

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	15
Literaturverzeichnis .....	17
Vorbemerkungen .....	19
<b>A. Mobbing und psychische Gewalt – Verstehen, wovon die Rede ist</b>	<b>21</b>
1. Was ist Mobbing? .....	22
1.1 Definition .....	22
1.2 Erläuterung der Mobbingdefinition .....	25
1.2.1 Geschehensprozess .....	25
1.2.2 Destruktive Handlungen .....	26
1.2.3 Zeitliche Dimension .....	27
1.2.4 Mobbing im sozialen Zusammenhang .....	27
1.3 Mobbinghandlungen – Bausteine des Mobbing .....	29
1.3.1 Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen .....	31
1.3.2 Angriffe gegen das Arbeitsverhältnis .....	32
1.3.3 Destruktive Kritik .....	33
1.3.4 Angriffe gegen die soziale Integration .....	33
1.3.5 Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf .....	33
1.3.6 Angriffe gegen das Selbstwertgefühl .....	34
1.3.7 Schreck, Angst und Ekel erzeugen .....	34
1.3.8 Angriffe gegen das Privatleben .....	35
1.3.9 Angriffe gegen die Gesundheit und die körperliche Unversehrtheit .....	35
1.3.10 Unterlassene Hilfeleistung .....	36
1.4 Verlaufsformen von Mobbing .....	37
1.5 Stabilisierende Faktoren .....	40

1.5.1	Persönliche Konfliktfähigkeit .....	40
1.5.2	Interne Solidarität – Sozialer und beruflicher Rückhalt ..	41
1.5.3	Kompetentes professionelles Netzwerk .....	41
1.5.4	Sensibilität und Konfliktkompetenz der Organisation ...	42
1.6	Unerfreuliches, das kein Mobbing ist .....	44
2.	Auswirkungen von Mobbing .....	45
2.1	Auswirkungen auf den Mobbingbetroffenen .....	45
2.2	Auswirkungen auf die Belegschaft und das Betriebsklima	49
2.3	Auswirkungen auf Betrieb und Dienststelle .....	49
2.4	Auswirkungen auf die Gesellschaft .....	51
2.5	Auswirkungen auf den Mobber .....	51
3.	Mobbing oder Konflikt – wo verläuft die Grenze? .....	52
3.1	Was genau ist ein Konflikt? .....	53
3.2	Was unterscheidet einen Konflikt von Mobbing? .....	55
3.3	Feindseligkeit als Selbstzweck .....	56
3.4	Kompromisslos, aber mit Rückversicherung .....	58
4.	Ursachen für Mobbing .....	60
4.1	Betriebliche Ursachen .....	60
4.2	Warum mobben Mobber? – Persönliche Motive .....	62
4.2.1	Der Startpunkt für Mobbing .....	63
4.2.2	Angstbeißer oder Dominanzmobber? .....	64
4.2.3	Offene und faire Auseinandersetzung als Risiko .....	66
4.2.4	Erst kommt das Fressen, dann die Moral .....	67
4.2.5	Person raus – Problem gelöst! .....	68
4.2.6	Kaschierung krimineller Aktivitäten .....	68
4.2.7	»Suchtfaktor« billiger Triumph .....	69
4.3	Mobbing als »Kollateralschaden« .....	69
4.3.1	Der Sündenbock .....	69
4.3.2	Die persönliche Profilierung auf Kosten eines Opfers ...	70
4.3.3	Ein Exempel statuieren – ständig! .....	70
4.4	Bossing – Mobbing durch Vorgesetzte .....	71
4.4.1	Besonderheiten beim Vorgesetztenmobbing .....	71
4.4.2	Struktureller Täterschutz .....	73
5.	Psychische Gewalt .....	75
5.1	Was bedeutet Gewalt? .....	76
5.2	Psychische Gewalt am Arbeitsplatz .....	77

