

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	17
Literaturverzeichnis	19
Vorbemerkungen	21
A. Mobbing und psychische Gewalt – Verstehen, wovon die Rede ist	23
1. Was ist Mobbing?	24
1.1 Definition	24
1.2 Erläuterung der Mobbingdefinition	28
1.2.1 Geschehensprozess	28
1.2.2 Destruktive Handlungen	29
1.2.3 Zeitliche Dimension	30
1.2.4 Mobbing im sozialen Zusammenhang	30
1.3 Mobbinghandlungen – Bausteine des Mobbing	32
1.3.1 Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen	35
1.3.2 Angriffe gegen das Arbeitsverhältnis	36
1.3.3 Destruktive Kritik	37
1.3.4 Angriffe gegen die soziale Integration	38
1.3.5 Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf .	39
1.3.6 Angriffe gegen das Selbstwertgefühl	40
1.3.7 Schreck, Angst und Ekel erzeugen	41
1.3.8 Angriffe gegen das Privatleben	41
1.3.9 Angriffe gegen die Gesundheit und die körperliche Unversehrtheit	42
1.3.10 Unterlassene Hilfeleistung	43
1.4 Verlaufsformen von Mobbing	45

1.5	Stabilisierende Faktoren	49
1.5.1	Persönliche Konfliktfähigkeit	50
1.5.2	Interne Solidarität – Sozialer und beruflicher Rückhalt	50
1.5.3	Kompetentes professionelles Netzwerk	51
1.5.4	Sensibilität und Konfliktkompetenz der Organisation	52
1.6	Unerfreuliches, das kein Mobbing ist	53
1.7	Aktuelle Entwicklungen	53
1.7.1	Power-Mobbing	54
1.7.2	Cyber-Mobbing	54
2.	Auswirkungen von Mobbing	56
2.1	Auswirkungen auf den Mobbingbetroffenen .	56
2.2	Auswirkungen auf die Belegschaft und das Betriebsklima	60
2.3	Auswirkungen auf Betrieb und Dienststelle ..	60
2.4	Auswirkungen auf die Gesellschaft	62
2.5	Auswirkungen auf den Mobber	62
3.	Mobbing oder Konflikt – wo verläuft die Grenze?....	64
3.1	Was genau ist ein Konflikt?	66
3.2	Was genau unterscheidet einen Konflikt von Mobbing?	68
3.3	Feindseligkeit als Selbstzweck	69
3.4	Kompromisslos, aber mit Rückversicherung .	72
4.	Ursachen für Mobbing	74
4.1	Betriebliche Ursachen	74
4.2	Warum mobben Mobber? – Persönliche Motive	76
4.2.1	Der Startpunkt für Mobbing	78
4.2.2	Angstbeißer oder Dominanzmobber?	78
4.2.3	Offene und faire Auseinandersetzung als Risiko	81
4.2.4	Erst kommt das Fressen, dann die Moral	82
4.2.5	Person raus – Problem gelöst!	83
4.2.6	Kaschierung krimineller Aktivitäten	83
4.2.7	»Suchtfaktor« billiger Triumph	84
4.3	Mobbing als »Kollateralschaden«	84
4.3.1	Der Sündenbock	85

4.3.2	Die persönliche Profilierung auf Kosten eines Opfers	85
4.3.3	Ein Exempel statuieren – ständig!	85
4.4	Bossing – Mobbing durch Vorgesetzte	86
4.4.1	Besonderheiten beim Vorgesetztenmobbing ..	87
4.4.2	Struktureller Täterschutz	88
5.	Psychische Gewalt	90
5.1	Was bedeutet Gewalt?	91
5.2	Psychische Gewalt am Arbeitsplatz	92
B.	No Mobbing! Die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung	99
1.	Der Stand der Dinge – 2015	100
1.1	Einen Schritt vor, zwei zurück?	100
1.2	Interessenvertretung ist weiterhin gefragt	104
1.3	Betriebliche Konzepte gegen Mobbing	106
1.3.1	Aufklärung über Mobbing und psychische Gewalt	106
1.3.2	Sensibilisierung und Qualifizierung von Vorgesetzten	108
1.3.3	Einrichten eines Frühwarnsystems	110
1.3.4	Psychischer Arbeitsschutz	110
2.	Der Fairnessbeauftragte – »Ersthelfer« bei Mobbing und psychischer Gewalt	112
2.1	Die Entwicklung einer Idee	112
2.2	Die Funktionen des Fairnessbeauftragten	115
2.3	Konfliktkommission mit »robustem Mandat«	118
2.4	Unternehmensleitbild statt Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung?	118
2.5	Die rechtliche Verankerung des Fairnessbeauftragten	119
3.	Abschluss einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zu Mobbing und psychischer Gewalt	123
3.1	Rechtliche Grundlagen	123

