

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	15
Literaturverzeichnis.	17
Vorbemerkungen	21

A. Mobbing und psychische Gewalt –

Verstehen, wovon die Rede ist	23
1. Was ist Mobbing?	23
1.1 Definition	24
1.2 Erläuterung der Mobbingdefinition.	27
1.2.1 Geschehensprozess.	27
1.2.2 Destruktive Handlungen.	28
1.2.3 Zeitliche Dimension	29
1.2.4 Mobbing im sozialen Zusammenhang	29
1.3 Mobbinghandlungen – Bausteine des Mobbing	30
1.3.1 Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen	34
1.3.2 Angriffe gegen das Arbeitsverhältnis	35
1.3.3 Destruktive Kritik	36
1.3.4 Angriffe gegen die soziale Integration.	37
1.3.5 Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf	38
1.3.6 Angriffe gegen das Selbstwertgefühl.	39
1.3.7 Schreck, Angst und Ekel erzeugen.	40
1.3.8 Angriffe gegen das Privatleben	41
1.3.9 Angriffe gegen die Gesundheit und die kör- perliche Unversehrtheit	41
1.3.10 Unterlassene Hilfeleistung	42
1.4 Verlaufsformen von Mobbing.	44
1.5 Stabilisierende Faktoren	48
1.5.1 Persönliche Konfliktfähigkeit	48

Inhaltsverzeichnis

1.5.2	Interne Solidarität – Sozialer und beruflicher Rückhalt	49
1.5.3	Kompetentes professionelles Netzwerk	49
1.5.4	Sensibilität und Konfliktkompetenz der Organisation	50
1.6	Unerfreuliches, das kein Mobbing ist.	51
1.7	Aktuelle Entwicklungen	52
1.7.1	Power-Mobbing	52
1.7.2	Cyber-Mobbing	52
2.	Auswirkungen von Mobbing	53
2.1	Auswirkungen auf den Mobbingbetroffenen und seine Familie	53
2.2	Auswirkungen auf die Belegschaft und das Betriebsklima	57
2.3	Auswirkungen auf Betrieb bzw. auf die Dienststelle	57
2.4	Auswirkungen auf die Gesellschaft	58
2.5	Auswirkungen auf den Mobber und seine Unterstützer	59
3.	Mobbing oder Konflikt – Wo verläuft die Grenze?	60
3.1	Was genau ist ein Konflikt?	61
3.2	Was genau unterscheidet einen Konflikt von Mobbing?	63
3.3	Feindseligkeit als Selbstzweck	65
3.4	Kompromisslos, aber mit Rückversicherung.	67
4.	Ursachen für Mobbing	68
4.1	Betriebliche Ursachen	69
4.2	Warum mobben Mobber? – Persönliche Motive	70
4.2.1	Der Startpunkt für Mobbing	71
4.2.2	Angstbeißer oder Dominanzmobber	72
4.2.3	Offene und faire Auseinandersetzung als Risiko	74
4.2.4	Erst kommt das Fressen, dann die Moral	75
4.2.5	Person raus – Problem gelöst!.	76
4.2.6	Verdecken krimineller Aktivitäten	76
4.2.7	»Suchtfaktor« billiger Triumph	77
4.3	Mobbing als »Kollateralschaden«.	77
4.3.1	Der Sündenbock	77
4.3.2	Profilierungssucht auf Kosten eines Opfers.	78
4.3.3	Ein Exempel statuieren – ständig!.	78
4.4	Bossing – Mobbing durch Vorgesetzte	79
4.4.1	Besonderheiten beim Vorgesetztenmobbing	80

4.4.2	Struktureller Täterschutz	81
5.	Psychische Gewalt	82
5.1	Was bedeutet Gewalt?	83
5.2	Psychische Gewalt am Arbeitsplatz	84
B.	No Mobbing! Die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung	89
1.	Der Stand der Dinge – 2020	89
1.1	Einen Schritt vor, zwei zurück?	90
1.2	Interessenvertretung ist weiterhin gefragt.	93
1.3	Betriebliche Konzepte gegen Mobbing	95
1.3.1	Aufklärung über Mobbing und psychische Gewalt	95
1.3.2	Sensibilisierung und Qualifizierung von Vorgesetzten	97
1.3.3	Einrichten eines Frühwarnsystems	98
1.3.4	Psychischer Arbeitsschutz	99
2.	Die Fairnessbeauftragten – »Ersthelfer« bei Mobbing und psychischer Gewalt	99
2.1	Die Entwicklung einer Idee	100
2.2	Die Funktionen des Fairnessbeauftragten.	102
2.3	Konfliktkommission mit »robustem Mandat«	105
2.4	Unternehmensleitbild statt Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung?	106
2.5	Die rechtliche Verankerung des Fairnessbeauftragten	106
3.	Abschluss einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zu Mobbing und psychischer Gewalt.	109
3.1	Rechtliche Grundlagen	110
3.2	Zentrale Eckpunkte einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung	112
3.3	Durchsetzung einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung	116
4.	Qualifizierung der Akteure	118
C.	Wie helfe ich mir selbst? Sinnvolles Vorgehen von Betroffenen	122
1.	Der erste Schock: Ich werde gemobbt!	123
1.1	Bin ich betroffen oder Opfer?	123
1.2	Darf ich hoffen, dass es von selber aufhört?.	124
1.3	Muss ich da alleine durch?.	125

