

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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