit der Zusammenarbeit."	Psychologische und soziale Mythen nehmen zu
Rechtsbrüche geschehen	Wilde Verzweiflung entsteht	Meinung: "Ganz und gar unakzeptables Auftreten."	
Auf dem Weg zur Ausgrenzung	Verzweifelte Versuche zur Wiederaufrichtung	Meinung: "Der/Die muss doch psychisch krank sein."	Schuldigsprechung und soziale Stigmatisierung des Opfers

Nun ist das Leymann'sche (skandinavische) Mobbing-Konzept, das 1993 in deutscher Übersetzung unter dem Titel "Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und was man dagegen tun kann" erschien, zwar das erste seiner Art - und der Begriff hat sich auch im deutschsprachigen Raum durchgesetzt - doch fingen in den 90er Jahren die (wissenschaftlichen) Diskussionen hierzulande erst richtig an.

Prof. Oswald Neuberger z.B. (Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Universität Augsburg) kritisiert die Methode Leymanns, den Mobbingprozeß nur aus der Perspektive des Opfers zu betrachten. Er bemängelt weiter, dass durch diese einseitige Herangehensweise an Mobbinghandlungen nicht nachvollzogen werden kann, welche Sichtweisen und Motive den Handlungen der Täter zugrunde lagen. Ferner würde nicht hinterfragt, auf welche Art und Weise die Opfer selbst dazu beitragen, dass ein Konflikt eskaliert und sich zu Mobbing ausweiten kann.

Gemäß der ersten repräsentativen Studie "Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland", die im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gefördert- und von der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt wurde, sind in Deutschland aktuell 2,7 Prozent - also über 800.000 - Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Mobbing betroffen. Dabei liegt das Risiko gemobbt zu werden für Frauen um 75 % höher als das von Männern, wobei wiederum ältere Frauen die am meisten Leidtragenden sind. Die am stärksten betroffenen Altersgruppen sind die unter 25-Jährigen mit 3,7 % sowie die 55-jährigen und älteren Mitarbeiter mit 2,9 %.

Die Daten belegen des weiteren, dass 11,3 % - also mehr als jede/r neunte Erwerbstätige - im Laufe des Berufslebens bereits einmal von Mobbing betroffen gewesen ist. Festgestellt wurde, dass es keinen Bereich gibt, der als „mobbingfreie“ Zone gelten könnte: Vielmehr zieht sich das Phänomen quer durch alle Berufsgruppen, Branchen und Betriebsgrößen sowie Hierarchiestufen und Tätigkeitsniveaus. Gleichwohl konnten bestimmte Merkmale identifiziert werden – die vor allem miteinander kombiniert, die Gefahr, von Mobbing betroffen zu werden - deutlich erhöhen. Hierzu zählen vor allem Geschlecht und Alter der Beschäftigten: Frauen sowie jüngere Mitarbeiter/innen bis zu 25 Jahren, vor allem Auszubildende, sind besonders gefährdete Gruppen. Weibliche Beschäftigte haben eine Betroffenheitsquote von 3,5 % gegenüber männlichen von 2,0 %, d. h. ihr Mobbingrisiko liegt um 75 % höher als das der Männer. Beschäftigte bis zu einem Alter von 25 Jahren haben eine Betroffenheitsquote von 3,7 % gegenüber dem Durchschnitt von 2,7 %. Die Gefährdung der Auszubildenden liegt mit 4,4 % deutlich über dem Durchschnitt.

