

HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN BEI MOBBING AUS SICHT DER BETROFFENEN

Unter Mobbing versteht man die systematische Schikane am Arbeitsplatz, die zu zunehmender Isolierung bzw. zum Verlust des Arbeitsplatzes bei den Betroffenen führt. Diese befinden sich meist in einem starken Machtungleichgewicht gegenüber ihren Angreiferinnen und Angreifern, sei es, dass eine größere Gruppe sie schikaniert oder der/die Vorgesetzte. Wenn gleich es die systematische Schikane am Arbeitsplatz immer schon gab, hat die Verknüpfung mit dem populärwissenschaftlichen Begriff „Mobbing“ über die Grenzen wissenschaftlicher Forschungstätigkeit hinaus ein erhöhtes Bewusstsein für die Bedrohlichkeit des Phänomens hergestellt. Dies hat Präventions- und Interventionscharakter, da Prozesse, Handlungen und physische sowie psychische Erscheinungsformen nicht nur benannt, sondern somit auch erkennbar geworden sind (vgl. Kolodej 1999). „Diejenigen, die Dinge benennen, beherrschen diese in der Regel auch und schaffen durch die Festlegung des Begriffes Wirklichkeit“ (Diergarten 1994, 10). Durch die Titulierung des Psychoterrors am Arbeitsplatz mit dem Begriff Mobbing können nun unterschiedliche, scheinbar voneinander unabhängige Handlungen einer Person oder Personengruppe gegenüber den Betroffenen in den Kontext einer systematischen Schikane gestellt werden. „Eine Unverschämtheit, einmal gesagt, ist und bleibt eine Unverschämtheit. Wiederholt sie sich aber jeden Tag über mehrere Wochen, dann sprechen wir von Mobbing“ (Leymann 1993, 22).

1. AUSWIRKUNGEN VON MOBBING

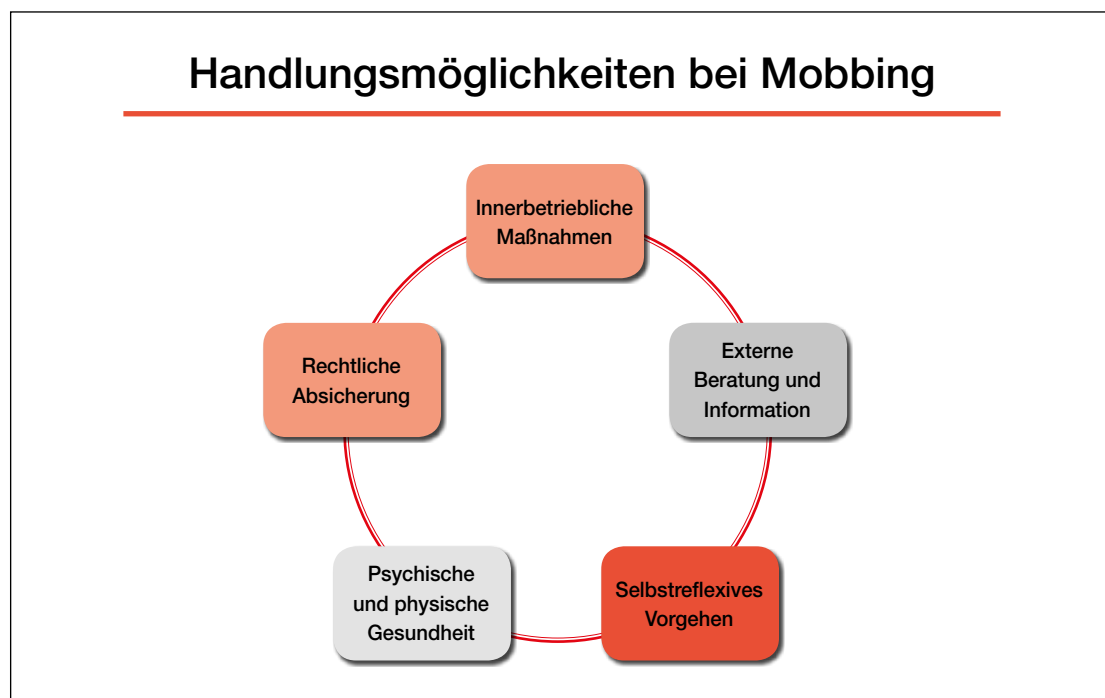
Mobbingbetroffene leiden unter gravierenden Folgen, die von Angstattacken, Ein- und Durchschlafstörungen, Depressionen (vgl. Kolodej 2005) bis hin zum Selbstbild (self-labelling) als Opfer (vgl. Vie/Glasø/Einarsen 2011) und Selbstmordgedanken (vgl. Pompili/Lester/Innamorati/De Pisa/Illiceto/Puccinno/Fiori/Tatarelli/Girardi 2008) reichen. Im Mobbingreport für Deutschland (vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002) zeigte sich, dass von kurzfristiger Krankheit aufgrund von Mobbing 36,6 % der Befragten betroffen waren, längerfristig erkrankte jede/jeder Dritte, davon über die Hälfte bis zu fünf Monate, ca. jede/jeder Fünfte über ein Jahr. Mobbingfolgen gibt es nicht nur auf der individuellen Ebene, darüber hinaus kommt es auch zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas, die den Betriebserfolg maßgeblich beeinträchtigen kann. Nach einem Arbeitsdokument des Europäischen Parlaments belaufen sich die Kosten pro gemobbter Person, je nach deren Funktion im Unternehmen, auf 17.500 Euro bis 50.000 Euro im Jahr (vgl. Lohro/Hilp 2001). „Für den Betrieb bedeutet Mobbing eine Verschlechterung der Produktivität und einen erhöhten Kostenaufwand durch Fehlzeiten, Arbeitsunfälle, vermehrte Krankenstände, niedrige Arbeitsmotivation bis hin zur Kündigung und Neueinstellungskosten“ (Kolodej/Majoros 2010, 158). Zudem fallen u. a. durch langandauernde Krankenbehandlungen, Kuraufenthalte und Frühpensionierungen Kosten an, die die Gesellschaft trägt.

2. HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN AUS BETROFFENER SICHT

Im vorliegenden Beitrag werden Beispiele zu fünf relevanten Handlungsbereichen im Falle von Mobbing vorgestellt:

1. innerbetriebliche Maßnahmen,
2. externe Beratung und Information,
3. psychische und physische Gesundheit,
4. selbstreflexives Vorgehen sowie
5. rechtliche Absicherung und Beratung.

Bei einer angemessenen individuellen Mobbingintervention wird es unter Umständen notwendig sein, in mehreren Bereichen gleichzeitig tätig zu werden. Die nummerierte Darstellung dient lediglich der Gliederung.



2.1 Innerbetriebliche Maßnahmen

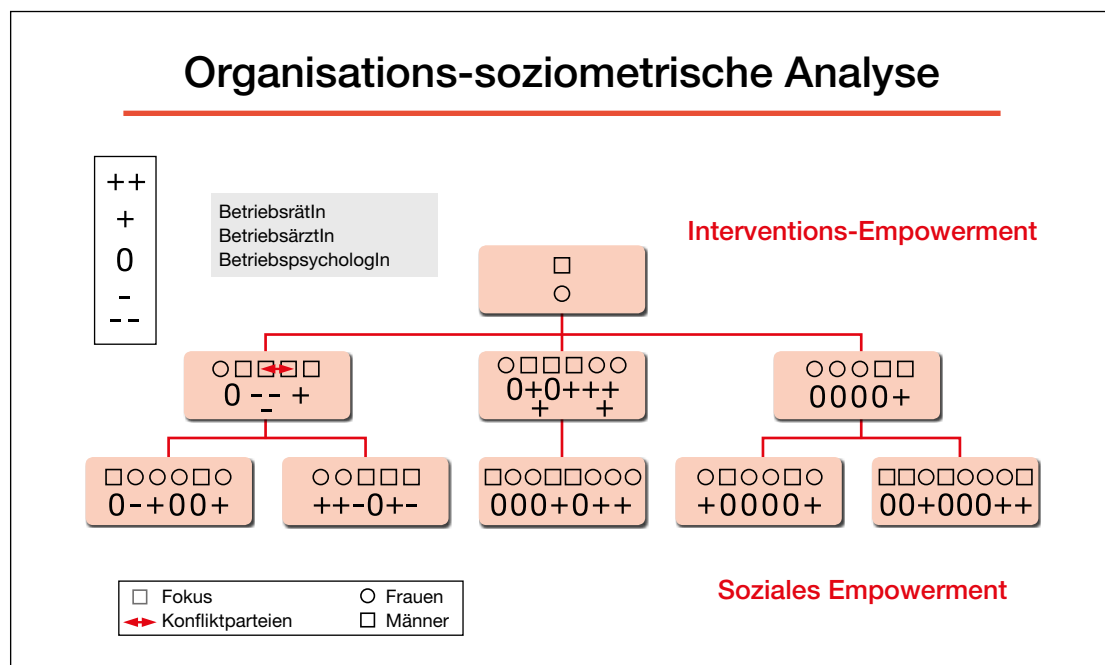
Da Mobbing in den meisten Fällen ein Gruppenphänomen darstellt, bei dem die Betroffenen entweder gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen (Mobbing), ihrem Chef (Bossing) oder ihren Untergebenen (Staffing) in ein Machtungleichgewicht geraten, ist eine genaue Analyse notwendig. Es gilt, insbesondere strategische Interventionen zu setzen, die einen Machtausgleich ermöglichen.

Für die konkrete Intervention spielen die innerbetrieblichen Anlaufstellen eine zentrale Rolle. So kann zum Beispiel der Betriebsrat bzw. die Personalvertretung über relevante Rechtsnormen aufklären, die Situation mit den Betroffenen analysieren, eine Mediation anregen, Gespräche mit den Betroffenen vorbereiten und bei diesen anwesend sein oder aber auch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers /der Arbeitgeberin einfordern. Zudem kann der Be-

etriebsrat über den gesamten Konfliktregelungsprozess hinweg eine begleitende Funktion vor Ort einnehmen.

Als weitere wichtige Anlaufstellen auf betrieblicher Ebene sind u. a. ArbeitspsychologInnen, ArbeitsmedizinerInnen, Gleichstellungsbeauftragte, Frauenbeauftragte und Behindertenvertretungspersonen zu nennen.

Als Analysetool für die Intervention bei Mobbingprozessen hat sich die Organisations-soziometrische Analyse (OSA) (vgl. Kolodej 2008) als hilfreich erwiesen. Diese sollte von den Betroffenen (mit Unterstützung von Mitgliedern des Betriebsrates und/oder PsychologInnen) durchgeführt werden. Hierbei können sowohl personelle als auch gruppen- und organisationspsychologische Aspekte systematisch reflektiert werden. Die Durchführung der Organisations-soziometrischen Analyse bringt in der Regel hilfreiche Ideen für mögliche Interventionen und stellt eine starke erste Externalisierung der Problemsituation dar. So können die Betroffenen aus einer Metaperspektive und damit mit angemessener Distanz die Situation analysieren.



Quelle: Kolodej 2005.

