

Pädagogische Hochschule Freiburg
Studiengang Gesundheitspädagogik

Bachelorarbeit

DE-Mobbing: Prävention am Arbeitsplatz. - Konzeption einer zweitägigen Qualifizierung für betriebliche Akteurinnen und Akteure

Erstgutachterin: Prof. Dr. med. Eva-Maria Bitzer

Zweitgutachterin: Marianne Giesert

Eingereicht von:

Hannah Emily Bleier

hannah.bleier@arbeitsfaehig.com

Freiburg, 05.08.2016



Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die mich im Rahmen meiner Bachelorarbeit begleitet haben.

Besonders die Expertinnen- und Experteninterviews mit Jutta Breitbach, Dr. Josef Schwickerath und Wolfgang Dennier waren aufgrund des Einblicks in die Praxis sehr hilfreich.

Zudem möchte ich mich beim Westpfalzkrankenhaus Kaiserslautern für die Möglichkeit der Durchführung der Qualifizierung bedanken.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	7
2 Bedingungsanalyse.....	12
2.1 Zielgruppen und Adressaten	12
2.1.1 Beschreibung der Adressaten	13
2.1.2 Adressatenrelevanz.....	14
2.1.3 Beschreibung der Zielgruppen	14
2.2 Lehrvoraussetzung der Referierenden.....	15
2.3 Beschreibung der Rahmenbedingungen.....	16
3 Fachliche Klärung	17
3.1 Mobbing im betrieblichen Umfeld	18
3.1.1 Definition und Verbreitung von Mobbing	18
3.1.2 Rechtliche Lage.....	24
3.1.3 Ursachen und Frühindikatoren	25
3.1.4 Aktiv werden als potentiell Betroffene/r	30
3.1.5 Auswirkungen von Mobbing	31
3.2 Expertinnen- und Experteninterviews	33
3.2.1 Methodik.....	34
3.2.2 Auswertung	36
3.3 Möglichkeiten betrieblicher Akteurinnen und Akteure	41
3.3.1 Strukturelle und organisatorische Möglichkeiten der Mobbing-Prävention	41
3.3.2 Individuelle Handlungsmöglichkeiten der Mobbing-Prävention	46
4 Didaktische Konstruktion der Qualifizierung	53
4.1 Sicht auf Lernen und die Auswahl didaktischer Prinzipien	53
4.2 Bestimmung der Lehrziele.....	55
4.3 Tabellarischer Ablaufplan.....	58
4.4 Begründung und Beschreibung des methodischen Vorgehens	59
5 formative Evaluation	60
Exkurs: Evaluationsergebnisse der durchgeführten Qualifizierung im Westpfalzkrankenhaus Kaiserlautern	63

6 Diskussion.....	66
6.1 kurze Zusammenfassung der Konzeption	66
6.2 Reflexion der Evaluationsergebnisse	66
6.3 Stärken	69
6.4 Schwächen.....	70
6.5 Konsequenzen und Entwicklungsmöglichkeiten	71
7 Ausblick	73
Quellenverzeichnis.....	76
Anhangsübersicht	

(Um die eigens erstellte Qualifizierung vor fremder Nutzung zu schützen, wurden in der hier vorliegenden Arbeit einige inhaltliche Punkte zensiert)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Häufigste Mobbinghandlungen	20
Abbildung 2: Stufen und Schwellen der Eskalation	22
Abbildung 3: Ermöglichende, auslösende und motivierende Strukturen und Prozesse	28
Abbildung 4: Leitfaden-Fragen der Interviews mit Expertinnen und Experten	34
Abbildung 5: Auswertung der Veranstaltungsbeurteilung	63
Abbildung 6: Einpunktfrage im Prä-Post-Design	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: wichtigste Aussagen der Expertinnen- und Experteninterviews	37
Tabelle 2: Tabellarischer Ablaufplan der eintägigen Qualifizierung	58

Abkürzungsverzeichnis

BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BZgA	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
BV/DV	Betriebsvereinbarungen / Dienstvereinbarungen
BR/PR	Betriebsrat / Betriebsräte
FK	Führungskräfte
GG	Großgruppe
KG	Kleingruppe
n.d.	nicht datiert
p	Signifikanzwert
PL	Plenum
r	Korrelationskoeffizient

Zusammenfassung

Einleitung Ziel der Arbeit ist die fundierte, fachliche Klärung von Mobbing und dessen Primärprävention im Betrieb. Darauf basierend wird die Erstellung einer ein- bis zweitägigen Qualifizierung für betriebliche Akteurinnen und Akteure zur Mobbing-Prävention am Arbeitsplatz und ihre formative Evaluation beschrieben.

Methodik: Auf Basis einer Datenbankrecherche, ergänzt durch selbstständige Literatur, wird der aktuelle Forschungs- und Wissenstand bezüglich Mobbing am Arbeitsplatz und dessen Prävention zusammengetragen. Vier Leitfadeninterviews mit Expertinnen und Experten erfassen zusätzlich Praxiserfahrungen. Gestützt von didaktisch-methodischer Literatur wird eine Qualifizierung entwickelt. Die formative Evaluation erfolgte anhand einer Prä-Post-Selbsteinschätzung der Teilnehmenden, Feedbackbögen (n=12) und einer Fremdbeobachtung der Qualifizierungsleitenden.

Ergebnisse: Die Qualifizierung vermittelt essentielles Hintergrundwissen zu Mobbing in Betrieben (Definition, Verbreitung, Ursache, Frühindikatoren, Ratschläge für potentiell Betroffene, Auswirkungen) und gibt Teilnehmenden Möglichkeiten der Verhältnis- und Verhaltensprävention im Betrieb an die Hand. Die Gesamtbewertung der Qualifizierung liegt im guten bis sehr guten Bereich. Verbesserungen konnten mithilfe des Feedbackbogens, der darin enthaltenen offenen Antworten und dem Gespräch mit der Fremdbeobachterin abgeleitet werden.

Diskussion: Die fachliche Klärung und die Ergebnisse der formativen Evaluation zeigen, dass Mobbingprävention eines genaueren Befassens in den Unternehmen bedarf, die Qualifizierung auf Akzeptanz trifft und eine kurzfristige Zielerreichung festgestellt werden kann. Es bietet sich an, das Konzept als betriebsbezogenes Seminar oder Inhouse-Schulung durchzuführen, aber auch die Verortung als offene Qualifizierung ist möglich.

Schlagworte: Mobbing – Prävention – Arbeit* – Betrieb – Intervention

Abstract

Introduction: The aim of this concept is to bring together the current state of affairs concerning workplace bullying (harassment) and how it could be prevented. Following on from this, the development and set up of a one to two day seminar for operational players and a formative evaluation is described.

Methodology: The current state concerning workplace bullying and its prevention was compiled using a database-research and literature of high standard. Information related to practice was gained from four guided interviews with experts working in the fields of bullying, it's prevention or rehabilitation. The seminar was put together based on methodological-didactic literature. Formative evaluation took place by letting the participants complete a pre-post-self-assessment, answer feedback-questionnaires(n=12) and through external observation.

Results: The seminar imparts important background knowledge concerning bullying in the workplace, (such as definition, distribution, causes, early indicators, help for potentially affected victims, consequences) and provides participants with strategies in how to prevent through structural-organizational changes and individual behaviour, for example, conditional and behavioral prevention. The overall evaluation resulted in good/very good results.

Possibilities for improvement could be obtained through the help of the feedback questionnaire and its open-ended answers und through talking with the external observer.

Discussion: The current state of research concerning workplace bullying and the results from formative evaluation show the need for dealing with this topic in companies. Also, the seminar is accepted by participants and a short-term goal can be attained. Primarily the concept is commendable for a company related or in house seminar but however also suitable as an open seminar.

Keywords: workplace bullying – bullying – harassment – prevention – employees – seminar

1 Einleitung

„Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit“

(Neuberger, 1999, S. 18)

Diese Worte sind Neuberger's Umschreibung für Mobbing. Sie deuten bereits die Negativität des Phänomens an und verweisen auf die Schwierigkeit aus diesem Prozess heraus zu kommen.

Doch was genau ist Mobbing und wo fängt es an? Diese Fragen tauchte bei der Erwartungsabfrage der durchgeführten Intervention immer wieder auf.

Eine Definition, bezogen auf das Setting Arbeitsplatz, ist die des *Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.* (VPSM). Sie beschreibt Mobbing als eine von Konflikten belastete Kommunikation am Arbeitsplatz zwischen Vorgesetzten und Untergebenen oder Kollegen. Die angegriffene Person ist dabei unterlegen und wird von mindestens einer Person angegriffen. Diese direkten und indirekten Angriffe finden systematisch, oft und über längere Zeit statt, wobei die betroffene Person dies als Diskriminierung empfindet. Charakteristisch für Mobbing sind zusammenfassend also die Unterlegenheit, die Systematik hinter Angriffen und das Andauern über einen längeren Zeitraum. (Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V., 2016)

Ernsthafte Mobbingprozesse sind keine Einzelfälle. Die Relevanz des Problems lässt sich unter anderem an der Häufigkeit von Mobbing erkennen. Die letzte Erhebung des Mobbingrisikos in der Bundesrepublik Deutschland zeigt, dass jede neunte Person im bisherigen Erwerbsleben gemobbt wurde (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002, S.24).

Mobbing ist aber nicht nur ein persönliches, sondern auch großes gesellschaftliches Problem. Jeder Einzelfall zieht negative Folgen für das soziale Umfeld, den Betrieb und die Volkswirtschaft nach sich. (Dicke, Beermann & Brenscheidt, 2007, S.3 & S.22) Wird das Gesetz als Spiegel für die Normen einer Gesellschaft betrachtet, lässt sich dort unter anderem der generelle Schutz vor Mobbing im Allgemeinen Persönlichkeitsrecht erkennen (Schwickerath, 2014, S.144). Grundlegend ist dabei die Achtung und Entfaltung der Persönlichkeit sowie der Schutz der Menschenwürde in Art.1 Abs.1 und Art 2. Abs.1 im *Grundgesetz* der Bundesrepublik Deutschland.

Das soziale Umfeld und die Familie des Betroffenen kann darunter leiden, dass die Schwelle für Ärgergefühle, Unausgeglichenheit, Streit, finanzielle Probleme, Kraft- und Lustlosigkeit beim Betroffenen deutlich erniedrigt ist und der Umgang mit der Person schwieriger wird (Meschkutat et al., 2002, S. 76 ff.; Leidig, 2003, S. 101 f.). Die negativen Folgen für Betroffene auf beruflicher Ebene können den Übergang zu der Negativität Mobblings auf den Betrieb oder die Abteilung einleiten. Die Rentabilität des Unternehmens kann durch das verschlechterte Betriebsklima herabgesetzt werden. Produktivitätsverluste und Qualitätsverluste sind gängige Folgen. Dabei gilt Mobbing als eines der starken Indizien für schlechtes Betriebsklima. Offene Vertrauensverhältnisse sind neben Mobbing kaum existent. Bei Versetzungen und Kündigungen des Mobbingbetroffenen sind Aushilfskräfte oder Neueinstellungen einzuarbeiten, was Zeit kostet. (Brinkmann, 2011, S.138; Dicke et al., 2007, S.3 ff., S.22; Hermans & Krings, 2004, S. 95 ff.; Meschkutat et al., 2002, S.23) Die Kosten für das Unternehmen werden auf etwa 50.000 € pro Mobbingopfer geschätzt (Brinkmann, 2011, S. 138).

Auch die Volkswirtschaft trägt die Auswirkungen von Mobbing mit. Soziale Kosten und Leistungen für Heilbehandlungen, Kuren, Medikamente, Lohnersatzleistungen und Frührenten fallen an. Schätzungen gehen von einem mobbingbedingten volkswirtschaftlichen Schaden von 15-25 Milliarden € pro Jahr aus (Brinkmann, 2011, S. 138; Dicke et al., 2007, S.5). Genaue Berechnungen sind wegen verschiedener Gründe für Fehlzeiten allerdings schwierig (Brinkmann, 2011, S. 139).

Doch warum geschieht Mobbing überhaupt und gibt es ein Patentrezept dagegen? Die Ursachen liegen verstreut in den kleinen Elementen der Strukturen und Verhaltensweisen, die tagtäglich den Alltag einer Organisation kennzeichnen. Wie bei einem Unkraut, das unterirdisch, flächig breite Wurzeln bildet, muss auch bei Mobbing an vielen Ursachen angesetzt werden, um dem Übel ein Ende zu bereiten. Dabei sind es viele, kleine, oftmals subtile Maßnahmen, die in ihrer gesamten und möglichst langfristigen Wirkung das Phänomen eindämmen können. Entscheidend ist, im Sinne der Prävention, gleichzeitig an die Verhältnisse eines Betriebs und an das Verhalten Einzelner zu appellieren. Als angenehmes Nebenprodukt wird die Reduktion von Mobbing begleitet von einem besseren Arbeitsplatzklima, sozialer Zufriedenheit, Gesundheit und besserer Produktivität.

Im Rahmen der Gesundheitspädagogik spielt Mobbing eine Rolle auf verschiedenen Ebenen. Die größtenteils psychische Belastung oder Beanspruchung führt gleichsam zu psychischen Erkrankungen. Allen voraus sind dabei Depression und Angststörungen vertreten (Nielsen & Einarsen, 2012; Rau, 2015, S.123)

Auf psychosomatischer Ebene drückt sich eine Betroffenheit unter anderem in Kopfschmerzen, Magen-Darmproblemen, Rückenschmerzen und Nervosität aus. Neben der Beeinträchtigung psychischer und physischer Gesundheit der Betroffenen, leidet auch, wie angerissen, die soziale Ebene darunter. (Leidig, 2003, S. 101 f.; Meschkutat et al., 2002, S. 76 ff; Schwickerath, 2012, S.25)

Mobbing ist ein Phänomen, das nur im organisationalen Kontext entstehen kann. (Seydl, 2007, S.17 ff.) Bei Internetrecherchen zu Mobbing tauchen zunächst Beiträge im Rahmen der Schule auf. Sie ist der erste organisationale Kontext, in dem der Mensch lebt. Den Großteil ihres Lebens verbringen die meisten Personen allerdings im Beruf, meist in unterschiedlich großen Organisationen. Werden die beiden zeitlichen Abschnitte in Relation gesetzt, fällt auf, dass es deutlich weniger Material bezüglich Mobbing bei Erwerbstätigen gibt, obwohl der Lebensabschnitt wesentlich länger ist. Kommt der Faktor *Prävention* hinzu, verringern sich die Ergebnisse weiter. In den 1980iger Jahren war Heinz Leymann, ein Deutsch-Schwede, einer der ersten Forscher die sich intensiver mit dem Thema beschäftigten. Viele aktuellere und spezifischere Studien sind mit seiner Grundlagenforschung in Skandinavien hinterlegt. Die letzte große, repräsentative und wissenschaftlich gute Erhebung bezüglich Mobbing in Deutschland, fand 2002 durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin statt.

Der Bestand an zugänglichen, aufbereiteten Schulungen, Qualifizierungen, Manualen oder sonstigen Interventionen, die zur Prävention von Mobbing im Betrieb fortbilden, gehen gegen null. Einige private, beratende Organisationen bieten kostenpflichtige Seminare in diesem Bereich an. Selbständige Literatur fasst immer wieder „nur“ die theoretischen Inhalte der Ursachen, rechtlichen Lage, Auswirkungen, Hilfe für Betroffene und präventiver Maßnahmen zusammen. Allerdings wurden keine vollständigen Manuale gefunden, die in der Praxis verwendet werden könnten. Im Zusammenhang mit dem *Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH* (IAF) entwickelte sich das Interesse und die Relevanz für eine Qualifizierung, die die ersten Grundsteine der Mobbing-Prävention vermittelt.

Aufgrund des mangelnden Bestands zugänglicher Interventionen und eben jenem genannten Interesse heraus, wurde unter Betreuung von Prof. Dr. med. Eva Bitzer und Marianne Giesert vom *Institut für Arbeitsfähigkeit* diese Konzeption entwickelt, welche als allgemeine Qualifizierung gemischter Teilnehmender oder auch als betriebsspezifisches Inhouse-Seminar durchgeführt werden kann. Ziel der ein- bzw. zweitägigen Qualifizierung ist, dass verantwortliche Akteure auf Verhältnisebene deutlicher Aspekte der Mobbingprävention in betriebliche Strukturen und die Organisationsentwicklung mit einbeziehen. Außerdem sollen Teilnehmende Handlungen und Verhalten im Berufsalltag langfristig verstärkt im Sinne der verhaltensbezogenen Mobbingprävention ausführen. Der Neologismus *DE-Mobbing* im Titel steht für die Idee Mobbing vorzubeugen, bevor es überhaupt eintritt.

Qualifizierung wird dabei verstanden als ein Oberbegriff für *Maßnahmen zum Aufbau, Erhalt und Ausbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Bewältigung beruflicher Anforderungen notwendig sind* (Gabler-Wirtschafts-Lexikon, 2004, S. 2560).

Zu Anfang der Arbeit werden in der *Bedingungsanalyse* die individuellen, organisatorischen und materiellen Voraussetzungen eines Qualifizierungsangebots geklärt. Dieser Punkt beinhaltet auch die *Adressatenrelevanz*, die die Interessen und Bedürfnisse der Adressaten und die Anforderungen, die aus ihrer Situation herrühren, beschreibt. Die Beschreibung der Rahmenbedingungen trägt zur besseren Vorbereitung der Durchführung bei. In den *Lehrvoraussetzungen* werden empfehlenswerte Ansprüche an die fachliche und methodische Kompetenz der Qualifizierungsleitenden gesetzt.

Der erste große Themenschwerpunkt, die *fachliche Klärung*, befasst sich hauptsächlich mit Inhalten, die im primärpräventiven Sinne für die Entwicklung von Mobbing relevant sind. Aktuelle Informationen zur Definition und Verbreitung im Unternehmenskontext helfen den Zusammenhang von Mobbing und dessen Prävention aufzuzeigen. Im Punkt *Recht* wird die gesetzliche Grundlage, die Verpflichtung des Unternehmens und jedes Einzelnen, sowie Möglichkeiten der Sanktionierung von Mobbingfällen dargestellt. Um tatsächlich an den Wurzeln des Übels anpacken zu können, werden danach Ursachen und Frühindikatoren zusammengetragen. Erst mit dem Wissen darüber, können betriebliche Strukturen und Verhaltensweisen verändert werden, bevor ein Mobbingfall überhaupt ins Rollen kommt. In einem kleinen sekundärpräventiven Ausblick werden hilfreiche Möglichkeiten für Personen aufgezeigt, die vermuten von Mobbing betroffen zu sein oder es tatsächlich schon sind.

Um bekannt zu machen, dass Mobbing psychisch und physisch langfristig krank macht und neben dem persönlichen Leid auch das Umfeld dadurch Beeinträchtigungen erfährt, werden außerdem die *Auswirkungen* von Mobbing geschildert.

Neben den forschungsbezogenen, theoretischen Informationen wird auch ein Eindruck aus der alltäglichen Praxis präsentiert. Die wichtigsten Inhalte von Interviews mit einer Expertin und drei Experten verschiedener Berufsfelder mit dem Inhalt Mobbing, werden in Punkt 3.2 vorgestellt.

Das tatsächliche „Handwerkszeug“ zur *präventiven Gestaltung* eines Unternehmens wird in Punkt 3.3 beschrieben. An erster und gleichzeitig vorrangiger Stelle stehen organisatorische und strukturelle Veränderungen des Betriebs. Damit aus „Kopfmobbing“ realisiertes Mobbing wird, bedarf es eines günstigen Umfelds. Je mehr ermöglichende Faktoren wie Unzufriedenheit und niedrig wahrnehmbare Kosten vorhanden sind, desto besser wird sich Mobbing entwickeln können (Salin, 2003, S.1218). Somit werden in diesem Punkt mobbing-hemmende Möglichkeiten auf struktureller und organisatorischer Ebene aufgezeigt. Das zweite „Auffangnetz“ in der Mobbing-Prävention bilden individuelle Verhaltensweisen, die jede einzelne Person im Betrieb reflektieren sollte. Insbesondere Vorgesetzten und Betriebsräten kommt dabei aufgrund ihrer Verantwortung für Mitarbeitende eine besondere Rolle zu.

Der zweite große Themenblock, die *didaktische Konstruktion* folgt in Punkt 4. Die Sicht auf Lernen und die Auswahl didaktischer Prinzipien zeigt den lerntheoretischen Hintergrund der konzipierten Intervention auf. Die Bestimmung der Lehrziele dient der Zielorientierung und Evaluation. Mit der Vorstellung des tabellarischen Ablaufplans und der Beschreibung des Vorgehens, sollte deutlich werden, wie die Qualifizierung in der Praxis durchgeführt wird. Da vor allem in der eintägigen Version der Qualifizierung nicht alle in der fachlichen Klärung aufgeführten Punkte einbezogen werden konnten, erfolgt eine didaktische Reduktion. Dabei werden die relevanten Inhalte in didaktisch sinnvoll komprimierter Form für die praktische Durchführung aufbereitet.

Mithilfe der *formativen Evaluation* soll die Akzeptanz der Teilnehmenden und Umsetzungsprobleme bei der Schulung festgestellt werden.

Gegen Ende folgt die *Diskussion*, in der die Ergebnisse reflektiert, Stärken und Schwächen beleuchtet und Konsequenzen daraus gezogen werden. Im *Ausblick* werden offene Fragen aufgezeigt sowie ein Bezug zur Gesundheitspädagogik hergestellt.

2 Bedingungsanalyse

Die *Bedingungsanalyse* ist nach Wiater maßgeblich für die methodische Strukturierung. Sie hilft dabei, materielle, organisatorische und individuelle Voraussetzungen für das Bildungsangebot zu klären und die Referierenden vorzubereiten. Die Zielgruppenbeschreibung ermöglicht den Referierenden die Teilnehmenden im Vorfeld besser einzuschätzen und das Material der Qualifizierung fachlich und didaktisch anzupassen. (2006, S.676)

Die *Adressatenrelevanz* greift die besonders wichtigen und relevanten Punkte aus Sicht der Teilnehmenden auf. Die beschriebenen *Lehrvoraussetzungen* zeigen, welche Eigenschaften die Referierenden für diese Qualifizierung mitbringen oder sich aneignen sollten. Darüber hinaus werden auch die notwendigen organisatorischen und materiellen Rahmenbedingungen für eine gelungene Durchführung beschrieben. (Meisert, 2004)

2.1 Zielgruppen und Adressaten

Im Folgenden werden die beiden Begriffe *Zielgruppe(n)* und *Adressaten* beschrieben. Die Abgrenzung spielt im weiteren Verlauf eine wichtige Rolle, da sie öfter verwendet werden und die Bedeutung klar sein sollte. Als Adressaten werden die Teilnehmenden an der Qualifizierung bezeichnet. Sie werden hauptsächlich als Multiplikatoren betrachtet, die mobbingpräventive Veränderungen in den Unternehmen einbringen können. Aber auch Personen, die aus persönlichem Interesse teilnehmen wollen, ziehen einen Nutzen für sich und ihr Umfeld aus dem Seminar und sind herzlich eingeladen. Zielgruppe des Angebots sind alle Beschäftigten eines Betriebs, die von Mobbing-Prävention profitieren sollen. Jede Person in einer Organisation kann von Mobbing betroffen sein, deshalb zählen auch die eigentlichen Adressaten der Qualifizierung indirekt mit zur Zielgruppe.

2.1.1 Beschreibung der Adressaten

Die Qualifizierung ist vor allem für betriebliche Akteure in Schlüsselpositionen gedacht. Diese sind zum Beispiel Interessenvertretungen, Führungskräfte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Disability Manager, BGM-Beauftragte und Personalbeauftragte. Sie können in ihrer Funktion unterschiedlich zur aktiven Mobbing-Prävention beitragen. Im Sinne des Multiplikatorenprinzips können Sie mobbing-präventive Anstöße in die richtige Richtung geben. Für andere interessierte Personen kann die Qualifizierung natürlich ebenfalls bereichernd sein, da auch das Verhalten jeder einzelnen Person davon abhängig ist. Die Teilnehmenden bringen aus ihrer jeweiligen Position im Betrieb unterschiedliche Erfahrungen hinsichtlich Personalführung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Unternehmenspsychologie und dem Umgang mit Mitarbeitenden mit, was bei der didaktischen Konstruktion beachtet werden muss. Der unterschiedliche Erfahrungsstand kann allerdings auch befruchtend wirken, wenn Teilnehmende zu aktivem Austausch untereinander motiviert werden. Die Experteninterviews verschiedener Fachrichtungen könnten helfen, zielgruppenspezifische Merkmale festzustellen und diese in der didaktischen Konstruktion und inhaltlichen Gestaltung zu berücksichtigen.

Die Gruppengröße kann 10 bis ca. 20 Personen umfassen. Alters- und geschlechtsmäßig kann die Gruppe vollkommen heterogen durchmischt sein. Da die Qualifizierung freiwilliger Natur ist, dürften wenige Probleme durch Desinteresse oder Abneigung auftreten. Allerdings könnten durchaus Vorurteile bestehen, vor allem in Richtung „typische Mobbingopfer-Persönlichkeit“. Angesichts der Ausschreibung der Qualifizierung kann davon ausgegangen werden, dass sich Teilnehmende mit entsprechenden Lernkompetenzen und ausreichenden Deutschkenntnissen anmelden und die Inhalte verstehen können.

2.1.2 Adressatenrelevanz

Die folgende Analyse soll die Interessen der Adressaten und die aus ihrer Rolle entspringenden Anforderungen aufzeigen. Weitere Informationen dazu im rechtlichen Sinne sind in Punkt 3.1.2 zu finden. Der Betrieb und seine Akteure sind auf motivierte, gesunde Arbeitnehmer angewiesen, um erfolgreich zu sein.

Je nach beruflicher Position sind Teilnehmende in unterschiedlichem Ausmaß mitverantwortlich für das physische und psychische Wohlergehen der Beschäftigten, wie zum Beispiel der Betriebsarzt. „Gemobbte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind häufiger krank, weniger motiviert und auch weniger produktiv“ (Dicke et al., 2007, S. 22). Nicht nur beim Betroffenen sinkt die Motivation, Produktivität und Arbeitsmoral, sondern auch die betriebliche Stimmung wird gedrückt. Diese vermehrten Arbeitsunfähigkeitszeiten des Gemobbten führen teilweise zu Mehrarbeit bei Kolleginnen und Kollegen. Führungskräfte brauchen Zeit, um komplizierte personalisierte Konflikte zu lösen. (Hermans & Krings, 2004, S.95 ff).

Außerdem sind die Kosten aufgrund schlechter psychosozialer Verhältnisse für den Arbeitgeber enorm. Die Kosten indirekter Produktionsausfälle bedingt durch psychosoziale Arbeitsunfähigkeit belaufen sich laut Mobbingreport auf 13,4 Milliarden Euro (Meschkutat et al., 2002, S.23). Betriebs- und volkswirtschaftliche Kosten spielen sich in Milliardenhöhe ab. Verlässliche genaue Zahlen sind kaum auffindbar. Fest steht allerdings, dass im Jahr 2012 3,1 % des Arbeitszeitvolumens aller Erwerbstätigen durch Mobbing beeinträchtigt wurde. (Meschkutat et al, 2000, S.9 & S.129)

2.1.3 Beschreibung der Zielgruppen

Alle Mitarbeitenden eines Betriebs, die in diesen zurückkehren und Veränderungen bewirken, werden hier als Zielgruppen bezeichnet. Die Spanne reicht von Personen in hohen Beschäftigungspositionen mit viel Personalverantwortung und großen strukturellen Veränderungsmöglichkeiten bis hin zu mittleren Vorgesetzten in „Sandwichpositionen“ mit Vorgaben von oben und mittelgroßer Verantwortung über Abteilungen.

Außerdem gibt es „einfachere“ Arbeitnehmende die aber, wie alle anderen auch, mit ihrem eigenen Verhalten Mobbing hemmen können. Etwas neben der vertikalen Hierarchie angesiedelt sind beispielsweise Interessenvertretungen, Betriebsräte, Disability Manager etc. zu finden. Die Zielgruppen sind deshalb hinsichtlich Alter, Geschlecht, Kenntnissen zu Mobbing, Bildungsstand und Lernkompetenzen vollkommen heterogen gemischt.

Die Möglichkeit organisatorischer, struktureller und individueller Veränderungen, welche die Teilnehmenden der Qualifizierung erfahren, soll die Mobbing-Prävention bei den Zielgruppen verbessern. Jede Person aus der Zielgruppe beteiligt sich dabei, wenn auch nur unterbewusst, stets am Mobbing-Klima.

2.2 Lehrvoraussetzung der Referierenden

Die referierende Person sollte für die Durchführung ausreichendes Fachwissen über Mobbing und Mobbing-Prävention an sich und im betrieblichen und arbeitspsychologischen Kontext besitzen. Die thematischen Hintergründe werden in dieser Arbeit in der fachlichen Klärung ausführlich dargestellt. Bestenfalls sind bei den Qualifizierungsleitenden Kenntnisse zu den vertretenen Berufspositionen bekannt, so dass die Handlungsmöglichkeiten der Teilnehmenden besser eingeschätzt werden können und der Inhalt des Seminars angepasst werden kann. Didaktisch-methodisch gesehen sollte die oder der Referierende eine Identifikation mit der hierbei verwendeten didaktischen Konstruktion aufzeigen. Die Methoden und der Ablauf sollten wie dargestellt eingehalten werden oder nur durch gründliche Vorbereitung verändert werden. Eine gute Organisation der Seminarleitenden selbst als auch der räumlichen und materiellen Umgebung wirft ein positives Licht auf die Qualifizierung. Um ein angenehmes, konstruktives Klima bei der Qualifizierung zu genießen, benötigt es einige persönliche und soziale Kompetenzen der Seminarleitenden. Eine positive Einstellung gegenüber Menschen, eine Sensibilität für das soziale Miteinander und eine gute Portion Optimismus und Humor gehören grundlegend dazu. Ein persönliches Streben nach professionellem Tun verbessert den qualitativen Standard der Arbeit. (Döring, 2008, S.23 ff.)

Zum weiteren Einlesen bezüglich der Rolle des Seminarleitenden und dem Umgang mit Gruppen, kann an dieser Stelle vor allem auf das Lehrbuch *Wie die Gruppe laufen lernt: Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppe* (Langmaack & Braune-Krickau, 2000) und Dörings *Handbuch Lehren und Trainieren in der Weiterbildung (2008)* hingewiesen werden.

2.3 Beschreibung der Rahmenbedingungen

Die Qualifizierung kann entweder in offenen Schulungs- oder Beratungseinrichtungen oder als Inhouseschulung in Betrieben stattfinden. Mindestvoraussetzung sind zwei Räume mit Beamer, Flipchart, Metaplanwand, Moderationskoffer, Strom, Kamera, Sitz-, Schreib- und Bewegungsmöglichkeit für bis zu 20 Personen sowie Verpflegungsmöglichkeit in der Nähe. Der zweite Raum soll Gruppenarbeiten ermöglichen. Eine zweite anwesende Person, die vor allem organisatorisch und beim Material unterstützend wirkt, ist äußerst hilfreich und empfehlenswert. Für die eintägige Qualifizierung empfehlen sich sechs bis sieben Stunden zeitlicher Rahmen inklusive Pausenzeit. Die zweitägige Version wird insgesamt etwa 12-13 Stunden einnehmen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die soeben vorgestellte Bedingungsanalyse potentiellen Qualifizierungsleitenden hilft den Rahmen dieses Konzepts zu verstehen und ein solches Seminar bestmöglich umzusetzen.

3 Fachliche Klärung

In der vorliegenden fachlichen Klärung sollen in den einzelnen Unterpunkten vordergründig Erkenntnisse des aktuellen Forschungsstandes aufgeführt werden. Die Grundlagenforschung im Bereich Mobbing am Arbeitsplatz und vor allem Prävention dessen, ist meist älter oder bietet wenig hilfreiches Material. Nach Feststellung des aktuellen Forschungsstandes wurde teilweise mit Inhalten hochwertiger selbstständiger Literatur ergänzt. Bei der Literaturrecherche wurden Datenbanken der Psychologie wie *EBSCOhost*, *PsycINFO*, *PSYINDEX*, *Cochrane Library*, *PsycARTICLES* und *Munzinger Online/Personen* auf Englisch und Deutsch durchsucht. Außerdem wirtschaftswissenschaftliche Datenbanken wie zum Beispiel WISO. Die wichtigsten Suchbegriffe mit verschiedenen Trunkierungen waren *Mobbing*, *Arbeit*, *Arbeitsplatz*, *Mobbing-Prävention*, *Erwachsene*, *Prävention*, *Intervention*, *Seminar*, *Konzept*, *prevention*, *bullying*, *mental health*, *occupational stress*, *employment*, *harassment*, *workplace*, *seminar*, und *adulthood*.

Der erste Theorieteil der Arbeit beleuchtet Mobbing von der *Definition*, *Verbreitung*, *Ursachen*, *Frühindikatoren* und *rechtlichen Situation* bis hin zu den *Folgen* und *Hilfe für potentiell Betroffene*.

Zusätzlich zur Beschreibung des aktuellen Forschungsstandes wurden Interviews mit Experten im Bereich *Mobbing und Deeskalationstraining*, *Sozialberatung in der Rehaklinik* und *Psychosomatik/Verhaltensmedizin* durchgeführt. Ziel dahinter ist, die Interviews als inhaltliche Orientierung und Erweiterung des Blickwinkels zu nutzen. Außerdem können sie das theoretisch Recherchierte aus der Praxis heraus erweitern und teilweise gleichzeitig belegen.

Im dritten Theorieteil werden die Möglichkeiten von Beschäftigten im Rahmen der Prävention von Mobbing behandelt. Zum einen werden Strategien auf struktureller und organisatorischer Ebene aufgeführt, zum anderen die Möglichkeiten jeder einzelnen Person, Mobbing im Betrieb vorzubeugen. Maßnahmen gegen ein feindliches Arbeitsklima - und im Besonderen gegen Mobbing - sind eine Frage von gutem Management (Seydl, 2007, S.221).

Betriebliche Akteurinnen und Akteure, die in einer Schlüsselposition einen Großteil der Mobbing-Prävention bewirken können, sind Führungskräfte, Betriebs-/Personalräte und Mitarbeitende.

Daneben sollen sich aber auch Schwerbehindertenvertretungen, BEM-Beteiligte, Betriebsärzte und ähnliche Beschäftigte angesprochen fühlen. Generell ist jede einzelne beschäftigte Person ein Rädchen im Gesamtsystem. (Dicke et al., S.32 ff.; Schwickerath, 2014, S.52)

3.1 Mobbing im betrieblichen Umfeld

3.1.1 Definition und Verbreitung von Mobbing

Um zunächst ein gemeinsames Verständnis für den Begriff entwickeln zu können, werden im Folgenden einige der bekannteren Definitionen aufgezeigt. Mobbing kommt vom englischen Verb *to mob* was übersetzt *anpöbeln, angreifen, attackieren* bedeutet (Messinger, 1988, S. 414). Der Brockhaus beschreibt *mobben* als *Schlechtmachen eines Arbeitskollegen, über ihn lästern, ihn verleumden und schikanieren mit dem Ziel, ihn vom Arbeitsplatz zu vertreiben* (Wahrig & Wahrig-Burfeind, 2011, S. 1020).