Als mobbende Personen sind sowohl Vorgesetzte als auch Kollegen/Kolleginnen identifiziert worden. In 38,2 % der Fälle sind Vorgesetzte die alleinigen Mobber, in 12,8 % mobben sie gemeinsam mit einem oder mehreren Kollegen/Kolleginnen. Eine Gruppe von Kollegen/Kolleginnen hat sich in 20,1 % der Fälle als Mobber herauskristallisiert. Kollegen/Kolleginnen als Einzelpersonen sind in 22,3 % die Mobbingakteure. Mobbing, das ausschließlich von Beschäftigten einer nachgeordneten Hierarchieebene ausgeht, kommt mit 2,3 % der Fälle selten vor. Ein typischer Mobber ist männlich, Vorgesetzter, zwischen 35 und 54 Jahre alt und zählt zu den langfristig Beschäftigten.²

Auswirkungen von Mobbing

Persönliche Ebene: Mobbing-Opfer leiden unter deutlich erhöhter Gereiztheit, Nervosität und Konzentrationsmangel, Motivationsverlust, Leistungsabfall, Schuldgefühlen, Verlust an Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl, Isolation, physische und psychosomatische Beschwerden, Schlafstörungen, Depressionen (z. T. mit Suizid-Gedanken), Burn-out-Symptomen, Angstzuständen, Existenzangst, tragen ihre Sorgen in die Beziehung und Familie, die dadurch sehr belastet wird, sind verstärkt stoff- und nicht stoffgebundenen Abhängigkeitsgefährdungen (Sucht) ausgesetzt, was bis hin zu Persönlichkeitsveränderungen durch das posttraumatische Belastungssyndrom führen kann. Ca. 10-20% der Betroffenen begehen Selbstmordversuche.

Betriebsebene: Der durch Mobbing entstehende volkswirtschaftliche Schaden wird auf jährlich 25 Milliarden Euro geschätzt. Man geht auch von einem jeweiligen Jahresgehalt pro Mobbingfall aus. Gemobbte Personen produzieren mehr Fehler, weil die Konzentration der Betroffenen nachlässt, die

² Mobbing-Report, Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), im Auftrag im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2002

Unfallrate steigt, es gibt krankheitsbedingte Absenzen, die Produktion sinkt. Das schlechte Arbeitsklima wirkt sich auf das ganze Team aus, die Fluktuationsrate steigt, Know-how geht verloren.

Gesellschaftliche Ebene: Erhöhte Ausgaben der Unfall-, Kranken-, Arbeitslosenversicherungen, Minderung des Bruttosozialproduktes. Neidverhalten, soziale Ausgrenzung und Stigmatisierung, Abnahme der Solidarität, Vertrauensverlust gegenüber Rechtsstaat.

Wie kommt es zu Mobbing?

Zwei Entwicklungen, die ein aggressiv-ausgrenzendes Verhalten am Arbeitsplatz befördern, sind:

1. Veränderungs- und Reorganisationsprozesse, die von innerbetrieblichen Umstrukturierungen bis zur internationalen Fusion reichen. Die schon seit Jahren von den Mitgliedsstaaten der WTO (World Trade Organisation) systematisch betriebenen „Strukturanpassungsprogramme“, die in Deutschland von den führenden Politikern u.a. als „Agenda 2010“ verkauft werden, sollen das Land fit für den globalen Wettbewerb machen. Die Resultate und Auswirkungen bisher: Standortverlagerungen ins Billiglohnländer, Erosion von Normalarbeitsverhältnissen (sprich: „sozial abgesicherte, stabile, abhängige Vollzeitbeschäftigung, deren Rahmenbedingungen - Arbeitszeit, Löhne, Transferleistungen - kollektivvertraglich oder arbeits- und sozialrechtlich auf einem Mindestniveau geregelt sind), Massenentlassungen, Lohndumping im eigenen Land, Abbau von gewachsenen Mitbestimmungsstrukturen, Schwächung der Gewerkschaften, Aushöhlung der Tarifautonomie, Lockerung des Kündigungsschutzes, Atomisierung des Solidaritätsgedankens. Entwicklungen, alles in allem, die bei den Arbeitnehmern im höchsten Masse Verunsicherungen bis hin zur nackten Existenzangst auslösen. Nach einem TNS-Infratest für den SPIEGEL (März 2005) fürchten 29 % in nächster Zeit arbeitslos zu werden. Eine „Wahnsinnsangst vor der Zukunft“ hat der Bundestagsabgeordnete Brase allenthalben registriert. „Die globalisierte Erwerbsgesellschaft der Zukunft wird geprägt sein von einem weiteren Rückgang von Normalarbeitsverhältnissen und einer starken Zunahme von atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Die Arbeitsplatzsicherheit - und damit einhergehend auch die Stattsicherheit - wird allgemein sinken. Die Erwerbsbiographien werden unsicherer und brüchiger, Arbeitslosigkeit wird zur Normalerfahrung. Die Mehrheit wird nicht mehr davon ausgehen können, dass mit wachsendem Erwerbsalter zugleich die Einkommen steigen. Zunehmend mehr Menschen werden nicht mehr in der Lage sein, den Wohlstand der Elterngeneration zu halten und deren Lebensstandard zu reproduzieren. Insgesamt ist - falls nicht politisch gegengesteuert wird - mit Verarmungsprozessen und einem weiteren Ansteigen der Einkommensdifferenzen zwischen Arm und Reich zu rechnen. Der Anteil der *working poor*, also der Menschen, die trotz Erwerbsarbeit ihr Leben unter dem Existenzminimum fristen, wird deutlich zunehmen. **Verschärfte Konkurrenz unter den Beschäftigten** ist ebenso zu erwarten wie sinkende Löhne, verstärkte Mobilität und neue Ungleichheitsprofile“³

