Ratgeber für die Diagnose sozialer Belastungen am Arbeitsplatz

Mai 2007

Generaldirektion Humanisierung der Arbeit
FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung
mit der Unterstützung des Europäischen Sozialfonds

Diese Broschüre wurde von den Mitgliedern des Projektforschungsteams erstellt.

FORSCHUNGSTEAM

Die Projektleitung hat die Université de Liège (ULg)
Sophie Delvaux, Daniel Faulx, Patrick Italiano, Aurélie Vivegnis
Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education
Service de Psychologie sociale des Groupes et des Organisations
Boulevard du Rectorat 5 (B32) Sart Tilman - 4000 Liège
Tel.: 04 366 20 81

Auf der Titelseite und den Innenseiten dieser Broschüre ist ein Inukshuk abgebildet. Diese Steinmännchen aus dem hohen Norden Kanadas dienten den Menschen der Überlieferung zufolge als Wegmarkierung. So hilft dieses Symbol Reisenden bei der Orientierung. Die Form erinnert an ein Männchen aus aufeinandergestapelten Steinen, welche die verschiedenen Schichten und Wirklichkeiten symbolisieren, aus denen sich die Identität eines Menschen zusammensetzt. Aufgrund dieser Doppelbedeutung wurde der Inukshuk zur poetischen Illustration der vorliegenden Broschüre gewählt.

PROJEKTINITIATOR
"VORBEUGUNG VON GEWALT UND MOBBING AM ARBEITSPLATZ"

FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung
Generaldirektion Humanisierung der Arbeit
Rue Ernest Blerot 1 – 1070 Brüssel

Diese Publikation entstand mit Unterstützung des Sozialfonds der Europäischen Union

Diese Veröffentlichung steht auch im Internet zur Verfügung unter **www.respectautravail.be**

M/W
In der vorliegenden Veröffentlichung werden die männlichen Formen (z. B. Benutzer, Intervenierender, Betroffener etc.) als generische Bezeichnung für Personen beiderlei Geschlechts verwendet.

Dieser Ratgeber ist auch auf Niederländisch und Französisch erhältlich.

© FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung
Die Reproduktion von Texten aus dieser Broschüre für nicht gewerbliche Zwecke ist unter Nennung der Quelle und gegebenenfalls der Autoren dieser Broschüre zulässig. Bei der Reproduktion für gewerbliche Zwecke muss vorab die Genehmigung der Direktion Kommunikation des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung eingeholt werden.

Diese Broschüre wurde im Auftrag der Generaldirektion Humanisierung der Arbeit des FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung erstellt.
Koordination: Kommunikationsabteilung
Umschlaggestaltung: Serge Dehaes
Layout und grafische Leitung: Sylvie Peeters
Druck: Albe De Coker
Verbreitung: Zelle Veröffentlichung
Hinterlegung der Pflichtexemplare: D/2012/1205/11

Verantwortlicher Herausgeber:
FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung – Rue Ernest Blerot 1 – 1070 Brüssel

Diese Broschüre kann kostenlos bestellt werden

- Telefonisch unter: 02 233 42 14
- Online auf der Webseite des Föderalen Öffentlichen Diensts: http://www.emploi.belgique.be
- Schriftlich bei der Abteilung Veröffentlichungen des FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung
  Rue Ernest Blerot 1 – 1070 Brüssel
  Fax: 02 233 42 36
  E-Mail: publi@emploi.belgique.be

VORWORT

Zur Unterstützung der Fachleute, die für den Umgang mit sozialen Belastungen am Arbeitsplatz zuständig sind, beauftragte der FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung mit der finanziellen Beteiligung des Europäischen Sozialfonds den Service de Psychologie sociale des Groupes et Organisations der Université de Liège (ULg) mit der Erforschung von Diagnoseverfahren mit dem letztendlichen Ziel der Entwicklung praktischer Diagnose-Instrumente.

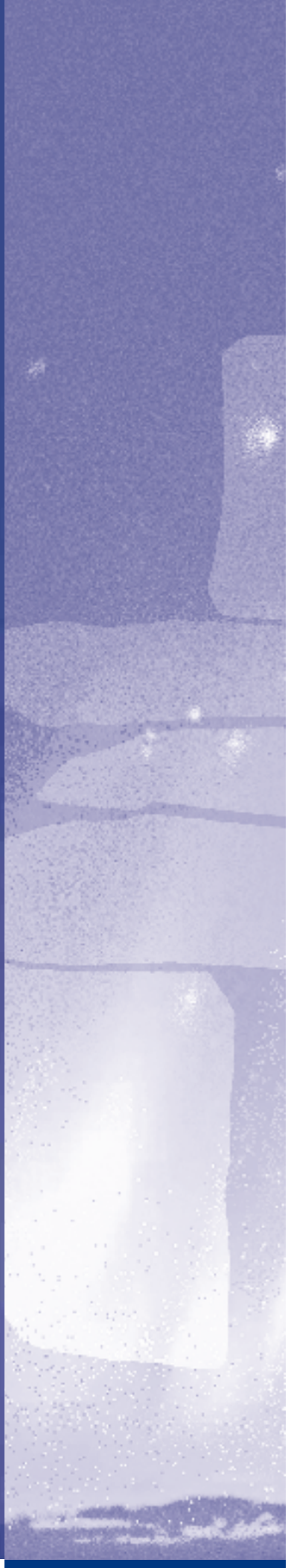
Als Ergebnis dieses Forschungsauftrags entstanden zwei spezielle Instrumente, die in der vorliegenden Broschüre vorgestellt werden:

- *Eine Einführung in die Diagnostik, in der die verschiedenen Ansätze zur Mobbing-Diagnose zusammengestellt, ihre jeweiligen Ziele und Methoden untersucht und offene Fragen behandelt werden.*
- *Ein praktischer, strukturierter und systematischer Diagnoseleitfaden, der für jede Phase vorsieht, welche Elemente wichtig sind, um in bestimmten Situationen oder Konstellationen eine Differenzialdiagnose stellen zu können.*

Bei der Konzeption dieser Instrumente wurde von den tatsächlichen Arbeitsbedingungen der Fachleute ausgegangen. Deshalb müssen zunächst das Ziel und der Rahmen abgesteckt werden, in dem der Praktiker eine Diagnose stellen soll. Auf diesen Aspekt wird daher im ersten Teil des vorliegenden Ratgebers eingegangen. Jeder Benutzer findet darin die nötigen Erläuterungen zum Rahmen und zur Tragweite seiner Aufgabe.

Mit diesem Rahmen und diesem Ziel im Hinterkopf werden anschließend bestimmte Aspekte einer sozialen Belastungssituation mehr oder weniger ausführlich untersucht: Wie sieht die Belastung genau aus? Wie lässt sich der Übergriff objektiv beschreiben? Welche Verantwortung trägt die Organisation? Usw. Der anschließende praktische Diagnoseleitfaden hat daher eine Baumstruktur, mit der die gesamte Situation abgefragt werden kann. Allerdings ist dieser umfassende Ansatz nicht zwingend, so dass die Diagnosekriterien des vorliegenden Leitfadens auch nur teilweise oder punktuell angewandt werden können.

Bei dem vorgestellten Ansatz ist von vornherein klar, dass sich die Komplexität konkreter Fälle nicht auf einfache, starre Modelle reduzieren lässt. Deshalb bietet jeder Schritt des gesamten Ansatzes Raum für das Fachwissen des Intervenierenden und die Berücksichtigung umfeldabhängiger Faktoren oder Elemente, die für die Diagnose im Einzelfall relevant sind. Zugleich werden Kriterien angegeben, mit deren Hilfe die einzelnen Schritte der Diagnose nacheinander durchlaufen werden können.



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT 3
INHALTSVERZEICHNIS 5

Erster Teil:
Einführung in den Diagnose-Ansatz 7
1. Der Diagnose-Ansatz - Einführung 8
2. Die verschiedenen Formen der Diagnose: Ansätze und Ziele 10
2.1 Audit 11
2.1.1 Untersuchung der Symptomindikatoren 11
2.1.2 Surveys mit Fragebogen 12
2.1.3 Andere Untersuchungsmethoden 12
2.2 Diagnose zur Vorbereitung einer Intervention 13
2.2.1 Diagnose und Intervention - zwei verschiedene Prozesse? 13
2.2.2 Das Gespräch als bestes Mittel der vorbereitenden Diagnose 14
2.2.3 Andere Formen der vorbereitenden Diagnose 15
2.2.4 Fragen zur Vorbereitung einer Intervention 16
2.3 Risikoanalyse 17
2.4 Klinische Diagnose 17
2.4.1 Klinisches Untersuchungsmodell *des Service de Psychologie sociale des Groupes et des Organisations* der Université de Liège 17
2.4.2 Andere klinische Ansätze 20
2.5 Interne Untersuchung 21
2.5.1 Allgemeines Vorgehen 21
2.5.2 Besondere Schwierigkeiten 23
2.6 Gerichtliches Gutachten 25
3. Typologisierung der Diagnosen 27

Zweiter Teil
Leitfaden für die Differenzialdiagnose 29
1. Diagnoseleitfaden: Einführung 30
2. Zusammensetzung der einzelnen Module 31
2.1 Schematische Darstellung des gesamten Konzepts 32
2.2 Anwendung 33
2.2.1 Feststellung der Konsequenzen und Evaluierung der Belastung 33
2.2.2 Feststellung der Übergriffe und Analyse der Gewalt 33
2.2.3 Beziehungsdynamik und Beziehungskonstellationen 33
2.2.4 Hintergrundanalyse 34
3. Evaluierung der Belastung: die Auswirkungen der Gewalt 35
3.1 Physische Konsequenzen 35
3.2 Psychische Konsequenzen 35
3.3 Soziale Konsequenzen 35
3.4 Berufliche Konsequenzen 36
3.5 Vertiefung: Checkliste für posttraumatische Belastungen 36
4. Gewalt: Analyse der Übergriffe 38
4.1 Merkmale übergriffiger Handlungen 38
4.1.1 Häufigkeit und Dauer 38
4.1.2 Typizität 38
4.1.3 Varietät 39
4.1.4 Intensität 39
4.1.5 Diskriminierung 39
4.1.6 Umfelduntypische Verhaltensweisen 39
4.2 Typologisierung übergriffiger Handlungen 40

4.3 Drei mögliche Ebenen der Gewaltanalyse: interpersonal, gruppenintern und organisationsintern 42
4.3.1 Interpersonale Ebene 42
4.3.2 Gruppeninterne Ebene 43
4.3.3 Organisationsinterne Ebene 43
4.3.4 Gewalt oder Hintergrundelement? 43
5. Symmetrische oder komplementäre Beziehungsdynamik 45
5.1 Anzeichen für eine symmetrische Beziehung 45
5.2 Anzeichen für eine komplementäre Beziehung 45
5.2.1 Eine Dominanz-Unterwerfungs-Dynamik beinhaltet einige der nachfolgend genannten Merkmale 46
5.2.2 De dynamiek van eenzijdige vijandigheid vertoont sommige van deze kenmerken: 46
5.3 Auswahl eines Referenzzeitraums 46
6. Beziehungskonstellationen 48
6.1 Beschreibung der Beziehungskonstellationen 48
6.1.1 Interpersonale Ebene 48
6.1.2 Gruppeninterne Ebene 49
6.1.3 Organisationsinterne Ebene 50
6.2 Unterscheidungskriterien für ähnliche Situationen 52
6.2.1 Interpersonaler Machteinfluss versus Mobbing 52
6.2.2 Aufnahmerituale versus Sündenbock versus Machteinfluss der Gruppe 52
6.3 Beschreibung der Konstellationen 53
6.3.1 Interpersonaler Konflikt 53
6.3.2 Interpersonaler Machteinfluss 54
6.3.3 Primäres Mobbing 55
6.3.4 Machteinfluss der Gruppe 56
6.3.5 Aufnahmerituale 57
6.3.6 Sündenbock 59
6.3.7 Machteinfluss der Organisation 60
7. Hintergrundanalyse 61
7.1 Hintergrund von Übergriffen 61
7.2 Direkter Beziehungshintergrund 61
7.2.1 Gruppeninterne Ebene 62
7.2.2 Organisationsinterne Ebene 64
7.3 Indirekter Beziehungshintergrund 67
7.4 Allgemeiner Hintergrund 68
7.5 Beschreibung des indirekten Beziehungshintergrunds 70
7.5.1 Hyperkonflikt 70
7.5.2 Fehlverhalten des Managements 71
8. Zusammenfassung der Diagnose 72
Literatur 75

Erster Teil:
EINFÜHRUNG IN DEN DIAGNOSE-ANSATZ

1. DER DIAGNOSE-ANSATZ - EINFÜHRUNG

Zahlreiche Situationen sozialer Belastung am Arbeitsplatz, die mit den zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz zusammenhängen, werden heute als Mobbing bezeichnet. Dieses Thema ist inzwischen auch gesetzlich geregelt und wird in den Medien immer wieder aufgegriffen. Daher werden die Praxisvertreter häufig gebeten, eine Diagnose in Fällen zu stellen, die man als vermeintliche Mobbing-Situationen bezeichnen könnte. Dies ist der Ausgangspunkt unserer Überlegungen.

Bei der Diagnose derartiger Situationen ist es möglich und sogar wahrscheinlich, dass eine Vielzahl sozialer Belastungen am Arbeitsplatz zum Vorschein kommen: Mobbing natürlich, aber auch Konflikte, Machteinfluss, Aufnahmerituale, Fehlverhalten des Managements etc. Die Frage der sozialen Belastung wurde im Rahmen des anderen Teils unserer Forschungsarbeit behandelt, dessen Ergebnisse in der Veröffentlichung „Umgang mit sozialen Belastungen am Arbeitsplatz. Handbuch für Intervenierende bei Konfliktsituationen, Mobbing und Machteinfluss am Arbeitsplatz." vorgestellt werden. Im Übrigen werden diese und weitere Phänomene auch im Diagnoseleitfaden angeschnitten, der den zweiten Teil des vorliegenden Ratgebers darstellt. Wir wollen dem Leser hier also nicht die Unterscheidung der verschiedenen Situationen vermitteln, sondern einen Überblick über die wichtigsten Ansätze geben, die in vermeintlichen Mobbing-Situationen eine Diagnose ermöglichen. Wenn daher im Folgenden von Mobbing-Diagnose die Rede ist, sind

damit Situationen gemeint, die auf den ersten Blick als solche dargestellt werden, ohne dem Ergebnis der Diagnose vorgreifen zu wollen.

Die Mobbing-Diagnose ist ein Bereich, der sich derzeit noch in ständiger Entwicklung befindet. Zwar wurden in den letzten fünfzehn Jahren zahlreiche Untersuchungen zu Mobbing am Arbeitsplatz durchgeführt, die immer mehr Erkenntnisse über die Folgen, typische Verhaltensweisen und Begleitumstände dieses Phänomens brachten, doch gleichzeitig tauchen bei Wissenschaftlern, Intervenierenden, den Angehörigen von Organisationen oder den für die Anwendung des Gesetzes Verantwortlichen immer neue Fragen hinsichtlich der Identifizierung, Erkennung und Analyse von Mobbing-Situationen auf.

Zu den häufigsten Fragen gehören
- Wie lassen sich Gründe und Ursachen eines Übergriffs erkennen?
- Wie lassen sich Risikosituationen im Vorfeld aufspüren?
- Wie lassen sich problematische Situationen erkennen?
- Wie lassen sich bei einer Beschwerde wahre Aussagen von falschen unterscheiden?
- Wie lässt sich eine zuverlässige Diagnose stellen?

All diese Fragen können unter dem Begriff „Diagnose“ zusammengefasst werden.

Nach dem Grand dictionnaire terminologique ist die Diagnose die Prüfung einer individuellen oder kollektiven psychologischen, sozialen oder pädagogischen Situation, die als komplex oder kritisch eingestuft wird, im Hinblick auf die Bestimmung der determinierenden Faktoren und die Anwendung geeigneter Verbesserungen.

Die Verfasser fügen hinzu, dass die Erstellung einer Diagnose einen intellektuellen Mechanismus beinhaltet: Der Praktiker muss seine Beobachtungen in konzeptuelle Einheiten umsetzen, mit denen er auf der einen Seite die Ursachen und Signale des Problems erkennen und sie im Hinblick auf vorbeugende und korrigierende Maßnahmen erklären und sie andererseits mit Hilfe des nosografischen Systems, das er anwendet, von Begleitproblemen unterscheiden kann.

Der vorliegende Ratgeber zeigt, dass es bei den Diagnose-Ansätzen sehr große Unterschiede gibt, sowohl hinsichtlich der Elemente, die bei der Untersuchung der Situation geprüft werden, als auch hinsichtlich der Art der determinierenden Faktoren, die untersucht werden, und der Art der Abhilfemaßnahmen, die sich daraus ergeben können.

Ausgehend von dieser Feststellung haben wir die großen Diagnose-Ansätze in 6 Gruppen unterteilt.

Jede Form der Diagnose verwendet eigene Instrumente, eigene Methoden und nutzt besondere Erfahrungen und spezielle Fähigkeiten.

Im ersten Teil des vorliegenden Ratgebers stellen wir die verschiedenen Diagnose-Ansätze zur Beurteilung vermeintlicher Mobbing-Situationen vor, untersuchen ihre jeweiligen Ziele und Methoden und gehen auf eine Reihe von Fragen zu jedem der Ansätze ein.

Im zweiten Teil der Broschüre geht es unter dem Titel „Diagnoseleitfaden“ um den Diagnose-Inhalt und die Schlussfolgerungen, die man aus den gesammelten Informationen ziehen kann. Die positiven Praxisbeispiele, die in Kapitel 4 des oben genannten „Handbuchs für Intervenierende“ geschildert werden, gelten übrigens auch für die Diagnose. Daher empfehlen wir dem Leser, sie auch unter diesem Aspekt zu lesen.

Zudem geht die vorliegende Veröffentlichung auch auf andere Inhalte, Fragestellungen und Themen ein, die bei der Diagnose von vermeintlichen Mobbing-Situationen auftauchen können.

2. DIE VERSCHIEDENEN FORMEN DER DIAGNOSE: ANSÄTZE UND ZIELE

Die erste Frage bei der Wahl einer Diagnose-Methode ist, welchen Zweck der Intervenierende oder Auftraggeber verfolgt.

Die Diagnose kann nämlich entweder der Vorbereitung einer Präventionsmaßnahme dienen oder nach einer Krisensituation gestellt werden. Sie kann im Rahmen einer Versöhnung, aber auch zu repressiven Zwecken stattfinden. Außerdem können die Ziele Einzelpersonen, aber auch Gruppen oder die gesamte Organisation betreffen.

Folgende sechs Formen der Diagnose lassen sich unterscheiden:

Audit: Mit dieser Diagnose-Methode soll beurteilt werden, ob ein Mobbingproblem in einer Organisation existiert, welche Ausmaße es hat und wie es konkret aussieht, damit eine gezielte, wirksame Präventions- und Verarbeitungsstrategie entwickelt werden kann. Ein Audit wird im Allgemeinen zu präventiven Zwecken durchgeführt.

Vorbereitende Diagnose: Diese Diagnose dient der Vorbereitung einer Intervention und ermöglicht dem Intervenierenden, sich einen Überblick über die Situation zu verschaffen, damit er die geeigneten Mittel für seine Intervention wählen kann (auf Einzelpersonen, Gruppen oder die gesamte Organisation ausgerichtet). Sie findet im Allgemeinen nach einer Krisensituation statt und zielt sowohl auf ein besseres Funktionieren der Organisation und der Arbeitsteams als auch auf das Wohlbefinden des Einzelnen ab. Eine solche Diagnose erfolgt meist eher im Rahmen eines Versöhnungsversuchs als zu repressiven Zwecken.

Risikoanalyse: Bei dieser Form der Diagnose geht es um ein Verständnis der kritischen Elemente der persönlichen, zwischenmenschlichen oder organisatorischen Dynamik einer sozialen Einheit, die als Risiko erkannt wurde. Ziel ist es, die Faktoren zu ermitteln, die die Weiterentwicklung solcher Situationen begünstigen, und über (individuelle oder organisatorische) Präventionsmöglichkeiten nachzudenken, mit denen das Auftreten neuer Fälle begrenzt oder die Konsequenzen einer bestehenden Situation abgemildert werden können.

