

Inhalt

| | |
|-----------------------------|----|
| Vorwort zur ersten Auflage | 16 |
| Vorwort zur zweiten Auflage | 18 |
| Vorwort zur dritten Auflage | 19 |

■ Mobbing am Arbeitsplatz 21

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | Der Mobbingbegriff | 22 |
| 2 | Ergebnisse der empirischen Mobbingforschung | 26 |
| 2.1 | Verbreitung von Mobbing | 26 |
| 2.2 | Auftretenshäufigkeit und -dauer | 29 |
| 2.3 | Position und Anzahl der Mobbingbeteiligten | 30 |
| 2.4 | Branchen und Berufszugehörigkeit der Betroffenen | 33 |
| 2.5 | Alter der Betroffenen | 36 |
| 2.6 | Persönlichkeitsfaktoren der Betroffenen und Täterinnen | 37 |
| 2.7 | Geschlechtsspezifische Aspekte von Mobbing | 40 |
| 2.8 | Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Wahl der Mobbinghandlungen | 41 |
| 2.9 | Sexuelle Belästigung als Mobbinghandlung | 45 |
| 3 | Mobbingangriffsbereiche | 46 |
| 3.1 | Angriffe auf der kommunikativen Ebene | 47 |
| 3.2 | Angriffe auf die sozialen Beziehungen | 49 |
| 3-3 | Angriffe auf das soziale Ansehen | 50 |
| 3.4 | Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation | 52 |
| 3.5 | Angriffe auf die Gesundheit | 55 |
| 4 | Mobbingursachen | 56 |
| 4.1 | Gesellschaftliche Ursachen | 56 |
| 4.2 | Betriebliche Ursachen | 59 |
| 4.2.1 | Organisation der Arbeit | 59 |
| 4.2.1.1 | Ungünstige Umgebungsbedingungen | 59 |
| 4.2.1.2 | Starre Organisationsstrukturen | 60 |

| | | | |
|----------|---------|---|-----------|
| | 4.2.1.3 | Wettbewerbsförderndes Beförderungssystem | 61 |
| | 4.2.1.4 | Mangelnde Transparenz | 62 |
| 4-2.2 | | Ursachen in der Sozialstruktur | 62 |
| | 4.2.2.1 | Mangel an ethischen Normen und Werten | 62 |
| | 4-2.2.2 | Schlechte Kommunikationsstrukturen | 63 |
| | 4.2.2.3 | Mangelnde Konfliktkultur | 64 |
| 4-2.3 | | Führung der Mitarbeiterinnen | 65 |
| | 4.2.3.1 | Führungsverhalten | 65 |
| | 4.2.3.2 | Unter-oder Überforderung der Mitarbeiterinnen | 70 |
| 4-3 | | Individuelle Ursachen | 71 |
| | 4.3.1 | Mobbing als Folge einer unbewältigten Stresssituation | 71 |
| | 4.3-2 | Neid | 74 |
| | 4-3.3 | Frustrationen | 75 |
| | 4.3-4 | Ängste | 76 |
| | 4.3-5 | Antipathien | 77 |
| 5 | | Das System Mobbing und seine Beteiligten | 78 |
| | 5-1 | Von Betroffenen, Täterinnen und Mitläuferinnen | 78 |
| | 5.2 | Gruppendynamische Aspekte von Mobbing | 82 |
| | 5-3 | Der Mobbingprozess – ein destruktiver Kreislauf für die Betroffenen | 87 |
| 6 | | Der Mobbingverlauf-die fehlgeschlagene Konflikt- bewältigung als Etablierung von Mobbing | 91 |
| | 6.1 | Vom Konflikt zur Konfliktfähigkeit – eine begriffliche Abklärung | 91 |
| | 6.1.1 | Konflikt | 91 |
| | 6.1.2 | Konfliktfähigkeit | 93 |
| | 6.1.3 | Konflikt als Chance | 94 |
| | 6.2 | Konfliktverlauf | 95 |
| | 6.3 | Konfliktinhalte | 96 |
| | 6.4 | Heiße und kalte Konflikte | 98 |
| | 6.5 | Formgebundene und formlose Konflikte | 99 |
| | 6.6 | Konflikte im mikro-, meso- und makrosozialen Rahmen | 100 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.7 | Phasenmodell der Konflikteskalation | 101 |
| 6.8 | Konfliktinterventionen im Überblick | 105 |
| 6.9 | Konfliktlösestile | 107 |
| 6.10 | Die Rolle der Drittpartei | 112 |
| | 6.10.1 Grobstruktur eines Vermittlungsgesprächs | 115 |
| | 6.10.2 Die Konfliktanalyse und hilfreiche Fragestellungen für die Praxis | 117 |
| 6.11 | Hilfe zur Selbstklärung bei Konflikten | 120 |
| | 6.11.1 Leitfaden zur Selbstklärung bei Konflikten I | 120 |
| | 6.11.2 Leitfaden zur Selbstklärung bei Konflikten II | 122 |
| | 6.11.3 Tipps für den Umgang mit schwierigen Kommunikationssituationen | 123 |
| | 6.11.4 Tipps für den Umgang mit Konflikten | 124 |
| 6.12 | Mobbingverlaufmodell | 125 |
| 6.13 | Vom ersten Konflikt über die Eskalation bis zum Ausschluss aus dem Arbeitsleben – das Fallbeispiel Lena | 128 |
| 7 | Mobbingfolgen | 130 |
| 7.1 | Individuelle Folgen | 130 |
| | 7-1.1 Psychische und physische Beschwerden | 130 |
| | 7-1.2 Auswirkungen auf das Privatleben | 135 |
| | 7-1-3 Selbstmord | 136 |
| 7.2 | Betriebliche Folgen | 137 |
| | 7.2.1 Auswirkungen auf das Betriebsklima | 137 |
| | 7.2.2 Auswirkungen auf das Betriebsergebnis | 139 |
| | 7.2.3 Innere Kündigung | 142 |
| | 7.2.4 Fehlzeiten/Krankenstände | 144 |
| | 7.2.5 Kündigung | 146 |
| | 7-2.6 Fluktuation und Neueinstellungen | 148 |
| 8 | Mobbingintervention | 149 |
| 8.1 | Individuelle Interventionen | 149 |
| | 8.1.1 Individuelle Interventionen aus betroffener Sicht | 149 |
| | 8.1.1.1 Erhalt bzw. Wiederherstellung der psychischen und physischen Gesundheit | 150 |
| | 8.1.1.2 Innerbetriebliche Maßnahmen | 153 |
| | 8.1.1.3 Externe Beratung und Information | 156 |
| | 8.1.1.4 Selbstreflexives Vorgehen | 159 |