<b>B.</b>	<b>No Mobbing – Die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung .....</b>	<b>81</b>
1.	Was bringt Vorbeugung? .....	82
1.1	Was durch Mobbingprävention bisher erreicht wurde ...	82
1.2	Grenzen der Mobbingprävention .....	83
1.3	Mobbingprävention im Jahr 2011 .....	85
1.3.1	Aufklärung über Mobbing und psychische Gewalt .....	85
1.3.2	Sensibilisierung und Qualifizierung von Vorgesetzten ...	87
1.3.3	Einrichten eines Frühwarnsystems .....	88
2.	Die Mobbingbeauftragten – »Ersthelfer« bei Mobbing und psychischer Gewalt .....	90
2.1	Die Entwicklung einer Idee .....	90
2.2	Die Funktionen der »Mobbingbeauftragten« .....	92
2.3	Konfliktkommission mit »robustem Mandat« .....	95
2.4	Unternehmensleitbild statt Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung? .....	96
2.5	Die rechtliche Verankerung der Mobbingbeauftragten ..	97
3.	Abschluss einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zu Mobbing und psychischer Gewalt .....	100
3.1	Rechtliche Grundlagen .....	100
3.2	Zentrale Eckpunkte einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung .....	103
3.3	Durchsetzung einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung ..	106
4.	Qualifizierung der Akteure .....	109
<b>C.</b>	<b>Wie helfe ich mir selbst? Sinnvolles Vorgehen von Betroffenen ..</b>	<b>113</b>
1.	Der erste Schock: Ich werde gemobbt! .....	114
1.1	Bin ich betroffen oder Opfer? .....	115
1.2	Darf ich hoffen, dass es von selber aufhört? .....	115
1.3	Muss ich da alleine durch? .....	116
1.4	Helfen mir die anderen, wenn sie wissen, dass ich gemobbt werde? .....	117
1.5	Ist Flucht die beste Verteidigung? .....	117

2.	Angreifen, Standhalten oder Flüchten? .....	119
2.1	Nehmen Sie Mobbing als Herausforderung an .....	119
2.2	Knüpfen Sie Ihr soziales Netzwerk .....	120
2.3	Geben Sie der Lösung des Mobbingproblems oberste Priorität .....	121
2.4	Finden Sie vertrauensvolle und kompetenten Gesprächs- partner .....	122
2.5	Lernen Sie, mit guten Ratschlägen gut umzugehen .....	124
2.6	Nehmen Sie professionelle Hilfe in Anspruch .....	125
2.7	Dokumentieren Sie das Geschehen .....	126
2.8	Investieren Sie in Lebensqualität .....	126
2.9	Versuchen Sie nicht, den Mobber zu läutern .....	127
2.10	Entwickeln Sie Ihre wirksame Strategie .....	127
3.	Wie Phoenix aus der Asche .....	129
3.1	Wann genau ist Mobbing erfolgreich überwunden? .....	130
3.2	Die äußere, soziale Balance wiederherstellen – Gerechtig- keit finden .....	131
3.3	Mobbingbetroffene, die keine Ruhe finden können .....	132
3.4	Die innere Balance wiederherstellen – Genugtuung finden ..	133
3.5	Mobbing verarbeiten und loslassen können .....	135
<b>D.</b>	<b>Wie helfe ich Betroffenen? Beratung und Unterstützung durch betriebliche Ersthelfer .....</b>	<b>137</b>
1.	Wer darf bei Mobbing helfen? .....	138
2.	Beratung durch Professionelle .....	140
3.	Professionelle Beratung durch betriebliche »Ersthelfer« .....	143
3.1	Zuhören wollen .....	143
3.2	Vertrauen aufbauen .....	144
3.3	Klares Rollenverständnis .....	146
3.4	Neutralität – ein schwieriges Unterfangen bei Mobbing ..	147
3.5	Das gute Erstgespräch .....	150
3.6	Realistische Zuversicht vermitteln .....	151
3.7	Ressourcen finden und pflegen .....	153
3.8	Leitfaden für die Beratung .....	154

3.9	Schwierigkeiten meistern .....	156
3.10	Die »Ja, aber ...«-Fälle .....	160
3.11	Das erste Mal .....	162
<b>E.</b>	<b>Die rechtliche Seite von Mobbing – Chancen und Risiken von juristischen Maßnahmen .....</b>	<b>163</b>
1.	Chancen und Grenzen des Rechts .....	165
2.	Rechtlich betrachtet: Der Mobber .....	168
2.1	Strafrechtliche Aspekte .....	168
2.2	Zivilrechtliche Aspekte .....	175
2.3	Arbeitsrechtliche Aspekte .....	178
2.4	Dienstrechtliche Aspekte .....	181
3.	Rechtlich betrachtet: Der Arbeitgeber .....	182
3.1	Strafrechtliche Aspekte .....	182
3.2	Arbeitsrechtliche Aspekte .....	184
3.3	Dienstrechtliche Aspekte .....	186
4.	Rechtlich betrachtet: Die Interessenvertretung .....	187
5.	Rechtliche Handlungsmöglichkeiten des Mobbingbetroffenen ..	189
5.1	Unterstützung der Unterstützer .....	191
5.2	Sühne und Privatklage .....	192
5.3	Beschwerde .....	194
5.4	»Ermahnung«, »Abmahnung« und Kündigung .....	198
6.	Rechtliche Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung ..	201
6.1	Rechtliches Vorgehen gegen den Mobber .....	202
6.2	Rechtliches Vorgehen gegen den Arbeitgeber .....	204
7.	Stichwort BEM .....	205
8.	Stichwort AGG .....	207