Klinische Diagnose: Sie zielt auf die Opfer ab und soll feststellen, welchen Schaden sie genommen haben, wie sich dieser äußert (psychisch, körperlich, sozial, beruflich, finanziell), und ein besseres Verständnis der Situation ermöglichen. Dabei wird auch untersucht, wie das erlittene Trauma verarbeitet werden kann. Dieser Ansatz kann auch für soziale Gefüge – Abteilungen, Einheiten, Gruppen – angewandt werden, wenn man der Ansicht ist, dass Maßnahmen zur Wiedergutmachung oder Verarbeitung erforderlich sind.

Interne Untersuchung: Mit diesem Ansatz sollen die Fakten ermittelt werden, die in einem bestimmten Zeitraum vorgefallen sind. So soll festgestellt werden, ob im Rahmen der Arbeit Verhaltensweisen an den Tag gelegt wurden, die als Mobbing betrachtet werden können, wie dieses Verhalten genau aussah und wer dafür verantwortlich ist, damit eventuelle Sanktionen gegen die Täter verhängt werden können. Dieser Ansatz ist also eher repressiv.

Gerichtliches Gutachten: Dahinter steckt dieselbe Absicht wie bei der internen Untersuchung, mit dem Unterschied, dass diese Form der Diagnose der Justiz vorbehalten ist. Mit dieser Diagnose können verschiedene Ziele verfolgt werden: Feststellung des Sachverhalts, Überprüfung von Zeugenaussagen, Analyse von Beweismaterial, Beweisaufnahme, Überprüfung der Glaubwürdigkeit.

2.1 Audit

Die Frage, ob in einer Organisation Mobbing vorkommt, ist sehr delikat.

Einen Hinweis kann die Anzahl der Beschwerden geben, doch ist diese nicht unbedingt aussagekräftig für das tatsächliche Ausmaß des Problems. Es zeigt sich insbesondere, dass manche Arbeitnehmer heute den Begriff Mobbing verwenden, um ihren Beschwerden über die Arbeit und ihre Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten mehr Gewicht zu verleihen, ohne dass diese Beschwerden tatsächlich etwas mit Mobbing zu tun haben müssen (Liefooghe & Mac Kenzie Davey, 2001). Deshalb ist es wichtig, das eventuelle Ausmaß eines Falls von Mobbing in einer bestimmten Organisation objektiv zu beurteilen.

Ein solches Vorgehen ermöglicht zum einen eine Quantifizierung „tatsächlicher" oder vermeintlicher Mobbingfälle, zum anderen aber auch die Differenzierung zwischen verschiedenen Formen der Belastung am Arbeitsplatz, die in einer Organisation vorkommen, so dass man gezielter dagegen vorgehen kann. Zwei Vorgehensweisen sind grundsätzlich möglich und werden im Folgenden erläutert.

2.1.1 Untersuchung der Symptomindikatoren

Die erste Vorgehensweise besteht in der Beobachtung von Symptomen innerhalb der Organisation. Sie können Anzeichen für Mobbing sein. Folgende Elemente deuten möglicherweise auf das Vorliegen von Mobbing hin: starke Personalfluktuation, ineffiziente Teams, nachlassende Produktivität oder Servicequalität, hoher Stresspegel, hoher Krankenstand, viele Überstunden, Motivationsprobleme, längere Krankschreibungen ohne klare medizinische Ursache, wiederholte Arbeitsunfälle, die durch die Gefahren der ausgeübten Tätigkeit nicht zu erklären sind, häufige Probleme beim Informationsfluss.

Zur Untersuchung dieser Symptome können bestimmte **Indikatoren** herangezogen werden wie zum Beispiel:

- statistische Angaben zur Personalfluktuation
- statistische Angaben zum Krankenstand
- Angaben zur Entwicklung der Produktion und der Qualität
- Informationen zum Beschwerdeverhalten: Anzahl der vorgebrachten Beschwerden, Anzahl der Hinzuziehung von Vorgesetzten wegen Problemen mit Kollegen
- Angaben zur Arbeitszeit (zur Untersuchung des Phänomens Overworking: Mobbing-Opfer arbeiten oft aus einer defensiven Haltung heraus länger und angestrengter)
- Angaben zu den medizinischen Ursachen von Arbeitsausfällen

Zu dieser Liste von Indikatoren sind drei Anmerkungen zu machen.

Erstens: Diese Symptome sind nur mögliche Anzeichen für Mobbing, keineswegs ein Beweis. Ein hoher Stresspegel, nachlassende Produktivität oder ein hoher Krankenstand beispielsweise können natürlich auch ganz andere Ursachen haben. Diese Informationen sind also wertvoll, doch man sollte sich vor voreiligen Schlüssen hüten.

Zweitens: Die genannten Symptome können sowohl als Ursache als auch als Folge verstanden werden. Denn Mobbing führt zu Stress, aber gleichzeitig begünstigt auch ein hoher Stresspegel das Auftreten von Spannungen, die eben auch zu Mobbing führen können.

Drittens: Wer solche Quellen heranzieht, muss strengstens auf absoluten Datenschutz achten. Personenbezogene Daten dürfen nicht verwendet und nicht weitergegeben werden, In dieser Phase des Zusammentragens von Informationen muss größter Wert auf die Einhaltung ethischer und moralischer Grundprinzipien gelegt werden. Der Intervenierende darf nie vergessen, dass das Audit für die kollektive Beurteilung bestimmt ist und keine individuellen Ziele verfolgt werden.

2.1.2 Surveys mit Fragebogen

Den anderen Ansatz bilden Surveys (was sich in etwa mit „Meinungsumfragen" übersetzen lässt) unter den Mitarbeitern. Sie werden üblicherweise mit einem Fragebogen durchgeführt, manchmal werden jedoch auch andere – weiter unten beschriebene – Techniken eingesetzt.

Die Fragebögen, die beim Thema Mobbing am häufigsten zum Einsatz kommen, sind LIPT und NAQ.

Beim LIPT (Leymann Inventory of Psychoterror) werden die Teilnehmer gefragt, ob sie glauben, in den letzten sechs Monaten Gegenstand von feindseligem Verhalten gewesen zu sein. Der Fragebogen umfasst 45 Handlungen, die zum Komplex Mobbing gehören. Der zweite Teil befasst sich mit körperlichen und psychischen Symptomen. Dieser Fragebogen zielt ausschließlich auf das Aufdecken von Mobbing ab.

Der Fragebogen „Negative Behaviors at Work" aus NAQ (Einarsen & Raknes, 1997) befasst sich mit verschiedenen Arten feindseligen Verhaltens am Arbeitsplatz. Er ist kürzer, aber auch allgemeiner und kann in eine längere Fragenreihe z. B. zum Thema Wohlbefinden integriert werden.

An dieser Stelle möchten wir auf die Grenzen von Fragebögen hinweisen, die sich mit Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz befassen. Dass sie nur auf feindseliges Verhalten abzielen, kann nämlich zwei negative Auswirkungen haben: Zum einen besteht die Gefahr, dass die Befragten die Fragen als Ventil nutzen, um sämtliche Belastungen am Arbeitsplatz los zu werden, nach denen nicht explizit gefragt wird. Daraus ergibt sich häufig eine Überbewertung des Problems. Zum anderen können andere Arten der Belastung am Arbeitsplatz, die für den Einzelnen und die Organisation genauso schädlich sind, dabei leicht übersehen werden.

Eine Ausweitung der Problematik lässt sich mit Fragebögen auf zweierlei Weise erreichen:

Erstens kann die Befragung auf sämtliche Ursachen sozialer Belastung am Arbeitsplatz ausgedehnt werden: Mobbing, aber auch Konflikte, Gewalt, Missbrauch, Fehlverhalten der Organisation, Kommunikations- und Kooperationsprobleme etc.

Dieser Ansatz wurde bei der Erstellung des Diagnoseleitfadens im zweiten Teil dieses Ratgebers vom *Service de Psychologie sociale des Groupes et Organisations der Université de Liège berücksichtigt.*

Um den Fokus des Audits noch weiter zu vergrößern, können die Fragen zu Mobbing in einen umfassenden Fragenkatalog zu Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sowie organisatorischen und zwischenmenschlichen Dimensionen der Arbeit eingebettet werden. Interessant ist in dieser Hinsicht die von der Université Laval (Quebec) entwickelte Skala, die nicht nur Informationen zu Mobbing sammelt, sondern auch Fragen zu Autonomie und Anerkennung, Aufgaben und Rollen, zum Kommunikationsprozess, zur Verknüpfung von Arbeit und Privatleben, zur Qualität der beruflichen Beziehungen, zu sozialer Unterstützung, zum physischen Arbeitsumfeld, zum Wohlbefinden allgemein und zu Stress umfasst.

2.1.3 Andere Untersuchungsmethoden

Eine weitere Technik zur Erkundung der Mobbing-Problematik ist die so genannte Focus Group, eine Gruppendiskussion, bei der nach Vaughn, Shay Schumm und Sinagub (1996) fünf Bedingungen erfüllt sein müssen: Die Gruppe muss selektiv zusammengestellt werden, über ein spezielles Thema diskutieren, aus 5 bis 12 Personen relativ homogen zusammengesetzt sein, von einem Moderator geleitet werden und das Ziel haben, dass die Gefühle, Ansichten und Ideen der Teilnehmer zum Vorschein kommen und qualitative Daten gesammelt werden.

Diese Form des halbstrukturierten Gruppeninterviews fördert die Spontaneität der Teilnehmer und bewirkt Schneeball- und Synergieeffekte bei der Reflexion (Stewart & Shamdasani, 1990).

Eine weitere mögliche Vorgehensweise ist die so genannte Open-Line-Methode. Dabei werden die Angehörigen einer Organisation aufgefordert, ihre Probleme im Bereich Wohlbefinden am Arbeitsplatz oder zwischenmenschliche Beziehungen bei der Arbeit einer oder mehreren Personen zu erzählen, die diese Informationen sammeln. So entsteht ein Ad-hoc-Informationssystem, bei dem alle Mitarbeiter einer Abteilung, eines Unternehmensbereichs oder einer Organisation innerhalb einer bestimmten Zeit ihre Meinung äußern oder über ihre Schwierigkeiten sprechen können.

Wichtig ist, dass diese Art der Informationsbeschaffung nicht mit Praktiken des Anschwärzens, Verratens oder Enthüllens verwechselt wird. Es müssen sehr strenge ethische Regeln gelten, um die Vertraulichkeit der Aussagen zu sichern und direkte Folgen für die von den vermeintlichen Opfern beschuldigten Personen zu vermeiden.

Manche Organisationen entscheiden sich auch für die klassische 1:1-Befragung eines repräsentativen Ausschnitts aus der Belegschaft oder ausgewählter Gesprächspartner: Gewerkschaftsvertreter, Mitglieder der Personalabteilung, Abteilungsleiter und Vorgesetzter. Aufgrund der höheren Kosten kommt diese Methode eher im Rahmen der Diagnose nach einer Krisensituation als bei präventiven Maßnahmen zum Einsatz.

Gleich welche Technik man einsetzt, es werden auf jeden Fall Erwartungen geweckt, die berücksichtigt werden müssen, damit die Unzufriedenheit nicht noch größer wird. Wer solche Techniken anwendet, erlangt nach Spurgeon (2003) „schuldiges Mitwissen“ und gerät so in die Situation, Abhilfe schaffen zu müssen, was oft nur schwer zu realisieren ist.

2.2 Diagnose zur Vorbereitung einer Intervention

2.2.1 Diagnose und Intervention - zwei verschiedene Prozesse?

In vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens ist es üblich, dass man die Situation vor einer Intervention gründlich untersucht. Vom Techniker, der die Störung erst finden muss, bevor er sie beheben kann, bis zum Arzt, der eine Anamnese durchführt und seinen Patienten untersucht, bevor er ihm die geeignete Behandlung vorschlägt, ist es eine Frage des gesunden Menschenverstands, dass man die Lage erst sondiert, bevor man etwas unternimmt.

Ohne hier eine philosophische Diskussion über die Grenze zwischen der Problemanalyse und Lösung vom Zaun brechen zu wollen, bleibt jedoch festzustellen, dass es nicht immer einfach ist, die Intervention klar von der Diagnose zu trennen.

Von dem Bereich, der uns interessiert, den zwischenmenschlichen Beziehungen, ist bekannt, dass sich ein System immer verändert, sobald ein Intervenierender hinzukommt. Er tritt auf, um das System zu analysieren (Lourau, 1978), und legt damit Spannungen, versteckte Interessen und latente Konflikte, also die Elemente der zugrundeliegenden Dynamik, offen.

Dieses Phänomen wird durch die beträchtliche gesellschaftliche Tragweite des Begriffs Mobbing noch weiter verstärkt (Liefooghe & Mc Kenzie, 2001).

Die Diagnose kann daher bereits als erster Schritt der Intervention aufgefasst werden. Mit anderen Worten: Sobald der Intervenierende anfängt, Informationen über das System zu sammeln, beginnt er, es zu verändern.

Ist die Diagnose eine Form der Intervention, so ist auch das Umgekehrte wahr: Die Intervention ist eine interessante Methode der Diagnose. Dieser Standpunkt lässt sich mit der Aussage von Lewin zusammenfassen: Um ein System zu begreifen, muss man versuchen, es zu verändern. In diesem Fall ermöglicht die Intervention die Diagnose.

Ausgehend von dem Prinzip, dass Diagnose und Intervention eng miteinander verflochten sind, untersuchen wir, wie sich eine Diagnose auf ein System auswirken und so bereits eine Form der Intervention darstellen kann.

2.2.2 Das Gespräch als bestes Mittel der vorbereitenden Diagnose

Die beste Methode der Mobbing-Diagnose am Arbeitsplatz ist ein persönliches Gespräch mit den Hauptakteuren und anderen möglicherweise Betroffenen.

Verschiedene Techniken können dabei helfen, diese Gespräche so zu führen, dass bei der vorbereitenden Diagnose bereits die Intervention vorbereitet wird.

Zunächst bieten Gespräche vor der Intervention den direkt Beteiligten die Gelegenheit, ihre Gefühle im Rahmen einer Anhörung zu äußern, was vorher häufig nicht möglich war. Allein die Tatsache, dass ihnen jemand zuhört, kann bereits beachtliche Verhaltensveränderungen, kognitive und emotionale Veränderungen bewirken.

Zudem kann das Gespräch auch eine neue soziale Dynamik anstoßen, wenn danach gefragt wird, welchen Standpunkt andere Beteiligte vertreten, was jemand zu tun bereit ist, um die Situation zu ändern, und das Ganze in einen neuen Zusammenhang gestellt wird. Diese Techniken werden in Kapitel 3.1 „Helfendes Gespräch“ des „Handbuchs für Intervenierende“ näher erläutert.

Auf der anderen Seite kann der Diagnoseprozess auch die – oft einzige – Gelegenheit sein, auf „legitimem“ Wege Personen zu treffen, die nur am Rande impliziert sind. So kann man Kollegen, Vorgesetzten, Freunden oder Mitarbeitern anderer Abteilungen klarmachen, dass sie an der Erarbeitung einer Lösung mitwirken können, auch wenn sie nicht unbedingt Teil des Problems sind. Denn die soziale Dynamik und das Verhalten des Umfelds können in einer Mobbing-Situation einen gewichtigen Einfluss auf die Entwicklung der Lage haben (Leymann, 1996; Faulx & Geuzaine, 2000) und im schlimmsten Fall sogar verhindern, dass die Betroffenen aus der Situation herausfinden (Faulx, Erpicum & Horion, 2005).

Neben den beobachteten positiven Effekten einer Diagnose durch Gespräche müssen wir jedoch auch auf die unerwünschten Nebenwirkungen einer solchen Vorgehensweise hinweisen: ungewollte Aufmerksamkeit, Entstehung eines Klimas des gegenseitigen Verdächtigens und Anschwärzens, Stigmatisierung vermeintlicher Opfer und Täter, stärkere Fokussierung des Systems auf den Konflikt.

In einem solchem Zusammenhang muss man gut überlegen, welche Personen man befragen möchte, wen man treffen möchte, wie umfassend die Diagnose sein soll. All diese Fragen kann man nicht beantworten, ohne die möglichen Folgen dieser Entscheidungen zu bedenken.

Folgende positiven Praktiken sind dabei zu empfehlen:

- „Erweiterbare“ Diagnose vorsehen: zunächst bestimmte Personen auswählen, aber im Hinterkopf behalten, dass es im weiteren Verlauf interessant sein kann, noch weitere Personen zu treffen und/oder mit bestimmten Personen mehr als ein Gespräch zu führen.
- Im Lauf der Gespräche und der Intervention Wörter wie „Mobber“, „Täter“, „Opfer“ etc. vermeiden, welche die Situation oder die Beteiligten stigmatisieren und keinen Ausweg mehr zulassen, denn dies könnte die spätere die Entwicklung des Verhaltens behindern, wie bereits von Perronne & Naninni

(1996) im Zusammenhang mit Missbrauch in der Familie festgestellt wurde: „Es ist wichtig, eine Theorie und Sprache zu verwenden, die Veränderungen zulassen. (…). So kann kein „Opfer“ seine Opferrolle verlassen, wenn es nicht einsehen kann, wie es zu dieser Rolle und damit zu ihrer Veränderung beiträgt; kein „Täter“ kann seinen Zustand ändern, wenn er nicht einsieht, dass er die Freiheit hat, dies zu tun. Die Wörter Täter und Opfer halten die Betroffenen in ihren Rollen gefangen. Sie nehmen ihnen jede Entwicklungsmöglichkeit“. Deshalb sollte man auch nicht gleich von Mobbing, sondern besser von einem Problem oder einer Analyse der Situation sprechen. Zur Bezeichnung eines Bereichs, in dem ein besonderes Problem auftritt, kann auch der Begriff „Spannungsfeld“ verwendet werden.

- Regeln zur Vertraulichkeit und zur Art des Feedbacks festlegen und bekannt machen.
- Transparent darlegen, was mit der Diagnose passiert und dabei auf die am häufigsten auftretende Befürchtung eingehen: dass die Diagnose eigentlich eine Beurteilung ist, die Sanktionen nach sich zieht.

Letztlich muss der Intervenierende selbst abwägen, ob eine vorbereitende Diagnose das richtige Mittel ist oder nicht. Gerade weil sie dem intervenierenden Ansatz so ähnlich ist, kann es sinnvoller sein, direkt zur Intervention überzugehen, wenn sich zeigt, dass die Nebenwirkungen der vorbereitenden Diagnose größer sind als der damit erzielte Nutzen.

2.2.3 Andere Formen der vorbereitenden Diagnose

Andere Formen der Diagnose zur Vorbereitung einer Intervention sind möglich.

Manchmal unterhält sich der Intervenierende mit den Mitgliedern eines Teams, um Problemsituationen zu ermitteln, über Spannungen oder Schwierigkeiten am Arbeitsplatz zu sprechen oder herauszufinden, was sie von einer Intervention erwarten würden.

Ein solches Gespräch hat die Form einer Gruppendiskussion, die im Allgemeinen vom künftigen Intervenierenden moderiert wird. Ein mögliches technisches Hilfsmittel bei dieser Form der Diagnose ist ein Diskussionsleitfaden, in dem alle Punkte aufgeführt sind, die im Laufe des Treffens angesprochen werden können. Im nächsten Abschnitt, in dem es um den Inhalt der vorbereitenden Diagnose geht, finden sich Elemente, die dem Leser bei der Erstellung eines solchen Leitfadens helfen können.

Die meisten Intervenierenden weisen jedoch darauf hin, dass diese Vorgehensweise riskant ist, wenn innerhalb des Teams starke Konflikte bestehen. Autoren wie Glasl (1986) oder Scott (1984), die Modelle zur Konflikteskalation entwickelt haben, teilen diese Ansicht: Eine Intervention mit Anhörung oder Versöhnung in der Gruppe bietet sich nur an, wenn die Spannungen noch nicht zu einer Verhärtung der Fronten geführt haben.