„Bei der OSA wird zum einen ein Organigramm aufgezeichnet. So kann schnell erkannt werden, in welchen Positionen sich die Beteiligten des Mobbing befinden. (...) In einem weiteren Schritt wird nun mit dem so angefertigten Organigramm eine soziometrische Analyse durchgeführt. Die Betroffenen werden gebeten, die einzelnen Personen nach ihrer Involviertheit in den Prozess zu differenzieren. Hier werden unterschiedliche Kategorien differenziert: starke GegnerInnen (--), mittlere Gegnerschaft (-), neutrale Position (0), gute Beziehung (+) und UnterstützerInnen (++). Es werden alle relevanten Personen nach diesem Einschätzungsschema beurteilt“ (Kolodej 2013, 44). Zusätzlich sollten noch etwaige betriebliche unterstützende Personen wie z. B. Betriebsratmitglieder, Betriebspsychologin/Betriebspsychologe usw. eingetragen werden, die oft von den Betroffenen nicht berücksichtigt werden. Schnell wird durch eine solche Vorgangsweise die Gesamtsituation sichtbar, Unterstützungspersonen aber auch die wirklichen MeinungsführerInnen können ausgemacht werden. Zudem kann

durch diese Analyse den Generalisierungstendenzen der Betroffenen entgegengewirkt werden, da diese sich oft aufgrund der enormen Belastungen selbst zurückziehen, was ihren sozialen Halt im Betrieb noch zusätzlich schwächt. Durch die OSA können erste mögliche Interventionsschritte erkannt und geplant werden. Das kann zum Beispiel heißen, dass unterstützende Personen identifiziert werden, mit denen es von Seiten der Betroffenen wichtig ist weiter im alltäglichen Kontakt zu bleiben, um den Isolationsprozessen entgegen zu wirken. Institutionelle Anlaufstellen bei Konflikten können aufgezeigt und es kann abgewogen werden, inwieweit ihr Einbezug im individuellen Fall hilfreich ist. Zudem kann u. a. über das Einfordern der Fürsorgepflicht beim Arbeitgeber mit dem Betriebsrat/der Betriebsrätin oder dem Psychologen/der Psychologin gesprochen werden.

Wichtig ist es bei der Interventionsplanung die gruppendynamischen Aspekte des Mobbing zu berücksichtigen und dementsprechende Gegenstrategien zu setzen. „In Gruppen sind enthemmte, irrationale und destruktive Verhaltensweisen möglich, die normalerweise von den meisten Menschen – auch von den Gruppenmitgliedern selbst, wenn man sie einzeln befragt – negativ bewertet und abgelehnt werden würden“ (Hesse/Schrader 1995, 128). Die mögliche destruktive Entwicklung von ansonsten moralisch korrekt handelnden Gruppenmitgliedern wird auch durch die Untersuchung von Hoyk/Hersey (2008) bestätigt: diese konnte zeigen, dass Menschen aufgrund einer entsprechenden Organisationsdynamik (Zusammenspiel von Struktur, Strategie, Kultur und Führung) ein missbräuchliches Verhalten an den Tag legen können. Um einer solchen negativen Gruppendynamik entgegen zu wirken, ist es im ersten Schritt sinnvoll, bei Klärungsgesprächen über das Mobbing mit involvierten Personen Gruppenkonstellationen zu meiden und individuell vorzugehen. „Diese Erkenntnis birgt die Möglichkeit einer Mobbingintervention in sich, indem den einzelnen Gruppenmitgliedern die Divergenz zwischen ihren individuellen Meinungen und den Handlungen, die sie in der Gruppe mit vertreten oder ausüben, verdeutlicht wird. Je früher die Interventionen erfolgen, desto wahrscheinlicher ist eine konstruktive Auflösung des Konfliktes“ (Kolodej 2005, 238). Erst wenn das Mobbing beendet wird und sich ein konstruktives Konfliktklima einstellt, können Gespräche von Seiten der Betroffenen auch auf Gruppenebene erfolgen. Psychologisch wird diese Vereinzelungsstrategie Re-Individualisierung (vgl. Kolodej 1999, 2005) genannt, da sich die Gruppenmitglieder im Falle von Mobbing der Gruppenmeinung anschließen und individuelle Positionen aufgeben. Durch die Re-Individualisierung werden sie wieder zu ihrer persönlichen Verantwortung zurückgeführt. Je mehr Unterstützung hierfür seitens der Führung und dem Management geboten wird, desto leichter wird das Mobbing beendet werden können. Führungskräfte ihrerseits können aufgrund ihrer Sanktionsmacht natürlich die Interventionen auch auf der Gruppenebene setzen und die Interessenwahrungspflicht (siehe Abschnitt 2.5) einfordern.

Grundlegend sind bei der innerbetrieblichen Intervention zwei Schritte wichtig. Zum einen muss Mobbing durch die Vorgesetzten unterbunden werden. Hierfür ist es nötig die Fürsorgepflicht der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers durch die Betroffene/den Betroffenen einzufordern (siehe 2.5). Dies kann schriftlich oder auch mündlich erfolgen. In jedem Fall sollte eine Form gewählt werden, die sich zu einem späteren Zeitpunkt nachweisen lässt. Das Einfordern der Fürsorgepflicht ist zwingend der erste Schritt, da Streitschlichtungsverfahren (z. B. Mediation, Konfliktregelungsverfahren) vorher zumeist nicht angebracht sind, da hierfür das Unterlassen jeglicher Gewalthandlungen Voraussetzung ist. Mobbinghandlungen müssen zuerst von den Führungskräften unterbunden und weiterführend kontrolliert werden. Diese Aufgabe kann nicht an interne oder externe BeraterInnen delegiert werden.