<b>F.</b>	<b>Das Vorgehen bei akutem Mobbing – Systematisches Herangehen überwindet psychische Gewalt</b>	<b>210</b>
1.	Es geht um Macht	211
1.1	Deutungsmacht	212
1.2	Verletzungsmacht	214
1.3	Handlungsmacht	214
2.	Die Mobbinganalyse	216
2.1	Den Sachstand ermitteln (Erster Analyseschritt)	217
2.1.1	Tiefeninterviews mit den Betroffenen	218
2.1.2	Erstmal schnell die Gegenseite befragen?	219
2.1.3	Dokumentation durch den Betroffenen – Das Mobbing- Tagebuch	221
2.1.4	Die Mobbing-Landkarte	222
2.1.5	Der Mobbing-Kalender	223
2.1.6	Weitere Informationsquellen	224
2.2	Das Problem einschätzen (Zweiter Analyseschritt)	225
2.2.1	Das Problem auf den Punkt bringen	225
2.2.2	Das Problem gegen den Strich bürsten	226
2.3	Die Ziele bestimmen (Dritter Analyseschritt)	228
2.4	In die Haut des Mobbers schlüpfen (Vierter Analyseschritt)	230
2.5	Kosten-/Nutzenrechnung des Mobbing (Fünfter Analyseschritt)	232
2.6	Goldene Brücken bauen (Sechster Analyseschritt)	234
2.7	Ohnmacht und Stärken des Betroffenen (Siebter Analyseschritt)	236
2.7.1	Wie kommen Ohnmacht und Schwachstellen zustande?	236
2.7.2	Stärkenprofil des Betroffenen	239
2.8	Macht und Schwachstellen des Mobbers (Achter Analyseschritt)	240
2.9	Interne und externe Ressourcen (Neunter Analyseschritt)	241
3.	Die Person des Vertrauens – Berater, Ressourcenmanager und Netzwerk-Koordinator	243
3.1	Beginnen Sie mit einem tragfähigen Arbeitsbündnis	244

3.2	Stellen Sie die Erwartungen auf eine mittelfristige Perspektive ab .....	244
3.3	Planen Sie nur die jeweils nächste Etappe .....	244
3.4	Gehen Sie beharrlich, aber nicht ungeduldig vor .....	245
3.5	Formulieren Sie klare Erwartungen und schaffen Sie Verbindlichkeiten .....	245
3.6	Managen Sie Netzwerke und Ressourcen .....	246
3.7	Gehen Sie bis zum (guten) Ende mit .....	247
4.	Eingreifen in den Mobbingkonflikt – auf der Basis einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung .....	248
5.	Persönliche Gegenwehr des Betroffenen .....	251
5.1	Handelnder Widerstand .....	251
5.2	Mit dem Mobber reden .....	253
5.3	Paradoxes Vorgehen .....	255
5.4	Eigentore vermeiden .....	257
5.5	Respekt erlangen .....	257
5.6	Öffentliche Missbilligung des Mobbingverhaltens .....	259
6.	Eingreifen ohne betriebliche Konfliktlösungsstrukturen .....	261
6.1	Deutungsmacht gewinnen .....	261
6.1.1	Wo Mobbing draufsteht, muss auch Mobbing drin sein .	263
6.1.2	Mobbing »Mobbing« nennen .....	263
6.1.3	»Mobbing« im Betrieb kommunizieren .....	264
6.2	Schlichtungsgespräche mit dem Mobber .....	265
6.2.1	Vorgespräche .....	265
6.2.2	Wenn der Mobber mauert, jammert oder zum Gegen- angriff übergeht .....	267
6.2.3	Wenn der Mobber überzeugend argumentiert .....	269
6.2.4	Das Sechs-Augen-Gespräch .....	269
6.3	Konfliktbereinigung und Machteingriff durch Vorgesetzte	270
6.4	Der runde Tisch und die Konfliktkommission .....	272
6.5	Sanktionen! – Sanktionen? .....	274
6.6	Schadensbegrenzung – Organisierter Rückzug .....	274
7.	Nachsorge .....	276

<b>Anhang</b> .....	277
1. Überblick über abgeschlossene Betriebs- und Dienstvereinbarungen	277
2. Betriebsvereinbarung über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz (Beschwerdestelle im Sinne des § 13 Abs. 1 AGG) ..	280
3. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (Auszug) .....	284
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	295