

**Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Wirtschaft und Soziales
Studiendepartment Soziale Arbeit
Diplomstudiengang Sozialpädagogik**

**Mobbing im Ehrenamt – Möglichkeiten und Grenzen der
sozialpädagogischen Prävention und Intervention**

Diplomarbeit

**vorgelegt von
Jan Werner**

**Betreuende Prüferin: Prof. Dr. Petra Strehmel
Zweite Prüferin: Prof. Mary Schmoecker**

Tag der Abgabe: 17.03.2008

***„Behüte mich wie den Augapfel,
den Stern des Auges,
birg mich im Schatten deiner Flügel
vor den Frevlern,
die mich hart bedrängen,
vor den Feinden,
die mich wütend umringen.
Sie haben ihr hartes Herz verschlossen,
sie führen stolze Worte im Mund,
sie lauern mir auf,
jetzt kreisen sie mich ein;
sie trachten danach,
mich zu Boden zu strecken, ...“***

Das Gebet eines Verfolgten

Psalm 17, 8-11

Vorwort

Bei näherer Betrachtung des Themengebietes Mobbing war auffällig, dass die einschlägige Fachliteratur sich immer nur mit Mobbing in der Arbeitswelt beschäftigt, d.h. mit Schikane am Arbeitsplatz von, gegen oder unter hauptamtlichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Am Rande wird auch noch das sogenannte Bullying in der Schule diskutiert. Da ich während meiner Praktikantenzeit größtenteils mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammengearbeitet habe, stellte sich mir die Frage, ob das Phänomen Mobbing nicht auch hier anzutreffen sei. Wissenschaftliche Beiträge existieren hierzu – so weit ersichtlich – nicht.

Über Anregungen und kritische Rückmeldungen zu dieser Arbeit würde ich mich sehr freuen. Über Email (MobbingDiplom@gmx.de) ist die Kontaktaufnahme leicht möglich.

Danken möchte ich auf diesem Wege Frau Prof. Dr. Petra Strehmel für die fachliche Unterstützung und Herrn Pastor Dipl.-Psych. Nils Gerke sowie allen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Beratungs- und Seelsorgezentrums der ev.-luth. Hauptkirche St. Petri in Hamburg, ohne die die vorliegende Untersuchung in Kapitel 4 gar nicht zustande gekommen wäre.

Hamburg, im März 2008

Jan Werner

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
2. MOBBING	
2.1 Definition der Begrifflichkeit	7
2.2 Bedingungen und Ursachen	
für das Entstehen von Mobbing	11
2.2.1 Individuum	11
2.2.2 Gruppe	12
2.2.2.1 Untergebene versus Vorgesetzte	13
2.2.2.2 KollegInnen auf gleicher Hierarchieebene .	14
2.2.2.3 Vorgesetzte versus Untergebene	15
2.2.3 Organisation	16
2.2.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation:	
Die statisch-strukturalistische und	
dynamisch-prozessuale Perspektive	16
2.2.3.2 Einzelfaktoren:	
Kommunikation und Betriebsklima	18
2.2.4 Aufgabe	19
2.2.5 Gesellschaft	20
2.3 Der typische Verlauf eines Mobbingkonfliktes	21
2.4 Auswirkungen von Mobbing	25
2.4.1 Auswirkungen auf das Individuum	25
2.4.2 Auswirkungen auf die Organisation	
und die Gesellschaft	29
3. EHRENAMT	
3.1 Zur Geschichte und Entstehung des Ehrenamtes	30
3.2 Die spezifische Rolle der Ehrenamtlichen	31

4. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM MOBBING IM EHRENAMT	
4.1 Zum Beratungs- und Seelsorgezentrum und der ev.-luth. Hauptkirche St. Petri in Hamburg	35
4.2 Zum Ablauf der Befragung	37
4.2.1 Planung und Datenerhebung	37
4.2.2 Datenaufbereitung, Analyse und Interpretation	40
5. LÖSUNGSANSÄTZE UND -STRATEGIEN	
5.1 Sozialpädagogische Prävention: Aufklärung, Information und Schulung	51
5.2 Sozialpädagogische Intervention: Eingriff in den Mobbingkonflikt	52
5.2.1 Das Verhandlungs- bzw. Schlichtungsmodell	54
5.2.2 Der Machteingriff	57
5.3 Rechtsberatung und -information	57
5.3.1 Arbeitsrechtliche Dimension	58
5.3.2 Allgemein-privatrechtliche / zivilrechtliche Dimension	59
5.3.3 Strafrechtliche Dimension	60
5.3.4 Gesetzgeberische Aktivitäten in der BRD und der EU	61
6. Schlussbetrachtung	63
7. Literaturverzeichnis	67
8. Verzeichnis der Abbildungen	72
9. Schriftliche Erklärung	73
Anhang	74

1. Einleitung

Der schwedische Psychologe Heinz Leymann war der Erste, der Mobbing am Arbeitsplatz in den 1980er Jahren zum Forschungsgegenstand machte und systematisch untersuchte. Es darf daher nicht verwundern, dass dieser im Folgenden so oft erwähnt und zitiert wird.

Das Lebensrisiko während des Arbeitslebens mindestens einmal zum Mobbingopfer zu werden, liegt bei 1:4. (vgl. Leymann 2000: S. 84) Mobbing ist also keine Randerscheinung. „Belästigungen und Beleidigungen am Arbeitsplatz kommen in allen Branchen und Betrieben jeder Größenordnung vor.“ (Kollmer 2003: S. 1) Bei der Konkretisierung in welchen Branchen am häufigsten Mobbing vorkommt, kristallisieren sich in erster Linie aber staatliche und kommunale Behörden oder Betriebe heraus. (vgl. Malcherek 1994: S. 8)

Die vorliegende Arbeit will nun untersuchen, ob Mobbing auch im Ehrenamt anzutreffen ist oder ob es sich tatsächlich nur um ein Phänomen der Arbeitswelt (und Schule) handelt.

Kapitel 2 betrachtet das Themengebiet Mobbing – aufgrund fehlender Literatur – aus Sicht der (hauptamtlichen) Arbeitswelt. Kapitel 3 skizziert kurz das Ehrenamt, von der Geschichte und Entstehung bis hin zur heutigen, spezifischen Rolle des Ehrenamtlichen in Abgrenzung zur/zum hauptamtlichen ArbeitnehmerIn. In Kapitel 4 folgt dann, Kapitel 2 und 3 verknüpfend, die Auswertung einer empirischen Untersuchung zum Thema Mobbing im Ehrenamt, die der Verfasser im Sommer 2007 in seiner ehemaligen Praktikumsstelle durchführte. Aufgrund der gewonnenen Ergebnisse folgen in Kapitel 5 spezielle Lösungsansätze und -strategien – Möglichkeiten und Grenzen der sozialpädagogischen Prävention und Intervention, die auch die Rechtsberatung und -information mit einschließt.

2. MOBBING

2.1 Definition der Begrifflichkeit

Wenngleich der Begriff Mobbing von dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz geprägt wurde – er bezeichnete mit ihm Gruppenangriffe von unterlegenen Tieren, um einen an sich überlegenen Gegner zu verscheuchen – (vgl. Esser/Wolmerath 2005: S. 20), hat er seine besondere Bedeutung in der Arbeitswelt erst durch Heinz Leymann erfahren, der ihn wie folgt definiert: „Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehungen zwischen Täter und Opfer kennzeichnen. [...] Die Merkmale sind: Konfrontation, Belästigung, Nichtachtung der Persönlichkeit und Häufigkeit der Angriffe über einen längeren Zeitraum hinweg.“ (Leymann 2000: S. 21 f.) Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen mindestens ein halbes Jahr und mindestens einmal pro Woche vorkommen.

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Die/Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern.
- Man wird ständig unterbrochen.
- Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern.
- Anschreien oder lautes Schimpfen.
- Ständige Kritik an der Arbeit.
- Ständige Kritik am Privatleben.
- Telefonterror.
- Mündliche Drohungen.
- Schriftliche Drohungen.
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.

- **Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht.**

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- **Man spricht nicht mehr mit der/dem Betroffenen.**
- **Man lässt sich nicht ansprechen.**
- **Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.**
- **Den ArbeitskollegInnen wird verboten, die/den Betroffene/n anzusprechen.**
- **Man wird „wie Luft“ behandelt.**

3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- **Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über sie/ihn gesprochen.**
- **Man verbreitet Gerüchte.**
- **Man macht jemanden lächerlich.**
- **Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.**
- **Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.**
- **Man macht sich über eine Behinderung lustig.**
- **Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.**
- **Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.**
- **Man macht sich über das Privatleben lustig.**
- **Man macht sich über die Nationalität lustig.**
- **Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen.**
- **Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise.**
- **Man stellt die Entscheidungen der/des Betroffenen in Frage.**
- **Man ruft ihr/ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.**
- **Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.**

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- **Man weist der/dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.**

- **Man nimmt ihr/ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass sie/er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.**
- **Man gibt ihr/ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.**
- **Man gibt ihr/ihm Aufgaben weit unter ihrem/seinem eigentlichen Können.**
- **Man gibt ihr/ihm ständig neue Aufgaben.**
- **Man gibt ihr/ihm „kränkende“ Arbeitsaufgaben.**
- **Man gibt der/dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die ihre/seine Qualifikation übersteigen, um sie/ihn zu diskreditieren.**

5. Angriffe auf die Gesundheit:

- **Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.**
- **Androhung körperlicher Gewalt.**
- **Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen „Denkzettel“ zu verpassen.**
- **Körperliche Misshandlungen.**
- **Man verursacht Kosten für die/den Betroffene/n, um ihr/ihm zu schaden.**
- **Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz der/des Betroffenen an.**
- **Sexuelle Handgreiflichkeiten.**

(vgl. Leymann 2000: S. 33 f.) Ziel dieser Handlungen ist es immer, die für das Arbeitsleben wichtigen Funktionen und Zustände zu manipulieren: die Kommunikation mit der/dem Betroffenen, ihr/sein soziales Ansehen sowie die Arbeitsaufgaben am Arbeitsplatz. (vgl. Leymann 2000: S. 22) Leymann war der Auffassung, dass er damit alle vorkommenden Mobbingangriffe umfassend und abschließend katalogisiert hätte. Esser und Wolmerath hingegen kritisieren Leymanns Anspruch auf Vollständigkeit. Einerseits gehen sie von einer wesentlich größeren Bandbreite von Mobbinghandlungen aus, als Leymann angenommen hatte. (vgl. Esser/Wolmerath 2005: S. 25) Auch kritisieren sie das von Leymann geforderte Zeitmoment als zu starr. „Der Meinung, dass die

Mobbinghandlungen ‚mindestens einmal pro Woche‘ erfolgen müssen, [...] können wir nicht folgen, da eine solche Bedingung zu viele Lücken schafft und Probleme bei der Bewältigung von Mobbingkonflikten aufwirft.“ (Esser/Wolmerath 2005: S. 24) Und: „Die Festlegung eines Mindestzeitraums, wie es Leymann mit ‚über ein halbes Jahr oder länger‘ zunächst getan hat [...], halten wir für verfehlt.“ (Esser/Wolmerath 2005: S. 31) Gerade die Kritik am Zeitmoment ist nachvollziehbar. Es wäre nicht zu rechtfertigen – nur weil Schikanen weniger als einmal pro Woche und kürzer als ein halbes Jahr auftreten – einen Mobbingprozess generell zu verneinen. Von Bedeutung ist vielmehr, dass es immer eine prozesshafte Verbindung einzelner Mobbinghandlungen, einen zusammenhängenden Geschehensprozess, geben muss. Die Wirkung von Mobbing entfaltet sich bei nur einzelnen Taten, Untaten oder Ungerechtigkeiten (noch) nicht. (vgl. Esser/Wolmerath 2005: S. 23 f.)

Der Begriff Mobbing kann wohl auf das englische Verb „mob“ zurückgeführt werden. Mobbing ist demnach die Verlaufsform von „to mob“. Der Begriff Schikane kann guten Gewissens als deutschsprachiges Gegenstück für den Begriff Mobbing verwendet werden. Im englischsprachigen Raum ist auch oft die Rede von „employee abuse“, „workplace terrorism“ und „workplace bullying“, während in Deutschland, Italien und Schweden der Begriff Mobbing vorherrscht. Auf die vorwiegend psychische Natur des Mobbing weist der französische Fachausdruck „harcèlement moral“ hin. (vgl. Kollmer 2003: S. 3 f.) Weitere Begriffe aus der Mobbing-Terminologie: Bossing (vertikaler Psychoterror „von oben nach unten“), Staffing (vertikaler Psychoterror „von unten nach oben“), Stalking (das Nachstellen eines Opfers) und Harassment (alle Fälle von Belästigung am Arbeitsplatz, vor allem die der sexuellen Belästigung). (vgl. Kollmer 2003: S. 7) Neuerdings werden virtuelle Belästigungen, durch den immer mehr verbreiteten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, auch als Flaming bezeichnet. (vgl. Kolberg 2006: S. 36) Im Folgenden wird aber

ausschließlich der Begriff Mobbing für alle Formen der konfliktbehafteten und zielgerichteten Schikane verwendet.

2.2 Bedingungen und Ursachen für das Entstehen von Mobbing

Ursachen für das Phänomen Mobbing finden sich sowohl in den beteiligten Personen, als auch in der Organisation, Aufgabe und Gesellschaft. Jedem Faktor ist daher ein eigenständiges Kapitel gewidmet.

2.2.1 Individuum

Eine häufig aufgestellte Hypothese besagt, dass es eigentlich das Opfer selbst sei, das an der ganzen Sache Schuld habe. Es seien eben Menschen mit Charakterdefiziten. Mobbing hat aber nichts mit der Persönlichkeit des Opfers zu tun. Forschungen haben nämlich keinerlei Hinweise verifiziert, die eine solche Annahme rechtfertigen. (vgl. Leymann 2000: S. 61) Auf der anderen Seite schreibt Hüttl: „Die Forschung zeigt eher, daß bei einer ganzen Reihe von Mobbingfällen die Ursachen in erster Linie auch beim Opfer gesucht werden muß.“ (Hüttl 2005: S. 49) Wenn bei einem Konflikt – so sieht es auch Dieter Zapf – noch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale hinzukommen, kann es leicht zu Mobbingprozessen eskalieren. (eod.) Frühe Erziehungsmethoden oder die Persönlichkeitsstruktur des Gemobbten, aber auch die des Mobbers und der übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen eine Rolle. Nur wenige Gemobbte, etwa 10 bis 12 %, handeln aktiv. Wie in Konfliktsituationen reagiert wird, ist erziehungs- und erfahrungsbedingt. Der Faktor Frustrtoleranz und aktive Krisenbewältigung kommt in unserer Erziehung zu kurz. Gleiches gilt, wenn einem Menschen, der in Not geraten ist, geholfen werden soll. Viele sehen zwar, dass „etwas nicht stimmt“, doch es wird, meist aus Angst vor Repressalien, nichts dagegen getan. (vgl. Halama 1997: S. 17) Gerade durch die mangelnde bzw.

gänzlich fehlende Solidarität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Leymann nennt sie die „Möglichmacher“, wird das System Mobbing gewollt oder ungewollt gestärkt. (vgl. Halama 1997: S. 3) Von Bedeutung ist aber vor allem, wie viele Bewältigungsfaktoren das Opfer zur Verfügung hat: z.B. Selbstvertrauen, social support – soziale Unterstützung in der Umwelt, die Fähigkeit, Probleme zu lösen oder auch die Fähigkeit, sich in der Gesellschaft zu orientieren. In der Psychologie gibt es hierfür die Begriffe „coping“ und „coping resources“. Bewältigungsfaktoren sind vor allem abhängig von der eigenen Rolle und der eigenen Position im sozialen Netzwerk der Nahumgebung und der Gesellschaft im Ganzen. (vgl. Leymann 2000: S. 69 f.)

Frauen und Männer können im Großen und Ganzen gleich oft Mobbingopfer sein, wobei das Risiko bei Frauen eher ein wenig höher liegt. Auch bei den Altersgruppen ergibt sich kein signifikanter Unterschied. Interessant ist dabei, dass Frauen hauptsächlich Frauen und Männer hauptsächlich Männer mobben. (vgl. Leymann 2000: S. 85 ff.)

Gerade gering qualifizierte ArbeitnehmerInnen leiden besonders unter Mobbing, denn sie sind über ihre Rechte oft unzureichend informiert und wissen nicht, wo sie sich Hilfe holen können.

2.2.2 Gruppe

Meist mobben Untergebene Vorgesetzte, sowie Vorgesetzte Untergebene oder auch KollegInnen untereinander. Eine schwedische Studie hat festgestellt, dass sich Schikane am Arbeitsplatz hierarchieebenspezifisch wie folgt aufteilt:

- | | | |
|----|---------------------------------|------|
| 1. | Mobbing auf der selben Ebene | 44 % |
| 2. | Mobbing von oben nach unten | 37 % |
| 3. | Die beiden Arten in Kombination | 10 % |
| 4. | Mobbing von unten nach oben | 9 % |

(vgl. Kollmer 2003: S. 33) Gelegentlich kommt es auch zu Mobbing durch Außenstehende (z.B. LeiharbeiterInnen, Wettbewerber), da eine Organisation nun einmal nicht in sich geschlossen ist.

2.2.2.1 Untergebene versus Vorgesetzte

Bei Übergriffen von Untergebenen gegen eine/n Vorgesetzte/n handelt es sich (meist) um einen Protest:

- Die Belegschaft begehrt dagegen auf, dass der Arbeitgeber eine/n Vorgesetzte/n ernennt oder anstellt, die/den man nicht haben will. Das Mobbing richtet sich nicht gegen den Arbeitgeber, sondern gegen die/den neue/n Vorgesetzte/n.
- Der Protest richtet sich gegen eine/n Chefin, die/den man wegen ihres/seines kränkenden, ungerechten oder autoritären Auftretens angreift.

(vgl. Leymann 2000: S. 39 f.) Zu Übergriffen von Untergebenen gegen eine/n Vorgesetzte/n kann es kommen, wenn wesentliche Veränderungen der Arbeitssituation anstehen. Dann ist eine enge Zusammenarbeit der Betriebsleitung mit der/dem Vorgesetzten erforderlich. Die Widerstände der MitarbeiterInnen resultieren aus Vermutungen, dass die Folgen der geplanten Maßnahme(n) auf direkte oder indirekte, materielle oder immaterielle oder auch privatwirtschaftliche Nachteile hinauslaufen könnten. Ein/e etablierte/r, also seit längerer Zeit angestellte/r Vorgesetzte/r hat in den meisten Fällen eine hierarchische Unterstützung, weil sie/er im Netz der Organisationshierarchie etabliert ist. Bei Neueinstellungen sieht das ganz anders aus. Mobbing dieser Art entsteht also am ehesten, wenn die/der ArbeitgeberIn die neue Führungskraft nicht (ausreichend) unterstützt. (vgl. Leymann 2000: S. 42 f.) Ein anderes Hauptmotiv ist die Diskreditierung von Führungskräften, um ihre Ersetzung durch angenehmere Vorgesetzte zu erwirken. Denkbar ist auch, dass es das Ziel der/des einzelnen Mitarbeiterin/Mitarbeiters ist, der/dem Vorgesetzten durch die Mobbingattacken soviel Ärger zu verursachen,

dass sie/er der/dem MitarbeiterIn kündigt. (vgl. Kollmer 2003: S. 25) Aus welchen Gründen auch immer. Und auch werden Führungskräfte in Misskredit gebracht, damit deren Stelle durch die/den MitarbeiterIn selbst eingenommen werden kann. (eod.)

2.2.2.2 KollegInnen auf gleicher Hierarchieebene

Mobbing auf gleicher Hierarchieebene kann die verschiedensten Anlässe haben:

- Eine Gruppe versucht, ein Mitglied zur Anpassung an die von der Mehrheit aufgestellten Forderungen zu zwingen;
- es liegt den Angriffen eine persönliche Feindschaft (oder doch wenigstens Unzufriedenheit) zugrunde;
- eine Arbeitsgruppe nimmt aus reinem Zeitvertreib eine/n Kollegin/Kollegen „aufs Korn“;
- man lässt seine Spottlust oder seinen Unwillen an sozial schwächeren Mitgliedern aus, z.B. an Behinderten;
- man sucht sich jemanden aufgrund ihrer/seiner Andersartigkeit aus (Geschlecht, Glaubenszugehörigkeit, usw.)