Bei Schwierigkeiten zwischen einem Team und dessen Vorgesetzten wird häufig auch eine Technik angewandt, bei der sich das Team ohne den Vorgesetzen trifft. Dieser wird natürlich vorher informiert und muss einverstanden sein. Dann trägt das Team alle Schwierigkeiten, Spannungsursachen und Elemente, die dem Wohle der Gruppe und des Einzelnen im Wege stehen, zusammen. Bei den Folgesitzungen ist auch der Vorgesetzte anwesend und es wird nach Lösungen für die aufgezeigten Probleme gesucht.

Wir haben diese Vorgehensweise einer Forschungsgruppe vorgestellt, deren Angehörige selbst in Konfliktsituationen intervenieren. Diese Gruppe hielt es für sinnvoll, die kollektiven Diagnosen ohne den Vorgesetzten zu erstellen, solange die Spannungen nicht zu groß sind.

Sie unterstrichen auch, dass es vom Vorgesetzten abhängt, ob diese Vorgehensweise Erfolg hat. Dafür müssen nach Meinung der Gruppe folgende Bedingungen erfüllt sein: Der Vorgesetzte muss sich beteiligen und den Ansatz befürworten, er darf keine Rachegefühle hegen, er muss über genügend Selbstvertrauen verfügen, offen für Kritik sein und aushalten, dass er persönlich in Frage gestellt wird. Außerdem muss er auch den Willen haben, die Situation zu verändern.

Eine weitere Möglichkeit der vorbereitenden Diagnose ist die Verwendung spezieller Fragebögen. Dabei ist jedoch anzumerken, dass die Fragebögen zum Thema Mobbing im Allgemeinen als Survey (Meinungsumfrage) konzipiert sind und auf die Erhebung von Informationen abzielen, die zwar für eine Intervention nützlich sein können, aber nicht unbedingt die Elemente beinhalten, die der Intervenierende für die Planung seiner Intervention benötigt.

Nicht selten wird jedoch zunächst mit einem Fragebogen ein Audit durchgeführt, an das sich eine Analyse mit Hilfe von Einzel- oder Gruppengesprächen anschließt, die schließlich in die eigentliche Intervention mündet.

Welche Form auch gewählt wird, auch hier müssen die Folgen der Entscheidung für eine bestimmte Diagnose wohl durchdacht werden, wie schon im letzten Kapitel über die vorbereitenden Gespräche erläutert wurde.

Wer Gruppengespräche oder eventuell den Einsatz eines Fragebogens zur Vorbereitung einer Intervention plant, muss auch abschätzen, welche erwünschten und unerwünschten Folgen dies auf das System haben könnte, in das er eingreift.

2.2.4 Fragen zur Vorbereitung einer Intervention

Bei unseren Untersuchungen haben wir einen Ansatz entwickelt, bei dem vor der Intervention eine Reihe von Fragen gestellt werden, die als Ergänzung zu den Fragen gedacht sind, welche zur eigentlichen Diagnose im Leitfaden aufgeführt werden. Bei diesem Ansatz wird besonders auf die Beziehung zwischen der Person, welche die Diagnose erstellt, und dem Betroffenen geachtet, weil man weiß, dass diese zu Beginn der Intervention immer Fragen aufwirft.

Anschließend folgen Fragen zur Situation selbst. Im dritten Teil finden sich Fragen, die zeigen, ob der Betroffene bereit ist, an einer Veränderung mitzuwirken.

Erster Teil

- Wissen Sie, warum ich hier bin?
- Was hat man Ihnen davon erzählt?
- Was halten Sie davon?
- (Was denken die anderen?)
- Hier kann es nötig sein, den Rahmen der Intervention zu erläutern.

Zweiter Teil

- Nun folgen Fragen, mit denen spezieller auf die Situation eingegangen wird. Der Leser findet im Diagnoseleitfaden im zweiten Teil des vorliegenden Ratgebers Anregungen für inhaltliche Fragen zur Situation.

Dritter Teil

- VAufgrund welcher Probleme ist Ihrer Ansicht nach eine Intervention notwendig?
- Welche Verbesserungen in Ihrer Abteilung/Organisation sind sinnvoll oder notwendig?
- Welche besonderen Schwierigkeiten haben Sie?
- Was erhoffen Sie sich?
- Was erwarten Sie von einer Intervention?
- Was befürchten Sie von einer Intervention?
- (Und die anderen?)
- Wie sehen Sie die Zukunft Ihrer Abteilung/Organisation?

Die in Klammern angegebenen Fragen beziehen sich darauf, wie andere Personen die Situation sehen. Damit kann die Situation eingehender reflektiert werden. Diese Fragen können gestellt werden, wenn mit Hilfe der vorbereitenden Diagnose eine persönliche Veränderung angestoßen werden soll.

2.3 Risikoanalyse

In der Broschüre „Umgang mit sozialen Belastungen am Arbeitsplatz – Handbuch für Intervenierende“ werden im Abschnitt über Vorbeugung eine Reihe von Risikofaktoren beschrieben, die in der Fachliteratur festgestellt werden konnten. Die meisten Studien befassen sich mit organisatorischen Faktoren und folgen damit dem Trend von Leymann und Zapf, doch auch psychologische Faktoren wurden hervorgehoben.

Ohne erneut im Einzelnen auf diese Faktoren einzugehen, scheinen gezielte Studien zu den Abteilungen oder Einheiten, in denen diese Probleme auftreten, für die Minimierung der Risiken äußerst nützlich zu sein.

Durch unsere Partner vom ISW sowie von der UCL und der KUL wurden in Studien Instrumente zur Risikoanalyse entwickelt. Interessierte Leser möchten wir auf die Arbeiten dieser beiden Forschungsteams verweisen.

2.4 Klinische Diagnose

Schon in den ersten Arbeiten über Mobbing am Arbeitsplatz befassten sich die Wissenschaftler mit den klinischen Auswirkungen sowohl auf die Psyche als auch auf den Organismus der Opfer.

In zahlreichen Forschungsarbeiten wurden die Auswirkungen von Mobbing auf die Betroffenen untersucht und aufgezeigt, dass die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mobbing-Opfern stark beeinträchtigt werden (Einarsen & Gomze Mikkelsen, 2003): schwere Krankheiten (Leymann, 1996), psychische Probleme (Vartia, 2001), finanzielle Probleme, Beschäftigungsprobleme und berufliche Ausgrenzung (Faulx & Geuzaine, 2000a), soziale Isolierung, psychosomatische Störungen (Leymann, 1990), Angstzustände (Matthiesen & Einarsen, 2001), Selbstmord (Leymann, 1996c), Zwanghaftigkeit, Schwarzsehen, ständiger Redefluss, depressive Zustände (Größlinghoff & Becker, 1996), kognitive Probleme (Konzentrationsschwierigkeiten, Reizbarkeit) (Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Häufig wird die Situation mit einem posttraumatischen Belastungssyndrom verglichen (Björkvist, Osterman & Hjelt-Bäck, 1994; Leymann & Gustafson, 1996; Leymann, 1996). Dieser Vergleich ist jedoch methodisch äußerst problematisch, denn bei einem posttraumatischen Belastungssyndrom liegt eine punktuelle Traumatisierung vor, während es sich bei Mobbing eher um eine langfristige Belastung handelt.

Für diese Situationen gibt es nur sehr wenige klinische Untersuchungsmethoden. Einige methodische Ansätze wurden jedoch entwickelt.

2.4.1 Klinisches Untersuchungsmodell des *Service de Psychologie sociale des Groupes et des Organisations* der Université de Liège

Sowohl für die Unterstützung als auch für die Diagnose entwickelten wir ausgehend von unseren Konsultationen einen Ansatz, der fünf Schritte umfasst und der Praxis bei der Gesprächsführung helfen soll (Faulx, 2005). Dieser aus einem klinischen Blickwinkel heraus entwickelte Ansatz wurde so ergänzt, dass er eine umfassendere Diagnose ermöglicht, und wird im Diagnoseleitfaden genauer beschrieben.

Der rein klinische Ansatz, den wir entwickelten, gründet auf regelmäßig wiederkehrenden, typischen Elementen oder Faktoren, die in Mobbing-Situationen eine Rolle spielen.

Folgende fünf Faktoren wurden festgestellt:

- Vorliegen physischer, psychischer, sozialer oder beruflicher Beeinträchtigungen bei der Zielperson (Faktor: Konsequenzen)
- Vorliegen von Verhaltensweisen, die vom Opfer als übergriffig betrachtet werden (Faktor: Verhaltensweisen)
- Entwicklung nicht zu vereinbarender Sichtweisen der Wirklichkeit durch die Partner (Faktor: Dissoziation der Interpretationsrahmen)
- Unterschiedliche Position in der Beziehung, die sich durch Dominanz-Unterwerfung auszeichnet und bei der ein Ungleichgewicht der Ressourcen herrscht, welche von den Betroffenen mobilisiert werden, um dem anderen die Stirn zu bieten (Faktor: Komplementarität)
- Unwirksamkeit der von den Opfern zur Änderung der Situation eingesetzten Strategien (Faktor: Coping gescheitert)

Der Intervenierende beginnt also mit der Prüfung der Konsequenzen der Situation für das vermeintliche Opfer. In diesem Stadium kann der Praktiker möglicherweise ein intensives psychisches, physisches oder soziales Notleiden beobachten, ohne dass es sich unbedingt um Mobbing handeln muss. Intensive Stresssituationen zum Beispiel können bei einer Person die gleichen Symptome auslösen, die man auch bei einem Opfer von Mobbing am Arbeitsplatz antrifft.

In der zweiten Phase befasst sich das Gespräch stärker mit den Handlungen, deren Opfer die betroffene Person zu sein glaubt. Angesprochen werden können dabei u. a. die Schwere der Vorfälle, die Frage, ob es sich um wiederholte Vorfälle handelt oder nicht, deren Häufigkeit, Varietät, Vergleichbarkeit mit Verhaltensweisen, die als typisch für Mobbing gelten (zu nennen wären hier beispielsweise die 45 Handlungen nach Leymann (1996), Hirigoyen (1998), Garcia & Hue (2002) oder Faulx (2003)), die Frage, ob diese Vorfälle in Anbetracht der Art der Arbeit logisch sind und ob sie möglicherweise diskriminierend sind oder nicht.

Anschließend werden die Differenzen der Wirklichkeitswahrnehmung zwischen den unterschiedlichen Protagonisten untersucht. Der Intervenierende muss herausfinden, ob eine „Dissoziation der Interpretationsrahmen" vorliegt, also eine Situation, in der die Beteiligten alles, was ihre Beziehung betrifft, völlig unterschiedlich wahrnehmen, ob es sich dabei um die Konfliktursache, den Streitgegenstand, die Interpretation von Fakten oder die Gründe handelt, die die einen oder anderen so handeln lassen, wie sie es tun.

In Schritt 4 analysiert der Intervenierende die Position aller Beteiligten und prüft so, ob möglicherweise ein Beziehungsungleichgewicht vorliegt. Er untersucht die Reaktionen der Person daraufhin, was sie als Angriff betrachtet, und prüft, welche Ressourcen sie mobilisieren kann, um sich in einer solchen Situation zu verteidigen. Diese Analyse ermöglicht die Unterscheidung zwischen natürlichen Konfliktsituationen mit relativ ausgewogener Kräfteverteilung und missbräuchlichen Situationen, in denen es einer der beiden Beteiligten „mit sich machen lässt", sei es, weil er nicht über genügend Ressourcen verfügt, um seinem Peiniger die Stirn zu bieten, oder sei es, weil er diese Ressourcen nicht mobilisieren kann.

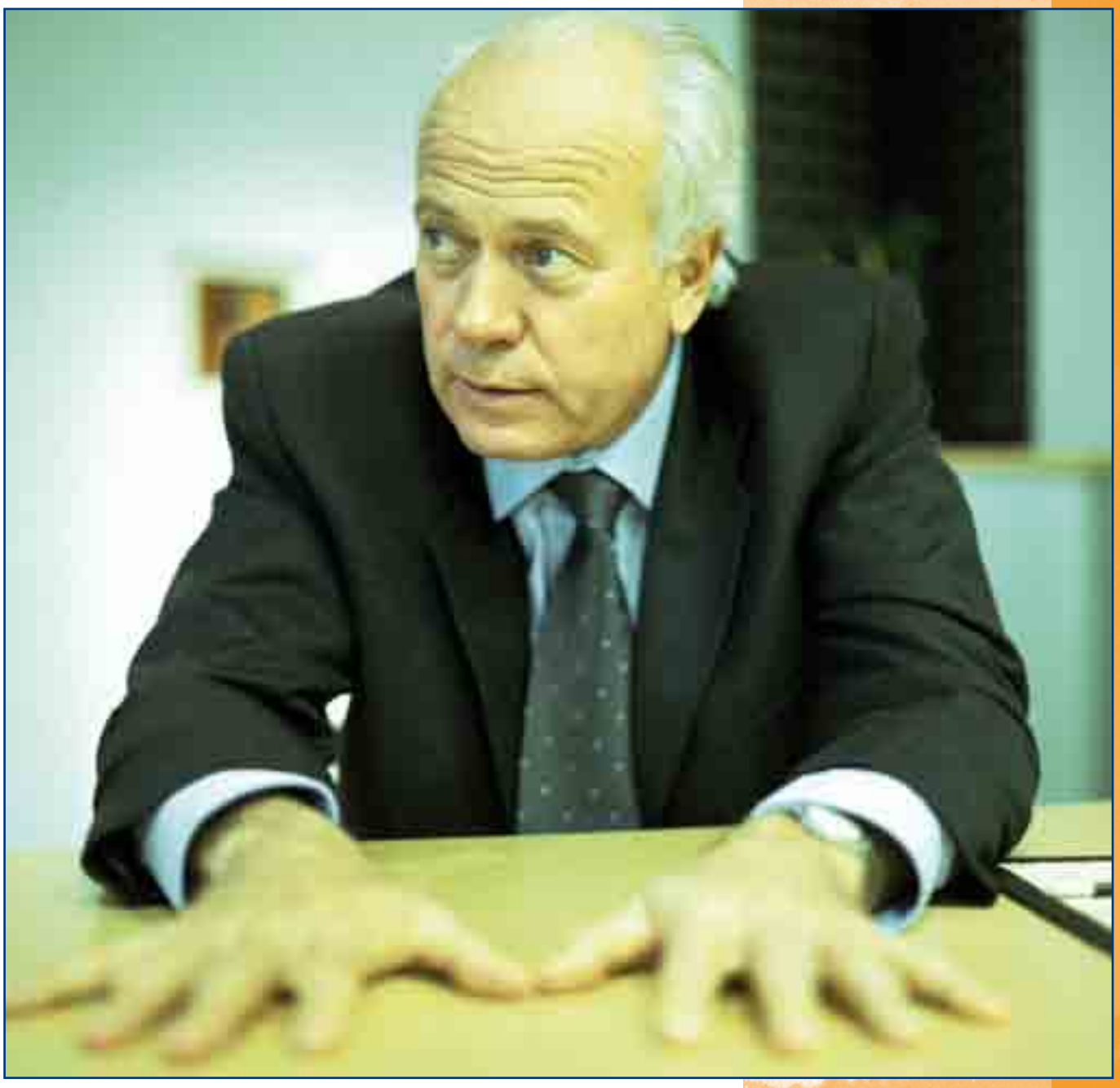
Der fünfte Faktor schließlich befasst sich mit den Strategien, welche das „Opfer" zur Beendigung dieser Situation einzusetzen versucht, und deren Wirksamkeit.

Der Intervenierende, der mit einer Person zu tun hat, welche sich als Opfer von Mobbing fühlt, kann auf diese Weise die Situation in der vorgeschlagenen Reihenfolge untersuchen, er sollte dabei jedoch wissen, dass diese Vorgehensweise nicht völlig rigide angewandt werden muss, sondern ein Vor- oder Zurückspringen zwischen den einzelnen Etappen der Analyse möglich ist.

Dieses Raster wurde auch als roter Faden für das Diagnosegespräch entwickelt. Der Ansatz beansprucht insofern, nicht nur logisch, sondern psycho-logisch zu sein, als er sich zunächst auf die spontanen Gesprächselemente konzentriert, bevor schrittweise eine aktive Reflexionsmethode angeboten wird, die einen komplexeren Überblick über die Lage ermöglicht.

Die Reihenfolge der Elemente ist in dieser Hinsicht interessant, denn die Betroffenen sprechen oft in erster Linie das Leiden und die erduldeten Handlungen an (vgl. Geuzaine & Faulx, 2003), mit anderen Worten: die beiden ersten Schritte der Analyse.

Mit der Möglichkeit, im Anschluss daran die Sicht der anderen Seite zu überdenken (Faktor: Interpretationsrahmen), kann eine umfassendere Einschätzung der Gesamtlage vorgenommen werden. Der Betroffene wird nämlich aufgefordert, andere Gesichtspunkte als seinen eigenen zu berücksichtigen und schrittweise mögliche andere Interpretationsweisen seiner Problematik zu betrachten.



Die Besprechung der diversen Reaktionen der Protagonisten (Faktor: Komplementarität) ermöglicht eine noch komplexere Sicht auf die Beziehung. Berücksichtigt werden nicht nur die Handlungen des vermeintlichen Peinigers, sondern auch das Vorgehen des Opfers, um ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, wie beide Seiten – oft unwillentlich – zur Entstehung der problematischen Situation beitragen können.

Die Untersuchung der zur Bewältigung der Situation eingesetzten Strategien schließlich (Faktor: Coping) ermöglicht es, zusammen mit dem Opfer ausgehend von den im vorherigen Schritt gewonnenen Einsichten alternative Strategien zu diskutieren, welche beim nächsten Mal angewandt werden können. Dieses Vorgehen eignet sich besonders gut für zeitlich begrenzte Maßnahmen (Diagnose, punktuelle Hilfe, strategische Hilfe). In einem längerfristigen therapeutischen Rahmen stößt es hingegen an seine Grenzen.

Diese erste Lageuntersuchung ermöglicht es, Bilanz zu ziehen und dem Betroffenen die Situation grob zu skizzieren, ihm eventuell bewusst zu machen, dass kein Mobbing vorliegt, sondern beispielsweise eine belastende Arbeitsplatzsituation oder ein Konflikt.

Ein vergleichbares Vorgehen kann auch von mehreren Personen angewandt werden. Auch in diesem Fall ermöglicht eine solche Bilanz den Beteiligten ein besseres Verständnis der Situation und möglicherweise die Erwägung von Abhilfemaßnahmen.

Längerfristige Maßnahmen, die auf Gesprächen basieren, gehören nicht mehr zur Diagnose im eigentlichen Sinne, sondern zur Intervention, die nicht Gegenstand des vorliegenden Leitfadens ist, sondern im Handbuch für Intervenierende behandelt wird.

2.4.2 Andere klinische Ansätze

Vartia, Korpoo, Fallenius & Mattila (2003) schlagen eine Vorgehensweise vor, die sich mit folgenden Fragen befasst:

- Wie erfährt der Betroffene die Situation?
- Wann und wie hat die Situation begonnen?
- Wie hat sich der Prozess in der Arbeitseinheit entwickelt?
- Inwiefern war der Betroffene an der Situation beteiligt?
- Was fühlt und denkt der Betroffene?
- Wie sieht der Betroffene die Gründe der Übergriffe?
- Wer gilt als Verursacher und wer ist sonst noch beteiligt?
- Ist die Situation für den Betroffenen neu oder hat er bereits Ähnliches erlebt? Falls ja, was hat er versucht und welche Bewältigungsstrategien waren damals erfolgreich oder hilfreich?
- Welche sonstigen Stressfaktoren beinhaltet die Arbeit?
- Welche Ermutigung und Unterstützung genießt der Betroffene?
- Wie stellt sich der Betroffene die Lösung der Situation vor, was ist er bereit, zu tun?

All diese Fragen zielen darauf ab, dem Betroffenen verstehen zu helfen, was passiert ist und wie sich die Situation zugespitzt hat, und ihm ein besseres Verständnis dessen, was er erlebt, zu ermöglichen. Wie das oben geschilderte Vorgehen beinhaltet auch dieser Diagnoseansatz eine Interventionskomponente..

