

# Inhalt

Vorwort zur 1. Auflage	13
Vorwort zur 2. Auflage	16

## Teil I: Grundlagen

<b>1</b>	<b>Der Mobbingbegriff</b>	21
<b>2</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Mobbingforschung</b>	25
2.1	Verbreitung von Mobbing	25
2.2	Auftretenshäufigkeit und -dauer	26
2.3	Position und Anzahl der Mobbingbeteiligten	26
2.4	Branchen und Berufszugehörigkeit der Betroffenen	29
2.5	Alter der Betroffenen	29
2.6	Persönlichkeitsfaktoren der Betroffenen	29
2.7	Geschlechtsspezifische Aspekte von Mobbing	31
2.7.1	Geschlechtsspezifische Unterschiede bei Betroffenen und TäterInnen	31
2.7.2	Sexuelle Belästigung als Mobbinghandlung	31
2.7.3	Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Gegenwehr des Opfers	32
2.7.4	Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Wahl der Mobbinghandlungen	33
<b>3</b>	<b>Mobbingangriffsbereiche</b>	35
3.1	Allgemeine Belästigungen	35
3.1.1	Angriffe auf der kommunikativen Ebene	36
3.1.2	Angriffe auf die sozialen Beziehungen	37
3.1.3	Angriffe auf das soziale Ansehen	38
3.1.4	Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation	40
3.1.5	Angriffe auf die Gesundheit	43
3.1.6	45 Mobbinghandlungen	43
3.1.7	Die häufigsten Mobbinghandlungen	45
3.2	Sexuelle Belästigung	46
<b>4</b>	<b>Mobbingursachen</b>	54
4.1	Gesellschaftliche Ursachen	54
4.2	Betriebliche Ursachen	56
4.2.1	Organisation der Arbeit	57
4.2.1.1	Ungünstige Umgebungsbedingungen	57

4.2.1.2	Starre Organisationsstrukturen	57
4.2.1.3	Wettbewerbsförderndes Beförderungssystem	58
4.2.1.4	Mangelnde Transparenz	58
4.2.2	Ursachen in der Sozialstruktur	59
4.2.2.1	Mangel an ethischen Normen und Werten	59
4.2.2.2	Schlechte Kommunikationsstrukturen	59
4.2.2.3	Mangelnde Streitkultur	60
4.2.3	Führung der MitarbeiterInnen	61
4.2.3.1	Führungsverhalten	61
4.2.3.2	Unter- oder Überforderung der MitarbeiterInnen	64
4.3	Individuelle Ursachen	65
4.3.1	Mobbing als Folge einer unbewältigten Stresssituation	65
4.3.2	Mobbingauslösendes Verhalten im Individualbereich	67
4.3.2.1	Neid	68
4.3.2.2	Frustrationen	69
4.3.2.3	Ängste	69
4.3.2.4	Antipathien	70
<b>5</b>	<b>Das System Mobbing und seine Beteiligten</b>	<b>71</b>
5.1	Von Betroffenen, TäterInnen und MitläuferInnen	71
5.2	Gruppendynamische Aspekte von Mobbing	74
5.3	Der Mobbingprozess: ein destruktiver Kreislauf für die Betroffenen	78
<b>6</b>	<b>Der Mobbingverlauf: die fehlgeschlagene Konfliktbewältigung als Etablierung von Mobbing</b>	<b>82</b>
6.1	Vom Konflikt zur Konfliktfähigkeit: eine begriffliche Abklärung	82
6.1.1	Konflikt	82
6.1.2	Konfliktfähigkeit	83
6.1.3	Konflikt als Chance	84
6.2	Konfliktverlauf	84
6.3	Konfliktinhalte	85
6.4	Heiße und kalte Konflikte	86
6.5	Formgebundene und formlose Konflikte	87
6.6	Konflikte im mikro-, meso- und makrosozialen Rahmen	87
6.7	Phasenmodell der Konflikteskalation	88
6.7.1	Konfliktinterventionen im Überblick	91
6.8	Grundmuster der Konfliktlösung	93
6.9	Die Rolle der Drittpartei/VermittlerInnenrollen	93
6.9.1	Grobstruktur eines Vermittlungsgesprächs	95
6.9.2	Die Konfliktanalyse und hilfreiche Fragestellungen für die Praxis	97