2. Zunehmender Leistungsdruck, der mit diesen Entwicklungen zwangsläufig einhergeht. Der output muss gesteigert werden, der Schrei nach Arbeitszeitverlängerung, nach mehr Opfer insgesamt. Die Anforderungen sind erhöht. Der Arbeitsdruck / die Anspannung steigt, die Stimmung sinkt. Vorbei der Kuschelkurs auch hier. Während ab der 70-er Jahre Arbeitspsychologen und -soziologen, Gewerkschaften und Unternehmen selbst einen engen Zusammenhang zwischen dem physischen als auch psychischen Wohlbefinden des Arbeitnehmers und dem wirtschaftlichen und für alle Beteiligten gewinnbringenden Erfolg sahen, sind Rücksichtnahmen auf den Arbeitsplatz humanisierende Befindlichkeiten ganz und gar nicht mehr en vogue. Der Ton wird rauer, die Luft zum

³ Vgl. Bonß, Wolfgang: Vergesellschaftung über Arbeit. Oder: Gegenwart u. Zukunft der Arbeitsgesellschaft. IN: Berger, Peter A. / Konietzka, Dirk (Hg.): Die Erwerbsgesellschaft. Neue Ungleichheiten und Unsicherheiten. Opladen, 2001 (S. 331 - 356) und Geisen, Thomas / Kraus, Katrin / Ziegelmayer, Veronika (Hg.): Zukunft ohne Arbeit? Beiträge zur Krise der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt /Main, 1998

entspannten Durchatmen dünner. Als ich vor einem Jahr mit der Ausbildung zur Mobbingberaterin begann, die noch (fast anachronistisch anmutend) unter dem Motto „Humanisierung am Arbeitsplatz“ lief, führte uns Dr. Martin Wolmerath⁴ (Jurist) durch das erste Wochenendseminar, das die rechtlichen Aspekte im Zusammenhang mit Mobbingfällen behandelte. Zur Sprache kam auch ganz generell, dass im Zuge der o.a. Entwicklungen nicht selten „Personalverschlingungen“ mit dem „Instrument Mobbing“ durchgeführt würden. Ein Jahr später - im Januar 2005 - hielt er auch das Abschlussmodul. Er berichtete uns aus seiner Beraterpraxis heraus, dass die Unternehmen in der Zwischenzeit auf eine weitaus effizientere und vor allem zeitsparendere Praxis zurückgreifen würden. Sie teilen dem Arbeitnehmer nur mehr lapidar mit: Wir planen nicht mehr mit Ihnen! Oder: Sie können nach Hause gehen!