Tehrani (2003) schlägt ein systematisches Vorgehen vor, das Folgendes beinhaltet:

- Kurze Beschreibung der Vorfälle
- Emotionale und physiologische Reaktionen des Betroffenen auf die Vorfälle
- Kurze physische, soziale und psychologische Anamnese
- Beschreibung der Intrusionssymptome
- Beschreibung der Vermeidungssymptome

- Beschreibung der Hyperarousal-Symptome (ständige Alarmiertheit, Hypervigilanz)
- Veränderung des sozialen Wohlbefindens
- Veränderung der Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz
- Beschreibung eventueller früherer Erfahrungen mit Übergriffen
- Diverse Fragebögen zu Gesundheit, eine Checkliste der objektiven Folgen usw.

Auch Auditinstrumente können eingesetzt werden, z. B. LIPT oder NAQ (vgl. Kap. 2.1.2). Sie helfen dem Betroffenen, sich in Bezug auf die Norm einzuordnen. Jedoch wird bisweilen eingewendet, dass diese Instrumente die Betroffenen dazu verleiten, sich als Opfer von Übergriffen zu betrachten.

2.5 Interne Untersuchung

2.5.1 Allgemeines Vorgehen

Dieser Diagnoseansatz folgt einem grundlegend anderen Blickwinkel, denn die Rolle der Person, welche die Diagnose vornimmt, besteht darin, die Fakten festzustellen und zu entscheiden, ob eine Beschwerde begründet ist oder nicht (Merchant & Hoel, 2003).

Es handelt sich hier um eine Schiedsrichterperspektive, in der ein Dritter die Autorität und die Verantwortung dafür hat, für beide Parteien eine Entscheidung zu fällen.

Ein solches Vorgehen bietet sicherlich den Vorteil, dass die Schäden begrenzt werden können, welche die Beteiligten sich selbst und ihrer Umgebung zufügen können, denn die Entscheidungen können schnell gefällt werden (Versetzung der Beteiligten, Einschränkung des Kontakts der Protagonisten oder sogar Entlassung eines der Beteiligten); eine Beziehungsverbesserung wird jedoch kaum oder gar nicht bewirkt (Scott, 1984).

In der Praxis ist ein weiteres Zusammenarbeiten der Beteiligten nach einer internen Untersuchung im Allgemeinen untragbar (Rayner, Hoel & Cooper, 2001).

Unsere Studien belegen, dass sich die Konfliktdynamik in dem Umfeld, in dem die Untersuchung durchgeführt wurde, nach Beendigung der Untersuchung intensivieren kann. Häufig sind Frustration, Schuldgefühle oder Rachegelüste zu beobachten, die oft unter Anleitung aufgearbeitet werden müssten.

Der Untersuchende muss sich zunächst an die Verfahren halten, die in der Organisation üblich sind, insbesondere bei der Kontaktierung der betroffenen Personen, der Auswahl der Stelle(n), an die der Bericht geleitet wird, und der Übertragung der administrativen Aufgaben der Berichterstellung und der Kontaktierung der Betroffenen (Merchant & Hoel, 2003).

Die genannten Autoren empfehlen zunächst die Befragung des Beschwerdeführers und der von ihm genannten Zeugen und anschließend des vermeintlichen Täters und seiner Zeugen. Die Anzahl der genannten Zeugen kann jedoch beträchtlich sein, insbesondere wenn sich in der Organisation zwei Lager gebildet haben und sich alle im Verlauf einer Konfliktpolarisierung auf die eine oder andere Seite geschlagen haben.

Der Untersuchende sollte in diesem Fall drei Zeugenniveaus festlegen (Merchant & Hoel, 2003): Wesentliche Zeugen (direkte Zeugen, die bei den Zwischenfällen anwesend waren oder Beweise haben), zweitrangige Zeugen (die über Zwischenpersonen mit der Information oder den Beweisen zu tun hatten) und potenzielle Zeugen (die über Informationen zu ähnlichen Verhaltensweisen verfügen, welche der vermeintliche Täter an den Tag gelegt hat).

Der Untersuchende achtet bei den Befragungen auf eine offene, flexible Haltung, insbesondere wenn er gestressten Menschen begegnet, bei denen es sinnvoll ist,

eine Unterbrechung des Gesprächs anzubieten oder das Gespräch auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Er darf nicht über den Inhalt anderer Gespräche reden, muss dem Befragten genügend Redezeit einräumen und darf nicht zu stark eingreifen, damit ihm keine mangelnde Unparteilichkeit oder Objektivität vorgeworfen werden kann (Merchant & Hoel, 2003).

Die im Gespräch gesammelten Informationen lassen sich auch dadurch optimieren, dass angeboten wird, das Gespräch in Anwesenheit einer zweiten Person zu führen: Eine führt die Befragung durch und die andere wohnt dem Gespräch stillschweigend bei. Eine 15-minütige Unterbrechung des Gesprächs sollte vorgesehen werden, damit der Beisitzer dem Befragenden seine Anmerkungen mitteilen kann und der Befragte eine Verschnaufpause hat, in der er Abstand vom Inhalt und seinen Emotionen gewinnen und darüber nachdenken kann, welche weiteren Aspekte er ansprechen möchte. Der beobachtende Beisitzer hilft dem Befragenden, Distanz zu möglichen Gegenübertragungen zu gewinnen, oder erinnert daran, dass noch bestimmte Informationen eingeholt werden müssen.

Es können die unterschiedlichsten Fragen gestellt werden, auch wenn Merchant & Hoel (2003) davon ausgehen, dass die befragende Person umso eher ein Gefühl der Neutralität und Gerechtigkeit vermitteln kann, je weniger Fragen sie stellt.

Um einen kritischen Vorfall besser zu verstehen, können zum Beispiel folgende Fragen gestellt werden:

- Was ist passiert?
- Wer war an dem Konflikt beteiligt?
- Wo fand der Vorfall statt?
- Wann ist das passiert?
- Wie wurde darauf reagiert?
- Gibt es Zeugen?
- Handelt es sich um den ersten Zwischenfall dieser Art oder gab es bereits andere?
- Kam es zu einem Gespräch über den Vorfall?
- Wurden Maßnahmen ergriffen, um den Vorfall zu beenden?

Jedoch wird der Befragende sich beim Sammeln von Beweisen nicht nur auf Befragungen beschränken. Er kann den Ort des Geschehens besichtigen, Sachverständige hinzuziehen, Quellen wie Kranken- oder Urlaubsscheine konsultieren, muss dabei jedoch den Schutz der Privatsphäre achten (Merchant & Hoel, 2003). Auch Dokumente, die zwischen den Betroffenen ausgetauscht wurden, z. B. E-Mails, Post-Its, Dienstanmerkungen usw., können wertvolle Hinweise zur Klärung der Sachlage liefern.

Bei der Erstellung des Berichts müssen unbedingt sämtliche Elemente, die mit dem Verfahren zusammenhängen, sowie die Gesprächstermine aufgeführt werden; enthält der Bericht Empfehlungen, beziehen sich diese sowohl auf persönliche Aspekte als auch auf Aspekte, welche die gesamte Gruppe oder sogar die gesamte Organisation betreffen.

So können Fragen zur Art des Mobbings der befragenden Person helfen, sich einen besseren Überblick zu verschaffen.

Es ist zu klären, ob das Mobbing:

- absichtlich oder unbewusst,
- zufällig oder geplant,
- explizit oder versteckt stattfindet,
- persönlich bedingt ist oder von organisatorischen Faktoren abhängt

Diese extrem reduzierenden Fragen ermöglichen es, die Situation grob zu überdenken. Ergänzt werden sie durch die Klärung der Art des Übergriffs (vgl. eingehendere Erläuterungen in Kap. 1.3 des Handbuchs für Intervenierende):

- Mobbing nach dem Ausarten eines Konflikts oder in einem äußerst konfliktträchtigen Umfeld

- Mobbing als Missbrauch eines Opfers durch einen boshaften Aggressor
- Mobbing vor einem organisatorischen Hintergrund, bedingt durch die Art des Managements und der Arbeitsorganisation
- Mobbing im Zusammenhang mit gruppendynamischen Faktoren

Der Befragende erfüllt so bestimmte Funktionen der vorbereitenden Diagnose oder Risikoanalyse, indem er die Spannungsfelder aufzeigt, an denen sinnvollerweise angesetzt werden muss.

Schließlich wird empfohlen, dass der Befragende nicht an den auf seinen Bericht folgenden Maßnahmen (Sanktionen usw.) beteiligt ist, damit er nicht den gesamten repressiven Prozess austragen muss.

2.5.2 Besondere Schwierigkeiten

Bei einer Diagnose in Form einer internen Untersuchung können sich mehrere Arten von Schwierigkeiten ergeben. Die erste besteht in der Diagnose von Grenzsituationen. Bei einem Treffen mit den Befragenden der Quebecer Commission des Normes du Travail, die mit der formellen Überprüfung von Beschwerden wegen Mobbing am Arbeitsplatz betraut ist, nannten diese als Hauptschwierigkeit, dass Situationen nur selten mit Gewissheit eindeutig als Mobbing festgestellt werden können und dass sie im Gegenteil häufig mit vielfältigen Grenzsituationen, Konfliktsituationen, Missbrauchs- oder Gewaltsituationen konfrontiert werden, auf welche die Definition von Mobbing im eigentlichen Sinne jedoch nicht zutrifft.

Deshalb ist es offensichtlich unerlässlich, dass die Diagnosen sich nicht auf die simple Antwort auf die Frage „Mobbing oder nicht?“ beschränken, damit niemand fälschlicherweise für etwas stigmatisiert wird, für das er keine Schuld trägt – schließlich handelt es sich ja um ein Vergehen – und gleichzeitig Fälle, in denen ein übergriffiges Verhalten vorliegt, nicht verharmlost werden.

Ein zweites Problem besteht darin, dass Mobbing je nach Land und Unternehmenskultur unterschiedlich definiert wird und manche Arbeitsumfelder einen „raueren Umgangston“ dulden, der andernorts als inakzeptabel gälte (Spurgeon, 2003). Deshalb ist die Festlegung dessen, was eine Organisation für nicht tolerierbar hält, im Vorfeld ein unerlässliches Element der Vorbeugung, wie auch im entsprechenden Abschnitt über das Handbuch für Intervenierende erläutert wird.

Aus diesem Grund muss vor Beginn einer Untersuchung auch unbedingt festgelegt werden, was in der betreffenden Organisation zum Zeitpunkt der fraglichen Fakten als Mobbing gilt (Merchant & Hoel, 2003).

In einem solchen Verfahren, bei dem von einer am Konflikt unbeteiligten Person eine Entscheidung getroffen wird, ist es drittens besonders wichtig, dass die Verhaltensvorschriften für die Untersuchung so klar wie möglich sind; mit anderen Worten: Allen muss klar sein, dass es um Arbitrage geht und nicht um arbiträre Entscheidungen. Die Anknüpfung an in der Organisation bestehende Verfahren kann hierbei hilfreich sein.

Viertens ist die Zeit, die für die Durchführung einer Untersuchung benötigt wird, im Allgemeinen länger als für andersartige zwischenmenschliche Probleme, da derartige Probleme besonders komplex gelagert sind (Rayner, Hoel & Cooper, 2001). Die Dauer ist auch insofern schwer abschätzbar, als neue Zeugen und neue Beweise im Laufe des Verfahrens hinzukommen können. Andere Probleme treten immer wieder auf, z. B. Krankheiten, Nichterscheinen zu vereinbarten Terminen, neue Beschwerden usw. (Merchant & Hoel, 2003). Deshalb wird empfohlen, klarzustellen, dass sich die Dauer der Untersuchung abhängig von Ereignissen, die im Laufe des Verfahrens eintreten können, verlängern kann.

Während der Untersuchung bieten die meisten Organisationen den Protagonisten an, bei vollem Lohnausgleich zuhause zu bleiben (Rayner, Hoel & Cooper,

2001). Der Stress, der mit dem Abwarten der Ergebnisse zusammenhängt, ist jedoch weiterhin erheblich, und sowohl das Opfer als auch der vermeintliche Täter benötigen in dieser Phase im Allgemeinen Unterstützung.

Die Nachbereitung eines solchen Verfahrens ist schließlich ganz besonders wichtig, weil – wie bereits weiter oben erläutert – Schäden wie Schuldgefühle, Rachegelüste, Repressalien oder die extreme Zuspitzung eines Konflikts zwischen den Beteiligten entstehen können. Die Situation nach einer Untersuchung ist hinsichtlich der zwischenmenschlichen Beziehungen manchmal schlimmer als vorher.

Man kann oft gar nicht genug auf die Tatsache hinweisen, dass ein Team im Allgemeinen durch ein Untersuchungsverfahren, bei dem alle einzeln Position beziehen und für oder gegen die Kollegen aussagen müssen, heftig erschüttert wird; die Last der Schuldgefühle und das Unbehagen, die sich daraus ergeben, sind oft beträchtlich. Nach einer Untersuchung braucht ein Team im Allgemeinen Unterstützung.

Dies kann in unterschiedlicher Form geschehen. Es können Nachbesprechungen durchgeführt werden, wie zum Beispiel nach einem traumatischen Ereignis, damit eine Aussprache in der Gruppe möglich ist, doch sind dabei die praktischen Modalitäten zu berücksichtigen. Manche Personen haben möglicherweise Partei für den vermeintlich Gemobbten ergriffen, andere für den Beschuldigten, und die Wiederherstellung des sozialen Zusammenhalts zwischen den Parteien ist oft eine langwierige Angelegenheit.

Zu diesem Aspekt verweisen wir auf den Abschnitt über Teamintervention im Handbuch für Intervenierende (Kapitel 3.3). Ein Schlichtungsverfahren ist für das Opfer sehr beunruhigend, denn es hat insbesondere Repressalien zu befürchten (Adams, 1992).

Deshalb ist es wichtig, dass sich der Einzelne, ob Mobber oder Gemobbter, in Bezug auf die Folgen der Intervention der Schiedsperson sicher fühlen kann.

Das Wissen, dass folgende Maßnahmen ergriffen werden, wenn sich herausstellt, dass tatsächlich Mobbing stattgefunden hat und dass Sanktionen ergriffen werden müssen, kann für das Opfer einen beruhigenden Schutz darstellen:

- Versetzung des Peinigers in eine andere Dienststelle oder Abteilung
- Künftiger Schutz des Opfers
- Sanktionen bei versuchter Kontaktaufnahme des Peinigers zu seinem Opfer
- Entwicklung eines Bewusstseins des Peinigers für die Auswirkungen seines Verhaltens auf andere
- Hilfe für den Peiniger beim Erlernen anderer Verhaltensweisen
- Evaluierung der Verhaltensweise des Peinigers, wenn dieser eine Führungsposition einnimmt

Dank dieser Maßnahmen weiß das Opfer, welchen Schutz es genießt, dass die Organisation anerkennt, was ihm widerfahren ist, dass sich sein Peiniger der Konsequenzen seines Handelns bewusst wird und versucht, sein Verhalten zu ändern.

Das Verfahren ist auch für den beschuldigten Peiniger schwierig. In England insistierten Gewerkschaften wie Arbeitgebervertretungen darauf, dass es wichtig ist, die beschuldigten Täter vollständig anzuhören und gerecht zu behandeln (Rayner, Hoel & Cooper, 2001). Denn, so die Autoren, so schwierig Mobbing nachzuweisen ist, so schwierig ist es auch für einen Täter nachzuweisen, dass kein Mobbing stattgefunden hat.

Wenn ein Peiniger einmal ausgemacht wurde, hat die Organisation die Chance, ihm Hilfe und Unterstützung anzubieten. Keineswegs sollte nämlich vernachlässigt werden, welche Auswirkungen es für eine Person haben kann, wenn sie zum Mobbing-Täter erklärt wurde.

Die Anerkennung einer Situation als Mobbing und die Identifizierung eines „Schuldigen“ bleibt im Übrigen nämlich auch für die Organisation nicht ohne Folgen.

Die Reaktion, welche sie gegenüber dem Beschuldigten an den Tag legt, hat einen kritischen Einfluss auf die Unternehmenskultur oder mit anderen Worten auf die Definition der Verhaltensnormen.

Zwar enden manche Fälle für den Peiniger mit der Entlassung, doch meist sind die Fakten nicht schwer wiegend genug, um eine Entlassung zu rechtfertigen. Nachdem der Betroffene gerügt wurde, muss das Unternehmen also eine Reihe von Maßnahmen ergreifen, die ihm zeigen, dass er nach wie vor seinen Platz im Unternehmen hat und dass ihm Lösungen vorgeschlagen werden, mit denen wieder ein zufriedenstellender Arbeitsalltag möglich wird. Damit lässt sich die Dämonisierung des Täters und die Entwicklung einer zugleich vorwurfsvollen und unterstützenden Doppelzüngigkeit vermeiden.

Je nach Art und Schwere des Übergriffs kann diese Hilfe unterschiedlich aussehen::

- Nimmt der Gerügte eine Managerposition ein, kann man ihm geeignetere Managementtechniken beibringen.
- Entwicklung der sozialen Fähigkeiten des Betroffenen, damit dieser im beruflichen Kontext interagieren kann, ohne die Wertschätzung der anderen zu verletzen. Dies kann auch die Entwicklung empathischer Fähigkeiten beinhalten.
- Ist das Bewusstsein geweckt, ist es wichtig, dass der Aggressor spüren kann, dass er in der Organisation auf einem anderen Posten noch eine Zukunft hat und seine bisherigen Kompetenzen ausüben kann.
- Eine individuelle Betreuung und Schulungsangebote sollten dem Aggressor helfen, sein Selbstwertgefühl wiederzufinden, und es ihm ermöglichen, neue Fähigkeiten zu entwickeln, wobei ihm klargemacht wird, dass ihn die Organisation „nicht fallen lässt“; es können beispielsweise Schulungen zu Personalmanagement, Stressbewältigung oder anderen vom Betroffenen gewünschten Themen organisiert werden.
- Auch das Zusammenführen diverser Manager zur Bildung einer Gruppe von Gleichen kann hilfreich für die Entwicklung von Personalmanagementpraktiken sein, weil sich diejenigen, die Schwierigkeiten haben, dabei weniger isoliert fühlen.
- Schulung in Techniken der Kommunikationspragmatik

Auch die Elemente der Risikoreduzierung durch Einwirken auf organisatorische Faktoren tragen ihren Teil zur Lösung für den Täter wie für das Opfer bei.

2.6 Gerichtliches Gutachten

Das gerichtliche Gutachten ist ähnlich wie eine interne Untersuchung. Es beinhaltet jedoch bestimmte Schwierigkeiten und wirft spezielle Fragen auf.

Die erste hängt mit der Genauigkeit der Diagnose zusammen. Innerhalb einer Organisation kann man sich auf die Feststellung der Verhaltensweisen und Handlungen beschränken, ohne zwangläufig eine präzisere Analyse durchführen zu müssen. Die Entscheidung darüber, ob das Verhalten einen Verstoß gegen die Norm darstellt, obliegt in diesem Fall den Vorgesetzten. Ein gerichtlicher Gutachter dagegen muss bei der Feststellung eines Mobbingfalls größere Präzision an den Tag legen. Er muss sich klar und eindeutig zur Lage äußern: Handelt es sich bei der gegebenen Situation um einen Fall von Mobbing am Arbeitsplatz oder nicht?

Diese Frage ist alles andere als neutral, denn in vielen europäischen Ländern und auch bei uns in Belgien ist Mobbing nicht mehr nur ein Schlagwort, sondern eine juristische Realität; wird das Vorliegen eines solchen Vergehens bescheinigt, so wird im gleichen Atemzug ein Täter im Sinne einer Person, die gegen das Gesetz verstößt, benannt. Diese Beurteilung hat schwer wiegende Konsequenzen für den Einzelnen und für die Organisation.