Auch Smutny/Hopf (2003) betonen im Falle von Mobbing die Notwendigkeit rascher und entschlossener Erhebungen des Sachverhalts durch den/die ArbeitgeberIn. Sie zeigen auf, dass es zur nachhaltigen Beendigung von Mobbing manchmal schon genügt, wenn die Führungskraft den Konflikt offenlegt und verdeutlicht, dass Mobbing im Betrieb nicht geduldet wird. Ob und in welchem Fall zusätzlich Konfliktmanagementmaßnahmen angeboten werden, hängt u. a. von der jeweiligen Konflikteskalation, der Bereitschaft sowie der gesundheitlichen Konstitution der Beteiligten ab. „Im eigentlichen Konfliktlöseprozess können sowohl klassische Konfliktmanagementansätze als auch abgewandelte, auf die Besonderheiten des Mobbingprozesses adaptierte Formen der Mediation verwendet werden“ (Kolodej/Majoros 2010, 160).

2.1 Externe Beratung und Information

Informationen über Mobbing können über einschlägige Mobbingveranstaltungen und Vorträge, die Lektüre von Texten und Büchern, juristische und psychologische Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen oder durch die Unterstützung und Wissensvermittlung durch Selbsthilfegruppen und Seminare erfolgen. „Von besonderer Bedeutung ist dies deshalb, weil Mobbingdynamiken zumeist mit der Isolation der Betroffenen einhergehen. Ihnen wird jegliche Möglichkeit des Austausches über die Situation mit involvierten Personen verwehrt. Bleibt die eigene Erfahrung jedoch über einen längeren Zeitraum ungespiegelt und von allen anderen Beteiligten infrage gestellt und abgewertet, so kann es auch bei den Betroffenen zu Selbstzweifeln und Infragestellungen der eigenen Wahrnehmung kommen“ (Kolodej 2005, 222). Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen Mobbing kann helfen, Selbstzweifel zu mindern und die Bereitschaft zur Gegenwehr zu erhöhen. So können die Betroffenen erste Schritte aus der „Opferrolle“ tätigen. In der Regel hat die Vermittlung des Wissens über die Existenz und Funktionsweisen von Mobbing eine selbstwertstabilisierende Funktion für die Betroffenen. Das Phänomen kann eingeordnet werden und die Betroffenen können sich ein Bild ihrer eigenen Situation schaffen (vgl. Kolodej 2005).

Eine weitere zentrale Stellung nehmen externe Anlaufstellen ein. In der Regel sind bei der Bewältigung von Mobbing unterschiedliche Disziplinen und Gremien wie z. B. Betriebsrätinnen/Betriebsräte, Psychologinnen/Psychologen, Juristinnen/Juristen, Ärztinnen/Ärzte und/oder Therapeutinnen/Therapeuten gefordert. Eine norwegische Untersuchung ergab, dass Mobbingbetroffene einen signifikant geringeren Grad an Selbstachtung und einen hohen Grad an sozialer Angst aufwiesen (vgl. Niedl 1995). Aufgrund dieser Forschungsergebnisse ist es von besonderer Bedeutung für die Betroffenen, dem entgegenzuwirken. Jegliche Intervention, die das Selbstbewusstsein steigert, ist hier wichtig. „Dies kann vom freundschaftlichen Gespräch über das Hinzuziehen von fachlichen und psychologischen ExpertInnen bis hin zu Selbstbewusstseinstraining und Stressmanagementseminaren reichen“ (Kolodej 2005, 122).

Zudem kann es bei Mobbing zu schwerwiegenden psychischen und physischen Folgen bei den Betroffenen kommen. Bei einer Chronifizierung der Krankheitserscheinungen sind eine klinisch-psychologische Behandlung und/oder fachärztliche Hilfe nötig. Wichtig ist es, dass die behandelnden Ärztinnen/Ärzte, Psychologinnen/Psychologen und Therapeutinnen/Therapeuten mit dem Phänomen Mobbing vertraut sind, um entsprechende heilende Interventionen setzen zu können. Es ist daher sinnvoll von Seiten der Betroffenen bei einem Erstgespräch nicht nur auf die fachliche Qualifizierung und die Beratungsbeziehung zu achten, sondern auch konkret nach der Expertise zum Thema Mobbing zu fragen.

Da es bei Mobbing oft zu Rechtsübertritten kommt, ist das Einbeziehen von Juristinnen und Juristen besonders häufig (vgl. Kolodej 2008, 2011) und sinnvoll. Innerhalb einer psychosozialen Beratung durch Psychologinnen und Psychologen ist es wichtig, die Erwartungen der Mobbingbetroffenen an eine gerichtliche Auseinandersetzung abzuklären und den Unterschied zwischen Recht und Gerechtigkeit zu verdeutlichen. Die subjektive Kategorie Gerechtigkeit lässt sich nicht immer über eine gerichtliche Auseinandersetzung herstellen. Oftmals sind hierfür mediative Verfahren sinnvoller (vgl. Kolodej 2003). Fundierte rechtliche Informationen bzw. der Hinweis, diese einzuholen, sind oft existenziell für die Betroffenen. Hier sind insbesondere die überbetrieblichen Interessensvertretungen, d. h. Arbeiterkammer und die Gewerkschaft zu nennen. Diese haben in der Regel lange Erfahrung mit dem Phänomen und können so effiziente Hilfsangebote anbieten. Zudem entfällt im Falle einer Kostenübernahme für die Betroffenen das finanzielle Risiko einer etwaigen gerichtlichen Auseinandersetzung.