6.10	Mobbingverlaufsmodell	100
6.11	Hilfe zur Selbstklärung bei Konflikten	103
6.11.1	Leitfaden I	103
6.11.2	Leitfaden II	104
6.11.3	Tipps für Betroffene im Umgang mit schwierigen Kommunikationssituationen	105
6.11.4	Tipps für Betroffene im Umgang mit Konflikten	106
6.12	Vom ersten Konflikt über die Eskalation bis zum Ausschluss aus dem Arbeitsleben: das Fallbeispiel Lena	107
<b>7</b>	<b>Mobbingfolgen</b>	<b>109</b>
7.1	Individuelle Folgen	109
7.1.1	Psychische und physische Beschwerden	109
7.1.2	Auswirkungen auf das Privatleben	113
7.1.3	Selbstmord	114
7.2	Betriebliche Folgen	115
7.2.1	Auswirkungen auf das Betriebsklima	115
7.2.2	Auswirkungen auf das Betriebsergebnis	116
7.2.3	Innere Kündigung	117
7.2.4	Fehlzeiten/Krankenzustände	118
7.2.5	Kündigung	119
7.2.6	Fluktuation und Neueinstellungen	120
<b>8</b>	<b>Mobbingintervention</b>	<b>121</b>
8.1	Individuelle Interventionen	121
8.1.1	Individuelle Interventionen aus betroffener Sicht	121
8.1.1.1	Gesundheitsfördernde Bewältigungsmechanismen	121
8.1.1.2	Eigenkompetenzen stärken	122
8.1.1.3	Hilfsangebote in Anspruch nehmen	122
8.1.1.4	Juristische Interventionen	124
8.1.1.5	Kündigung	130
8.1.1.6	Therapeutische Interventionen	130
8.1.1.7	Neue berufliche Perspektiven suchen	131
8.1.1.8	Tipps für Betroffene von Mobbing	131
8.1.2	Individuelle Interventionen aus beteiligter Sicht	132
8.2	Betriebliche Interventionen	134
8.2.1	Moderation	134
8.2.2	Supervision	134
8.2.3	Mediation	135
8.2.4	Fallbeispiel für eine Konfliktregelung bei Mobbing: „Frau Kaiser und Frau Ludwig“	137

8.2.4.1	Die Vorphase der Konfliktregelung bei Mobbing	137
8.2.4.2	Die Vorphase anhand des Fallbeispiels „Frau Kaiser und Frau Ludwig“	138
8.2.4.3	Die Hauptphase der Konfliktregelung bei Mobbing	140
8.2.4.4	Die Hauptphase anhand des Fallbeispiels „Frau Kaiser und Frau Ludwig“	140
8.2.4.5	Die Abschlussphase	141
8.2.4.6	Die Abschlussphase anhand des Fallbeispiels „Frau Kaiser und Frau Ludwig“	142
8.2.4.7	Tipps für die Arbeit mit Betroffenen und TäterInnen	142
8.2.4.8	Mobbingberatung	143
8.2.4.9	Tipps für BeraterInnen im Einzelsetting	144
8.2.5	Organisationsentwicklung und -beratung	145
8.2.6	Schlichtungsverfahren	146
8.2.7	Freisetzung („Outplacement“)	147
<b>9</b>	<b>Mobbingprävention</b>	149
9.1	Individuelle Prävention	149
9.2	Betriebliche Prävention	150
9.2.1	Gestaltung der organisatorischen Arbeitsbedingungen	150
9.2.1.1	Transparenz der Arbeitsorganisation	151
9.2.1.2	Verminderung von längerfristiger Über- und Unterforderung	151
9.2.1.3	Gesundheitszirkel	152
9.2.2	Unterstützung produktiver sozialer Arbeitsbeziehungen	154
9.2.2.1	Prävention durch Supervision	154
9.2.2.2	Coaching	155
9.2.2.3	Führungskräftetraining	157
9.2.2.4	Tipps für Führungskräfte, um Mobbing vorzubeugen	158
9.2.2.5	Konfliktfähigkeitstraining	160
9.2.3	Institutionalisierung eines Problembewusstseins für Mobbing	161
9.2.3.1	Themenbezogene Fort- und Weiterbildungsseminare	161
9.2.3.2	Etablierung von innerbetrieblichen Mobbing- ansprechpartnerInnen und -stellen	161
9.2.3.3	Betriebsvereinbarungen	162
9.2.4	Mobbingerhebungsmethoden	164
9.2.4.1	MitarbeiterInnenbefragung	164
9.2.4.2	MitarbeiterInnengespräch	164
9.2.4.3	Mobbingtagebuch	165
9.2.4.4	Exit-Interviews	166
9.2.4.5	Mobbingfragebogen	167