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es keine einheitliche Definition, deshalb sollen hier verschiedene vorgestellt werden, die sich von den 90er Jahren und bis heute heraus kristallisiert haben. Heinz Leymann, einer der ersten Forscher, die sich intensiver mit Mobbing beschäftigten, definierte das Phänomen damals folgendermaßen:

„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 eine Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.“ (Leymann, 2009, S.21)

Für seine Untersuchung sieht Leymann Mobbing als gegeben, wenn der Zustand länger als ein halbes Jahr und mindestens einmal die Woche vorkommt (2009, S.22).

Nicht mehr alle Wissenschaftler unterstützen die oben genannten zeitlichen Kriterien. Im Mobbingreport 2002 wird zum Beispiel von „hohen Quoten der Betroffenen von kurzen Mobbingprozessen [...] [gesprochen].“

Sie zeigen, dass die kritische Haltung zu einer Definition, die erst nach einer Mindestdauer von sechs Monaten von Mobbingfällen spricht, berechtigt sein kann. (Meschkutat, 2002, S.55).

Eine aktuellere Mobbingdefinition fassen Wolmerath und Esser folgendermaßen zusammen:

„Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet. (Wolmerath & Esser, 2000, S. 388)

Diese Beschreibung macht Mobbing eher an den symptomatischen Auswirkungen für das Mobbingopfer fest. Auch die neuere Rechtsprechung folgt dieser Logik der Beweisbarkeit von Mobbing aufgrund der festgestellten Folgen (LAG Thüringen AZ 5 Sa 403/00, 2001).

In der Schnittmenge der meisten Definitionen zeigen sich schlussendlich folgende Dimensionen:

- Bezug auf wiederholtes und zeitlich stabiles Verhaltensmuster, nicht nur einzelne Handlungen
- negative verbale, nonverbale und physische Handlungen
- ungleiche Machtverhältnisse zwischen Beteiligten
- Vorhandensein eines Opfers

(Seydl, 2007, S. 17 ff.)

Mobbing kommt außerdem nur innerhalb eigener Mitgliedschaften oder Organisationen vor und lässt sich dadurch besser von anderen Formen der Gewalt abgrenzen. (Seydl, 2007, S.17 ff.). Auch die Definition von Einarsen, Hoel, Zapf und Cooper, die sich sehr viel mit dem Thema beschäftigen, deckt die oben genannten Merkmale ab (Einarsen et al., 2011, S.22).

Bezüglich der Mobbinghandlungen wurden von Leymann 45 definierte Handlungen in fünf Gruppen zusammengefasst, die sich auf die Auswirkungen auf das Mobbingopfer beziehen:

- „1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen
3. Angriffe auf das soziale Ansehen
4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
5. Angriffe auf die Gesundheit“ (2009, S.22 f.).

Die häufigsten Mobbinghandlungen, die sich aus dem *Mobbingreport* von 2002 für die Bundesrepublik Deutschland herauskristallisieren, sind in folgender Abbildung aufgezeichnet:

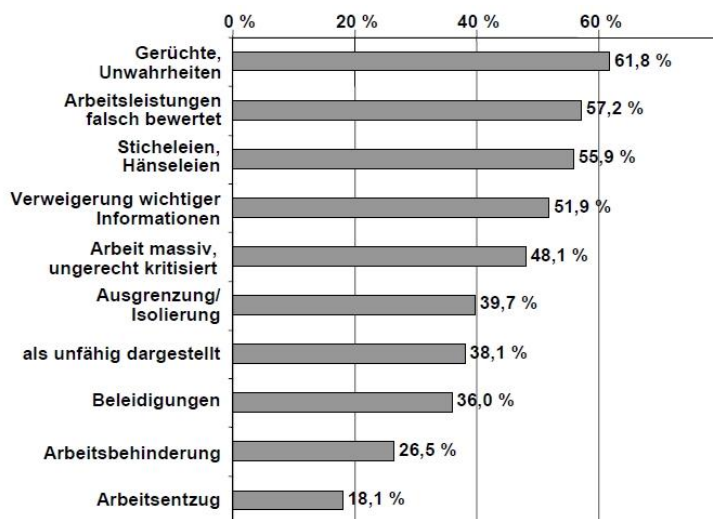


Abbildung 1: Häufigste Mobbinghandlungen (Meschkutat et al., 2002, S.39)

Meist erleben die Betroffenen destruktive Handlungen, die auf sozialer und fachlicher Ebene belasten. Vor allem das Streuen von Unwahrheiten und Gerüchten macht in Deutschland den Großteil von Mobbing aus. Darauf folgen aktivere Handlungen wie die falsche Bewertung von Arbeitsleistung bzw. ungerechte Kritik daran und Schikanen in Form von Sticheleien und Hänseleien. Passive Prozesse wie die Verweigerung wichtiger Informationen und Ausgrenzung werden ebenfalls häufig genannt.

Im Großen und Ganzen zeichnen sich Handlungen ab, die einseitig verlaufen und dem Betroffenen wenig (Re)aktion erlauben. (Meschkutat et al., 2002, S.39 f.).

Neben den oben genannten Definitionen betrachten einige Wissenschaftler Mobbing als charakteristisch besonders ausgeprägten Konflikt oder auch eskalierten Konflikt (Lenz-Kruschinski, 2015, S. 18) .Glasl spricht davon, dass Mobbing als Konflikt „nicht auf heiße Art sondern kalt und verdeckt“ eskaliert. Dadurch wird der Konflikt erst spät wahrgenommen. Die gemobbte Person sieht sich dabei zu 100% als Opfer und die andere Konfliktpartei zu 100% als Täter. (Glasl, 2011, S. 90) Mit Glasls Stufenmodell (Abbildung 2) der Eskalation lassen sich die Entwicklungsstadien eines ungelösten Konflikts visualisieren (Resch & Roscher, 2005, S.53). Die Intensität der Auseinandersetzung steigert sich Stufe für Stufe. Jeweils drei Stufen ergeben eine Phase, die kaum einen Schritt in eine zurückliegende Phase ermöglichen.

Auf Stufe 1 streben beide Parteien noch nach erfolgreicher Zusammenarbeit mit verhärtenden Meinungsverschiedenheiten. Danach werden auf Stufe 2 unterschiedliche Positionen bezogen und Streit kann sich entwickeln. (Glasl, 2011, S.236) Mit der Stufe 3 (Taten statt Worte) entsteht „ein Bruch zwischen den Parteien, der mit den bisher vorherrschenden Formen der Kommunikation nicht mehr geheilt werden kann“. (Herman & Krings, 2004, S.83 f.)Wird der Konflikt auf Eskalationsstufe 3 nicht bearbeitet und rutscht nach der Eskalationsschwelle zwischen Stufe 3 und 4 in die win-lose-Phase, ist eine sachliche Auseinandersetzung kaum mehr möglich (Lenz-Kruschinski, 2015, S.14). Die ursprüngliche Auseinandersetzung wird personifiziert und das Problem auf charakterliche Defizite projiziert. Auf der folgenden Stufe 4 wird die Suche nach Verbündeten zur Festigung der eigenen Position gestartet. Die Herabsetzung des Anderen und der Gesichtsverlust erfolgen auf Stufe 5. Offene Drohungen werden auf Stufe 6 genutzt. Die letzte Phase, die *lose-lose-Phase*, beinhaltet die Entmachtung der Gegenseite auf Stufe 7 und die Vernichtung der Macht- und Existenzgrundlage auf Stufe 8. Zu Letzt tritt die Stufe 9, gekennzeichnet durch totale Zerstörung und Hass, ein. Diese starke Form der Eskalation tritt allerdings selten auf. (Glasl, 2011, S.236 ff.)

Bei Mobbing werden wechselseitige Provokationen auf Stufe 1 (Verhärtung) und 2 (Debatte, Polemik) vom Opfer meist nicht gesehen. Erst wenn die Machtverhältnisse auf Stufe 4 (Images und Koalitionen) ungleich werden, wird Mobbing bzw. der eskalierte Konflikt sichtbar. (Glasl, 2011, S. 90, S.234 ff.)

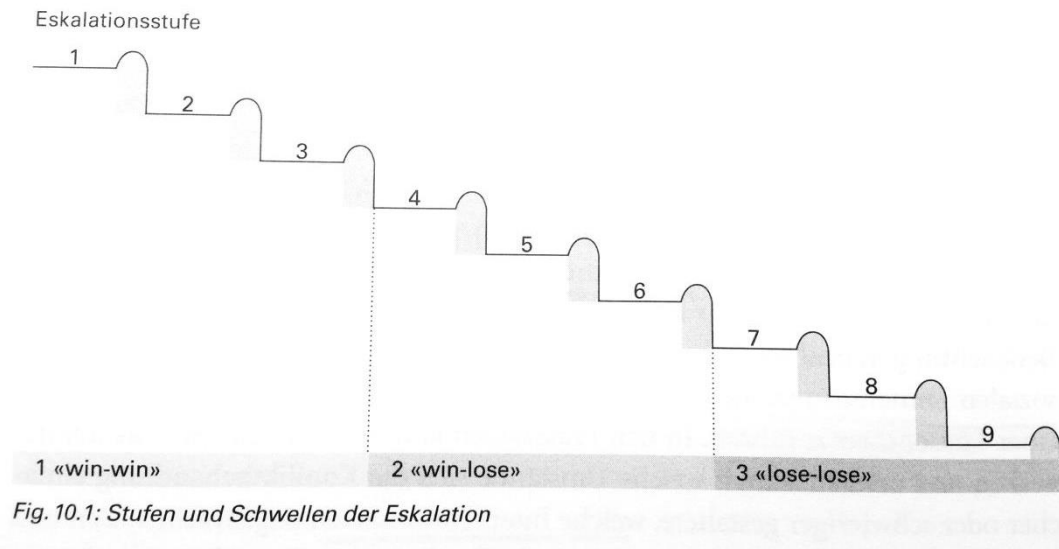


Abbildung 2: Stufen und Schwellen der Eskalation (Glasl, 2011, S.234)

Nach erfolgter Definition von Mobbing wird im Folgenden die Verbreitung des Phänomens aufgezeigt.

Der Mobbingreport erfasste 2000 - 2001 das Ausmaß von Mobbing in Deutschland und zeigt die Verbreitung auf. An neueren Studien gibt es deutschlandweit derzeit nur eine, vom *Bündnis gegen Cybermobbing*, aus dem Jahr 2014. Deren Daten werden hier aber nur sparsam verwendet, da ihre Stichprobe weniger repräsentativ ist und die Studie eine geringere wissenschaftliche Qualität aufweist. Die aktuelle Betroffenheitsquote von Mobbing bei Erwerbstätigen betrug laut Mobbingreport 2001, 2,7%. Im bisherigen Erwerbsleben wurden jedoch 11,3% mindestens einmal gemobbt (Meschkutat et al., 2002, S.24). Das *fünfte European working conditions survey* gibt eine Jahresprävalenz von 4% unter Erwerbstätigen an (Parent-Thirion et al., 2012, S. 57)

Das Bündnis gegen Cybermobbing kam zu dem Ergebnis, dass 28% der erwachsenen Befragten schon einmal Opfer von Mobbing waren. (Schneider, Leest, Dr.Katzer, Prof. Dr. Jäger, 2014, S.16) Bei statista findet sich eine Grafik, die angibt, dass 2006 15% schon einmal von Mobbing betroffen waren. Das entspricht jeder oder jedem 6. Erwerbstätigen (ktpBKK, 2016).

Frauen zwischen 15-65 Jahren haben ein 34% höheres Gesamtrisiko, im Beruf von Mobbing betroffen zu sein. (Meschkutat et al., 2002, S.26)

Bezüglich des Alters lässt sich ein höheres Risiko für Mobbing bei den unter 25-Jährigen feststellen (3,7%), welches auch Auszubildende miteinschließt. Die Quote sinkt bei den 45-54-Jährigen auf 2,2% Tiefstand ab und steigt für die über 55-Jährigen wiederum auf 2,9% (Meschkutat et al., 2002, S.27 ff.; Schneider et al., 2014, S.19) In Salins Ergebnissen einer finnischen Studie ergab sich ebenfalls für Männer und ältere Angestellte ein niedrigeres Mobbingrisiko (2015, S.73).

Überdurchschnittliches Mobbingrisiko zeigt sich in den sozialen Berufen, im Gesundheitsbereich, in der öffentlichen Verwaltung und im Kreditgewerbe. Ein niedrigeres Risiko gilt für die Bereiche Landwirtschaft, Verkehr und Handel. Diese Ergebnisse stimmen damit größtenteils mit der bisherigen Mobbingforschung in Deutschland überein. (Meschkutat et al., 2002, S.34 f.) Zur Größe des Betriebs gab es keine statistischen Signifikanzen im Zusammenhang mit Mobbinghäufigkeit. Nach Zapf galt Mobbing früher eher als ein Problem der Angestellten, Beamten und Führungskräfte. (Zapf, 1999) Der Mobbingreport zeigt dagegen eine höhere Quote der Arbeiterinnen und Arbeiter (3,3%), gefolgt von den Angestellten und zuletzt den verbeamteten Personen (1,5%) (Meschkutat et al.; 2002; S.37).

Exkurs Cybermobbing:

Das digitale Zeitalter eröffnet neue Möglichkeiten für Mobbingaktivitäten. Unter Cybermobbing werden dabei verschiedene Formen der Diffamierung, Beleidigung, Belästigung, Bedrängung, Bloßstellung oder Nötigung von Personen mit Hilfe elektronischer Kommunikationsmedien über das Internet wie z.B. Mails, Chatrooms, Videos, soziale Netzwerke, Instant Messaging etc. oder auch mittels Mobiltelefonen verstanden. Das Bündnis gegen Cybermobbing kam 2014 in einer Befragung dazu auf 8% von Cybermobbing betroffenen Erwachsenen. (Schneider et al. 2014, S.16 ff.)

Aufgehalten oder gelöscht werden können solche Inhalte kaum, da das Internet vieles speichert und digitale Kopien einfach herstellbar sind.(Brinkmann, 2011, S. 72; Schneider, Leest, Katzer & Jäger, 2014, S. 16). In einer Befragung gaben 85% der Befragten an, dass Onlineübergriffe zugenommen haben. Die Hälfte bestätigte sogar den Eindruck, dass es sogar stark expandiert sei. (Schneider et al., 2014, S.15).

3.1.2 Rechtliche Lage

Die Negativität des Phänomens Mobbing ist unstrittig, die rechtliche Stellungnahme dazu allerdings unpräzise. Ein eindeutiges „Anti-Mobbing-Gesetz“ wie in einigen anderen EU-Ländern gibt es in Deutschland nämlich nicht (Dicke et al., 2007, S.37). Der Anspruch auf Schutz und Verfolgung von Mobbingfällen basiert vielmehr auf allgemeinen Schutzgesetzen und allgemein gültigen Rechtsnormen (ver.di Bildungswerk Hessen e. V., n.d.). Im Folgenden werden die wichtigsten bestehenden deutschen Gesetze zu diesem Thema angerissen. Zahlreiche Beispiele spezifischen Rechtsschutzes zeichnen sich in diversen Urteilen vom Bundesarbeitsgericht, Arbeitsgerichten und Sozialgerichten ab. Diese hier aufzuführen, würde aber den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen.

Arbeitsrechtlich gesehen ist Mobbing keine eigenständige Tat, sondern eine anhaltende Aneinanderreihung verschiedener schikanierender, diskriminierender und anfeindender Verhaltensweisen. Dies beinhaltet die Verletzung des *allgemeinen Persönlichkeitsrechts*, der Ehre und/oder der Gesundheit. (Landesarbeitsgericht Thüringen, S. 347).

Neben dem bereits genannten schützenden Rahmen des Grundgesetzes, beschreibt auch das Arbeitsschutzgesetz eine Verantwortlichkeit betrieblicher Akteurinnen und Akteure. Es trägt dem Arbeitgeber im §§ 3-5 des ArbSchG auf, die für Beschäftigten bestehenden Gefährdungen zu ermitteln und erforderliche Maßnahmen für die Beschäftigtengesundheit und -sicherheit zu treffen. Neben technischen Gefährdungen müssen also auch Risiken durch organisatorische Mängel oder psychosoziale Belastungen beseitigt werden, die zu Mobbing führen können (ver.di Bildungswerk Hessen e. V., n.d.). Gemäß § 75 Abs. 2 des Betriebsverfassungsgesetzes müssen Arbeitgebende und der Betriebsräte außerdem explizit die freie Entfaltung der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmenden schützen und fördern (W.A.F. Institut für Betriebsräte-Fortbildung AG, n.d.).

Ist Mobbing bereits eingetreten, greifen die folgenden Gesetze, die dem Betroffenen bei der rechtlichen Verfolgung dessen helfen sollten.

Das im Jahr 2006 zur Umsetzung der verschiedenen einschlägigen EU-Richtlinien in Kraft getretene *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz* (AGG) ist hier von großer Bedeutung (Schwickerath, 2012, S.28).

Das AGG greift, wenn Arbeitnehmende aufgrund der Rasse, ethnischer Herkunft, der Religion/Weltanschauung, des Geschlechts, des Alters, einer Behinderung oder sexuellen Identität belästigt oder benachteiligt werden.

Durch das *Betriebsverfassungsgesetz(BetrVG)* (bzw. den Personalvertretungsgesetzen des Bundes und der Länder) kann durch §84 und §85 eine Beschwerde beim Arbeitgeber wegen Mobbing eingereicht werden (Brinkmann, 2011, S128). Mithilfe des §104 können Betriebsräte den Arbeitgeber zur Handlung gegenüber Mobbingtätern zwingen, wenn der Betriebsfrieden wiederholt ernstlich gestört wurde. Voraussetzung ist allerdings, dass nach der ersten negativen Handlung eine Sanktionierung auf den Täter ausgesprochen wurde. Schadensersatzansprüche gegen den Mobbingtäter aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen oder Verlust des Arbeitsplatzes können anhand §823 ff. und §280 BGB geltend gemacht werden. Sollten Mobbinghandlungen vorsätzliche oder fahrlässige Körperverletzung (§223), Nötigung (§240), üble Nachrede, Verleumdung oder Beleidigung beinhalten, können das strafrechtliche Delikte sein und nach dem *Strafgesetzbuch(StGB)* geahndet werden (StGB §185-187).

Eine Zusammenarbeit der Sozialpartner (Vorgesetzten und Arbeitnehmendenvertretungen) wird in § 75 BetrVG bzw. 67 Abs. BPersVG sogar vorgeschrieben. Die Akteure haben darüber zu wachen, dass alle Mitarbeitenden nach Recht und Billigkeit behandelt werden. (Brinkmann, 2011, S. 128) Um im Rahmen dieser Gesetze Erfolg in der Anklage gegen Mobbing zu haben, muss die Beweislage in Form von Sach- und Personenbeweisen bestehen und einer gerichtlichen Überprüfung standhalten (Lenz-Kruschinski, 2015, S.40).

3.1.3 Ursachen und Frühindikatoren

In der Literatur werden verschiedene Faktoren genannt, die dazu beitragen, dass Mobbing im Betrieb entsteht, bzw. ein Mobbingverlauf begünstigt wird. Dennoch sind verlässliche aktuelle Studien zur Ursachenforschung von Mobbing rar (Nielsen & Einarsen, 2012, S.327; Resch, 2005, S.53 f.). In den 90er-Jahren fand ein Großteil der Grundlagenforschung unter anderem von Leymann, Knorz und Zapf statt.

Neuere Studien beziehen sich in ihrem theoretischen Hintergrund wiederum auf die Forschungsergebnisse aus den 90er-Jahren und befassen sich eher mit spezifischeren Fragestellungen.

Die Frage nach den Ursachen von Mobbing ist kaum eindeutig zu beantworten. Das Phänomen ist nicht monokausal, sondern entsteht durch mehrere auslösende und ermöglichende Faktoren (Herman & Krings, 2004, S.39; Meschkutat et al., 2002, S.110). Wenn Mobbing als ungelöster Konflikt betrachtet wird, muss es abhängige Faktoren in der Umgebung geben, die dazu führen, dass Auseinandersetzungen zu Mobbing eskalieren oder auch nicht.

Anhand der bisherigen Forschung lassen sich folgende Faktoren herausarbeiten: (Resch, 2005, S.54)

1. Organisationale Faktoren der Arbeitsumgebung und der Arbeitsbedingungen

(Meschkutat et al., 2002, S.123; Leymann, 1994, S.133; Salin, 2015, S.73; Zapf, Knorz & Kulla, 1996, S.231)

Defizite im Führungsverhalten sind ein Problem in vielerlei Hinsicht, tatsächlich stehen niedrige Mobbingzahlen aber im Zusammenhang mit einem konstruktiven Führungsstil (Meschkutat, 2002, S.126; Salin, 2015, S.73). Mobbingpotenzial besitzt auch eine unklare Arbeitsorganisation und Störungen in der Arbeitsumgebung (Salin, 2015, S.73; Meschkutat, 2002, S.126). Intransparente Entscheidungen, Bürokratie und organisationale Veränderungen bzw. Veränderungen im Management können zu Frust führen und Mobbingzahlen erhöhen (Meschkutat, 2002, S.126; Salin, 2003, S.1218). Im Sinne von „Personalarbeit“ wird Mobbing auch zum gezielten Loswerden von Mitarbeitenden eingesetzt (Salin, 2003, S.1218).

2. Soziale Prozesse und Faktoren

Mobbing wird auch als extreme Form sozialer Stressoren bezeichnet (Knorz & Zapf, 1996). Die verstärkte Dezentralisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt ist zwar keine direkte Ursache für Mobbing, jedoch erhöht sich durch diesen Wandel die Leistungsverdichtung, der Zeit- und Termindruck, was wiederum negative Auswirkungen auf das Betriebsklima hat.

Werden Mitarbeitende bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen nicht durch unterstützende Maßnahmen flankiert, drohen erhöhte Mobbingzahlen. (Dicke, Beermann & Brenscheidt, 2007, S. 25)

Sind Hierarchien so aufgebaut, dass ein wahrnehmbares Machtungleichgewicht zwischen potentiell Mobber und Mobbingbetroffenem herrscht oder ein niedrig wahrnehmbares Risiko besteht, für Mobbing gebrandmarkt zu werden, erhöht sich die Prävalenz ebenfalls. (Meschkutat, 2002, S.124 f.; Salin, 2003, S.1218) Auch wettbewerbsfördernde Faktoren wie leistungsbezogene Vergütung, interner Konkurrenzkampf und zu erwartende Vorteile oder Boni lassen eine „Ellenbogenmentalität“ entstehen, die erwiesenermaßen mobbingfördernd wirkt. (Salin, 2015, S.73; Salin, 2003, S.1217 f.)

3. Beanspruchung durch Arbeit, Stress und Arbeitsdruck

Sieht sich ein Beschäftigter vor hohen Arbeitsanforderungen und Arbeitsdruck, führt dies zu einem vierfachen Mobbingrisiko. Steht dem gegenüber noch Stress, Hektik und Termindruck führt dies nicht nur zu verstärktem Stress, sondern ebenfalls zu höheren Mobbingzahlen. (Meschkutat et al., 2002, S.124; Salin, 2015, S.73)

4. Persönlichkeitsfaktoren

Die Diskussion um eine verlockend einfache Erklärung des Phänomens Mobbing, dass es eine „typische Mobbingopferpersönlichkeit“ gibt, wird vielleicht nie richtig enden. Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es diesen einen Menschentypen, der Opfer von Mobbing wird, allerdings nicht. Das Thema bedarf vielmehr einer differenzierten Betrachtung. Es lassen sich bestimmte Verhaltensweisen oder auch Fähigkeiten von Personen feststellen, die das persönliche Mobbingrisiko erhöhen. (Meschkutat et al., 2002, S.120) Schwickerath spricht von veränderten Persönlichkeitsanteilen, die, im Vergleich zur Normalbevölkerung, vermehrt bei Mobbingbetroffenen auftauchen.

Potentiell Mobbingbetroffene sind meist gekennzeichnet durch eine hervorstechende Position, niedrige soziale Kompetenz, wenig Selbstbewusstsein, hohe Verausgabungsbereitschaft und ein hohes Pflichtbewusstsein (Einarsen et al., 2011, S.194). Außerdem sind deren Neurotizismuswerte, die Ablehnungssensibilität und das Misstrauen erhöht (Schwickerath, 2012, S.21 zit. nach Schwickerath, 2009).

Täter zeigen meist ein erhöhtes Schutzbedürfnis des eigenen Selbstwertgefühls, fehlende soziale Kompetenz und mikropolitisch motiviertes Verhalten (Einarsen et al., 2011, S.194). Eine scharfe Trennung der einzelnen Ursachen zu den oben genannten Faktoren ist nicht immer möglich, viel mehr könnten einzelne Ursachen auch bei anderen Überpunkten eingeordnet sein.

Eine andere Differenzierung der breiten Mischung an Ursachen unternimmt Salin. Sie unterteilt Faktoren der Arbeitsumgebung, die oben unter anderen in Punkt 1 und Punkt 3 genannt wurden, in *ermöglichende Prozesse*, *motivierende Prozesse* und *auslösende Prozesse* (Abb. 3). Mobbing ist das Ergebnis der Interaktion zwischen drei oder mindestens zwei der unten dargestellten Ursachengruppen. Damit Mobbing geschehen kann, müssen primär ermöglichende Faktoren vorhanden sein und zusätzlich motivierende oder triggernde Faktoren. Auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) spricht davon, dass es eines günstigen Umfelds im Unternehmen für Mobbing bedarf (Dicke, Beermann & Brenscheidt, 2007, S. 17). Leymann schreibt ebenfalls davon, dass ein Konflikt nur zu Mobbing wird, „weil er sich eben dazu entwickeln darf“ (Leymann, 1994, S. 61). Ermöglichende Faktoren bilden dabei einen grundlegenden Filter, der bestimmt, ob triggernde oder motivierende Faktoren überhaupt zu Mobbing führen können. (Salin, 2003, S.1226)

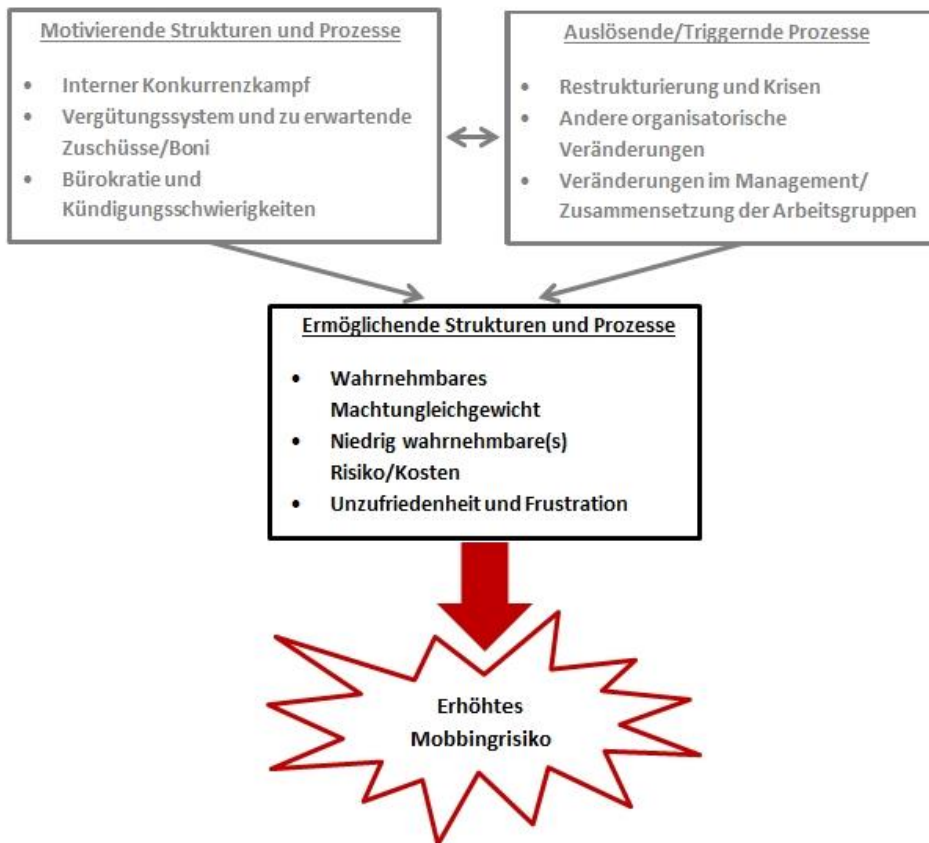


Abbildung 3: Ermöglichende, auslösende und motivierende Strukturen und Prozesse, eigene Darstellung (nach Salin, 2003, S. 1218)

Da die aufgelisteten Faktoren oben bereits genannt wurden, wird hier nur die andere Aufteilung verdeutlicht.

Eine erste Filterfunktion als ermöglichende Prozesse bilden wahrnehmbare Machtungleichgewichte, ein niedrig wahrnehmbares Risiko und Unzufriedenheit und Frustration am Arbeitsplatz. Als motivierende Prozesse stuft Salin internen Konkurrenzkampf, ein leistungsbezogenes Vergütungssystem, Bürokratie und Kündigungsschwierigkeiten ein. Zu den triggernden Prozessen, gehören Restrukturierungen und Krisen, andere organisatorische Veränderungen und Veränderungen im Management oder Arbeitsgruppen.

Um einige eindeutige Anzeichen von schlechtem Betriebsklima und erhöhtem Mobbingrisiko festmachen zu können, werden im Folgenden mögliche Frühindikatoren vorgestellt. Schwickerath und Brinkmann zählen dazu die Beobachtung des Krankenstandes, den Verlauf der Arbeitsunfähigkeit nach Feiertagen, abnehmende Teilnahme an Betriebsfeiern und –ausflügen und generelles sinkendes Engagement. Außerdem sind Beschwerden über systematische Angriffe, ständige Streitereien; Isolation einzelner Mitarbeitenden; Eindruck von innerer Kündigung bei Mitarbeitenden; Angst vor bestimmten Aufgaben und auffällige Fehlzeiten weitere Alarmsignale von Mobbing. (Brinkmann, 2011, S. 47 f.; Schwickerath, 2014, S. 52)

Hilfreich zur Feststellung der aktuellen Verbreitung Mobblings im Betrieb als auch zur Wirksamkeitsüberprüfung nach einer Intervention sind Screening-Instrumente. Leymann entwickelte in den 90er Jahren als einer der ersten ein standardisiertes Verfahren zur Diagnose von Mobbing, den *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT) mit 122 Fragen. (Klusemann, Nikolaidis, Brunn, Schwickerath & Kneip, 2008)

Seit der Jahrhundertwende gibt es außerdem Erhebungsinstrumente wie das *Burnout-Mobbing-Inventar*, den *Test zur Erfassung von Mobbingverhaltensweisen am Arbeitsplatz*, das *Tagebuch zur Analyse Sozialer Konflikte am Arbeitsplatz*, die *Job-Angst-Skala*, den *Fragebogen zur Feststellung subjektiv empfundener Mobbing-Belästigungen* und den *Fragebogen Stimmungscheck am Arbeitsplatz* der *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)* (Anhang A) (Dicke et al., 2007, S. 44 f.). Aufgrund des konzeptionellen Charakters der Arbeit, wird im Folgenden nur kurz die an den LIPT angelehnte *Trierer Mobbing-Kurz-Skala (TMKS)* (Anhang B) vorgestellt. Diese Screening-Skala liefert seit 2003 eine bessere diagnostische Güte und bessere Ergebnisse bei der kriterienbezogenen Validität als der LIPT, ohne den Befragten gleich am Anfang des Fragebogens als potentiell Mobbingbetroffenen darzustellen.

Als valides Screening-Instrument mit 12 Items, lässt es sich gut in der klinischen und organisationalen Diagnostik einsetzen. Die Aussagen beziehen sich in Anlehnung an Zapfs Faktorenanalyse 1999 auf die Faktoren *Mobbing über organisationale Maßnahmen; soziale Isolierung; Angriffe auf die Person und die Privatsphäre; verbale Drohungen bzw. verbale Aggression* und den Faktor *Gerüchte*. (Klusemann, Nikolaidis, Brunn, Schwickerath & Kneip, 2008)

Außerdem kann der BAuA-Fragebogen „*Stimmungscheck am Arbeitsplatz*“ neben Erfassung des Ist-Zustandes auch als Evaluationsinstrument nach erfolgten Maßnahmen eingesetzt werden (Anhang A).

3.1.4 Aktiv werden als potentiell Betroffene/r

Schwickerath empfiehlt potentiellen Betroffenen sich zunächst von der Situation zu distanzieren, kritisch selbst zu überprüfen und zu fragen, wie es ihnen geht, welche Wahrnehmungen und Empfindungen bei Ihnen ausgelöst werden und welchen eigenen Beitrag sie zu dieser Konfliktsituation beitragen. (Schwickerath & Holz, 2012, S. 27) Die Person sollte sich einen Überblick zum Zusammenhang der Mobbingsituation verschaffen, so dass die Mobber, die Organisation und die eigene Situation überblickt werden kann. Im weiteren Verlauf muss entschieden werden, wie das Ziel aussehen soll. Dabei spielt vor allem eine langfristige Zielplanung hinsichtlich der Lebensperspektive eine wichtige Rolle. Der Blick nach hinten zum Verstehen des Vorgefallenen und der Blick nach vorne sollen den weiteren Weg bestimmen. Basierend auf diesen beiden Bausteinen ergeben sich dann die nächsten Schritte der tatsächlichen Handlung. (Schwickerath, 2014, S. 68 ff.) Will oder muss die betroffene Person im selben Arbeitsplatz bleiben, hilft soziale Unterstützung im Arbeitssystem. In Kombination damit, sollte sich die Person „wehren“, im Sinne von Distanz herstellen und Grenzen ziehen. (Gockel, 2004, S. 368 ff.) Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin empfiehlt außerdem die gut durchdachte Aussprache mit dem Täter zu suchen und Kompromissbereitschaft zu zeigen. Inner- und außerbetriebliche Hilfsangebote und Rechtsberatung z.B. über die Gewerkschaft sichern professionelle Hilfestellung.

Rechtlich gesehen ist es an dieser Stelle auch sinnvoll, die Mobbingvorfälle in einer Art Mobbingtagebuch schriftlich festzuhalten um später die Systematik und Langwierigkeit der Schikanen aufzuzeigen.

Je eindeutiger Beweise wie stichhaltige Unterlagen und bestenfalls Zeugen, desto besser sind die Chancen vor Gericht. Ganz ohne Beweise dagegen, wird es auf rechtlichem Weg sehr schwer. An betrieblichen Akteurinnen und Akteuren können der Betriebs- oder Personalrat eingeschaltet werden und wenn sinnvoll, auch die Geschäftsleitung. Ist der Mobbingfall bereits weiter fortgeschritten, können aufbauende Angebote wie Selbsthilfegruppen und Fortbildungen helfen. Eine kleine Auszeit durch Urlaub hilft außerdem Distanz zu schaffen und neue Kräfte im Umgang mit dem Problem zu sammeln. Prinzipiell immer sinnvoll ist auch Stressabbau durch beispielsweise Sport und Entspannung. (Dicke et al, 2007, S. 28)

3.1.5 Auswirkungen von Mobbing

Mobbing hat zweifelsohne unterschiedlich schwere Folgen für die Betroffenen auf gesundheitlicher, fachlicher, privater und sozialer Ebene (Meschkutat et al., 2002, S. 76 & S. 40).

Daneben entstehen Betrieben Kosten und Aufwendungen durch die Vorkommnisse von Mobbing. Ausfalltage der Betroffenen, Produktionsstörungen, Qualitätsdefizite, Versetzungen oder Einarbeitungen sind häufige, zeit- und kostenintensive Folgen (Dicke et al., 2007, S. 3).

Auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive gesehen ergeben sich soziale Kosten und Leistungen für Heilbehandlungen, Kuren, Medikamente, Lohnersatzleistungen und Frührenten. (Dicke et al., 2007, S. 22). Schätzungen gehen von einem mobbingbedingten volkswirtschaftlichen Schaden von 15-25 Milliarden € pro Jahr aus (Dicke, 2007, S. 5; (Brinkmann, 2011, S. 138). Genaue Berechnungen sind wegen verschiedener Gründe für Fehlzeiten allerdings schwierig. (Brinkmann, 2011, S. 139)

Letztere Ebene wird aufgrund der hier fokussierten Relevanz auf das Individuum und den Betrieb nicht weiter ausgeführt.

Die üblichen Folgen von Mobbing werden hier zunächst für das Individuum auf gesundheitlicher Ebene (psychisch und physisch), auf sozialer Ebene im Privaten und auf beruflicher Ebene aufgezeigt. Daraufhin findet ein Übergang zu den Folgen von Mobbingfällen für den Betrieb statt.

Von Mobbing betroffene Menschen leiden aktuell als auch längerfristig vor allem unter Beeinträchtigungen der psychischen und physischen Gesundheit. (Nielsen & Einarsen, 2012, S. 320 ff.) Im Mobbingreport gaben dies zum Beispiel 86,6% der Befragten an (Meschkutat et al., 2002, S. 76 ff.). Es liegt außerdem eine aussagekräftige Evidenz dafür vor, dass Ausgesetztsein von Mobbing im Zusammenhang mit dem psychischen Gesundheitszustand auf Quer- und Längsschnitebene steht (Nielsen & Einarsen, 2012, S. 27). Sogar fünf Jahre nach dem Mobbingvorfall konnte verstärkte psychologische Probleme außerhalb des normalen Stressses nachgewiesen werden (Einarsen & Nielsen, 2015, S. 140). Dabei entstehen insofern Zusammenhänge, als dass eine Stressor-Belastungs-Beziehung und Belastungs-Stressor-Beziehung zwischen Mobbing und seinen Belastungsfolgen auf mentaler Ebene auftritt. Mobbing führt zu negativer Belastung, diese wiederum agiert aber auch als mobbingfördernder Stressor. (Nielsen & Einarsen, 2012, S. 327) Die Stressor-Belastungs-Beziehung ist dabei stärker ausgeprägt als in anderer Wirkrichtung (Einarsen & Nielsen, 2015, S. 140).

In der aktuellen Forschung zeigt sich v.a. für die Entwicklung von Angststörungen mit dem Korrelationskoeffizienten $r = .27$ und Depression $r = .34$ ein erhöhtes Risiko im Zusammenhang mit Mobbing. (Nielsen et al., 2012; Rau, 2015, S. 123) Positive Korrelationen tauchten auch auf im Zusammenhang mit Symptomen posttraumatischen Stressses ($r = .37$), allgemeiner Belastung ($r = .31$); Somatisierung ($r = .28$) und Burnout ($r = .27$) (Nielsen & Einarsen, 2012, S. 320 f.).

Auf körperlicher Ebene berichten Betroffene von Angespanntheit, Nervosität, Kopfschmerzen, Konzentrationsschwierigkeiten, Schlafschwierigkeiten und chronischer Müdigkeit (Leidig, 2003, S. 101 f.). Schwickerath fügt außerdem Grübeln, Reizbarkeit, Rückenschmerzen, Hilflosigkeitserleben, gedrückte Stimmung und Kreislaufbeschwerden hinzu (Schwickerath, 2012, S. 25).

Auf privater und sozialer Ebene zeigen sich Mobbingfolgen neben einem allgemeinen Gefühl der verstärkten Belastung in verringertem Selbstwertgefühl und häufigerem Ärgergefühl.

Außerdem tritt häufiger Unausgeglichenheit (23,7%), soziale Isolation (21,6%), Streit in der Familie/Partnerschaft (ca.20%), finanzielle Probleme (15,4%) und Kraft- und Lustlosigkeit (knapp 14%) auf. (Leidig, 2003, S. 101 f.; Meschkutat et al., 2002, S. 76 ff.)

Insgesamt sind die Zusammenhänge zwischen Betroffenheit von Mobbing und arbeitsbezogenen Ergebnissen schwächer als die Beziehung zwischen Mobbing und Gesundheit (Nielsen & Einarsen, 2012, S. 320 f.). Bei Betrachtung von gemobbten

Mitarbeitenden wird deutlich, dass Mobbing signifikant mit beabsichtigter Kündigung ($r = .28$), Arbeitsplatzzufriedenheit ($r = -.22$), Einsatz des Einzelnen für und in einer Organisation ($r = -.19$) und Absentismus ($r = .11$) zusammenhängt. Für alle Werte gilt der Signifikanzwert $p < .001$. Die Assoziation zwischen Mobbing am Arbeitsplatz und Leistung ist nicht signifikant ($r = -.12$; $p > .05$). (Nielsen & Einarsen, 2012, S. 320 f.). Betroffene verlieren häufig ihren Arbeitsplatz (14,8%), wechseln (30%) oder kündigen ihn (22,5%) oder sind Sanktionen des Arbeitgebers ausgesetzt. Etwa 12 % verfallen in Arbeitslosigkeit. Innerlich gekündigt hatte dabei aber über die Hälfte im Voraus. Vor Verlassen des Arbeitsplatzes berichten knapp 72% von Demotivation, Misstrauen (68%), Nervosität (61%) und Ohnmachtsgefühlen (ca.58%). (Meschkutat et al., 2002, S. 76 ff.) Brinkmann fügt dem bisher genannten geringere Leistungsmotivation, geringere Lern- und Veränderungsbereitschaft und mangelndes Kostenbewusstsein bezüglich Materials, Maschinen und Ähnlichem zu.

3.2 Expertinnen- und Experteninterviews

Ergänzend zur fachlichen Klärung bzw. dem aktuellen Forschungsstand wurden vier Interviews mit Expertinnen und Experten unterschiedlicher Professionen zum Thema Mobbing-Prävention geführt. Ziel ist, die Deckung des theoretischen Hintergrunds mit der alltäglichen Praxis zu überprüfen. Außerdem dienen die Interviewinhalte der praxisnahen Erweiterung der fachlichen Klärung. Dabei zeigt sich auch welche Aspekte aus verschiedenen Praxisperspektiven eine ganzheitliche Prävention ausmachen.

3.2.1 Methodik

Zusammengestellt wurden die Befragten unter dem Gesichtspunkt, ein breites Spektrum an Blickwinkeln auf Mobbing im Betrieb abzudecken. Die Interviews wurden telefonisch anhand der folgenden Fragen durchgeführt (Abbildung 4) und dauerten etwa 20-30 Minuten. Im Anhang C) findet sich der vollständige Leitfaden mit Ansprache und Abschluss.

Welche berufliche Expertise haben Sie zum Thema Mobbing?

1. Gibt es Ihrer Meinung nach typische Persönlichkeiten, die von Mobbing betroffen sind?
2. Worin sehen Sie in Betrieben die meisten mobbingfördernden Ursachen?

Die nächsten drei Fragen sind ähnlich und richten sich aber jeweils auf verschiedene Ebenen:

3. Welche mobbingvorbeugenden individuellen Handlungsmöglichkeiten sehen Sie bei betrieblichen Akteurinnen und Akteuren?
4. Welche mobbingvorbeugenden organisatorischen Möglichkeiten sehen Sie in den Betrieben?
5. Welche mobbingvorbeugenden strukturellen Handlungsmöglichkeiten sehen Sie in den Betrieben?
6. Welche Tipps würden Sie Beschäftigten geben, die vermuten von Mobbing betroffen zu sein?
7. Angenommen Sie könnten Betriebe frei heraus mobbingvorbeugend gestalten, welche Aspekte wären (ihrer Meinung nach) am wichtigsten?
8. Was sind Ihrer Meinung nach realistische, gut machbare Veränderungen hinsichtlich Mobbing-Prävention für jeden Betrieb?
9. Welche Methoden empfehlen Sie, um Teilnehmende eines Mobbing-Prävention - Seminars zu Veränderungen anzuregen und zu überzeugen?
10. Würden Sie mir erläutern, was sie außerdem noch als wichtig erachten hinsichtlich Mobbing-Prävention in Unternehmen?

Abbildung 4: Leitfaden-Fragen der Interviews mit Expertinnen und Experten, eigene Darstellung

Nach der *Warming-up-Frage* folgt die erste inhaltliche Frage, die die Ausprägung des Vorurteils „typische Mobbingpersönlichkeit“ auf fachlicher Ebene erfasst (Kruse, 2015, S. 213). Die zweite Frage versucht die größten Ursachen für Mobbingentwicklung im betrieblichen Alltag zu erfassen. Mit der Frage 3-5 wird erfragt, welche Möglichkeiten Experten sehen, um Betriebe verhältnispräventiv bezüglich Mobbing zu gestalten und Mitarbeitende verhaltenspräventiv zu orientieren. Als kleiner Exkurs werden fachliche Ratschläge für potentiell Mobbingbetroffene gesammelt. Die Szenario-Frage Nr.7 versucht zentrale Relevanzen der betrieblichen Mobbing-Prävention zu filtern (Kruse, 2015, S. 221). In Frage 8 werden explizit niedrigschwellige Veränderungsmöglichkeiten erfragt, die Betrieben an die Hand gegeben werden können, um Mobbing auf verschiedenen Ebenen vorzubeugen. Mit der neunten Frage wurden didaktische Ratschläge zur Erhöhung der Veränderungsbereitschaft für die vorliegende Mobbing-Prävention Qualifizierung gesammelt. Um keine wichtigen Informationen aus Sicht der Interviewten auszulassen, gab es in Frage 10 die Möglichkeit, bisher fehlende Informationen auszusprechen.

Das erste Interview wurde mit Herrn Wolfgang Dennier (Anhang D), einem Sozialarbeiter und Mediator vom Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg (Berlin) geführt. Das Amt setzt auf eine konstruktive Konfliktbearbeitung zur Prävention von Mobbing und wurde von der *Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)* unter den *Top 100 Impulsen aus der Praxis* vorgestellt. Die zweite Interviewpartnerin war Frau Jutta Breitbach (Anhang E), Sozialberaterin bei der Mittelrhein-Klinik der Deutschen Rentenversicherung Rheinland-Pfalz. Das dritte Interview wurde mit dem Diplom-Psychologen und psychologischen Psychotherapeuten Herrn Dr. Josef Schwickerath von der AHG Klinik Berus (Europäisches Zentrum für Psychosomatik und Verhaltensmedizin) (Anhang F) geführt. Georg Roessler, Deeskalationstrainer (Anhang G), war der vierte Interviewpartner, der die Interviewfragen schriftlich beantwortete.

3.2.2 Auswertung

Im Folgenden werden der besseren Übersicht halber die wichtigsten Inhalte der jeweiligen Experten in Tabelle 1 zusammengefasst und gegenüber gestellt. Grün markiert sind dabei ähnliche Aussagen, die von mindestens zwei der Experten genannt wurden. Immer wieder kommen die Themen fehlende Wertschätzung und fehlende Anerkennungskultur vor. Außerdem wird ein schlechter Führungsstil als Ursache genannt. Als Instrument der Prävention wird eine konstruktive Einstellung zu Konflikten und überhaupt deren richtige Klärung genannt. Aufklärung über Mobbing sowie die Verantwortungsteilnahme an Konflikten und Mobbingprozessen durch Vorgesetzte und Betriebsräte/Personalräte gehören ebenfalls dazu.

Betriebsvereinbarungen, das Bemühen um ein gutes Betriebsklima, die Verbesserung der Kommunikationsstruktur und Kontaktförderung sind Möglichkeiten auf strukturell-organisatorischer Ebene zur Mobbing-Prävention. Schulungen der Vorgesetzten zu einem kooperativ-partizipativen Führungsstil, sowie allgemeine Schulungen zu den genannten Themen sind ebenfalls hilfreich. Die Etablierung eines Frühwarnsystems, welches ansteigende Mobbingzahlen registriert, kann frühzeitiges Gegensteuern ermöglichen. Potentiell Betroffenen wird empfohlen, mit nahestehenden Personen über das Thema zu reden und Probleme konstruktiv anzusprechen.

Im Großen und Ganzen deckt sich ein Großteil der Expertenantworten mit den in der fachlichen Klärung dokumentierten Inhalten. Typische Mobbingpersönlichkeiten gibt es auch nach aktuellem Forschungsstand nicht, allerdings charakteristische Persönlichkeitseigenschaften. Die Ursachen tauchen alle im theoretisch Recherchierten auf und auch die Präventionsmöglichkeiten finden sich dort fast alle wieder. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Meinung der hier vorgestellten fachlichen Expertinnen und Experten sich größtenteils mit dem aktuellen Forschungsstand deckt.

Tabelle 1: wichtigste Aussagen der Expertinnen- und Experteninterviews, eigene Darstellung

Frage		Nr.1 Herr Dennier	Nr.2 Frau Breitbach	Nr.3 Herr Dr. Schwickerath	Nr.4 Herr Roessler
1	Gibt es Ihrer Meinung nach typische Persönlichkeiten die von Mobbing betroffen sind?	<ul style="list-style-type: none"> • Nein 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeder Mensch kann prinzipiell Gefahr laufen gemobbt zu werden • Höheres Risiko durch bestimmtes Verhalten: mit allen Menschen gut stellen (hohes Konfliktpotential), schlecht Grenzen setzen → Nein 	<p>Eher typische Merkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwach ausgeprägt: Distanzierungsfähigkeit, Grenzen ziehen (Nein sagen), Selbstvertrauen <p>Stärker ausgeprägt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verausgabungsbereitschaft, Bedeutsamkeit der Arbeit, Problemlöseschwierigkeiten, Ungerechtigkeitsempfinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Typische Persönlichkeiten: Humorvoll, kooperativ, kreativ, denkt über den Tellerrand der Aufgabenbeschreibung hinaus, der ‚ideale‘ Mitarbeiter
2	Worin sehen Sie in Betrieben die meisten mobbingfördernden Ursachen?	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Wertschätzung in Umgang und Kommunikation miteinander • Überforderung/zu viel Druck bei Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • schlechte Führung • mangelnde Konfliktlösestrategien • zu wenig Zeit für Interesse für Mitarbeitende • Vorgesetzter einzige Person die eingreifen kann 	<ul style="list-style-type: none"> • Oberste Leitung lebt Konfliktwahrnehmung und – lösung nicht • Schlechtes Betriebsklima • Schlechte Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Chef-Profil • Mitarbeitenden-Profil • fehlende „Anerkennungskultur“

3	<p>Welche mobbingvorbeugenden individuellen Handlungsmöglichkeiten sehen Sie bei betrieblichen Akteurinnen und Akteuren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktives Konfliktverständnis bei Beschäftigten entwickeln • FK: Wissen über Verantwortung für Konfliktgeschehen in ihrem Bereich -> bekommen Instrumente an die Hand um deeskalieren zu können 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu Mobbing + Konflikten schulen/aufklären • Rudimentäre Kenntnisse zu Mobbing besitzen • Konfliktlösefähigkeit schulen (Richtung Mediation) 	<p>1.Priorität:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oberste Leitung bereit, sich dem Thema zu stellen • Haltung: es darf Konflikte geben+ es werden Möglichkeiten gesucht um Konflikte zu lösen <p>2.Priorität:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzte + BR/PR: Bereit sein, für Konfliktlösung, Lösungsorientierung, Zielorientierung • Rolle des BR/PR-> pro Arbeitnehmer? <p>3.Priorität: jede/r Mitarbeitende</p> <ul style="list-style-type: none"> • keine Beteiligung an Gerüchten + Intrigen • fairer Umgang miteinander, Betroffene unterstützen <p>-> jeder hat eigene Aufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrieb als Ganzes: Wachsamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz: entsprechende Strategien kennen und erkennen um Widerstand zu leisten
4	<p>Welche mobbingvorbeugenden organisatorischen Möglichkeiten sehen Sie in den Betrieben?</p>	<p>Konfliktklärung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stufe 1: Im Konflikt aufeinander zugehen und fair klären • Stufe 2: eigenen Konfliktberater/Vermittler hinzunehmen • Stufe 3: externe Mediatoren, wenn interne nicht adäquat sind • Stufe 4: bei destruktiver Eskalation: Vortragen bei Regulierungskommission 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsvereinbarungen (Personalvereinbarungen) • Miteinander + offen reden können • Sich einbringen dürfen als beschäftigte Person • Kommunikationsstrukturen errichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulung der FK • Frühwarnsystem • Haltung gegenüber Konflikten: lösbar, in Ordnung • Fortbildungen zu Konfliktlösung/Mobbing (v.a. Vorgesetzte) 	-

5	<i>Welche mobbingvorbeugenden strukturellen Handlungsmöglichkeiten sehen Sie in den Betrieben?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ebenfalls oben genannte Konfliktklärung 	<ul style="list-style-type: none"> • BV: tatsächliches „Leben“ und Umsetzen dieser -> BR schulen, Konfliktschlichter einsetzen (eingebunden in andere Arbeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • BV/DV • Frühwarnsysteme installieren • Arbeitsschutz: Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung durchführen • Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement schaffen • Gutes Betriebliches Gesundheitsmanagement insgesamt • Thema Betriebsklima im Hintergrund 	-
6	<i>Welche Tipps würden Sie Beschäftigten geben, die vermuten von Mobbing betroffen zu sein?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zunächst klären worum es genau geht (Unterschied eskalierter Konflikt <-> Mobbing) • In „auswegloser“ Situation: gesundheitliche Hilfe in Anspruch nehmen • Evtl. Arbeitsplatzwechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme/Konflikte offen ansprechen ohne Schuldzuweisung • Mit eigenem sozialen Netz darüber reden • Aufschreiben, was geschehen ist und erneut bewerten • Hilfestellen überlegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mit oben (Frage 1) beschriebenen Merkmalen besser umgehen lernen(kritisch überprüfen) • Um Problemlösung bemühen • Unstimmigkeiten früh ansprechen • Mit nahe stehenden Personen reden • Wenn es ernst ist: mit den beteiligten Personen reden -> auf Konfliktansprache+ Kommunikation achten: Ich-Botschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbingtagebuch: Was passierte wann, wie, wer war anwesend etc... • Im Zweifelsfalle und je nach Möglichkeit: schnelles Abtauchen
7	<i>Angenommen Sie könnten Betriebe frei heraus mobbingvorbeugend gestalten, welche Aspekte wären (ihrer Meinung nach) am wichtigsten?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Akzeptanz gegenüber anderen Menschen/ Persönlichkeiten • Kontaktfördern • Persönliche, direkte Kommunikation (keine Gerüchte/„hinter dem Rücken reden“) • An Mentalität ansetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Kommunikationsstruktur • Flache Hierarchien • Vorgesetzte lassen sich sehen, stehen Beschäftigten nahe • Wertschätzung zeigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Obere Leitung entwickelt Einstellung: Konflikte gehören dazu, wir kümmern uns darum. • Investition + Entwicklung eines Betriebsklimas in dem Beschäftigte gut + gerne arbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennungskultur

8	<p>Was sind Ihrer Meinung nach realistische, gut machbare Veränderungen hinsichtlich Mobbing-Prävention für jeden Betrieb?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktbearbeitungssystem einführen (INQA) -> v.a. tatsächlich gelebt von einflussstarken Personen (beste Vorbeugung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte schulen und Umsetzung verbessern • Entspannte, bessere Kommunikation (auch ohne Arbeitsinhalt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der Konfliktlösung • Gutes Arbeitsklima • Guter Führungsstil (Mitarbeitendenumgang, Prioritätensetzung) → gute Arbeit passiert, wenn gutes Klima herrscht“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennungskultur
9	<p>Welche Methoden empfehlen Sie um Teilnehmende eines Mobbing-Prävention-Seminars zu Veränderungen anzuregen und zu überzeugen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Neun Stufen der Eskalation von Glasl 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenspiele je nachdem 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermitteln der richtigen Einstellung zum Arbeitsklima + Konfliktumgang • Konflikte im Organigramm aufzeichnen: besseres Verständnis dafür entwickeln und Verantwortungen erkennen • Menschen überzeugen, sich mit diesem Thema zu beschäftigen (-> besseres Arbeitsklima -> mehr Erfolg, Produktivität + Wohlbefinden) 	-
10	<p>Würden Sie mir erläutern, was sie außerdem noch als wichtig erachten hinsichtlich Mobbing-Prävention in Unternehmen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegialität • Erleben der Betroffenen berücksichtigen, als Kollegen Signale senden, geschäftsbereit sein, Mitgefühl haben -> Basis für Hilfe 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang miteinander • Fokus Betriebsklima • Führungskraft-Rolle • Jeder Euro in Mobbing-Prävention zahlt sich aus (50.000€ pro Mobbingfall) • Betriebe haben noch nicht verstanden, dass Prävention effektiver ist • Kontrolle über Mitarbeitende verringern und auf deren Expertenhandeln verlassen -> mehr Vertrauen in Beschäftigte 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Grundlagen bestärken hinsichtlich Sanktionierung • Stärkere Versachlichung von Mobbing: früher mit Konfliktklärung beschäftigen, Chronifizierung entgegen wirken • Angemessene Verwendung des Begriffs Mobbing 	-

3.3 Möglichkeiten betrieblicher Akteurinnen und Akteure

Im letzten Teil der fachlichen Klärung werden mehrheitlich primärpräventive Möglichkeiten zur Vorbeugung von Mobbing aufgezeigt. In erster Linie sollten stabile Strukturen im Betrieb eingerichtet werden, die im Hintergrund dafür sorgen, dass weniger ermöglichende, auslösende oder gar motivierende mobbingfördernde Prozesse entstehen. Daneben gibt es organisatorische Veränderungen und Interventionen, die erfolgen sollten, um der ganzheitlichen Mobbing-Prävention ein Stück näher zu kommen. Auf dieser Basis werden Empfehlungen zu individuellen Verhaltensweisen gegeben, um Mobbing im alltäglichen Handeln zu hemmen. Eine fachlich und sachlich fundierte Aufklärung zum Thema Mobbing ist bereits ein erster Schritt in Richtung Prävention (Schwickerath & Holz, 2012, S. 26). Abgeleitet wurden die vorliegenden Informationen aus teilweise oben angerissenen Studien. Daraufhin wurde mit Präventionsmöglichkeiten aus Fachbüchern ergänzt. Da all diese Maßnahmen eine sehr breite Palette darstellen, wurden sie der besseren Übersichtlichkeit halber zusätzlich in zwei Mindmaps dargestellt. Die Möglichkeiten auf struktureller und organisatorischer Ebene finden sich im elektronischen Anhang H1 und die individuellen Präventionsmöglichkeiten im elektronischen Anhang I1. Aufgrund der Größe der Mindmaps, sind sie in der gedruckten Version nicht aufzeigbar.

3.3.1 Strukturelle und organisatorische Möglichkeiten der Mobbing-Prävention

Generell lässt sich sagen, dass Mobbing durch alles verhindert werden kann, was auch an den oben beschriebenen Ursachen ansetzt. Um den Weg der Prävention allerdings konkreter angehen zu können, werden im Folgenden praxisnahe Möglichkeiten der Verhältnisprävention vorgestellt. Prinzipiell ist die Ursachenanalyse, über Erhebungen, Gespräche und kritisches Beleuchten der Betriebssituation, aber ein wichtiger Schritt zur langfristigen Eindämmung von Mobbing. Da wie oben bereits angerissen, die Stressor-Belastungs-Beziehung stärker ist als die Wirkungsbeziehung in umgekehrter Richtung, kommt der Prävention auf organisatorisch/struktureller Ebene eine große Bedeutung zu.

Solange der psychische Zustand einer Person einen geringeren Einfluss auf die Mobbingprävalenz hat, gibt es andere Faktoren der Umgebung, die Mobbing verstärken. (Einarsen & Nielsen, 2015, S. 140) Auch Meschkat et al. plädieren anhand ihrer Ergebnisse dafür, dem Thema „typische Mobbing-Betriebe“ einen höheren Stellenwert als dem Thema „typisches Mobbingopfer“ zu geben (2002, S. 122).

Bevor eine Organisation sich dafür entscheidet, eine Intervention hinsichtlich Mobbing-Prävention durchzuführen, muss das Management genügend über das Phänomen und seine Handhabung informiert werden. Anschließend muss diese Aufklärung zum Thema an alle Beteiligten/Mitarbeitenden des Betriebs weiter geleitet werden. Die Beteiligung des Managements ist absolute Voraussetzung für den Erfolg einer Intervention. (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011, S. 375)

Mobbing-Prävention auf Ebene der Verhältnisse wird im Folgenden in vier übergreifenden Faktoren eingeteilt:

- Gestaltung eines guten Betriebsklimas
- Personalauswahl und -entwicklung
- Organisation der Arbeit
- (Ursachenforschung)

Bei der mobbing-präventiven *Gestaltung des Betriebsklimas* spielt das Thema Kommunikation eine sehr große Rolle. Auf allen Ebenen sollte eine offene, eindeutige Kommunikation, die Missverständnissen vorbeugt, möglich sein (Herman & Krings, S. 138). Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und offener Aussprache in Form von Schulungen und Aufklärung sind deshalb empfehlenswerte Organisationsentwicklungen. Das Thema Konfliktmanagement baut zu einem Teil ebenfalls auf Kommunikation untereinander auf. Konflikte sollten als vorantreibende Interaktionen betrachtet werden, die lösbar sind. Die Installation einer Konfliktklärungsstelle oder ausreichende Schulung von Mitarbeitenden zu Konfliktklämern, die als neutrale Ansprechpartner zur Verfügung stehen, kann eskalierende Konflikte abfangen und klären. Diesen Punkt Konfliktklärung vernachlässigen viele Unternehmen. Die Person, die diese Position einnimmt, sollte großteils akzeptiert sein und Interesse an Konfliktlösung haben. Prinzipiell sollten auch hier wieder Schulungen zum richtigen Austragen von Konflikten und deren Klärung für Mitarbeitenden und vor allem Vorgesetzten durchgeführt werden.

Getrennt oder kombiniert damit ist auch die Besetzung eines Mobbingbeauftragten sinnvoll, der den Mobbingbetroffenen beratend zur Seite steht. Auch die Aufstellung eines Mobbingarbeitskreises mit Vertretern unterschiedlicher Hierarchien ist eine gute Maßnahme zur Prävention. Allgemeine Coaching- oder Beratungsangebote können erste Ansprechpartner für Mobbingbetroffene sein. Um Anzeichen verstärkten Mobbing-Aufkommens besser zu erfassen, kann mithilfe der Frühindikatoren von Mobbing und verschiedenen Fragebögen (siehe 3.1.3) ein Mobbingfrühwarnsystem aufgestellt werden. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.; Dicke et al., 2007, S. 26; Schwickerath, 2014, S. 52 ff.; Schwickerath & Holz, 2012, S. 26 ff.)

Daran schließt auch das Thema *wahrgenommene Kosten von Mobbing* an. Es beschreibt das Risiko und den Grad der Möglichkeit als Mobber den Mobbingprozess in Gang zu setzen und zu erhalten. Leymann nach wird ein Konflikt zu Mobbing, weil er sich auch dazu entwickeln darf. Folglich müssen diese wahrgenommenen Kosten für den Mobbingprozess auf mentaler Ebene erhöht werden. (Leymann, S. 61; Salin, 2003, S. 1220).

Eine wichtige Frage ist auch, welches Bild von den Mitarbeitenden im Betrieb und bei den Vorgesetzten herrscht? Werden die geleistete Arbeit und die Beschäftigten wertgeschätzt? Der Einbezug der Beschäftigtenmeinungen und das Zeigen von Wertschätzung erhöhen das Engagement und reduzieren Frustrationstendenzen. Dies wiederum wirkt präventiv gegen Mobbing, da Unzufriedenheit und Frustration nach Salins Modell mobbing-ermöglichende Faktoren sind. (Herman & Krings, 2004, S. 138; Salin, 2003, S. 1218)

Ein fairer Umgang miteinander sollte selbstverständlich sein, jedoch ist auch hier die Aufstellung von Schulungen zur Förderung sozialer und kommunikativer Kompetenz zu empfehlen (Schwickerath, 2014, S. 53 f.).

Zu guter Letzt lässt sich dem Thema Betriebsklima auch Beschäftigtenbefragungen, die die betriebliche Stimmung erfassen, zuordnen. Diese können der Risikoerfassung und Ursachenforschung von Mobbing dienen. Sie sollte allerdings sinnvoll aufgestellt sein und nachhaltige Veränderungen folgen lassen, um einerseits Veränderungswillen zu zeigen und andererseits das Ausfüllen der Bögen wertzuschätzen. Möglichkeiten der Erhebung von Mobbing-Daten sind unter Punkt 3.1.3 zu finden. (Herman & Krings, 2004, S. 138; Hinrichs, 2009, S. 18; Schwickerath & Holz, 2012 S. 26).

Um das Vertrauen der Beschäftigten zu erhalten, darf der Datenschutz an dieser Stelle nicht vernachlässigt werden. Bei der Auswertung der Fragebögen dürfen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sein. Erhobene Daten müssen in größeren Gruppen zusammengefasst werden oder eindeutige Faktoren wie Geschlecht, Alter und Bereich ausgelassen werden. Das Einschalten des Datenschutzbeauftragten an dieser Stelle ist entsprechend hilfreich. (Hinrichs, 2009, S. 14)

Ein zweiter Faktor der Mobbing-Prävention liegt in der *Personalauswahl und –entwicklung*. Bei Neueinstellungen sollte ein Augenmerk auf Persönlichkeitseigenschaften im sozialen Miteinander und eventuellen früheren Problemen im Umgang mit Mitarbeitenden gelegt werden. Sind neue Personen im Betrieb eingestellt worden, folgt der nächste wichtige Schritt, die durchdachte und systematische Einarbeitung. Mithilfe guter Vorplanung und ausreichender Information der Mitarbeitenden wird die betriebliche Sozialisation eines neuen Beschäftigten erleichtert und damit die Angriffsfläche für Mobbing verkleinert. Die Rollensicherheit wird durch das Wissen um die eigene Verantwortung, Position und Aufgabeninhalt verbessert und stabilisiert den eigenen Stand im Betrieb. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.; Herman & Krings, S. 138). Personalentscheidungen sollten für alle daran Beteiligten transparent und nachvollziehbar gemacht werden, um möglichem Neid und anschließenden Mobbinghandlungen entgegenzuwirken. Weiterhin ist es für alle Beschäftigten wichtig, die gleichen Chancen zur Weiterentwicklung angeboten zu bekommen. Damit wird Neid vorgebeugt, der stark mobbing-fördernd wirkt. Genauso sollte auch übermäßigem internem Konkurrenzkampf vorgebeugt werden, der als mobbing-ermöglichender Faktor gilt. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.; Dicke et al., 2003, S. 27; Salin, 2003, S. 1223)

Der dritte Faktor mit präventivem Charakter beinhaltet die *Organisation der Arbeit*. Zum einen kann am Arbeitsschutz, konkret gesagt, der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nach §5 Arbeitsschutzgesetz angesetzt werden. Dabei kann neben allgemeinen psychischen Belastungen auch ein Augenmerk auf mobbingbegünstigende Ursachen gelegt werden. Eine anschließende Maßnahmenableitung vervollständigt diese. (Schwickerath, 2012, S. 29) Betriebs-/Dienstvereinbarungen sind ebenfalls ein sehr gutes Instrument, um partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz bzw. mobbingpräventives Verhalten schriftlich zu fixieren.

Darin enthalten sein sollten auf jeden Fall eine konkrete Definition von Mobbing, Maßnahmen zur Bewältigung von Konflikten und die Interventionspflicht des Arbeitgebers. Beispiele der BAuA (Dicke et al., 2007, S. 41 ff.) und des Volkswagenwerks in Wolfsburg (ver.di Bildungswerk Hessen e. V., n.d.) finden sich im Anhang J und K. Außerdem ist es wichtig, Sanktionen für Mobber, präventive Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas und geschützte Beschwerdemöglichkeiten aufzuzeigen. Papier ist geduldig, deshalb müssen die Inhalte dieses Instruments vor allem vom Arbeitgebenden, aber auch von Arbeitnehmervertretungen ernst genommen und tatsächlich demonstrativ (vor)gelebt werden. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.; Dicke et al., 2003, S. 26 ff.; Herman & Krings, 2004, S. 138; Schwickerath & Holz, 2012, S. 26 ff.) Das Vermeiden des Themas Mobbing nach dem Motto „keine schlafenden Hunde zu wecken“, Leugnen oder das nur alibimäßige Aufstellen einer Betriebs-/Dienstvereinbarung ohne sie tatsächlich zu leben, kann sogar negative Auswirkungen haben. Diese können bis zu einer verschlechterten Situation der Konfliktklärung führen. (Herman & Krings, S. 140; Schwickerath, 2014, S. 53 f.)

Stehen Veränderungen in den Arbeitsabläufen, Restrukturierungen oder Krisen für den Betrieb an, empfiehlt es sich im Sinne der Mobbing-Prävention durch unterstützende Maßnahmen zu flankieren. Zum einen kann Unterstützung bei beispielsweise der Einführung neuer Technologien Unsicherheiten vorbeugen, die zu unschönen Mitteln der Statusaufwertung oder Frustablassen wie Mobben führen können. Zum anderen werden in Umbruchphasen alte Strukturen aufgelöst und neu gebildet. Werden dabei die jeweiligen Verantwortungsbereiche, Rollen und Aufgaben nicht wieder eindeutig festgelegt, wird es interessant jemandem für auftauchende Probleme den schwarzen Peter zuzuschieben. Auch verbittertem Konkurrenzkampf kann durch eindeutige Strukturbildung Einhalt geboten werden. (Dicke et al., 2003, S. 25 ff.)

Zum Punkt Arbeitsaufgaben lässt sich herausarbeiten, dass eine Optimierung der Arbeits- und Produktivitätsabläufe hilfreich ist. Die Förderung von Eigeninitiative und Teamarbeit hilft ebenfalls die Wechselwirkungen zwischen Person, Arbeitssituation und Arbeitsorganisation zu verbessern. Zeit- und Termindruck, Unter- und Überforderung und fehlende Selbstregulation können in ungünstiger Kombination das Mobbingrisiko erhöhen. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.; Herman & Krings, 2004, S. 138)

Die BAuA empfiehlt auch einen Abbau starrer Hierarchien und die Einführung flacherer Hierarchien (Dicke et al., 2003, S. 26).

Diese Empfehlung spiegelt sich auch in Salins Erklärung vom *wahrnehmbaren Machtungleichgewicht* als mobbing-ermöglichendem Faktor wieder (Salin, 2003, S. 1219).

Ansetzend an das Stichwort Hierarchien, lässt sich das Führungsverhalten als wichtiger Baustein in der Mobbing-Prävention festmachen. Schulungen, die Inhalte zum kooperativ-partizipativen Führungsstil, Sensibilität im Umgang mit Mitarbeitenden und angemessene Mitarbeitenden Be- und Entlastung beinhalten, sind essentiell. Zielorientiertes Führen von Mitarbeitenden und das angemessene Führen eines Mitarbeitendengesprächs sind ebenfalls wichtige Komponenten. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.; Dicke et al., 2003, S. 26; Herman & Krings, 2004, S. 138; Schwickerath, 2014, S. 53 f.)

Neben diesen drei größeren Ansatzpunkte finden sich in der Literatur Empfehlungen dafür, Mobbing in das Betriebliche Gesundheitsmanagement aufzunehmen oder Gesundheitszirkel aufzustellen die sich mit dem Thema befassen (Schwickerath & Holz, 2012, S. 26).