Neben der Beratung durch Expertinnen und Experten sowie dem Einholen von Informationen über das Phänomen ist es wichtig, die Kommunikations- und Konfliktkompetenz der Betroffenen zu stärken. Hierbei ist ein besonderes Augenmerk auf die Stärkung des Gegenwehrpotenzials der Betroffenen zu richten. „Meist zielten Mobbingattacken auf die größte Verletzlichkeit, die größte Wehrlosigkeit der Betroffenen ab“ (Kolodej 2013, 46). Es zeigt sich, dass Frauen signifikant häufiger als Männer durch „Angriffe durch verbale Kommunikation“ gemobbt werden. Männliche Beschäftigte mit Minderheitenstatus (z. B. Diskriminierung aufgrund des Alters, einer Krankheit etc.) werden signifikant häufiger gemobbt als Frauen mit Minderheitenstatus (vgl. Kolodej/Klug/Kallus 2012). In der Beratung gilt es, situationsspezifische und geschlechtsspezifische Gegenwehrmechanismen auf individueller und institutioneller Ebene sowie auf Gruppenebene zu entwickeln. „Dies kann u. a. bedeuten, dass selbstwertstabilisierende Interventionen gesetzt werden, praktisches Know-how der psychologischen Selbstverteidigung vermittelt wird, die Betroffenen ermutigt werden, die Interessenvertretungen einzubeziehen oder ein Mobbinggutachten zur Untermauerung der eingebrachten Vorwürfe erstellt wird“ (Kolodej 2013, 15).

2.3 Selbstreflexives Vorgehen

„Mobbing kann nur deshalb so schwerwiegende Folgen für die psychische und physische Konstitution der Betroffenen haben, weil sie mit zunehmendem Verlauf in die Isolation geraten. Dies kann so weit gehen, dass selbst im außerbetrieblichen Umfeld soziale Kontakte minimiert oder gar beendet werden. Dieser Prozess wird nicht nur von den sie umgebenden Personen eingeleitet, auch Betroffene selbst tragen oft viel zu ihrer Isolierung bei. Generalisierungstendenzen können dazu führen, dass nicht mehr unter den verschiedenen Menschen differenziert wird und alle als mutmaßliche FeindInnen angesehen werden. Wichtig ist demnach die Differenzierung und die Suche nach denjenigen, die Unterstützung und Solidarität geben können und wollen“ (Kolodej 2005, 122). Es gilt, mit jenen Kolleginnen und Kollegen, die nicht zu den unmittelbaren Angreiferinnen und Angreifern gehören, in Kontakt zu bleiben, um die Grundlage kollegialer Unterstützung wahren zu können. Zentral sind in diesem Zusammenhang die Suche nach Bündnispartnerinnen und -partnern sowie die Pflege des sozialen Netzes. „Es ist der Verstoßene, der den Weg zurückgehen muss. Vielen Opfern dünkt gerade dieses als der Gipfel der Ungerechtigkeit. Nicht nur, dass man von der Umwelt in diese Lage gebracht worden ist, nun muss man sich außerdem damit abplagen, wieder ins Leben zurückzukommen. Doch genauso ist es. Auch der beste Therapeut oder Seelsorger

kann einem diesen Weg nicht abnehmen. Man muss ihn selbst gehen. Und es ist ein schwerer Weg, der gegangen werden muss. Im Innersten weiß jedes Opfer etwas darüber. Man steht an einer Wegscheide, sieht auf den steinigen Weg zurück ins Leben und fragt sich nach dem Sinn des Lebens. Man sieht auf alles das, was einem zerschlagen wurde, und bezweifelt jeden Lebenssinn“ (Leymann 1993, 172). Gerade darum ist es wichtig, diesen Weg nicht allein zu gehen, sondern begleitet u. a. von Familienmitgliedern, Freundinnen/Freunden, Ärztinnen/Ärzten und Psychologinnen/Psychologen.

Besonders kommt es bei hoch eskalierten Situationen darauf an, Kurzschlussreaktionen zu verhindern. Bei Mobbingprozessen werden die Betroffenen oft unter Druck gesetzt, für sie nachteilige oder nicht gewollte Dokumente zu unterzeichnen (vgl. Kolodej 2008, 152f). Hier ist es von besonderer Bedeutung, sich vorab eine Strategie zurechtzulegen, damit in einer Stresssituation Kurzschlussreaktionen vermieden werden. „Mobbingbetroffene stehen unter einem solchen innerlichen und äußerlichen Druck, dass sie manchmal Fluchttendenzen zeigen. Wichtig ist, dass Mobbingbetroffene nicht überstürzt kündigen oder für sie zum Nachteil erreichbare Unterlagen unterschreiben. Es ist von Bedeutung, dass bei einer Kündigung der Betriebsrat und die Personalvertretung eingeschaltet werden, um zumindest eine Minimalabsicherung zu gewährleisten“ (Kolodej 2005, 130). Das Schriftstück sollte vorab unbedingt von externen Interessensvertretungen der ArbeitnehmerInnen, d. h. der Arbeiterkammer oder den Gewerkschaften, oder JuristInnen überprüft werden.

Auch von der Artikulation unbedachter verbaler Äußerungen oder physischer Reaktionen vonseiten der Betroffenen (Beschimpfungen, körperliche Attacken) ist dringlich abzuraten, da dies mit großer Sicherheit zu einer weiteren Schädigung der Betroffenen führt. Es ist an dieser Stelle eine Beratung unbedingt empfehlenswert, um derartige Affektreaktionen vorab zu verhindern! Anstatt von Handlungen im Affekt bedarf es der strategischen Gegenwehr, die durch eine kompetente Mobbingberatung unterstützt werden kann.

Wichtig ist zudem, dass auch während der Mobbingvorfälle von Seiten der Betroffenen keine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen verletzt werden (z. B. nicht Verrichten der Arbeitsleistung, unberechtigtes Fernbleiben von der Arbeit). Solcherart unbedachte Reaktionen auf Mobbing wirken sich in der Regel nachteilig für die Betroffenen aus.