3.2	Zentrale Eckpunkte einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung	126
3.3	Durchsetzung einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung	130
4.	Qualifizierung der Akteure	133
C.	Wie helfe ich mir selbst? Sinnvolles Vorgehen von Betroffenen	137
1.	Der erste Schock: Ich werde gemobbt!	138
1.1	Bin ich betroffen oder Opfer?	139
1.2	Darf ich hoffen, dass es von selber aufhört? .	139
1.3	Muss ich da alleine durch?	140
1.4	Helfen mir die anderen, wenn sie wissen, dass ich gemobbt werde?	141
1.5	Ist Flucht die beste Verteidigung?	142
2.	Angreifen, Standhalten oder Flüchten?	143
2.1	Nehmen Sie Mobbing als Herausforderung an	143
2.2	Knüpfen Sie Ihr soziales Netzwerk	144
2.3	Geben Sie der Lösung des Mobbingproblems oberste Priorität	146
2.4	Finden Sie vertrauensvolle und kompetente Gesprächspartner	147
2.5	Lernen Sie, mit guten Ratschlägen gut umzugehen	149
2.6	Nehmen Sie professionelle Hilfe in Anspruch	150
2.7	Dokumentieren Sie das Geschehen	150
2.8	Investieren Sie in Lebensqualität	151
2.9	Versuchen Sie nicht, den Mobber zu läutern .	152
2.10	Entwickeln Sie Ihre wirksame Strategie	152
3.	Wie Phönix aus der Asche	154
3.1	Wann genau ist Mobbing erfolgreich überwunden?	155
3.2	Die äußere, soziale Balance wiederherstellen – Gerechtigkeit finden	156

3.3	Mobbingbetroffene, die keine Ruhe finden können	157
3.4	Die innere Balance wiederherstellen – Genugtuung finden	159
3.5	Mobbing verarbeiten und loslassen können ..	161
3.6	Wenn das Loslassen nicht gelingt	162
3.7	Rückblick	163
D.	Wie helfe ich Betroffenen? Beratung und Unterstützung durch betriebliche Ersthelfer	165
1.	Wer darf bei Mobbing helfen?	166
2.	Beratung durch Professionelle	168
3.	Professionelle Beratung durch betriebliche »Ersthelfer«	171
3.1	Zuhören wollen	171
3.2	Vertrauen aufbauen	172
3.3	Klares Rollenverständnis	174
3.4	Neutralität – ein schwieriges Unterfangen bei Mobbing	176
3.5	Das gute Erstgespräch	179
3.6	Realistische Zuversicht vermitteln	180
3.7	Ressourcen finden und pflegen	182
3.8	Leitfaden für die Beratung	184
3.9	Schwierigkeiten meistern	186
3.10	Die »Ja, aber ...«-Fälle	190
3.11	Das erste Mal	193
E.	Die rechtliche Seite – Möglichkeiten und Grenzen von juristischen Maßnahmen	195
1.	Möglichkeiten und Grenzen des Rechts	198
2.	Rechtlich betrachtet: Der Mobber	202
2.1	Strafrechtliche Aspekte	202
2.2	Zivilrechtliche Aspekte	212

2.3	Arbeitsrechtliche Aspekte	214
2.4	Dienstrechtliche Aspekte	218
3.	Rechtlich betrachtet: Der Arbeitgeber	220
3.1	Strafrechtliche Aspekte	220
3.2	Arbeitsrechtliche Aspekte	222
3.3	Dienstrechtliche Aspekte	225
4.	Rechtlich betrachtet: Die Interessenvertretung	226
5.	Rechtliche Handlungsmöglichkeiten des Mobbing- betroffenen	228
5.1	Unterstützung der Unterstützter	230
5.2	Sühne und Privatklage	231
5.3	Beschwerde	234
5.4	»Ermahnung«, »Abmahnung« und Kündigung	239
6.	Rechtliche Handlungsmöglichkeiten der Interessen- vertretung	242
6.1	Rechtliches Vorgehen gegen den Mobber	242
6.2	Rechtliches Vorgehen gegen den Arbeitgeber	243
7.	Stichwort BEM	245
8.	Stichwort AGG	248
9.	Stichwort Mediation und Güterichter	252
F.	Das Vorgehen bei akutem Mobbing – Systematisches Herangehen überwindet psychische Gewalt	257
1.	Es geht um Macht	258
1.1	Deutungsmacht	259
1.2	»Dieser Fall ist definitiv kein Mobbing!«	261
1.3	Verletzungsmacht	263
1.4	Handlungsmacht	264