Ist Mobbing also passé? Keinesfalls! Gerade unter den genannten Bedingungen wird der massive Druck von einer (Hierarchie-) Ebene zur nächst unteren weitergeleitet. Ebenso wie auf dem globalen Schlachtfeld tobt auf dem Arbeitsmarkt ein aggressiver Verteilungskampf. Der Run auf Arbeit, der Wunsch nach Arbeitsplatzertretung. Stellen all die wohlklingenden Profilierungsmaßnahmen im Sinne von „fit for future“ schon an sich einen Selektionsprozess dar, so finden sich einzelne Arbeitnehmer nicht selten in einer Rolle wieder, in der sie mit allen Mitteln versuchen, sich gegenüber anderen zu behaupten. Sie sehen sich geradezu gezwungen, genötigt, ein Verhalten an den (Arbeits-) Tag zu legen, das nach der fragwürdigen Maxime *Jeder ist sich selbst der Nächste* ausgerichtet ist. Bei augenscheinlichen Mobbinghandlungen wird zusehends weggesehen, die Betroffenen erfahren mangels Zivilcourage von Kollegenseite und deren nach vermeintlicher Not-Wendigkeit ausgerichtetem Recht- und Unrechtempfinden sowie allgemein zunehmender Gleichgültigkeit und Verrohung im zwischenmenschlichen Umgang keinerlei Hilfestellung mehr. Nur nicht auffallen, sich nicht einmischen, nicht selber zu einer Zielscheibe werden. Nicht selten steht der Gemobbte allein auf weiter Flur.

Mobbing - ein Konflikt?

Ein Konflikt ja! Aber wer ist ein „Mobber“ und wer ein „Gemobbter“? Wie kommt es dazu, dass sich der/die Eine oder Andere plötzlich in einer dieser unschönen Kategorien wieder findet? Und ist er erst mal drin - in dieser Kategorienfalle - kommt er dann auch wieder raus? Allein?

Es gibt viele nette, amüsante, schlaue, pädagogisch und psychologisch gut gemeinte Ratschläge, wie man Konflikte am besten betrachten sollte: Konflikte sind notwendig; Konflikte sind kein Problem, sondern eine Herausforderung (und wenn sie da sind, wir wissen es: dann, um sie zu lösen); durch Konflikte können wir lernen; ja, sie stellen eine Chance für unser inneres Wachstum dar.

Nur, selten verweilen wir aber in der kontemplativen Betrachtung von Konflikten. Wir stecken plötzlich mitten drin (in einem Konflikt), wir *haben* einen Konflikt. Wie gehen wir damit um? Hält nicht überhaupt eine (hinter)fragende Herangehensweise mehr Möglichkeiten bereit, sich Konflikten bewusst und konstruktiv zu nähern, als von vornherein kategorisierende Einordnungen zu bedienen?

Die Berliner Friedensforscherin Ulrike C. Wasmuth⁵ sieht gar eine „(Zur) Notwendigkeit einer Rückbesinnung auf den Konflikt als zentrale Kategorie“. Sie schreibt: „Um konstruktive Lösungen für Konflikte erarbeiten zu können, müssen diese zunächst in ihren Grundlagen, Ausformungen und

⁴ Martin Wolmerath: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Frankfurt (Bund-Verlag) 2003

⁵ Ulrike C. Wasmuth, „Friedensforschung als Konfliktforschung. Zur Notwendigkeit einer Rückbesinnung auf den Konflikt als zentrale Kategorie“. AFP-Texte, Nr. 1/1992, S. 4 ff.

Eskalationsstufen analysiert werden. Erst vor dem Hintergrund dieser Analyse lässt sich der Konflikt nicht nur verstehen, sondern es lassen sich auch (alternative) Lösungswege suchen.“ Die folgenden Leitfragen wurden von ihr entwickelt:

1. Konfliktbeschreibung:

Wie heißt das Konfliktthema? Worum handelt es sich inhaltlich? Warum handelt es sich hier um einen Konflikt? Handelt es sich um einen Mikro- oder Makrokonflikt? Handelt es sich um einen Konflikt, bei dem die Konfliktparteien auf der gleichen Ebene stehen (symmetrischer Konflikt) oder verfügen sie über unterschiedliche Macht- und Einflussbereiche (asymmetrischer Konflikt)? Um welche Analyseebene geht es: den interpersonellen, den sozialen (politischen), den internationalen Konflikt? Welche Dimensionen von Gewalt sind in Bezug auf die Konfliktaustragungsformen und die Konfliktfolgen zu erkennen?