(vgl. Leymann 2000: S. 35) „Kollegen können andere Kollegen aus folgenden Gründen schikanieren: Vorenthaltung wichtiger Informationen zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, Gegenübertreten (vermeintlicher) Intrigen anderer Kollegen, Rache, Buhlen um die Gunst des Chefs, ärgerliche Reaktion gegen echte oder vermeintliche ‚Drückeberger‘, Attacken gegen Akkordverderber, Angriffe gegen Ausländer und soziale Randgruppen oder aber einfach nur die schlichte Umgehung der Kooperation mit Mitarbeitern aus Gründen der Nichtsympathie oder aus der Erfahrung heraus, dass ein bestimmter Kollege schlampig und fehlerhaft arbeitet.“ (Kollmer 2003: S. 24)

2.2.2.3 Vorgesetzte versus Untergebene

Bei Übergriffen einer/eines Vorgesetzten gegen Untergebene gibt es immer einen gemeinsamen Nenner: unangemessene oder unzeitgemäße Machtausübung. In allen Fällen dieser Art scheint die/der Vorgesetzte sich in einer Lage befunden zu haben, in der sie/er ihre/seine Machtstellung bedroht sah oder Angst hatte, die Kontrolle über den Arbeitseinsatz der Untergebenen zu verlieren. (vgl. Leymann 2000: S. 43 ff.) Vorgesetzte können beispielsweise das Ziel verfolgen, durch Schikanemaßnahmen MitarbeiterInnen zu disziplinieren, einen Informationsvorsprung zu behalten oder auch schlichtweg eine (vermeintlich) maximale Ausnutzung der Arbeitskraft eingeschüchterter ArbeitnehmerInnen zur Gewinnoptimierung bzw. Effektivitäts- / Effizienzsteigerung zu erreichen. Gleichfalls kann die/der Vorgesetzte auch einfach nur Freude an der Machtausübung empfinden oder das Bedürfnis verspüren eigene Kompetenz zu demonstrieren.

Weitere Varianten sind die Überlastung von MitarbeiterInnen zur eigenen Entlastung und persönlichen Bequemlichkeit, die Schikane von MitarbeiterInnen aus Rache für Ärger aus der Vergangenheit, die Entfernung von MitarbeiterInnen aus wichtigen Positionen, um Stellen mit persönlichen Günstlingen oder Freunden zu besetzen, sowie auch die Machtausübung gegenüber Abhängigen zum Zwecke sexueller Übergriffe oder aus ausländerfeindlichen Motiven heraus. (vgl. Kollmer 2003: S. 22 f.) Manche Vorgesetzte haben auch von oben gedeckt den Auftrag, Personal aus der Abteilung – und damit u.U. gleich aus der Organisation – herauszuekeln. Gerade in diesen Fällen spricht man von Bossing, statt von Mobbing. (vgl. Habermalz 2005: S. 44) Dies geschieht aufgrund von (vermeintlich) mangelhafter Leistung einzelner MitarbeiterInnen oder auch zur Personaleinsparung aus Kostengründen. (vgl. Kollmer 2003: S. 22)

Auch Konkurrenz um bessere Arbeitsaufgaben, um bessere Gehälter oder um einen attraktiveren Status kann Konflikte und Mobbing auslösen. Die Frage für das Management lautet dann, ob es wirtschaftlich sinnvoll ist,

eine solche Konkurrenz in der Gruppe oder zwischen Gruppen oder Abteilungen zu akzeptieren. Leymann weist in diesem Zusammenhang noch einmal ausdrücklich darauf hin, dass für Arbeitsgruppen die organisatorischen Vorgaben ausschlaggebend sind. (vgl. Leymann 2000: S. 140)

2.2.3 Organisation

Mobbing resultiert fast immer auch aus organisationsinternen Konflikten (z.B. Wert-, Ziel-, Konkurrenz-, Kommunikations-, Führungs- und Professionskonflikte). „Eine Organisation ist ein soziales Gebilde, das bestimmte Ziele verfolgt und formale Regelungen aufweist, mit deren Hilfe die unter die Mitgliedsbedingungen fallenden Aktivitäten der Mitglieder auf diese Ziele ausgerichtet werden sollen.“ (Puch 1997: S. 43)

2.2.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation: Die statisch-strukturalistische und dynamisch-prozessuale Perspektive

Das Erkenntnisinteresse bei der Aufbauorganisation (von der Soziologie bevorzugt) bezieht sich auf die zu einem bestimmten Zeitpunkt feststellbare Organisations-/Gebildestruktur, auf das System von Regeln, auf Aufgabenverteilungen und Beziehungszusammenhänge zwischen Stellen, MitarbeiterInnen, (etc.). Die Ablauforganisation (von der Betriebswirtschaftslehre bevorzugt) betrachtet hingegen das Organisieren als Tätigkeit; eine Organisation befindet sich in einem laufenden, geplanten oder ungeplanten Entwicklungs- und Veränderungsprozeß. (vgl. Kühn 1992: S. 285) Allerdings ist die Trennung in Aufbau- und Ablauforganisation künstlich. Beide Strukturaspekte gehören stets zusammen. Die Trennung ist allerdings methodisch notwendig bei der Gestaltung komplexer Lösungen; sie soll damit die gedankliche Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragen erleichtern. (vgl. Schmidt 1995: S. 20 f.)

Das Bürokratie-Modell gilt als eines der idealtypischen Modelle der Aufbauorganisation. Allerdings zeigt dieses auch einige Schwächen. Bürokratische Organisationsformen – gekennzeichnet durch eine genaue Abgrenzung und Zuordnung der Tätigkeiten, Funktionen, Befehlsgewalten, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen – verhindern die Implementierung von demokratischeren und kooperativeren Strukturen. Beispielsweise führt im öffentlichen Dienst der Aufstieg nach Laufbahn und vor allem Dienstalder u.a. zu Perspektivlosigkeit, Motivationsverlusten, fehlenden Innovationen und Verringerung der Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen. (vgl. Malcherek 1994: S. 15 f.) „Struktursoziologische Untersuchungen haben nachgewiesen, daß die Hierarchie infolge von Arbeitszerlegungsprozessen und Spezialisierung der Führungs- und Ausführungsaufgaben, durch zunehmende horizontale, technisch vermittelte Kooperationsnotwendigkeiten und durch das Erfordernis schneller, instanzenunabhängiger Entscheidungsbildung in vielen gesellschaftlichen Bereichen ‚dysfunktional‘ geworden ist.“ (Hartfiel 1982: S. 302) Der reine Typ der Bürokratie hat aber auch entscheidende Vorzüge: Das System fester, abstrakter Regeln und die genau festgelegten Arbeitsverfahren befördern Schnelligkeit und Eindeutigkeit und sichern vor allem Stabilität.

Die teamartig-professionelle Organisation – als Gegenmodell zur Bürokratie – betont hingegen mehr die horizontalen Beziehungen zwischen gleichgestellten MitarbeiterInnen. So ist z.B. die Informationsvermittlung netzartig, offen und zumeist mündlich (vgl. Kühn 1992: S. 288 ff.), was nicht unbedingt von Vorteil sein muss. So kann es zu schwierigen Zuständigkeitsabgrenzungen kommen, mit der Gefahr, dass die Untergebenen einer Hierarchieebene Anordnungen von mehreren Vorgesetzten der nächst höheren Hierarchieebene bekommen, die nicht abgestimmt sind und Konflikte in der Arbeitsaufteilung und Arbeitsführung bedingen (bei dem Mehrliniensystem oder funktionalen System). Problematisch sind auch Machtkämpfe im Einfluß zwischen

Projektleitung und Fachleitung, wenn sie auf dem Rücken der unterstellten MitarbeiterInnen ausgetragen werden (bei dem Matrixsystem). (vgl. Kühn 1992: S. 310 f.) Zu Machtkämpfen zwischen Gruppen kann es aber auch aufgrund der Differenzierung und Spezialisierung durch die Zerlegung und Untergliederung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben überhaupt, durch die Distanz zwischen Organisationsspitze und Basisebene, sowie durch Zielkonflikte verschiedener Untereinheiten einer Organisation oder unterschiedlicher Berufs- und Machtgruppen kommen. (vgl. Kühn 1992: S. 297 ff.) Beispielhaft sei hier das (traditionelle) Spannungsverhältnis zwischen SozialarbeiterInnen im Außendienst und Verwaltungsfachkräften im Innendienst der Sozialverwaltung genannt. Letztendlich sind die Ursachen ständiger Gruppenkämpfe – die zu einer großen Instabilität der Organisation führen können – meistens auch in einem mangelhaften Führungsstil, z.B. dem autokratischen und „Kneifer-Stil“, dem „Gefälligkeitsapostel“ und Kompromißler-Verhalten (vgl. Böhm 1981: S. 49) oder dem Laissez-faire-Führungsstil (vgl. Kühn 1992: S. 328) begründet. Einem guten Führungsstil hingegen werden positive Wirkungen auf die Leistungsmotivation der Untergebenen zugesprochen. (eod.)

2.2.3.2 Einzelfaktoren: Kommunikation und Betriebsklima

Im Zusammenhang mit Mobbingverläufen spielt die innerbetriebliche Kommunikation eine wichtige Rolle. Die Opfer verlieren den Zugang zu Informationen und werden so in eine vollkommen isolierte Stellung gebracht. Dies geschieht häufig sogar mit Wissen der Geschäftsleitung, die in der Informationsreduzierung eine Konflikteindämmung sieht. (vgl. Malcherek 1994: S. 21) Neben dieser formellen (Nicht-) Kommunikation ist aber auch – gerade für ein gutes Betriebsklima – ein informeller Austausch durch spontane, ungesteuerte und damit auch nicht vorgeschriebene Kommunikation hilfreich. Leider geht in „Zeiten der

Angst um den eigenen Arbeitsplatz und bei Konflikten in der Abteilung [...] regelmäßig die informelle Kommunikation zurück.“ (Kühn 1992: S.314)

Nowotny sieht in einem mangelhaften Betriebsklima die Hauptursache für das Entstehen von Mobbing. (vgl. Nowotny 2005: S. 159) Aber auch hiermit sind gestörte (oder erst gar nicht vorhandene) kommunikative Prozesse, ein hoher Konkurrenzdruck zwischen den MitarbeiterInnen durch einen autoritären Führungsstil oder auch die Bewertungen von Leistungen durch undurchsichtige Kriterien gemeint. (eod.) So schreibt auch Schneck: „Neuerdings wurde für ein schlechtes Betriebsklima, hervorgerufen durch Belästigungen am Arbeitsplatz, der Begriff Mobbing geprägt.“ (Schneck 1993: S. 87) Dort aber, wo ein gutes Betriebsklima herrscht, hat Mobbing im kommunikativen und zwischenmenschlichen Bereich keine Chance.

2.2.4 Aufgabe

Arbeitsgruppen unter Druck neigen zu Konflikten, was das Risiko für Mobbingverläufe erhöht. Die Gruppe kann es sich nicht leisten, abweichendes Verhalten eines Gruppenmitgliedes zu akzeptieren. Abweichungen werden daher mit Unterdrückung oder Ausstoß geahndet. (vgl. Leymann 2000: S. 139 f.) Eine Studie des Instituts für Werden und Wandel von Mensch & Organisation (IWEWA), das Beschäftigte in 107 Unternehmen befragte, ergab: Stress führt bei der Hälfte der Firmen zu Qualitätsverlusten, bei 39 Prozent sogar zu deutlichen Umsatzrückgängen. (vgl. Hübner-Weinhold 2007: S. 64)

Bei der beruflichen Herkunft der Betroffenen haben sich insbesondere drei gleichstarke Bereiche über die Zeit herausgebildet; dies sind zum einen der Bürobereich, sowie der medizinische und pädagogische Bereich. (vgl. Halama 1997: S. 5) Das relativ häufige Mobbing im Sozial- und Gesundheitswesen lässt sich mit folgenden Faktoren erklären:

- **Hoher Kostendruck, massive Sparmassnahmen, Stellenabbau, Überforderungen bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung, Qualitätssicherung und Wirksamkeitsanalysen.**
- **Zum Teil unpräzise Aufgabenbeschreibungen und kaum klar beurteilbare Arbeitsleistungen.**
- **Schwer definierbare und zum Teil nicht messbare Erfolge und Ziele.**
- **Vermehrte Projektions-Mechanismen unter den Mitarbeitenden.**
- **Geringe Bereitschaft dieser Berufsgruppen, externe Hilfe anzunehmen.**
- **Spärliche Budgetierung und Nutzungsmöglichkeiten von Coaching, Supervision und Weiterbildung.**
- **Einzel-Coaching oder Team-Supervision sind oft erst bei Krisen erwünscht und werden teils als Zeichen von Schwäche gedeutet.**
- **Hohe Ideale, aber geringer Ausbildungsstand bezüglich Konfliktbewältigung.**

(Quelle: www.mobbing-info.ch/html/sozial.html, Stand: 07.02.2008)

2.2.5 Gesellschaft

Konflikte im Arbeitsleben können nicht losgelöst von gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen gesehen werden. Gerade die hohe Arbeitslosigkeit führt dazu, dass Konflikte eher eskalieren können. Aufgrund des massiven Stellenabbaus und der Konkurrenz um freie Arbeitsplätze wird es zunehmend schwieriger, selbst bei massiven Konflikten am Arbeitsplatz, als ArbeitnehmerIn den Schritt der Eigenkündigung zu wählen. Die Möglichkeit durch solch einen Schritt (dauerhaft) arbeitslos zu werden ist immens. So werden Konflikte immer häufiger bis zur bitteren Neige ausgetragen. „Denn dort, wo Existenzangst und die Furcht vor dem Verlust des Arbeitsplatzes um sich greifen und das Leben und Handeln der Menschen dominieren, gedeihen Egoismus und Menschenverachtung, wird solidarisches Miteinander ersetzt durch

den rücksichtslosen Einsatz von Ellenbogen“. (Krumm 1998: S. 41 f.)
Noch Allgemeiner: „Alle, die mit Mobbing befasst sind, stoßen auf grundlegende Probleme der Arbeitswelt insgesamt (Konkurrenzprinzip, Karrierestreben, Angst um den Arbeitsplatz etc.)“. (Esser/Wolmerath 2005: S. 89)

2.3 Der typische Verlauf eines Mobbingkonfliktes

Typisch ist, dass die Angreifer ihre Übergriffe zwar deutlich genug durchführen, die Gründe dafür aber meist um so undeutlicher lassen. Das lässt die Opfer verwirrt reagieren und gibt ihnen wenig Spielraum für Initiativen. Alles, was das Opfer auch tun könnte, kann von seinen Widersachern negativ ausgelegt werden. Sie deuten die Dinge, wie es ihnen passt. Mobbingfälle haben immer den gleichen Verlauf. Leymann unterteilt diesen in vier Phasen, die im Folgenden kurz skizziert werden sollen. Das 4-Phasen-Modell von Leymann findet sich im original Wortlaut auch im Anhang.

Phase 1: Die täglichen Konflikte

Konflikte sind aus den verschiedenen Gründen notwendig. Wesentliche Veränderungen sind ohne Konflikte, d.h. ohne konstruktive Konflikte, kaum möglich. Ein Konflikt entsteht, wenn widerstreitende Interessen und Bedürfnisse aufeinanderstoßen.

Mit dem Wort Konflikt kann der Widerstreit von Bedürfnissen und Interessen innerhalb eines Menschen oder zwischen Menschen beschrieben werden. Wenn es bei einem Menschen innerlich zu widerstreitenden Ideen und Bedürfnissen kommt, spricht man von einem intrapsychischen Konflikt. Bei Interessengegensätzen zwischen Personen wird von einem sozialen Konflikt gesprochen. (vgl. Esser/Wolmerath 2005: S. 71)

Phase 2: Mobbing etabliert sich

Mobbing entwickelt sich immer aus einem Konflikt heraus. Ohne Konflikt gibt es auch kein Mobbing. Ein Konflikt kann zu Mobbing werden, weil er sich eben dazu entwickeln darf. „Es ist kein Fall bekannt, wo nicht ein Vorgesetzter (und wenn der mobbt: dessen Vorgesetzter) den Konflikt schon früh hätte in den Griff bekommen können“. (Leymann 2000: S. 61) Gerade in hierarchisch aufgebauten Organisationen wirkt sich jede Nichtaktivität im Zusammenhang mit solchen Problemen als Zulassung aus. Dieses „sich-nicht-darum-kümmern“ könnte sich sehr wohl als der wichtigste Grund für die Entstehung von Mobbing herausstellen. Die, die zuschauen, dürften mitschuldig sein, denn sie sind dann die „Möglichmacher“. In dieser Phase wird die psychische Verfassung des Opfers immer schlechter. Das Selbstvertrauen wird gestört, Streß-Symptome stellen sich ein, nackte Existenzangst kommt auf. Immer mehr gerät das Opfer in ein Verteidigungsverhalten. Und immer deutlicher fällt die Person auf. Ein Opfer muss nicht unbedingt diese zweite Phase durchlaufen; nach einem Konflikt kann auch gleich die dritte Phase folgen.

Phase 3: Rechtsbrüche und destruktive Personalverwaltung

Früher oder später müssen der Arbeitgeber und/oder der Betriebsrat eingreifen. Denn auf die Dauer wird die Produktion oder die Verwaltung eines Betriebes oder einer Behörde durch Mobbingvorgänge negativ beeinflusst. Oft ist es dann jedoch schon zu spät. Nun versucht man das Problem zu lösen, indem man die/den Betroffene/n versetzt oder ihr/ihm gar die Kündigung androht. Häufig kommt es zu Rechtsbrüchen, die das Opfer psychisch zusätzlich belasten.

Schlecht Personalverwaltung umfasst u.a.:

- **Nur eine Person wird als Sündenbock in Augenschein genommen.**
- **Verläuft der Streit zwischen Menschen in verschiedenen hierarchischen Positionen, dann wird gewöhnlich diejenige/derjenige zum Sündenbock, die/der am weitesten unten steht.**

- Diese Person wird in Unwissenheit darüber gehalten, was man mit ihr vorhat.
- Man macht der/dem Betroffenen Hoffnung, und dann geschieht doch nichts. Die/Der Vorgesetzte hat plötzlich keine Zeit, sie/er hat die versprochenen Maßnahmen vergessen oder auf die lange Bank geschoben. Für die/den Betroffene/n bedeutet dies manchmal schier unerträgliche Stresszustände.
- Maßnahmen können auch mit großen dramatischen Gesten angekündigt werden – oder aber der Fall wird hinter verschlossenen Türen besprochen, ohne dass die/der Betroffene davon etwas erfährt.
- Die betroffene Person erfährt erst nach dem Urlaub oder einer Krankheit von gegen sie gerichtete Maßnahmen.
- Maßnahmen können auch wie ein Blitz aus heiterem Himmel kommen – nachdem alles schon in Ordnung schien.
- Je länger der Streit dauert und je mehr die/der Betroffene leidet, desto rigider und verbissener scheint der Arbeitgeber (z.B. die Personalabteilung) zu werden.
- Oft fassen Arbeitgeber oder Betriebsräte Entschlüsse aus reinem Prestigedenken.
- Gewerkschaftsvertreter handeln oft unwissend und ohne Engagement. Sie verkaufen das Recht des Einzelnen, um weiterhin auf gutem Fuß mit der Mehrheit zu stehen.

Phase 4: Der Ausschluß

In der letzten Phase ergibt sich für das Opfer u.U. eine Reihe von Endstationen:

- Eine permanente Ausgrenzung innerhalb des Betriebes, der Behörde oder dergleichen erfolgt dadurch, dass man der/dem ArbeitnehmerIn zwar das Gehalt weiter zahlt, ihr/ihm aber keine

Arbeitsaufträge mehr gibt. Dieses Abschieben und Kaltstellen geht oft einher mit einer räumlichen Isolation.