Inhaltsverzeichnis

1.4	Helfen mir die anderen, wenn sie wissen, dass ich gemobbt werde?	126
1.5	Ist Flucht die beste Verteidigung?	127
2.	Angreifen, Standhalten oder Flüchten?	127
2.1	Nehmen Sie Mobbing als Herausforderung an.	128
2.2	Knüpfen Sie Ihr soziales Netzwerk	129
2.3	Geben Sie der Lösung des Mobbingproblems oberste Priorität	130
2.4	Finden Sie vertrauensvolle und kompetente Gesprächspartner	131
2.5	Lernen Sie, mit guten Ratschlägen gut umzugehen	133
2.6	Nehmen Sie professionelle Hilfe in Anspruch	133
2.7	Dokumentieren Sie das Geschehen.	134
2.8	Investieren Sie in Lebensqualität	134
2.9	Versuchen Sie nicht, den Mobber zu läutern.	135
2.10	Entwickeln Sie Ihre wirksame Strategie	136
3.	Wie Phönix aus der Asche	137
3.1	Wann genau ist Mobbing erfolgreich überwunden?	138
3.2	Die äußere, soziale Balance wiederherstellen – Gerechtigkeit finden	139
3.3	Mobbingbetroffene, die keine Ruhe finden können	140
3.4	Die innere Balance wiederherstellen – Genugtuung finden	141
3.5	Mobbing verarbeiten und loslassen können	143
3.6	Wenn das Loslassen nicht gelingt.	144
3.7	Rückblick	144

D. Wie helfe ich Betroffenen? Beratung und Unterstützung

	durch betriebliche Ersthelfer	145
1.	Wer darf bei Mobbing helfen?	145
2.	Beratung durch Professionelle	147
3.	Professionelle Beratung durch betriebliche »Ersthelfer«	149
3.1	Zuhören wollen	149
3.2	Vertrauen aufbauen.	151
3.3	Klares Rollenverständnis	152
3.4	Neutralität – Ein schwieriges Unterfangen bei Mobbing	155
3.5	Das gute Erstgespräch	156
3.6	Realistische Zuversicht vermitteln	158
3.7	Ressourcen finden und pflegen.	159
3.8	Leitfaden für die Beratung	161

3.9	Schwierigkeiten meistern	163
3.10	Die »Ja, aber ...«-Fälle.	167
3.11	Das erste Mal	169

E. Die rechtliche Seite – Möglichkeiten und Grenzen von juristischen Maßnahmen 171

1.	Möglichkeiten und Grenzen des Rechts.	173
2.	Rechtlich betrachtet: Der Mobber.	176
2.1	Strafrechtliche Aspekte	177
2.2	Zivilrechtliche Aspekte	185
2.3	Arbeitsrechtliche Aspekte	188
2.4	Dienstrechtliche Aspekte	192
3.	Rechtlich betrachtet: Der Arbeitgeber.	193
3.1	Strafrechtliche Aspekte	193
3.2	Arbeitsrechtliche Aspekte	195
3.3	Dienstrechtliche Aspekte	197
4.	Rechtlich betrachtet: Die Interessenvertretung	198
5.	Rechtliche Handlungsmöglichkeiten des Mobbingbetroffenen	199
5.1	Unterstützung der Unterstützer	201
5.2	Sühne und Privatklage.	202
5.3	Beschwerde	204
5.4	»Ermahnung«, »Abmahnung« und Kündigung	209
6.	Rechtliche Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung	212
6.1	Rechtliches Vorgehen gegen den Mobber	212
6.2	Rechtliches Vorgehen gegen den Arbeitgeber	213
7.	Stichwort BEM.	214
8.	Stichwort AGG.	218
9.	Stichworte Mediation und Güterichter	221