2. Konfliktgeschichte:

Welche strukturelle Ursache hat der konkrete Konflikt? Ist dieser Konflikt nur ein Symptom, ein Ausdruck für einen tiefer liegenden (gesellschaftlichen) Konflikt? Welche gesellschaftlichen Faktoren haben diesen Grundkonflikt produziert und ermöglicht? Wie sieht die Geschichte dieses Grundkonfliktes aus? Welche konkreten Ursachen hat der aktuelle Konflikt? Was war der auslösende Faktor? Wo und in welchem Zeitraum findet der Konflikt statt? Wer ist beteiligt? Welche Interaktionen, welche Konfliktaustragungsformen gibt es zwischen den Parteien? Gibt es interessierte dritte Parteien, die vermitteln? Welche Eskalationsstufen gab und gibt es im Konfliktgeschehen?

3. Konfliktzusammenhang:

Wie hängen die strukturellen Ursachen mit dem aktuellen Konflikt vom Allgemeinen zum Besonderen zusammen? Welche Rolle spielen einzelne Personen oder Gruppen? Welches Beziehungsgefüge besteht zwischen den gesellschaftlichen (politischen) Strukturen einerseits und dem Entstehen und Austragung des aktuellen Konflikts andererseits? Welche Beziehungen bestehen zwischen den direkt betroffenen, den indirekt betroffenen KonfliktparteiInnen, den parteiischen und den unparteiischen Dritten?

4. Konfliktparteien:

Wer sind die beteiligten Konfliktparteien, die einen entscheidenden Einfluss auf das Konfliktgeschehen haben? Direkt betroffene Personen und/oder Gruppen, deren Ziele unvereinbar und die direkt in das Konfliktgeschehen involviert sind, um ihre Ziele durchzusetzen? Wie sind sie betroffen und was hängt für sie vom Konfliktergebnis ab? Indirekt betroffene Personen und/oder Gruppen, die nicht direkt am Konflikt beteiligt sind, aber von den Konfliktfolgen berührt werden. Interessierte, nicht-neutrale dritte Parteien, die für eine Konfliktpartei votieren und ein Interesse daran haben, dass diese ihre Ziele erreicht. Interessierte, neutrale dritte Personen, die ein Interesse daran haben, im Konflikt zu vermitteln, ihn auf gewaltfreie Weise zu regeln und ein Konfliktergebnis zu erzielen, das nicht zum Nachteil für eine der konfliktierenden Parteien gereicht.

5. Konfliktorientierung:

Um welche Art von Konflikt handelt es sich? Handelt es sich um einen inhaltsorientierten Konflikt, bei dem es um eine konkrete Sache geht? Handelt es sich um einen wertorientierten Konflikt, bei dem es darum geht, was sein sollte? Handelt es sich um einen interessenorientierten Konflikt, bei dem es z.B. um die Verteilung knapper Ressourcen geht? Handelt es sich um einen machtorientierten Konflikt, bei dem es darum geht, Macht- und Herrschaftsverhältnisse zu klären? Handelt es sich um einen nicht-rational orientierten Konflikt, bei dem unbewusste psychische Motive eine wesentliche Rolle spielen?

6. Konfliktodynamik:

Hier muss nochmals die Konfliktentwicklung unter dem Aspekt der Wechselwirkung zwischen den strukturellen und den aktuellen Konfliktursachen untersucht werden. Die einzelnen Eskalationsstufen werden in Bezug auf die Einflussnahme der einzelnen AkteurInnen, auf die Konfliktpolarisierung sowie die sich verändernde gegenseitige Wahrnehmung (Feindbildaufbau) analysiert.