- **Eine andere Art, einen Konflikt scheinbar abzustellen, besteht darin, dass man einer/einem Betroffenen, der/dem man nicht kündigen kann, immer wieder an einen anderen Arbeitsplatz versetzt.**
- **Krankschreibungen kommen in dieser Phase vor, weil sich die soziale Situation am Arbeitsplatz immer noch nicht gelöst hat, weil man dem feindlichen Klima einfach nicht mehr standzuhalten vermag. In den ersten Mobbingphasen handelte es sich meist noch um kurze Fehlzeiten von ein paar Tagen, nun dauert das Kranksein oft Monate, ein Jahr oder gar jahrelang an.**
- **Die seelische Not und die nackte Existenzangst können ein Mobbingopfer so mitnehmen, dass gelegentlich solche Menschen – auch gegen ihren Willen – in die Psychiatrie eingeliefert werden. Ein fürchterliches Erlebnis für die Betroffenen, gerade wenn man dort kein Verständnis für die Ursachen der Existenzangst und/oder die Wut auf die Peiniger aufbringt.**
- **Mobbingopfer werden auch durch die Zahlung einer Abfindung oder durch Frühverrentung aus der Arbeitswelt ausgeschlossen. Im Betrieb verschleiert dies organisatorische Zustände, die dann immer wieder gleichartige Verläufe auslösen können.**

(vgl. Leymann 2000: S. 60 ff.) Esser und Wolmerath kritisieren diesen regelhaften zeitlichen Ablauf von Mobbing, in dem eine Phase der nächsten folgt. Alternativ zu Leymann unterscheiden sie nur zwischen dem eigentlichen Mobbing, sowie der Zeit davor (Vorlaufphase) und dem Zeitraum danach (Endphase). „In der Mobbingphase selbst gibt es nach unseren Erfahrungen keine zeitliche Reihenfolge, da jeder Fall einer eigenen Dynamik folgt.“ (Esser/Wolmerath 2005: S. 34)

Die hier skizzierten – sehr extremen – Verläufe vollziehen sich nur so, wenn nicht interveniert wird. Es gibt durchaus viele Fälle, bei denen der negative Verlauf unterbrochen wurde, weil die Kollegen oder die Vorgesetzten sich irgendwann klargemacht haben, was sie da eigentlich tun; oder weil der Arbeitgeber die Angelegenheit seriös in die Hand nimmt. Es kann eigentlich viel geschehen, damit sich eine festgefahrene Situation entspannt: über eine/n Ärztin/Arzt, über die Kollegen, eine/n Mobbing-Beauftragte/n oder sonst jemanden, der bereit ist, einer/einem ArbeitnehmerIn in solch einer Notsituation zu helfen. Lösungsansätze und -strategien sollen in Kapitel 5 diskutiert werden.

2.4 Auswirkungen von Mobbing

Mobbing wirkt sich in erster Linie auf das Individuum, und zwar vor allem auf die/den von Mobbing Betroffene/n, sowie auf die Organisation und die Gesellschaft im Ganzen aus.

2.4.1 Auswirkungen auf das Individuum

Mobbing führt bei der / dem betroffenen ArbeitnehmerIn zu Arbeitsunzufriedenheit. MitarbeiterInnen, die unter Mobbing zu leiden haben, werden nicht mehr mit Begeisterung und Interesse ihre Arbeit verrichten. Oft haben sie wohl schon innerlich gekündigt. Mobbing führt aber auch zu (u.U. schweren) Gesundheitsstörungen. Mobbing löst bio-psycho-soziale Streßreaktionen aus. Streß tritt dann auf, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umgebung, der Situation, und den Reaktionskapazitäten der Person besteht. (vgl. Faltermaier 2005: S. 74) Psychischer Streß gründet aber weder in der Situation noch in der Person, obwohl er von beiden abhängt. „Er entsteht vielmehr aus der Art, wie die Person die adaptive Beziehung einschätzt. Diese Beziehung läßt sich am besten als Transaktion bezeichnen.“ (Lazarus 1981: S. 204) Mit Transaktion meint Richard S. Lazarus eine

dynamische Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt, die sich ständig gegenseitig beeinflussen und dabei verändern. Streß ist jedes Ereignis, in dem äußere oder / und innere Anforderungen die Anpassungsfähigkeit eines Individuums beanspruchen oder übersteigen. (vgl. Faltermaier 2005: S. 75) Das Konzept der kognitiven Einschätzung oder Bewertung, als Kernstück von Richard S. Lazarus Streßtheorie, erklärt warum Menschen auf ähnlich objektive Situationen in unterschiedlicher Weise reagieren. „Primäre Einschätzung umschreibt den Vorgang, innerhalb dessen die Bedeutung einer Transaktion mit der Umwelt für das eigene Wohlbefinden eingeschätzt wird. Solche Einschätzungen treten in drei Formen auf, indem diese Transaktion entweder als irrelevant, positiv oder streßreich bewertet wird. Innerhalb der Einschätzung als streßreich lassen sich drei Subtypen unterscheiden, nämlich Schädigung/Verlust, Bedrohung oder Herausforderung.“ (Lazarus 1981: S. 212) In der Sekundären Einschätzung oder auch Handlungseinschätzung beginnt dann der adaptive Prozeß der Bewältigung. (vgl. Lazarus 1981: S. 214) Bei einer streßreichen Bewertung geht es hier nun um persönliche und soziale Ressourcen der Person die Belastung erfolgreich zu bewältigen. Opfer von Mobbinghandlungen werden im ungünstigsten Fall Bedrohung wahrnehmen, da sie ihre Umwelt als feindselig und gefährlich erleben und u.U. keine Kompetenzen zu ihrer Meisterung besitzen.

„Streß ist ein universelles Phänomen, ein unvermeidlicher Aspekt des alltäglichen Lebens, auch wenn manche Personen häufiger, intensiver und substantieller Streß erleben als andere. Der wesentliche Unterschied liegt jedoch in den Folgen von Streß, und diese werden durch die jeweiligen Bewältigungsstrategien erzeugt; [...] Bewältigungsprozesse besitzen [...] zwei Grundfunktionen, nämlich einmal die Verbesserung einer Situation, indem man seine eigenen Aktionen darauf einstellt oder die bedrohliche Situation selbst verändert, und zum zweiten in der Veränderung der physischen und erlebnismäßigen Komponenten der durch den Streß erzeugten Emotionen selbst, so daß sie unter Kontrolle

bleiben und nicht das Wohlbefinden und soziale Funktionieren beeinträchtigen.“ (Lazarus 1981: S. 216 f.) Das Konzept der Bewältigung („coping“) gilt „als unverzichtbarer Teil des Stressprozesses; den Bewältigungsversuchen der betroffenen Person wird eine zentrale vermittelnde Rolle zwischen Stressoren und möglichen Krankheitsfolgen zugeschrieben [...]. Die Grundannahme ist, dass psychische Belastungen nur dann negative gesundheitliche Auswirkungen haben, wenn sie nicht angemessen bewältigt werden können.“ (Faltermaier 2005: S. 99)

Also nur wenn situationsbezogene / problemorientierte und / oder emotionsorientierte Bewältigungsversuche nicht erfolgreich sind, d.h. wenn die vier Bewältigungsformen Informationssuche, direkte Aktion, Aktionshemmung und intrapsychische Prozesse (vgl. Lazarus 1981: S. 218) (dauerhaft) fehlschlagen, kommt es zu psychischen und / oder physiologischen Streßreaktionen, die in (chronische) psychische Störungen oder körperliche Krankheiten münden können.

Hierbei handelt es sich oft um eine Gruppe von Symptomen. Langfristige Folgen für die Gesundheit sind körperliche und psychosomatische (z.B. Bauch- und Magenschmerzen, Schlafstörungen) sowie psychische (z.B. Aggressionen, Nervosität) Auswirkungen. „Berichtet ein Mobbingopfer von Streßsymptomen, die sich zu einer posttraumatischen Belastungsreaktion verdichtet haben, dann leidet der Patient höchstwahrscheinlich an einer sehr starken, durch langanhaltendes Mobbing ausgelösten Krisenreaktion.“ (Leymann 2000: S. 112) Die durch Mobbing hervorgerufenen Befindlichkeitsstörungen fallen oft teilweise oder ganz mit psychiatrischen Diagnosen, wie z.B. der Generalisierten Angststörung zusammen. (vgl. Halama 1997: S. 8) Das wesentliche Symptom der Generalisierten Angststörung (F 41.1) ist – nach dem ICD-10 Kapitel V (F) – eine generalisierte und anhaltende Angst, die aber nicht auf bestimmte Situationen in der Umgebung beschränkt oder darin nur besonders betont ist, d.h. sie ist frei flottierend. Die hauptsächlichen Symptome sind sehr unterschiedlich, aber Beschwerden wie ständige Nervosität, Zittern, Muskelspannung, Schwitzen, Benommenheit,

Herzklopfen, Schwindelgefühle oder Oberbauchbeschwerden gehören zu diesem Bild. Häufig werden Befürchtungen geäußert, die / der PatientIn selbst oder Angehörige könnten demnächst erkranken oder verunglücken, sowie eine große Anzahl anderer Sorgen und Vorahnungen. Diese Störung findet sich häufiger bei Frauen, oft in Zusammenhang mit langdauernder Belastung durch äußere Umstände. Der Verlauf ist unterschiedlich, tendiert aber zu Schwankungen und Chronifizierungen. Das ICD-10 Kapitel V (F) nennt als diagnostische Leitlinien ein primäres Symptom von Angst an den meisten Tagen (mindestens mehrere Wochen lang, meist mehrere Monate) und Befürchtungen, motorische Spannung und vegetative Überregbarkeit als Einzelsymptome. (vgl. WHO 2005: S. 161 f.)

Zu nennen wären aber auch die Neurasthenie (F 48.0), die posttraumatische Belastungsstörung (F 43.1) (vgl. Halama 1997: S. 8) oder die depressiven Episoden (F 32.XX); mitunter kann es auch zu Selbstmorden kommen. (vgl. Leymann 2000: S 113 f.) Einer Studie des Technischen Überwachungsvereins Rheinland zufolge, gehen etwa 20 % der Selbstmorde in Deutschland auf das Konto von Mobbing-Aktivitäten. (vgl. Kollmer 2003: S. 33)

Noch einmal zur Klärung: Mobbing ist keine Diagnose, sondern oft die Allein- oder Mitursache von einem komplexen Beschwerdebild.

Die Wahrnehmungshygiene muss verbessert werden, bevor das Mobbing eine gesundheitliche Bedeutung erlangt, bevor eine subjektive Belästigung, ein Gefühl des psychischen und sozialen Unbehagens entsteht. (vgl. Halama 1997: S. 16)

Letztendlich kann der Mobbingverlauf für die/den Betroffene/n sonst auch (z.B. durch Erkrankung, Entfremdung, Distanzierung von der Berufsrolle, Rückzug ins Private) zu einem kompletten Ausschluss aus der Arbeitswelt führen (z.B. durch Frühverrentung, langfristige Krankschreibungen).

2.4.2 Auswirkungen auf die Organisation und die Gesellschaft

Mobbing führt zu energetischen Verlusten – nicht nur durch das Austragen des Konfliktes selbst – sondern vor allem auch durch ein Absinken der Leistungsmotivation im Allgemeinen. Schlechte Produktqualität, geringere Arbeitsproduktivität, Geringschätzung von Produktionsmitteln, hohe Fluktuationsraten, Fehlzeiten und eingeschränkte Flexibilität der MitarbeiterInnen führt z.B. Walter als direkt und indirekte Kosten auf. (vgl. Walter 1993: S. 12 ff.) Die Störung des Betriebsfriedens führt damit zu erheblichen Reibungs- und Leistungsverlusten. Durch Mobbing wurde im Jahr 2000 3,1 % des Arbeitszeitvolumens aller Erwerbstätigen beeinträchtigt. (vgl. Meschkutat et al. 2002: S. 4) Nur ein einziger Mobbingfall dürfte gewerkschaftlichen Berechnungen zufolge ein deutsches Unternehmen im Schnitt mit Kosten von ca. 25.000 bis 30.000 EURO jährlich belasten. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) taxiert den Gesamtschaden für die deutsche Wirtschaft auf jährlich ca. 15 bis 25 Mrd. EURO. (vgl. Kollmer 2003: S. 31)

Mobbing verursacht also einen immensen betriebs- und vor allem auch volkswirtschaftlichen Schaden. An betriebswirtschaftlichen Kosten können Opportunitätskosten durch entgangene Gewinne wegen Nichtrealisierung von Marktchancen, Konventionalstrafen durch verspätete Bereitstellung von Leistungen und Produkten, durch den Ersatz von MitarbeiterInnen durch ausgeschiedenen Gemobbte, durch verminderte Arbeitsmoral (etc.) entstehen. (eod.) Volkswirtschaftliche Einbußen entstehen durch ärztliche Betreuung, Bearbeitung und Versorgung über die Krankenkassen, Rehabilitation und Frührenten. (vgl. Leymann 2000: S. 107)

3. EHRENAMT

3.1 Zur Entstehung und Geschichte des Ehrenamtes

Die Wurzeln des Ehrenamtes gehen auf die Hamburger Armenordnung von 1788 zurück. Den eigentlichen Beginn der modernen Entwicklung des Ehrenamtes markiert aber das Elberfelder System; die Armenordnung der Stadt Elberfeld von 1853. Dieses System, das in den folgenden Jahrzehnten in den meisten deutschen Großstädten übernommen wurde, organisierte die Armenfürsorge in der Form des öffentlich-rechtlichen Ehrenamtes, wie es mit der preußischen Reform der Kommunalverfassung bzw. Städteordnung durch den Freiherrn vom Stein im Jahre 1808 institutionalisiert worden ist. Der von der bürgerlichen Frauenbewegung um die Jahrhundertwende vorangetriebene Prozess der Verberuflichung Sozialer Arbeit, der schließlich zur Gründung sozialer Frauenschulen und zu staatlich anerkannten Prüfungsordnungen führte, löste einen langfristigen Verdrängungsprozess des Ehrenamtes aus dem Bereich der öffentlichen Fürsorge aus. Der Schwerpunkt der ehrenamtlichen Arbeit verlagerte sich auf den Bereich der verbandlichen Wohlfahrtspflege. Seit den 1960er und frühen 1970er Jahren ist die Soziale Arbeit durch eine enorme quantitative Expansion und qualitative Verfachlichung geprägt. Im Verlaufe der zügig voranschreitenden Professionalisierung werden die Ehrenamtlichen faktisch marginalisiert und fachpolitisch an den Rand der Aufmerksamkeit gedrängt. Inzwischen besteht aber weitgehend Konsens darüber, dass das System des Ehrenamtes nicht in einem Konkurrenz- sondern in einem Ergänzungsverhältnis zur beruflichen Sozialen Arbeit steht, weshalb einer Verdrängung beruflicher durch ehrenamtlicher Arbeit enge Grenzen gezogen sind. (vgl. Kreft/Mielenz 1996: S. 150 f.)

Die Realität beweist: Bürgerarbeit, Gemeinwesenarbeit, „Dritter Sektor“ und „Drittes System“ gibt es schon lange. Ein Markt mit vielfältigen

ehrenamtlichen Möglichkeiten. Eine Fixierung auf Erwerbsarbeit als einzig gültige Arbeitsform ist daher aufzugeben und andere gesellschaftlich notwendige Tätigkeiten, wie z.B. Haus- und Sorgearbeiten und vor allem unbezahlte Arbeiten im ehrenamtlichen Bereich, als vollwertige Arbeiten anzuerkennen. Arbeit hat nicht nur einen Ertrag, sondern auch einen Sinn. (vgl. Notz 1999: S. 53) Ehrenamtliche Arbeit kann aber „erst dann wirklich freiwillig [...] verrichtet werden, wenn die eigenständige Existenzsicherung der Helfenden gewährleistet und die professionelle Versorgung der Hilfebedürftigen sichergestellt ist.“ (Nutz 1999: S. 62)

3.2 Die spezifische Rolle der Ehrenamtlichen

Ehrenamtliche Arbeit ist eine spezifische Variante freiwilliger unentgeltlicher Tätigkeiten. Freiwilliges Engagement wird oft als Oberbegriff für das Ehrenamt, die Freiwilligenarbeit und das bürgerschaftliche Engagement verwendet. (vgl. von Rosenblatt 2000: S. 13) Freiwilliges Engagement ist insgesamt nicht gleichzusetzen mit politisch-sozialem Engagement. Freiwilliges, ehrenamtliches Engagement ist häufig ganz unpolitisch, nämlich einfach ein Teil der Gemeinschaftsaktivität im persönlichen Lebensumfeld, so z.B. in den Bereichen Sport und Bewegung, kirchlicher / religiöser Bereich oder auch im Bereich Kultur und Musik.

Freiwilliges Engagement wird unter sehr unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen geleistet. Mit Abstand am häufigsten ist es ein Verein oder Verband, in dem die Tätigkeit ausgeübt wird. Größere Bedeutung haben daneben noch die Kirchen bzw. kirchliche oder religiöse Vereinigungen sowie staatliche oder kommunale Einrichtungen. Quantitativ geringe Bedeutung haben insgesamt gesehen Parteien oder Gewerkschaften, da sie weitgehend auf ein spezielles Tätigkeitsfeld begrenzt sind. (vgl. von Rosenblatt 2000: S. 18 f.)

Ehrenamtliche Arbeit ist eine „freiwillige, unentgeltliche, sporadische oder regelmäßige Mitarbeit, ohne durch verwandtschaftliche Beziehungen oder ein Amt dazu verpflichtet zu sein.“ (Stimmer 2000: S. 155) Allerdings erhalten 7 % von allen ehrenamtlich Tätigen eine pauschalierte Aufwandsentschädigung, weitere 6 % erhalten eine „geringfügige Bezahlung“ oder ein Honorar. Neben finanziellen Vergütungen im engeren Sinne spielen auch Sachzuwendungen eine Rolle. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch, inwieweit Kosten, die in Verbindung mit der ehrenamtlichen Tätigkeit entstehen (z.B. Fahrgeld), erstattet werden. (vgl. von Rosenblatt 2000: S. 117 f.) Repräsentative Bevölkerungsumfragen gehen – hochgerechnet auf die über 18jährige Bevölkerung – von 7 bis 8 Millionen Ehrenamtlichen aus. Die in der BAG der Freien Wohlfahrtspflege zusammengeschlossenen Spitzenverbände schätzen die Gesamtzahl ihrer ehrenamtlichen Mitarbeiter – je nach Quelle und Trendfortschreibung – auf zwischen 1,5 und 2 Millionen. (vgl. Kreft/Mielenz 1996: S. 151) „Ehrenamtliche Mitarbeiter kommen aus allen Alters-, Berufs- und Bevölkerungsgruppen; die überwiegende Mehrzahl (etwa Zweidrittel) von ihnen sind jedoch Frauen.“ (Stimmer 2000: S. 155)

Der Begriff der ehrenamtlichen Arbeit wurde und wird immer wieder in Frage gestellt, weil es sich letztlich um eine Arbeit handelt, die jenseits von Amt und Ehre geleistet wird. Kritisch ist anzumerken, dass ehrenamtliche Arbeit zumeist von Frauen ausgeführt wird, während hingegen „Männer die gleiche Menge der Ehren-Ämter innehaben“ (Notz 1999: S. 20 f.). So wird das politische Ehrenamt in den Vorständen der Wohlfahrtsverbände, sowie wissenschaftlichen und kirchlichen Gremien noch immer vor allem von Männern neben der Berufsarbeit ausgeführt. Die ehrenamtliche Arbeit in sozial-kulturell-ökologischen Bereichen als unbezahlte Arbeit oder sozial ungeschützte Dienstleistung, meist als helferische Funktionen im Sinne von sozialen, gesundheitlichen und pflegerischen Dienstleistungen, wird hingegen immer noch meist von Frauen verrichtet. (vgl. Notz 1999: S. 21)

Im Durchschnitt werden für jede ehrenamtliche Aktivität knapp 15 Stunden Zeit pro Monat aufgewendet. Unter Berücksichtigung möglicher Mehrfachaktivität bei den Engagierten ergibt sich daraus pro engagierter Person ein Zeitaufwand von rund 23 Stunden im Monat oder 5 Stunden pro Woche. Allerdings steht hinter diesem Durchschnittswert eine große Bandbreite unterschiedlich zeitintensiver Tätigkeiten, von nur sporadisch ausgeübten Tätigkeiten bis zu solchen mit regelmäßigen Verpflichtungen mehrmals pro Wochen. Jeder Dritte unter den freiwillig Engagierten wendet pro Woche mehr als 5 Stunden für die entsprechende Tätigkeit auf. An ehrenamtlich Tätige werden häufig hohe Anforderungen gestellt, seien es Anforderungen fachlicher Art oder sozialer Kompetenz. Weiterbildungsangebote sind daher von großer Bedeutung. Für etwa die Hälfte der Engagierten gibt es nach eigener Angabe solche Angebote. Sofern dies der Fall ist, hat die Mehrzahl auch bereits an entsprechenden Seminaren oder Kursen teilgenommen. Ganz überwiegend sehen sich die ehrenamtlich Engagierten den Anforderungen in ihrer Aufgabe gewachsen. Jedoch fühlt sich jeder Vierte „manchmal überfordert“. In einzelnen Feldern, etwa dem Gesundheitsbereich, steigt dieser Anteil auf bis zu 40 %. (vgl. von Rosenblatt 2000: S. 20 f.) Ein Gefühl der Überforderung kann hier unterschiedlich begründet sein: sei es in zeitlicher Überlastung, in inhaltlichen Anforderungen, in psychischen Belastungen oder auch in einer Enttäuschung, nicht genug bewirken zu können. (vgl. von Rosenblatt 2000: S. 101 f.)