3.3.2 Individuelle Handlungsmöglichkeiten der Mobbing-Prävention

Neben den strukturellen und organisatorischen Veränderungen, muss sich im Rahmen der Mobbing-Prävention jede einzelne Person als Rädchen im Gesamtsystem beteiligen. Durch individuelles Handeln wird das Mobbingklima mitgestaltet. Eine klare Trennung der strukturellen von den individuellen Möglichkeiten ist nicht immer möglich. In diesem Abschnitt werden schwerpunktmäßig die genauen Inhalte der Strukturen dargestellt, die oben teilweise nur angerissen wurden. Im Setting Betrieb wird im Folgenden auf die mobbing-hemmenden Handlungsmöglichkeiten folgender Rollen eingegangen:

- Jede Person im Betrieb
- Führungspersonen
- Mitarbeitendenvertretungen

Jede einzelne Person im Betrieb beeinflusst durch den Umgang mit anderen, aber auch der Gestaltung des eigenen Wohlbefindens, das Mobbingrisiko.

Ein fairer Umgang miteinander, der idealerweise in einer BV/DV festgehalten und gelebt wird, ist elementarer Bestandteil von Mobbing-Prävention. Dazu gehört, sich nicht an Gerüchten oder Intrigen zu beteiligen, sondern bei Unklarheiten die dritte Person direkt anzusprechen. Einander Unterstützung anbieten verbessert das soziale Netz. Im gleichen Zug sollte das Annehmen von Unterstützung nicht das Stigma „Schwäche“ tragen. Ein neuer Fokus darauf, Interesse und Sensibilität füreinander zu entwickeln, verbessert nicht nur das Verständnis füreinander, sondern erhöht auch die Motivation bei der Arbeit. (Schwickerath, 2014, S. 55).

Das Thema Konflikte ist nah mit dem Umgang miteinander verknüpft. Inhalte von Schulungen sollten die konstruktive Lösung von Konflikten und die Mentalität bezüglich Konflikten sein. (Rückert, 2008, S. 138) Eine angemessene „Streitkultur“ muss entwickelt werden, nach dem Motto „Harmonie ist gut, gekonnt streiten aber besser“. Die Idee ist, den Willen zu entwickeln, Konflikte lösen zu wollen und nicht zu verdrängen oder faule Kompromisse zu suchen. In Anlehnung an die häufigste Mobbingaktivität, das Gerüchte streuen, ist das aktive Helfen einen Konflikt zu klären, Gold wert. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.; Herman & Krings, 2004, S. 140; Schwickerath, 2014, S. 55 ff.) Eine Vorgehensweise der konstruktiven und sachlichen Konfliktlösung schlägt Grünwald vor:

1. Gesprächseröffnung
2. Schilderung des Vorfalls
3. Stellungnahme des Gesprächspartners
4. Gemeinsame Problemlösung
5. Vereinbarung
6. Evaluation (Überprüfung, Beurteilung)

Ein solches Gespräch sollte an einem ruhigen Ort unter vier Augen sachlich geführt werden. (Grünwald, 2003, S. 73). Mobbing darf nie als Konfliktlösung akzeptiert werden (Dicke et al., 2003, S. 26, S. 32).

Wiederum eng verknüpft mit beiden letzteren Punkten ist auch das Thema Kommunikation. Gute und effiziente Kommunikation sollte gelernt sein und gegebenenfalls Inhalt von Schulungen werden.

Bei Grünwald finden sich konkrete Grundsätze für gute Kommunikation, die helfen Mobbing vorzubeugen:

1. aktives Zuhören:

-> aufmerksam sein und an Standpunkt und Perspektive des Gegenübers interessiert sein

2. Ich-Position:

-> Verantwortung für Äußerungen übernehmen (kein „man“)

3. Stimmig sein:

-> authentische, verbale und nonverbale Kommunikation vereinfacht Gespräche

4. Klar und spezifisch sein

-> unklare Terminologie und akustische Erschwernisse vermeiden

5. kurz fassen

-> gezielte, klare Aussagen verbessern konstruktiven, fruchtbaren Austausch

6. Positives betonen

-> Respekt und positive Aspekte einer Situation, eines Problems oder Person in gesendete Botschaften aufnehmen und zeigen

7. Vernünftige und realistische Botschaften

-> Übertreibungen oder lange Herleitungen können Negativgefühle hervor rufen

8. Nachfragen

-> bei Unsicherheit nachfragen und Botschaftsankunft verdeutlichen

9. Auch abweichende Meinung vertreten

-> abweichende Meinung nicht klüger, sondern freundlich und respektvoll vortragen

10. Zeit mitbringen

-> evtl. Problem ansprechen und besseren Termin vereinbaren

11. Kooperationsbereitschaft zeigen

-> Überprüfen, ob beide Seiten konstruktiv kommunizieren wollen

12. Humor behalten

-> Ironie, Sarkasmus und Witze auf Kosten anderer vermeiden, Humor jedoch einsetzen

Zusätzlich sollte richtiges Feedbackgeben erlernt werden. Dabei soll die persönliche Wahrnehmung, nicht Wertung ausgedrückt werden. Außerdem sollte es zeitnah und konstruktiv formuliert werden. Das Verwenden kurzer präziser Ich-Botschaften und Ausdrücken eigener Befindlichkeiten auf eskalationslose Art fördert eine offene und konstruktive Auseinandersetzung. (Grünwald, 2003, S. 67 ff.)

Schlussendlich ist es wichtig, dass jede Person für ihre eigene Gesundheit und Ausgeglichenheit sorgt um gestärkt gegen potentielle Mobbingangriffe zu sein und gleichzeitig keine „Gründe“ mit sich zu führen, die eine Mobberrolle begünstigen. Ausreichend Schlaf, aktive Entspannung, Sport und Bewegung, eine gesunde Ernährung und Genuss (lernen) tragen im Gesamtpaket zu besserem Wohlbefinden bei. Entspannung kann auf individuelle Weise erfolgen, die gängigsten Entspannungstrainings sind Progressive Muskelrelaxation, Autogenes Training und Fantasiereisen. Beim aktiven Genießen wird ebenfalls abgeschaltet und neue Kräfte gesammelt. Konzentration auf die Sinne und bewusstes Zeit lassen verbessern den Prozess. Regelmäßiger Sport hilft neben der Verbesserung körperlicher Fitness, auch Anspannung und Stress abzubauen. (Schwickerath, 2014, S. 59 ff.; Grünwald, 2003, S. 67 ff.)

Der zweite Ansatzpunkt der Mobbing-Prävention auf individueller Ebene liegt bei den Betriebs- und Personalräten, wenn sie Mobbing als Thema in der Betriebs- oder Personalratsarbeit verankern. Diese Personen können ihre Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten nutzen, um BV/DV anzuregen, Fortbildungen wahrzunehmen und anzuregen, die Mobbingssituation im Betrieb zu analysieren und die Ursachen zu ergründen. Außerdem sind sie in einer guten Position, um Konfliktvermittler oder Mobbingbeauftragte zu werden und mögliche Betroffene anzusprechen. Bei eindeutiger Beweislage sollten BR/PR auch entsprechende Sanktionierungen einfordern. Im weiteren Sinne können Betriebsräte auch an der Planung von Arbeitsplätzen- und -abläufen und Fragen der Ordnung des Betriebs mit dem Wissen über die Ursachen von Mobbing ansetzen und entsprechende Veränderungen bewirken. (Dicke et al., 2007, S. 34 f.)

Die dritte Personengruppe, die einen sehr großen Hebel in der Mobbing-Prävention hat, sind Führungskräfte. Eine wichtige Aufgabe ist dabei das Konfliktmanagement, zu dem Schulungen empfehlenswert sind. An erster Stelle muss ein adäquates Konfliktverständnis entwickelt werden, denn Konflikte können eine vorantreibende und produktive Wirkung haben.

Die konstruktive Lösungsfindung muss allerdings geübt werden. Leistung basiert zu einem Großteil auf Reibung, die richtige Kanalisierung der Spannungsquellen dabei ist jedoch relevant (Herman & Krings, 2004, S. 140). Darauf aufbauend gilt es den eigenen Blick für Mobbing- und Konfliktpräsenz zu schärfen. Es gibt keine mobbingfreien Zonen, deshalb muss die Mobbingpräsenz akzeptiert und vermindert werden. Zur anschließenden Handhabung der Mobbing- und Konfliktpräsenz gehört es zunächst als Vorgesetzter im Denken, Handeln und Vorleben eindeutig Position gegen Mobbingtendenzen und für Konfliktklärung zu beziehen. Mithilfe erlernter Konfliktklärung können Meinungsverschiedenheiten sachlicher und emotionaler Art in der Abteilung nicht nur ernst genommen, sondern auch bearbeitet werden. Problematisch ist nicht das Entstehen von Konflikten, sondern der Umgang damit. Versagen bei Mobbing beginnt erst dann, wenn Konflikte eskaliert sind, Mobbing geleugnet oder gar nicht wahrgenommen wird. Zur Problemwahrnehmung gehört es auch, mögliche Betroffene anzusprechen und Führungsqualität zu zeigen. Wird ein Mobbingfall festgestellt, sollten Ansprechpartner für Beschwerden und Probleme genannt oder vermittelt werden, um eine Lösung zu beschleunigen. Dies können wie in Punkt 3.3.1 Mobbingbeauftragte, Konfliktklärungsstellen oder Mitarbeitendenberatung sein. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff & S. 141; Dicke et al., 2007, S. 30 f.; Herman & Krings, S. 138 ff.; Schwickerath, 2014, S. 52).

Auch das Thema Kommunikation nimmt für Vorgesetzte nochmal einen besonderen Schwerpunkt ein. In dieser Position sollte konstruktive Gesprächsführung und offene Aussprache vorgelebt werden. Dazu gehört, sich gesprächsbereit zeigen, Mitarbeitende dazu ermutigen auch nicht konforme Meinungen einzubringen und Gerüchte und Klatsch kritisch in die Schranken zu weisen. Orientierung können die oben genannten zwölf Punkte guter Kommunikation geben oder besser noch eine Schulung zum Thema Kommunikation. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff. ; Dicke et al., 2007, S. 30; Herman & Krings, S. 138)

Führungskraft kommt von Führen. Die Art und Weise der Führung muss ebenfalls beleuchtet werden. Nach der oben angerissenen Etablierung von Führungskräftebildungen werden hier inhaltliche Details vertieft.

Kooperativ und partizipativ sollte der Führungsstil sein. Mitarbeitenden sollte Beteiligung an Entscheidungen und angemessene Autonomie bzw. Handlungsspielraum im Arbeitsalltag gewährt werden. Veränderungen bei Mitarbeitenden können besser festgestellt und entsprechend reagiert werden, wenn deren Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Eigenheiten bekannt sind. Diesbezüglich nehmen die Gespräche mit Mitarbeitenden eine besondere Rolle ein. Dabei kann im Sinne der Mobbing-Prävention, die Konsensbildung abgeglichen oder sozialverträgliche Konfliktlösungen gesucht werden. Inhalte wie persönliche Ziele und berufliche Entwicklungswünsche wirken durch die Erhöhung der Zufriedenheit mobbinghemmend. Führen im Sinne des „sich-selbst- und andere organisieren“, des Förderns und Pflegens von Mitarbeitenden, helfen das Mobbingrisiko zu senken. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.; Dicke et al., 2007, S. 32)

Vorgesetzte agieren als Vorbilder, sie besitzen die Rolle des Verhaltensmodells und sollten sich dies immer wieder bewusst machen. Wenn der Wille zur Mobbing-Prävention von höchster Führungsebene her ausgeht und gelebt wird, ist es für nachfolgende Ebenen viel einfacher die Arbeitssituation mobbing-hemmender zu gestalten (Schwickerath, 2014, S. 52).

Zu den letzten Führungskraftaufgaben in der Mobbing-Prävention gehört es, auf das Betriebsklima zu achten und gegebenenfalls zu reagieren. In Punkt 3.1.3 wurden Instrumente zur Stimmungsabfrage und Mobbingrisikoerfassung vorgestellt. Kommt bei solchen Erhebungen oder Gesprächen zwischen oder mit Mitarbeitenden heraus, dass verstärkt Frühindikatoren von Mobbing auftreten, muss die Führungskraft aktiv werden (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.).

Prinzipiell ist die interessierte Teilnahme an Schulungen und entsprechende Umsetzung zu all diesen genannten Themen sehr zu empfehlen (Dicke et al., 2007, S. 31).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Mobbingursachen sehr vielfältig sind und Mobbing-Prävention stets an mehreren Faktoren ansetzen muss. Die Ursachen liegen in organisationalen Faktoren der Arbeit, in sozialen Prozessen, Beanspruchung durch Arbeitsstress und bestimmten Persönlichkeitseigenschaften. In der betrieblichen Mobbing-Prävention gibt es einige Hauptbereiche in denen agiert werden muss. Diese sind die Betriebsklimagestaltung, die Personalauswahl und -entwicklung, die Organisation der Arbeit sowie die Rolle der Betriebs- und Personalräte, des Vorgesetzten und jeder einzelnen beschäftigten Person. Mobbing-präventive Veränderungen müssen auch tatsächlich in den Betrieben gelebt werden.

Die Aussagen der Experteninterviews zeigen in weiten Teilen eine Deckung mit den theoretisch recherchierten Inhalten.

4 Didaktische Konstruktion der Qualifizierung

Die Qualifizierung ist prinzipiell für Beschäftigte aller Positionen eines Betriebs angedacht. Personen in Schlüsselpositionen, die nicht nur durch individuelles Verhalten, sondern auch durch organisatorisch-strukturelle Veränderungen beeinflussen, können jedoch zusätzlich Verhältnisprävention von Mobbing im Betrieb bewirken.

Orientiert an den im Folgenden genannten didaktischen Prinzipien, vor allem an den Teilnehmenden, der Zielgemäßheit und der Lebensnähe, werden in der didaktischen Konstruktion relativ viele Gruppenarbeiten untergebracht. Ziel dahinter ist die selbstständige und arbeitsplatzbezogene Erarbeitung von Inhalten, die Erhöhung der Motivation und die bessere Kooperation und Koordination untereinander (Döring, 2008, S. 237). Um dem wissenschaftlichen Anspruch einer guten Informationsqualität gerecht zu werden, wird jede Gruppenarbeit mit dem aktuellen, evidenzbasierten Wissensstand abgeglichen. Daneben gibt es, aufgrund des zeitlichen Rahmens, kürzere Einheiten basierend auf Frontalinput zur kompakten Wissensvermittlung von eher trockenen bzw. theoretischen Themen wie der rechtlichen Lage.

4.1 Sicht auf Lernen und die Auswahl didaktischer Prinzipien

Zur Erwachsenenbildung kursieren verschiedene Theorien und Modelle. Aufgrund des Rahmens der hier vorliegenden Arbeit, wurde eine Lerntheorie gewählt, die sich gut unter Berücksichtigung der Vielfalt der Teilnehmenden anwenden lässt. Malcolm Knowles Theorie des Erwachsenenlernens, die *Andragogik*, gilt als einflussreiches und populäres Konzept. Das andragogische Modell ist keine Ideologie, sondern vielmehr ein transaktionales Modell, das die Eigenschaften der Lernsituation berücksichtigt. Es bezieht sich nicht alleine auf die Person oder Situation, sondern auf den gegenseitigen Austausch zwischen Person und Umwelt.

Demnach ist das Lernen Erwachsener größtenteils dadurch gekennzeichnet, dass sie:

- Wissen möchten, warum sie etwas lernen, bevor sie Zeit investieren
- Eigene Entscheidungen treffen wollen, selbstgesteuert lernen wollen (Konzept der Verantwortlichkeit für eigene Entscheidungen und eigenes Leben)
- Vorerfahrungen haben, die sie als Ressourcen nutzen
- in ihrer Lernbereitschaft lebensbezogen sind
- beim Lernen von Problemen ausgehen und Zusammenhänge beachten
- eher intrinsisch motiviert und nutzenorientiert sind

Anhand der vorgestellten Theorie lassen sich didaktische Prinzipien ableiten, die in der vorliegenden Schulung leitend sein sollen. Die *Teilnehmendenorientierung* zielt darauf ab, den persönlichen und nutzenorientierten Zweck aufzugreifen, das selbstgesteuerte Lernen zu ermöglichen und individuelle Erfahrungen für Lernen nutzbar zu machen. Der Lehrende agiert eher als *facilitator*, also einer Person, die das Lernen anderer ermöglicht. Die *Zielgemäßheit* soll den Teilnehmenden den Sinn des Seminarziels aufzeigen und dorthin führen. Nach dem Prinzip der *Lebensnähe*, sollen sich Lerninhalte auf konkrete lebensbezogene Situationen beziehen, so dass sie sie als relevant eingeschätzt werden. Die *Motivierung* erfolgt eher auf intrinsischer Ebene. Nach dem Prinzip der *Ganzheit* werden Vorerfahrungen der Lernenden miteinbezogen, beim Lernen von Problemen ausgegangen und Zusammenhänge betrachtet (Knowles, Holton & Swanson, 2007, S. 66; Nolda, 2012, S. 85)

Aus Sicht der Gesundheitspädagogik hat das Thema Mobbing-Prävention durchaus seine Relevanz. Im Rahmen der psychosozial-salutogenetischen Gesundheitsförderung besteht aus gesundheitspädagogischer Sicht Bedarf an Primärprävention für die psychische und soziale Gesundheit von Beschäftigten. Nicht nur den durchschnittlich 2,7 % der erwachsenen Mobbing-Betroffenen könnte dadurch geholfen werden, sondern auch die unangenehme Atmosphäre um den Leidtragenden herum verbessert werden. Die naturwissenschaftliche Grundorientierung gepaart mit der didaktischen Ausbildung bildet die Basis, um Gruppen über die Gefährdung Mobbing evidenzbasiert zu informieren, zu dessen Prävention aufzuklären und eine Qualitätssicherung zu unterstützen (Pädagogische Hochschule Freiburg, n.D.)

Mobbing ist ein Thema, welches neben der Organisationsentwicklung durch kompetentes Verhalten auf psychischer und sozialer Ebene im Betrieb gemindert werden kann.

Nach Analyse und Darlegung der evidenzbasierten fachlichen Klärung besteht die Aufgabe des Gesundheitspädagogen in der didaktischen Konstruktion einer an die Adressaten angepassten Intervention. Dazu bedarf es zunächst einer didaktischen Reduktion der zusammengetragenen Erkenntnisse.

Inhaltlich soll sich die Qualifizierung hauptsächlich an den Punkten 3.1 und 3.3 der fachlichen Klärung orientieren. Da vor allem im eintägigen Seminar nicht alle in der fachlichen Klärung genannten Inhalte vermittelt werden können, erfolgt hier eine realistische Verbindung inhaltlicher, curricular-didaktischer und lernpsychologischer Reduktionserwägungen (Döring, 2008, S. 169). Sie ist eine weitere Verkürzung und Präzisierung der Fachinhalte zum vorgegebenen Thema unter den Gesichtspunkten der Qualifizierung. Die Komprimierung erfolgt anhand der Kriterien *Eigenheiten des Stoffes*, *Zeitvorgaben*, *Teilnehmendenmerkmale* und *Institutionsbedingungen*. (Döring, 2008, S. 38) *Inhaltlich* gesehen hat dabei das Vermitteln praxisnaher Mobbing-Prävention auf strukturell-organisatorischer und individueller Ebene oberste Priorität. Daneben wurde die Definition Mobbing, die Verbreitung, die rechtliche Situation, Möglichkeiten als potentiell Betroffener aktiv zu werden und Auswirkungen von Mobbing als ebenfalls relevant, allerdings in unterschiedlich stark gekürzter Form, betrachtet. Diese Hintergrundinformationen, die nur indirekt mit Prävention zu tun haben, erleichtern den gedanklichen Zusammenhang. Aus Sicht der *curricularen Didaktik* oder *lernzielorientierten Didaktik* ist es wichtig, das Ziel der Qualifizierung im Auge zu behalten. Teilnehmende sollen die Kompetenz erwerben, präventiv auf strukturell-organisatorischer und individueller Ebene zu agieren. *Lernpsychologisch* gesehen wird den Teilnehmenden der Stoff so aufbereitet, dass er der oben beschriebenen Theorie der Andragogik nach Malcolm Knowles entspricht. (Döring, 2008, S. 169)

4.2 Bestimmung der Lehrziele

Um die Qualifizierung zu erstellen, steht zunächst die Bestimmung der Lehrziele an. Diese Art von Zielen beschreibt die geforderte Ausprägung einer Kompetenz. Sie lassen sich auch als Ergebnis einer Makro- oder mikrodidaktischen Maßnahme beschreiben. Daraufhin können passende Methoden, Sozialformen, Medien und Lerninhalte für die Seminarplanung ausgewählt werden. (Klauer, 1987, S. 14)

Reischmann zeigt dazu auf, dass im Prozess der Zielformulierung ein Schritt zum Nächsten im Gesamtkonzept der Konzeptionserstellung führt. Denn „[j]e eindeutiger

Ziele formuliert werden, desto zielbewusster kann man darauf hinarbeiten, desto leichter ist auch die Evaluation.“ (Reischmann, 2006, S. 18-25)

Entsprechend ihrer Reichweite werden Ziele in Richt-, Grob- und Feinzeile unterteilt. Feinziele werden nochmal hinsichtlich ihrer Könnensbereiche kategorisiert. Zum einen ist dies der kognitive Bereich des Wissens, Denkens und Verstehens, zum anderen der Bereich der Gefühle, Werte und Einstellungen (affektiver Bereich) und schließlich der Bereich des Handelns- und Könnens (psychomotorischer Bereich). Angesichts des hier vorliegenden Themas werden Feinziele eher im affektiven und kognitiven Bereich verordnet sein.

Das *Richtziel* bezieht sich auf übergreifende institutionelle oder politische Rahmenvorgaben und lautet in dieser Konzeption in Anlehnung an Art 1 Abs.1 und Art 2 Abs. 1 des Grundgesetzes:

Die Teilnehmenden demonstrieren im Betrieb die im Grundgesetz vermittelten Werte der freien Entfaltung der Persönlichkeit sowie des Schutzes und der Achtung der Menschenwürde im Kontext der Mobbingprävention.

Die *Grobziele* beziehen sich auf die Weiterbildungsmaßnahme und sind im Folgenden:

Ziel der ein- bzw. zweitägigen Qualifizierung ist es, dass die Teilnehmenden Handlungen und Verhalten im Berufsalltag langfristig verstärkt im Sinne der verhaltensbezogenen Mobbingprävention ausführen. Auf Verhältnisebene beziehen die verantwortlichen Akteure deutlicher Aspekte der Mobbingprävention in die Organisationsentwicklung mit ein.

Feinziele beziehen sich auf bestimmte Sequenzen des Seminars und werden in kognitive und affektive Ziele unterschieden, die sich in der Qualifizierungspraxis teilweise überschneiden. Prinzipiell empfiehlt es sich dabei, Feinziele dem SMART-Prinzip nach spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch und terminierbar zu gestalten. Im Folgenden werden die Feinziele differenziert nach kognitivem und affektivem Bereich nach zeitlicher Reihenfolge der Konzeption skizziert. Außerdem tauchen sie im tabellarischen Ablaufplan in Kombination mit der angewendeten Methode auf.

Feinziele auf kognitiver Ebene sind darauf ausgerichtet, dass Teilnehmende zu Beginn der Qualifizierung die Seminarleitenden Personen ungefähr einschätzen können.

Daraufhin lernen sie sich grob kennen und erfahren ob bereits jemand aktiv in der Mobbingprävention tätig ist. Zudem lernen die Teilnehmenden die Inhalte der Unterrichtsstunde kennen, erkennen ihre Möglichkeiten und Grenzen der Meinungsäußerung und des gegenseitigen Miteinanders bei einem sensiblen Thema wie Mobbing. Später schätzen Teilnehmende ihre eigene Fähigkeit, Mobbing im betrieblichen Umfeld vorzubeugen, selbst ein. Außerdem definieren sie Mobbing und grenzen es von anderen Prozessen ab. Teilnehmende können die durchschnittliche Prävalenz für Mobbing bei erwerbstätigen Erwachsenen benennen und ob sie einem beruflichen Sektor mit erhöhtem Risiko tätig sind. Sie können strukturelle, organisatorische und individuelle Mobbingursachen in Betrieben benennen und mit Ursachen in ihrer persönlichen und betrieblichen Umgebung abgleichen. Die rechtlichen Grundlagen zur Eindämmung und Vorbeugung von Mobbing können grob genannt und in der alltäglichen Arbeit angewendet werden. Daraufhin analysieren und überarbeiten die Teilnehmenden mobbingrelevante Strukturen, Prozesse und Verhaltensweise bei sich und in ihrer Arbeitsumgebung mit dem Ziel der Mobbinghemmung. Schlussendlich erinnern sich Teilnehmende nach Erhalt der Postkarte an die Inhalte des Seminars und setzen ihre darin niedergeschriebenen persönlichen Vorsätze im betrieblichen Alltag um. Zu guter Letzt vergleichen die Lernenden ihren anfänglichen Standpunkt in der betrieblichen Mobbingvorbeugung mit ihrem Standpunkt am Ende der Qualifizierung.

Auf affektiver Ebene erfahren die Teilnehmenden zu Beginn der Qualifizierung das Gefühl gemeinsam Ziele zu erreichen. Kurz darauf fühlen Teilnehmende sich miteinbezogen in die inhaltliche Schwerpunktgestaltung und als individuelle Gruppe in ihrem Wissensbedarf berücksichtigt. Teilnehmende entwickeln Interesse für das Thema Mobbing und schätzen die Auswirkungen von Mobbing auf Individuen mit verstärkter Ernsthaftigkeit neu ein. Außerdem differenzieren die Teilnehmenden zwischen dem Vorurteil über typische Mobbingopfer-Persönlichkeiten und einzelnen Persönlichkeitseigenschaften, die tatsächlich ein erhöhtes Mobbingrisiko bedeuten. Teilnehmende räumen der Mobbingprävention einen festen Stellenwert im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention ein, indem präventive Aspekte in persönlichem Verhalten, Entscheidungen und Handlungen bedeutsamer bewertet werden (Wendorff, 2009, S. 148 ff.)

4.3 Tabellarischer Ablaufplan

(Um die eigens erstellte Qualifizierung vor fremder Nutzung zu schützen, wurde dieser inhaltliche Punkte zensiert)

4.4 Begründung und Beschreibung des methodischen Vorgehens

(Um die eigens erstellte Qualifizierung vor fremder Nutzung zu schützen, wurde dieser inhaltliche Punkte zensiert)

5 formative Evaluation

Dem Dorsch Lexikon der Psychologie nach bedeutet Evaluation „die systematische Untersuchung von Gegenständen oder Sachverhalten (z.B. Produkte, Objekte, Maßnahmen, Dienstleistungen oder Projekte) mit dem Ziel einer Bewertung. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen dabei nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qual. bzw. quant. Daten beruhen“. (Soellner, n.d.)

Aus dem Großteil der Literatur lassen sich drei charakteristische Elemente der Evaluation heraus arbeiten: Die *methodische Erfassung* von Prozessen und Ergebnissen und das *begründete Bewerten* von Ergebnissen als auch Prozessen. Außerdem gehört die bessere *Gestaltung* und das *Verständnis* einer Praxis-Maßnahme im Bildungsbereich durch Wirkungskontrolle, Steuerung und Reflexion dazu.(Reischmann, 2006, S. 18 ff.)

Evaluationen lassen sich in verschiedene Einteilungskriterien differenzieren, je nach Zeitpunkt, Ganzheit des Programms, Betrachtung eines oder verschiedener Programme und Evaluation der Programmevaluation (Stinner-Meissen, 2004, S. 15). Im Folgenden soll nur die formative Evaluation beschrieben werden, da sie im Rahmen dieser Arbeit als praktikabel für das vorliegende Seminarkonzept erachtet wurde. Da eine zusammenfassende Bewertung der langfristigen Ergebnisse im Kontext dieser Seminargestaltung nicht untergebracht ist, ist eine summative Evaluation nicht möglich. (Scriven, 1972, S. 60 ff.)

Formative Evaluation erfolgt, solange sich das Programm noch im Prozess befindet (Scriven, 1972) Dieser gestaltenden Evaluation kommt dabei eine optimierende Funktion zu: Ziel ist es, die Konsequenzen aus dem Programm für die Praxis zu entwickeln und Maßnahmen zu verbessern. Die Evaluationsergebnisse bei einer formativen Evaluation sind dabei zur Nutzung für die Maßnahmenbeteiligten angedacht. (Döring & Bortz, 2016, S. 990; Reischmann, 2006, S. 245; Scriven, 1972)

Mithilfe eines Fragebogens soll zum einen quantitativ die Bewertung der Teilnehmenden direkt am Ende der Qualifizierung erfasst werden. Das Ausfüllen der Fragen erfolgt dabei freiwillig und anonym. Zehn Items mit Ratingskalen erfassen die Passung der Inhalte, der Arbeitsformen, Methoden, Medien und Materialien sowie die zwei wichtigsten Lehrziele. Außerdem werden die Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre in der Gruppe, der Eindruck von den Seminarleitenden und der Gesamteindruck der Veranstaltung erhoben. Nach diesen geschlossenen Fragen folgen am Ende zwei offene Fragen zu besonders positiven Wahrnehmungen und Verbesserungsvorschlägen. Der Fragebogen (Anhang V) ist ein Hybrid aus dem Feedbackbogen von Eva Geithner vom Fortbildungszentrum Hochschullehre an der Universität Erlangen und dem institutseigenen Beurteilungsbogen für Veranstaltungen des Instituts für Arbeitsfähigkeit Mainz (Geithner, n.d.). Die Mischung aus geschlossenen und offenen Fragen ermöglicht dabei eine Problemsicht aus Perspektive des Befragers als auch des Befragten (Reischmann, 2006, S. 139 f.). Im Fragebogen wurden Veränderungen hinsichtlich wissenschaftlicher Gütekriterien vorgenommen. Dazu gehört die Verringerung der Skalenstufen von fünf Ratingskalen auf vier, um eine Tendenz zur Mitte zu vermeiden. (Döring & Bortz, 2016, S. 249) Außerdem wurden die Items von dem Bedeutungsgehalt her gleichmäßiger gewichtet, so dass die Antworten verhältnismäßiger ausfallen.

Vorteile eines Fragebogens sind die Erfassung des subjektiven Erlebens auf effizientem Weg. Durch die Niedrigschwelligkeit, Anonymität und geringe Anzahl an Items wird eine große Beteiligung erhofft. (Döring & Bortz, 2016, S. 398) Beachtet werden sollte aber, dass Antworten sehr reduziert ausfallen und die Bewertung der Teilnehmenden, bedingt durch das Bewusstsein an einer Erhebung beteiligt zu sein, anders ausfallen kann.

Das zweite Evaluationsinstrument besteht hier in der Einpunktfraage in Schritt G und S. Mit dieser Methode im Prä-Post-Design lässt sich die momentane subjektiv empfundene Kompetenz in der Mobbing-Prävention festhalten. Dazu kleben die Teilnehmenden Punkte auf einer Skala mit der Aussage „Ich kann helfen Mobbing in meinem betrieblichen Umfeld vorzubeugen“ auf. Die Teilnehmenden wählen ihren Standpunkt zwischen „überhaupt nicht“ und „sehr gut“ aus. Eine Vorlage dazu findet sich im Anhang N. Um den Fortschritt innerhalb des Seminars zu überprüfen, wird am Anfang und am Ende der Qualifizierung um eine Einschätzung gebeten.

Das dritte Instrument der Evaluation besteht aus einem Beobachtungsbogen (Anhang W) von Dr.Sanchez und Dr. Wendorff zu den Seminarleitenden, der von einer fremdbeobachtenden Person auszufüllen ist. Die Kriterien beleuchten die Themen *Stand und Bewegung im Raum, Gestik und Mimik, Artikulation, Sprache, persönliches Auftreten, Medieneinsatz, Aufbau und Strukturierung* und *Inhaltliches*. Damit erhalten Seminarleitende zum Großteil konkrete Informationen zu ihrem persönlichen Auftreten in der Qualifizierung. Einige Kriterien zielen jedoch auch auf den Aufbau der Qualifizierung an sich ab. Zu finden ist der Feedbackbogen unter <http://www.managerseminare.de/pdf/lehrbuch-anlagen.pdf> (Geithner, n.d.)

Exkurs: Evaluationsergebnisse der durchgeführten Qualifizierung im Westpfalzkrlinikum Kaiserslautern

An der eintägigen Durchführung der Schulung im Westpfalzkrlinikum Kaiserslautern am 05.07.2016 nahmen 18 Personen teil. Zum Zeitpunkt der Fragebogenausteilung am Ende der Veranstaltung waren noch 14 Teilnehmende im Raum, von denen 12 Feedback gaben.

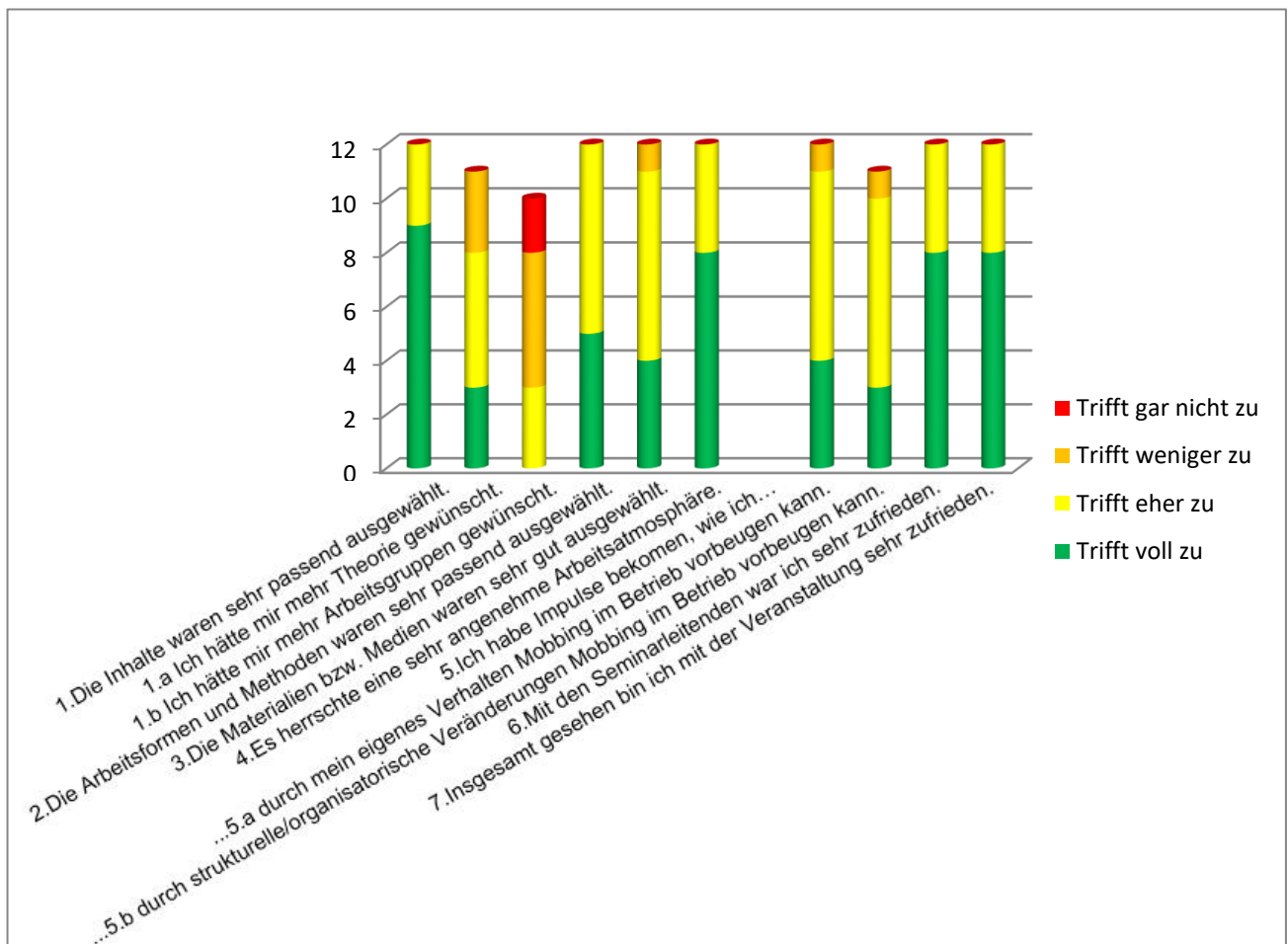


Abbildung 5: Auswertung der Veranstaltungsbeurteilung, eigene Darstellung

Insgesamt waren die meisten Teilnehmenden sehr zufrieden mit der Veranstaltung und den Seminarleitenden. Sehr gute Ergebnisse waren ebenfalls für die Arbeitsatmosphäre und Passung der Inhalte zu erkennen. Gut schnitten außerdem die Materialien- und Methodenauswahl ab. Die Teilnehmenden stufen ihre Kompetenz Mobbing auf strukturell-organisatorischer Ebene und individueller Ebene zu begegnen, auf mittelguter Ebene ein.