7. Praktizierte Konfliktregelung:

Wie wird der Konflikt ausgetragen? Welche Regelungen wurden gefunden? Welche Konfliktfolgen gibt es bzw. sind zu erwarten? Warum sind die praktizierten Konfliktregelungsmuster abzulehnen?

Wenn Neuberger bemängelt, dass Leymann nicht genügend die Rolle des Opfers hinterfragt, so kann man Frau Wasmuth sicherlich nicht vorwerfen, sich zu wenige Fragen zum Thema Konflikt und Konfliktbewältigung zu stellen. Was haben aber nun Leitfragen aus der Friedens- und Konfliktforschung mit Mobbing zu tun? Erst mal originär gar nichts. Jedoch ist genau diese exemplarisch fragende Annäherung an ein Problem, an einen / jeden Konflikt, der Schlüssel zur Bewusstmachung- und auch Bewältigung. Die Fragestellungen können eins zu eins auf einen Mobbingkonflikt übertragen werden.

Wollen wir abweichen von einem Schwarz-Weiss-Denken: „Gemobbter“ / „Mobber“, von der pauschalisierenden Stigmatisierung zum Opfer oder Täter, gilt es Konflikte am Arbeitsplatz als interaktive Handlungen und systemische Prozesse zu begreifen, die innerhalb eines komplexen betrieblichen Systems geradezu unumgänglich, ja „normal“ sind. Normale solange, bis sie nicht von der einen oder anderen Seite pervertiert ausgetragen werden. Ein Konflikt an sich ist noch kein Übel. Die Handhabung, das Umgehen mit ihm macht ihn erst zum Übeltäter, wobei wir beim wahren Täter wären: der Verdrängung der eigenen Anteile an einem Geschehen (auf beiden Seiten), der Verdrängung der Wahrnehmung von Zusammenhängen.

Mobbingabwehr

Was kann ein Gemobbter gegen gezielte Feindseligkeit tun? Zunächst muss im privaten Leben ein **vertrauensvoller Ansprechpartner** gefunden werden, um die Isolation aufzubrechen. Der Partner ist da nur bedingt geeignet, weil automatisch Beziehungsmuster ein Gespräch dominieren. Besser ist eine Vertrauensperson aus dem Freundes- und/oder Bekannten- und Verwandtenkreis, aber auch (ehemalige) Kollegen, die selbst schon Opfer von Mobbinghandlungen wurden. Kann eine Mobbingattacke nicht persönlich und direkt durch ein klärendes Gespräch abgewendet werden, ist es ratsam, schnellstmöglich den unmittelbaren **Vorgesetzten** in Kenntnis zu setzen (es ist ein Teil seiner Aufgaben - auch im Sinne der Fürsorgepflicht - derartiges Verhalten zu unterbinden), aber auch die **Kollegen** aus der Arbeitsgruppe auf den Konflikt hin anzusprechen. Ein **Gespräch zu Dritt** zwischen: Mobber, Gemobbter und dem Vorgesetzten (als Schlichtungsinstanz), wäre der nächste Schritt. Unterstützende Hilfestellung kann auch beim **Personalrat, evtl. der/die Behinderten- bzw. Frauenbeauftragten** innerhalb der Arbeitsstätte oder bei externen **Psychologen, Mobbing-Beratungsstellen** (z.B. bei ver.di), oder **Selbsthilfegruppen** nachgefragt werden. Parallel ist es ratsam, so früh als möglich, einen **Arzt** zu konsultieren, der evtl. physisch auftretende Symptome rechtzeitig behandeln kann. In ganz schwierigen und bereits eskalierten Fällen sollte man einen **Anwalt** einschalten. Gerade, wenn sich das Mobbing-Opfer dafür entscheidet, das Beschäftigungsverhältnis zu beenden, kann ein erfahrener Jurist nach den Worten der Frankfurter Therapeutin Bettina von Schorlemer oft mehr für seinen Klienten herausholen. Auch beim Auflösungsvertrag ist Vorsicht geboten: Er muss so formuliert werden, dass dem Betroffenen daraus keine finanziellen Nachteile oder Probleme mit dem Arbeitsamt erwachsen. Die frühestmögliche chronologische Dokumentation der Mobbinghandlungen durch ein **“Mobbingtagebuch“** (sehr wichtig für eine evtl. gerichtliche Austragung) ist grundsätzlich sinnvoll.