Die Bereitschaft zur Übernahme eines Ehrenamtes ist Teil der sozialen Einbindung einer Person. Genauer: „Die Bereitschaft zur Übernahme freiwilliger, ehrenamtlicher Aufgaben und Arbeiten ist ein Aspekt [der] allgemeineren Disposition zum sozialen Verhalten.“ (von Rosenblatt 2000: S. 60) Ein solches Sozialverhalten hat auch soziale Voraussetzungen; ehrenamtlich Engagierte verfügen oft über einen höheren Bildungsabschluss, haben/hatten eine höhere berufliche Position inne und weisen eine höhere Kirchenbindung auf. (vgl. von Rosenblatt

2000: S. 60 ff.) Viele Ehrenamtliche, die noch in festgefügtten sozialen Milieus und unter restriktiven äußeren Bedingungen aufgewachsen sind, entwickeln häufig eine Orientierung zur Opferbereitschaft und Verzichtsethik und realisieren ihr soziales Engagement als selbstverständliche Verpflichtung. Hingegen erwarten immer mehr Menschen, die unter günstigeren kollektiv-historischen Bedingungen für die Entwicklung eigener biographischer Entwürfe aufgewachsen sind, dass sie sich durch ihr ehrenamtliches Engagement weiter entwickeln und neue Erfahrungen und Lernprozesse durchlaufen bzw. biographische Dispositionen im Ehrenamt verwirklichen bzw. abarbeiten können. Ehrenamtlich Mitarbeit wird hier zum Bestandteil der „biographischen Arbeit“. (vgl. Kreft/Mielenz 1996: S. 151)

4. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM MOBBING IM EHRENAMT

Da der Verfasser seine praktische Ausbildung (März 2004 bis Juli 2005) im Rahmen des Studiums der Sozialpädagogik am Beratungs- und Seelsorgezentrum der ev.-luth. Hauptkirche St. Petri in Hamburg absolvierte, bot es sich an die bestehenden Kontakte zu nutzen und hier die Befragung durchzuführen. Auch die relativ hohe Anzahl von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sprach hierfür.

4.1 Zum Beratungs- und Seelsorgezentrum und der ev.-luth. Hauptkirche St. Petri in Hamburg

Das Beratungs- und Seelsorgezentrum (im Folgenden: BSZ) unter dem Dach der Hauptkirche St. Petri wurde 1970 eröffnet. Über einhundert ehrenamtliche MitarbeiterInnen leisten hier – nach eineinhalbjähriger berufsbegleitender Ausbildung – Dienst in 12 Beratungsteams. Das BSZ ist täglich geöffnet (auch an Sonn- und Feiertagen) und ist Anlaufstelle für alle BürgerInnen, die Belastungen und Fragen einem Gesprächspartner anvertrauen möchten. Die Allgemeine Beratung ist kostenlos, anonym, ohne Anmeldung und in der Regel ohne Wartezeit. Gearbeitet wird hier in Einzelgesprächen nach C. Rogers Methode der Klientenzentrierten Gesprächsführung. Für kranke und behinderte Menschen ist ein Besuchsdienst eingerichtet. Die Fachberatung bietet Psychotherapie, Einzel- / Ehe- und Paarberatung, Familientherapie, Gruppenarbeit / Gruppentherapie, Supervision und Fortbildungen. Dieses Angebot wird – gegen Honorar – von freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemacht; vorwiegend ausgebildeten Psychologinnen und Psychologen und auch (Sozial-)Pädagoginnen und (Sozial-)Pädagogen, die zum BSZ gehören und z.T. auch in der Allgemeinen Beratung tätig sind. Als offenes Gruppenangebot existiert der wöchentlich stattfindende Klub Q – Kreativklub für Kunst, Unterhaltung und Lebensfragen – mit abwechselnd

Programmabenden und offenen Gesprächskreisen. Hinzu kommen periodisch wiederkehrende Veranstaltungen. Geleitet wird das BSZ z.Zt. von einem hauptamtlichen Pastor und Diplom-Psychologen, sowie einem hauptamtlichen Diplom-Psychologen in Teilzeit. Ein Ausschuss der Ehrenamtlichen vertritt die Interessen aller ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Leitung des BSZ und dem Kirchenvorstand.

Die Hauptkirche St. Petri „mag bereits im 9. oder 10. Jahrhundert, spätestens aber wohl seit Anfang des 11. Jahrhunderts im Zusammenhang mit der Marktsiedlung am Berg bestanden haben und diente wohl als Pfarrkirche der Domgemeinde. Als Marktkirche (ecclesia forensis) wird sie erstmals in einer Urkunde von 1195 erwähnt.“ (Feldmann 2000: S. 2) Sie ist damit die älteste noch bestehende Kirche in Hamburg. Auf einen spannenden Geschichtsabriss dieser (fast) eintausend Jahre alten Institution muss zugunsten sozialpädagogischer Inhalte verzichtet werden. Hingewiesen sei hier aber kurz noch auf die hervorragend erhaltenen Kunstgegenstände im Inneren des Kirchenraumes. So z.B. die 1849 nach Entwurf von Chateauneuf gefertigte Kanzel aus Eichenholz auf Sandsteinsockel oder die lebensgroße Sandstein-Madonna von 1470, zugeschrieben dem Meister der Lübeckschen Steinmadonnen. (vgl. Feldmann 2000: S. 8 ff.)

Der Abbruch von Wohnvierteln in der Innenstadt von Hamburg nahm St. Petri in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts den größten Teil seiner Gemeinde(mit)glieder. Ursprünglich war St. Petri die Kirche der um sie herum lebenden Menschen. Heute zählen zu der Ortsgemeinde nur noch sehr wenige Personen. Auf der anderen Seite gibt es aber ca. 400 Menschen, die sich in dieser Gemeinde ganz außerordentlich engagieren. Diese sind nicht – wie in anderen Kirchengemeinden üblich – sozialisationsbedingt durch Wohnort und / oder Familiensystem quasi zu Gemeinde(mit)gliedern „gemacht“ worden, sondern haben sich ganz bewusst für eine aktive Mitgliedschaft und / oder Mitarbeit entschieden.

St. Petri „verkündet und feiert die Gegenwart Gottes“ (laut Leitbild der Hauptkirche St. Petri) in den zwei sonntäglichen Gottesdiensten, der Lutherischen Messe am Mittwoch, sowie in den täglichen Andachten. Hinzu kommen Kursangebote, Gesprächsrunden und diverse Freizeitaktivitäten, wie z.B. Hauskreise und Studienreisen.

4.2 Zum Ablauf der Befragung

Bei der Durchführung der Befragung folgte der Verfasser den in der Literatur empfohlenen Handlungsschritten von Planung, Datenerhebung, Datenaufbereitung, Datenanalyse und Dateninterpretation. (vgl. Sauerbier 2002: S. 20) Gerade auch weil es hier nicht nur darum ging, bereits vorhandene Daten auf die schnelle auszuwerten, sondern – hierzu später mehr – ganz neue Daten zu gewinnen. Ein systematisches Vorgehen war daher unverzichtbar.

4.2.1 Planung und Datenerhebung

In einem ersten Schritt war das Untersuchungsziel festzulegen. Da nach Recherche des Verfassers bisher noch keinerlei empirische Untersuchung zu dem Thema Mobbing im Ehrenamt durchgeführt wurde, kam – als empirische Studie – nur eine deduktive Primärerhebung in Betracht. So war zunächst festzustellen, ob es das Phänomen Mobbing im Ehrenamt überhaupt gibt.

Die Beobachtung kam als Erhebungsart nicht in Betracht. Die Beobachtung „setzt voraus, dass das untersuchte Merkmal erfasst oder gemessen werden kann.“ (Sauerbier 2002: S. 22) Dies erschien dem Verfasser kaum möglich. So wurde dann ganz bewusst auf die Befragung zurückgegriffen. Eine persönliche oder telefonische Befragung schied hier aber schon im Vorwege aus, denn diese wäre bei über einhundert ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der untersuchten Einrichtung nicht realisierbar gewesen. Schließlich wäre auch die

Anonymität der Befragten nicht gesichert gewesen, die bei einem so brisanten Thema wie Mobbing aber unbedingt notwendig ist. So fiel die Wahl letztendlich auf die quantitative Methode der Querschnittsuntersuchung in Form eines vollstandardisierten, postalisch verschickten Fragebogens. Trotz des Querschnittsdesigns sollte durch Retrospektivfragen aber auch an Informationen gekommen werden, die über den Erhebungszeitraum hinausreichen. Retrospektivdaten in einer Querschnittsuntersuchung (mit) zu erheben ist durchaus nicht ungewöhnlich. (vgl. Schaffer 2002: S. 49) Problematisch erschien vielmehr, dass bei einem vollstandardisierten Befragungsinstrument bereits alle Antwortmöglichkeiten, sowie die Art der Fragen und deren Reihenfolge exakt vorgegeben sind. (vgl. Schaffer 2002: S. 84) Damit nicht zu starke Verzerrungen in Kauf genommen werden mussten, verzichtete der Verfasser bewusst auf ein zu umfangreiches Fragespektrum. Von vorrangigem Interesse war, ob das Phänomen Mobbing im Ehrenamt überhaupt existiert und nicht wie es sich ausgestaltet. Zu erwähnen ist noch, dass nur die erfassten Variablen einer vollstandardisierten, schriftlichen Befragung sehr leicht der elektronischen Datenverarbeitung zugeführt werden konnten und auch so erst eine Vollerhebung möglich wurde.

Die Grundgesamtheit war – dank der laufend aktualisierten Mitarbeiterliste des BSZ – recht einfach zu ermitteln. Sie besteht z.Zt. aus N = 152 ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, hierunter einigen Ehemaligen, die als Urlaubs- und Krankheitsvertretung nach wie vor sporadisch im BSZ tätig sind.

Ein wichtiger Aspekt bei der Planung und Organisation einer schriftlichen Befragung ist die nicht zu unterschätzende Rücklaufquote. „Das Hauptproblem der schriftlichen Befragung ist die Rücklaufquote, d.h. der Anteil der zurückgesandten an den insgesamt verschickten Fragebögen. Da diese in den meisten Fällen zwischen 7 % und 70 % schwankt, treten

erhebliche Schwierigkeiten auf, die Exaktheit der Aussagen aufgrund der Ergebnisse zu belegen.“ (Friedrichs 1985: S. 237) Dies führt dann zu „systematischen Verzerrungen“ (Sauerbier 2002: S. 22) und verringert die Genauigkeit. Schaffer geht – bei postalisch verschickten Fragebögen – von einer Rücklaufquote zwischen 10 % und 30 % aus. (vgl. Schaffer 2002: S. 105) Entscheidender ist aber, dass sich die auskunftswilligen Personen von denen der Nicht-antwortenden u.U. unterscheiden können. (eod.) Der Verfasser entschied sich daher – um die Rücklaufquote zu erhöhen – den postalisch verschickten Fragebögen auch jeweils gleich einen bereits frankierten und rückadressierten Umschlag beizulegen. Auch dem Anschreiben als „ein zentrales Element der schriftlichen Befragung“ (Friedrichs 1985: S. 238) hat der Verfasser größtmögliche Beachtung geschenkt. So sollte das Anschreiben zunächst auf das Thema einstimmen, Interesse wecken und über Ziele und Absichten der Untersuchung unterrichten. Des weiteren wurde dann erörtert wie und warum die Adressaten als Befragte ausgewählt wurden. Das Anschreiben enthielt den Namen des Absenders und es erfolgte eine Anonymitätsszusicherung. Eine Selbstverständlichkeit für jede seriöse Durchführung einer wissenschaftlichen Untersuchung. (vgl. Schaffer 2002: S. 33) Nicht nur als höfliche Geste, sondern als vertrauenssteigernd, wurde noch zugesagt, alle gewonnenen Ergebnisse durch ein Exemplar der fertiggestellten Diplomarbeit den ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BSZ zur Verfügung zu stellen.

Auch bei der Konstruktion des Fragebogens folgte der Verfasser dem in der Literatur empfohlenen Aufbau. Zu Beginn stand – vorrangig dem guten Einstieg dienend – eine „Eisbrecherfrage“ (1. Frage), auf die die Befragten relativ einfach und ohne zu zögern antworten konnten. Erst dann erfolgten die für die Untersuchungsabsicht wichtigsten Fragen (2. bis 6. Frage). Am Ende wurden dann noch einige soziodemographischen Daten zu den befragten Personen erhoben (7. bis 9. Frage). Zum einen weil das nun bereits aufgebaute Vertrauensverhältnis die

Auskunftsbereitschaft der befragten Personen an dieser Stelle erhöht und hier auch noch der sogenannte subjektive Schließungszwang einsetzt. (vgl. Schaffer 2002: S. 94)

4.2.2 Datenaufbereitung, Analyse und Interpretation

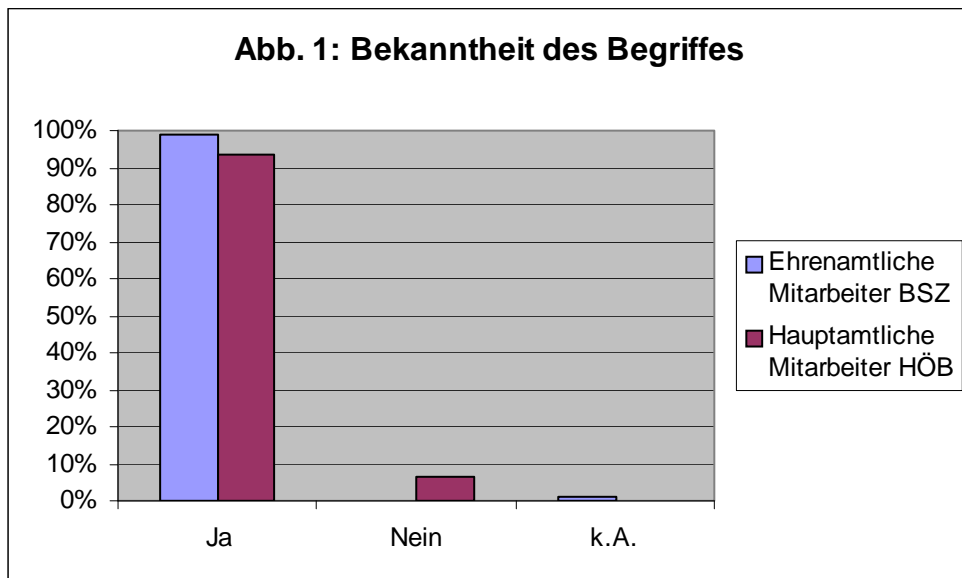
Nachdem Anfang Juli 2007 – einem Pretest folgend – alle 152 Fragebögen postalisch verschickt wurden und nach ca. 2 Wochen (19.07.2007) noch einmal alle MitarbeiterInnen des BSZ per Email – soweit Adressen vorhanden waren – an die Umfrage erinnert wurden (siehe Anhang), erhielt der Verfasser letztendlich 106 ausgefüllte Fragebögen zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 69,74 %.

Bei der Literaturrecherche für diese Diplomarbeit stieß der Verfasser auf die Diplomarbeit „Mobbing – Intrigen am Arbeitsplatz“ von Anja Malcherek aus dem Diplomstudiengang Bibliothekswesen der damaligen Fachhochschule Hamburg. Anja Malcherek befragte 1994 in ihrer ehemaligen Praktikumsstelle, den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen (im Folgenden: HÖB), ebenfalls per Fragebogen die hauptamtlichen MitarbeiterInnen zum Thema Mobbing. (vgl. Malcherek 1994: passim) Es soll nicht verschwiegen werden, dass der Fragebogen des Verfassers sich stark an dem von Anja Malcherek orientiert. Dies war beabsichtigt um eine Vergleichbarkeit von ehrenamtlichen zu hauptamtlichen MitarbeiterInnen zu erzeugen. Von 211 verschickten Fragebögen erhielt Anja Malcherek 158 zurück, welches einer Rücklaufquote von 74,88 % entspricht. Ein nahezu identischer Wert mit dem des Verfassers.

Zu Frage 1:

Hast Du den Begriff Mobbing schon einmal gehört?

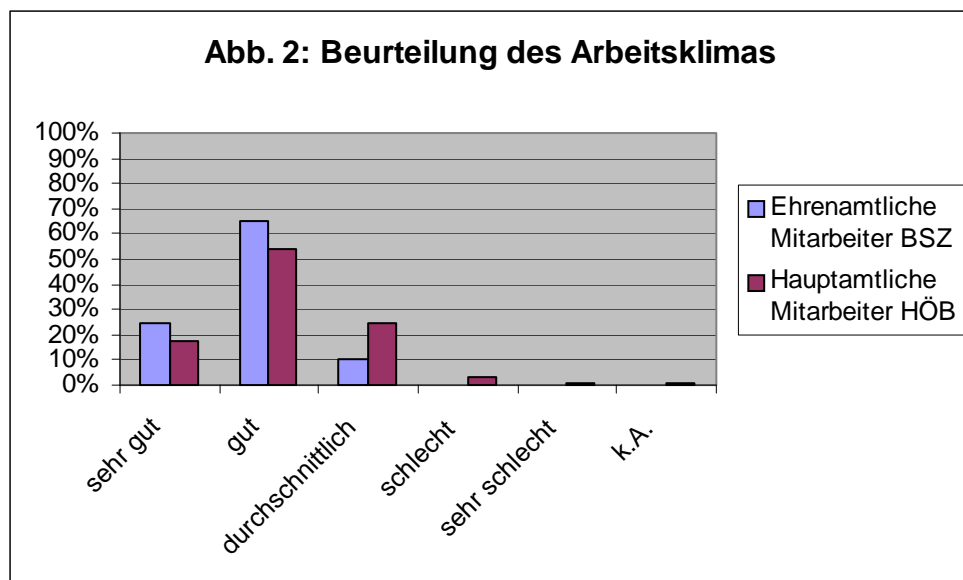
Bei den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen des BSZ antworteten 99,06 % mit „Ja“, bei den hauptamtlichen MitarbeiterInnen der HÖB waren es 93,67 %. Es kann also gesagt werden, dass zumindest der Begriff Mobbing weitreichend bekannt ist.



Zu Frage 2:

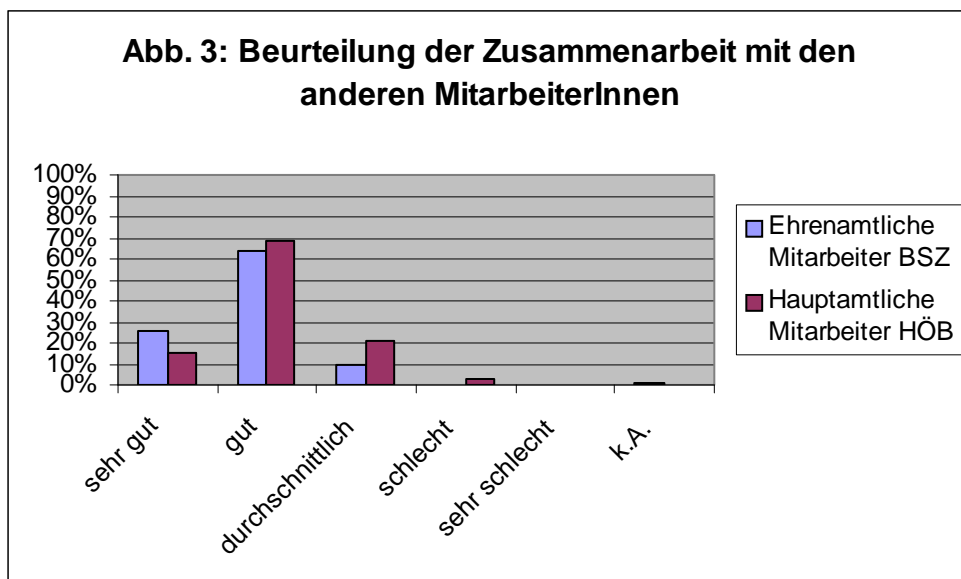
Wie beurteilst Du das Arbeitsklima im BSZ?