Bei der Vergabe des Gutachterauftrags muss sich der Sachverständige deshalb klar dazu äußern, wie präzise seine Diagnose ausfallen wird. Wird er eine Wahrschein-

lichkeit bewerten, sich zur Glaubwürdigkeit der Angaben der befragten Personen äußern, beabsichtigt er die Erstellung einer definitiven Diagnose oder lediglich von Hinweisen auf das Vorliegen einer bestimmten Situation, wird er sich mit der allgemeinen Dynamik in der Organisation befassen oder lediglich mit den Beziehungen zwischen den Beschäftigten? All diese Fragen müssen im Vorfeld geklärt werden, um Diskrepanzen zwischen den Anforderungen der Justiz und dem Gutachten des Sachverständigen zu vermeiden.

Ein anderes Problem des Sachverständigengutachtens stellt die Legitimität des Sachverständigen dar. Ein Sachverständiger ist nämlich eine Person, die punktuell aufgrund spezieller Kompetenzen mit dem Auftrag eingesetzt wird, eine Beurteilung zu erstellen oder eine Lösung für eine schwierige Frage zu finden. Die Beurteilungen oder Lösungen, die in einem Sachverständigengutachten vorgebracht werden, haben jedoch keine Chance, akzeptiert zu werden, wenn der Sachverständige selbst nicht als legitime Autorität anerkannt wird (Trépos, 2000).

Es sieht allerdings so aus, als könne die Wissenschaft mit dem schnellen Erfolg des Schlagworts Mobbing nicht Schritt halten, wenn es um die zugleich sehr einfache und extrem komplexe Frage geht, ob eine bestimmte Situation als Mobbing zu beurteilen ist oder nicht.

Worin liegt die Herausforderung für einen Sachverständigen in diesem Bereich? Glaubwürdige und doch vorsichtige Antworten formulieren, klare und doch nuancierte Formulierungen wählen! Das Fehlen unangefochtener Evaluierungsinstrumente sowie die subjektive Komponente der Problematik stellen Schwierigkeiten für den Erwerb einer anerkannten, legitimen Kompetenz in den Augen des Justizapparats dar. Man kann gar nicht oft genug sagen, wie wichtig die Festlegung eines rigorosen, expliziten Vorgehens ist, das sich aus Instrumenten zusammensetzt, deren Anwendungsbereich, Reichweite und wissenschaftliche Glaubwürdigkeit genau festgelegt werden können.

Schließlich muss der Gerichtsgutachter einen schwierigen Widerspruch auflösen: Zwar sind sich alle einig, dass jede Organisation ihre eigenen Normen und Kultur, ihre Abläufe und Verhaltensweisen hat, die angewandt werden und zu respektieren sind, doch gibt das Gesetz gleichzeitig eine Norm für alle vor.

Die Entscheidung, ob der lokale Kontext zu berücksichtigen ist, hat bedeutende moralische, juristische und psychologische Konsequenzen. Sollen in bestimmten „rauen“ Sektoren Aggressionen hingenommen werden, die andernorts als inakzeptabel gelten?

Man würde meinen, dass nicht. Soll man andererseits ignorieren, dass manche dieser Verhaltensweisen Teil der Normen einer Organisation sind, zu den üblichen Praktiken gehören und in einem bestimmten Kontext auch Sinn machen? Dies würde wahrscheinlich auch bedeuten, eine allen Akteuren der Organisationen bekannte Realität zu ignorieren.

3. TYPOLOGISIERUNG DER DIAGNOSEN

Die Diagnosen von Mobbing-Situationen am Arbeitsplatz folgen somit unterschiedlichen Intentionen, deshalb ist bei der Vorgehensweise festzulegen, welchem Zweck die Diagnose dienen soll.

In der unten stehenden Tabelle findet sich eine Zusammenfassung der Diagnosearten, ihrer Ziele und Zwecke sowie der Methoden, die im Allgemeinen damit verknüpft sind.

Diagnoseart	Ziel	Zweck	Methode
Audit	Evaluierung des Vorliegens von Mobbing in einer bestimmten Einheit	Hilfe bei der Einrichtung von Vorbeuge- und Interventionsmaßnahmen	Indikatorenanalyse, Surveys, Focus Groups, Interviews
Vorbereitende Diagnose	Untersuchung einer bestimmten Situation, in der eine Intervention gewünscht wird	Vorbereitung einer effizienten Intervention	Einzelgespräche, Gruppengespräch, Fragebögen
Risikoanalyse	Untersuchung der Art der Risiken des Auftretens oder der Ausbildung von Mobbing-Situationen	Vorbereitung von Möglichkeiten des Einwirkens auf Risikofaktoren	Ansatz der Risikoanalyse, Audit der allgemeinen Ausmaße (vgl. Vorbeugung)
Klinische Diagnose	Verständnis der Schäden und der Art der Situation, die ein Opfer oder eine Gruppe erlebt hat	Ermöglichen eines besseren Überblicks über die Situation, Inbetrachtziehen von Lösungen	Einzelgespräch
Interne Untersuchung	Feststellung der Fakten	Ergreifen von Maßnahmen zur Beendigung oder Sanktionierung des Mobbings	Gespräche, Beweisaufnahme, Zeugenaussagen
Gerichtliches Gutachten	Feststellung der Fakten vor Gericht	Ergreifen von Maßnahmen zur Beendigung oder Sanktionierung des Mobbings	Gespräche, Beweisaufnahme, Zeugenaussagen

Sicherlich überschneiden sich diese sechs Diagnosearten, die im vorliegenden Kapitel behandelt wurden. Ein Audit kann auf eine Intervention hinauslaufen, eine Untersuchung kann der Risikoanalyse dienen, eine klinische Diagnose kann im Rahmen eines gerichtlichen Gutachtens verwendet werden, um nur einige Beispiele zu nennen.

Manche Vorgehensweisen dürfen jedoch nicht verwechselt werden. Wenn der Intervenierende den Personen, die an der Diagnose beteiligt sind, nicht sagt, in welcher Phase man sich gerade befindet, ist das Auftreten von Schwierigkeiten vorprogrammiert.

Die Beteiligten äußern sich in einer vorbereitenden Untersuchung anders als bei einem anonymen Audit oder bei einer internen Untersuchung.

Deshalb ist es wichtig, dass immer klar ist, welchem Ziel die Untersuchung dient, und zwar sowohl für den Verantwortlichen als auch für die beteiligten Personen.

Dies ist im Allgemeinen nicht einfach angesichts der in den Organisationen kursierenden Vorurteile darüber, was eine Diagnose beinhaltet. Auch aus diesem Grund werden im vorliegenden Kapitel eindeutige und klar unterschiedene Bezeichnungen für die verschiedenen Diagnosearten vorgeschlagen, damit die Verwechslungsgefahr so gering wie möglich ist.

Zweiter Teil:
Leitfaden für die Differenzialdiagnose

1. DIAGNOSELEITFADEN: EINFÜHRUNG

Die Entscheidung, hier einen Leitfaden für die Differenzialdiagnose sozialer Belastungen am Arbeitsplatz vorzulegen, basiert auf den Beobachtungen im Zusammenhang mit dem tatsächlichen Ablauf von Beschwerden und deren Behandlung.

In den meisten Fällen werden solche Beschwerden als Beschwerde über Mobbing vorgetragen, weil diese Problematik in den Medien sehr präsent ist und gesetzliche Rahmenvorgaben für die Vorbeugung und ggf. Sanktionierung von Mobbing bestehen. Menschen, die unter sozialen Belastungen leiden, finden sich leicht in der Beschreibung der Mechanismen und Konsequenzen wieder, die in Bezug auf Mobbing beschrieben werden. Die Erfahrung lehrt uns jedoch, dass die vorgetragene Situation in zahlreichen Fällen andere Merkmale aufweist und deshalb eine andere Herangehensweise für die Behandlung der Betroffenen selbst und auch für die Intervention oder ggf. die rechtlichen Konsequenzen erforderlich macht. Deshalb muss der Begriffsrahmen erweitert werden, damit die wahrgenommenen Situationen wahrheitsgetreu wiedergegeben werden können und eine Polarisierung der Art „Mobbing oder nicht“ vermieden werden kann.

Der Begriff soziale Belastung am Arbeitsplatz trifft in zahlreichen Beschwerdefällen auf übergriffiges Verhalten und dessen Konsequenzen zu, die bei genauerer Betrachtung nicht den Kriterien vom Mobbing entsprechen, aber dennoch ein Eingreifen und/oder eine Diagnose erforderlich machen, welche auf die Beendigung der Situationen abzielen, über die sich der Betroffene beschwert hat.

Damit der Diagnoseleitfaden in einer konkreten Situation auch anwendbar ist, geht der Ansatz von der Beschwerde des Betroffenen über vermeintliche Übergriffe aus, deren Opfer er zu sein angibt.

Man könnte eine Unterscheidung treffen zwischen der Diagnose dessen, was dieser Person widerfährt (wer handelt wie, wie sind die Handlungen zu bezeichnen, wer ist verantwortlich usw.), im engeren Sinne und einer Art Situationsanalyse. Bei dieser Analyse würde sich der Schwerpunkt vom Betroffenen wegverlagern und sämtliche Elemente einer globalen Situation umfassen, die eventuell mehr Relevanz besitzen als die Aspekte, welche nur die betroffene Person betreffen. Entscheidend ist dabei natürlich, was als Hintergrund und was als relevante Aspekte zu betrachten ist.

Der gewählte Begriffsrahmen berücksichtigt als relevante Aspekte all jene Sachverhalte, welche mit dem Übergriff gegen den Betroffenen zu tun haben, woraus sich als Hintergrund all das ergibt, was entweder keinen Übergriff darstellt, selbst wenn das Zustandekommen des Übergriffs dadurch erhellt oder erklärt werden kann, oder was zwar einen Übergriff darstellt, sich jedoch nicht gegen den Betroffenen richtet. Im Hinblick auf die Analyse der Situation insgesamt können diese Elemente sicherlich zentrale Bedeutung gewinnen, doch der Interventionsrahmen ermöglicht nicht immer die Durchführung einer solchen Analyse oder deren effiziente Verwendung für die Intervention in einer gegebenen Situation.

Das Gerüst dieses Leitfadens orientiert sich somit an der Diagnose der Situation, über die sich das vermeintliche Opfer beschwert, welche durch die Beschreibung der diversen Hintergrundaspekte ergänzt wird, die jedoch bei einer Intervention, deren Schwerpunkt von der Beschwerde im engeren Sinne weg verlagert ist, genauso gut im Zentrum der Analyse stehen könnten.

2. ZUSAMMENSETZUNG DER EINZELNEN MODULE

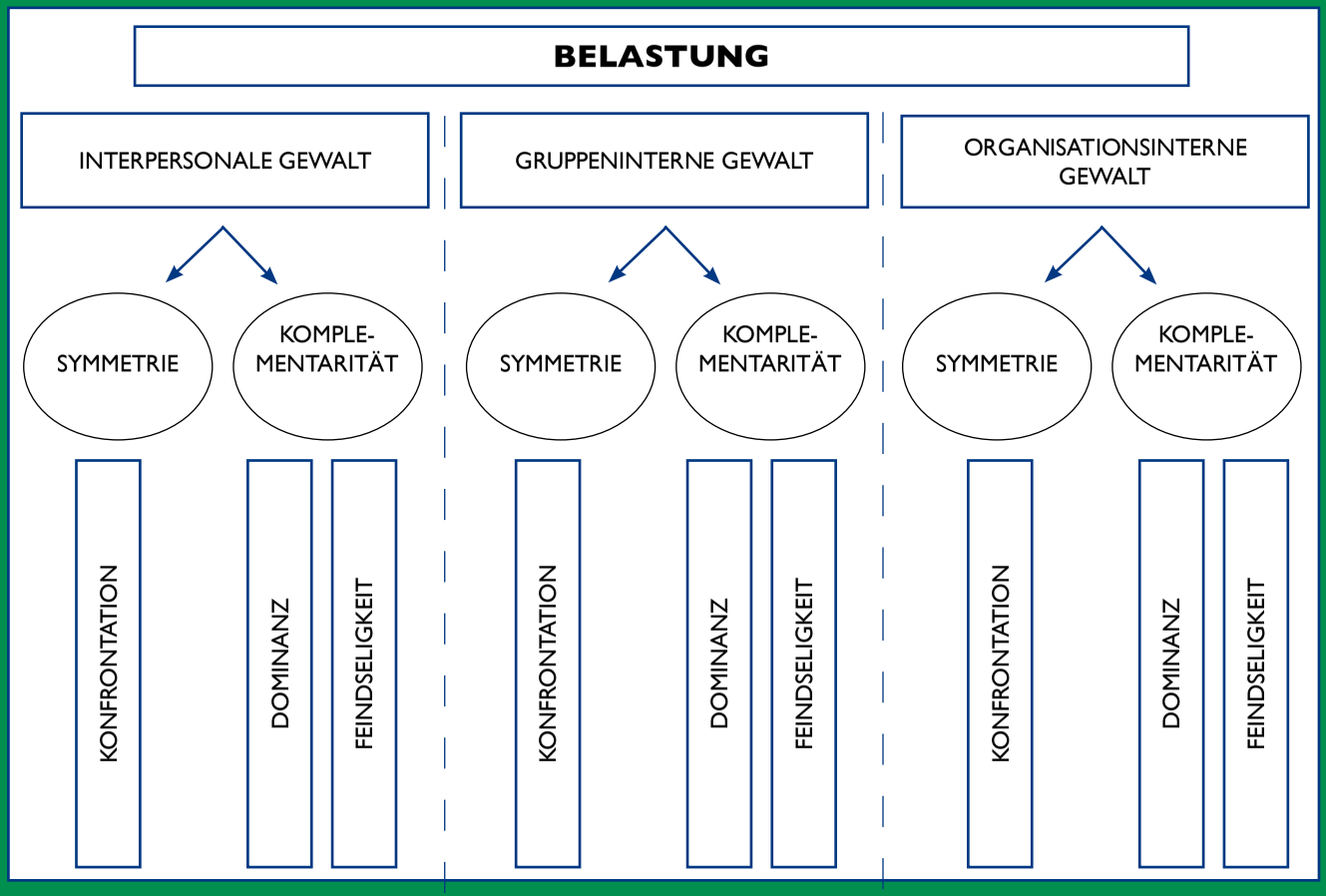
Der vorliegende Leitfaden setzt sich aus verschiedenen Modulen zusammen, die sukzessive angewandt werden können, jedoch nicht müssen:

- Schematische Darstellung des gesamten Diagnosemodells mit Erläuterung
- Modul zu den Konsequenzen (Belastung), die im Allgemeinen mit länger andauernden sozialen Belastungen verknüpft sind:
  - Einteilung der Konsequenzen in Kategorien
  - Checkliste zur Feststellung posttraumatischer Belastungsstörungen
- Modul zu den Sachverhalten (übergriffiges Verhalten)
  - Definitionen und Kriterien zur Festlegung der Ebene(n), auf der bzw. denen übergriffiges Verhalten diagnostiziert werden kann: interpersonal, gruppenintern, organisationsintern
  - Transversale Merkmale zur Evaluierung des kritisierten Verhaltens
  - Typologisierung der Handlungen
  - Unterscheidung zwischen relevanten Aspekten und Hintergrundelementen
- Modul zur Art der Gewaltbeziehung, das auf jeder relevanten Ebene folgende Unterscheidung erlaubt:
  - Merkmale symmetrischer und komplementärer Beziehungen
  - Definition eines Referenzzeitraums für die Charakterisierung der Beziehung
- Modul zu den verschiedenen Beziehungskonstellationen:
  - Eingehendere Beschreibung der Beziehungskonstellationen, in denen es zu Übergriffen kommt
  - Beschreibung der Merkmale der erkannten Konstellationen
- Modul zu den Hintergrundelementen:
  - Direkter Beziehungshintergrund
  - Indirekter Beziehungshintergrund
  - Allgemeiner Hintergrund
- Zusammenfassung sämtlicher Elemente, die bei der Diagnose eines konkreten Einzelfalls zu berücksichtigen sind.

1. Feststellung der KONSEQUENZEN und Evaluierung der BELASTUNG

2. Feststellung der ÜBERGRIFFE und der EBENEN, auf denen die Übergriffe stattfinden

3. Identifikation der BEZIEHUNGSTY-PEN



4. Analyse von relevanten Beziehungshintergründen und Hintergrundstrukturen

2.2 Anwendung

Das Diagnosemodell wurde als Leitfaden konzipiert und weist eine Baumstruktur auf (vgl. Schema auf der vorherigen Seite).

2.2.1 Feststellung der Konsequenzen und Evaluierung der Belastung

Die Konsequenzen lassen sich im Allgemeinen leicht feststellen, denn sie werden vom Betroffenen vorgetragen. Die im Rahmen dieses Leitfadens vorgegebenen Elemente dienen lediglich der Aufstellung gängiger Kategorien von Konsequenzen. Mit der Skala zur Diagnose posttraumatischer Belastungen können jedoch Fälle aufgespürt werden, bei denen langfristig schwer wiegende Konsequenzen möglich sind, die auf jeden Fall eine weitere Behandlung erforderlich machen.

Im Umkehrschluss kann das Fehlen von Konsequenzen oder Leiden bei der Person, welche die Beschwerde vorbringt, als Indikator dafür gedeutet werden, dass keine weiteren Maßnahmen notwendig sind oder die Beschwerde instrumentalisiert wurde.

2.2.2 Feststellung der Übergriffe und Analyse der Gewalt

a. Feststellung der Übergriffe

Die Feststellung und die Möglichkeit einer Qualifizierung der Übergriffe stellt an sich eine Diagnose dar. Auch wenn bei der letztendlichen Diagnose Mobbing und somit die gesetzlich vorgesehenen Maßnahmen ausgeschlossen werden, kann in dieser Etappe eine Verbindung zwischen einer (in der vorangegangenen Etappe festgestellten) Belastungssituation und den Übergriffen, welche der Betroffene erdulden musste, hergestellt werden.

b. Feststellung der Ebene, auf der die Übergriffe stattfinden

Man unterscheidet drei Ebenen, auf denen Übergriffe stattfinden können: interpersonal, gruppenintern oder organisationsintern. In dieser Etappe wird festgelegt, in welche Richtung geeignete Empfehlungen zur Behebung der festgestellten Situation gehen sollten, und ggf. ermittelt, auf welcher Ebene die Verantwortung für die Lage anzusiedeln ist.

2.2.3 Beziehungsdynamik und Beziehungskonstellationen

a. Feststellung der Beziehungsdynamik auf den relevanten Ebenen und im relevanten Zeitraum

Man unterscheidet zwei Hauptkategorien von Situationen, welche Übergriffe hervorbringen können: symmetrische Beziehungen (Konfrontation) und komplementäre Beziehungen (Feindseligkeit, Dominanz). Diese Unterscheidung ermöglicht die Feststellung diverser Situationen (Konflikt, Missbrauch, Machteinfluss, Fehlverhalten usw.). Die Zuweisung der Verantwortlichkeiten und der Umgang mit solchen Situationen können von Fall zu Fall unterschiedlich sein.

b. Feststellung situationstypischer Merkmale

Symmetrische und komplementäre Beziehungen können in unterschiedlichen Konstellationen auftreten. Die in diesem Abschnitt des Leitfadens erläuterten typischen Situationen ermöglichen eine detailliertere Beschreibung der Differenzialdiagnose. So ist es in bestimmten Fällen möglich, die Art der angetroffenen Situation zu benennen, was für die Erstellung eines Berichts sehr hilfreich ist. Anhand detaillierter Merkmale bestimmter Situationstypen kann eine Reihe typischer Konstellationseigenschaften überprüft werden.

2.2.4 Hintergrundanalyse

Der Hintergrund umfasst alle Elemente, die entweder keine Gewalt darstellen oder sich nicht auf die Person beziehen, welche die Beschwerde vorbringt.

Zu unterscheiden sind zunächst beziehungsdynamische Elemente, welche sich direkt auf die Beziehung zwischen den Beteiligten auswirken, indem die eine oder die andere Seite favorisiert wird. Die Gewalt muss zwar nicht unbedingt von der bzw. den Gruppe(n) oder der Organisation ausgehen, sie können jedoch eine Position einnehmen, mit der sie den Betroffenen stärken oder im Gegenteil schwächen. Anschließend werden die beziehungsdynamischen Elemente untersucht, welche die Betroffenen umgeben, ohne direkt auf ihre Beziehung einzuwirken, und schließlich andere, eher allgemeine Hintergrundelemente, die gleichbedeutend mit spezifischen Risikofaktoren oder dem Fehlen von Vorbeugemaßnahmen gegen Übergriffe sein können.