| | | | |
|----------|-----------|--|------------|
| | 8.1.1.5 | Mobbingtagebuch | 160 |
| | 8.1.1.6 | Tipps gegen Mobbing für Betroffene | 163 |
| | 8.1.1.7 | Juristische Interventionen und rechtliche Absicherung | 164 |
| | 8.1.1.7.1 | Menschenwürde | 166 |
| | 8.1.1.7-2 | Fürsorgepflicht | 167 |
| | 8.1.1.7.3 | Interessenwahrungspflicht | 168 |
| | 8.1.1.7.4 | Schadenersatz- und Strafrecht | 168 |
| | 8.1.1.7.5 | Arbeits- und Beschäftigten- schutz | 169 |
| | 8.1.1.7.6 | Belästigungsschutz im Gleichbehandlungsrecht | 169 |
| | 8.1.1.7.7 | Mobbing-Verbot im öffentlichen Dienst | 171 |
| | 8.1.1.7.8 | Cybermobbing | 172 |
| | 8.1.2 | Individuelle Interventionen aus beteiligter Sicht | 174 |
| 8.2 | | Betriebliche Interventionen | 176 |
| | 8.2.1 | Unmittelbare Interventionen durch die Führungskraft | 178 |
| | 8.2.2 | Mediation | 180 |
| | 8.2.3 | Tipps für die Arbeit mit Betroffenen und Täterinnen | 182 |
| | 8.2.4 | Coaching und Supervision als interventionsbegleitende Maßnahmen | 183 |
| | 8.2.5 | Mobbingberatung | 184 |
| | 8.2.6 | Tipps für Beraterinnen im Einzelsetting | 188 |
| | 8.2.7 | Organisationsentwicklung und-beratung | 189 |
| | 8.2.8 | Outplacement | 191 |
| | 8.2.9 | Machteingriff | 192 |
| 9 | | Mobbingprävention | 193 |
| | 9-1 | Individuelle Prävention | 193 |
| | 9.2 | Betriebliche Prävention | 195 |
| | 9.2.1 | Gestaltung der organisatorischen Arbeitsbedingungen | 195 |
| | 9.2.1.1 | Transparenz der Arbeitsorganisation | 196 |
| | 9.2.1.2 | Verminderung von längerfristiger Über- und Unterforderung | 197 |
| | 9.2.1.3 | Gesundheitszirkel | 198 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 9.2.2 | Unterstützung produktiver sozialer Arbeits- beziehungen | 200 |
| 9.2.2.1 | Moderation | 200 |
| 9.2.2.2 | Supervision | 200 |
| 9.2.2.3 | Coaching | 201 |
| 9.2.2.4 | Teamentwicklung | 203 |
| 9.2.2.5 | Führungskräftetraining | 204 |
| 9.2.2.6 | Tipps für Führungskräfte, um Mobbing vorzubeugen | 206 |
| 9.2.2.7 | Konfliktfähigkeitstraining | 207 |
| 9.2.3 | Institutionalisierung eines Problembewusst- seins für Mobbing | 209 |
| 9.2.3.1 | Themenbezogene Fort-und Weiterbildungsseminare | 209 |
| 9.2.3.2 | Etablierung von innerbetrieblichen MobbingansprechpartnerInnen und -stellen | 209 |
| 9.2.3.3 | Entwicklung einer organisationalen Konfliktkultur | 210 |
| 9.2.3.4 | Betriebsvereinbarung | 214 |
| 9.2.3.5 | Mitarbeiterinnenbefragung | 215 |
| 9.2.3.6 | Mitarbeiterinnengespräch | 216 |
| 9.2.3.7 | Exit-Interviews | 216 |
| 10 | Diagnostik und Screening von Mobbing | 217 |
| 10.1 | Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT) | 217 |
| 10.2 | Test zur Erfassung von Mobbingverhaltensweisen am Arbeitsplatz (TEMA) | 219 |
| 10.3 | Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) | 221 |
| 10.4 | „Fast and Frugal Tree“-Fragebogen für Mobbing (FFTM) | 222 |
| 11 | Fallbeispiele: Was Betroffene berichten | 224 |