Bezüglich der Arbeitsformen zeigte sich ein Bedarf nach mehr inhaltlicher Theorie. Mehr Arbeitsgruppen wurden nicht gewünscht.

Die offene Frage „Was hat Ihnen besonders gut gefallen?“ wurde beantwortet mit „Ich bekam Einblicke wo Mobbing anfängt“; „Methoden“; „Zeitmanagement“; „Austausch der verschiedenen Berufsgruppen innerhalb der Gruppenarbeit“ und „Erarbeitung der Themen etc.“. „Praktische Beispiele“; „mehr Theorie“ und „ fachliche Infos“ wurden als Verbesserungsvorschläge genannt.

Der Fremdbeobachterbogen zum Feedback für Seminarleitende wurde von einer sehr erfahrenen Seminars- und Tagungsmoderatorin ausgefüllt und schloss mit einem Gesamteindruck von „sehr gut mit *“. Die angegebenen positiv formulierten Kriterien wurden alle als erfüllt abgehakt. Lediglich die Erklärung zu den Gruppenaufgaben wurde als etwas zu schnell beschrieben.

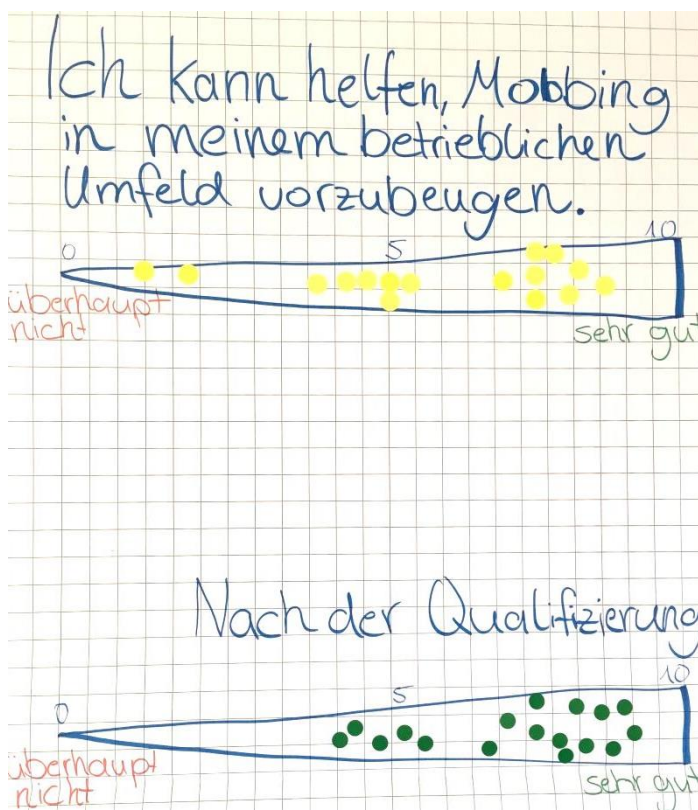


Abbildung 6: Einpunktfrage im Prä-Post-Design, eigene Darstellung

Die Einpunktfrage zur persönlichen Einschätzung, welche am Anfang und am Ende der Veranstaltung gestellt wurde zeigte eine gewisse Verbesserung in positiver Richtung. Zu Beginn der Qualifizierung liegt der Mittelwert grob bei 6.

Nach der Qualifizierung lag der Wert bei etwa 7,5. Eindeutiger lässt sich zeigen, dass diejenigen die vorher wenig Sicherheit im Thema Mobbing-Prävention hatten, dies stark verbessern konnten.

Im Gespräch mit der Fremdbeobachterin und dem Ansprechpartner des Westfalzklinikums ergaben sich noch einige weitere Verbesserungsvorschläge, die in der Diskussion ausgeführt werden. Die Mindmap-Methode zu den Präventionsmöglichkeiten hakt noch ein wenig an einigen Stellen. Die Zeiteinteilung zum Clustern der Ergebnisse und die Eindeutigkeit des Begriffs „Organisation der Arbeit“, ist noch ausbaufähig. Laut Fremdbeobachterin, waren die Teilnehmenden etwas irritiert davon, dass ihnen Materialien auf den Tisch gelegt wurden und anfangs keine Erklärung dazu folgte. In der durchgeführten Erwartungsabfrage tauchte häufiger das Bedürfnis, Mobbing von anderen Konflikten abgrenzen zu können auf, was in der Schulung wenig berücksichtigt wurde. Verstärkter Bedarf nach Fallbeispielen zeigt sich durch die Feedbackbogen und die Fremdbeobachterin.

6 Diskussion

Im folgenden Abschnitt wird die vorliegende Arbeit zusammengefasst und die Evaluationsergebnisse reflektiert. Zudem wird durch Reflektion der Stärken und Schwächen die Qualität bewertet.

6.1 kurze Zusammenfassung der Konzeption

Die vorliegende Arbeit zeigt die fachlichen Hintergründe, die Entwicklung und die formative Evaluation eines Seminars zur Prävention von Mobbing im Betrieb auf. Den Teilnehmenden wird dabei in einer Qualifizierung mit einer Mischung aus aktivierenden Methoden und Frontalinput die Definition, Verbreitung, Ursache, rechtliche Lage, Auswirkungen, Hilfe für Betroffene sowie Veränderungsmöglichkeiten bezüglich Mobbing auf verhältnispräventiver und verhaltenspräventiver Ebene näher gebracht. In der vorliegenden Arbeit wurde aufgrund der tatsächlichen Durchführung im Rahmen eines eintägigen Seminars, entsprechend die eintägige Version ausführlich dargestellt. Die zweitägige Version wurde kurz angerissen und lässt sich mithilfe des Anhangs U erklären.

6.2 Reflexion der Evaluationsergebnisse

Die Ergebnisse der formativen Evaluation zeigen insgesamt eine große Zufriedenheit mit der Veranstaltung. Durch den großen Anteil aktiver Methoden, bei denen Teilnehmende selbst Themen erarbeiteten, ist die Sättigung der Arbeitsgruppen schlüssig. Eventuell könnte mehr reine Theorie in die Intervention eingearbeitet werden, da die ersten drei Antwortmöglichkeiten hierbei jeweils mit einem Drittel vorkommen. Auch bei den offenen Antwortformaten wurde vereinzelt der Bedarf nach mehr Theorie geäußert.

Dem Bedarf nach mehr Theorie und genaueren Umschreibungen würde auch das vermehrte Einsetzen von Fallbeispielen dienen. Die Darstellung von Fällen kann das Verständnis, den Transfer und das Problemlöseverhalten verbessern. Dies würde auch zu Erkenntnissen der Erwachsenenbildung passen, wo als Lernstilpräferenz das fallorientierte Vorgehen bei Erwachsenen festgestellt wurde. (Döring, 2008, S. 173)

Da der Inhalt sowie die Materialien- und Medienwahl durchgängig mit sehr gut oder gut bewertet wurde, besteht kein Änderungsbedarf. Das Gruppenklima schien ebenfalls gut gewesen zu sein. Dieses Ergebnis kann allerdings bei jedem Seminar stark unterschiedlich ausfallen, weshalb die qualifizierungsleitenden Personen das Gruppenklima und eventuelle Verbesserungen dessen, immer schon während des Seminars im Auge behalten sollten.

Die Entwicklung der Kompetenz, Mobbing im Betrieb vorzubeugen, wurde auf individueller Ebene stärker verbessert wahrgenommen, als auf strukturell-organisatorischer Ebene. Hinsichtlich des stärkeren Fokus auf die Verhältnisebene ist diese Information so überraschend wie gleichzeitig hilfreich. Der Schwerpunkt der Verhältnisprävention sollte in der Qualifizierung deutlicher heraus gearbeitet und den Teilnehmenden als höher priorisiert vermittelt werden. Da die Seminarleitenden als zufriedenstellend bewertet wurden, lassen sich Verbesserungsvorschläge nur aus dem Gespräch mit der Fremdbeobachterin ableiten. Wie bereits oben beschrieben wurde, sollte die Kommunikation der Gruppen-Arbeitsaufgaben deutlicher und langsamer kommuniziert werden. Die Visualisierung der Arbeitsaufgabe und der verfügbaren Zeit würde vermutlich ebenfalls helfen, einen klareren Rahmen zu stecken. Dem Empfinden der Seminarleitenden und der Fremdbeobachterin nach, wurde die Mindmap-Methode mit den Präventions-Möglichkeiten als kleiner Knackpunkt mit Verbesserungspotential befunden. Die Themen, zu denen die Teilnehmenden Lösungsvorschläge sammeln sollten, waren bis auf den Punkt „Organisation der Arbeit“ verständlich. Dieser Punkt beinhaltet eine Reihe von Themen, zu denen den Teilnehmenden eine kleine Brücke gebaut werden sollte, um passende Lösungsvorschläge zu erhalten. Neben der Arbeitsorganisation, spielt der transparente Charakter eines Betriebs, die Führung, die Arbeitsabläufe sowie das Vorhandensein einer thematischen Dienstvereinbarung und das Befassen mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung eine wichtige Rolle. Vermutlich würde das Hinzufügen der eben genannten Punkte auf den ausgeteilten Materialien als Hinweis ausreichen.

Konkret würde auf dem Briefumschlag mit dem Thema „Organisation der Arbeit“, dann zusätzlich „Beispiele: Arbeitsorganisation, Transparenz, Führung, Arbeitsabläufe, BV/DV und Arbeitsschutz stehen“. Die Mindmap-Methode benötigt außerdem eine kleine Pausenschaltung. Nachdem die Teilnehmenden das Ausfüllen der Briefumschläge erledigt haben, sollte eine fünf- bis zehnminütige Pause eingelegt werden. In dieser Zeit könnten die Seminarleitenden die Lösungsvorschläge in aller Ruhe clustern und sinnvoll in die Mindmap integrieren.

Häufig genannte Antworten können dann ebenfalls besser gruppiert und als Häufung gekennzeichnet werden. Idealer wäre es ebenfalls, wenn von Gruppenvertretenden selbst die Präventions-Möglichkeiten erklärt werden würden.

Da die Teilnehmenden verschiedene Materialien auf den Tischen liegen haben, sollte schon zu Beginn erklärt werden, wofür diese später verwendet werden. Außerdem sollte intensiver auf den Unterschied zwischen Konflikten und Mobbing und dem Beginn eines Mobbingfalles eingegangen werden. Auf emotionaler Ebene ansetzen würde hier ein Gruppen-Rollenspiel, was einzelne Personen auf eine Gruppe mit verschiedenen angesagten Stimmungen treffen lässt. Da der zeitliche Rahmen am Tag der Durchführung knapp bemessen war, lassen sich an einem üblicherweise mit sechs Stunden veranschlagten Schulungstag, auch mehr solcher Methoden und Zeit für den Austausch untereinander einbringen.

Die hohe Akzeptanz und aktive Beteiligung der Teilnehmenden ist erfreulich vor dem Hintergrund dessen, dass die Präsenz von Mobbing überhaupt erst akzeptiert werden muss, bevor überhaupt interagiert werden kann (Dicke et al.,2007, S. 31) Obwohl einige Teilnehmende in die Qualifizierung gesendet wurden, bestritt niemand die Existenz von Mobbingfällen.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Verbesserungsvorschläge insgesamt konstruktiv umgesetzt werden sollten, um den Sinn und Prozess der formativen Evaluation zu berücksichtigen.

6.3 Stärken

Eine Stärke der Arbeit liegt in der Verlässlichkeit der dargestellten fachlichen Klärung aufgrund der gründlichen Datenbankrecherche in deutscher und englischer Sprache. Da die Ursachen und damit teilweise auch Präventionsstrategien auf breiter Fläche ansetzen, kann die erstellte Zusammenfassung sehr hilfreich sein. In zwei Mindmaps wurden dafür Präventions-Möglichkeiten auf strukturell-organisatorischer Ebene und auf individueller Ebene übersichtlich visualisiert. Obwohl der Titel der Arbeit den Fokus auf die Verhinderung von Mobbing legt, musste für das Verständnis der Teilnehmenden auch die Entwicklung und Verbreitung aufgezeigt werden.

Durch die wissenschaftlich-orientierte Betreuung an der Pädagogischen Hochschule und die praxisnahe Betreuung durch das Institut für Arbeitsfähigkeit ergibt sich eine bilaterale Qualitätsorientierung. Evidenzbasierte Ergebnisse wurden didaktisch sinnvoll aufbereitet und vermittelt. Durch den hohen Anteil an aktiven Methoden könnte die Qualifizierung fast schon Workshop genannt werden. Vermutlich trägt diese aktivierende Gestaltung auch zur erhöhten Teilnehmendenmotivation, der besseren Kooperation und Koordination untereinander bei (Döring, 2008, S. 237). Die Experteninterviews gewähren einen Einblick in den Alltag mit der Mobbingthematik und können dabei helfen, praxisnahe Aspekte zu erfassen. Dem didaktischen Prinzip der Teilnehmendenorientierung nach, konnte sich in Kleingruppen zu persönlich hilfreichen erachteten Präventions-Möglichkeiten ausgetauscht werden. Das Prinzip der Lebensnähe bzw. betrieblichen Nähe spielt hier ebenfalls mit hinein, da es um betriebsspezifische Strategien ging. Mithilfe des Maßnahmenkatalogs konnten kleinere Ziele oder nächste Schritte auf dem Weg zum großen Mobbing-Präventionsziel festgehalten werden. Damit wurde auch das didaktische Prinzip der Zielgemäßheit erfüllt. Die Postkartenmethode verstärkt die Zielverfolgung durch die Erinnerungsfunktion nochmals. Stets berücksichtigt wurde bei der Qualifizierung auch eine ganzheitliche Betrachtung des Phänomens Mobbing im System Betrieb. Obwohl das Thema sehr sensibel ist und stets die Möglichkeit besteht, dass Teilnehmende aus verschiedenen Gründen eine stark emotionale Verbindung dazu haben, kann in diesem Rahmen gut damit umgegangen werden. Da die Inhalte schwerpunktmäßig die Organisationsentwicklung beleuchten und den konstruktiven, höflichen Umgang miteinander fokussieren, werden weniger tiefgreifende emotionale Momente wahrscheinlich sein.

Im Sinne der betriebsinternen Zielerreichung ist es sehr sinnvoll, die Qualifizierung als Inhouse-Schulung oder geschlossenes Seminar anzubieten. Jede Branche kann dabei davon profitieren und die Qualifizierung in ein- oder zweitägiger Version gut unterbringen. Direkt angesprochen zur Teilnahme werden, wie bereits beschrieben, vor allem Personen in Schlüsselpositionen, so dass diese das Gelernte streuen können und präventive Veränderungen an den Betriebsstrukturen durchführen und verbreiten. Jede interessierte Person ist allerdings ebenfalls herzlich dazu eingeladen und wird vom Inhalt profitieren können. Wird die didaktische Konstruktion angepasst, dann ist die Qualifizierung auch in offener Form für eine Gruppe von Akteurinnen und Akteuren verschiedener Betriebe durchführbar.

Das betriebsspezifische Risiko sollte dann um die teilnehmenden Branchen erweitert werden. Zudem wird die Mindmap der Präventions-Möglichkeiten als allgemeine Strategien Sammlung betrachtet.

6.4 Schwächen

Was den Forschungsstand angeht, ist die Datenlage zu Mobbing und dessen Prävention in deutschen Unternehmen ausbaufähig. In dieser Arbeit wurde versucht, auf einem Mittelweg zwischen meist älterer Grundlagenforschung und spezifischen neueren Studienergebnissen zu arbeiten. Zu den Themen *Ursachen, Verbreitung und Auswirkungen von Mobbing* war der aktuelle Forschungsstand besser ausgebaut als bei den übrigen Punkten.

Eine Konfundierung im Zusammenhang mit den guten Evaluationsergebnissen könnte aufgetreten sein, weil die Teilnehmenden in einem bereits sozial geprägten Setting arbeiten. Alleine die Berufswahl im Umfeld Krankenhaus setzt soziale Kompetenz, Verständnis und die Fähigkeit sich mit Problemen auf menschlicher Ebene zu beschäftigen, voraus. Somit könnten die Ergebnisse durch das überdurchschnittlich erhöhte soziale Interesse überdurchschnittlich positiv ausfallen sein

Eine weitere Schwierigkeit in der Zielerreichung kann im Zusammenhang mit sozial ungleicher Inanspruchnahme gesundheitsförderlicher Angebote auftreten.

Solange die Qualifizierung freiwillig ausgeschrieben ist, werden die Teilnehmenden, die eigentlich eine Stärkung sozialer Kompetenzen benötigen würden, eher weniger daran teilnehmen. Gleichsam werden die Teilnehmende, die sich sowieso schon mit dem Thema beschäftigen oder sich dafür einsetzen, eine höhere intrinsische Motivation und bessere Zielerreichung zeigen. (Bauer, 2005, S. 74)

Werden Teilnehmende vom Betrieb in die Qualifizierung gesendet, würde man vermutlich eher die Personen erreichen, die sich sonst weniger mit Mobbing-Prävention beschäftigen, aber auch eine niedrigere Motivation aufweisen.

In Bezug auf das Richtziel liegt die Grenze der vorliegenden didaktischen Konstruktion in ihrer einmaligen und kompakten Durchführung ohne weiterführende Begleitung. Als langfristiges übergeordnetes Ziel, wurde die Demonstration der im Grundgesetz vermittelten Werte der freien Entfaltung der Persönlichkeit, sowie des Schutzes und der Achtung der Menschenwürde durch die Teilnehmenden im Kontext der Mobbingprävention festgelegt. Der langfristige Grad der Zielerreichung kann momentan allerdings nicht festgestellt werden.

An diesem Punkt erfolgt sinnvollerweise der Übergang zu den Konsequenzen der Schwächen und den Möglichkeiten der Qualitätssicherung.

6.5 Konsequenzen und Entwicklungsmöglichkeiten

Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung entwickelte 2012 einen Leitfaden für Qualitätskriterien gesundheitsförderlicher Maßnahmen. Zu diesem Zeitpunkt der Arbeit ist der Großteil des Weges der Qualitätssicherung bereits beschritten. Die Zielgruppe ist vor dem Hintergrund von Bedarf bestimmt, hochwertige fachliche Inhalte sind im didaktischen Konzept untergebracht und die Maßnahmenumsetzung wurde dokumentiert und evaluiert. Verbesserungsvorschläge wurden anhand der Evaluationsergebnisse erstellt.

Da die Qualifizierung den Umständen halber hier nur als einmalige Aktion geplant wurde, liegt die Erfüllung der restlichen Qualitätskriterien noch offen bzw. in den Händen des Betriebs.

Im Folgenden werden deshalb Umsetzungsmöglichkeiten der Maßnahmenfortführung zur nachhaltigen Entwicklung der Mobbing-Prävention aufgezeigt.

Um die Erreichung der Lehrziele überprüfen zu können, wäre eine betriebsinterne Erhebung der Mobbing-Verbreitung vor und nach der Intervention nötig gewesen. Zudem sollte die Post-Erhebung zu verschiedenen Zeiträumen nach der Intervention durchgeführt werden, um die Langfristigkeit feststellen zu können. Da bei einmaligem Bearbeiten eines Themas stets die Gefahr besteht, dass es im Alltag untergeht, müsste auch hier gegengesteuert werden (BZgA, 2012, S. 46). Erfolgreiche Maßnahmen erfahren in Organisationen Weiterführung.

Eine Qualifizierung der restlichen Akteurinnen und Akteure des Betriebs oder eine weitere Qualifizierung mit Vertiefung der Thematik wäre deshalb ein guter Schritt in Richtung Nachhaltigkeit. Mit der Verfolgung neuer Ziele und einer Maßnahmenplanung wie hier bereits angerissen, sollte ein Betrieb die alltagsnahe Verstetigung des Themas anvisieren. (BZgA, 2012, S. 47). Neben dem Maßnahmenkatalog, wäre die Erstellung eines Arbeitskreises oder einer Arbeitsgruppe „Mobbing-Prävention“, eine gute Möglichkeit um die Thematik am Leben zu erhalten. Zudem wäre der Einbezug einer Person in Leitungsposition eine weitere gute Bedingung, um langfristig das gesteckte Ziel zu erreichen. (Brinkmann, 2011, S. 132 ff.; Dicke et al., 2007, S. 25; Einarsen et al., 2011, S. 375)

Ein Qualitätskriterium beschreibt außerdem die Vernetzung von Betrieben zum Erfahrungsaustausch. Dies könnten andere Betriebe mit einem Fokus auf Mobbing-Prävention oder externe Beratungsstellen sein. (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, 2012, S. 45) Vielleicht ist es für Betriebe mit erfolgreichen Maßnahmen in der Mobbing-Prävention sogar interessant, ihre Erkenntnisse nach außen zu tragen und sich auszutauschen. Relevant wäre die Bekanntmachung erfolgreicher Mobbing-Prävention im Betrieb sicherlich und Zugewinn für die Gesellschaft dazu. (BZgA, 2012, S. 49)

7 Ausblick

Was genau ist Mobbing und wie kann dagegen angegangen werden? Diese Frage stand zu Beginn der Arbeit im Raum. Als übles Mitspielen durch andere und dabei selbst wohl oder übel mitspielen, beschreibt Neuberger das Phänomen. Verschiedene andere Umschreibungen wurden genannt. Allen gemeinsam sind systematische, sich regelmäßig wiederholende, negative Angriffe auf den Mobbingbetroffenen. (Seydl, 2007, S. 17 ff.) Einzelne Maßnahmen mit durchschlagend präventiver Wirkung gibt es eher nicht. Vielmehr lohnen sich eine Ursachenanalyse und die Verfolgung einer mobbing-präventiven Strategie. Ein erstes Auffangnetz bilden die strukturell-organisatorischen Maßnahmen. Das zweite Auffangnetz besteht in der Veränderung individuellen Verhaltens und Handlungen im mobbing-präventiven Sinne. Seydl versucht sich in einer kompakten Zusammenfassung aktiver Betriebsklimaentwicklung, die die in der fachlichen Klärung genannten einzelnen Faktoren recht gut widerspiegelt. Die fünf Prinzipien sind demnach *demokratische Führung, Regelsetzung, Normendurchsetzung, Vorbildwirkung* und *Rücksichtnahme*. (Seydl, 2007, S.221). Ergänzt werden könnten diese durch gute Kommunikation, konstruktive Konfliktklärung und gute Organisation der Arbeit.

Der Mangel an aufbereiteten Interventionen bezüglich des Themas und die veraltete Grundlagenforschung zu Mobbing und überhaupt dessen Prävention, legt die Schlussfolgerung nahe, dass das Thema in der Forschung und im betrieblichen Alltag derzeit wenig Beachtung findet. Demzufolge, wären aktuelle Studien zu grundlegenden Ursachen von Mobbing in deutschen Betrieben sehr interessant. Die Veränderungen der Arbeitswelt seit den 90-er Jahren stehen vermutlich auch im Zusammenhang mit sich verändernden Anteilen an betrieblichen Mobbingursachen und damit wandelnden Präventions-Möglichkeiten.

Neben den in Punkt 6.5 beschriebenen Konsequenzen und Entwicklungsmöglichkeiten dieser Arbeit, gibt es einige weitere offene Fragen. Weiterführende Fragestellungen wären z.B., warum und wie genau die Intervention gewirkt hat und welche Kompetenzen sich bei den Teilnehmenden verändert haben. Die Akzeptanz konnte mithilfe der formativen Evaluation zwar bestimmt werden, aber die Langfristigkeit und Wirkungsweise der Maßnahme wäre noch zu untersuchen. Erkenntnisse daraus könnten den Erfolg bei mobbing-präventiven Maßnahmen verbessern.

Die aktuelle Entwicklung des hier erstellten Konzepts ist momentan, dass es vom *Institut für Arbeitsfähigkeit Mainz* in den Angebotskatalog aufgenommen wurde und als eintägiges Schnupperseminar angeboten wird. Zudem bekundete das Westpfalzkrankenhaus Kaiserslautern Interesse daran, mehr Betriebsräte und Führungskräfte zu dem Thema zu schulen.

Vielleicht gerade aufgrund der Vielschichtigkeit, passt das Thema gut in die gesundheitspädagogische Arbeit. Mobbing spielt sich zunächst auf psychosozialer Ebene zwischen Menschen ab. Anschließend zeigt es sich, neben den betrieblichen Folgen, in Beeinträchtigungen der psychischen und physischen Gesundheit der Betroffenen. Gesundheitspädagogen besitzen Kompetenzen, um setting- und individuenzentriert gesundheitsförderliche Interventionen evidenzbasiert zu konzipieren und durchzuführen. Dazu gehört auch die Evaluation und kontinuierliche Verbesserung nach dem Prinzip des PDCA-Zyklus. Dabei werden Interventionen geplant, durchgeführt, überprüft und kontinuierlich verbessert. (Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V., n.d., S. 11; Pädagogische Hochschule Freiburg, n.D.). Auch die in Punkt 6.5 (*Konsequenzen und Entwicklungsmöglichkeiten*) empfohlenen Maßnahmen können durch gesundheitspädagogische Fachkräfte durchgeführt oder begleitet werden. Eine Platzierung von Mobbing-Prävention im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist durchaus sinnvoll. Darin lässt sich auch gut gesundheitspädagogische Arbeit unterbringen. Gesundheit ist ein Thema, welches immer relevant ist, denn „Gesundheit ist zwar nicht alles, aber ohne Gesundheit, ist alles nichts.“ (Smith, 2010)

Quellenverzeichnis

- Gabler-Wirtschafts-Lexikon*. (2004) (16., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl). Wiesbaden: Gabler.
- Bauer, U. (2005). *Das Präventionsdilemma. Potenziale schulischer Kompetenzförderung im Spiegel sozialer Polarisierung* (1. Aufl). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brinkmann, R. D. (2011). *Mobbing, Bullying, Bossing. Treibjagd am Arbeitsplatz* (Arbeitshefte Personalpraxis, Bd. 4, 3., aktualisierte und überarb. Aufl,). Hamburg: Windmühle-Verl.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Verfügbar unter: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_1.html [03.08.2016].
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.). (2012). *Leitfaden Qualitätskriterien. für Planung, Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen mit dem Fokus auf Bewegung, Ernährung und Umgang mit Stress*. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Deutscher Alpenverein München & Oberland. (n.d.). *Spiele mit Kinder- und Jugendgruppen*. Verfügbar unter: http://wiki.dav-oberland.de/images/8/8d/Spiele_mit_Kinder-_und_Jugendgruppen.pdf [15.06.2016].
- Dicke, W., Beermann, B. & Brenscheidt, F. (2007). *Wenn aus Kollegen Feinde werden ... Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing* (6., korrigierte Aufl). Verfügbar unter: <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/683416/publicationFile/47202/A12.pdf> [24.05.2016].
- Döring, K. W. (2008). *Handbuch Lehren und Trainieren in der Weiterbildung* (Beltz Weiterbildung und Qualifikation, 1. Aufl). Weinheim, Bergstr: Beltz, J.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (Springer-Lehrbuch, 5. vollst. überarb., aktualisierte und erw. Aufl). Berlin: Springer.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (2nd ed). Boca Raton, FL: CRC Press.

- Einarsen, S. & Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a five-year prospective and representative study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88 (2), 131-142.
- Geithner, E. (managerSeminare, Hrsg.). *Feedbackbogen*, Fortbildungszentrum Hochschullehre. Verfügbar unter: <http://www.managerseminare.de/pdf/lehrbuch-anlagen.pdf> [16.06.2016].
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (Organisationsentwicklung in der Praxis, Bd. 2, 10., überarb. Aufl,). Bern [u.a.]: Haupt [u.a.].
- Gockel, B. (2004). *Mobbing aus pädagogisch-systemischer Perspektive. Analyse mobbingfördernder Elemente und Darstellung mobbingpräventiver und -bewältigender Massnahmen in Arbeitssystemen* (Schriftenreihe Schriften zur Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Bd. 9, 1. Aufl,). Hamburg: Kovac.
- Göllner, M. & Romppel, J. (2015). *Seminargestaltung mit Methode!* (weiter gelernt): k.o.s GmbH. Verfügbar unter: http://www.kos-qualitaet.de/media/de/KOS_weiter%20gelernt_Heft%206_Seminargestaltung.pdf [25.07.2016].
- Grünwald, M. (2003). *Mobbing im Betrieb. Handbuch für die Personalpraxis, Ursachen, Strategien, Recht, Arbeitshilfen*. München: C.H. Beck.
- Hermans, A. & Krings, E. (2004). *Praktische Mobing-Prävention. Stopp dem Psychoterror am Arbeitsplatz!* Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Hinrichs, S. (Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg.). (2009). *Leitfaden Mitarbeiterbefragungen* (Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen). Verfügbar unter: www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_mitarbeiterbefragungen.pdf [06.06.2016].
- Klauer, K. J. (1987). *Kriteriumsorientierte Tests. Lehrbuch d. Theorie u. Praxis lehrzielorientierten Messens*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Klug, S. U. (2012). *Konzepte ausarbeiten - schnell und effektiv. Tools für Pläne, Berichte und Präsentationen* (Edition Praxis.Wissen, 5. Aufl., unveränderter Nachdr. der 3. überarb. und erw. Aufl). Göttingen: BusinessVillage.
- Klusemann, J., Nikolaidis, A., Brunn, M., Schwickerath, J. & Kneip, V. (2008). Trierer Mobbing-Kurz-Skala (TMKS). Validierung eines Screening-Instrumentes zur diagnostischen Erfassung von Mobbing am Arbeitsplatz. *Praxis Klinische*

- Verhaltensmedizin und Rehabilitation*, 21 (Heft 82), 323-334. Verfügbar unter <http://www.redi-bw.de/db/ebSCO.php/search.ebSCOhost.com/login.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dpdx%26AN%3d0216003%26site%3dehost-live> [25.07.2016.]
- Knoll, J. (2007). *Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen* (Beltz Weiterbildung - Training, 11., vollständig überarbeitete und erw. Aufl). Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Knorz, C. & Zapf, D. (1996). Mobbing - eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Jg. 40 (H. 1), 12-21.
- Knowles, M. S., Holton, E. F. & Swanson, R. A. (2007). *Lebenslanges Lernen. Andragogik und Erwachsenenlernen* (6. Auflage). München: Elsevier.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (Grundlagentexte Methoden, 2., überarb. u. erg. Aufl). Weinheim: Beltz Juventa.
- KtpBKK (Statista - Das Statistik-Portal, Hrsg.). (2016). *Sind Sie in Ihrem beruflichen Umfeld schon einmal gemobbt worden?* Verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/28998/umfrage/eigene-erfahrung-mobbing-am-arbeitsplatz/> [29.06.2016].
- LAG Thüringen 5.Kammer (10.04.2001) 5 Sa 403/00. Verfügbar unter: <http://www.jurawelt.com/gerichtsurteile/sonstige/arbeitsrecht/lag/1933> [27.04.2016].
- Landesarbeitsgericht Thüringen (10.04.2001) 5 Sa 403/2000=NZA-RR 2001.
- Lassy, B. (Autor). (2014). *ORF: Mobbing Gift am Arbeitsplatz*. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=wkequ-yw5uY> [27.07.2016].
- Leidig, S. (2003). *Arbeitsbedingungen und psychische Störungen* (Angewandte Verhaltensmedizin in Forschung und Praxis). Lengerich: Pabst Science Publ.
- Lenz-Kruschinski, M. (2015). *Mobbing am Arbeitsplatz. Was können Vorgesetzte tun?* (Hochschule - Leistung - Verantwortung, Bd. 1, 1., Aufl,). Hamburg: Kovac, Dr. Verlag.
- Leymann, H. (1994). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* (Rororo-Sachbuch Aktuell, Bd. 13351, ,). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Lipp, U. & Will, H. (2001). *Das grosse Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren* (Beltz Weiterbildung, 5., erw. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Meschkatat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2002). *Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland* (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin : Forschung, Fb 951 : Arbeitsschutz, ,). Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW, Verl. für Neue Wiss.
- Messinger, H. (1988). *Langenscheidts Handwörterbuch Englisch* (Langenscheidts Handwörterbücher Neubearbeitung). Berlin [u.a.]: Langenscheidt.
- Neuberger, O. (1999). *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen* (Schriftenreihe Organisation & Personal, Bd. 5, 3., verb. und wesentlich erw. Aufl.). München: Hampp.
- Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26 (4), 309-332.
- Nolda, S. (2012). *Einführung in die Theorie der Erwachsenenbildung* (Grundwissen Erziehungswissenschaft, 2., durchges. Aufl.). Darmstadt: WBG.
- Nuissl von Rein, E. Prof.Dr., Baschla, M., Brunner, C., Büseke, E., Dietsche, B., Dörte, D., Enk, C., Gärtner, N., Gerritz, T., Henkel, G., Hohl, D., Koch, C., Lauber, S., Müller, T., Mulia, C., Raediker, S., Schottner, B., Sciascia, C., Singh, S., Steifert, F. & der Tway, V. (2000). *Reader zum Seminar „Methoden der Erwachsenenbildung“*. Verfügbar unter: <http://www.uni-marburg.de/fb21/eбай/studium/Literatur/Dokus/ReaderNuissl> [15.06.2016].
- Parent-Thirion, A., Vermeulen, G., van Houten, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Biletta, I. & Cabrita, J. (2012). *5th European working conditions survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Verfügbar unter: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf [03.08.2016].
- Reischmann, J. (2006). *Weiterbildungs-Evaluation. Lernerfolge messbar machen* (Grundlagen der Weiterbildung, 2. Aufl.). Augsburg: ZIEL.
- Resch, M. & Roscher, S. (2005). Aufbau einer Konfliktkultur im Krankenhaus als Beitrag zur Mobbing-Prävention. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 51-61.