Rechtlich haben Mobbing-Opfer allerdings nach wie vor einen schweren Stand in Deutschland. „Oft sind Anfeindungen, Schikanen und diskriminierende Verhaltensweisen so subtil, dass sie sich kaum als einzelne Straftaten verfolgen lassen“, erklärt der Weilheimer Rechtsanwalt Hans-Georg Ruhmke. „Viele Opfer, die seit Jahren intensiv gemobbt werden, versäumen es, die einzelnen Übergriffe genau zu dokumentieren.“ Im Gegensatz zu anderen Europäischen Ländern gibt es in Deutschland bislang kein Anti-Mobbing-Gesetz. Während z.B. in Frankreich bei Mobbing Geldbußen von bis 15.000 Euro und Freiheitsstrafen drohen, enden in Deutschland einer Studie zufolge nur sechs Prozent aller Privatklagen mit einem

Schuldspruch. Doch auch hier zu Lande hat sich die Situation inzwischen gebessert: So können Gerichte Opfern mittlerweile auch bei nicht-materiellen Schäden Schadenersatz zusprechen.

"Mobbing" stellt einen Eingriff in das durch Artikel 1 und Artikel 2 Absatz 2 Grundgesetz verfassungsrechtlich geschützte allgemeine Persönlichkeitsrecht dar. Dieses hohe Rechtsgut ist für den betrieblichen Bereich ausdrücklich in § 75 Absatz 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) konkretisiert worden. Je nach Fallgestaltung haben Arbeitgeber und Betriebsrat entsprechend dieser Norm die gesetzliche Pflicht zur Unterbindung des von einem anderen Arbeitnehmer ausgehenden "Mobbing". Dem Arbeitgeber steht in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zu, durch Maßnahmen von der Verwarnung bzw. Ermahnung, Versetzung und Abmahnung bis zur Kündigung gegen einen diese Form der Diskriminierung ausübenden Beschäftigten vorzugehen. § 75 BetrVG ermöglicht es auch dem Betriebsrat, im Einzelfall gegen den Arbeitgeber vorzugehen, soweit die Diskriminierung von diesem initiiert ist. Alle aus § 75 BetrVG erwachsenden Rechte kann der Betriebsrat beim Arbeitsgericht geltend machen (§§ 23 Absatz 3, 104 BetrVG).

Vor dem dargelegten Hintergrund gewährleistet die bisherige Rechtslage nach Auffassung des Petitionsausschusses einen umfassenden Schutz vor "Mobbing am Arbeitsplatz". Ein gesetzliches Verbot des "Mobbing" würde dagegen nur symbolische Bedeutung haben. Daher unterstützte der Petitionsausschuss die Petition nicht und empfahl, das Petitionsverfahren zu schließen. Zu einem "Anti-Mobbing-Gesetz" konnte es demzufolge nicht kommen.