## Teil II: Fallbeispiele

<b>10</b>	<b>Datenbasis und Methode der Auswertung</b>	171
<b>11</b>	<b>Konflikthanlässe und ihre Entwicklung zur Mobbingdynamik</b>	173
11.1	Resümee	179
<b>12</b>	<b>Mobbinghandlungen</b>	180
12.1	Beeinträchtigung der Kommunikation	180
12.2	Beeinträchtigung der sozialen Beziehungen	181
12.3	Beeinträchtigung des sozialen Ansehens	184
12.4	Beeinträchtigung der Arbeitssituation	188
12.5	Physische Gewalthandlungen und sexuelle Belästigung	191
12.6	Resümee	192
<b>13</b>	<b>Organisationsstrukturen: ihre Veränderungen und Mobbing</b>	193
13.1	Mobbing und Führungsstile	193
13.1.1	Autoritäres Führungsverhalten und Mobbing	193
13.1.2	Demokratisches Führungsverhalten und Mobbing	198
13.2	Positionsveränderungen	201
13.3	Die rezessive Wirtschaftslage und ihr Einfluss auf das betriebliche Mobbinggeschehen	203
13.4	Resümee	205
<b>14</b>	<b>Mobbingauswirkungen</b>	206
14.1	Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit	206
14.1.1	Psychische Manifestationen von Mobbinghandlungen	206
14.1.2	Physische Manifestationen von Mobbinghandlungen	212
14.2	Auswirkungen auf das Privatleben	215
14.3	Auswirkungen auf das Berufsergebnis	217
14.4	Resümee	220
<b>15</b>	<b>Bewältigungshilfen und Interventionen bei Mobbing</b>	222
15.1	Die Bedeutung bewusstseinsbildender Maßnahmen für die Bewältigung von Mobbing	222
15.2	Die Bedeutung außerbetrieblicher Aktivitäten für die Bewältigung von Mobbing	225
15.3	Die Bedeutung sozialer Unterstützung für die Bewältigung von Mobbing	228
15.3.1	Unterstützung durch das soziale Umfeld	229
15.3.2	Unterstützung durch professionelle Hilfe	232

15.4	Bereitschaft zum Kompromiss und zur kritischen Reflexion des eigenen Handelns	235
15.5	Intervention durch Re-Individualisierung	238
15.6	Resümee	241
<b>16</b>	<b>Literaturliste</b>	242
<b>17</b>	<b>Anhang</b>	251
	• Kernpunkte einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum Thema Mobbing (AK Wien; Prof. Leymann, Sveriges Rehabcenter, AB Violen)	251
	• VW-Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“	252
	• Muster zur Vereinbarung für eine würdevolle Zusammenarbeit „Fair Play“ (Mobbingpräventionsstrategie im Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG))	255
	• Muster zur Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ (Jugend am Werk)	260
	• Muster zur Betriebsvereinbarung „Mobbingabwehr“ (DAG-Berlin)	264
	• Fragebogen zur Erhebung der demographischen Daten	266
	• Interviewleitfaden der empirischen Untersuchung	268
	Sachregister	269
	Autorin	272