89,62 % der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen des BSZ beurteilten das Arbeitsklima als „gut“ bis „sehr gut“, bei den hauptamtlichen MitarbeiterInnen der HÖB waren es 70,89 %. Es lässt sich also eine etwas positivere Bewertung bei den Ehrenamtlichen ausmachen, gerade auch weil hier niemand mit „schlecht“ oder „sehr schlecht“ antwortete. Bei den Hauptamtlichen waren es zumindest 3,79 %.



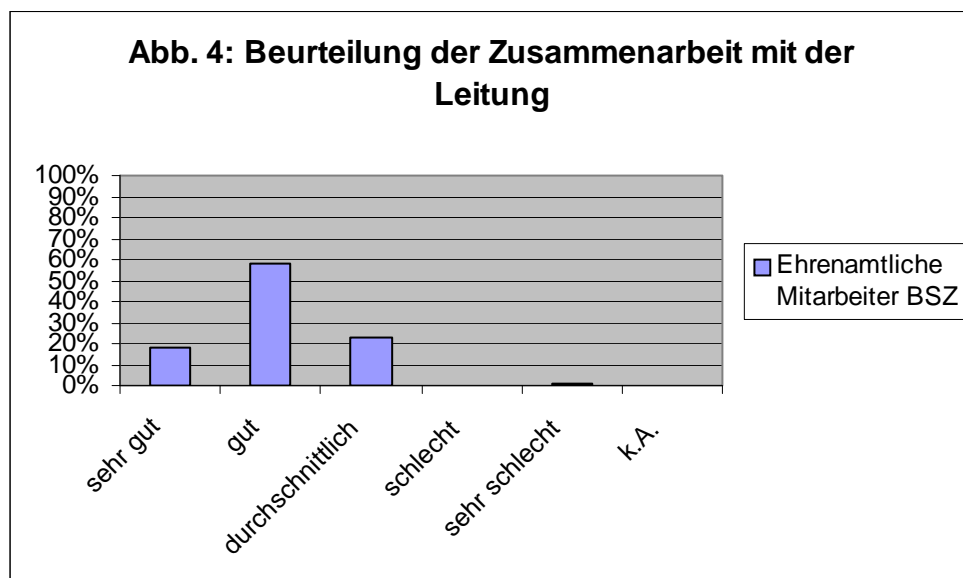
Zu Frage 3:**Wie beurteilst Du die Zusammenarbeit mit den anderen Ehrenamtlichen?**

Auch bei der Frage nach der Zusammenarbeit mit den anderen MitarbeiterInnen des BSZ antworteten die Ehrenamtlichen zu 89,62 % mit „gut“ bis „sehr gut“, bei den hauptamtlichen MitarbeiterInnen der HÖB waren es 83,95 %. Bei dieser Frage ergaben sich bei den Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen fast identische Werte.



Zu Frage 4:**Wie beurteilst Du die Zusammenarbeit mit der Leitung des BSZ?**

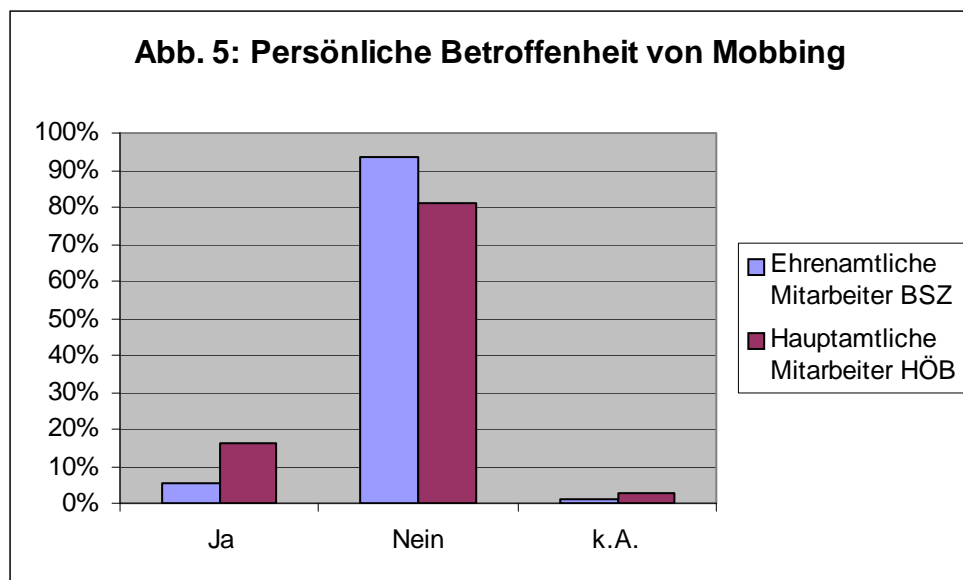
Bei der Frage nach der Zusammenarbeit mit der Leitung des BSZ antworteten die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zu 76,42 % mit „gut“ bis „sehr gut“, 22,64 % mit „durchschnittlich“ und nur 0,94 % mit „sehr schlecht“. Diese Frage wurde bei den hauptamtlichen MitarbeiterInnen der HÖB leider nicht erhoben. Festzuhalten ist aber, dass die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen des BSZ die Zusammenarbeit untereinander tendenziell etwas besser bewerten als mit der Leitung des BSZ, obwohl die Leitung freilich auch recht gute Werte erzielt.



Zu Frage 5:

Bist Du im BSZ von Mobbing betroffen, d.h. von Konfrontationen und Belästigungen oder auch durch die Nichtachtung Deiner Persönlichkeit?

Bei der Frage nach der persönlichen Betroffenheit von Mobbing ergaben sich erstmals doch recht signifikante Unterschiede. Bei den ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BSZ antworteten nur 5,66 % mit „Ja, ich bin davon betroffen“, bei den hauptamtlichen MitarbeiterInnen der HÖB waren es hingegen 16,45 %.



Zu Frage 6:

**An wen würdest Du Dich mit einem Mobbing-Problem wenden
bzw. hast Du Dich gewendet?**

Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen des BSZ antworteten mehrheitlich mit „Leitung des BSZ“ (75,47 %) und „andere Ehrenamtliche des BSZ“ (62,26 %), gefolgt von „Externe“ (27,36 %) und „Ausschuss der Ehrenamtlichen“ (16,04 %). Die hauptamtlichen MitarbeiterInnen der HÖB antworteten mehrheitlich mit „KollegInnen“ (70,25 %) und „Personalrat“ (59,49 %); der Leitung würden sich nur 44,94 % anvertrauen.

Betrachtet man nur die von Mobbing persönlich Betroffenen ergibt sich ein noch klareres Bild. Die von Mobbing Betroffenen, ehrenamtlichen MitarbeiterInnen des BSZ haben sich mehrheitlich an die Leitung des BSZ gewendet (66,67 %) und nur zu einem kleineren Teil an die anderen Ehrenamtlichen und / oder Externe (je 33,33 %). Die von Mobbing Betroffenen, hauptamtlichen MitarbeiterInnen der HÖB hingegen haben sich mehrheitlich an ihre KollegInnen (69,23 %) und / oder ihren Personalrat (61,54 %) gewendet; die Leitung spielte hier nur eine untergeordnete Rolle (26,62 %).

Abb. 6a: Mögliche Ansprechpartner bei Mobbing-Problemen (ALLE BEFRAGTEN)

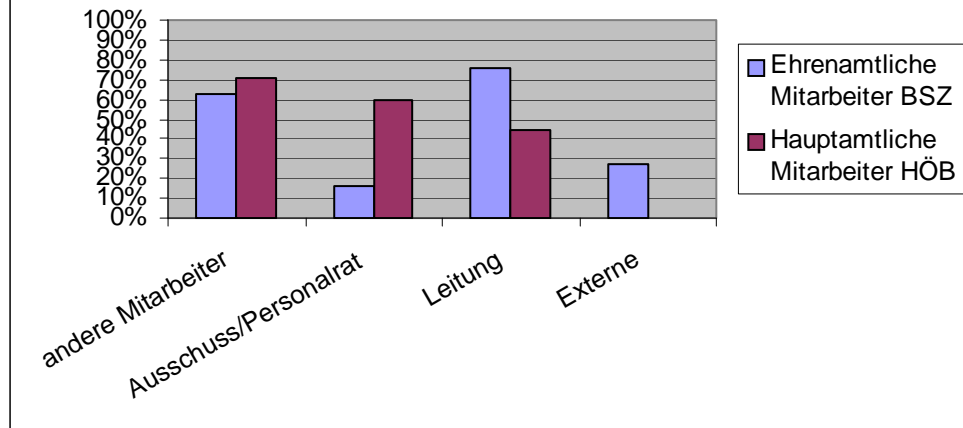
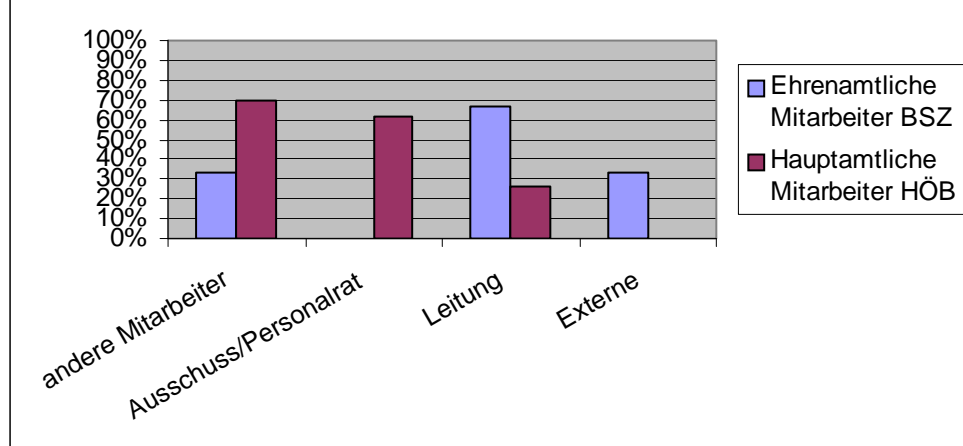


Abb. 6b: Mögliche Ansprechpartner bei Mobbing-Problemen (NUR BETROFFENE)



Zu Frage 7-9:

Bist Du weiblich oder männlich?

Wie alt bist Du (in Jahren)?

Wie lange bist / warst Du ehrenamtliche/r Mitarbeiter/in des BSZ?

Bei der Erhebung der soziodemographischen Daten ergab sich ein recht homogenes Bild. Wie für das Ehrenamt üblich, sind die MitarbeiterInnen des BSZ größtenteils weiblichen Geschlechts (84,91 %). Auffällig ist das höhere Lebensalter (insgesamt 84,90 % über 45 Jahre, 69,81 % über 54 Jahre) und die sehr lange zeitliche Zugehörigkeit zum BSZ (49,06 % sind schon 10 Jahre oder länger ehrenamtlich für das BSZ aktiv).

Abb. 7: Zusammensetzung der MitarbeiterInnen des BSZ nach Geschlecht

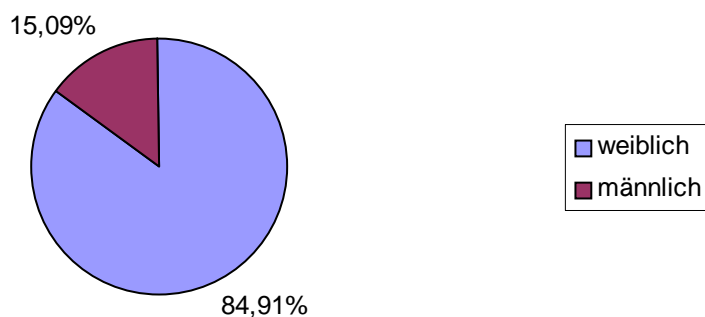


Abb. 8: Zusammensetzung der MitarbeiterInnen des BSZ nach Alter

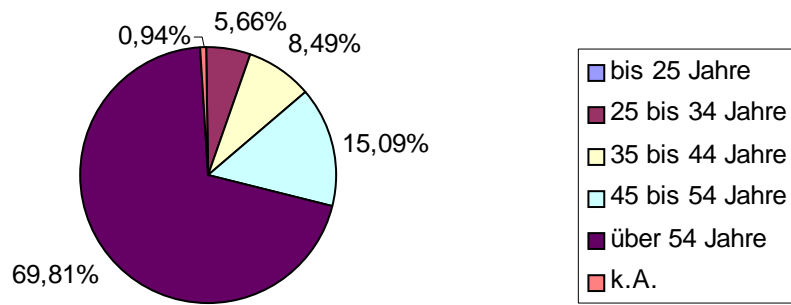
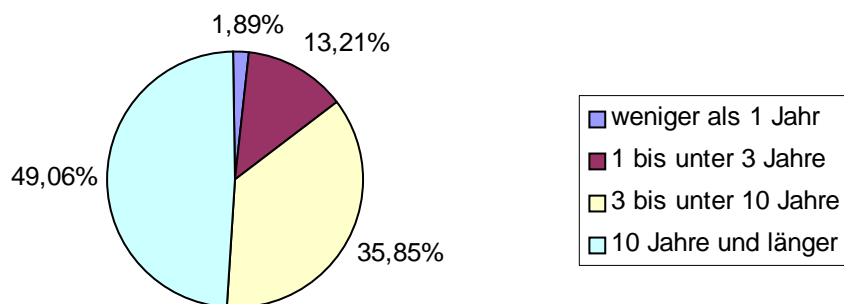


Abb. 9: Zusammensetzung der MitarbeiterInnen des BSZ nach zeitlicher Zugehörigkeit



Schon an dieser Stelle lässt sich resümieren, dass es das Phänomen Mobbing auch im Ehrenamt gibt, wenn auch quantitativ weniger stark ausgeprägt. So waren zum Zeitpunkt der Erhebung an den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen fast dreimal so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Mobbing persönlich betroffen (16,45 %), wie ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Beratungs- und Seelsorgezentrums (5,66 %).

Interessant ist, dass die ehrenamtlichen Mitarbeiter sich bei einem Mobbing-Problem vorrangig an die anderen Ehrenamtlichen und an die Leitung wenden (würden). Die hauptamtlichen Mitarbeiter vertrauen sich, neben ihren Kolleginnen und Kollegen, vornehmlich dem Personalrat (bzw. Betriebsrat) an. Es scheint daher so, dass die (hauptamtliche) Arbeitnehmerschaft in ihren direkten Vorgesetzten (bzw. in der Leitung im Allgemeinen) eher Gegner als Partner sehen. Daher wird wohl die Arbeitnehmervertretung als Ansprechpartner präferiert.

Die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen die Zusammenarbeit mit der Leitung größtenteils als „gut“ bis „sehr gut“ (im BSZ sind es 76,42 %). Die Leitung ist hier Ansprechpartner erster Wahl.

5. LÖSUNGSANSÄTZE UND -STRATEGIEN

5.1 Sozialpädagogische Prävention:

Aufklärung, Information und Schulung

Der gemeinsame Bezugspunkt aller Definitionen des Begriffs der Prävention ist der Rückgriff auf ein verbindliches Inventar von Normalitätsstandards (kodifizierte Rechtsnormen und alltagsweltliche Normalitätserwartungen), das die normativen Grenzlinien zwischen normalen und akzeptablen Verhaltensweisen auf der einen und abweichenden und damit unerwünschten Verhaltensweisen auf der anderen Seite markiert. Auf der Grundlage dieser normativen Grenzziehung bezeichnet der Begriff der Prävention dann die Summe jener Maßnahmen, die die Übereinstimmung der Gesellschaftsmitglieder mit diesen Normalitätsstandards sichern und so Störungen der gesellschaftlichen Ordnung im Vorgriff ausschließen. (vgl. Stimmer 2000: S. 504) „Prävention ist somit die Vermeidung von Normabweichungen.“ (Kreft/Mielenz 1996: S. 439)

Sozialpädagogisches Präventionshandeln zielt an dieser Stelle damit vorrangig auf die Vermittlung von Handlungskompetenzen und die Einübung gelingender Krisenbewältigungsstrategien.

Als Präventionsmaßnahme kann Aufklärung gegen Mobbing durch ausführliche Information über Rechte und Pflichten der beteiligten Personen erreicht werden, denn zur Unternehmensphilosophie, zur Unternehmensethik und zum Betriebsklima sollte es gehören, Mobbing schon im Ansatz zu bekämpfen. So können Informationsrunden mit Schulungsmaterialien – als Diskussionsgrundlage – durchgeführt werden. Dieser Ansatz lässt sich auch in ein Betriebsentwicklungsprogramm einbauen. Nach der genannten Informationsrunde – auch als ganzer Seminartag – kann man veranlassen, dass Betriebsmitglieder, jedes mit eigenem Teilnehmermaterial versehen, gruppenweise und in

Diskussionen ihre Eindrücke verarbeiten, um Stellung nehmen zu können. Die Resultate können dann dem Betriebs- bzw. Personalrat als Unterlagen für einen konkreten Handlungsplan dienen. Des Weiteren sollte die kommunikative Infrastruktur des Betriebes gezielt erweitert werden; so sollten formelle Wege installiert werden, mit deren Hilfe Mobbingzustände aufgegriffen und verändert werden können. Die/Der Betroffene muss sich an jemanden wenden können, die/der offiziell diesen Auftrag hat – und auch weiß, was zu tun ist. (vgl. Leymann 2000: S. 150 f.) Möglich ist dies z.B. auch durch die Schulung von Betriebs- und Personalräten selbst, die Schaffung einer innerbetrieblichen Anlaufstelle (durch die Ernennung einer/eines Anti-Mobbing-Beauftragten) oder durch die Einbeziehung einer externen Beratungsstelle (AOK Hamburg, DGB, KDA). (vgl. Malcherek 1994: S. 68) Gerade im Bereich der ehrenamtlich Tätigen bietet sich Aufklärung und Information zum Thema Mobbing in Form eines Seminars geradezu an, denn bei den Engagierten scheint ein breites Interesse an Weiterbildungsangeboten vorhanden zu sein.

5.2 Sozialpädagogische Intervention: Eingriff in den Mobbingkonflikt

In der Sozialen Arbeit bedeutet Intervention ein bewusstes, zielgerichtetes Eingreifen in ein aktuelles Geschehen. Die Einmischung soll Kräfte und Fähigkeiten der Beteiligten für ein alternatives Verhalten mobilisieren und neue Erfahrungen als Voraussetzung für eine Problemlösung ermöglichen. Sozialpädagogische Intervention geschieht im Kontext des beruflichen Selbstverständnisses und der institutionellen Rahmenbedingungen. Als Technik der Sozialen Arbeit lässt sich Intervention in 5 Phasen darstellen: Problemerkennung, Sammlung von Informationen, Methodenwahl, Methodenanwendung und Auswertung. (vgl. Stimmer 2000: S. 343)

Als Interventionsmaßnahme sollten innerbetriebliche Konfliktlösungs-Strategien entwickelt oder auch über eine Neugestaltung von

Arbeitsmethoden und Verantwortlichkeiten nachgedacht werden. (vgl. Kollmer 2003: S. 167 ff.) Eine präzise Arbeitsplatzbeschreibung – als ein Führungsinstrument der Betriebsleitung – ist hier von zentraler Bedeutung. Dadurch, dass man an zentraler Stelle die Organisation hierarchisch durchdenkt und für die verschiedenen Planstellen Tätigkeitsprofile festlegt, bekommt die Betriebsleitung ein unerlässliches Instrument zur Steuerung in die Hand. Damit kann man die Aufgabenbereiche zwischen den verschiedenen Funktionen abgrenzen und planen. (vgl. Leymann 2000: S. 41 f.)