- Rückert, J. (2008). *Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz. So beenden Sie das Mobbing jetzt!* (1. Aufl.). Dortmund: Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit c/o Bundesanst. für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56 (10), 1213-1232. Verfügbar unter: <http://hum.sagepub.com/content/56/10/1213.abstract> [03.08.2016].
- Salin, D. (2015). Risk factors of workplace bullying for men and women: The role of the psychosocial and physical work environment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56 (1), 69-77.
- Schmidt, E. R. & Berg, H. G. (1995). *Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche; ein Handbuch*. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag GmbH.
- Schneider, C., Leest, U., Katzer, C. Dr. & Jäger, R. S. Prof. Dr. (Bündnis gegen Cybermobbing, Hrsg.). (2014). *Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen. Eine empirische Bestandsaufnahme in Deutschland*.
- Schwickerath, J. (2014). *Mobbing erfolgreich bewältigen. In vier Schritten aus der Mobbingfalle. Mit Arbeitsmaterial zum Download* (1. Aufl., neue Ausg). Weinheim, Bergstr: Beltz, J.
- Schwickerath, J. & Holz, M. (2012). *Mobbing am Arbeitsplatz. Trainingsmanual für Psychotherapie und Beratung; mit Online-Materialien* (1. Aufl). Weinheim: Beltz.
- Scriven, M. (1972). Die Methodologie der Evaluation. In C. Wulf (Hrsg.), *Evaluation. Beschreibung und Bewertung von Unterricht, Curricula und Schulversuchen* (Bd. 18, Bd. 18). München: R. Piper.
- Seydl, C. (2007). *Mobbing im Spannungsverhältnis sozialer Normen. Eine dissonanztheoretische Betrachtung mit Untersuchung* (Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz / B, Bd. 113). Linz: Trauner.
- Smith, P. (ÄrzteZeitung, Hrsg.). (2010). *Schopenhauer: Gesundheit als Schlüssel zum Lebensglück*. Verfügbar unter: <http://www.aerztezeitung.de/panorama/article/616284/schopenhauer-gesundheit-schluesel-lebensglueck.html> [01.08.2016.]

- Soellner,R., Strohmer,J. (Mitarbeiter), (Markus Antonius Wirtz, Hrsg.). *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Verfügbar unter: <https://portal.hogrefe.com/dorsch/evaluation/> [15.07.2016].
- Stinner-Meissen, B. (2004). *Programmevaluation in der Erwachsenenbildung. Vergleich verschiedener Angebotsformen eines Stressbewältigungsprogramms für Eltern* (1. Aufl). Berlin: Logos Verlag Berlin.
- Thiagarajan, S. (2010). *Thiagi Gameletter. January 2010*. Verfügbar unter: <http://thiagi.net/archive/www/pfp/IE4H/january2010.html#TextraGame> [15.06.2016]
- ver.di Bildungswerk Hessen e. V. (Hrsg.). *Mobbing&Burnout*. Verfügbar unter: <http://mobbing-und-burnout.sozialnetz.de/ca/e/ibg/> [01.08.2016]
- Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. (Hrsg.). (n.d.). *VDBW Leitfaden Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen. Betriebliche Gesundheitsförderung als betriebsärztliche Aufgabe: Ein Leitfaden für Betriebsärzte und Führungskräfte*. Verfügbar unter http://www.vdbw.de/fileadmin/01-Redaktion/02-Verband/02-PDF/Leitfaden/Leitfaden_Betriebliche_Gesundheitsfoerderung_RZ3.pdf [02.08.2016].
- Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (Hrsg.). (2016). Verfügbar unter: <http://www.vpsm.de/index.php/component/content/article/2-uncategorised/69-mobbing-im-krankenhaus-rheinisches-aerzteblatt-08-99> [13.07.2016]
- W.A.F. Institut für Betriebsräte-Fortbildung AG. *Pflichten des Arbeitgebers*. Verfügbar unter: <http://www.betriebsrat.com/mobbing-arbeitgeber-pflichten> [03.08.2016].
- Wahrig, G. & Wahrig-Burfeind, R. (2011). *Brockhaus Wahrig Deutsches Wörterbuch. Mit einem Lexikon der Sprachlehre* (9., vollst. neu bearb. und aktualisierte Aufl., Neuausg). Gütersloh: Wissenmedia in der Inmedia-ONE-GmbH.
- Weidenmann, B. (2011). *Erfolgreiche Kurse und Seminare. Professionelles Lernen mit Erwachsenen* (Weiterbildung - Training, 8., vollst. überarb. Aufl). Weinheim: Beltz.
- Wendorff, J. A. (2009). *Das Lehrbuch. Trainerwissen auf den Punkt gebracht*. Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Wolmerath,M. & Esser,A. (2000). Mobbing:Ansätze für die Betriebsratsarbeit. *AiB • Arbeitsrecht im Betrieb*, 7, 388-391.

- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen. Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43 (N.F.17), 1-25. Verfügbar unter:<http://www.reidb.de/db/ebsco.php/search.ebscohost.com/login.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dpdx%26AN%3d0126934%26lang%3dde%26site%3dehost-live> [03.05.2016].
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.
- Zapf, D. Professor Dr. (GEO.de, Hrsg.). (2003). *Sind Sie ein Mobbing-Opfer?* Verfügbar unter: <http://www.geo.de/GEO/mensch/medizin/psychologie-sind-sie-ein-mobbing-opfer-1588.html> [29.06.2016].

Anhangsübersicht

Anhang A: Fragebogen BAuA Stimmungsscheck am Arbeitsplatz

Anhang B: Trierer Mobbing-Kurz-Skala

Anhang C: Leitfaden für Expertinnen– und Experteninterviews

Anhang D: Experteninterview Nr.1, Herr Dennier

Anhang E: Expertinneninterview Nr.2, Frau Breitbach

Anhang F: Experteninterview Nr.3, Herr Dr. Schwickerath

Anhang G: Experteninterview Nr.2, Herr Roessler

Anhang H1: Mindmap struktureller und organisatorischer Möglichkeiten der Mobbingprävention (nur elektronisch)

Anhang I1: Mindmap individueller Handlungsmöglichkeiten der Mobbingprävention im Betrieb (nur elektronisch)

Anhang J: Musterbetriebsvereinbarung Mobbing BAuA

Anhang K: Betriebsvereinbarung Volkswagenwerk Wolfsburg

Anhang L: Ablauf der Qualifizierung (eintägig)

Anhang M: Seminarregeln

Anhang N: Einpunktfrage in Schritt g und s

Anhang O1: Audiodatei (nur elektronisch, auf CD)

Anhang P: Einpunktfrage in Schritt j

Anhang Q: Powerpoint-Präsentation der Qualifizierung

Anhang R: Postkarte Vorder- und Rückseite

Anhang S: Handout: Hilfreiche Kontakte und Literatur zu Mobbing

Anhang T1: Tabellarischer Ablaufplan 1-tägig (nur elektronisch)

Anhang U1: Tabellarischer Ablaufplan 2-tägig (nur elektronisch)

Anhang V: Veranstaltungsbeurteilung

Anhang W: Beobachtungsbogen Qualifizierungsleitende

Anhang X: Konfliktgespräch in 8 Schritten

Anhang Y: Citavi-Datei (nur elektronisch, auf CD)

Anhangsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung

Anhang A: Fragebogen Stimmungscheck am Arbeitsplatz

Fragebogen ›Stimmungs-Check am Arbeitsplatz‹

(bitte ankreuzen)

- Die Stimmung im Team, in der Abteilung ist unserem Vorgesetzten/unserer Vorgesetzten gleichgültig. Probleme zwischen Kollegen werden gar nicht angehört – Hauptsache, alles funktioniert.
- Im Betrieb herrscht starker Konkurrenzdruck – wer hinauf will, braucht Ellenbogen.
- In der Firma gibt es mindestens einen der folgenden Stressfaktoren: Zeitdruck, Unterbesetzung, Lärm, Hitze, Schmutz oder ähnliches.
- Private Kontakte zwischen Kollegen zählen eher zur Ausnahme.
- Wenn der Chef/die Chefin auf einen Mitarbeiter zukommt, geht es meist um Überstunden oder Kritik. Lob, Anerkennung oder ein netter Satz zwischendurch kommen ihm/ihr kaum über die Lippen.
- In unserem Betrieb gelten starre Hierarchien. Eigenverantwortliches Arbeiten ist nicht gefragt, wichtige Informationen erfahren Mitarbeiter spät oder gar nicht.
- Konflikte, die in der täglichen Zusammenarbeit entstehen, werden oft unter den Teppich gekehrt. Keiner fühlt sich zuständig, Schwierigkeiten anzupacken.
- Die Fluktuation in der Firma/Abteilung ist hoch – viele Mitarbeiter sind frustriert und hoffen nur, möglichst schnell eine andere Stellung zu finden. In den letzten zwölf Monaten gab es eine Umwälzung (z. B. neues Firmenkonzept, Umstellung auf EDV), auf die die Mitarbeiter kaum oder nicht genügend vorbereitet wurden.
- Das Team spaltet sich häufig in feste Koalitionen. Die Grüppchen untereinander tauschen sich kaum aus.

- In den letzten zwölf Monaten ist es mindestens einmal vorgekommen, dass ein Mitarbeiter gekündigt hat oder ›gegangen‹ wurde, weil er mit dem Team/der Führungskraft nicht zurechtkam.
- Gerüchte und Tuscheleien gehören zur Tagesordnung. Offene Gespräche finden kaum statt.
- In unserer Firma gibt es keinen bzw. keinen engagierten Betriebs/Personalrat, an den sich jeder vertrauensvoll wenden könnte.
- Die Firma befindet sich wirtschaftlich derzeit in keiner günstigen Position. Stellenabbau wurde bereits durchgeführt, angekündigt oder kann nicht mehr ausgeschlossen werden.
- Wenn jemand im Team einen Fehler macht, sorgen bestimmte Kollegen dafür, dass es der Chef erfährt.
- Intrigen und Neid sind in der Abteilung sehr verbreitet.
- Der Chef ist oft launisch, unberechenbar oder duldet keinen Widerspruch.
- In der Abteilung arbeiten nur Männer. Einige davon scheinen von Kolleginnen/Mitarbeiterinnen wenig zu halten, was sie z. B. mit geringschätzigen Blicken, Äußerungen oder zweideutigen Anspielungen deutlich machen.
- Der Vorgesetzte mag ein exzellenter Fachmann sein – von seinen Mitarbeitern kapselt er sich allerdings soweit als möglich ab. An deren Meinung und Kompetenz scheint ihm nicht gelegen zu sein.
- Die Anweisungen von oben sind oft unklar oder widersprüchlich. Keiner weiß so recht, was er tun bzw. wie er sich verhalten soll.

Auswertung:

0 bis 4 Punkte:

Mit dem Betriebsklima an ihrem Arbeitsplatz dürfen Sie im Großen und Ganzen zufrieden sein. Die positive Stimmung scheint die meiste Zeit zu überwiegen. Kleine Spannungen oder Probleme sind im Arbeitsleben unvermeidlich und keine Grund zur Sorge, solange man sie nicht ignoriert, sondern aufmerksam verfolgt, wie sich die Dinge entwickeln. Die wenigen Schattenseiten, die Sie im Test aufgespürt haben, lassen sich möglicherweise leicht aus der Welt schaffen. Das Betriebsklima in Ihrer Firma ist offensichtlich gut genug, um die Knackpunkte im Team oder mit dem Vorgesetzten zu besprechen und gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.



5 bis 9 Punkte:

In Ihrer Firma zu arbeiten ist offensichtlich kein reines Vergnügen. Zu viele Reibungs- und Konfliktpunkte tauchen auf, die unter Umständen auch in Psychoterror ausarten können. Regen Sie – wenn möglich – Verbesserungen an. Versuchen Sie, Verbündete im Betrieb zu finden, denen ebenso an einer Entschärfung des Konfliktpotenzials gelegen ist. Seien Sie in jedem Fall wachsam.

10 und mehr Punkte:

Alarmstufe rot! Die Stimmung an Ihrem Arbeitsplatz ist offensichtlich äußerst gespannt. Dass es in diesem Betriebsklima zu Aggressionen und verdeckten Konflikten kommt, ist unvermeidlich – der ideale Nährboden für Mobbing. Im Alleingang können Sie vermutlich nichts ändern. Überlegen Sie in Ruhe, wo es innerhalb der Firma noch Ansprechpartner gibt, denen Sie wirklich vertrauen können. Nur ihnen sollten Sie ihre Befürchtungen mitteilen und gemeinsam überlegen, welche Wege noch offen stehen.

Anhang B: Trier Mobbing-Kurz-Skala

Bei meiner Arbeit...	stimmt gar nicht	stimmt über- wiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt eher	stimmt über- wiegend	stimmt genau
1. ...werden mir sinnlose Aufgaben zugewiesen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ...erhalte ich Arbeitsaufgaben, die weit unter meinem Können liegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ...spricht man nicht mehr mit mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ...will man von mir nicht mehr angesprochen werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ...macht man sich über mein Privatleben lustig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ...wird mein Privatleben ständig kritisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ...werde ich vor anderen angeschrien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ...wird mir gedroht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ...werden Gerüchte über mich verbreitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ...wird hinter meinem Rücken schlecht über mich geredet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Wie häufig im Monat erfahren Sie solche belästigenden Verhaltensweisen zur Zeit?						 (Bitte eintragen)
12. Seit wie vielen Monaten erfahren Sie regelmäßig solche belästigenden Verhaltensweisen?						 (Bitte eintragen)

Auswertung TMKS

Eine Person gilt als Mobbingbetroffener, wenn sie zunächst bei mindestens einem der inhaltlichen Items der Mobbingkala (Item 1 bis Item 10) einen Skalenwert größer 3 angekreuzt hat. Es erfolgt hier eine künstliche Dichotomisierung der eigentlich sechsstufigen Skala, wobei die Werte 4-6, die den Antworten „stimmt eher“ bis „stimmt genau“ entsprechen, als Zustimmung verstanden werden, die Werte 1-3 („stimmt überhaupt nicht“ bis „stimmt eher nicht“) dagegen als Ablehnung. Zusätzlich muss ein Mobbingbetroffener bei den Items, die nach Dauer und Häufigkeit der mobbingrelevanten Handlungen fragen, die o.g. Kriterien erfüllen. Die Beantwortung dieser beiden Items ist in der Screening-Skala durch eine offene Antwortkategorie realisiert, die Befragten sollen hier also handschriftlich Zahlen eintragen. Hierbei wird die Häufigkeit über die Anzahl der Vorkommen pro Monat erfragt. Sie gilt demnach als erfüllt, wenn ein Wert größer oder gleich 4 eingetragen wurde. Bezüglich der Dauer wird erfragt, seit wie vielen Monaten die entsprechenden Handlungen erlebt werden. Zur Feststellung von Mobbing muss hier somit ein Wert von mindestens 6 angegeben werden.

(Klusemann et al., 2008, S.327)

Anhang C: Leitfaden für Expertinnen- und Experteninterviews

„Bevor wir mit dem Interview anfangen würde ich gerne noch den Rahmen klären. In meiner Bachelorarbeit konzipiere ich ein zweitägiges Seminar für betriebliche Akteurinnen und Akteure bezüglich Mobbingprävention im Betrieb. Sind Sie damit einverstanden, dass dieses Interview als Tonaufnahme aufgenommen wird, verschriftlicht und Inhalte für die Bachelorarbeit und das Seminar mit Autorenkennzeichnung verwendet werden?“

Welche berufliche Expertise haben Sie zum Thema Mobbing?

1. Gibt es Ihrer Meinung nach typische Persönlichkeiten, die von Mobbing betroffen sind?
2. Worin sehen Sie in Betrieben die meisten mobbingfördernden Ursachen?

Die nächsten drei Fragen sind ähnlich und richten sich aber jeweils auf verschiedene Ebenen:

3. Welche mobbingvorbeugenden individuellen Handlungsmöglichkeiten sehen Sie bei betrieblichen Akteurinnen und Akteuren?
4. Welche mobbingvorbeugenden organisationalen Möglichkeiten sehen Sie in den Betrieben?
5. Welche mobbingvorbeugenden strukturellen Handlungsmöglichkeiten sehen Sie in den Betrieben?
6. Welche Tipps würden Sie Beschäftigten geben, die vermuten von Mobbing betroffen zu sein?
7. Angenommen Sie könnten Betriebe frei heraus mobbingvorbeugend gestalten, welche Aspekte wären (ihrer Meinung nach) am wichtigsten?
8. Was sind Ihrer Meinung nach realistische, gut machbare Veränderungen hinsichtlich Mobbingprävention für jeden Betrieb?
9. Welche Methoden empfehlen Sie, um Teilnehmende eines Mobbingpräventionseminars zu Veränderungen anzuregen und zu überzeugen?
10. Würden Sie mir erläutern, was sie außerdem noch als wichtig erachten hinsichtlich Mobbingprävention in Unternehmen?

Vielen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Dürfte ich bei Rückfragen auf Sie zurückkommen?“

Anhang D: Experteninterview Nr.1, Herr Dennier vom Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg

12.04.2016

I: Interviewerin

D: Wolfgang Dennier

1	<i>I: Bevor wir mit dem Interview anfangen würde ich gerne noch den Rahmen klären. In meiner</i>
2	<i>Bachelorarbeit konzipiere ich ein zweitägiges Seminar für betriebliche Akteurinnen und Akteure</i>
3	<i>bezüglich Mobbingprävention im Betrieb. Sind Sie damit einverstanden, dass dieses Interview als</i>
4	<i>Tonaufnahme aufgenommen wird, verschriftlicht und Inhalte für die Bachelorarbeit und das</i>
5	<i>Seminar mit Autorenkennzeichnung verwendet werden?</i>
6	D: Bin ich mit einverstanden, gut fände ich wenn sie das, was sie zitieren, mir dann nochmal
7	zuschicken, was ich so gemeint habe.
8	I: Dann würde ich mit der ersten Frage anfangen:
9	<i>1. Welche berufliche Expertise haben Sie zum Thema Mobbing?</i>
10	D: Ich bin von Beruf Sozialarbeiter und ausgebildet in Meditation, ich hab eine vom Bundesverband
11	Mediation anerkannte Mediationsausbildung.
12	I: Okay, die zweite Frage.
13	<i>2. Gibt es Ihrer Meinung nach typische Persönlichkeiten die von Mobbing betroffen sind?</i>
14	D: Äh nein.
15	<i>I: 3. Worin sehen Sie in Betrieben die meisten mobbingfördernden Ursachen?</i>
16	D: Die mobbingfördernden Ursachen begründen sich darin, dass im Betrieb wenig Wert darauf
17	gelegt, dass in einer wertschätzenden Art und Weise, die die im Betrieb miteinander arbeiten auch
18	miteinander kommunizieren müssen. Das ist das eigentliche Entscheidende. Dafür gibt's sicherlich
19	unterschiedliche Gründe, warum darauf im Betrieb kein Wert gelegt wird. Ein Grund kann sein,
20	dass das was da arbeitsmäßig zu leisten ist, so richtig ist, das das überhaupt kaum noch zu
21	schaffen ist, andererseits aber der Druck besteht, dass die Menschen es schaffen müssen und
22	deshalb einfach die Sozialfähigkeit, also miteinander gut umgehen zu können, unterbelichtet bleibt.
23	I: Die nächsten drei Fragen sind ähnlich und richten sich aber jeweils auf verschiedene Ebenen:
24	<i>4. Welche mobbingvorbeugenden individuellen Handlungsmöglichkeiten sehen Sie bei</i>
25	<i>betrieblichen Akteurinnen und Akteuren?</i>
26	D: Wir fördern also parallel Betrieb (?) durch Veranstaltungen für Beschäftigte, dass die
27	konstruktives Konfliktverständnis entwickeln, also dafür gibt's entsprechende Seminarangebote und
28	wir fördern das insbesondere bei Führungskräften, dass die auch über Ihre Verantwortung
29	Bescheid wissen im Konfliktgeschehen an ihrem Arbeitsplatz haben. Also welche Rolle die dabei
30	auch spielen. Also entweder das sich entweder jetzt Klärungshelfer drum bemühen oder dass sich
31	es eben nicht tun und mit den Folgen eben dann umgehen müssen. Das heißt dass wir bei den
32	Beschäftigten im Betrieb, alle Menschen erstmal als eine Gruppe sehen aber diese Gruppe
33	nochmal unterscheiden zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und den Führungskräften
34	und Menschen die in Führungsverantwortung sind, haben nochmal eine besondere Verantwortung
35	was das Konfliktgeschehen in ihrem Arbeitsbereich angeht. Sie haben auch eine Verantwortung für
36	destruktive Verläufe. Dementsprechend sollen die das auch wissen und sollen auch Rüstzeug
37	erhalten was für Möglichkeiten bestehen bei Konflikteskalationen auch gut als Führungskraft
38	handeln zu können und dann deeskalieren zu können.
39	<i>I: 5. Welche mobbingvorbeugenden organisationalen aber auch strukturellen Möglichkeiten sehen</i>
40	<i>Sie in den Betrieben?</i>
41	D: Na ich spreche jetzt als betrieblicher Akteur hier für ein Bezirksamt, ich würde das gar nicht so
42	allgemein erfassen, ja, weil wenn Sie sich an Herrn Glöckner gewandt haben, der ist Koordinator
43	für unser Konfliktbearbeitungssystem im Betrieb, also soll sich auch auf dieses Bezirksamt
44	beziehen. Und von dem was als Bearbeitungskontext angeboten wird, das ist mehrstufig, das
45	Angebot.

46 Das erste Angebot ist, Menschen bei Ihrem guten Menschenverstand anzusprechen und zu sagen
47 „Wenn ihr in einem Konflikt seid, dann geht doch aufeinander zu und versucht das als erwachsene
48 Menschen fair miteinander zu klären. Die zweite Stufe ist, wenn ihr merkt dass es zu anstrengend
49 wird für euch, dann bucht euch über den Betrieb ausgebildete Beschäftigte die als
50 Konfliktberater/Konfliktvermittler ansprechbar sind. Die können sowohl für eine Partei beraten, sie
51 sind aber auch befähigt zwischen zwei Parteien einen Mediationsprozess anzubieten. Das ist die
52 zweite Stufe. Die dritte Stufe ist, dass wenn nicht auf die Internen zurück gegriffen werden kann,
53 also weil die Konfliktlage und die Konfliktparteien das nicht sind, zum Beispiel. Führungskräfte die
54 in einer heraus gestellten Position tätig sind, die dann sagen „Wir nehmen keinen Beschäftigten als
55 Berater oder Vermittler für unseren Konflikt“. Dann können auch externe Mediatoren eingekauft
56 werden. Die vierte Stufe ist, dass wenn Konflikte destruktiv eskalieren und Parteien sich beschädigt
57 fühlen in Richtung Ausgrenzung bis hin zur Mobbingempfindung, dann haben die die Möglichkeit
58 sich zu beschweren, da gibt es hier eine Instanz, das nennt sich Regulierungskommission, da
59 können die sich an die Regulierungskommission wenden und das dann entsprechend vortragen,
60 was ihnen hier im Betrieb entsprechend widerfahren ist.

61 *I: 7. Welche Tipps würden Sie Beschäftigten geben, die vermuten von Mobbing betroffen zu sein?*

62 D: Das ist eine komplizierte Frage, weil als erstes überhaupt erstmal Klärung ansteht: Worum geht
63 es genau? Und es ist im Beratungskontext insoweit von Bedeutung, dass ein Mensch überhaupt
64 erstmal die Möglichkeit hat, zu schildern, was ihn umtreibt und möglicherweise der Betreffende von
65 Mobbing spricht, das dann aber sich als eskalierter Verlauf heraus stellt, wo vielleicht
66 glücklicherweise noch kein Mobbingprozess in`s Rollen gebracht wurde sondern viel Ärger
67 besteht über den eskalierten Konflikt und da muss ich ja erstmal hören, von den Betroffenen was
68 ihnen widerfahren, wie sie es erlebt haben, was es mit ihnen macht. Und um noch spezifischer zu
69 verstehen, worum es eigentlich geht. Wenn aber Menschen auf mich den Eindruck machen, dass
70 die in einer, sagen wir mal wirklich ausweglosen Situation sind, so einer Kopplung zwischen
71 Ohnmacht und Wut befindlichen Situation sind, wo die auch so wirken, dass es ihnen richtig
72 schlecht geht, dann ist ein Rat, das die unter anderem auch für sich gesundheitliche Hilfe in
73 Anspruch nehmen müssen. Weil dann leider schon etwas geschehen ist, was man auch als
74 posttraumatische Belastungsstörung bezeichnen kann, wo Umstände die die erlebt haben, dazu
75 geführt haben, dass denen sozusagen die elementarsten Grundlagen für ihr eigenes Standing als
76 Persönlichkeit entzogen sind. Und wenn das der Fall ist, dann ist da auch der Hinweis vonnöten,
77 dass die möglicherweise therapeutische Hilfe in Anspruch nehmen müssen. Ansonsten wenn es
78 um die Frage nach dem Kontext geht, inwieweit Menschen auch aktiv oder vorsätzlich sich in
79 einem Konflikt destruktiv verhalten haben, da ist erstmal auch nötig, dass wir miteinbezogen
80 werden. Da besteht aus Sicht des Ratsuchenden Ideen wie was verändert werden könnt e und
81 wenn klarer ist, wer noch miteinbezogen werden könnte, das dann gemeinsam miteinander zu
82 klären. Da wird dann erörtert, was ist hilfreich, dass der Mensch wieder zur Ruhe kommen kann
83 und wieder vernünftig arbeiten kann. Manchmal ist es auch so, dass ein Arbeitsplatzwechsel
84 sinnvoll ist, dass der Mensch in einem Arbeitsbereich versuchen kann wieder einen guten Boden
85 unter den Füßen zu bekommen.

86 *I: 8. Angenommen Sie könnten Betriebe frei heraus mobbingvorbeugend gestalten, welche Aspekte
87 wären (ihrer Meinung nach) am wichtigsten?*

88 D: Der wichtigste Aspekt ist die Fähigkeit von Menschen, anderen Menschen so zu respektieren
89 wie die von ihrer Persönlichkeit her sind. Es ist wichtig zu versuchen, den Kontakt zu fördern, auch
90 Einfluss zu nehmen, dass es nicht zum Abwenden kommt und hinter dem Rücken reden. Was ich
91 mir außerdem wünschen würde, ist dass die angesprochen werden („Hast du das gehört wie
92 der sich verhalten hat“? etc.), dass die automatisiert sagen „Du hast mir was erzählt, was den
93 anderen betrifft, sags ihm doch bitte persönlich“.

94 *I: Also direkt an der Mentalität ansetzen...*

95 D: Ja.

96 *I: 9. Was sind Ihrer Meinung nach realistische, gut machbare Veränderungen hinsichtlich
97 Mobbingprävention für jeden Betrieb?*

98 D: Da Sie ja erwähnt haben, dass Ihnen dieses Konfliktbearbeitungssystem schon zweimal
99 aufgefallen ist, verweise ich also auf dieses System.

100 Also dass die, die für den Betrieb die Entscheidungsmacht haben, sich darauf verständigen, dass
101 so ein System nicht nur vereinbart wird sondern auch von denen (Akteuren) die Einfluss haben im
102 Betrieb auch gelebt wird. Das ist wirklich die beste Vorbeugung überhaupt (14:33).
103 *I: Also Konfliktbewältigungssystem einführen und dann tatsächlich auch im Betrieb leben...*
104 D: Die müssen vorgelebt werden, also die nur auszuarbeiten und zu unterschreiben ist zu wenig,
105 die müssen vorgelebt werden.
106 *I: 10. Welche Methoden empfehlen Sie um Teilnehmende eines Mobbing-Prävention-Seminars zu*
107 *Veränderungen anzuregen und zu überzeugen?*
108 D: Die erste Methode ist, die Eskalationsstufen von Blase aufzustellen. Das Dreieck wird auf den
109 Boden gelegt, da haben Sie die neun Stufen. Die Teilnehmer werden gebeten, sich über einen
110 vorbereiteten Text mit den Stufen zu befassen und sollen sich Stichpunkte heraus ziehen und dann
111 nacheinander sich in dieses Dreieck stellen, von der Stufe 1 angefangen bis zur 9 und jeweils
112 dann, weil es ja arbeitsteilig ist, die Stufe kurz referieren. Das ist eine ausgezeichnete Methode,
113 das ist etwas was geschrieben ist, so dass einem sofort gegenwärtig wird, was eigentlich
114 Eskalation bedeutet und wie sich Menschen, dann auch in der Eskalation verhalten.
115 *I: 11. Würden Sie mir erläutern, was sie außerdem noch als wichtig erachten hinsichtlich*
116 *Mobbingprävention in Unternehmen?*
117 D: Also ich hab ja jetzt schon richtig viel gesagt, die Kollegialität, also das Mitfühlen, wie es
118 anderen Menschen geht, also bei denen zu bleiben und sie auch anzusprechen, wenn es denen
119 nicht gut geht, das hab ich noch nicht gesagt, das ist wichtig, also auch für das Erleben der
120 Betroffenen, dass die nicht alleine sind, dass die Signale von anderen Beschäftigten bekommen
121 (17:32). Da ist Mitgefühl, dass man da eine Gesprächsbeben behält, dass darüber auch Hilfe
122 möglich ist.

Anhang E: Expertinneninterview Nr.2, Frau Breitbach, Sozialarbeiterin in der Mittelrheinklinik Bad Salzig

12.04.2016

I: Interviewerin

B: Jutta Breitbach

1	<i>I: Bevor wir mit dem Interview anfangen würde ich gerne noch den Rahmen klären. In meiner</i>
2	<i>Bachelorarbeit konzipiere ich ein zweitägiges Seminar für betriebliche Akteurinnen und Akteure</i>
3	<i>bezüglich Mobbingprävention im Betrieb. Sind Sie damit einverstanden, dass dieses Interview als</i>
4	<i>Tonaufnahme aufgenommen wird, verschriftlicht und Inhalte für die Bachelorarbeit und das</i>
5	<i>Seminar mit Autorenkennzeichnung verwendet werden?</i>
6	B: Ja [...]
7	<i>I: Dann würde ich mit der ersten Frage anfangen:</i>
8	<i>1. Welche berufliche Expertise haben Sie zum Thema Mobbing?</i>
9	B: Also ich mache hier bei uns in der Klinik ein Seminar zum Thema Konflikte am Arbeitsplatz, da
10	kommen dann eben unsere Rehabilitanden hin, die Konflikte am Arbeitsplatz beschreiben. Unsere
11	Rehabilitierten sind ja hier in der psychosomatischen Reha und wir versuchen ja die Leute wieder
12	fit zu machen um eventuell wieder in das Arbeitsleben einzusteigen oder das die wieder in das
13	Arbeitsleben einsteigen, nicht nur eventuell. Da da eben viele Konflikte am Arbeitsplatz
14	beschreiben, ist da so ein Seminar daraus entstanden, eine Veranstaltung an dem die Menschen
15	teilnehmen und eben ein bisschen was über Konflikte, Umgang mit Konflikten, was ist Mobbing,
16	eventuell auch wie kann ich feststellen, ob das was ich da habe ein Arbeitsplatzkonflikt oder schon
17	Mobbing ist und so weiter. Das mach ich mittlerweile ein paar Jahre lang und habe mittlerweile da
18	auch ne Menge Erfahrung in der Richtung.
19	<i>I: 2. Gibt es Ihrer Meinung nach typische Persönlichkeiten die von Mobbing betroffen sind?</i>
20	B: Das ist eine interessante Frage die in der Literatur sehr kontrovers diskutiert wird. Das wäre ja
21	sozusagen die Unterstellung, es gibt <i>die</i> Mobbingpersönlichkeit. Ich bin mir da ehrlich gesagt nicht
22	so sicher. Ich glaube eigentlich, dass jeder Mensch Gefahr laufen kann, dass so eine
23	Konfliktsituation außer Kontrolle gerät, dass der gemobbt werden kann. Aber ich bin auch der
24	Meinung, dass es Menschen gibt, die sozusagen schneller in so eine Situation rein rutschen, als
25	andere. Und zwar hat das natürlich auch mit dem Verhalten dieser Menschen zu tun. Also ich
26	würde solche Menschen immer als Menschen beschreiben, die halt eben sehr darauf bedacht
27	sind, sich mit allen Leute gut zu stellen, das hat ja schon ein großes Konfliktpotential, wenn man
28	möchte, dass alle zu einem nett sind oder man selbst zu allen nett ist und die halt eben nicht in
29	der Lage sind, sich auch selbst abzugrenzen. Die auch Grenzen setzen können. Ja das ist so
30	meine Erfahrung, also Menschen die, sagen wir es mal ganz böse, es mit sich machen lassen.
31	Keine Grenzen setzen. Also ich würde jetzt nicht so weit gehen und sagen es gibt jetzt <i>die</i>
32	Mobbingpersönlichkeit, das glaube ich nicht, das habe ich so auch noch nicht erlebt. Weil ich auch
33	schon Menschen mitbekommen habe, wo ich auch sagen würde, eigentlich würde ich den als
34	selbstbewusst bezeichnen oder Ähnliches. Aber wo so viele Dinge am Arbeitsplatz zusammen
35	gekommen sind, wo der dann tatsächlich am Ende sagt, „ich werde gemobbt“. Und wo ich auch
36	sagen würde, da stimmt es dann auch. Weil wenn jemand der felsenfesten Überzeugung ist, er
37	will mich los werden und versucht das auch mit diversen Mitteln, dann wird der es wahrscheinlich
38	irgendwann auch schaffen, demjenigen Zweifel einzuflüstern, das der auch anfängt Fehler zu
39	machen und Ähnliches. Das hängt dann halt damit zusammen, wie gut jemand darin ist zu sagen „
40	Bis hier hin und nicht weiter! “. Das es tatsächlich eine echte Mobbingpersönlichkeit gibt, das
41	würde ich bezweifeln, das würde ja bedeuten, derjenige hat relativ wenige eigene Ressourcen
42	sich dagegen zu wehren oder selbst etwas zu tun, das wäre mir dann zu einfach gestrickt in dem
43	Fall.
44	<i>I: 3. Worin sehen Sie in Betrieben die meisten mobbingfördernden Ursachen?</i>
45	B: Ganz ehrlich? Schlechte Führung(lacht).

46 Ja, an hat in zumindest vielen Fällen den Eindruck. Gut ich sehe ja immer nur die Seite die mir die
47 Rehabilitanden erzählen.

48 Man kriegt das aber auch sonst so im eigenen Umfeld oder so mit. Viele
49 Führungspersönlichkeiten, viele Führungskräfte in Betrieben heißen zwar Führungskräfte, aber
50 dass diese wirklich in der Lage sind Menschen zu führen, das ist so, sagen wir mal, schwierig... Da
51 müsste ich mich ja für den Menschen wirklich interessieren, müsste den Leuten wirklich zuhören
52 und ich müsste am Ende tatsächlich auch in der Lage sein, eigene Konfliktlösestrategien zu haben
53 um mit diesen Menschen eine Lösung für ihr Problem zu finden. Das ist ja im Arbeitsalltag wo ich
54 mich als Führungskraft darum kümmern muss, zu gucken, dass die Leute ihre Arbeit kriegen, dass
55 alles abläuft, dass hinterher alles stimmt, dass ich mich da auch gegen den über mir zu
56 rechtfertigen habe und so... Ich glaube das geht da einfach unter. Also das in vielen Fällen dafür,
57 nicht dass die das unbedingt böswillig tun, aber das in vielen Fällen einfach zu wenig Zeit für ist.
58 (5.13) Und es gibt auch den Vorgesetzten der sich nicht für die Belange seiner Mitarbeiter
59 interessiert. Weil manchmal höre ich auch von Beispielen wo jemand sagt, ja da hat sich dann
60 mein Vorgesetzter eingebracht, der hat sich da dann mit hin gesetzt, wir haben gemeinsam Ideen
61 erarbeitet und das hat dann am Ende auch funktioniert. Wo man dann sehen kann, der der da
62 eingreifen kann ist eigentlich nur der Vorgesetzte.