2.4 Erhalt bzw. Wiederherstellung der psychischen und physischen Gesundheit

In der Mehrzahl der einschlägigen Forschungen wird das Phänomen Mobbing als krankmachender Stressor mit schwerwiegenden psychischen und physischen Folgen beschrieben (vgl. Leymann 1995; Zuschlag 1994; Lohro/Hilp 2001; Ege 2008). 86,6 % der Mobbingbetroffenen leiden unter psychischen oder physischen Folgeerscheinungen aufgrund des Mobblings (vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002). Psychische und physische Beschwerden treten sehr häufig schon im frühen Stadium eines Mobbingprozesses auf. Bereits nach wenigen Tagen, in denen die Betroffenen unterschiedlichen Handlungen ausgesetzt sind, kommt es zu Stresssymptomen wie Magen- und Darmbeschwerden, Kopfschmerzen bis hin zu Schlafstörungen und leichter Niedergeschlagenheit (vgl. Leymann 1993). Dementsprechend ist es wichtig, dass betroffene Personen verstärkt auf ihre psychische und physische Gesundheit achten und für Entspannung und Erholung sorgen. Hierbei hat sich gezeigt, dass Mob-

bingbetroffene aufgrund der enormen Belastung, der sie ausgesetzt sind, dazu tendieren, ihre normalen Regenerationsmöglichkeiten zu unterbrechen. Sie sind nicht mehr motiviert in den Verein zu gehen, ihren üblichen Sport zu betreiben oder sich mit Freundinnen und Freunden zu treffen. Hier besteht jedoch eine große Gefahr, dass sich ein destruktiver Kreislauf der Schwächung einstellt. Es kann so das individuelle Gegenwehrpotenzial zusätzlich geschwächt werden. Falls die alltäglichen Erholungsmöglichkeiten nicht mehr ausreichen bzw. die Motivation dafür nicht gegeben ist, sollte medizinische und psychologische Hilfe in Anspruch genommen werden. Hier kann der Rückgriff auf schnell wirkende Entspannungstechniken wie zum Beispiel „Biofeedback-Training“ oder „progressive Muskelentspannung“ sinnvoll sein.

Gezeigt hat sich auch, dass die Freizeitgestaltung bei der Erhaltung der Gesundheit in Krisenzeiten eine wichtige Rolle spielt. Gerade bei eskalierenden Mobbingprozessen ist der Erhalt von Lebensbereichen, in denen sich die Betroffenen als aktiv handelnd erleben können, von elementarer Bedeutung, weil in der Mobbingssituation selbst zumeist jegliches Gefühl von individuellen Handlungs- und Veränderungsmöglichkeiten für die Betroffenen verloren geht. Das Weiterführen von Hobbys und außerbetrieblichen Aktivitäten kann die Betroffenen ermutigen, Lösungen im Mobbingprozess zu suchen, da schon verloren geglaubte Eigenkompetenzen wieder bewusst erlebt und eingesetzt werden können. Gerade für die Gesunderhaltung der Betroffenen sind Tätigkeiten mit kompensatorischem Charakter, die eine ausschließliche Fixierung auf den Beruf verhindern, von enormer Bedeutung (vgl. Kolodej 2005). Bekräftigt wird diese Aussage durch die Resilienzforschung (vgl. Werner/Beilin 1959; Werner/Smith 1977). Schon in einer der ersten Untersuchungen zum Thema, eine Längsschnittuntersuchung, die der Frage nachging, welche Mechanismen und Verhaltensweisen in extremen Krisen dazu führen, dass diese von den Betroffenen unbeschadet bewältigt werden können, wurde dies deutlich. Im Zeitrahmen von 30 Jahren wurden 689 Kinder in kontinuierlichen Abständen auf der Hawaii-Insel Kauai hierzu befragt. Untersucht wurde, wieso einige von ihnen trotz widrigster Sozialisationsbedingungen, wie z. B. Alkoholabhängigkeit oder schwere psychische Erkrankungen und daraus resultierende langdauernde stationäre Klinikaufenthalte der Eltern, „eine gesunde Persönlichkeit entwickelten, zielgerichtet ihren beruflichen Weg machten und stabile zwischenmenschliche Beziehungen eingingen: Wir wollten herausbekommen, was die Widerstandskraft gerade dieser Kinder gestärkt hat“ (Werner 1989, 118). Höchst interessant für die Krisenforschung sind die Ergebnisse, die u. a. darauf hinweisen, dass die Fähigkeit, sich Kompensationsmöglichkeiten außerhalb der problematischen Situation zu schaffen, widrigste Umstände ausgleichen kann. Diese Erkenntnis gilt auch für den Bereich des Mobbing und verdeutlicht, wie wichtig es ist, außerbetriebliche Aktivitäten präventiv und in der aktuellen Mobbingssituation zu tätigen – auch und gerade dann, wenn die Motivation dafür niedrig ist.

2.5 Rechtliche Absicherung

„Mobbinghandlungen können zu massiven Rechtsbrüchen führen, wie zum Beispiel groben Benachteiligungen bei den Arbeitsbedingungen, ungerechtfertigten Versetzungen, Kündigungen oder Entlassungen. Sie können aber auch strafbare Handlungen wie zum Beispiel Nötigung, Beleidigung, üble Nachrede, Erpressung, Sachbeschädigung oder Körperverletzung beinhalten“ (Kolodej 2005, 124). Die angeführten Beispiele machen deutlich, dass das Einbeziehen der Interessenvertretungen der ArbeitnehmerInnen und anderer juristischer Expertinnen und Experten notwendig ist, um allfällige Rechtsansprüche zu sichern (vgl. Hesse/Schrader 1995).

Die juristische Rechtslage in Bezug auf den individuellen Fall zu kennen, kann zudem das Selbstbewusstsein stärken und neuen Halt geben. Es geht hierbei nicht unbedingt darum, juristische Interventionen immer und unmittelbar einzuleiten, sondern vorerst nur um die verlässliche Einschätzung der juristischen Möglichkeiten durch eine juristische Expertin bzw. einen juristischen Experten.