Alternative Formen der Organisation können – gerade bei arbeitsorganisatorischen Strukturen, in denen man stärkere Stresseffekte feststellen kann – nicht nur Stressreaktionen minimieren, sondern gleichzeitig auch die Arbeitsresultate verbessern. (vgl. Leymann 2000: S. 134 ff.) „Ein konstruktiver und offensiver Umgang mit berechtigter Kritik sollte für jede Organisation [...] oberstes Gebot sein. [...] Dieses Diskussionsklima wird etwa im traditionellen ‚Vorschlagswesen‘ oder neueren (Management-) Konzepten wie ‚Kontinuierliche Verbesserungsprozesse‘ (KVP) bis hin zu Konzepten lernender Organisationen strategisch erzeugt.“ (Meschkutat et al. 2002: S. 7)

Mobbing an Arbeitsplätzen, die von Monotonie gekennzeichnet sind, kann in vielen Fällen auch als „Langeweile-Mobbing“ gekennzeichnet werden. Bei Mobbing-Prozessen auf gleicher Hierarchieebene ist also primär an der Gestaltung der Arbeitsaufgabe anzusetzen. Verbesserungen versprechen hier organisatorische Neuerungen, wie z.B. Möglichkeiten zum eigenständigen und kreativen Handeln, Erhaltung der Lernfähigkeit, Selbst- und Mitbestimmung. (vgl. Leymann 2000: S. 136 f.)

Die Herstellung einer gedeihlichen sozialen Situation und die Übertragung von Verantwortung sind wichtige Aufgaben der Betriebsleitung. Hier geht es um Kommunikationsformen: problemorientierte und kreative Einzelgespräche oder Qualitätsgruppen, in denen die MitarbeiterInnen

verbesserungsorientiert arbeiten. Eine genauso wichtige Aufgabe für die Leitung ist es, Arbeitsgruppen so zu beeinflussen, dass sie zu einer sozial funktionierenden Einheit zusammenwachsen. Des Weiteren müssen Neueingestellte gut integriert werden. (vgl. Leymann 2000: S. 137 ff.)

5.2.1 Das Verhandlungs- bzw. Schlichtungsmodell

Die/Der Betroffene selbst kann, ist Mobbing einmal eingerissen, kaum noch etwas tun. Abstellen lässt sich das Mobbing in der Regel nur, wenn eine dritte Instanz eingreift. Sei es im hauptamtlichen Bereich z.B. der Betriebs- bzw. Personalrat oder im ehrenamtlichen Bereich z.B. die Leitung der jeweiligen Einrichtung. Nicht immer ist aber eine interne Regelung möglich. Es bietet sich dann auch hier an, die Hilfe einer/eines externen Beraterin/Beraters in Anspruch zu nehmen; z.B. der Deutsche Gewerkschaftsbund (DBG) oder der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) wären hier mögliche Ansprechpartner.

Zunächst ergeben sich Probleme mit der Glaubwürdigkeit, denn es lässt sich eingangs nie sicher beurteilen, ob tatsächlich Mobbing stattfindet. Es darf nicht sein, dass die- oder derjenige, die/der sich zuerst beschwert und klagt, automatisch als schützenswertes Mobbingopfer eingestuft wird, während die andere Seite damit schon vorverurteilt ist. So kann die/der BeraterIn auch aufgefordert sein, Mobbingbetroffene zu unterstützen, die sich in der Vergangenheit alles andere als kollegial verhalten und sich deswegen in der Organisation unbeliebt gemacht haben. Die/Der BeraterIn kommt daher nicht umhin, jeden Fall selbst inhaltlich zu bewerten. Es darf beim Thema Mobbing aber nicht allein um die Beurteilung der Sachlage gehen. Die persönlichen Notlagen dürfen keinesfalls außer Betracht bleiben. (vgl. Esser/Wolmerath 2005: S. 59 f.) Wichtig erscheint daher eine haltgewährende Zuwendung dem Mobbingopfer gegenüber, bei gleichzeitiger Wahrung von Neutralität und Objektivität.

Für den konkreten und akuten Einzelfall werden in der Literatur verschiedene Vermittlungs- bzw. Phasenmodelle diskutiert. Das Drei-Phasen-Modell von Walter

Erste Phase: Mobbing aufdecken

Zweite Phase: Mobbing lösen

Dritte Phase: Mobbing vorbeugen – Streitkultur schaffen

(vgl. Walter 1993: S. 110 ff.) erscheint dem Verfasser zu unpräzise. Leymann bezieht konkret alle Beteiligten (z.B. eine ganze Arbeitsgruppe, die gesamte Abteilung) in den Vermittlungsprozeß mit ein:

Schritt 1: Suche eines Vermittlers, Mandatsverhandlung

Schritt 2: Durchführung eines Seminars im Betrieb

Schritt 3: Anfertigung einer ausführlichen Falldokumentation

Schritt 4: Eigentliche Vermittlungsarbeit

(vgl. Leymann 2000: S. 161 f.) Esser und Wolmerath betonen hingegen auch die Beweggründe des Mobbers und schließen ihn in das Modell ein:

1. Ein klares Bild des Mobbingprozesses gewinnen.
2. Die Beweggründe des Mobbers herausfinden.
3. Das betriebliche Kräfteverhältnis ermitteln.

(vgl. Esser/Wolmerath 2005: S. 145) Der Verfasser bevorzugt dieses Modell zur Mobbing-Analyse. In einem ersten Schritt werden Fakten detailliert zusammengetragen und Vorkommnisse kritisch hinterfragt. (eod.) „Der Mobbingbetroffene und der Mobbingberater sollten die Analyse gemeinsam durchführen“. (Esser/Wolmerath 2005: S. 143) An dieser Stelle sollten auch schon konkrete Erwartungen und Zielsetzungen des Eingreifens formuliert werden. Ziele sind zukünftige Zustände, so z.B. die Auflösung des Konfliktes durch eine Veränderung der Kräfteverhältnisse oder die Trennung der Konfliktparteien. Wichtig sind auch die Beweggründe des Mobbers (zur Einstellung oder Aufrechterhaltung der Mobbinghandlungen) herauszufinden, um ihr/ihm bestenfalls zukünftige Handlungsalternativen aufzeigen zu können. (vgl. Esser/Wolmerath 2005: S. 159) Primäres Ziel ist es nämlich nicht zu bestrafen, sondern Einsichten in Fehler der Vergangenheit zu wecken und

Verbesserungswünsche zu fördern. Es geht um die künftige partnerschaftliche Zusammenarbeit möglichst aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (vgl. Etzel 1996: S. 268) Letztendlich ist auch noch das betriebliche Kräfteverhältnis zu ermitteln, d.h. die spezifischen organisatorischen Hintergründe und Probleme sind in die Analyse mit einzubeziehen, denn erst durch eine multiperspektivische Betrachtung aller Akteure und den organisatorischen Rahmenbedingungen lässt sich ein Denkmodell gewinnen, wodurch es möglich sein wird „langfristig zielgerichtet (strategisch und taktisch) einzugreifen.“ (Esser/Wolmerath 2005: S. 142)

Das direkte Eingreifen in den Mobbing-Konflikt gestaltet sich oft schwierig. Da die Mobberseite an einer Schlichtung (zunächst) meist nicht interessiert ist, muss die mögliche Schlichtung erst in Gesprächen angebahnt werden. Solche Gespräche sind heikel, weil der Mobber schnell eine Verteidigungshaltung einnehmen bzw. zum Gegenangriff übergehen kann. Mögliche Ergebnisse einer erfolgreichen Mobbing-Intervention sind u.a. eine Auflösung oder Versachlichung des Konfliktes. (vgl. Esser/Wolmerath 2005 S. 171) Aber es gibt auch andere Wege der Konfliktbehandlung als die des direkten Eingreifens. So z.B. die einhellige Missbilligung von Mobbing in der Organisation durch Beeinflussung der organisationsöffentlichen Meinung oder die erfolgreiche Unterdrückung weiterer Mobbingangriffe durch Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Bloßstellen der Mobbingangriffe). (eod.) Sollten schließlich alle Verhandlungs- und Schlichtungsversuche durch die/den MobbingberaterIn erfolglos bleiben, d.h. sollte es also zu keiner einvernehmlichen Lösung unter den Konfliktparteien kommen, ist die Leitung mit heran- und einzubeziehen. Zu Bedenken ist aber, dass die sozialpädagogische Fachkraft – wenn nicht als externe/r BeraterIn hinzugezogen – meist selbst Leitungskraft ist. Die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheinen – so hat es die vorliegende Studie gezeigt – im Allgemeinen ein großes Vertrauen in ihre (An-)Leiter zu haben. Mobbing-Konflikte dürften daher, gerade bei

einer (sozialpädagogischen) Leitung, durch Verhandlung und Schlichtung eher zu bearbeiten sein als in der (hauptamtlichen) Arbeitswelt.

5.2.2 Der Machteingriff

Nur wenn – durch Verhandlung bzw. Schlichtung – keine einvernehmliche Lösung gefunden werden kann, erfolgt eine Lösung durch Machteingriff als Konfliktbereinigung, z.B. durch betriebliche Sanktionen in Form von Versetzung, Abmahnung oder Kündigung oder auch durch die Einleitung rechtlicher Maßnahmen wie im folgenden Kapitel beschrieben.

5.3 Rechtsberatung und -information

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen im Allgemeinen gemäß § 1 (1) RberG keine Rechtsberatung ausüben dürfen. Die Differenzierung zwischen unzulässiger Rechtsberatung und zulässiger Rechtsinformation ist aber einerseits schwierig, andererseits ist auch überhaupt fraglich, ob Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen fachlich in der Lage sind komplexe Fragen des Arbeits-, Zivil- und Strafrechts zu beantworten. Sicherlich kann aber im Rahmen der Rechtsinformation schon eine erste Klärung herbeigeführt werden, u.U. mit dem Resultat, eine Rechtsanwältin bzw. einen Rechtsanwalt oder auch eine Rechtsberatungsstelle zu kontaktieren.

Ein grundsätzliches Problem ist die Beweisbarkeit der Mobbinghandlung. Eigentlich gibt es ja gar keine Mobbinghandlung, weil ein Zeitfaktor berücksichtigt werden muss. Es gibt einen Mobbingverlauf oder -prozeß. (vgl. Leymann 2000: S. 127) Den Nachweis zu erbringen, dass man tatsächlich systematisch und über längere Zeit gequält wurde, gestaltet sich oft sehr schwierig. Viele Richter nehmen das Mobbingphänomen überhaupt nicht ernst genug. So bescheinigte das Landesarbeitsgericht

Thüringen in seiner dritten Entscheidung im Jahr 2004 einem Mobbinggeschädigten zwar, dass er „subjektiv Unrecht erlitten“ habe. Jedoch gehöre der Vorfall zum „kommunikativen Lebensrisiko“, für das die Gerichte nicht zuständig seien. (vgl. Habermalz 2005: S. 44) So sind unhöfliche und grobe Umgangsformen von Vorgesetzten laut Arbeitsgericht Frankfurt (Az.: 7 Ca 5101 / 06) noch kein Mobbing. Andererseits wird die Rechtsfigur Mobbing aber auch von der neueren Rechtsprechung mittlerweile gängig zitiert. Allerdings handelt es sich bei dem Begriff Mobbing nicht um einen eigenständigen juristischen Tatbestand. Die rechtliche Einordnung des Begriffs orientiert sich ausschließlich danach, ob die tatbestandlichen Voraussetzungen einer speziellen Rechtsvorschrift erfüllt werden, aus welcher sich die gewünschte Rechtsfolge herleiten lässt. U.U. werden hierfür verschiedene Sticheleien, die für sich möglicherweise noch keinen rechtlichen Tatbestand erfüllen, zu einer Rechtsverletzung kumuliert, wenn bestimmte mobbingtypische Indiztatsachen vorliegen. (vgl. Kollmer 2003: S. 92 ff.) Ob ein Fall von Mobbing vorliegt, hängt hier von den Umständen des Einzelfalles ab.

5.3.1 Arbeitsrechtliche Dimension

Ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fehlt es an der Arbeitnehmereigenschaft, die einen privatrechtlichen Vertrag (genauer: einen Arbeitsvertrag als Spezialfall des Dienstvertrages im Sinne des § 611 (1) BGB) voraussetzt. Das Arbeitsrecht als Sonderrecht und Schutzrecht der Arbeitnehmerschaft greift hier also nicht. So entfällt – auf der Ebene des Individualarbeitsrechts – die arbeitsvertragliche Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, Schikanehandlungen zu unterbinden und die dienstvertragliche Treuepflicht des Arbeitnehmers, Mobbing gegenüber Vorgesetzten und dem Arbeitgeber zu unterlassen. (vgl. Kollmer 2003: S.2) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer untereinander stehen schon an sich in keiner unmittelbaren (arbeits-)vertraglichen

Rechtsbeziehung zueinander. Auch das kollektive Arbeitsrecht greift gemäß § 5 (1) S. 1 BetrVG nicht. Sicherlich verfügen einige Einrichtungen – wie auch das BSZ – über eine Interessenvertretung (angelehnt an den Betriebs- bzw. Personalrat) für ihre ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, dies ist aber hier freilich nicht von juristischer Relevanz.

5.3.2 Allgemein-privatrechtliche / zivilrechtliche Dimension

Im Mittelpunkt der allgemein-privatrechtlichen / zivilrechtlichen Dimension steht die Frage, ob das Mobbing-Opfer Schadensersatz / Schmerzensgeld erhalten kann und ob ein Anspruch auf Unterlassung der Schikanehandlungen besteht. Durch Schikanehandlungen können konkrete Schäden und damit Kosten entstehen, z.B. Arzt- und Therapiekosten sind hier zu nennen. Vertragliche Ansprüche scheiden – wie schon in Kapitel 5.3.1 beschrieben – aus, hingegen kann Mobbing aber als unerlaubte Handlung(en) im Sinne von § 823 (1) BGB zu qualifizieren sein. Zurechenbare Schäden können also aufgrund von § 823 (1) BGB gegenüber dem Schädiger eingeklagt werden. Bei rein immateriellen Schäden ist eine Haftung durch Geldersatz im Falle einer schweren Verletzung des Persönlichkeitsrechts denkbar. Bei Körper-, Gesundheits- und Freiheitsverletzungen, sowie Verletzungen der sexuellen Selbstbestimmung kann also neben dem materiellen Schadensersatz auch die Zahlung eines angemessenen Schmerzensgeldes gemäß § 253 BGB verlangt werden.

Hingegen kann mit der Unterlassungsklage analog §§ 823, 1004 BGB das Mobbing-Opfer gegen die eigentliche(n) Tathandlung(en) selbst vorgehen. Da es sich bei Mobbing um Eingriffe in das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Beschädigten handelt, kann dieser direkt vom Schädiger Unterlassung verlangen. Ebenfalls analog § 1004 BGB kann das (nachweislich schikanierte) Mobbing-Opfer den Widerruf ehrverletzender Erklärungen oder unwahrer Tatsachen verlangen.

Letztendlich ist hier noch das zivilrechtliche Notwehrrecht gemäß § 227 BGB zu nennen. Bedeutung erlangt das Notwehrrecht für das Ehrenamt, da das Zurückbehaltungsrecht an der Arbeitskraft – mangels Vorliegen eines Arbeitsverhältnisses – nicht greift. So können die schlichte Niederlegung des Ehrenamtes, als auch Mobbing-Abwehrmaßnahmen oder sonstige Aktivitäten durch das Notwehrrecht gemäß § 227 BGB als Reaktion auf einen Angriff auf das Persönlichkeitsrecht gerechtfertigt sein. (vgl. Kollmer 2003: S. 108 ff.)

5.3.3 Strafrechtliche Dimension

Im Extremfall kann fast jedes strafrechtlich relevante Delikt, von der Freiheitsberaubung gemäß § 239 StGB, über die Nötigung gemäß § 240 StGB, die Bedrohung gemäß § 241 StGB, bis hin zu Totschlag gemäß § 212 StGB oder fahrlässiger Tötung gemäß § 222 StGB, im Falle von Mobbing verwirklicht sein. Die wohl häufigsten Delikte sind Ehrverletzungen, wie die Beleidigung gemäß § 185 StGB, die Üble Nachrede gemäß § 186 StGB, die vorsätzliche Verleumdung gemäß § 187 StGB und vorsätzliche bzw. fahrlässige Körperverletzungen gemäß §§ 223(1), 229 StGB. Bei Körperverletzungen wird „beim Opfer ein pathologischer Zustand nicht unerheblicher Art hervorgerufen oder gesteigert“ (Kollmer 2003: S. 120), d.h. rein psychische Einwirkungen genügen im Regelfall noch nicht, solange sie nur das seelische Wohlbefinden berühren. Allerdings ist eine strafrechtliche Relevanz doch gegeben, sobald durch die psychische Einwirkung die Nerven des Mobbing-Opfers „in einen krankhaften Zustand“ (eod.) versetzt werden. Dies ist gerade bei auftretenden Depressionen und langanhaltenden bzw. schon chronischen psychosomatischen Störungen von Bedeutung, die im Zusammenhang mit den Mobbing-Aktivitäten stehen.

5.3.4 Gesetzgeberische Aktivitäten in der BRD und der EU

Die meisten Mitgliedsstaaten der Europäischen Union kennen keine besonderen Schutzvorschriften als Reaktion auf Mobbing im beruflichen Umfeld. So existiert ja auch in Deutschland kein eigenes Mobbing-Gesetz. Typische Mobbing-Aktivitäten gehen am Strafbuch oder am Arbeitsrecht nicht selten vorbei, sie stellen sich oft sehr subtil dar und höhlen den Rechtsschutz, der der / dem Betroffenen eigentlich zur Verfügung steht, weitestgehend aus. Schweden war das erste Land der Europäischen Union, das spezifische gesetzgebende Maßnahmen gegen Mobbing ergriffen hat, genauer gesagt gegen die Viktimisierung am Arbeitsplatz. (vgl. Kollmer 2003: S. 129 f.) Allerdings: „Als einziges europäisches Land verfügt Frankreich über ein Strafgesetz, das Mobbing mit bis zu einem Jahr Haft und 15.250 EURO Geldbuße ahndet.“ (Kollmer 2003: S. 130)

Es wäre wünschenswert, wenn auch die anderen Mitgliedsstaaten einschlägige Gesetzesinitiativen – bestenfalls gleich auf europäischer Ebene – bald in Angriff nehmen und umsetzen würden.

In der BRD verspricht das 2007 verabschiedete Stalking-Gesetz und vor allem das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) den von Mobbing Betroffenen mehr Rechtssicherheit. „Nach dem neuen Recht genügt es nicht, daß der Arbeitgeber selbst alle Frauen, Ausländer, Behinderte, Alte oder Homosexuelle einwandfrei behandelt. Ähnlich wie Eltern für ihre Kinder können Arbeitgeber jetzt für ihre Untergebenen haften, wenn sie gegen Mobbing nicht rechtzeitig eingeschritten sind. [...] Nach altem Recht wurde Arbeitgebern nur das schuldhaft Fehilverhalten ihrer Erfüllungsgehilfen zugerechnet – also Führungskräfte, auf die sie ihre arbeitsrechtlichen Aufsichts- und Fürsorgepflichten delegiert hatten. Nach dem neuen Recht besteht für die Unternehmen zusätzlich die ‚Obliegenheit‘, ihren Betrieb diskriminierungsfrei zu organisieren. Das heißt: Wird eine Bankangestellte von männlichen Kollegen lächerlich

gemacht oder belästigt, kann sie den Arbeitgeber verklagen. Dabei genügt, daß sie Indizien für eine Benachteiligung beweist. Dann liegt es bei der Geschäftsführung, zu beweisen, daß die Führungsebene von dem Mobbing nichts wußte und vorbeugend tätig geworden ist, um Diskriminierung zu verhindern.“ (Amann 2006: S. C2)

6. Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt: Das Phänomen Mobbing existiert im Ehrenamt – wenn auch quantitativ weniger stark ausgeprägt. Festzuhalten ist, dass die reine „Selbstverschuldung“ des Opfers ein Mythos ist. Zu viele Faktoren, vor allem organisatorische, sind für das Entstehen (und Verstehen) von Mobbing bedeutsam. Nur wenn „von ganz oben“ Mobbing bekämpft wird – und das gilt für das Ehren- wie für das Hauptamt – , die Unternehmensphilosophie und -ethik und auch das Leitbild der jeweiligen Einrichtung dieses Problem aufgreift und Schikaneaktivitäten bekämpft, ist das Problem zu bewältigen. (vgl. Kollmer 2003: S. 178) Hier ist in erster Linie an der Kultur der Kommunikation anzusetzen.