63 I: Die nächsten drei Fragen sind ähnlich und richten sich aber jeweils auf verschiedene Ebenen:
64 *4. Welche mobbingvorbeugenden individuellen Handlungsmöglichkeiten sehen Sie bei*
65 *betrieblichen Akteurinnen und Akteuren?*

66 B: Klar, also ich denke da sollte natürlich schon zu mindestens mal rudimentäre Kenntnisse zum
67 Thema Entstehung von Mobbing und auch zu versuchen mal Leute in Konfliktbewältigung zu üben
68 oder sagen wir mal, Mediation, wäre jetzt zu hoch gegriffen, aber in der Richtung irgendetwas.
69 Leute dazu zu schulen, halt eben auch, dass sie Konfliktlösefähigkeiten haben und die dann
70 eventuell auch im betrieblichen Umfeld einsetzen können. Das ist dann natürlich eine individuelle
71 Fähigkeit die derjenige dann haben sollte. Die jemand versuchen sollte ihm zu vermitteln. Nur, es
72 ist halt manchmal sehr schwierig, weil manchen Leute kann man so etwas halt nicht vermitteln, die
73 würden zwar vielleicht gerne tun, sind aber einfach von ihrer eigenen Persönlichkeit her nicht in
74 der Lage, das tatsächlich am Ende auszuüben. Aber das wäre zumindest ein Weg in die richtige
75 Richtung. Also Schulungen darüber, was das ist, Mobbing oder halt eben was Konflikte sind, was
76 konfliktfördernd ist, wie man vielleicht Konflikte verhindern kann, möglichst frühzeitig und dass
77 man den Leute so Werkzeuge oder Instrumente an die Hand gibt um dann eben im Betrieb mit
78 den Problemen, wenn Mitarbeiter zu Ihnen kommen, umzugehen.

79 I: *5. Welche mobbingvorbeugenden organisatorischen Möglichkeiten sehen Sie in den Betrieben?*

80 B: Also auf der organisatorischen Ebene halte ich für ziemlich wichtig, dass man miteinander
81 redet, also das es Austausch gibt, das Menschen miteinander reden, dass das halt nicht so
82 Veranstaltungen sind, was weiß ich, da vorne jemand einer und erzählt und alle anderen hören
83 nur zu. Also wenn, dann müssen sich die Menschen auch ernst genommen und wertgeschätzt
84 fühlen, dass die auch das Gefühl haben, sie können sich einbringen. Wenn das nicht der Fall ist,
85 dann ist das eine Veranstaltung die man absitzt. Also das ist wirklich ganz wichtig, dass man
86 bestimmte Kommunikationsstrukturen im Betrieb hat oder versucht die zu errichten, über den
87 Austausch. Dass es halt auch so eine Atmosphäre gibt, wo man offen über so Dinge reden kann
88 und man nicht Angst haben muss, dass man dafür abgestraft wird, wie auch immer.

89 I: *Welche mobbingvorbeugenden strukturellen Möglichkeiten sehen Sie in den Betrieben?*

90 B: [Betriebsvereinbarungen] denke ich sind ganz gut, also dass man vorbeugend versucht in diese
91 Richtung zu arbeiten. Nur der Punkt ist ja, es gibt ja so Betriebsvereinbarungen, wenn man mal im
92 Internet nach den einschlägig guten Betrieben googelt und dann mal die Betriebsvereinbarungen
93 zum Thema Umgang miteinander. Die sind alle sehr sehr schön geschrieben, die Frage ist letzten
94 Endes, wie werden die gelebt?

95 Dass es die gibt, ist unstrittig, die gibt es in fast allen größeren Betrieben und auch in vielen
96 kleineren Betrieben, nur solche Betriebsvereinbarungen müssen ja auch gelebt werden, das ist
97 letzten Ende das Problem daran, das heißt,
98 da muss ich auch wieder eine Ebene tiefer gehen und sagen „Ich muss den Leuten aber auch die
99 entsprechenden Fähigkeiten mit an die Hand geben.“

100	Also ich kann das nicht als leere Worthülse so stehen lassen, sondern ich muss da entsprechend,
101	was weiß ich, meine Betriebsräte schulen oder halt eben vielleicht auch ganz unabhängig Leute
102	als Konfliktschlichter und Mediatoren ausbilden oder so etwas, dass die Leute im Betrieb einen
103	Ansprechpartner haben, wenn die ein Problem haben.
104	Der vielleicht auch außerhalb des normalen Systems agiert, das es nicht unbedingt der
105	Vorgesetzte sein muss oder auch der Betriebsrat, obwohl man könnte jemanden vom Betriebsrat
106	nehmen, den man extra dafür schult oder halt eben auch jemand der wirklich da ein Interesse
107	dran hat. Nur man muss halt eben immer gucken, wo man den im Betrieb einsetzt, damit der nicht
108	im luftleeren Raum agiert. Da wäre das schon ganz gut, wenn der in irgendetwas eingebunden ist,
109	zum Beispiel den Betriebsrat oder die Schwerbehindertenvertretung oder im ärztlichen Dienst
110	oder sonst irgendwo. Das wäre wahrscheinlich nicht verkehrt.(10:18)
111	<i>I: 6. Welche Tipps würden Sie Beschäftigten geben, die vermuten von Mobbing betroffen zu sein?</i>
112	B: Das hängt immer auch von der Person so ein bisschen ab. Normalerweise sollte man sagen,
113	he geh zu dem Mensch hin mit dem du denkst ein Problem zu haben und frag ihn ob es eins gibt.
114	Werden die wenigsten tun. Es könnte ja am Ende der andere sagen, ja wir haben ein Problem
115	oder ich habe ein Problem oder was auch immer. Offenes Ansprechen, ist denke ich, das
116	wichtigste überhaupt. Offen ansprechen heißt, würde in dem Moment dann heißen, dass man
117	nicht irgendwie versucht jemandem die Schuld zuzuschieben, aber das macht man in dem
118	Moment meistens und dann kriegt man kein Gespräch in Gange. Schwierig wird es wenn ich dann
119	hingehge und sage, „du, ich glaube du hast ein Problem mit mir“ und ich glaube nicht dass dann
120	noch irgendjemand mit mir redet. Also da geht es dann nicht um Schuldzuweisung sondern eher
121	nach dem Motto: „ich glaube oder ich habe den Eindruck, wenn wir beide miteinander reden fühlt
122	sich das irgendwie nicht gut an, gibt es da irgendein Problem, gibt es etwas über das wir vielleicht
123	mal reden sollten?“ So in der Richtung. Dann, wenn jemand wirklich der Meinung ist, da ist was
124	nicht in Ordnung, vielleicht das ganze Mal einem Freund erzählen oder nem Bekannten, um sich
125	einfach mal eine andere Meinung zu holen. Und wenn er der Meinung ist, es ist wirklich total
126	schlimm, dass er dann hin geht und aufschreibt was ihm passiert ist und das dann mal drei
127	Wochen liegen lässt, also vielleicht mal eine Woche oder zwei das aufschiebt und dann zwei
128	Wochen liegen lässt und dann nochmal liest. Wenn derjenige immer noch der Meinung ist, es ist
129	schlimm, dann sollte man überlegen ob man sich vielleicht irgendwo Hilfe holt.
130	<i>I: 7. Angenommen Sie könnten Betriebe frei heraus mobbingvorbeugend gestalten, welche</i>
131	<i>Aspekte wären (ihrer Meinung nach) am allerwichtigsten?</i>
132	B: Also am allerwichtigsten auf jeden Fall der Umgang miteinander, also dass Kommunikation
133	herrscht und ein guter Umgangston herrscht, also dass man versucht die Leute dazu zu kriegen
134	respektvoll miteinander umzugehen, ihnen hoffentlich erklärt wie das funktioniert. Ja, dass die
135	Führungskräfte sich für ihre Mitarbeiter interessieren und dass es eventuell vielleicht nicht ganz so
136	strenge Hierarchien gibt, eher versucht flache Hierarchien einzuführen. Weil ich glaube, dass zu
137	viel Hierarchie auch mit dazu beitragen kann, dass man nicht mehr weiß, an wen man sich im
138	System wenden kann, weil immer einer oben drüber sitzt, immer jemanden Rechenschaft schuldig
139	ist. Die Leute die am ehesten darüber berichten, wie gut es ihnen im Unternehmen gibt, das sind
140	Leute wo die Hierarchien etwas anders verlaufen, nicht so nach oben geht, sondern auch so ein
141	bisschen in die Breite. Und was natürlich auch ganz toll ist, oder sehr fördernd für den Umgang
142	miteinander ist, ist wenn die Chefs und die Führungskräfte auch mal im Betrieb blicken lassen.
143	Also wenn man nicht immer nur das Gefühl hat, der sitzt immer in seinem Büro, sondern, was
144	weiß ich, der isst vielleicht auch mit in der Kantine oder der geht einfach mal durch den Betrieb
145	und redet mit den Leuten, interessiert sich dafür. Wie heißt es so schön in den
146	Managementbüchern: „Managing by wandering around“, also dass man dann herum läuft und
147	guckt. Nein“ walking around“ heißt das, Entschuldigung.[...]
148	Also dass wie gesagt der Chef auch mal durch den Betrieb geht und mit den Leuten redet und
149	guckt was letzten Endes abläuft, man einfach auch mal sieht, „sieh mal einer an, die arbeiten das,
150	die machen das“, das hat auch ganz viel mit Wertschätzung zu tun. Das geht ganz oft unter. Es
151	gibt ja diesen schönen Spruch „Nicht getadelt ist gelobt genug“. Das ist ein großes Problem.
152	Dadurch wird das Klima nämlich nicht besser im Betrieb.
153	Auf einer Skala von 1-10 (14:20) wie wichtig schätzen Sie das Betriebsklima ein?

154	I: 8. <i>Was sind Ihrer Meinung nach realistische, gut machbare Veränderungen hinsichtlich</i>
155	<i>Mobbingprävention für jeden Betrieb?</i>
156	B: Führungskräfte schulen in den Betrieben, bringt aber nix.
157	Das heißt, man müsste sich da noch irgendetwas überlegen, wie das das die Leute da lernen, die
158	das tatsächlich auch umsetzen, nur für das Problem, habe ich auch noch keine Lösung. Aber wie
159	gesagt, Führungskräftebildung ist denke ich total wichtig. Dann, dass man versucht Menschen
160	dazu zu kriegen, miteinander zu kommunizieren, also dass es nicht verpönt ist, wenn zum Beispiel
161	jemand auf dem Flur jemand anderen trifft und da mal zwei Minuten redet. Also, dass da nicht
162	jemand vorbei rennt und sagt „Habt ihr nichts zu tun?“. Also, dass auch so Kommunikation
163	gefördert wird, die vielleicht nicht nur die Arbeit betrifft. Die Menschen müssen nicht unbedingt
164	beste Freunde werden, um Gottes willen, das kann man auch nicht mit allen Arbeitskollegen, das
165	wäre auch nicht wünschenswert, aber dass man wirklich auch sagt, die Leute dürfen sich auch
166	gerne mal auf dem Flur zwei Minuten unterhalten und daraus machen wir dann keine große
167	Katastrophe. Es gibt ja mittlerweile Firmen wo es auf dem Flur sogenannte Meetingpoints gibt,
168	dafür könnte man bestimmt auch schöne deutsche Begriffe einführen, aber da steht dann eine
169	Kanne Kaffee oder so. Wenn man da jemanden trifft, darf man sich auch durchaus, ohne schief
170	angesehen zu werden, da mal drei Minuten mit den Leuten unterhalten. Das ist natürlich etwas
171	was ziemlich schlecht läuft in Produktionsbetrieben, da ist mir noch nichts zu eingefallen. Aber in
172	Betrieben, wo keine Produktion ist, wo die Leute in Büros sitzen, da könnte ich mir schon
172	vorstellen, dass so etwas gut wäre. [...](16:41)
173	I: 9. <i>Welche Methoden empfehlen Sie um Teilnehmende eines Mobbing-Prävention-Seminars zu</i>
174	<i>Veränderungen anzuregen und zu überzeugen?</i>
175	B: [...]. Natürlich gibt es die schöne Sache zu sagen, man macht Rollenspiele. Bei Rollenspielen
176	gibt es immer ganz viele Leute die grundsätzlich sagen: „Ich mache keine Rollenspiele.“ Ich kann
177	mich hinsetzen und kann Drehbücher schreiben, es gibt Leute denen liegt das, es gibt Leute,
178	denen liegt das nicht. Ich kann versuchen in Gruppendiskussionen Lösungsvorschläge zu
179	erarbeiten, kann was bringen, muss nicht. Also ich denke, da müsste man wirklich immer gucken,
180	was passt entsprechend zu den Teilnehmern und das ist immer das Doofe, wenn man in so
181	Mobbing-Prävention-Seminaren sitzt oder so Arbeit macht, dass man immer sehr individuell auf
182	die Teilnehmer eingehen muss, damit das am Ende auch für jeden passt. Das ist so das Problem.
183	Nicht jeder mag Rollenspiele. Und bei nicht jedem bringt auch ein Rollenspiel was.(18:00)
184	I: 10. <i>Würden Sie mir erläutern, was sie außerdem noch als wichtig erachten hinsichtlich</i>
185	<i>Mobbingprävention in Unternehmen?</i>
186	B: Mal gucken, ob mir noch etwas einfällt, ich glaube die wichtigsten Sachen habe ich wirklich
187	genannt. Ich denke ganz wichtig ist zu beachten, wie die Leute im Betrieb miteinander umgehen,
188	Stichwort Betriebsklima. Und halt wirklich die Rolle der Führungskräfte, die viele Leute irgendwie
189	nicht wirklich verstehen. Es ist ja ganz oft so, dass eher darauf geachtet wird, wie produktiv ein
190	Betrieb ist, wie gut das alles läuft und noch einen drauf und noch einen drauf ohne das man sich
191	mal damit beschäftigt hat, „was macht das mit den Menschen?“ und so etwas löst natürlich auch,
192	also je belasteter die Leute sind, schon durch sehr viel Arbeit, desto förderlicher ist das auch für
193	Konflikte und für Konflikte die am Ende vielleicht ausarten können. Das ist halt auch so mit das
194	Problem. Jeden Euro den man in Mobbingprävention steckt, bin ich der Meinung, zahlt sich aus.
195	Während alles andere mit Sicherheit eine Art von Milchmädchenrechnung ist. Wenn man mal
196	guckt, was so ein Mobbingfall so einen Betrieb kostet, ich meine ich habe mal Zahlen gelesen, von
197	50.000 € pro Mobbingfall, so an Krankheitskosten, Vertretung [was weiß ich], ist das schon was
198	was richtig teuer ist. [Und]ich glaube die Betriebe haben immer noch nicht verstanden, dass sie
199	damit Prävention wahrscheinlich sehr viel mehr erreichen und am Ende auch produktiver sind.
200	Dieser Versuch die Menschen zu kontrollieren, nicht wirklich dazu führt, dass sie besser arbeiten,
201	sondern eher wenn man sie ihre Arbeit tun lässt, weil sie sind Experten für ihre Arbeit, also
202	können sie in aller Regel ihre Arbeit auch alleine machen ohne, dass man sie ständig antreibt,
203	was am Ende eher dazu führen wird, dass es den Menschen gut geht und wenn man die Leute
204	untereinander auch mal reden lässt. Weil da haben ja Betriebe Angst, es könnten sich
205	irgendwelche konspirativen Kräfte entwickeln, über die man nachher keine Kontrolle mehr hat.
206	Das ist so ein bisschen die Angst der Betriebe vor den Beschäftigten. Ansonsten habe ich glaube
	ich alles genannt.

Anhang F: Experteninterview Nr.3, Herr Dr. Schwickerath von der AHG Klinik Berus

13.04.2016

I: Interviewerin

S: Dr. Josef Schwickerath

1	<i>I: Bevor wir mit dem Interview anfangen würde ich gerne noch den Rahmen klären. In</i>
2	<i>meiner Bachelorarbeit konzipiere ich ein zweitägiges Seminar für betriebliche</i>
3	<i>Akteurinnen und Akteure bezüglich Mobbingprävention im Betrieb. Sind Sie damit</i>
4	<i>einverstanden, dass dieses Interview als Tonaufnahme aufgenommen wird,</i>
5	<i>verschriftlicht und Inhalte für die Bachelorarbeit und das Seminar mit</i>
6	<i>Autorenkennzeichnung verwendet werden?</i>
7	S: Ja [...]
8	<i>I: 1. Welche berufliche Expertise haben Sie zum Thema Mobbing?</i>
9	S: [...]Gut, ich bin seit mehreren Jahren mit dem Thema beschäftigt, bin hier leitender
10	Psychologe und leite ein Ausbildungsinstitut und habe zu dem Thema Mobbing
11	mehrere Bücher und viele Artikel geschrieben und habe jetzt doch insgesamt über die
12	letzten Jahre neben meiner sonstigen Tätigkeit bestimmt 3500 bis 4000 Patientinnen
13	und Patienten mit diesem Hintergrundgeschehen.
14	<i>I: 2. Gibt es Ihrer Meinung nach typische Persönlichkeiten die von Mobbing betroffen</i>
15	<i>sind?</i>
16	S: Ja, Persönlichkeiten...Ist ja die Frage was ist damit gemeint. Ich habe einige
17	Untersuchungen durchgeführt um das zu vergleichen. Also was ist der Unterschied
18	zwischen Patienten, Mobbingpatienten oder Patienten die durch Mobbing krank
19	geworden sind und solchen, die damit keine Probleme haben. Da gibt es schon einige
20	typische, wie soll man es sagen, Merkmale, die da zu finden sind. Diese Merkmale
21	habe ich auch beschrieben, soll ich Ihnen mal ein paar Unterschiede nennen?
22	I: Ja, gerne.
23	S: Also ein ganz wichtiger Punkt ist, wenn man das als Eigenschaft mal sehen kann,
24	man kann auch von Einstellungen reden, ist die sogenannte Distanzierungsfähigkeit.
25	Das heißt die Fähigkeit wie gut jemand die Arbeit Arbeit sein lassen kann, zum Einen.
26	So nach Hause fahren und die Arbeit jetzt mal bei der Arbeit lassen oder nehm ich die
27	mit nach Hause? Diese Fähigkeit, beinhaltet auch die Fähigkeit „Nein“ zu sagen,
28	Wünsche oder Hinweise zu verneinen. Also nicht Arbeitsverweigerung, sondern nur
29	Anregungen, Wünsche und so weiter. Das ist das was die Mobbingpatienten, wenn ich
30	das mal so nennen darf, nicht so gut kann und zwar deutlich signifikant schlechter als
31	die Anderen. Zudem haben sie eine sehr hohe Verausgabungsbereitschaft. Also sehr
32	viel Herzblut, das sie in diese Geschichte mit hinein legen, also in die Arbeit. Also die
33	Bedeutsamkeit der Arbeit ist sehr hoch bei den Betroffenen, das kann man sicherlich
34	so sagen. Dann haben wir eine ganze Menge von Eigenschaften, die so in Richtung
35	Problemlöseschwierigkeiten gehen. Also „für mich sind Schwierigkeiten dazu da, dass
36	ich sie überwinde“. So eine Haltung haben die Mobbingpatienten häufig nicht. Das sind
37	jetzt aber alles nur Vergleiche von natürlich statistisch signifikanten Unterschieden.
38	Aber das lässt sich mit Sicherheit so feststellen. Zudem kommt, dass häufig das
39	Selbstvertrauen etwas geringer ist und so etwas wie Ungerechtigkeitsempfinden leicht
40	erhöht, also auch tatsächlich signifikant [dann halt]. Zudem, es gibt noch ein paar
41	andere Unterschiede, aber das ist vielleicht mal so das Wichtigste.
42	I: Die nächsten drei Fragen sind ähnlich und richten sich aber jeweils auf verschiedene
43	Ebenen:
44	<i>4. Welche mobbingvorbeugenden individuellen Handlungsmöglichkeiten sehen Sie bei</i>
45	<i>betrieblichen Akteurinnen und Akteuren?</i>

46 S: Meinen Sie jetzt von möglicherweise Betroffenen?
47 I: Nein, bei den betrieblichen Akteuren, zum Beispiel Betriebsräte, Führungskräfte, alle
48 die so ein bisschen eine Multiplikator-Rolle im Betrieb haben. Was die für
49 Handlungsmöglichkeiten haben um Mobbing vorzubeugen.
50 S: [...]Okay, jetzt versteh ich die Frage erst. Ja also das Entscheidende ist einmal,
51 dass ein Betrieb oder eine Firma vor allen Dingen vor der Leitung, vor der obersten
52 Leitung her bereit ist, sich diesem Thema zu stellen. Bin ich bereit mich auf eine
53 Haltung einzulassen, die bedeutet es darf Konflikte geben und ich bin auch dann wenn
54 die Konflikte eskalieren, also zu Mobbing ausarten, bin ich bereit das Wissen zu wollen
55 und da Möglichkeiten finden, dem entgegen zu treten. Das ist das allerwichtigste so
56 von der Leitungsstruktur her. Das zweite wäre, dann halt so die Frage, was machen die
57 einzelnen jetzt so, die Vorgesetzten, die Betriebsräte. Da ist entscheidend, dass da
58 jemand bereit ist, sich überhaupt auf eine Konfliktlösung einzulassen. „Bin ich
59 lösungsorientiert in dem was ich da will oder kann?“ das heißt diese Zielorientierung
60 und Lösungsorientierung spielt eine ganz wichtige Rolle. Das wäre so ein Punkt... Erst
61 dann hängt es von den anderen Akteuren ab, die eine Rolle spielen, die Mitarbeiter
62 zum Beispiel. Auch da geht es darum, dass ich zum Beispiel, dass ich mich nicht an
63 Gerüchten oder Intrigen beteilige. Das heißt, jeder Teil hat so hat seine Aufgabe. Das
64 Unternehmen nochmal, „bin ich wachsam?“ Gibt es so etwas wie Frühwarnsysteme auf
65 die ich zurückgreifen kann? Also Krankenstand zum Beispiel? Führe ich in den
66 Unternehmen so etwas wie Fortbildungen zum Thema Konfliktlösung/Mobbing ein. Gibt
67 es eine Betriebsvereinbarung zu dem Thema. Das wären alles Unternehmensanteile
68 die die Leitung betreffen. Wie/die Mitarbeiter selber es neben der Tatsache, dass sich
69 diese Intrigen nicht forcieren, dass ich auch auf einen fairen Umgang insgesamt achte,
70 dass ich den Betroffenen unter Umständen auch Unterstützung anbieten kann. [...] Die
71 Betroffenen haben natürlich auch ihre Aufgaben [halt], dass sie lernen mit diesen
72 Merkmalen die ich vorhin da geschildert habe, sich um eine eigene Problemlösung zu
73 kümmern, sich auch mal kritisch zu überprüfen, auch mal Unstimmigkeiten
74 anzusprechen, relativ früh, also je früher umso besser (7.13). Das wären die
75 verschiedenen Anteile. Zum Betriebsrat ist es so, oder andere Sonstige. Es gibt ja
76 auch den Werksarzt je nachdem wie groß der Betrieb ist oder Vertrauensleute. Dann
77 hängt es ganz entscheidend davon ab, wie die Rolle, z.B. des Betriebsrates umgesetzt
78 wird. Stehen die tatsächlich mehr auf Seiten des Arbeitnehmers oder ist es eher eine
79 Haltung, dass der Arbeitgeber wichtiger ist als der Arbeitnehmer. Unterschiede im
80 Rollenverständnis eines Betriebsrates sind ganz entscheidend für die langfristige
81 Lösung dann auch. Aber das ist ein ausführlicheres Thema nochmal. [...]

82 *I: 5. Welche mobbingvorbeugenden organisatorischen Möglichkeiten sehen Sie in den*
83 *Betrieben?*

84 S: Ja, was ich gerade angedeutet habe, das Entscheidende ist halt: „Bin ich als Betrieb
85 bereit, mich dem Thema zu Stellen und auch entsprechende Strukturen zu schaffen.
86 Das also neben der Schulung der Führungskräfte, so die Haltung, Konflikte können
87 auch was Gutes beinhalten. Ich kann nämlich dann Konflikte in Zukunft besser lösen,
88 und so weiter. Also diese Schulung der Führungskräfte, ist neben dem
89 Frühwarnsystem und der Betriebsvereinbarung ein ganz wichtiger Aspekt.(8:50)

90 *I: Welche mobbingvorbeugenden strukturellen Möglichkeiten sehen Sie in den*
91 *Betrieben?*

92 S: Es gibt darüber hinaus noch eine ganz andere Sichtweise, nämlich aus dem
93 Blickwinkel des Arbeitsschutzes. Das heißt also, ist ein Betrieb bereit, das was
94 gesetzlich und notwendig wird, die psychische Gefährdungsbeurteilung,
95 durchzuführen. Die Frage ist halt, schaffe ich Strukturen, die auch umgesetzt werden,
96 zum Beispiel das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement, was ja auch ein
97 wichtiger Punkt ist. Auch die Frage wie es gemacht wird.
98 Dann das ganze betriebliche Gesundheitsmanagement spielt eine Rolle in dem
99 Zusammenhang.

100 Das sind jetzt schon neuere oder einige Zeit(09:43) bestehende Strukturmerkmale die
101 immer wichtiger werden und die dieses Thema des Arbeitsklimas was dahinter steht
102 auch in Zukunft, also wie soll man sagen, immer mehr in den Blickpunkt rücken.
103 *I: 6. Welche Tipps würden Sie Beschäftigten geben, die vermuten von Mobbing*
104 *betroffen zu sein?*
105 S: Hm, es gibt zwei, mehrere, aber zwei wichtige Haltungen. Das eine ist, wenn ich als
106 Betroffener, als möglicher Betroffener, so das Gefühl kriege „da stimmt was nicht“,
107 dass ich da sehr früh mich mit möglichen, [was weiß ich] Menschen die mich
108 schikanieren oder [...] mit denen ich mich gut verstehe, dass ich denen das mitteile,
109 dass ich darüber reden kann. Dass ich also im Grunde genommen mal versuche, dass
110 mir das von der Seele zu reden im ersten Schritt. Zweitens wäre es so, dass ich dann,
111 wenn ich jetzt weiß, es scheint doch ein wichtiges Thema zu sein, dass ich andere die
112 es betrifft anspreche, vielleicht auch den Vorgesetzten, aber in einer ganz besonderen
113 Art und Weise. Nicht so nach dem Motto „ihr seid die Bösen und schikaniert mich“ oder
114 wie auch immer, oder mobbt mich, sondern mit den sogenannten „ich-Botschaften“.
115 (11.09)Das ist ein Begriff, der wichtig ist in dem Zusammenhang. Also dass ich von mir
116 rede „Ich fühle mich betroffen; Ich würde gerne was klären; Mir ist es wichtig, dass...“
117 und so weiter. Also das heißt, die Art und Weise der Konfliktansprache spielt eine
118 entscheidende Rolle und dass ich dann halt auch bereit bin zielorientiert mich mal in
119 Frage zu stellen und zu sagen „Gut, schau ich mal nach, woran liegt es. An mir? An
120 den Strukturen? Und das genau mal überlegen.“
121 *I: 7. Angenommen Sie könnten Betriebe frei heraus mobbingvorbeugend gestalten,*
122 *welche Aspekte wären (ihrer Meinung nach) am allerwichtigsten?*
123 S: Ja, das der Chef und die die in der Leitung sind, die Einstellung kriegen, okay,
124 Konflikte gehören zum normalen Alltag (12:08), wir kümmern uns darum und schaffen
125 mit diesem Bewusstsein ein Arbeitsklima in dem die Leute gut und gerne arbeiten und
126 sind auch bereit dafür Geld und Zeit in die Hand zu nehmen.
127 *I: 8. Was sind Ihrer Meinung nach realistische, gut machbare Veränderungen*
128 *hinsichtlich Mobbingprävention für jeden Betrieb?*
129 S: Ja das wären die Dinge die ich vorhin genannt habe. Wenn das Klima gut ist und so
130 eine Kultur besteht „Ich bin bereit Konflikte zu lösen“, das wäre das Leitthema
131 eigentlich. Und die Frage ist dann: „Was kann ich tun, damit das Arbeitsklima dann
132 auch wirklich gut wird“ und dazu gehören (13:00) halt neben den genannten Dingen,
133 natürlich auch ein paar Eigenschaften die and der Führung dann auch hängen, „Wie
134 gehe ich auf andere zu; ist mir das wirklich wichtig?; Oder sehe ich nur rein die Sache
135 im Vordergrund“ So, wenn jemand verstanden hat, das gute Arbeit dann passiert, wenn
136 auch gutes Klima herrscht, dann hat er das Allermeiste.(13:32)
137 *I: 9. Welche Methoden empfehlen Sie um Teilnehmende eines Mobbing-Prävention-*
138 *Seminars zu Veränderungen anzuregen und zu überzeugen?*
139 S: Meinen Sie als Betroffener?
140 *I: Nein, Teilnehmende die diese Mobbingprävention selbst streuen sollen. So etwas*
141 *wie Betriebsräte, Führungskräfte, Teilnehmende die Interesse daran haben diese*
142 *Mobbing-Prävention im Betrieb selbst einzubringen.*
143 S: Achso, also quasi Katalysatoren, also so etwas.
144 *I: Genau*
145 S: Ja was gibt's da... Ja natürlich, also wie gesagt einmal das Vermitteln von so einer
146 Einstellung. Das Zweite ist halt, es gibt eine ganze Menge an Strategien die aus der
147 Therapie halt auch entstanden sind, die ich teilweise in meinen Büchern beschrieben
148 habe. Das ist jetzt natürlich bisschen schwierig. Ein ganz wichtiger Punkt, als Beispiel
149 nur mal: (14:32) Das ich einen Konflikt ganz einfach mal in einem Organigramm
150 aufmale. Das ist etwas was wir mit allen Patienten hier auch machen.
151 Ich male das Organigramm auf und versuche mal zu verstehen, wie die einzelnen
152 Verbindungen der Betroffenen so sind und wer dafür letztlich die Verantwortung hat
153 halt. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Und das immer im Grunde auch die Bereitschaft
154 da ist, sich diesem Thema anzunehmen.

155 Ich kann als Coach, wie auch immer man das jetzt nennen mag,
156 Präventivfachkraft...Wenn ich das vermitteln soll, dann muss ich die Leute
157 überzeugen, dass es sich lohnt, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Und dieses sich
158 lohnen heißt, das ist besseres Klima, das bringt auch längerfristig mehr Erfolg, das
159 macht die Leute mehr, da schaffen die Leute mehr weil sie sich halt auch wohlfühlen.
160 Genau. Und im Konkreten gibt es natürlich auch noch ein paar Strategien, aber ein
161 Wichtige ist dabei diese Art mal einen Konflikt aufzuzeichnen und sich mal
162 anzugucken, was läuft denn da eigentlich ab, mit den Betroffenen gemeinsam dann.
163 I: [...]10. Würden Sie mir erläutern, was sie außerdem noch als wichtig erachten
164 hinsichtlich Mobbingprävention in Unternehmen?
165 S: Ja gut, es gibt zwei Richtungen. Das eine ist natürlich, zum Empfehlen, die
166 rechtlichen Grundlagen in Deutschland, das auch wirklich zu sanktionieren, darüber
167 müsste man nachdenken. Das wäre so die eine Richtung, die andere ist halt, dass das
168 Thema stärker versachlicht wird und man sich halt tatsächlich sehr früh mit Konflikten
169 und Konfliktlösungen beschäftigt und nicht diese Chronifizierung dann geschehen
170 lässt.(17:02) Je länger das ungelöst bleibt, umso eher besteht auch die Gefahr, dass
171 Mobbing passiert. Und als Letztes ist es so, dass man den Begriff wirklich nur dann
172 verwendet, wenn er auch angemessen ist, das heißt wenn jemand mal einen Tag, zwei
172 schief angeguckt wird, kann man nicht von Mobbing reden, nach unserer, ich sag mal,
173 allgemein definierten oder allgemein akzeptierten Definition. Von Mobbing kann man
174 nur reden, wenn das über längere Zeit passiert, wenn wirklich jemand ausgegrenzt
175 wird, und so weiter und so fort. Die kennen Sie ja die Diskussion. Dass man da
176 unterscheidet und klar Position bezieht und sagt, „Leute wenn da einer mal schief
177 angeguckt wird einen Tag, oder zwei Tage hat das eigentlich mit Mobbing erstmal
178 nichts zu tun. Dieser Begriff gilt für diese chronifizierte Seite.
179 I: Vielen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben, dürfte ich bei
Rückfragen auf Sie zurückkommen?
[...]

Anhang G: Experteninterview Nr.2, Georg Roessler, Deeskalationstrainer

1. Welche berufliche Expertise haben Sie zum Thema Mobbing?

Langjaehrige Praxis als Seminarleiter und Trainer in Israel und Deutschland: Charite, Caritas, DGB, Polizei, Paedagogen

2. Gibt es Ihrer Meinung nach typische Persoenlichkeiten die von Mobbing betroffen sind?

Entsprechend zu unserem Gespraech am Telefon: Nicht jeder, der ueber's gemobbt werden klagt, wird tatsaechlich gemobbt. Typische Persoenlichkeiten: Humorvoll, kooperativ, kreativ, denkt ueber den Tellerrand der Aufgabenbeschreibung hinaus; halt der ‚ideale‘ Mitarbeiter ...

3. Worin sehen Sie in Betrieben die meisten mobbingfoerdernden Ursachen?

- Chef-profil
- mitarbeiterInnen-profil
- fehlende „anererkennungskultur“

Die naechsten drei Fragen sind aehnlich und richten sich aber jeweils auf verschiedene Ebenen:

4. Welche mobbingvorbeugenden individuellen Handlungsmoeglichkeiten sehen Sie betrieblichen Akteurinnen und Akteuren?

Transparenz: Erst wenn wir genuegend die entsprechenden Strategien kennen und erkennen, koennen wir Widerstand leisten. Also – vorbeugende Seminare wie mit Marianne Giesert

5. *Welche Tipps würden Sie Beschäftigten geben, die vermuten von Mobbing betroffen zu sein?*

Die bekannten Sachen – Logbuch... Was passierte wann und wie und wer war anwesend etc...

Im Zweifelsfalle und je nach Moeglichkeit ein schnelleres Abtauchen.