Eine zentrale Stellung nimmt die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin ein. „ArbeitnehmerInnen haben aufgrund ihres Arbeitsvertrages einen Anspruch darauf, dass der Arbeitgeber/die Arbeitgeberin allfälliges Mobbing unterlässt. Voraussetzung ist, dass der/die Betroffene entsprechend reklamiert und Abhilfe verlangt hat (Beschwerderecht)“ (Kolodej 2005, 127). In der Regel sollte die Einforderung der Fürsorge schriftlich oder im Beisein eines Zeugen/einer Zeugin (z.B. Betriebsrat) erfolgen. „Abhilfe durch die ArbeitgeberInnen ist kein Gnadentat, sondern eine unbedingte Rechtspflicht. Sowohl im österreichischen als auch im deutschen Arbeitsrecht ist nämlich die sogenannte Fürsorgepflicht der ArbeitgeberInnen anerkannt. Diese ist der Dreh- und Angelpunkt schlechthin im rechtlichen Kampf gegen Mobbing. Gemäß dieser Fürsorgepflicht haben die ArbeitgeberInnen die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass das Leben und die Gesundheit ihrer ArbeitnehmerInnen möglichst geschützt und auch andere immaterielle und materielle Interessen der ArbeitnehmerInnen gewährleistet sind; gegen deren Gefährdungen haben sie unverzüglich Abhilfe zu schaffen. Die Fürsorgepflicht ist als ‚Nebenpflicht‘ fixer Bestandteil jedes Arbeitsvertrages. ArbeitgeberInnen, die ihre ArbeitnehmerInnen mobben, verletzen ihre Fürsorgepflicht genauso wie ArbeitgeberInnen, die ihre ArbeitnehmerInnen nicht vor Mobbing durch andere ArbeitnehmerInnen schützen“ (Kolodej 2005, 127).

Wenn das Mobbing nicht unterbunden oder unterlassen wird, kommt dies einer Verletzung der Fürsorgepflicht gleich und bereitet mögliche weitere Schritte wie z. B. den vorzeitigen Austritt aus dem Arbeitsverhältnis (in Deutschland: die außerordentliche Eigenkündigung) oder die Erhebung von Schadenersatzansprüchen seitens der Betroffenen vor (vgl. Smutny/Hopf 2003). An dieser Stelle sei erwähnt, dass es auch eine juristische Verpflichtung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin aufgrund seiner/ihrer Interessenwahrungspflicht gibt, jegliche Mobbinghandlungen zu unterlassen.

Weiters ist als unabdingbare Intervention das Führen eines Mobbingtagebuches dringlich anzuraten. Dies ist nicht nur für die Analyse wichtig, sondern letztlich auch für die Dokumentation vor Gericht. Für eine eventuelle gerichtliche Auseinandersetzung sind die folgenden fünf Punkte von besonderer Relevanz (vgl. Smutny/Hopf 2003, 69ff; Kolodej 2008):

1. Zeuginnen/Zeugen,
2. Urkunden (Mobbingtagebuch, Zeitbestätigungen von Arztbesuchen, andere schriftliche Dokumente etc.),
3. Augenschein (Fotos, Lokalaugenschein etc.),
4. Parteien (die eigene Aussage),
5. Sachverständige (Ärztinnen/Ärzte, Psychologinnen/Psychologen etc.).

Wenngleich die Bezeichnung „Tagebuch“ nicht exakt zutrifft – geht es doch letztendlich um die Dokumentation der Geschehnisse, die in jeder beliebigen Form getätigt werden kann –, hat sich der Begriff in der Literatur doch durchgesetzt (vgl. Esser/Wolmerath 2005; Kolodej 2005; Smutny/Hopf 2003). „Hierbei ist nicht die Form, sondern der Inhalt von besonderer Re-

levanz. Das Tagebuch kann durch Aufzeichnungen im Kalender, eine Kartei, einzelne Aktenvermerke oder in Tagebuchform geführt werden. Es sollte in jedem Falle handschriftlich geschrieben sein. Im Falle einer rückwirkenden Aufzeichnung ist es wichtig, dies zu vermerken. Die Führung eines solchen Tagebuchs sollte frühzeitig in der psychologischen Beratung empfohlen werden, da aktuelle Vermerke natürlich von genauerer Aussagekraft sind. Falls ZeugnInnen bei den Mobbingvorfällen zugegen waren, ist es notwendig, deren Namen im Mobbingtagebuch zu verzeichnen. Im günstigsten Fall sollten die Aufzeichnungen von ihnen unterzeichnet werden. Falls keine ZeugnInnen anwesend waren und der Vorfall unmittelbar danach jemandem berichtet wurde, sollten die Namen dieser Personen ebenfalls im Mobbingtagebuch notiert werden“ (Kolodej 2008, 219).

Auch für die psychologische Beratung hat das Mobbingtagebuch einen hohen Stellenwert, da hierdurch der Verlauf verdeutlicht und eine Analyse der betrieblichen Schwachstellen vorgenommen wird oder aber erfolgreiche Verhaltensmuster erkennbar und reproduzierbar werden. Darüber hinaus dient es dem Individuum zur Strukturierung für erlebte Erfahrungen. An dieser Stelle sei erwähnt, dass es den Betroffenen anzuraten ist, wichtige Mails auszudrucken und alle weiteren Beweise zu Hause zu sichern. Diese sollen aus psychologischen Gründen jedoch so verwahrt werden, dass sie die ständige Konfrontation mit dem Thema nicht unterstützen.

Mobbing-Tagebuch						
Datum	Uhrzeit	Was ist passiert?	Beteiligte ZeugnInnen	Persönliche Reaktionen	Folgen	Dokumente Beweise

Quelle: Kolodej 1999.