„Jeder und jede kann grundlos Opfer sein. [...] Eben diese Bosheit nimmt ganz andere Dimensionen an, wenn sie zum politischen Programm wird, wenn sie sich nicht nur gegen einzelne wendet, sondern gegen ganze Gruppen. Was mit Juden und anderen Gruppen, den Roma und Sinti sowie den Homosexuellen im Dritten Reich geschah, war staatlich betriebenes Mobbing. Alltägliche Bosheit wurde perfekt organisiert. Wir haben damals eine Hölle auf Erden für Millionen von Menschen inszeniert – den fabrikmäßig betriebenen Mord, die systematische Zerstörung menschlicher Würde.“ (Theißen 1998: S. 45) Wie im Großen findet Mobbing wohl auch im ganz Kleinen statt – in fast allen beruflichen wie privaten Lebensbereichen und Situationen. Es erscheint fraglich, ob Mobbing nicht sogar ein ubiquitäres Phänomen ist. Immer dann, wenn Menschen (einmalig, regelmäßig oder dauerhaft) aufeinander treffen, treten – im ontologischen Sinne – emergente Eigenschaften in Erscheinung. Emergenz ist „der Umstand, dass in einer Ganzheit Eigenschaften zum Vorschein kommen, die sich aus den Eigenschaften ihrer Einzelteile nicht erklären lassen; das Entstehen von Phänomenen höherer Ordnung [...], die gegenüber der niederen Ordnung, in der sie ihren Ursprung haben, qualitativ neu sind.“ (Hügli/Lübcke 2003: S. 166) Als Beispiel dient hier das Bewusstsein, das eine Eigenschaft ist, die

plötzlich auftaucht, wenn ein Organismus hinreichend komplex geworden ist. Obrecht betont, dass entscheidend für den systemischen Begriff der Emergenz ist, dass Emergenz immer eine konkrete Folge der Interaktion der Systemkomponenten ist und nicht einfach – von außen – zu den Systemkomponenten hinzutritt oder ihre Integration in das System ermöglicht bzw. erzwingt. Obrecht greift hier auf eine Definition von Bunge zurück, die besagt, dass I.) P eine emergente Eigenschaft eines Dinges b ist, wenn b entweder ein komplexes Ding, also System, ist, von dessen Komponenten keine P besitzt, oder II.) b ein Individuum ist, dass P besitzt, weil es Komponente eines Systems ist und im Umkehrschluss P nicht besitzen würde, wenn es unabhängig oder isoliert wäre. (vgl. Obrecht 2001: S. 27)

Zu I.): Das o.a. Beispiel macht eigentlich schon deutlich, worum es hier geht. Das menschliche Individuum verfügt in seiner Ganzheitlichkeit (oder besser: durch sein System) über die Fähigkeit zu denken, hat also ein Bewusstsein. Das Denken (hier: P) ist die emergente Eigenschaft des Zentralen Nervensystems (hier: b), dessen Systemkomponenten, die Millionen von Nervenzellen, für sich allein nicht zum denken fähig sind. Alle niederen Systemebenen (z.B. Moleküle und Atome) verfügen freilich auch nicht über die Fähigkeit zu denken, alle höheren Systemebenen (z.B. Gruppen) schon.

Zu II.): Jeder Mensch ist Teil eines gesellschaftlichen Gefüges und bekleidet viele verschiedene – soziale – Rollen. Eine Familie besteht z.B. aus den Komponenten Frau, Mann und Kind (hier: b), deren jeweilige Eigenschaften Mutter, Vater und Tochter bzw. Sohn und ggf. Ehefrau und Ehemann (hier: P) nur aufgrund des Systems existieren; d.h. ein/e kinderlose/r, unverheiratete/r Frau/Mann kann weder Mutter bzw. Vater noch Ehefrau bzw. Ehemann sein.

Kommunikation findet, wenn man sie als Austausch und Interaktion versteht, zwischen (mindestens zwei) Menschen statt. Es gibt für das Individuum zwar eine Disposition zur Fähigkeit zu kommunizieren, das Individuum selbst hat aber nicht die Eigenschaft „Kommunikation“. Mit anderen Worten: Ein Mensch allein kann nicht mit sich selbst kommunizieren. Kommt ein zweiter Mensch ins Spiel, beginnt dieser besagte Austausch. Es gibt „in jeder Kommunikation eine Art sur-plus, eine Eigendynamik, die nicht nur aus der Summe der Anteile der einzelnen Kommunikationspartner zu erklären ist.“ (Brunner et al. 1978: S. 52) Schulz von Thun beschreibt dieses Phänomen treffend mit der übersummativen Gleichung $1 + 1 = 3$. (vgl. Schulz von Thun 2000: S. 87) Auch Lazarus folgt diesem Gedanken, bevorzugt aber den Begriff der Transaktion. Der Begriff Transaktion enthält „eine wesentliche Bedeutung, die ihn von dem der Interaktion unterscheidet [...]. ‚Interaktion‘ faßt die kausal-antezedenten Variablen als separate Entitäten, während im Konzept der Transaktion mitgedacht ist, daß diese Variablen selbst verändert werden oder gar verschwinden. [...] Die in der Beziehung [...] liegende Transaktion stellt eine neue Entität dar und drückt die speziellen Relationen zwischen den interagierenden Merkmalen aus [...]“. (Lazarus 1981: S. 204 f.) Kommunikation ist damit eine alleinige System- und keine Komponenteneigenschaft, die erst ab der Niveauebene Gruppe (bzw. mindestens Dyade) zu Tage tritt.

Und eine gestörte Kommunikation ist es (meist), aus der heraus Konflikte entstehen und sich Mobbing entwickeln kann. Es wäre also noch zu untersuchen, ob Mobbing – als alltägliche Realität – nicht nur im Ehren- und Hauptamt (oder in der Schule), sondern auch im Privaten, z.B. in der peer-group oder im Familiensystem, zu beobachten ist.

Hilfreiche Konflikt-Bewältigungs-Strategien wurden und werden in der Kindheit und Jugendzeit nicht erlernt, da die Eltern diese den Kindern kaum beibrachten bzw. beibringen. Oft haben sie diese auch nicht gelernt.

Daher sollte vorbeugend in Richtung Zivilcourage und Arbeitshygiene erzogen werden, und wie Konflikte mittels kreativer Streitkultur beigelegt werden können, bzw. wie jede / jeder lernen muss, mit Konflikten zu leben. (vgl. Halama 1997: S. 17 f.) Der Vermittlung von Konflikt-Bewältigungs-Strategien wird die Soziale Arbeit / Sozialpädagogik künftig noch mehr als bisher Aufmerksamkeit widmen müssen. Und dies betrifft sicherlich nicht nur die Themenbereich Mobbing und Bullying.

Viele Leute ziehen sich ins Private zurück und bleiben gegenüber des Gemeinwesens gleichgültig. Filz und Korruption machen Mobbing leichter möglich. Es herrscht eine mangelnde Solidarität, und zwar nicht nur am Arbeitsplatz. „Bei uns herrscht ein egoistischer Liberalismus im Sinne eines Laissez-faire vor. Die christlichen Werte werden zerstört ohne ‚neue‘ Werte anzubieten. Die steife Computerlogik kommt demjenigen entgegen, die strikten Regeln folgen können, ohne nach rechts oder links zu blicken. [...] Letztlich mündet alles in der Mißachtung der christlichen Regel: Verhalte Dich gegenüber den Mitmenschen so, wie Du auch von diesen behandelt werden möchtest.“ (Halama 1997: S. 19 f.) Ein Gedanke, dem sich der Verfasser nur anschließen kann.

Für die von Mobbing persönlich betroffenen Leserinnen und Leser finden sich im Anhang zwei Fragebögen zur ersten Selbstklärung. Ursprünglich für hauptamtliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer konzipiert, geben sie aber auch Ehrenamtlichen Anregungen über die eigene Betroffenheit. In der akuten Krise empfiehlt sich das Mobbing-Telefon der AOK Hamburg (Telefon: 040/20230209; die telefonischen Sprechzeiten sind Dienstags von 14:00 bis 20:00 Uhr) als externer, unabhängiger und qualifizierter Ansprechpartner.

7. Literaturverzeichnis

- Amann, Melanie 2006: „Neun Fragen für ein gutes Gewissen“.
Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 281 (02.12.2006): S. C2**
- Böhm, Jürgen 1981: Einführung in die Organisationsentwicklung.
Instrumente, Strategien, Erfolgsbedingungen. Heidelberg: Sauer.**
- Brunner, Ewald J./Rauschenbach, Thomas/Steinhilber, Horst 1978:
Gestörte Kommunikation in der Schule. Analyse und Konzept
eines Interaktionstrainings. München: Juventa.**
- Esser, Axel/Wolmerath, Martin 2005: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene
und ihre Interessenvertretung. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.**
- Etzel, Thomas 1996: Schluß mit dem Frust. Was sich gegen Mobbing in
der Kirche tun läßt. In: Beier, Peter/von Heulig, Hartmut/Jüngel,
Eberhard (Hrsg.): Evangelische Kommentare. Monatsschrift zum
Zeitgeschehen in Kirche und Gesellschaft. Nr. 1 1996.
Stuttgart: Kreuz Verlag: S. 266-268**
- Faltermaier, Toni 2005: Gesundheitspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.**
- Feldmann, Hans-Christian 2000: Hauptkirche St. Petri in Hamburg.
DKV-Kunstführer Nr. 609/2. München: Deutscher Kunstverlag.**
- Friedrichs, Jürgen 1985: Methoden empirischer Sozialforschung.
Opladen: Westdeutscher Verlag.**
- Habermalz, Christiane 2005: „Wenn der Job zur Hölle wird“.
Frankfurter Allgemeine Hochschulanzeiger Nr. 78 (01.05.2005): S. 44**

Halama, Peter 1997: Mobbing. Aktuelle und vergleichende Ergebnisse über Schikane am Arbeitsplatz. In: Gemeinschaftswerk der Evang. Publizistik e.V. (Hrsg.): epd-Dokumentation Nr. 43a/97 (06.10.1997) Frankfurt am Main: Evangelischer Pressedienst: S. 1-24

Hartfiel, Günter 1982: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Kröner.

**Hübner-Weinhold, Mark 2007: „Stress. Umsatz sinkt“.
Hamburger Abendblatt (01./02.09.2007): S. 64**

Hügli, Anton/Lübcke, Paul (Hrsg.) 2003: Philosophielexikon. Personen und Begriffe der abendländischen Philosophie von der Antike bis zur Gegenwart. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Hüttl, Tina 2005: „Nur ein soziales Netzwerk schützt effektiv“.
Frankfurter Allgemeine Hochschulanzeiger Nr. 78 (01.05.2005): S. 49**

Kolberg, Jacob 2006: Beratung und Seelsorge im Internet – zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Hamburg: Ev. Fachhochschule für Sozialpädagogik der Diakonenanstalt Rauhes Haus, Diplomarbeit.

Kollmer, Norbert 2003: Mobbing im Arbeitsverhältnis. Heidelberg: Müller.

Kreft, Dieter (Hrsg.)/Mielenz, Ingrid 1996: Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Krumm, Dirk 1998: Mobbing. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Mobbingkonzept unter besonderer Berücksichtigung des Ansatzes von Heinz Leymann. Hamburg: Fachhochschule Hamburg, Fb. Sozialpädagogik, Diplomarbeit.

- Kühn, Dietrich 1992: Organisationen Sozialer Arbeit. Administrative Strukturen und Handlungsformen im Sozialwesen.
In: Biermann, Benno/Bock-Rosenthal, Erika/Doehlemann, Martin (u.a.): Soziologie. Gesellschaftliche Probleme und sozialberufliches Handeln. Neuwied-Kriftel/Berlin: Luchterhand: S. 281-333**
- Lazarus, Richard S. 1981: Streß und Streßbewältigung – Ein Paradigma.
In: Filipp, Sigrun-Heide (Hrsg.): Kritische Lebensereignisse. München (u.a.): Urban & Schwarzenberg: S. 198-232**
- Lehrbuchkommission der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) 2002:
Die Bibel. Altes und Neues Testament. Einheitsübersetzung. Freiburg im Breisgau (u.a.): Lizenzausgabe für den Verlag Herder.**
- Leymann, Heinz 2000: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.**
- Malcherek, Anja 1994: Mobbing – Intrigen am Arbeitsplatz.
Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Hamburger Öffentlichen Bücherhallen. Hamburg: Fachhochschule Hamburg, Fb. Bibliothek und Information, Diplomarbeit.**
- Meschkat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/ Langenhoff, Georg 2002:
Der Mobbing-Report (Kurzfassung). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle.**
- Notz, Gisela 1999: Die neuen Freiwilligen. Das Ehrenamt – Eine Antwort auf die Krise? Neu-Ulm: AG-SPAK-Bücher.**
- Nowotny, Dieter 2005: Kommunikation und Rhetorik im öffentlichen Dienst. Berlin: DBB-Verlag.**

Obrecht, Werner 2001: Das Systemtheoretische Paradigma der Disziplin und der Profession der Sozialen Arbeit. Eine transdisziplinäre Antwort auf das Problem der Fragmentierung des professionellen Wissens und die unvollständige Professionalisierung der Sozialen Arbeit. Zürich: Hochschule für Soziale Arbeit.

Puch, Hans-Joachim 1997: Organisation im Sozialbereich. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Sauerbier, Thomas 2002: Einführung in die Aufgaben der Statistik. Band 1. Stuttgart: AKAD Cornelsen Gruppe.

Schaffer, Hanne 2002: Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Schneck, Ottmar 1993: Lexikon der Betriebswirtschaft. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.

Schmidt, Götz 1995: Grundlagen der Aufbauorganisation. Gießen: Schmidt.

Schulz von Thun, Friedemann 2000: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Stimmer, Franz (Hrsg.) 2000: Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit. München/Wien: R. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Theißen, Gerd 1998: Lebenszeichen. Predigten und Meditationen. Gütersloh: Kaiser, Gütersloher Verlags-Haus.

von Rosenblatt, Bernhard 2000: Freiwilliges Engagement in Deutschland. Gesamtbericht. Band 1. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.

Walter, Henry 1993: Mobbing. Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Konflikte erkennen, offen legen und lösen. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

Weltgesundheitsorganisation (WHO) 2005: Internationale Klassifikation psychischer Störungen. ICD-10 Kapitel V (F). Klinisch-diagnostische Leitlinien. Dilling, Mombour & Schmidt (Hrsg.) Bern (u.a.): Verlag Hans Huber.

8. Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Bekanntheit des Begriffes	41
Abb. 2:	Beurteilung des Arbeitsklimas	42
Abb. 3:	Beurteilung der Zusammenarbeit mit den anderen MitarbeiterInnen	43
Abb. 4:	Beurteilung der Zusammenarbeit mit der Leitung	44
Abb. 5:	Persönliche Betroffenheit von Mobbing	45
Abb. 6a:	Mögliche Ansprechpartner bei Mobbing-Problemen (ALLE BEFRAGTEN)	47
Abb. 6b:	Mögliche Ansprechpartner bei Mobbing-Problemen (NUR BETROFFENE)	47
Abb. 7:	Zusammensetzung der MitarbeiterInnen des BSZ nach Geschlecht	48
Abb. 8:	Zusammensetzung der MitarbeiterInnen des BSZ nach Alter	49
Abb. 9:	Zusammensetzung der MitarbeiterInnen des BSZ nach zeitlicher Zugehörigkeit	49

9. Schriftliche Erklärung

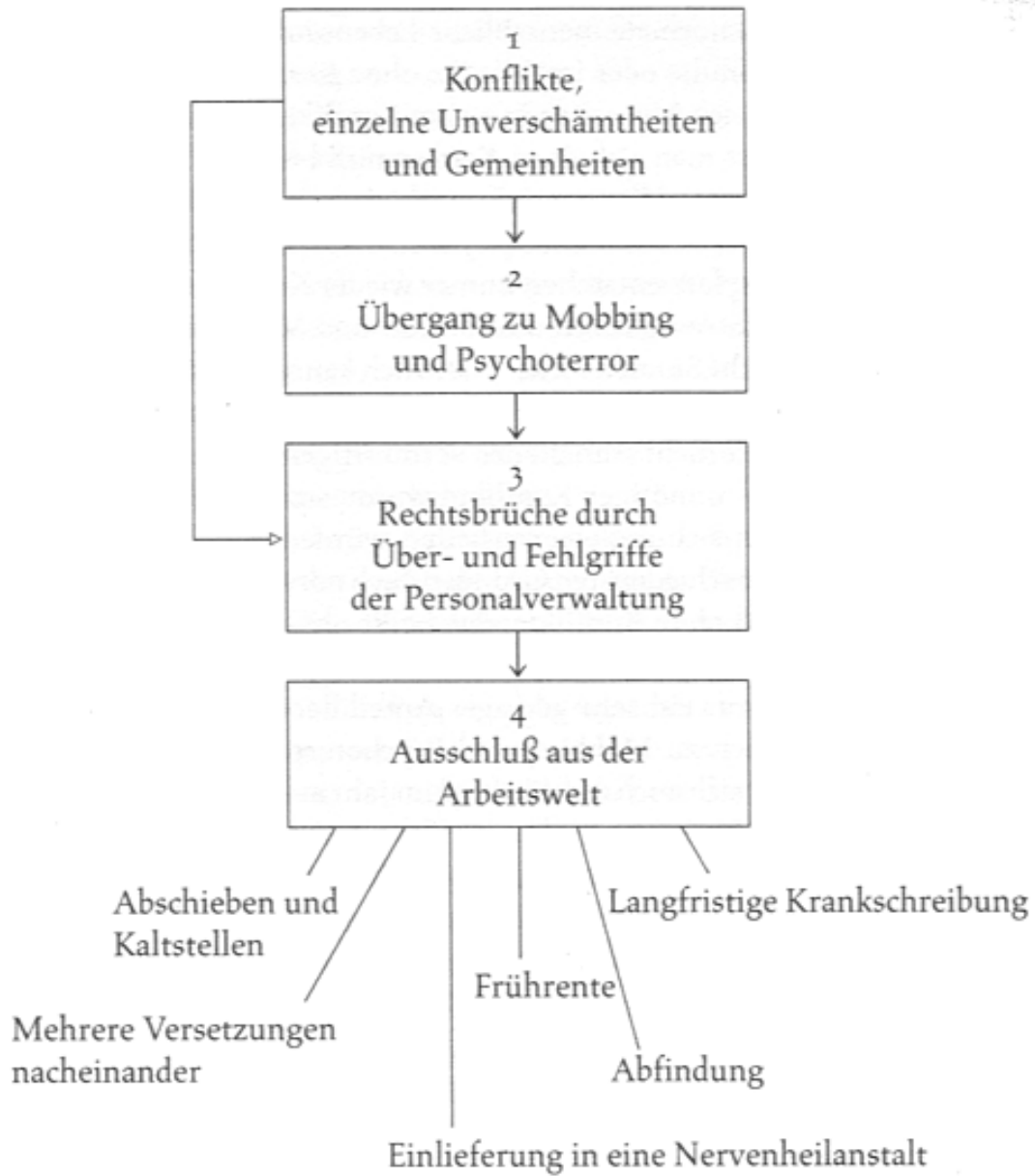
Hiermit versichere ich, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und nur die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen habe ich als solche – unter Angabe der Quellen – kenntlich gemacht.

Jan Werner

ANHANG

1.	Das Vier-Phasen-Modell von Heinz Leymann	75
2.a)	Anschreiben zur Umfrage vom 26.06.2007	76
b)	Fragebogen zum Thema „Mobbing im Ehrenamt“	77
c)	Erinnerungsschreiben per Email vom 19.07.2007	78
3.	Fragebogen für den Mobbingbetroffenen	80
4.	Fragebogen für helfende Personen	82

Das Vier-Phasen-Modell von Heinz Leymann



(Quelle: Leymann, Heinz 2000: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag: S. 59)

Hamburg, 26.06.2007

Bitte um Mitarbeit bei der Umfrage zum Thema „Mobbing im Ehrenamt“

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BSZ,
liebe Ehemaligen,

lange ist es her, dass ich als Praktikant im BSZ, Klub Q und der Gemeinde tätig war (März 2004 bis Juli 2005). Viele erinnern sich aber sicher noch an mich. Mittlerweile studiere ich im 10. Semester Sozialpädagogik an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Zum Sommer werde ich mein Studium mit dem Diplom zum Thema „Mobbing im Ehrenamt – Möglichkeiten und Grenzen der sozialpädagogischen Prävention und Intervention“ abschließen. Hierzu möchte ich nun alle (auch ehemaligen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BSZ befragen, inwiefern der Begriff Mobbing bekannt ist und ob es sogar Betroffene gibt.