6. *Angenommen Sie könnten Betriebe frei heraus mobbingvorbeugend gestalten, welche Aspekte wären (ihrer Meinung nach) am wichtigsten?*

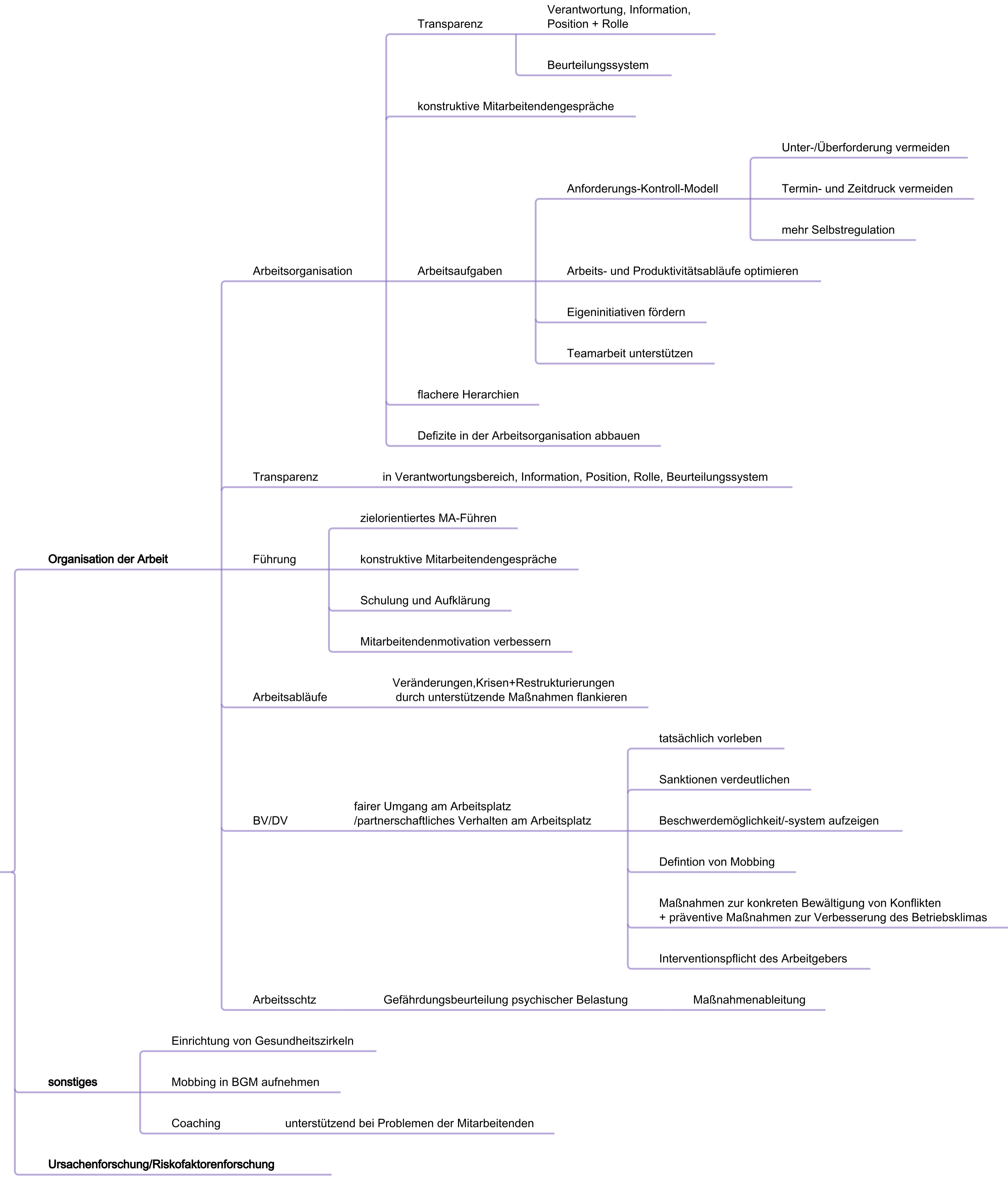
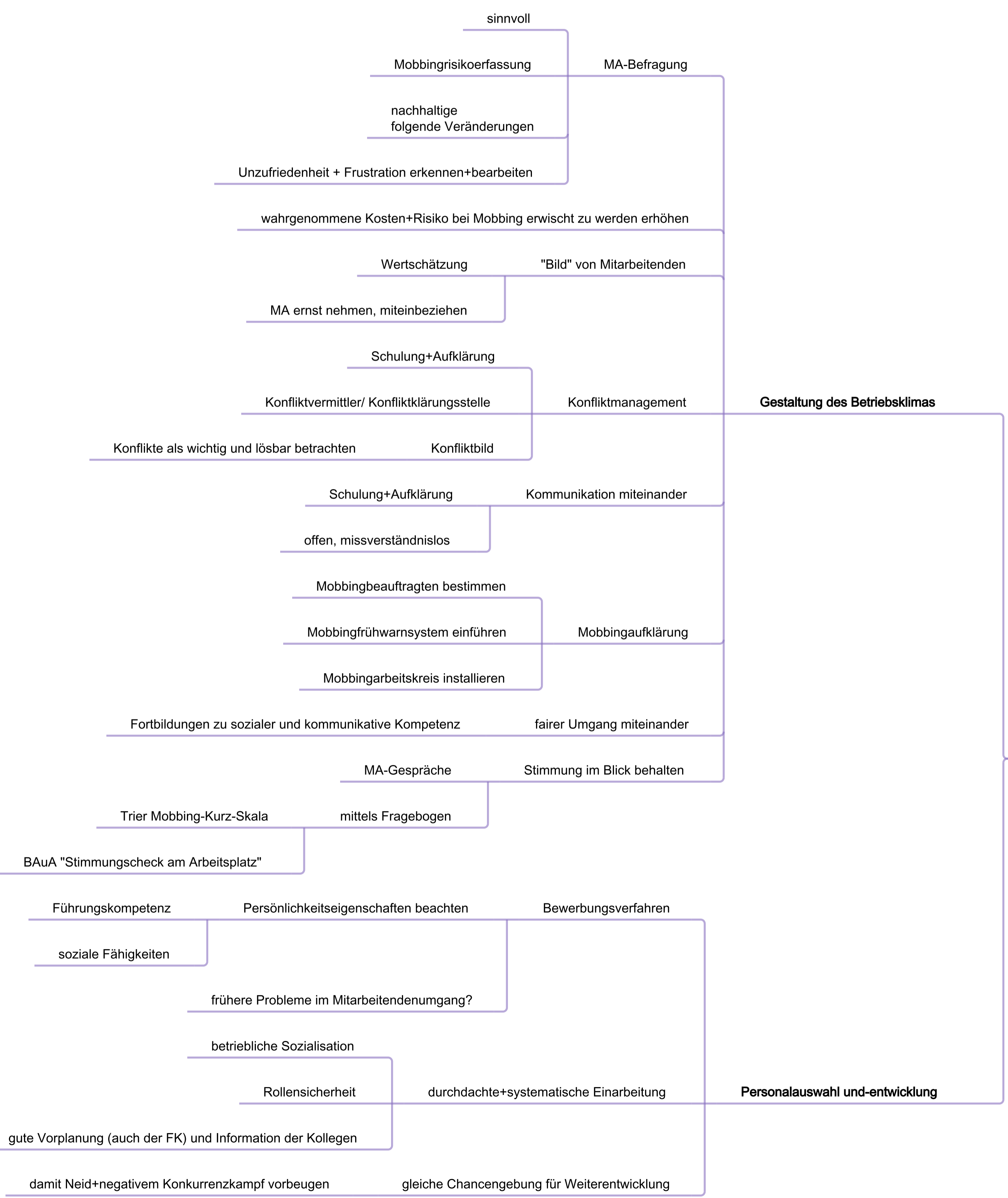
Anerkennungskultur veraendern...

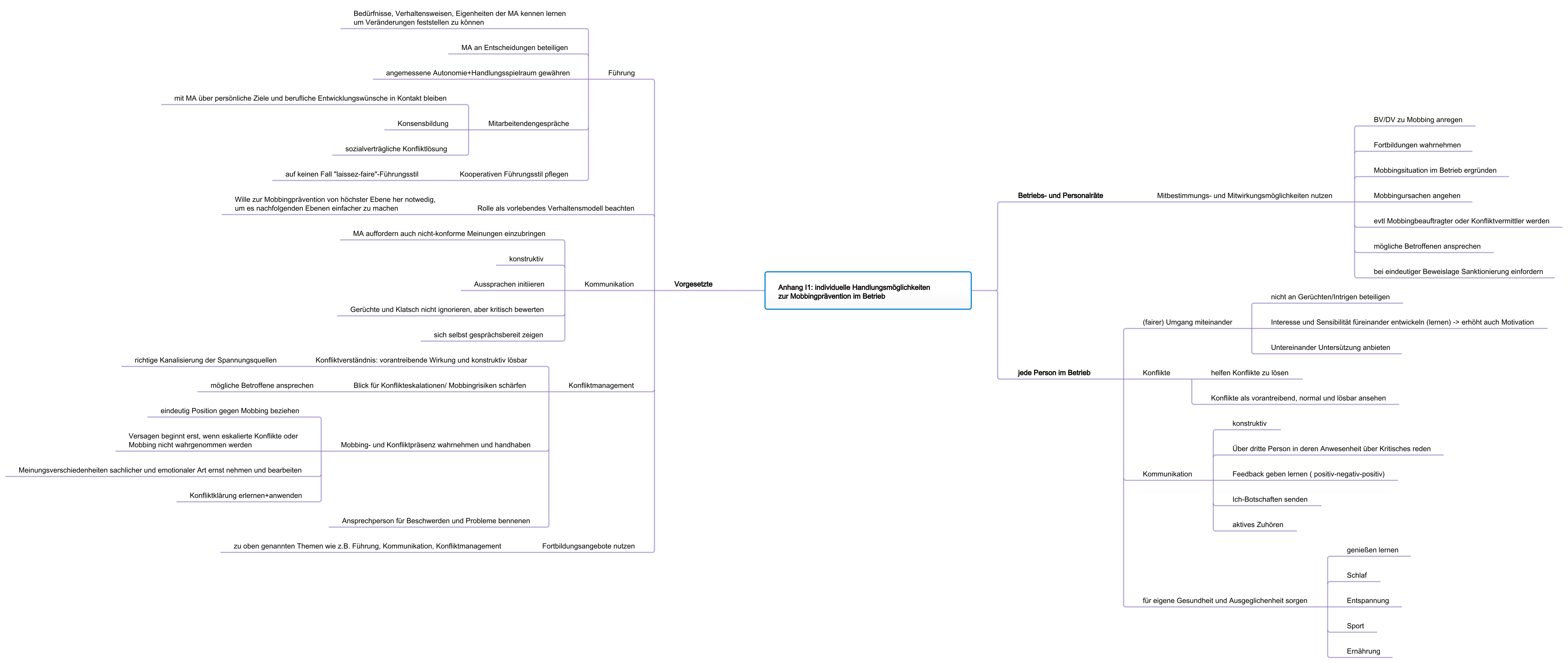
7. *Was sind Ihrer Meinung nach realistische, gut machbare Veränderungen hinsichtlich Mobbingprävention für jeden Betrieb?*

Es bleibt bei meiner Anerkennungskultur.

Vielen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben.

Anhang H1: strukturelle und organisatorische Möglichkeiten der Mobbingprävention im Betrieb





Anhang J: Musterbetriebsvereinbarung Mobbing BAuA

zum Thema Mobbing

Entwurf einer Musterbetriebsvereinbarung

In dem Willen, das Betriebsklima in unserem Unternehmen zu verbessern, Konflikte produktiv zu nutzen und zu bearbeiten und negative Auswirkungen sozialer Konflikte auf einzelne zu verhindern, schließen Betriebsrat/Personalrat und Geschäftsleitung folgende Vereinbarung:

§ 1 Geltungsbereich

Diese Betriebs-/Dienstvereinbarung gilt für alle Betriebsangehörige des ... Betriebes.

§ 2 Belästigungsverbot

Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat sind sich einig darüber, dass in dem Betrieb/Unternehmen/Dienststelle ... keiner Person wegen Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung Nachteile entstehen dürfen. Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat sehen eine wichtige Aufgabe darin, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern.

Deshalb werden alle Betriebsangehörigen aufgefordert, Maßnahmen zu unterlassen, die die Entfaltung der Persönlichkeit einzelner beeinträchtigen können oder als Belästigung und Beleidigung empfunden werden können. Insbesondere ist darauf zu achten, dass

- niemand in seinen Möglichkeiten, sich zu äußern oder mit seinem Kollegen und Vorgesetzten zu sprechen, eingeschränkt wird,
- niemand in seinen Möglichkeiten, soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten, beschnitten wird,
- niemand in seinem sozialen Ansehen beschädigt wird,
- niemand durch Wort, Gesten oder Handlungen sexuell belästigt wird,
- niemand durch die ihm zugewiesenen Arbeitsaufgaben diskriminiert oder gedemütigt wird,
- niemand physischer Gewalt oder gesundheitsschädigenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt wird.

§ 3 Sanktionen

Unabhängig von den im folgenden genannten Vorgehensweisen zur Verhinderung von Belästigungen und Beeinträchtigungen kommen Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat überein, dass sie belästigende Handlungen nach § 2 als ernstliche Verletzung des Betriebsfriedens betrachten. Personen, die trotz Ermahnung solche Verhaltensweisen ausüben, müssen mit Versetzung oder Entlassung rechnen.

§ 4 Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas

Zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Belästigungen werden regelmäßig Vorgesetzungsschulungen durchgeführt, und zwar alle drei Jahre. Der Betriebsrat/Personalrat ist an der Konzeption der

Schulung und Auswahl der Schulungsträger beteiligt und hat das Recht, an den Schulungen teilzunehmen. In den Schulungen sind dem Thema: »Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Mobbing« besonderer Raum zu lassen.

§ 5 Betriebliches Beschwerderecht

Jeder Betriebsangehörige, der sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebes benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt, hat das Recht zur Beschwerde. Nachteile dürfen ihm nicht daraus entstehen.

§ 6 Stufen der Beschwerdebehandlung

Ein Betriebsangehöriger, der eine Beschwerde nach § 5 vorbringt, kann zunächst ein Gespräch mit dem Konfliktgegner unter neutraler Leitung (Moderator) verlangen. Auf seinen Wunsch wird der Betriebsrat/Personalrat hinzugezogen. Der Beschwerdeführer hat das Recht, dass dieses Gespräch innerhalb von zwei Wochen nach seiner Beschwerde stattfindet.

Ergibt sich bei diesem Gespräch keine freiwillige Einigung, so muss innerhalb von weiteren zwei Wochen ein Vermittlungsgespräch stattfinden. Als Vermittler wird der nächsthöhere Vorgesetzte eingesetzt. Auf Wunsch des Beschwerdeführers kann der Personalrat/Betriebsrat hinzugezogen werden.

Kommen beide Konfliktgegner in diesem Gespräch nicht zu einer Einigung oder besteht der ursprüngliche Missstand, der Anlass zur Beschwerde gab, weiter, so kommt die Angelegenheit innerhalb von weiteren zwei Wochen vor die betriebliche Beschwerdestelle. Sie entscheidet nach Anhörung beider Seiten verbindlich.

§ 7 Zusammensetzung der betrieblichen Beschwerdestelle

Die betriebliche Beschwerdestelle ist eine ständige Einrichtung. Sie setzt sich aus je drei Mitgliedern, die von der Geschäftsleitung und vom Personal-/ Betriebsrat benannt werden, zusammen. Den Vorsitz übernimmt eine neutrale Person (eventuell eine externe Person). Sie entscheidet einstimmig.

Die betriebliche Beschwerdestelle hat das Recht, Maßnahmen zur Beilegung des Konfliktes zu beschließen. Die Geschäftsleitung und der Personal-/ Betriebsrat sind zur Umsetzung der Entscheidung der Beschwerdestelle verpflichtet.

Kommt keine Einigung zustande, wird ein externer Vermittler hinzugezogen, dessen Vermittlungsvorschlag angenommen werden muss.

§ 8 Betriebliche Ansprechpartner

Um eine Eskalation von Konflikten zu verhindern, werden betriebliche Ansprechpartner benannt, die von den Beschwerdeführern angerufen werden können, wenn sie sich belästigt oder benachteiligt fühlen. Die Ansprechpartner werden von Geschäftsleitung und Betriebsrat im Einvernehmen benannt, und zwar in folgender Anzahl: Pro 1.000 Mitarbeiter ein Ansprechpartner, mindestens aber zwei pro Dienststelle/Betrieb/Unternehmensteil. Diese Ansprechpartner werden gesondert geschult und haben folgende Rechte:

- Gespräche zwischen zwei Konfliktgegnern einzubekommen und zu leiten, sofern noch keine Beschwerde nach § 6 geführt wurde,
- im Auftrag eines Beschwerdeführers Verhandlungen mit Vorgesetzten und Personalabteilung zu führen, um einen Missstand zu beseitigen oder eine einvernehmliche Lösung zu finden,

- in der betrieblichen Beschwerdestelle als Sachverständiger aufzutreten und Lösungen vorzuschlagen,
- gegen Entscheidungen der betrieblichen Beschwerdestelle ein Veto einzulegen, wenn sie den begründeten Verdacht haben, dass es sich um einen Fall von Mobbing handelt.

Wenn der betriebliche Ansprechpartner ein Veto gegen die Entscheidung der betrieblichen Beschwerdestelle einlegt, muss diese einen externen Experten zum Thema Mobbing hören und dessen Vermittlungsvorschlag annehmen.

§ 9 Inkrafttreten, Kündigung

Diese Vereinbarung tritt am in Kraft. Die Vereinbarung gilt auf unbestimmte Zeit, sie kann mit einer halbjährlichen Frist zum jeweiligen Jahresende gekündigt werden. Widerspricht die andere Seite der Kündigung, so gilt die Vereinbarung fort, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt wird.

Anhang K: Betriebsvereinbarung Volkswagenwerk Wolfsburg

Betriebsvereinbarung:

"Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz"

Präambel

Eine Unternehmenskultur, die sich durch ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sexuelle Belästigung, die sich meist gegen Frauen richtet, und Mobbing gegen Einzelne sowie Diskriminierung nach Herkunft und Hautfarbe und der Religion, stellen am Arbeitsplatz eine schwer wiegende Störung des Arbeitsfriedens dar. Sie gelten als Verstoß gegen die Menschenwürde sowie als eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts. Solche Verhaltensweisen sind unvereinbar mit den Bestimmungen der Arbeitsordnung. Sie schaffen im Unternehmen ein eingegengtes, stressbelastetes und entwürdigtes Arbeits- und Lernumfeld und begründen nicht zuletzt gesundheitliche Störungen. Das Unternehmen verpflichtet sich, sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung zu unterbinden und ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrecht zu erhalten. Dies gilt auch für die Werbung und Darstellung in der Öffentlichkeit.

1. Geltungsbereich

persönlich: für alle Beschäftigten der Volkswagen AG,

räumlich: für alle Werke der Volkswagen AG.

2. Grundsätze

Gemäß der Arbeitsordnung ist jeder Werksangehörige verpflichtet, zur Einhaltung des Arbeitsfriedens und eines guten Arbeitsklimas beizutragen.

Hierzu gehört vor allem, die Persönlichkeit jedes Werksangehörigen zu respektieren.

3. Zur Verletzung dieser Würde des Einzelnen gehört insbesondere das bewusste, gezielte und fahrlässige Herabwürdigen bis hin zum/zur
- **Sexuellen Belästigung**, wie beispielsweise unerwünschter Körperkontakt, anzügliche Bemerkungen, Kommentare oder Witze zur Person, Zeigen sexistischer und pornographischer Darstellungen (z.B. Pin-up-Kalender), Aufforderungen zu sexuellen Handlungen, Andeutungen, dass sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen könnte.
Was als sexuelle Belästigung empfunden wird, ist durch das subjektive Empfinden der Betroffenen bestimmt.
 - **Mobbing**, wie beispielsweise Verleumden von Werksangehörigen oder deren Familien, Verbreiten von Gerüchten über Werkangehörige oder deren Familien, absichtliches Zurückhalten von arbeitsnotwendigen Informationen oder sogar Desinformation, Drohungen und Erniedrigungen, Beschimpfung, verletzend Behandlung, Hohn und Aggressivität, unwürdige Behandlung durch Vorgesetzte, z.B. die Zuteilung kränkender, unlösbarer, sinnloser oder gar keiner Aufgaben
 - **Diskriminierung**, wie beispielsweise aus rassistischen, ausländerfeindlichen oder religiösen Gründen, die in mündlicher oder schriftlicher Form geäußert werden sowie diesbezügliche Handlungen gegenüber Werksangehörigen.

Die o.g. Grundsätze gelten gleichermaßen für das Verhalten von Werksangehörigen gegenüber im Unternehmen beschäftigten Fremdfirmenangehörigen.

4. **Beschwerderecht**

Wenn eine persönliche Zurückweisung durch die belästigte Person im Einzelfall erfolglos ist oder unangebracht erscheint, können sich die betroffenen Werkangehörigen, die sich durch Missachtung der unter Punkt 2 beschriebenen Grundsätze beeinträchtigt fühlen, an die nachfolgenden Stellen wenden.

Verantwortliche Stellen in diesem Sinne sind insbesondere:

- der/die betrieblichen Vorgesetzten
- der Betriebsrat
- die Frauenbeauftragte
- das Personalwesen
- das Gesundheitswesen

Diese haben die Aufgabe, unverzüglich, spätestens innerhalb einer Woche nach Kenntnis des Vorfalls:

- die Betroffenen zu beraten und zu unterstützen,
- in getrennten oder gemeinsamen Gesprächen mit den belästigenden und den belästigten Personen den Sachverhalt festzustellen und zu dokumentieren,
- die belästigende Person über die tatsächlichen und die Zusammenhänge und Folgen einer Belästigung im vorgenannten Sinne am Arbeitsplatz aufzuklären,
- den zuständigen Gremien Gegenmaßnahmen und ggf. arbeitsrechtlichen Konsequenzen im Rahmen der bestehenden Verfahren vorzuschlagen,
- allen - auch vertraulichen - Hinweisen und Beschwerden von Belästigungen im vorgenannten Sinne nachzugehen,
- auf Wunsch die/den Betroffene/n zu/in allen Gesprächen und Besprechungen einschließlich zu Sitzungen des Personalausschusses zu begleiten, zu beraten und sie in ihrer Vertretung zu unterstützen.

Über die Teilnahme von Vertrauenspersonen an seinen Sitzungen entscheidet der Personalausschuss in Abwägung der Umstände des Einzelfalls. Darüber hinaus können sich betroffene Werksangehörige auch jederzeit an Personen ihres Vertrauens sowie den Werkschutz wenden.

Die §§ 84 und 85 des Betriebsverfassungsgesetzes über das allgemeine Beschwerderecht bleiben unberührt.

Die Beschwerde darf nicht zu Benachteiligungen führen.

5. **Vertraulichkeit**

Über die Informationen und Vorkommnisse, persönliche Daten und Gespräche ist absolutes Stillschweigen gegenüber Dritten zu bewahren, die nicht am Verfahren beteiligt sind.

6. **Maßnahmen**

Das Unternehmen hat die dem Einzelfall angemessenen betrieblichen Maßnahmen gemäß § 32 der Arbeitsordnung, wie z.B.

- Belehrung,
- Verwarnung,
- Verweis,
- Geldbuße
- oder arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie z.B.
- Versetzung,
- Abmahnung oder
- Kündigung

zu ergreifen.

Die Durchführung erfolgt in Abstimmung mit dem Betriebsrat.

Zur Abhilfe kann auch ein Beratungs- und Therapieangebot erfolgen.

Im Übrigen gelten die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen, z.B. das Beschäftigungsgesetz.

7. **Fördermaßnahmen**

○ **Fortbildung**

Im Rahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung von Werksangehörigen wird die Problematik der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, des Mobbing und der Diskriminierung, der Rechtsschutz für die Betroffenen und die Handlungsverpflichtungen der Vorgesetzten aufgenommen.

Dies gilt insbesondere für:

- betriebliche Vorgesetzte
- Ausbilder/Ausbilderinnen,
- betriebliche Ausbildungsbeauftragte
- Beschäftigte des Personal- und Gesundheitswesens sowie den Betriebsrat.

- **Seminare**

In Zusammenarbeit mit dem Gleichstellungsausschuss des Betriebsrates, der Frauenförderung und der VW-Coaching GmbH werden zielgruppenorientierte Seminare/Seminarbausteine erstellt.

- **Information und Aufklärung**

Im Interesse einer umfassenden Informations- und Aufklärungskampagne innerhalb der Belegschaft werden die partnerschaftlichen Verhaltensgrundsätze in einer Broschüre der Belegschaft zugänglich gemacht. Darüber hinaus erfolgen unterstützend von Zeit zu Zeit Publikationen mit Vorschlägen/Hinweisen zur Verbesserung des Arbeitsklimas (z. B. Bekanntmachungsbretter).

8. **Schlussbestimmungen**

Die Betriebsvereinbarung tritt am 01.07.1996 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten zu Jahresende, erstmals zum 31.12.1997, gekündigt werden. Wird diese Betriebsvereinbarung gekündigt, z. B. im Falle einer Änderung einschlägiger gesetzlicher Vorschriften oder Rechtsprechung, gelten die Festlegungen dieser Betriebsvereinbarung bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung weiter.

Wolfsburg, 27.06.96
VOLKSWAGEN AG
Gesamtbetriebsrat – Unternehmensleitung

(ver.di Bildungswerk Hessen e. V. , n.d.)

Anhang S: Handout

Hilfreiche Kontakte und Literatur zu Mobbing

Online-Fragebogen zur persönlichen Mobbingfeststellung (Zapf, 2003):

<http://www.geo.de/GEO/mensch/medizin/psychologie-sind-sie-ein-mobbing-opfer-1588.html>

Betriebsintern:

- Xxx
- Xxx
- Xxx

Extern:

- *MobbingLine Nordrhein-Westfalen*: 01803 100113
- *Pro Fairness gegen Mobbing*: Non-Profit-Netzwerk mit Informationsangeboten, Beratung und Aktionen
- *Mobbing-Hotline Baden-Württemberg* der Deutschen Rentenversicherung (einmalig 0,06€)
- Beraternetzwerk *Mobbing Competence Center* 0800 - 6622445 (kostenlos)
- *Arbeitskreis gegen Mobbing e.V.*: Tel: 0261 80 81 76 (kostenlos)
- Hilfsangebote und Rechtsberatung der Gewerkschaften

Im fortgeschrittenen Stadium:

- Selbsthilfegruppen
- psychotherapeutische Unterstützung

Literaturempfehlungen:

- **Wenn aus Kollegen Feinde werden.... Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing**
6. Auflage. Dortmund: 2010.
ISBN: 978-3-88261-583-8, 48 Seiten, Papier, PDF-Datei
<http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A12.html> [24.05.2016]
- **Initiative Neue Qualität der Arbeit** (Hrsg.). Verfügbar unter
<http://www.inqa.de/DE/Service/Aktuelles-aus-der-Arbeitswelt/Meldungen/2012/2012-01-13-mobbing-beratung.html> [29.06.2016]
- Brinkmann, R. D. (2011). **Mobbing, Bullying, Bossing. Treibjagd am Arbeitsplatz** (Arbeitshefte Personalpraxis, Bd. 4, 3., aktualisierte und überarb. Aufl.). Hamburg: Windmühle-Verl.
- Lenz-Kruschinski, M. (2015). **Mobbing am Arbeitsplatz. Was können Vorgesetzte tun?** (Hochschule - Leistung - Verantwortung, Bd. 1, 1., Aufl.). Hamburg: Kovac, Dr. Verlag.
- Resch, M. & Roscher, S. (2005). **Aufbau einer Konfliktkultur im Krankenhaus als Beitrag zur Mobbing-Prävention.** *Wirtschaftspsychologie*, 4, 51-61.
- Schwickerath, J. & Holz, M. (2012). **Mobbing am Arbeitsplatz. Trainingsmanual für Psychotherapie und Beratung**; mit Online-Materialien (1. Aufl). Weinheim: Beltz.
- Wolmerath, Martin & Esser, Axel. (2000). **Mobbing: Ansätze für die Betriebsratsarbeit.** *AiB • Arbeitsrecht im Betrieb*, 388-391.

Quellen:

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.).(n.d.). *Beratungsangebote für Mobbing-Betroffene.* Verfügbar unter <http://www.inqa.de/DE/Service/Aktuelles-aus-der-Arbeitswelt/Meldungen/2012/2012-01-13-mobbing-beratung.html> [29.06.2016].

Zapf, D. Professor Dr. (GEO.de, Hrsg.). (2003). *Sind Sie ein Mobbing-Opfer?* Verfügbar unter <http://www.geo.de/GEO/mensch/medizin/psychologie-sind-sie-ein-mobbing-opfer-1588.html> [29.06.2016].

Anhang X: Konfliktgespräch in 8 Schritten

Vorbemerkung:

Entwickelt wurde diese Übung für ein Konfliktgespräch zwischen 2 Personen, die sich über konflizierende Interessen verständigen möchten. Insofern vertreten beide Personen unterschiedliche Seiten oder Parteien. Die Übung ist aber auch denkbar für die Bearbeitung eines Konfliktes zwischen zwei Gruppen. Dann müßte das Setting so gestaltet werden, daß das Gespräch zwischen Innen- und Außenkreis oder zwischen zwei VertreterInnen jeder Gruppe stattfindet, die durch andere Personen der jeweiligen Gruppe abgelöst oder durch ein Alter-Ego verstärkt werden können.

1. Anmeldung der Störung:

Jede Person sagt, was sie stört oder beunruhigt, was sie befürchtet oder welches unbefriedigte Bedürfnis sie hat. Sie drückt dabei ihre Gefühle direkt (in der Ich-Form) und ohne Vorwurf aus. Sie sagt nur einen Punkt aufs Mal. Sie sagt, daß sie gerne mit der anderen darüber sprechen möchte.

2. Herausfinden der Hintergrundbedürfnisse:

Zuerst redet nur die eine und die andere hört ihr aktiv zu. Dann redet nur die andere und die eine hört ihr aktiv zu.

3. Umformulierung der Störung in Wünsche:

Beide versuchen zu sagen, was sie eigentlich möchten.

4. Sammeln von möglichen Lösungen:

Gemeinsam sammeln sie Vorschläge, wie man es machen könnte, daß beide auf ihre Rechnung kämen, auch unsinnige und phantasievolle. Wichtig dabei ist, daß sie noch nicht darüber diskutieren, sondern nur sammeln.

5. Prüfen der Vorschläge:

Jetzt erst wird das Für und Wider erwogen, werden alle Einwände gebracht, werden die Vorschläge kritisch bewertet.

6. Einigung auf die beste Lösung:

Es sollte eine sein, zu der beide Personen wirklich ja sagen können, die also den Interessen beider Seiten optimal entspricht.

7. Ausarbeiten der Einzelheiten:

Man trifft genaue Abmachungen, wie die beschlossene Lösung praktisch durchgeführt werden kann.

8. Später überprüfen:

Nach einiger Zeit wird nachgeschaut, ob sich die Lösung bewährt, ob sie immer noch die beste ist, sonst werden die Abmachungen geändert.

(Schmidt & Berg, 1995, S. 339)

Anhangsverzeichnis

Deutscher Alpenverein München & Oberland. (n.d.). *Spiele mit Kinder- und Jugendgruppen*. Verfügbar unter: http://wiki.dav-oberland.de/images/8/8d/Spiele_mit_Kinder-_und_Jugendgruppen.pdf [15.06.2016].

Dicke, W., Beermann, B. & Brenscheidt, F. (2007). *Wenn aus Kollegen Feinde werden ... Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing* (6., korrigierte Aufl). Dortmund: BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Döring, K. W. (2008). *Handbuch Lehren und Trainieren in der Weiterbildung* (Beltz Weiterbildung und Qualifikation, 1. Aufl). Weinheim, Bergstr: Beltz, J.

Geithner, E. (managerSeminare, Hrsg.). *Feedbackbogen*, Fortbildungszentrum Hochschullehre. Verfügbar unter: <http://www.managerseminare.de/pdf/lehrbuch-anlagen.pdf> [16.06.2016].

Göllner, M. & Romppel, J. (2015). *Seminargestaltung mit Methode!* (weiter gelernt): k.o.s GmbH. Verfügbar unter: http://www.kos-qualitaet.de/media/de/KOS_weiter%20gelernt_Heft%206_Seminargestaltung.pdf [25.07.2016].

Grünwald, M. (2003). *Mobbing im Betrieb. Handbuch für die Personalpraxis, Ursachen, Strategien, Recht, Arbeitshilfen*. München: C.H. Beck.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.).(n.d.). *Beratungsangebote für Mobbing-Betroffene*. Verfügbar unter: <http://www.inqa.de/DE/Service/Aktuelles-aus-der-Arbeitswelt/Meldungen/2012/2012-01-13-mobbing-beratung.html> [29.06.2016].

Knoll, J. (2007). *Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen* (Beltz Weiterbildung - Training, 11., vollständig überarbeitete und erw. Aufl). Weinheim [u.a.]: Beltz.

Klug, S. U. (2012). *Konzepte ausarbeiten - schnell und effektiv. Tools für Pläne, Berichte und Präsentationen* (Edition Praxis.Wissen, 5. Aufl., unveränderter Nachdr. der 3. überarb. und erw. Aufl). Göttingen: BusinessVillage.

- Klusemann, J., Nikolaides, A., Brunn, M., Schwickerath, J. & Kneip, V. (2008). Trierer Mobbing-Kurz-Skala (TMKS). Validierung eines Screening-Instrumentes zur diagnostischen Erfassung von Mobbing am Arbeitsplatz. *Praxis Klinische Verhaltensmedizin und Rehabilitation*, 21 (Heft 82), 323-334. Verfügbar unter: <http://www.redi-bw.de/db/ebSCO.php/search.ebscohost.com/login.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dpdx%26AN%3d0216003%26site%3dehost-live> [26.05.2016].
- Lipp, U. & Will, H. (2001). *Das grosse Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren* (Beltz Weiterbildung, 5., erw. Aufl). Weinheim: Beltz.
- Nuissl von Rein, E. Prof.Dr., Baschlau, M., Brunner, C., Büseke, E., Dietsche, B., Dörte, D., Enk, C., Gärtner, N., Gerritz, T., Henkel, G., Hohl, D., Koch, C., Lauber, S., Müller, T., Mulia, C., Raediker, S., Schottner, B., Sciascia, C., Singh, S., Steifert, F. & der Tway, V. (2000). *Reader zum Seminar „Methoden der Erwachsenenbildung“*. Verfügbar unter: <http://www.uni-marburg.de/fb21/ebaj/studium/Literatur/Dokus/ReaderNuissl> [15.06.2016].
- Schmidt, E. R. & Berg, H. G. (1995). *Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche ; ein Handbuch*. Offenbach: Burckhardt/Laetare Verlag GmbH
- ver.di Bildungswerk Hessen e. V. (Hrsg.). *Mobbing & Burnout*. Verfügbar unter: <http://mobbing-und-burnout.sozialnetz.de/go/id/icx/> [05.05.2016].
- Wendorff, J. A. (2009). *Das Lehrbuch. Trainerwissen auf den Punkt gebracht*. Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Zapf, D. Professor Dr. (GEO.de, Hrsg.). (2003). *Sind Sie ein Mobbing-Opfer?* Verfügbar unter: <http://www.geo.de/GEO/mensch/medizin/psychologie-sind-sie-ein-mobbing-opfer-1588.html> [29.06.2016].

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende wissenschaftliche Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt. Die wörtlich oder inhaltlich aus Quellen jeglicher Art übernommenen Passagen habe ich in meiner Arbeit ausnahmslos als solche kenntlich gemacht.

Ich habe in keiner Weise versucht, die Ergebnisse im Rahmen der empirischen Erhebung oder an anderer Stelle zu beeinflussen. Die statistischen Analysen habe ich nach bestem Wissen und Gewissen durchgeführt und die zugrundeliegenden Daten in keiner Weise verändert, erweitert oder verkürzt. Gegebenenfalls an den Originaldaten vorgenommene Modifikationen (z. B. Transformationen, Datenbereinigung) habe ich ausnahmslos und in nachvollziehbarer Weise benannt und begründet.

Die Arbeit hat bisher nicht in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise dieser oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium. Ich bin damit einverstanden, dass die Bachelorarbeit veröffentlicht wird.“

Ort, Datum