Durch die Darstellung möglicher Konstellationen kann leichter festegestellt werden, an welcher Stelle eine Intervention möglicherweise eine Hebelwirkung hat, und die – u. U. indirekte – Verantwortung anderer Beteiligter als der von den Übergriffen im engeren Sinne Betroffener aufgezeigt werden.

3. EVALUIERUNG DER BELASTUNG: DIE AUSWIRKUNGEN DER GEWALT

Die wissenschaftlichen und gesetzlichen Definitionen von Mobbing und generell von Gewalt am Arbeitsplatz beinhalten als mehr oder weniger zentralen Punkt die Konsequenzen der Gewalt für das Opfer.

Bei der Anzeige von Übergriffen durch einen Betroffenen ist es mehr als wahrscheinlich, dass er die Konsequenzen für sein persönliches Leben angibt. Die hier vorgeschlagenen Elemente dienen hauptsächlich dazu, die Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Bereiche zu lenken, in denen sich die Konsequenzen bemerkbar machen können, und einen Diagnoserahmen zu schaffen, mit dem die Konsequenzen relativ schwerer, anhaltender Übergriffe berücksichtigt werden können.

Wenn die Person, welche die Beschwerde vorbringt, nicht unter der Situation leidet oder keine Konsequenzen verspürt, ist dies möglicherweise ein Hinweis auf eine eventuelle Instrumentalisierung der Beschwerde. Das Leiden kann andererseits jedoch auch andere Ursachen als soziale Gewalt haben, z. B. Arbeitsbelastung, Stress oder außerberufliche Aspekte. Die Feststellung der Konsequenzen ist deshalb nur ein erster Schritt.

Die festgestellten Konsequenzen verteilen sich auf verschiedene Ebenen (persönlich, sozial und beruflich).

3.1 Physische Konsequenzen

- Schlafstörungen, Erschöpfung, Unwohlsein, Sonntagabend-Blues (Unbehagen am Ende des Wochenendes oder am Montagmorgen vor der Arbeit, wenn diese wieder ins Blickfeld des Bewusstseins rückt) …
- Herzbeschwerden, Bluthochdruck, Herzklopfen …
- Atembeschwerden, Asthmaanfälle …
- Hautprobleme, Ekzeme …
- Gelenkschmerzen, Rückenbeschwerden, Kopfschmerzen …
- Verdauungsstörungen, Appetitlosigkeit, Übelkeit, Sodbrennen …
- Größere Gewichtsschwankungen

3.2 Psychische Konsequenzen

- Depression, Motivationslosigkeit, Suizidgedanken …
- Angstzustände, Angststörung, Panikattacken, Platzangst …
- Schuldgefühle, Scham …
- Verlust des Selbstvertrauens, des Vertrauens in andere …
- Gefühl der Ohnmacht, der Ungerechtigkeit …
- Suchtverhalten (Alkohol, Medikamente, Tabak …)

3.3 Soziale Konsequenzen

- Soziale Isolierung, Verlust der Sozialität …
- Verschlechterung der familiären Beziehungen …
- Konflikte, aggressives Verhalten, Unverständnis im privaten Bereich

3.4 Berufliche Konsequenzen

- Arbeitsunfähigkeit …
- Verringerte Leistungsfähigkeit, Demotivation …
- Abmahnung, Kündigung

3.5 Vertiefung: Checkliste für posttraumatische Belastungen

Ein Vergleich der Symptome einerseits und der spezifischen Forschungsarbeiten andererseits zeigt die große Ähnlichkeit der Konsequenzen schwerer, anhaltender Übergriffe am Arbeitsplatz mit den Symptomen einer posttraumatischen Belastung.

Bei einem Menschen, der solchen Übergriffen über längere Zeit ausgesetzt ist, können sich permanente psychische Störungen ausbilden.

Deshalb ist die Einbeziehung von Instrumenten zur Bewertung posttraumatischer Belastungen möglicherweise sinnvoll, wenn die Bezugnahme auf ein auslösendes traumatisches Ereignis außer Acht gelassen wird.

Der Fragebogen beinhaltet 17 Symptome einer posttraumatischen Belastung oder eines „anhaltenden Zwangs".

Diese Symptome berühren drei Dimensionen:
- Die Situationen werden ständig wiedererlebt (1 bis 4).
- Alles, was an die erlebten Situationen erinnert, wird vermieden (5 bis 12).
- Es kommt zu einer neurovegetativen Aktivierung (Schlafstörungen, Stimmungsschwankungen und Hyperwachsamkeit) (13 bis 17).

Die Symptome werden dann berücksichtigt, wenn sie länger als einen Monat anhalten, und es wird geprüft, ob sie zum Zeitpunkt der Diagnose nach wie vor vorliegen oder bereits zurückgegangen sind.

Bei der Verwendung des Fragebogens kann im Übrigen nicht verzichtet werden auf
- die Feststellung eines Leidens
- die Beobachtung einer Beeinträchtigung der persönlichen, sozialen und/oder beruflichen Funktionsfähigkeit

Der Fragebogen kann Dimension für Dimension verwendet werden. Die Dimensionen gelten als erfüllt, wenn mindestens:
- ein Symptom der ersten Dimension,
- drei Symptome der zweiten Dimension
- und zwei Symptome der dritten Dimension zutreffen.

Damit ein Symptom als gegeben betrachtet werden kann, muss eine Frage mindestens mit „3" bzw. „manchmal" beantwortet werden.

Addiert man die Einzelergebnisse, so gilt bei der Anwendung des gesamten Fragenbogens eine Summe von 51 Punkten als pathologisch.

	Nie	Sehr selten	Manchmal	Regelmäßig	Oft	Sehr oft	Immer
1. Sind Ihnen manchmal schlechte Erinnerungen an Ihre Probleme am Arbeitsplatz durch den Kopf gegangen?	1	2	3	4	5	6	7
2. Haben Sie wiederholt schlecht von Ihren Problemen am Arbeitsplatz geträumt?	1	2	3	4	5	6	7
3. Hatten Sie schon einmal das Gefühl oder haben Sie sich so verhalten, als würden sich die Probleme am Arbeitsplatz noch einmal abspielen (Flash-Back, Halluzinationen, Sinnestäuschungen, Gefühl des erneuten Durchlebens des Ereignisses oder sogar rausch- oder traumartiger Zustand)?	1	2	3	4	5	6	7
4. Haben die Dinge, die Sie an Ihre Probleme am Arbeitsplatz erinnert haben, Sie sehr gestört?	1	2	3	4	5	6	7
5. Haben Sie schon versucht, nicht an Ihre Probleme am Arbeitsplatz oder die Gefühle, die Sie damit verbinden, zu denken?	1	2	3	4	5	6	7
6. Ist es Ihnen schon einmal passiert, dass Sie Tätigkeiten oder Situationen, die Sie an Ihre Probleme am Arbeitsplatz erinnern, gemieden haben?	1	2	3	4	5	6	7
7. Haben Sie festgestellt, dass Sie sich an wichtige Aspekte Ihrer Probleme am Arbeitsplatz nicht mehr erinnern können?	1	2	3	4	5	6	7
8. Haben Sie stark das Interesse an Dingen verloren, die für Sie wichtig waren, bevor Sie Probleme am Arbeitsplatz hatten?	1	2	3	4	5	6	7
9. Fühlen Sie sich manchmal emotional gleichgültiger gegenüber anderen als früher, vor Ihren Problemen am Arbeitsplatz?	1	2	3	4	5	6	7
10. Gab es Augenblicke, in denen Sie gemerkt haben, dass Sie Ihre Gefühle nicht mehr so frei ausdrücken können wie vorher?	1	2	3	4	5	6	7
11. Gab es seit Ihren Problemen am Arbeitsplatz Zeiten, in denen Sie den Eindruck hatten, dass Ihre Zukunft ruiniert ist, weil Sie z. B. keine Aufstiegschancen oder keine glückliche Familie mehr haben oder kein langes, zufriedenes Leben mehr führen können?	1	2	3	4	5	6	7
12. Hatten Sie manchmal größere Schwierigkeiten, nachts wieder einzuschlafen, nachdem Sie wach geworden waren, als vor Ihren Problemen am Arbeitsplatz?	1	2	3	4	5	6	7
13. Waren Sie manchmal gereizter oder aufbrausender als vor Ihren Problemen am Arbeitsplatz?	1	2	3	4	5	6	7
14. Gab es seit Ihren Problemen am Arbeitsplatz Zeiten, in denen es Ihnen schwerer als vorher fiel, sich zu konzentrieren?	1	2	3	4	5	6	7
15. Gab es seit Ihren Problemen am Arbeitsplatz Zeiten, in denen Sie wachsamer oder vorsichtiger waren oder bedrohliche Geräusche oder andere Reize besonders aufmerksam zur Kenntnis genommen haben?	1	2	3	4	5	6	7
16. Haben Sie sich seit Ihren Problemen am Arbeitsplatz durch Geräusche, Bewegungen oder Berührungen manchmal stärker erschrecken lassen als vorher?	1	2	3	4	5	6	7
17. Haben die Dinge, die Sie an Ihre Probleme am Arbeitsplatz erinnern, bei Ihnen Schweißausbrüche, Anspannung, Atemnot, Zittern oder eine andere starke körperliche Reaktion ausgelöst?	1	2	3	4	5	6	7

	Ja	Nein
Hatten Sie diese Probleme seit Ihren Schwierigkeiten am Arbeitsplatz mindestens einen Monat lang mehrmals pro Woche?	1	2
Hatten Sie diese Probleme in den letzten vier Wochen mehrmals pro Woche?	1	2

QSPT, Watson et al. 1991. Französische Übersetzung durch Brunet – angepasst von Jehel et al., PSGO

4. GEWALT: ANALYSE DER ÜBERGRIFFE

4.1 Merkmale übergriffiger Handlungen

Die Angabe übergriffiger Handlungen in der vorgebrachten Beschwerde ist insofern ein wesentliches Element, als sie die Erstellung einer Diagnose ermöglicht, die ein Eingreifen in die bestehende Situation erforderlich macht, selbst wenn diese nicht den Definitionen von Mobbing entspricht, die vom Gesetzgeber und von der Wissenschaft formuliert wurden.

Während manche Handlungen gesellschaftlich eindeutig als typischer Übergriff qualifiziert werden, können auch Handlungen, die isoliert betrachtet und aus dem Kontext gerissen nicht als Übergriff bezeichnet werden würden, jedoch bestimmte charakteristischen Eigenschaften aufweisen, als solcher diagnostiziert werden.

Folgende charakteristischen Eigenschaften können auf das Vorliegen einer Gewaltsituation hindeuten:

- Dauer
- Häufigkeit
- Typizität
- Varietät
- Intensität
- Diskriminierung
- Umfelduntypische Verhaltensweisen

In der unten stehenden Auflistung findet sich eine Kategorisierung der Verhaltensweisen, die – wenn sie den beschriebenen Eigenschaften entsprechen – möglicherweise Übergriffe am Arbeitsplatz darstellen.

4.1.1 Häufigkeit und Dauer

Diese Merkmale spielen insbesondere bei Mobbing-Situationen im Gegensatz zu isolierten Angriffen eine Rolle:

- Die beschriebenen Handlungen erstrecken sich über einen längeren Zeitraum.
- Die Handlungen werden wiederholt und/oder anhaltend ausgeübt.
- Die Handlungen sind systematisch.
- Es handelt sich um auf den ersten Blick harmlose Handlungen, die bei ständiger Wiederholung über einen längeren Zeitraum jedoch signifikant werden.
- Bei den vorgebrachten Handlungen ist eine gewisse Kontinuität zu beobachten.

- *Anm.: Nur Leymann (1996) gibt ein konkretes Kriterium vor: Dauer bei Mobbing: mindestens 6 Monate, für die Häufigkeit beträgt der Referenzwert mindestens einmal pro Woche.*
- *Psychische Gewalt zeichnet sich durch die kumulative Wiederholung eventuell unbedeutenderer Handlungen aus; die Konsequenzen für das Opfer werden potenziell dauerhaft, wenn sich die Beziehungsgewalt über einen langen Zeitraum erstreckt.*

4.1.2 Typizität

- Die Handlungen an sich gelten gesellschaftlich als typisch und an sich übergriffig.
- Die angezeigten Handlungen werden in der Liste im Anhang aufgeführt (Zusammenstellung der von unterschiedlichen Autoren vorgeschlagenen Typologien).

- *Anm.: Die Einschätzung der Typizität hängt in großem Maße davon ab, unter welchen Umständen die Handlungen von den Autoren angetroffen werden.*
- *In der Übersicht werden die Handlungen innerhalb der einzelnen Kategorien bezüglich ihrer Typizität und/oder Intensität in absteigender Reihenfolge aufgeführt.*

4.1.3 Varietät

- Die angezeigten Übergriffe sind unterschiedlicher Art oder Form.
- Es sind gleichzeitig oder nacheinander eine Reihe von Übergriffen anzutreffen, die mehreren Kategorien der unten stehenden Übersicht zuzuordnen sind.
- Innerhalb einer Kategorie sind eine Reihe unterschiedlicher Handlungen anzutreffen.

- *Anm.: Es gibt keinen Schwellwert, ab dem die Varietät ein festes Merkmal darstellt, die Beurteilung wiederholter ähnlicher Handlungen oder unterschiedlicher, variierender Handlungen bleibt dem Intervenierenden überlassen.*

4.1.4 Intensität

- Die angezeigten Handlungen werden von der Person, die sich beschwert, als gravierend bezeichnet.
- Die angezeigten Handlungen werden vom Intervenierenden als gravierend angesehen.
- Die angezeigten Handlungen werden von anderen Personen (Kollegen, Angehörigen …) als gravierend angesehen.

- *Anm.: Die Beurteilung der Intensität von Übergriffen wird von den Autoren selbst je nach Wahrnehmung des Opfers und abhängig vom Hintergrund als variabel und subjektiv bezeichnet.*
- *Es gibt keinen wissenschaftlichen Konsens über die Art der Bewertung der Intensität eines Verhaltens.*

4.1.5 Diskriminierung

- Die Person, die sich beschwert, schildert, dass sich das angezeigte Verhalten nur gegen sie richtet.
- Die angezeigten Handlungen betreffen nur bestimmte Personen in ähnlichen Arbeitssituationen.
- Die Person, die sich beschwert, ist eine besondere Zielscheibe des übergriffigen Verhaltens, auch wenn andere früher ebenfalls davon betroffen waren.

- *Anm.: Bei Vorliegen gravierender und/oder typischer Handlungen kann das Fehlen von Diskriminierung darauf hindeuten, dass es sich um organisationsinterne Gewalt handelt, was somit nicht bedeutet, dass die angezeigten Handlungen keine Gewalt darstellen.*
- *Im Gegensatz dazu können wenig typische Verhaltensweisen oder Handlungen, die sich jedoch nur gegen eine Person (oder Personengruppe) richten, auf die Intentioniertheit der Übergriffe hindeuten.*

4.1.6 Umfelduntypische Verhaltensweisen

- Die als übergriffig angezeigten Verhaltensweisen stehen in keinem Zusammenhang mit der Art der Berufstätigkeit oder deren gemeinhin für zulässig erachteten Gewohnheiten.
- Die Art dieser Tätigkeit rechtfertigt die angezeigten Handlungen nicht hinreichend (Nutzen, Notwendigkeit).
- Das Verhalten steht in keinem Zusammenhang mit den Anforderungen der Aufgabe.
- Nach den im Arbeitsumfeld geltenden Normen gilt das angezeigte Verhalten als inakzeptabel.
- Das angezeigte Verhalten setzt den Betroffenen vorhersehbaren und vermeidbaren Risiken aus.
- Die Kultur innerhalb des Unternehmens, der Branche oder des Berufs erachtet ein solches Handeln für inakzeptabel.

- *Anm.: Diese Einschätzung ist subjektiv, und es könnte sinnvoll sein, andere Personen aus dem gleichen Tätigkeitsfeld oder aus demselben Unternehmen zu fragen, um beurteilen zu können, ob ein Verhalten für ein bestimmtes Umfeld angemessen ist oder nicht.*
- *Handlungen, die an sich gravierend oder typisch sind, in der Unternehmenskultur jedoch akzeptiert werden, können eher auf organisationsinterne Gewalt als auf interpersonale oder gruppeninterne Gewalt hindeuten und nicht darauf, dass das betreffende Verhalten nicht übergriffig ist.*

4.2 Typologisierung übergriffiger Handlungen

AGGRESSIONEN	
Angriff auf den Arbeitsplatz	• Der Arbeitsplatz des Betroffenen wird beschädigt • Seine Arbeitsgeräte werden beschädigt • Sein Büro wird ausgeräumt • Sein Schreibtisch wird durchwühlt • Sein Büro wird betreten, ohne anzuklopfen
Angriff auf persönlichen Besitz	• Sein Haus, sein Wagen werden beschädigt • Persönliche Gegenstände des Betroffenen werden gestohlen • Man dringt in seine Wohnung ein
Aggressives Verhalten	• Sexuelle Übergriffe mit Körperkontakt (flüchtige Berührungen, Grapschen, Betatschen, Vergewaltigung) • Der Betroffene wird körperlich angegriffen • Der Betroffene wird handgreiflich angegriffen • Der Betroffene wird angeschrieen • Der Betroffene erhält aggressive Antworten
Drohungen und Einschüchterungsversuche	• Der Betroffene erhält Sprengstoffpakete • Der Betroffene wird erpresst • Der Betroffene wird gestalkt • Der Betroffene wird mit Telefonanrufen und E-Mails terrorisiert • Der Betroffene wird mit körperlicher Gewalt bedroht • Der Betroffene wird verbal oder schriftlich bedroht • Gegen den Betroffenen werden falsche Anschuldigungen vorgebracht
Machtmissbrauch	• Dem Betroffenen wird die Entlassung angedroht • Der Betroffene wird um den Arbeitsplatz erpresst • Der Betroffene wird zur Kündigung genötigt • Ein diktatorischer Führungsstil wird ausgeübt • Der Betroffene wird am Arbeitsplatz ausspioniert • Es wird übertrieben autoritär gehandelt • Der Betroffene wird übertrieben streng kontrolliert

ISOLIERUNG	
Soziale Isolierung	• Man verweigert die Zusammenarbeit mit dem Betroffenen • Der Betroffene erhält keine Einladung zu Personalfeiern • Es wird gesprochen, als wäre der Betroffene nicht anwesend • Der Betroffene wird wie Luft behandelt • Der Augenkontakt mit dem Betroffenen wird vermieden • Der Betroffene wird physisch gemieden • Mit dem Betroffenen wird nur schriftlich kommuniziert • Der Betroffene wird nicht gegrüßt
Physische Isolierung	• Der Betroffene wird versetzt • Ihm wird ein isolierter Arbeitsplatz zugewiesen • Sein Team wird zerschlagen (durch sukzessive Umstrukturierungsmaßnahmen) • Seine Telefonnummer wird ohne sein Wissen geändert
Kommunikative Isolierung	• Die Aussagen des Betroffenen werden verfälscht • Kompromittierende Äußerungen des Betroffenen werden weitererzählt • Dritten wird verboten, den Betroffenen anzusprechen • Der Betroffene wird daran gehindert, sich zu äußern • Man lässt sich nicht mehr von ihm ansprechen • Man spricht nicht mehr mit ihm • Der Betroffene wird unterbrochen
Berufliche Isolierung	• Meetings werden ohne Wissen des Betroffenen abgehalten • Entscheidungen werden ohne Wissen des Betroffenen gefällt • Auf E-Mails oder Fragen des Betroffenen wird nicht geantwortet • Dem Betroffenen werden wichtige Informationen vorenthalten