F. Das Vorgehen bei akutem Mobbing – Systematisches Herangehen überwindet psychische Gewalt. 224

1.	Es geht um Macht	224
1.1	Deutungsmacht	226
1.2	»Dieser Fall ist definitiv kein Mobbing!«	228
1.3	Verletzungsmacht	229
1.4	Handlungsmacht	230
2.	Die Mobbinganalyse.	231
2.1	Den Sachstand ermitteln (Erster Analyseschritt)	232
2.1.1	Tiefeninterviews mit dem Betroffenen	232

Inhaltsverzeichnis

2.1.2	Erst mal schnell die Gegenseite befragen? . . .	233
2.1.3	Dokumentation durch den Betroffenen – Das Mobbing-Tagebuch	235
2.1.4	Die Mobbing-Landkarte	236
2.1.5	Der Mobbing-Kalender	238
2.1.6	Weitere Informationsquellen	238
2.2	Das Problem einschätzen (Zweiter Analyseschritt) .	239
2.2.1	Das Problem auf den Punkt bringen	240
2.2.2	Das Problem gegen den Strich bürsten	241
2.3	Die Ziele bestimmen (Dritter Analyseschritt)	242
2.4	In die Haut des Mobbers schlüpfen (Vierter Analyseschritt)	245
2.5	Kosten-/Nutzen-Rechnung des Mobbing (Fünfter Analyseschritt)	247
2.6	Brücken bauen (Sechster Analyseschritt).	249
2.7	Ohnmacht und Stärken des Betroffenen (Siebter Analyseschritt)	250
2.7.1	Wie kommen Ohnmacht und Schwachstellen zustande?	251
2.7.2	Stärkenprofil des Betroffenen	254
2.8	Macht und Schwachstellen des Mobbers (Achter Analyseschritt)	255
2.9	Interne und externe Ressourcen (Neunter Analyseschritt)	256
3.	Die Person des Vertrauens – Berater, Ressourcenmanager und Netzwerk-Koordinator	257
3.1	Beginnen Sie mit einem tragfähigen Arbeitsbündnis	258
3.2	Stellen Sie die Erwartungen auf eine mittelfristige Perspektive ab	258
3.3	Planen Sie nur die jeweils nächste Etappe	258
3.4	Gehen Sie beharrlich, aber nicht ungeduldig vor . . .	259
3.5	Formulieren Sie klare Erwartungen und schaffen Sie Verbindlichkeiten	259
3.6	Managen Sie Netzwerke und Ressourcen	260
3.7	Gehen Sie bis zum (guten) Ende mit	260
4.	Eingreifen in den Mobbingkonflikt – Auf der Basis einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung	261
5.	Persönliche Gegenwehr des Betroffenen	263
5.1	Nicht mehr alles gefallen lassen.	264
5.2	Mit dem Mobber reden.	266
5.3	Paradoxes Vorgehen	267

5.4	Eigentore vermeiden.	270
5.5	Respekt erlangen.	270
5.6	Öffentliche Missbilligung des Mobbingverhaltens . . .	271
6.	Eingreifen ohne betriebliche Konfliktlösungsstrukturen . .	273
6.1	Deutungsmacht gewinnen	273
6.1.1	Wo Mobbing draufsteht, muss auch Mobbing drin sein	274
6.1.2	Mobbing »Mobbing« nennen?.	275
6.1.3	»Mobbing« im Betrieb kommunizieren	277
6.2	Versuchte Schlichtungsgespräche mit dem Mobber . . .	277
6.2.1	Vorgespräch	278
6.2.2	Wenn der Mobber mauert oder jammert . . .	280
6.2.3	Das Sechs-Augen-Gespräch	282
6.3	Das Imperium schlägt zurück.	283
6.3.1	Volle Breitseite	283
6.3.2	Bürokratischer Fleischwolf.	284
6.3.3	Schützenhilfe von oben	285
6.4	Konfliktbereinigung und Machteingriff durch Vor- gesetzte	286
6.5	Der runde Tisch und die Konfliktkommission	288
6.6	Sanktionen! – Sanktionen?	289
7.	Schadensbegrenzung – Organisierter Rückzug	290
8.	Nachsorge	291
G.	Epilog	292
Anhang	293
1.	Überblick über abgeschlossene Betriebs- und Dienst- vereinbarungen	293
2.	Betriebsvereinbarung über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz (Beschwerdestelle im Sinne des § 13 Abs. 1 AGG)	295
3.	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (Auszug)	299
4.	Mediationsgesetz (Auszug)	309
	Stichwortverzeichnis	313