Um einer *Erkrankung durch Kränkung* vorzubeugen, ist es für den Mobbing-Betroffenen äußerst wichtig, auf sein psychisches wie physisches Wohlbefinden zu achten. Gerade weil eine Mobbingattacke ihn oftmals psychisch wie physisch extrem belastet, sollte er sich - gemäß der Prämisse *wehret den Anfängen* (sobald es sich abzeichnet, dass es sich um keinen singulären Angriff auf seine Person handelt) bewusst machen, was ER/SIE tun kann, um die eigene Position, das persönliche Befinden zu stärken. Mobbing-Betroffene werden nicht zuletzt auch dadurch zu Opfern, weil sie es zulassen. Eine „Opfer-Rolle“ nimmt man ein, wenn auch unbewusst. Defizitäre Persönlichkeitsanteile können von Außen, aber auch vom Eigner selbst als generelle Schwäche ausgemacht werden. *Nobody is perfect* heißt es so schön. Im Allgemeinen erlaubt diese Erkenntnis eine Herangehensweise an menschliche Schwächen, die es möglich macht, auch bei Fehlverhalten sein Gesicht und sein Selbstvertrauen nicht zu verlieren. Gerät eine Person jedoch über einen längeren Zeitraum unter psycho-sozialen Stress, kippt diese gesunde Fremd- und Selbstbewertung- und sie beginnt an sich selbst zu zweifeln. Das innere Gleichgewicht - zu wissen, man hat zwar seine Schwächen, aber auch seine Stärken - beginnt zu schwanken, und am Ende eines mehr oder weniger langen Prozesses (je nach individueller Belastbarkeit) kann der Betreffende/Betroffene nicht mehr „gerade stehen“. Weder vor sich selbst noch vor anderen. Der/die so geschwächte bietet eine umso größere Angriffsfläche, die so (zugelassen) freigesetzte Eigendynamik zieht ihn/sie in einer scheinbar unaufhaltsamen Abwärtsspirale immer mehr nach unten.

Den wichtigsten Beitrag für eine Konfliktlösung bei Mobbing kann der/die Betroffene selbst leisten. In der Ausbildung zur Mobbingberaterin / zum Mobbingberater wurden wir immer wieder darauf hingewiesen, dass *jeder der Experte seines Problems* ist. Jeder weiß für sich am Besten, wo die eigenen Grenzen liegen, die individuellen Bewältigungsmöglichkeiten; welche Konsequenzen verantwortet werden können und wollen. Wichtig ist für die Betroffenen, ernst genommen, gehört zu werden, aus sich heraus wichtige Entscheidungen zu treffen. Aktiv handeln zu können, und nicht ohnmächtig (ohne Macht) etwas über sich ergehen lassen zu müssen. Allein schon die Entscheidung, nicht passiv in der Duldungsstarre verharren zu wollen sondern mit dem Problem (aus sich) herauszugehen, kann die missliche Lage (präventiv) verändern. Die Bereitschaft, sich selbst zu hinterfragen, alles zu tun, damit es mir gut (von Abschalten, Yogaübungen, Sport, autogenem Training, Kurzurlaub, Saunabesuch, Waldspaziergang, um nur einige Beispiele zu nennen, bis hin zur „Couch“) um wieder aufzutanken, ist Voraussetzung für eine kraftvolle Konfrontation in Augenhöhe mit einem (jedem) Gegenüber.

Eine Danksagung möchte ich abschließend noch aussprechen an die stellv. Landesbezirksleiterin der ver.di Geschäftsstelle, Landesbezirk Bayern, Ressort D (Bildung), Frau Barbara Zahn, die die

Ausbildung zur Mobbingberaterin durch ihr Engagement und ihre kompetente auf den Weg gebracht und betreut hat.

Literaturliste zum Thema Mobbing:

- Esser/Wolmerath, Mobbing: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 4. Aufl., Frankfurt am Main, 2001
- Europäisches Parlament (Hrsg.), Mobbing am Arbeitsplatz, SOCI 108 DE, Luxemburg, 2001
- Leymann, Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 1993
- Leymann (Hrsg.), Der neue Mobbing-Bericht, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 1995
- Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, Der Mobbing-Report: Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Dortmund/Berlin, 2002
- Wolmerath, Mobbing im Betrieb: Rechtsansprüche und deren Durchsetzbarkeit, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2001
- Neuberger, Mobbing - Übel mitspielen in Organisationen, R. Hampp, 1995
- Kolodej, Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen, Wuv, 1999
- Hirigoyen, Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt, C.H.Beck Verlag, 2002
- Schild; Heeren, Mobbing, Konflikteskalation am Arbeitsplatz, Hampp, Mering, 2003