PERSÖNLICHE ANGRIFFE	
Gerüchte	• Der Betroffene wird verleumdet • Über den Betroffenen wird gelästert • Über den Betroffenen werden Gerüchte gestreut • Falsche Gerüchte werden nicht dementiert
Demütigung, Kritik und Disqualifizierung	• Der Betroffene wird zu einer psychiatrischen Untersuchung gezwungen • Es wird behauptet, der Betroffene sei psychisch krank • Der Betroffene wird mündlich oder schriftlich beschimpft • Gesundheitsprobleme des Betroffenen werden ignoriert • Seine religiösen Einstellungen werden angegriffen • Seine politischen Überzeugungen werden angegriffen • Man macht sich über die Herkunft oder Nationalität des Betroffenen lustig • Man macht sich über das Privatleben des Betroffenen lustig (ewiger Junggeselle, Kinder, Eltern usw.) • Man macht sich über ein körperliches Merkmal lustig (Aussehen, Behinderung, Gebrechlichkeit usw.) • Der Betroffene wird nachgeäfft (Haltung, Stimme, Gang usw.) • Seine Fähigkeiten und Kompetenzen werden in Frage gestellt • Ihm werden immer wieder die gleichen Fragen gestellt • Die Arbeit des Betroffenen wird kritisiert
Geschlechtsspezifische Angriffe	• Der Betroffene wird per Telefon oder E-Mail sexuell genötigt • Pornografisches Material wird ausgelegt (Fotos, Texte, Videos usw.) • Dem Betroffenen werden sexuelle Angebote gemacht • Sexuelle Anspielungen werden gemacht • Der Betroffene wird mit Blicken ausgezogen

INSTRUMENTALISIERUNG DRITTER	
Schaffen eines aggressiven Arbeitsklimas	• Rivalitäten werden geweckt • Bestimmte Personen werden gegenüber anderen bevorzugt • Die Arbeitsatmosphäre wird gestört
Einbeziehung Dritter	• Der Arbeitsplatz von Angehörigen wird bedroht • Kollegen werden dazu angestiftet, sich über den Betroffenen lustig zu machen und ihn zu verunglimpfen • Dritte werden eingespannt, die Arbeit des Betroffenen zu disqualifizieren • Personen, die den Betroffenen unterstützen, werden isoliert • Der Betroffene wird bei nicht zum Betrieb gehörenden Personen verunglimpft • Der Betroffene wird bei seinen Kollegen verunglimpft

BERUFLICHE BEHINDERUNG	
Manipulierung der Aufgaben oder der Arbeit	• Dem Betroffenen werden für seine Kompetenzen ungeeignete (zu einfache oder zu schwere) Aufgaben zugewiesen • Dem Betroffenen werden zu viele Aufgaben zugewiesen (Überlastung) • Dem Betroffenen werden gar keine Aufgaben mehr zugewiesen • Ihm werden widersprüchliche Aufgaben zugewiesen • Ihm werden absurde Aufgaben zugewiesen • Ihm werden sinnlose Aufgaben zugewiesen • Ihm werden selbstwertverletzende Aufgaben zugewiesen • Die Aufgaben des Betroffenen werden einseitig modifiziert
Feindseliges Umfeld	• Dem Betroffenen werden gefährliche Aufgaben zugewiesen • Ihm werden gesundheitsgefährdende Aufgaben zugewiesen • Ihm werden schwierige, harte Aufgaben zugewiesen
Behinderung der Arbeit	• Schwere Fehler werden vorgetäuscht • Seine Projekte werden ohne Erläuterung auf Eis gelegt • Sein Handlungsspielraum wird eingeschränkt • Jegliche Selbständigkeit bei der Arbeit wird verhindert • Dem Betroffenen werden verzerrte Informationen zugeleitet oder Informationen vorenthalten • Arbeiten, die der Betroffene verlangt, werden nicht ausgeführt • Dem Betroffenen werden nicht die erforderlichen Hilfsmittel zur Verfügung gestellt • Der Betroffene erhält nicht die erforderliche Schulung • Er erhält widersprüchliche Antworten auf seine Fragen • Er erhält widersprüchliche Arbeitsanweisungen • Er erhält unklare Arbeitsanweisungen • Man verschwendet seine Zeit • Getroffene Entscheidungen werden in Frage gestellt • Seine Vorschläge werden nicht berücksichtigt

VERWEIGERUNG VON RECHTEN	
	• Der Arbeitsvertrag wird bezüglich Arbeitszeit und Status nicht eingehalten • Dem Betroffenen werden Krankheitstage verweigert • Ihm werden die gesetzlich geregelten Pausen verweigert • Er erhält nicht den gesetzlich geregelten Urlaub • Sein Urlaub wird in letzter Minute geändert • Der Betroffene erhält kein Büro • Er erhält ein Büro mit ungesundem Raumklima • Außergesetzliche Leistungen werden grundlos gestrichen • Das interne Bewerbungsverfahren wird nicht eingehalten • Die Bezahlung von Überstunden wird verweigert • Eine Lohnerhöhung wird über längere Zeit verweigert • Die Arbeit wird nicht gerecht bewertet • Arbeitsmaterial und –werkzeuge werden ihm entzogen • Eine Anpassung seiner Arbeitszeit wird abgelehnt • Die Arbeitsbedingungen des Betroffenen werden einseitig geändert

DESTABILISIERUNG	
	• Angriffe und Versprechungen oder Entschuldigungen wechseln sich ab • Der Betroffene wird abwechselnd gelobt und beschimpft • Er wird befördert und bestraft • Er wird zu einem Handeln angestiftet, das ihm dann vorgeworfen wird • Anzeichen von Freundschaft und Feindseligkeit wechseln sich ab • Er wird abwechselnd als sympathisch und gemein dargestellt • Die Haltung ist ambivalent

4.3 Drei mögliche Ebenen der Gewaltanalyse: interpersonal, gruppenintern und organisationsintern

Gewalt am Arbeitsplatz kann auf drei Ebenen auftreten und somit auch erfasst werden: interpersonal, gruppenintern und organisationsintern. Deshalb sind Handlungen, die als übergriffig gelten (aufgrund ihrer Art und Eigenschaften), auf diesen drei Ebenen zu untersuchen, wobei zu beachten ist, dass Gewalt auch auf zwei oder drei Ebenen gleichzeitig präsent sein kann.

Die drei zu untersuchenden Ebenen werden wie folgt definiert und erfasst:

4.3.1 Interpersonale Ebene

Auf interpersonaler Ebene geht es darum, übergriffiges Verhalten im Rahmen einer Beziehung zwischen zwei Einzelpersonen aufzuzeigen.

Anzeichen für interpersonale Gewalt:

- Die Person, die sich beschwert, spricht davon, Opfer der Handlungen einer anderen Person zu sein.
- Andere Kollegen, Gruppen oder die Organisation als solche scheinen nicht am Übergriff beteiligt zu sein.
- In gewisser Hinsicht handelt es sich eher um persönliche Angriffe, was jedoch nicht ausschließt, dass im Rahmen der interpersonalen Gewalt Mittel der Organisation zum Einsatz kommen.
- …

Anm.: Wenn an dem Verhalten Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen beteiligt sind, muss somit überprüft werden, ob Kriterien vorliegen, die auf die organisationsinterne Ebene der Gewalt hindeuten, so dass diese ggf. von der interpersonalen Ebene unterschieden werden kann.

4.3.2 Gruppeninterne Ebene

Auf Gruppenebene werden Verhaltensweisen als übergriffig betrachtet, die im Rahmen der Beziehung erfolgen, welche den Betroffenen mit einer Gruppe von Personen vereint (unabhängig davon, ob er zu dieser Gruppe gehört oder nicht).

Anzeichen für gruppeninterne Gewalt
- Die Person, die sich beschwert, beschuldigt hier mehrere Personen.
- Diese Personen werden als Gruppe oder Einheit wahrgenommen und beschrieben.
- Diese Personen handeln gemeinsam gegen den Betroffenen (im Namen der Gruppe).
- …

Anm.: Hier muss festgestellt werden, welche Gruppe(n) analysiert werden muss bzw. müssen, d. h. welche Gruppe(n) ein als übergriffig betrachtetes Verhalten an den Tag legt bzw. legen. Die Gruppen, welche ein übergriffiges Verhalten an den Tag legen, können, müssen sich jedoch nicht mit formalen Gruppen überschneiden (Arbeitsgruppen, Abteilungen usw.). Sie können sich auch in der Problemsituation selbst bilden (siehe z. B. weiter unten Merkmale eines Hyperkonflikts).

Möglicherweise liegen somit mehrere Fälle von gruppeninterner Gewalt vor, die parallel betrachtet werden müssen.

4.3.3 Organisationsinterne Ebene

Auf organisationsinterner Ebene sind übergriffiges Verhalten und übergriffige Handlungen zu erfassen, welche die Organisation selbst (oder über ihre Vertreter) gegenüber der Person, die sich beschwert, an den Tag legt.

Anzeichen für organisationsinterne Gewalt:
- Die Person, die sich beschwert, beschuldigt dabei ausdrücklich die Organisation.
- Die Person, die sich beschwert, beschuldigt eine Person oder eine Personengruppe, die sich auf die Legitimität der Organisation beruft.
- Das geschilderte Verhalten wird als repräsentativ für die Organisation, ihre Werte und Praktiken usw. erfahren.
- Das Verhalten wird von der Organisation unterstützt oder sogar angeordnet.
- Die beschriebene Situation impliziert mehrere Personen des Managements, welche die Organisation vertreten.
- Es handelt sich eher um Vorgehensweisen, die der Manipulation der Arbeit und der Arbeitsbedingungen gelten, als um persönliche Angriffe.
- …

4.3.4 Gewalt oder Hintergrundelement?

Der Schlüssel des Diagnoseansatzes, den dieses Modul bietet, liegt in der Feststellung übergriffiger Verhaltensprozesse auf den drei beschriebenen Ebenen. Diese Feststellung basiert auf der Erkennung charakteristischer Eigenschaften und der Typologisierung von Verhaltensweisen, die mehr oder weniger typisch sind.

Bei dieser Untersuchung können jedoch auch für die Analyse des Einzelfalls relevante Elemente zum Vorschein kommen, bei denen es sich nicht um Gewaltaspekte handelt. So kann der Eindruck entstehen, dass diese Elemente – auch wenn sie an sich nicht die Merkmale von Gewalt aufweisen – eine Schlüsselfunktion für das Verständnis der Situation darstellen und somit als Ansatzpunkt für die Intervention möglicherweise eine wichtige Rolle spielen. Um diese Elemente geht es im vierten Modul des Leitfadens.

Bei der Feststellung von Übergriffen werden solche Handlungen berücksichtigt, die von einer der drei oben beschriebenen Ebenen aus gegen die betroffene Person gerichtet sind. Außerdem ist auch auf eine eventuelle Generalisierung von Übergriffen, die sich gleichermaßen gegen andere Personen oder ganze Personengruppen richten, zu achten. In einem solchen Fall ist dieses erweiterte Ausmaß der Gewalt selbstverständlich für die Intervention von entscheidender Bedeutung.

Als relevanter Hintergrund gilt im Gegensatz dazu Folgendes:

- Die Haltung der Gruppe oder der Organisation zu den Übergriffen, sofern sie nicht daran beteiligt ist.
- Eventuelle Übergriffe, die im Verlauf der Diagnose festgestellt werden, jedoch Personen betreffen, die nicht direkt in die Beschwerde impliziert sind. In diesem Fall hängt es von den Rahmenvorgaben des Intervenierenden ab, ob die Situation ein Eingreifen erfordert, obwohl keine spontane Beschwerde des bzw. der Opfer vorliegt.

Das Modell betrachtet diese Hintergrundelemente als relevant und schlägt vor, sie in einem externen Rahmen als Dynamik zu behandeln, die nicht Teil der direkt gegen den Beschwerdeführer gerichteten Gewalt ist, für den Fall jedoch eine signifikante Rahmenbedingung darstellt.

Bei diesen Hintergrundelementen kann es sich sowohl um die Haltung zur festgestellten Gewalt als auch um allgemeinere Beobachtungen zum Betriebsklima generell o. Ä. handeln.

5. SYMMETRISCHE ODER KOMPLEMENTÄRE BEZIEHUNGSDYNAMIK

Zur Charakterisierung einer Beziehung als symmetrisch oder komplementär werden die nachfolgend aufgeführten Punkte für jede Ebene (interpersonal, gruppenintern und organisationsintern) betrachtet, auf der Gewalt festgestellt wurde (vgl. Beschreibung der Kriterien für die Bestimmung der Ebenen).

5.1 Anzeichen für eine symmetrische Beziehung

1. Es können Übergriffe von beiden Seiten festgestellt werden.
2. Das Reaktionsmuster auf Gewalt ist durch Gegenangriffe gekennzeichnet.
3. Im Rahmen der betrachteten Beziehung mobilisieren beide Parteien in etwa gleich viele oder vergleichbare Ressourcen, auch wenn diese unterschiedlich geartet sind.
4. Beide Parteien kämpfen anscheinend um die Oberhand über die andere Seite und die dominierende Position in der Beziehung. Sie kämpfen sozusagen darum, im Mittelpunkt zu stehen und den anderen an den Rand zu drängen.
5. Beide Seiten versuchen, sich gegenseitig die Kommunikationsbedingungen und Kommunikationsweisen aufzuzwingen.
6. Es kommt zu einem Anstieg des Gewaltpegels im Verhalten beider Seiten, bei der jede Seite sich als Reaktion auf das Handeln des anderen immer übergriffiger verhält.

5.2 Anzeichen für eine komplementäre Beziehung

Man kann zwei Formen von komplementärer Beziehung unterscheiden:
- Dominanz-Unterwerfung
- Einseitige Feindseligkeit (Angriff-Verteidigung)

Beide Formen weisen Gemeinsamkeiten auf:
1. Das geschilderte übergriffige Verhalten wird nur von einer der beiden Seiten an den Tag gelegt.
2. Eine der beiden Seiten scheint über mehr Ressourcen zu verfügen und diese für die übergriffigen Handlungen einzusetzen.
   Beispiele für Ressourcen:
   - Informationsquellen
   - Soziale Unterstützung
   - Wissen und Kompetenz
   - Kontrolle materieller Ressourcen
   - Übergeordneter Status
   - Längere Betriebszugehörigkeit
   - Sonstige
3. Eine der beiden Seiten scheint bestimmte Ressourcen nicht mobilisieren zu können, obwohl sie vorhanden sind,
   - weil sie sie nicht oder unzureichend erkennt,
   - weil sie sie nicht für relevant hält,
   - weil sie sie unterschätzt
   - oder weil sie sie aus moralischen Gründen nicht einzusetzen wagt.
4. Der Beschuldigte diktiert der anderen Seite offensichtlich die Regeln der Beziehung:
   - Seine Handlungen oder Äußerungen tragen dazu bei, dass der Betroffene seine Ressourcen nicht mobilisieren kann;
   - er zwingt dem anderen die Kommunikationsformen und Kommunikationsmittel auf;

- er torpediert systematisch jeden Versuch zur Lösung oder Verbesserung der Beziehung
- oder die Person, die sich beschwert, hat den Eindruck, keinen Einfluss auf die Beziehung zum Beschuldigten nehmen zu können (ist z. B. absolut abhängig vom guten Willen des Beschuldigten bezüglich des Zeitpunkts, des Inhalts und der Modalitäten der Kommunikation usw.).

5. Die Seite, die sich als Opfer darstellt, wird vom anderen für Handlungen, Konsequenzen oder Situationen verantwortlich gemacht, auf die sie keinerlei Einfluss hat.

5.2.1 Eine Dominanz-Unterwerfungs-Dynamik beinhaltet einige der nachfolgend genannten Merkmale

1. De klagende partij heeft geprobeerd zich zo goed mogelijk te onderwerpen aan de eisen van de andere partij.
2. Gedurende een zekere periode heeft de klagende partij de grensoverschrijdende gedragingen volledig passief ondergaan.
3. Gedurende een zekere periode heeft de aanklager de grensoverschrijdende gedragingen ondergaan zonder dat volledig te beseffen.
4. De klagende partij heeft geprobeerd te vluchten of het contact met de andere partij te vermijden.

5.2.2 De dynamiek van eenzijdige vijandigheid vertoont sommige van deze kenmerken:

1. Die Person, die sich beschwert, hat versucht, sich vor dem übergriffigen Verhalten zu schützen.
2. Die Person, die sich beschwert, hat versucht, die Befolgung übergriffiger Anweisungen zu verweigern.
3. Die Person, die sich beschwert, hat sich gewehrt, ohne jedoch die übergeordnete Position des anderen anzufechten.

5.3 Auswahl eines Referenzzeitraums

Die spontane Schilderung des Betroffenen erlaubt nicht unbedingt einen verlässlichen Hinweis darauf, wann die Übergriffe begonnen haben, deshalb muss der Intervenierende sich fragen, welcher Zeitraum zu berücksichtigen ist.

Die Feststellung des Beginns der Übergriffe kann durch mehrere Faktoren erschwert werden:

- Die Person, die sich beschwert, ist sich der Übergriffigkeit des Verhaltens möglicherweise erst lange nach Beginn der Handlungen bewusst geworden. In diesem Fall muss der Verlauf der Beziehung mit dem Betroffenen durchgesprochen werden, wobei allerdings die Gefahr besteht, dass im Nachhinein ein verzerrtes Bild gezeichnet wird.
- Eine symmetrische Beziehung, in der die Person, die sich beschwert, aktuell Ressourcen gegen den Beschuldigten mobilisiert, kann sich an eine vorherige Situation anschließen, in der der Betroffene sich in einer komplementären Position befand (denn die Tatsache, dass sich der Betroffene beschwert, bedeutet die Mobilisierung einer Ressource gegen den Beschuldigten).
- Eine aktuell und/oder in jüngster Vergangenheit komplementäre Beziehung kann sich an eine vorherige symmetrische Beziehung anschließen, nachdem das derzeitige Opfer den Kampf aufgegeben (z. B. nachdem sich der interne oder externe Hintergrund geändert hat) oder die vorher eingesetzten Ressourcen verloren hat.

- Eine komplementäre Beziehung kann sich durch eine Veränderung der Ressourcenverfügbarkeit bei einem der beiden Beteiligten umkehren (Versetzung, Wechsel in der Hierarchieebene, Veränderung der sozialen Unterstützung usw.). Das ehem3alige Opfer kann dann zum Täter werden und umgekehrt.

Es ist Aufgabe des Intervenierenden, die Diagnose zeitlich so einzuordnen, wie es ihm in Anbetracht einer relevanten Situationsbeschreibung am besten erscheint. Relevante Elemente oder Handlungen, die außerhalb des gewählten Zeitrahmens liegen, werden auf jeden Fall als relevanter Hintergrund erwähnt.

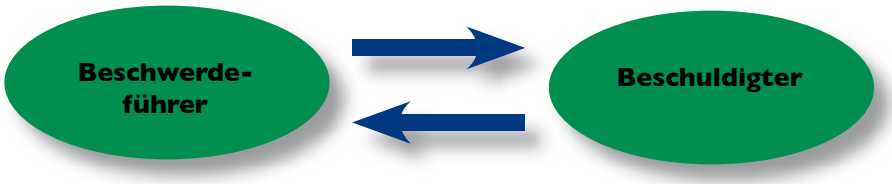
6. BEZIEHUNGSKONSTELLATIONEN

6.1 Beschreibung der Beziehungskonstellationen

6.1.1 Interpersonale Ebene

A. Symmetrische Konfrontationsdynamik

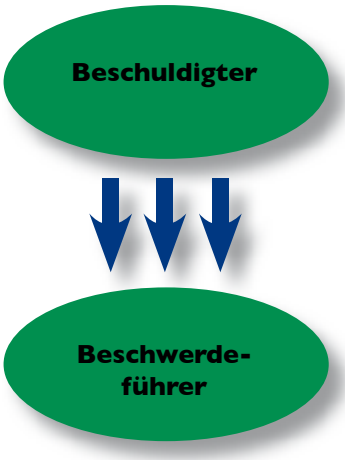
Die Konfrontation beinhaltet Situationen, in denen die Beteiligten gespiegelt handeln und in denen das Ziel darin besteht, im Mittelpunkt zu stehen und den anderen abzudrängen oder zu dominieren. Alle Beteiligten mobilisieren ihre Ressourcen, um den anderen zu dominieren und die Beziehungsmodalitäten festzulegen, ohne dass es jedoch unbedingt zu einer Eskalation kommen muss. Am häufigsten wird die Bewältigungsstrategie Angriff-Gegenangriff eingesetzt, bei der jede Handlung von der anderen Seite als übergriffig betrachtet wird. Diese Dynamik schließt Kommunikationsversuche nicht aus, doch deren Ziel ist der Erhalt des Konfrontationslevels.