| 11.1 | Datenbasis und Methode der Auswertung | 224 |
| 11.2 | Konflikthanlässe und ihre Entwicklung zur Mobbingdynamik | 226 |
| 11.2.1 | Resümee | 233 |
| 11.3 | Mobbinghandlungen | 234 |
| 11.3.1 | Beeinträchtigung der Kommunikation | 234 |
| 11.3.2 | Beeinträchtigung der sozialen Beziehungen | 236 |
| 11.3.3 | Beeinträchtigung des sozialen Ansehens | 239 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 11.3-4 | Beeinträchtigung der Arbeitssituation | 243 |
| 11.3.5 | Physische Gewalthandlungen und sexuelle Belästigung | 247 |
| 11.3.6 | Resümee | 248 |
| 11.4 | Organisationsstrukturen, ihre Veränderungen und Mobbing | 249 |
| 11.4.1 | Mobbing und Führungsstile | 249 |
| 11.4.1.1 | Autoritäres Führungsverhalten und Mobbing | 249 |
| 11.4-1-2 | Demokratisches Führungsverhalten und Mobbing | 255 |
| 11.4.2 | Positionsveränderungen | 258 |
| 11.4-3 | Die rezessive Wirtschaftslage und ihr Einfluss auf das betriebliche Mobbinggeschehen | 261 |
| 11.4.4 | Resümee | 263 |
| 11.5 | Mobbingauswirkungen | 263 |
| 11.5.1 | Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit | 263 |
| 11.5.1.1 | Psychische Folgen von Mobbinghandlungen | 264 |
| 11.5.1.2 | Physische Folgen von Mobbinghandlungen | 270 |
| 11.5.2 | Auswirkungen auf das Privatleben | 274 |
| 11.5.3 | Auswirkungen auf das Berufsergebnis | 277 |
| 11.5.4 | Resümee | 281 |
| 11.6 | Bewältigungshilfen und Interventionen bei Mobbing | 281 |
| 11.6.1 | Die Bedeutung bewusstseinsbildender Maßnahmen für die Bewältigung von Mobbing | 281 |
| 11.6.2 | Die Bedeutung außerbetrieblicher Aktivitäten für die Bewältigung von Mobbing | 285 |
| 11.6.3 | Die Bedeutung sozialer Unterstützung für die Bewältigung von Mobbing | 288 |
| 11.6.3.1 | Unterstützung durch das soziale Umfeld | 289 |
| 11.6.3.2 | Unterstützung durch professionelle Hilfe | 292 |
| 11.6.4 | Bereitschaft zum Kompromiss und zur kritischen Reflexion des eigenen Handelns | 296 |
| 11.6.5 | Intervention durch Re-Individualisierung | 300 |
| 11.6.6 | Resümee | 303 |

| | | |
|------------------|--|------------|
| 12 Anhang | | 305 |
| 12.1 | Kernpunkte einer Betriebs-oder Dienstvereinbarung zum Thema Mobbing (AK Wien; Prof. Leymann, Sveriges Rehabcenter, AB Violen) | 305 |
| 12.2 | vw-Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ | 306 |
| 12.3 | Muster-Betriebsvereinbarung (VIDA&ÖGB) | 310 |
| 12.4 | Muster zur Vereinbarung für eine würdevolle Zusammenarbeit „Fair Play“, die Mobbing-präventionsstrategie im Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumenten-schutz (BMSG) | 318 |
| 12.5 | Muster zur Betriebsvereinbarung über „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, Jugend amWerk | 324 |
| 12.6 | Muster zur Betriebsvereinbarung „Mobbingabwehr“ (DAG-Berlin) | 329 |
| 12.7 | Fragebogen zur Erhebung der demographischen Daten | 331 |
| 12.8 | Interviewleitfaden der empirischen Untersuchung | 333 |