3. ZUSAMMENFASSUNG

Mobbingprozesse beeinträchtigen die Lebensqualität der Betroffenen maßgeblich. Je früher interveniert wird, desto leichter lässt sich in der Regel die Situation beeinflussen. Letztendlich zeichnen sich fünf relevante Interventionsbereiche ab:

- innerbetriebliche Maßnahmen,
- externe Beratung und Information,
- Erhalt bzw. Wiederherstellung der psychischen und physischen Gesundheit,
- selbstreflexives Vorgehen sowie
- rechtliche Absicherung und Beratung.

In welchem Zusammenspiel und an welchem Punkt, ob und welche Intervention gesetzt wird, kann nur im individuellen Fall bestimmt werden. Da Mobbing das Ziel hat, Menschen in die Isolation zu treiben und ihre Wahrnehmung infrage zu stellen, ist es besonders wichtig, in Kontakt mit Menschen zu bleiben und die Situation mit nicht beteiligten Personen zu besprechen, um eine hilfreiche Strategie zu entwickeln, die das Mobbing beendet. Grundlegend gilt es, im reflektierenden Handeln zu bleiben und sich nicht in die Handlungsunfähigkeit treiben zu lassen. Zudem ist es wichtig, individuelle Regenerationsmöglichkeiten weiterzuführen. In jedem der fünf genannten Bereiche können hierfür wichtige Handlungsimpulse von den Mobbingbetroffenen selbst gesetzt werden, um das Mobbing zu beenden und wieder menschenwürdige und respektvolle Arbeitsplatzbedingungen zu erlangen.

BIBLIOGRAFIE

- Diergarten, Eckhard* (1994), *Mobbing – Wenn der Arbeitsalltag zum Alptraum wird. Von Tätern und Opfern, Schuld und Mitverantwortung*, Köln.
- Ege, Harald* (2008), Über den Zusammenhang zwischen Mobbing/Arbeitsplatzkonflikten und dem posttraumatischen Verbitterungssyndrom (PTED): Eine empirische italienische Studie, in: *Psychosomatik und Konsiliarpsychiatrie* 2/2008, 244–247.
- Esser, Axel und Martin Wolmerath* (©2005), *Mobbing. Ein Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung*, Frankfurt am Main.
- Hauge, Lars, Johan Anders Skogstad and Ståle Einarsen* (2007), Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study, in: *Work and Stress* 21/3, 220–242.
- Hesse, Jürgen und Hans Christian Schrader* (1995), *Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst*, Frankfurt am Main.
- Hoyk, Bob and Paul Hersey* (2008), *The Ethical Executive: Becoming Aware of the Root Causes of Unethical Behavior*, Stanford, CA.
- Kolodej, Christa* (1999/2005), *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen*, Wien.
- Kolodej, Christa* (2003), *Mediation bei Mobbing*, in: Harald Pühl (Hg.), *Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis*, Berlin.
- Kolodej, Christa* (2008), *Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene*, Wien.
- Kolodej, Christa und Thomas Majoros* (2010), *Mobbing und die Fürsorgepflicht des/der Arbeitgebers/in*, in: *Das Recht der Arbeit*, Heft 324, 157–164.
- Kolodej, Christa, Alexandra Klug und Wolfgang Kallus* (2012), *Mobbinghandlungen bei KundInnen einer Mobbingberatungsstelle in Abhängigkeit von Alter und Geschlecht*, in: *Journal für Psychologie*, Jg. 20, Band 2.
- Kolodej, Christa* (2013), *Mobbing. Beratung & Diagnostik*, in: *Psychologie in Österreich*, Band 1, 40–48.
- Leymann, Heinz* (1993), *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbeck bei Hamburg.
- Leymann, Heinz* (1995), *Der neue Mobbing-Bericht: Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*, Reinbek bei Hamburg.
- Lohro, Frank und Ulrich Hilp* (2001), *Mobbing am Arbeitsplatz. Arbeitsdokument (= Reihe sozialer Angelegenheiten, Band 8)*, Hg. vom Europäischen Parlament, Generaldirektion Wissenschaft (Luxemburg).

- Meschkutat*, Bärbel, Martina *Stackelbeck* und Georg *Langenhoff* (2002), *Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland* (= Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschung, Fb 951), Bremerhaven.
- Niedl*, Klaus (1995), *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*, in: *Personalwirtschaftliche Schriften*, Band 4, München.
- Pompili*, Mauricio, David *Lester*, Marco *Innamorati*, Eleonora *De Pisa*, Paolo *Iliceto*, Marianna *Puccinno*, Nastro Paolo *Fiori*, Roberto *Tatarelli* and Paolo *Girardi* (2008), *Suicide risk and exposure to mobbing*, in: *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation* Vol. 22, 237–243.
- Smutny*, Petra und Herbert *Hopf* (2003), *Mobbing – auf dem Weg zum Rechtsbegriff? Eine Bestandsaufnahme*, in: *Das Recht der Arbeit* 2/2003, 110–123.
- Vie*, Tina, Løkke, Lars *Glasø* and Ståle *Einarsen* (2011), *Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying*, in: *Journal of Psychosomatic Research* Vol. 70, 37–43.
- Werner*, E. Emmy and Harry *Beilin* (1959), *Differences between well and poorly adjusted young adults based upon psychologists' ratings and subjects' self-ratings*, in: *Journal of General Psychology* Vol. 60, 45–55.
- Werner* E. Emmy und Ruth *Smith* (1977), *Kauai's children come of age*, Honolulu.
- Werner*, E. Emmy (1989), *Sozialisation: Die Kinder von Kauai*, in: *Spektrum der Wissenschaft* 6, 118–123.
- Zuschlag*, Berndt (1994), *Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz*, Göttingen.