2.	Die Mobbinganalyse	265
2.1	Den Sachstand ermitteln (Erster Analyse- schritt)	266
2.1.1	Tiefeninterviews mit den Betroffenen	267
2.1.2	Erst mal schnell die Gegenseite befragen? ...	268
2.1.3	Dokumentation durch den Betroffenen – Das Mobbing-Tagebuch	270
2.1.4	Die Mobbing-Landkarte	272
2.1.5	Der Mobbing-Kalender	273
2.1.6	Weitere Informationsquellen	274
2.2	Das Problem einschätzen (Zweiter Analyse- schritt)	275
2.2.1	Das Problem auf den Punkt bringen	275
2.2.2	Das Problem gegen den Strich bürsten	277
2.3	Die Ziele bestimmen (Dritter Analyseschritt) .	278
2.4	In die Haut des Mobbers schlüpfen (Vierter Analyseschritt)	281
2.5	Kosten-/Nutzenrechnung des Mobbing (Fünfter Analyseschritt)	283
2.6	Goldene Brücken bauen (Sechster Analyse- schritt)	285
2.7	Ohnmacht und Stärken des Betroffenen (Siebter Analyseschritt)	287
2.7.1	Wie kommen Ohnmacht und Schwachstellen zustande?	288
2.7.2	Stärkenprofil des Betroffenen	291
2.8	Macht und Schwachstellen des Mobbers (Achter Analyseschritt)	292
2.9	Interne und externe Ressourcen (Neunter Analyseschritt)	294
3.	Die Person des Vertrauens – Berater, Ressourcen- manager und Netzwerk-Koordinator	296
3.1	Beginnen Sie mit einem tragfähigen Arbeitsbündnis	297
3.2	Stellen Sie die Erwartungen auf eine mittelfristige Perspektive ab	297
3.3	Planen Sie nur die jeweils nächste Etappe ...	297
3.4	Gehen Sie beharrlich, aber nicht ungeduldig vor	298

3.5	Formulieren Sie klare Erwartungen und schaffen Sie Verbindlichkeiten	299
3.6	Managen Sie Netzwerke und Ressourcen	299
3.7	Gehen Sie bis zum (guten) Ende mit	300
4.	Eingreifen in den Mobbingkonflikt – auf der Basis einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung	301
5.	Persönliche Gegenwehr des Betroffenen	304
5.1	Nicht mehr alles gefallen lassen	304
5.2	Mit dem Mobber reden	306
5.3	Paradoxes Vorgehen	308
5.4	Eigentore vermeiden	311
5.5	Respekt erlangen	311
5.6	Öffentliche Missbilligung des Mobbingverhaltens	313
6.	Eingreifen ohne betriebliche Konfliktlösungsstrukturen	315
6.1	Deutungsmacht gewinnen	315
6.1.1	Wo Mobbing draufsteht, muss auch Mobbing drin sein	316
6.1.2	Mobbing »Mobbing« nennen?	316
6.1.3	»Mobbing« im Betrieb kommunizieren	319
6.2	Versuchte Schlichtungsgespräche mit dem Mobber	320
6.2.1	Vorgespräch	320
6.2.2	Wenn der Mobber mauert oder jammert	323
6.2.3	Das Sechs-Augen-Gespräch	325
6.3	Das Imperium schlägt zurück	326
6.3.1	Volle Breitseite	326
6.3.2	Bürokratischer Fleischwolf	327
6.3.3	Schützenhilfe von oben	329
6.4	Konfliktbereinigung und Machteingriff durch Vorgesetzte	330
6.5	Der runde Tisch und die Konfliktkommission	332
6.6	Sanktionen! – Sanktionen?	333
7.	Schadensbegrenzung – Organisierter Rückzug	335
8.	Nachsorge	337

G. Epilog	339
Anhang	341
1. Überblick über abgeschlossene Betriebs- und Dienstvereinbarungen	341
2. Betriebsvereinbarung über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz (Beschwerdestelle im Sinne des § 13 Abs. 1 AGG)	343
3. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (Auszug)	347
4. Mediationsgesetz (Auszug)	359
Stichwortverzeichnis	363