Lese Dir bitte die Fragen des beiliegenden Fragebogens in Ruhe durch und kreuze Zutreffendes an. Bitte schicke den Fragebogen dann in dem beiliegenden, bereits frankierten und rückadressierten, Umschlag schnellstmöglich und ohne Absenderangabe an mich zurück. Ich kann versichern, dass alle Angaben völlig anonym behandelt werden. Es werden keine Namen bei dieser Befragung erfasst und es gibt keine Möglichkeit, Rückschlüsse auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Befragung zu ziehen. Nach Fertigstellung der Diplomarbeit werde ich ein Exemplar dem BSZ zur Einsicht überlassen.

Ich bedanke mich schon jetzt für Deine Teilnahme und Mithilfe!

Herzlichst

Jan Werner, Brennerstr. 71, 20099 Hamburg

MobbingDiplom@gmx.de

Fragebogen zum Thema „Mobbing im Ehrenamt“

1. Hast Du den Begriff Mobbing schon einmal gehört?
 Ja Nein
2. Wie beurteilst Du das Arbeitsklima im BSZ?
 sehr gut gut durchschnittlich schlecht sehr schlecht
3. Wie beurteilst Du die Zusammenarbeit mit den anderen Ehrenamtlichen?
 sehr gut gut durchschnittlich schlecht sehr schlecht
4. Wie beurteilst Du die Zusammenarbeit mit der Leitung des BSZ?
 sehr gut gut durchschnittlich schlecht sehr schlecht
5. Bist Du im BSZ von Mobbing betroffen, d.h. von Konfrontationen und Belästigungen oder auch durch die Nichtachtung Deiner Persönlichkeit in Form von z.B.
 Angriffen auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen
 (z.B. ständige Kritik an der Arbeit oder am Privatleben),
 Angriffen auf die sozialen Beziehungen
 (z.B. wird man „wie Luft“ behandelt),
 Auswirkungen auf das soziale Ansehen
 (z.B. wird man verdächtigt, psychisch krank zu sein),
 Angriffen auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
 (z.B. erhält man keine Arbeitsaufgaben mehr)
 oder auch Angriffen auf die Gesundheit
 über mindestens ein halbes Jahr und mindestens einmal pro Woche?
 Ja, ich bin davon betroffen. Nein, ich bin nicht davon betroffen.
6. An wen würdest Du Dich mit einem Mobbing-Problem wenden bzw. hast Du Dich gewendet? (Mehrfachnennungen möglich)
 andere Ehrenamtliche des BSZ
 Ausschuss der Ehrenamtlichen
 Leitung des BSZ
 Externe

Und nun noch einige Angaben zu Deiner Person:

7. Bist Du
 weiblich männlich?
8. Wie alt bist Du (in Jahren)?
 bis 25 25 bis 34 35 bis 44 45 bis 54 über 54
9. Wie lange bist/warst Du ehrenamtliche/r Mitarbeiter/in des BSZ (in Jahren)?
 weniger als 1 1 bis unter 3 3 bis unter 10 10 und länger

Vielen Dank für Deine Ausdauer und Mühe!

Von: MobbingDiplom@gmx.de

*****@dabex.de, *****@yahoo.de, *****@gmx.de,
 *****@gmx.de, *****@web.de, *****@web.de,
 *****@t-online.de, *****@greenpeace.de,
 *****@wtnet.de, *****@t-online.de, *****@t-
 online.de, *****@gmx.de, *****@t-online.de, *****@t-
 online.de, *****@freenet.de, *****@web.de,
 *****@t-online.de, *****@yahoo.de,

An: *****@t-online.de, *****@t-online.de,
 *****@aol.com, **@scala-wohnen.de, *****@web.de,
 *****@gmx.de, *****@gmx.de, *****@gmx.de,
 *****@t-online.de, *****@aol.com, *****@aol.com,
 *****@gmx.de, *****@gmx.de, *****@gmx.de,
 *****@aol.com, *****@sieger.ch,
 *****@aol.com, *****@praemedial.de, *****@aol.com,
 *****@web.de, *****@jugendhilfe.de, *****@t-online.de

Kopie:

Betreff: Umfrage zum Thema Mobbing im Ehrenamt

Datum: 19.07.2007 11:51:28

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BSZ,
 liebe Ehemaligen,

zunaechst moechte ich mich ganz herzlich fuer Eure Mithilfe und Unterstuetzung bedanken. Von den verschickten Frageboegen habe ich schon viele von Euch zurueck erhalten. Leider sind aber auch noch einige Antworten offen. Solltest Du also den Fragebogen noch nicht an mich zurueck geschickt haben, bitte ich Dich hoeflichst dies in den naechsten Tagen zu tun.

Die endgueltigen Ergebnisse der Umfrage werden voraussichtlich im August oder September vorliegen. Ein Exemplar der Diplomarbeit werde ich dann auch dem BSZ zukommen lassen.

Herzlichst
 Dein und Euer
 Jan Werner

--

Der GMX SmartSurfer hilft bis zu 70% Ihrer Onlinekosten zu sparen!
 Ideal für Modem und ISDN: <http://www.gmx.net/de/go/smartsurfer>

Von: MobbingDiplom@gmx.de

*****@t-online.de, *****@gmx.de,
 ****@12move.de, *****@aol.com, *****@ew-gmbh.de,
 *****@web.de, *****@hanse.net, *****@web.de,
 *****@gmx.de, *****@t-online.de, *****@web.de,
 *****@*****meier.de, *****@gmx.de, *****@gmx.de,
 *****@web.de, *****@Hamburg-Mannheimer.de,
 *****@web.de, *****@hdi.de, *****@web.de,
 *****@gmx.de, *****@t-online.de,
An: *****@hotmail.de, *****@t-online.de,
 *****@aol.com, *****@hanse.net, *****@the-
 wellness-lounge.com, *****@web.de, *****@web.de,
 *****@hamburg-nord.hamburg.de, *****@gmx.de,
 *****@gmx.de, *****@t-online.de, *****@t-online.de,
 *****@gmx.de, *****@aol.com, *****@t-online.de,
 *****@t-online.de, *****@t-online.de,
 *****@aol.com, *****@aol.com,
 *****@yahoo.de, *****@web.de

Kopie:**Betreff:** Umfrage zum Thema Mobbing im Ehrenamt**Datum:** 19.07.2007 11:54:12

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BSZ,
 liebe Ehemaligen,

zunaechst moechte ich mich ganz herzlich fuer Eure Mithilfe und Unterstuetzung bedanken. Von den verschickten Frageboegen habe ich schon viele von Euch zurueck erhalten. Leider sind aber auch noch einige Antworten offen. Solltest Du also den Fragebogen noch nicht an mich zurueck geschickt haben, bitte ich Dich hoeflichst dies in den naechsten Tagen zu tun.

Die endgueltigen Ergebnisse der Umfrage werden voraussichtlich im August oder September vorliegen. Ein Exemplar der Diplomarbeit werde ich dann auch dem BSZ zukommen lassen.

Herzlichst
 Dein und Euer
 Jan Werner

--

GMX FreeMail: 1 GB Postfach, 5 E-Mail-Adressen, 10 Free SMS.
 Alle Infos und kostenlose Anmeldung: <http://www.gmx.net/de/go/freemail>

Fragebogen für den Mobbingbetroffenen

1. Was ist genau geschehen bzw. geschieht zur Zeit?
2. Seit wann ist (mir) klar, dass es keine vorübergehende oder zufällige Sache ist?
3. Welche psychischen und physischen Verletzungen habe ich bisher hinnehmen müssen?
4. Was wird geschehen, wenn der Prozess so weiterläuft?
5. Welche Gefühle habe ich gegenüber dem Mobber?

<input type="radio"/> Hass	<input type="radio"/> Resignation
<input type="radio"/> Verachtung	<input type="radio"/> Angst, Furcht
<input type="radio"/> Schadenfreude	<input type="radio"/> Rachedurst
<input type="radio"/> Ohnmacht	<input type="radio"/> Neid
<input type="radio"/> Gleichgültigkeit	<input type="radio"/> Ekel
<input type="radio"/> Wut	<input type="radio"/> Ärger
<input type="radio"/> Enttäuschung	<input type="radio"/> ...
6. Welche Gefühle hat der Mobber vermutlich mir gegenüber?

<input type="radio"/> Hass	<input type="radio"/> Resignation
<input type="radio"/> Verachtung	<input type="radio"/> Angst, Furcht
<input type="radio"/> Schadenfreude	<input type="radio"/> Rachedurst
<input type="radio"/> Ohnmacht	<input type="radio"/> Neid
<input type="radio"/> Gleichgültigkeit	<input type="radio"/> Ekel
<input type="radio"/> Wut	<input type="radio"/> Ärger
<input type="radio"/> Enttäuschung	<input type="radio"/> ...
7. Welche Motive vermute ich hinter dem Tun des Mobbers?
8. Wie und wann ist die Mobbingsituation entstanden (vorher/nachher)?
Kann ich einen konkreten Auslöser oder Anlass erkennen?
9. Wer ist (war) der Hauptverantwortliche für die Mobbingangriffe?
10. Wer ist (war) bzw. sind (waren) Mitläufer oder Mittäter?
11. Bin ich persönlich gemeint oder geht es eher um eine Sündenbockrolle?
Bin ich nur zufällig in die Schusslinie geraten?

12. Welche Maßnahmen habe ich gegen das Mobbing ergriffen? Welche Maßnahmen sind wirkungslos geblieben, welche haben Teilerfolge gebracht? Welche Maßnahmen haben gegebenenfalls das Gegenteil bewirkt? Welche Maßnahmen waren wirkungsvoll?
13. Welche Menschen würden mich unterstützen?
 - a) im privaten Bereich:
 - b) am Arbeitsplatz:
 - c) professionelle Helfer:
14. Ist die Familie und der Freundeskreis überfordert?
Haben wichtige private Bezugspersonen kein Verständnis?
15. Welche Personen habe ich bislang nicht angesprochen, aus Furcht, sie würden verständnislos oder ebenfalls feindselig reagieren?
16. Von welchen Personen gab es kein Verständnis und / oder keine Unterstützung, obwohl sie darum gebeten wurden?
17. Manche Menschen, die gemobbt werden, räumen das Feld, um auf diese Weise die Angriffe zu beenden. Möchte ich aufgeben?
Aus welchen Gründen möchte ich nicht aufgeben?
18. Lassen Sie Ihre Phantasie fliegen! Stellen Sie sich vor, in drei Monaten (oder sechs Monaten, wenn das für Sie realistischer klingt) wäre der ganze Spuk vorbei. Lassen Sie mal beiseite, wie das im Einzelnen vor sich gegangen ist. Stellen Sie sich nur Ihre betriebliche Situation und Ihr dazu passendes Gefühlsleben, Ihre sozialen Beziehungen und Ihre Arbeit vor – zu dem Zeitpunkt, wenn es endlich vorbei ist. Machen Sie es so konkret wie möglich. Sie stehen morgens auf, Sie gehen zur Arbeit, treffen Arbeitskollegen ... Wie wäre es, wenn es optimal für Sie wäre?
19. Welche Form der Unterstützung möchte ich mir in der nächsten Zeit organisieren? Was fehlt mir, damit ich besser mit der Situation zurecht komme bzw. damit ich die Situation überwinden kann?
20. Was kann ich als nächstes Tun?

(Quelle: Esser, Axel/Wolmerath, Martin 2005: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Frankfurt am Main: Bund-Verlag: S. 255 ff.)

Fragebogen für helfende Personen

1. Wie definiere ich nach meinen persönlichen Eindrücken und nach meiner Überzeugung Mobbing? Wer, was und welche Situationen gehören dazu? (Eventuell später ergänzen, wenn sie sich durch den ganzen Fragebogen durchgearbeitet haben.)
2. Was unterscheidet Mobbing von anderen Formen unfreundlichen sozialen Umgangs?
3. Welche einzelnen Mobbinghandlungen habe ich persönlich beobachten können bzw. am eigenen Leib erfahren?
4. Welche Gründe haben Mobber für ihr Tun? Wenn ich mir nicht sicher bin, welche Motive vermute ich?
5. Welche „Schwachstellen“ haben die mir bekannten Mobbingbetroffenen? Welche vermute ich?
6. Welche betrieblichen Situationen oder personellen Konstellationen begünstigen Mobbing?
7. Welches ist die entscheidende Schaltstelle im Betrieb bzw. in der Dienststelle, um Mobbing einzudämmen bzw. vorzubeugen?

<input type="radio"/> Geschäftsführung bzw. Dienststellenleitung	<input type="radio"/> Betriebs- bzw. Personalrat
<input type="radio"/> Mobbingbetroffener selbst	<input type="radio"/> Belegschaft
<input type="radio"/> je nachdem	<input type="radio"/> alle zusammen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/> ...
8. Welches sind nach meiner Meinung die wichtigsten Gründe, dass es Mobbing in meinem Betrieb bzw. in meiner Dienststelle gibt oder zutage treten könnte?

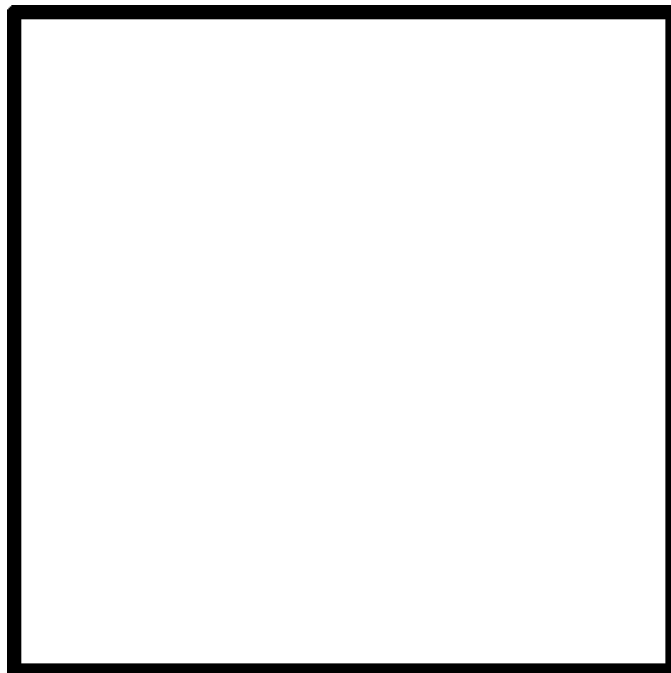
<input type="radio"/> schlechtes Betriebsklima	<input type="radio"/> Jagdfieber
<input type="radio"/> Konkurrenzdenken	<input type="radio"/> schlechte Arbeitsorganisation
<input type="radio"/> Aufstiegsprobleme	<input type="radio"/> Überempfindlichkeit
<input type="radio"/> Personalabbau	<input type="radio"/> Unter- bzw. Überforderung
<input type="radio"/> Niedertracht	<input type="radio"/> unzureichende soziale Kompetenz
<input type="radio"/> Machtgelüste	

- | | | | |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> | Engherzigkeit | <input type="radio"/> | kein Mitgefühl |
| <input type="radio"/> | Arbeitshetze | <input type="radio"/> | Privatisierung der Dienststelle |
| <input type="radio"/> | Neid, Missgunst | <input type="radio"/> | Führungsfehlverhalten |
| <input type="radio"/> | Niedergang des Betriebs | <input type="radio"/> | schlechtes Management |
| <input type="radio"/> | Engstirnigkeit | <input type="radio"/> | ... |
9. Ich fühle mich selbst aktuell Mobbingangriffen ausgesetzt.
- | | | | |
|-----------------------|-----------|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Ja, stark | <input type="radio"/> | Manchmal bzw. zeitweilig |
| <input type="radio"/> | Nein | <input type="radio"/> | Weiß nicht |
10. Ich bin in der Vergangenheit gemobbt worden.
- | | | | |
|-----------------------|-----------|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Ja, stark | <input type="radio"/> | Manchmal bzw. zeitweilig |
| <input type="radio"/> | Nein | <input type="radio"/> | Weiß nicht |
11. Für alle diejenigen, die selbst noch nicht gemobbt wurden:
Kann ich mir vorstellen, dass ich unter bestimmten Umständen auch einmal die Zielscheibe von Mobbing werden könnte?
- | | |
|-----------------------|--|
| <input type="radio"/> | Ja, das könnte passieren, wenn ... |
| <input type="radio"/> | Nein, das könnte eigentlich nicht passieren, weil ... |
| <input type="radio"/> | Vielleicht, aber ich kann es mir nicht so recht vorstellen, weil ... |
12. Wenn ich ehrlich bin, war ich selbst schon mal an Vorgängen beteiligt, die den Betroffenen als Mobbing vorgekommen sein mögen.
- | | | | | | |
|-----------------------|----|-----------------------|------------|-----------------------|------|
| <input type="radio"/> | Ja | <input type="radio"/> | Vielleicht | <input type="radio"/> | Nein |
|-----------------------|----|-----------------------|------------|-----------------------|------|
- Wenn ja oder vielleicht, was ist geschehen?
13. Welche Eigenschaften und Fähigkeiten braucht ein Betriebs- bzw. Personalratsmitglied, um mit Mobbingbetroffenen Beratungsgespräche führen und sie unterstützen zu können?
14. Welche Eigenschaften und Fähigkeiten braucht ein Betriebs- bzw. Personalratsmitglied, um mit Mobbern Gespräche führen oder um an einem Arbeitsplatz, an dem gemobbt wird, mit allen Beteiligten die soziale Situation verbessern zu können?
15. Von welcher Seite im Betrieb bzw. in der Dienststelle kann ich kurzfristig/unmittelbar Unterstützung beim Vorgehen gegen Mobbing erwarten?

- Personen:
 - Gremien und Funktionsträger:
16. Bei welchen Personen(kreisen) und Gremien kann ich mir begründete Hoffnung machen, dass sie langfristig zu Bündnispartnern gegen Mobbing werden könnten? Oder sehe ich das eher sehr pessimistisch?
17. Von welcher Seite kommt (vermutlich) Widerstand/Gegnerschaft?
- Personen:
 - Gremien und Funktionsträger:
18. Wer verhält sich (vermutlich) neutral/abwartend/ambivalent?
- Personen:
 - Gremien und Funktionsträger:
19. Welche Personen, Gremien und Funktionsträger kann ich nicht richtig einschätzen?

Zu 15.-19.

Wenn ich mir vorstelle, dass das Kästchen meine Belegschaft symbolisiert (100 %), wie groß sind die Anteile der Unterstützer, Mobber, Neutralen usw.?



20. Angenommen, ein Betriebsrat möchte den Arbeitgeber bzw. ein Personalrat möchte den Dienststellenleiter für Mobbing sensibilisieren, erwartet jedoch Unverständnis oder Unwillen von dieser Seite. Wie sollte der Betriebs- bzw. Personalrat die Maßnahme beginnen? Welche Verhandlungsstrategie gegenüber dem Arbeitgeber bzw. Dienststellenleiter (z.B. um Verständnis werben, Druck machen, Arbeitskollegen mobilisieren) sollte der Betriebs- bzw. Personalrat wählen, und auf welche Ziele sollte hingesteuert werden?
- Womit beginnen?
 - Welche Verhandlungsstrategie?
 - Welche Ziele?
21. Welche Handlungsstrategie des Betriebs- bzw. Personalrats halte ich in meinem Betrieb bzw. in meiner Dienststelle für Erfolg versprechend?
- Beratung und Unterstützung für Mobbingbetroffene;
 - persönliche Mobbing-Anlaufstelle / telefonische Mobbing-Hotline;
 - Referat mit Experten auf einer Betriebs- bzw. Personalversammlung;
 - Verhandlungen mit Geschäfts-/Dienststellenleiter mit dem Ziel: ...
 - Sanktionen, juristische Schritte gegen Mobber;
 - Druckmittel, juristische Schritte gegen Arbeitgeber bzw. Dienstherrn;
 - Konfliktmanagement durch Arbeitgeber bzw. Dienstherrn;
 - Konfliktmanagement durch Betriebs- bzw. Personalrat;
 - Konfliktmanagement durch externe Fachleute;
 - Konfliktgespräche des Betriebs- bzw. Personalrat mit allen Beteiligten;
 - Konfliktgespräche mit Betriebs- bzw. Personalrat und Arbeitgeber bzw. Dienststellenleiter mit allen Beteiligten;
 - ...
- Weitere Pläne und Vorhaben:
22. Wo beginne ich? Welche Schritte leite ich innerhalb der nächsten Zeit ein, um meine Vorhaben gegen Mobbing umzusetzen?

(Quelle: Esser, Axel/Wolmerath, Martin 2005: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Frankfurt am Main: Bund-Verlag: S. 252 ff.)