Siehe hierzu die Beschreibung der Merkmale von interpersonaler Konflikt

B. Komplementäre Dominanz-Unterwerfungs-Dynamik

DDie Dynamik ist durch die Komplementarität der beiden Positionen in der Beziehung gekennzeichnet: einer dominanten Position einerseits, die von einer Person besetzt wird, welche die Regeln der Beziehung diktiert und ihre Sichtweise aufzwingt, und einer dominierten Position andererseits, die von einer Person besetzt wird, die sich durch bestmögliche Unterwerfung an die Anforderungen des anderen anzupassen versucht. Die Person in der dominierten Position kann versuchen, dem anderen physisch (durch Vermeiden usw.) oder mental auszuweichen (durch Weitermachen, als wäre nichts geschehen, Abschalten der Gedanken, Gehorchen, ohne nachzudenken). In dieser Beziehungsform findet man als Bewältigungsstrategie „Aushalten“ oder „Vermeiden“. Auch vereinzelte Kommunikationsversuche oder die Bitte um Änderung des Hintergrunds können angetroffen werden, welche die Dominanz-Beziehung letztendlich jedoch bestätigen.



In bestimmten Fällen erfolgt die Bewältigung durch Unterwerfung aktiver, wobei der Betroffene versucht, der Kritik und den Anforderungen des Dominierenden zu entsprechen (Schulung, Versuch, sich persönlich zu ändern usw.). In diesen Fällen erfolgt die Bewältigung durch Anpassung des eigenen Verhaltens.

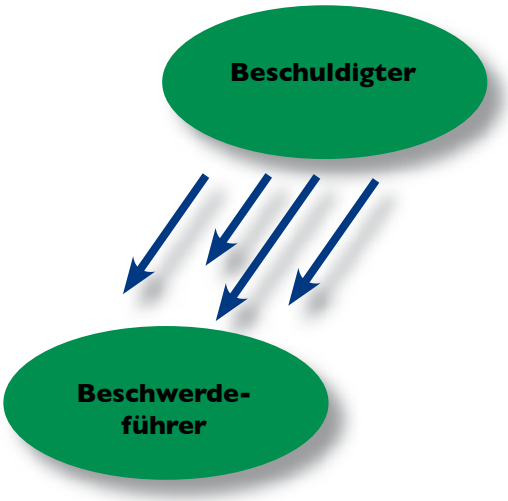
In allen Fällen handelt es sich um eine Dynamik der Unterwerfung von Seiten des Dominierten, der sich für Gehorsam entscheidet, obwohl er unter der Situation leidet. Die Komplementarität der Dynamik lässt sich daran erkennen, dass diese Unterwerfung die Anforderungen des Dominierenden weder vermindert, noch ihnen ein Ende bereitet, sondern sie im Gegenteil verstärkt.

Siehe hierzu die Beschreibung der Merkmale von interpersonalem Machteinfluss.

C. Komplementäre Dynamik einseitiger Feindseligkeit

Beziehungen mit einseitiger Feindseligkeit oder Beziehungen nach dem Muster Angriff-Verteidigung zeichnen sich dadurch aus, dass das übergriffige Verhalten des Beschuldigten als Reaktion Schutz, Verteidigung und Gehorsamsverweigerung hervorruft, welche jedoch keinen Gegenangriff darstellen, der dem anderen schaden soll.

Die Person, die sich beschwert, unterwirft sich nicht, sondern versucht, ihre Integrität zu wahren, indem sie sich ggf. gelegentlich gegen den Beschuldigten zur Wehr setzt. Dies geht jedoch nicht so weit, dass die übergeordnete Position des Beschuldigten im Beziehungsprozess in Frage gestellt wird, wie z. B. bei der Konfrontation. Die dominierende Person behält in der Beziehung das Sagen, die Person, die sich beschwert, reagiert lediglich, ohne den Versuch zu unternehmen, die Spielregeln der Beziehung neu zu definieren. Als Bewältigungsstrategie wird in solchen Fällen oft eine Art Widerstand geleistet.



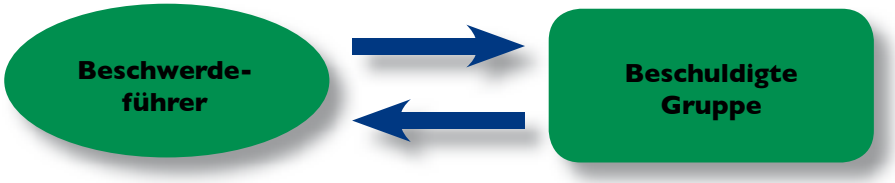
Kijk voor de beschrijving op de fiche Primair grensoverschrijdend gedrag

6.1.2 Gruppeninterne Ebene

A. Symmetrische Konfrontationsdynamik zwischen dem Beschwerdeführer und der Gruppe

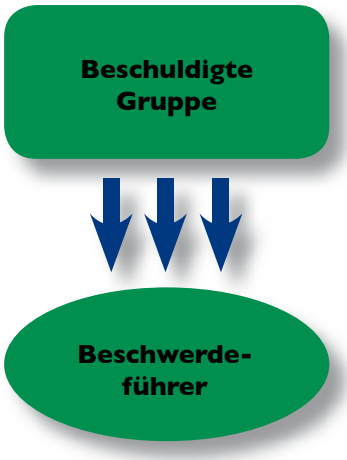
Bei einer symmetrischen Konfrontationsdynamik auf Gruppenebene stehen sich die Gruppe und das vermeintliche Opfer gegenüber; beide legen übergriffige Verhaltensweisen an den Tag und setzen gleichwertige Ressourcen gegeneinander ein. Die Gruppe verhält sich übergriffig gegenüber dem Beschwerdeführer, dieser handelt aber auch übergriffig gegenüber der Gruppe.

Eine solche Situation kann auftreten, wenn ein Team sich mit seinem Teamleiter streitet und ihm gegenüber bestimmte übergriffige Verhaltensweisen an den Tag legt (Zurückhalten von Informationen, Sabotieren der Arbeit, Negieren der Autorität, Verspotten, Isolieren etc.) und der Teamleiter ebenfalls so handelt, dass die Gewaltspirale zunimmt (kurzfristige Änderung der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten, widersprüchliche Anweisungen, nicht einhaltbare Fristen etc.). Es gibt also zwei Parteien, eine Einzelperson und eine Gruppe, die sich gegenseitig aggressiv angreifen.



B. Komplementäre Dominanz-Unterwerfungs-Dynamik zwischen der Gruppe und dem Beschwerdeführerr

In einer komplementären Dynamik zwischen einer dominanten Gruppe und einer dominierten Einzelperson verhält sich die Gruppe übergriffig gegenüber einem Einzelnen, der nicht auf dieselbe Weise reagiert. Es geht nicht um die Zurückweisung oder Isolierung des Einzelnen, sondern um die Demonstration der Über-



legenheit der Gruppe. Zu den Verhaltensweisen gehören meist Schmeicheleien, das Ausüben von Druck zum Anschluss an die Gruppe oder Werbeverhalten mit anschließenden Übergriffen. Später versucht die Gruppe, die Einzelperson in ihrer schwächeren Position zu halten, oder wendet dieselben Mechanismen auf andere Opfer an. Bewältigungsstrategien sind im Allgemeinen wie bei der interpersonalen Dominanz Ausweichen und Flucht oder Anpassung des Verhaltens. Die dominierte Person unterwirft sich, doch diese Unterwerfung führt dazu, dass das übergriffige Verhalten ihr gegenüber anhält.

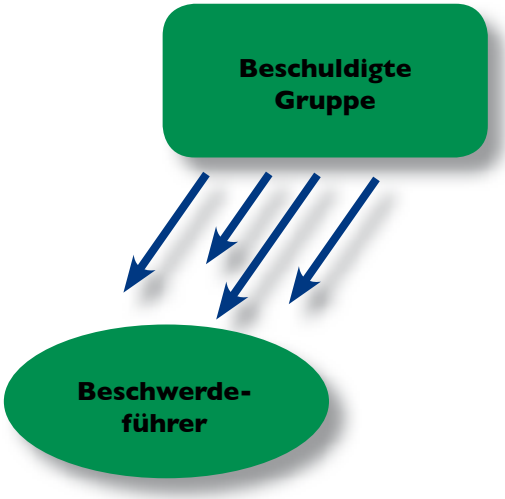
Siehe hierzu die Beschreibung der Merkmale von Machteinfluss der Gruppe oder Aufnahmerituale.

C. Komplementäre Dynamik der einseitigen Feindseligkeit zwischen der Gruppe und dem Beschwerdeführer

Wie im vorherigen Fall handelt es sich dabei um eine komplementäre Dynamik zwischen einer Gruppe und einem Einzelnen, bei der sich die Gruppe übergriffig verhält und der Einzelne nicht.

Die Feindseligkeit der Gruppe äußert sich in ihrem Verhalten gegenüber dem Beschwerdeführer, der isoliert, zurückgewiesen oder geschnitten wird. Diese Verhaltensweisen können durch das Gefühl der Gruppe ausgelöst werden, dass der Beschwerdeführer „anders" ist oder Eigenschaften aufweist, welche die Gruppe nicht wertschätzt. Der Betroffene versucht sich zu verteidigen, aber nicht die Beziehungsdynamik zu ändern.

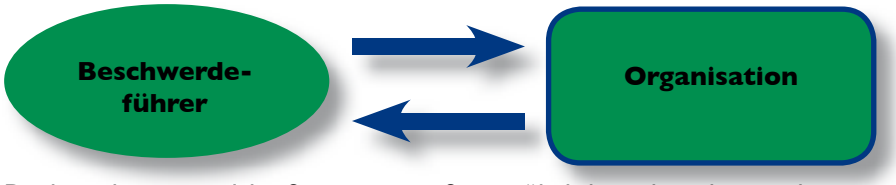
Siehe hierzu die Beschreibung der Merkmale von Sündenbock



6.1.3 Organisationsinterne Ebene

A. Symmetrische Konfrontationsdynamik zwischen dem Beschwerdeführer und der Organisation

Bei dieser Dynamik verhalten sich der Beschwerdeführer und die Organisation jeweils übergriffig zueinander. Diese Situation setzt die Mobilisierung gleichwertiger Ressourcen voraus und kommt daher weniger häufig vor, denn nur selten kann ein Arbeitnehmer genauso viele Ressourcen mobilisieren wie die Organisation, vor allem bei einer großen Organisation.

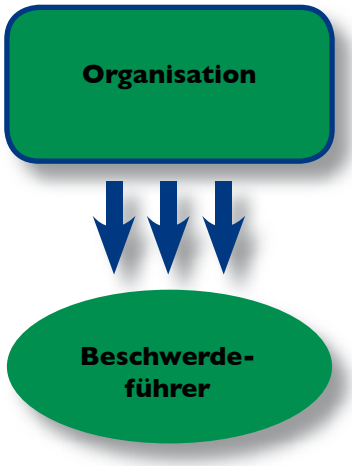


Doch auch wenn solche Situationen außergewöhnlich sind, sind sie nicht rein hypothetisch. In kleinen oder mittleren Unternehmen treten zum Beispiel Konflikte zwischen einem Gewerkschaftsvertreter und seinem Unternehmen auf, die in einem Übergriff ausarten können.

Die Gewalt der Einzelperson gegenüber der Organisation kann sich in Form von Sabotage oder im Extremfall in der Geiselnahme von Mitgliedern des Managements äußern.

B. Komplementäre Dominanz-Unterwerfungs-Dynamik zwischen der Organisation und dem Beschwerdeführer

Das Beziehungsmuster von Dominanz und Unterwerfung kann auch zwischen dem Beschwerdeführer und der Organisation auftreten. Die Organisation versucht, ihre Machtposition gegenüber dem Betroffenen zu erhalten, um sich seiner Loyalität oder Ergebenheit zu versichern. So bringt sie den Betroffenen in eine Situation, in der die an ihn gerichteten Erwartungen Übergriffe darstellen können,



z. B. wenn von ihm eine unangemessen hohe Leistung oder das Arbeiten unter unmöglichen Bedingungen verlangt wird.

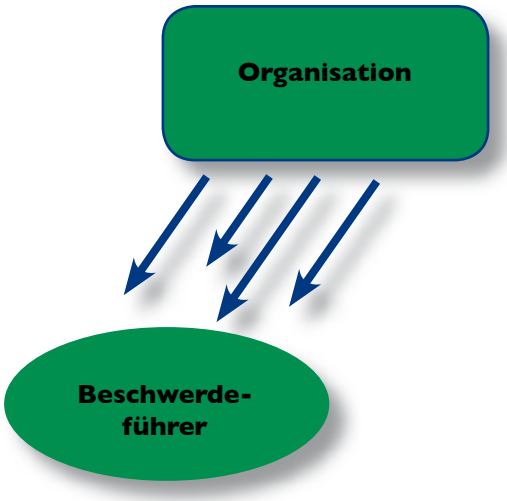
Diese Art der Dominanz der Organisation wird zur Rechtfertigung der Erwartungen häufig unter dem Verweis auf Werte, Ideale oder Glaubensgrundsätze der Organisation ausgeübt. Die erwartete Konformität mit diesen Werten und den damit verbundenen Verhaltensweisen kann so weit gehen, dass das Privatleben des Betroffenen ignoriert oder vernachlässigt wird.

Siehe hierzu die Beschreibung der Merkmale von Machteinfluss der Organisation.

C. Komplementäre Dynamik der einseitigen Feindseligkeit zwischen der Organisation und dem Beschwerdeführer

Eine komplementäre Dynamik zwischen der Organisation und dem Beschwerdeführer kann auf dieselbe Weise auftreten wie bei einer interpersonalen oder gruppeninternen Dynamik. Eine oder mehrere Personen, welche die Organisation vertreten oder von ihr beauftragt wurden, legen gegenüber einem Einzelnen übergriffige Verhaltensweisen an den Tag, der nicht auf dieselbe Weise reagiert. Die Kriterien, die auf ein übergriffiges Verhalten der Organisation hindeuten, wurden im ersten Teil des vorliegenden Leitfadens beschrieben, wobei die Organisation immer durch bestimmte Personen verkörpert wird.

Der Beschwerdeführer glaubt, dass die Organisation sich ihm gegenüber bewusst übergriffig verhält, um bestimmte Ziele der Organisation zu erreichen (Profit, Kündigung des Beschwerdeführers, Verleiten zu Fehlern etc.). Diese bewusst übergriffigen Strategien können sich gegen ganze Gruppen von Arbeitnehmern (nach Funktion, Alter, Geschlecht) richten, denen der Beschwerdeführer angehört.



Bei dieser Art von Dynamik lassen sich Phänomene beobachten, die als Fehlverhalten des Managements (vgl. Abschnitt „Indirekter Beziehungshintergrund, S. 65 und 69) oder organisationsinterne Mobbing-Strategien bezeichnet werden können.

Siehe hierzu die Beschreibung der Merkmale von Fehlverhalten des Managements.

6.2 Unterscheidungskriterien für ähnliche Situationen

6.2.1 Interpersonaler Machteinfluss versus Mobbing Zu prüfende Fragen:

1. Der Betroffene sagt, dass er an einem bestimmten Punkt der Beziehung vom anderen begeistert oder fasziniert war.
2. Der Betroffene akzeptierte Dinge von dieser Person, die er normalerweise nicht akzeptieren würde.
3. Zum Zeitpunkt der Beschwerde erzählt der Betroffene, dass er sich an einem bestimmten Punkt bewusst wurde, dass er von der anderen Partei unterdrückt wird oder wurde.

Wenn mindestens 2 Fragen mit „Ja" beantwortet wurden, ist das Phänomen INTERPERSONALER MACHTEINFLUSS zu untersuchen.

1. Der Betroffene glaubt, dass er seit gewisser Zeit wiederholt von der anderen Person angegriffen wird.
2. Der Betroffene kann in dem, was ihm widerfährt, keinen Sinn erkennen.
3. Der Betroffene hat Strategien ausprobiert, um aus der Situation herauszukommen, doch die Beziehung hat sich dadurch nicht verbessert, sondern sogar verschlechtert.

Wenn mindestens 2 Fragen mit „Ja" beantwortet wurden, ist das Phänomen MOBBING zu untersuchen.

6.2.2. Aufnahmerituale versus Sündenbock versus Machteinfluss der Gruppe - Zu prüfende Fragen:

1. Der Betroffene sagt, dass es in der Gruppe mehrere Personen gibt, die übergriffigem Verhalten ausgesetzt sind.
2. Der Betroffene sagt, dass das übergriffige Verhalten angeblich im Rahmen seiner Integration in die Gruppe erfolgt.
3. Die Angehörigen der Gruppe rechtfertigen ihr Verhalten damit, dass sie selbst in der Vergangenheit Ähnliches erdulden mussten.

Wenn mindestens 2 Fragen mit „Ja" beantwortet wurden, ist das Phänomen AUFNAHMERITUALE zu untersuchen.

1. Der Betroffene sagt, dass er der Einzige ist, der übergriffiges Verhalten von Seiten der Gruppe erdulden muss.
2. Der Betroffene hat den Eindruck, dass die Gruppe versucht, ihn hinauszudrängen.
3. Der Betroffene hat das Gefühl, von der Gruppe als anders wahrgenommen zu werden.

Wenn mindestens 2 Fragen mit „Ja" beantwortet wurden, ist das Phänomen SÜNDENBOCK zu untersuchen.

1. In den Äußerungen des Betroffenen kommt seine Ambivalenz bezüglich der Legitimität des Verhaltens ihm gegenüber zum Ausdruck.
2. Der Betroffene hat den Eindruck, dass er seiner Gruppe bedingungslos ergeben sein muss.
3. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass er die Unterschiede zu anderen Gruppen ausblendet und/oder Ähnlichkeiten zwischen den Angehörigen seiner Gruppe überbetont.

Wenn mindestens 2 Fragen mit „Ja" beantwortet wurden, ist das Phänomen MACHTEINFLUSS DER GRUPPE zu untersuchen.

6.3 Beschreibung der Konstellationen

6.3.1 Interpersonaler Konflikt

Zu prüfende Fragen:

1. Bei der geschilderten Situation stehen sich zwei Personen gegenüber.
2. Zur Zeit scheint der Konflikt hauptsächlich zwischen diesen beiden Personen stattzufinden.
3. Die beiden Betroffenen beharren auf ihrer Position und verteidigen ihre Überlegungen.
4. Das Verhältnis zwischen den beiden Betroffenen kann als angespannt bezeichnet werden.
5. Zwischen den Betroffenen ist ein gewisses Misstrauen zu beobachten.
6. Die Betroffenen haben Vorurteile und negative Bilder voneinander entwickelt.
7. Die Betroffenen schreiben sich gegenseitig negative Werte und Ziele zu.
8. Der Dialog zwischen den Betroffenen wird immer mehr durch Verhaltensreaktionen ersetzt (Nichterscheinen, keine Einladung zu Sitzungen, Zurückhalten von Informationen, Türenschlagen etc.).
9. Bei beiden Betroffenen sind übergriffige Verhaltensweisen zu beobachten.
10. Die Betroffenen scheinen aufeinander mit Verhaltensweisen zu reagieren, die als übergriffig zu betrachten sind.
11. Die Zahl der Handlungen einer Partei gegenüber der anderen scheint zuzunehmen.
12. Die Ereignisse werden von den beiden Betroffenen immer stärker im Hinblick auf die Situation interpretiert und „nähren“ ihre Auseinandersetzung.
13. Die Betroffenen versuchen, ihren eigenen Ruf gegen die Äußerungen des anderen zu verteidigen.

6.3.2 Interpersonaler Machteinfluss

Zu prüfende Fragen:

1. 1. Der Betroffene hatte eine enge, positive Beziehung zur anderen Person.
2. Der Betroffene war an einem bestimmten Punkt der Beziehung von der anderen Person fasziniert.
3. Der Betroffene war von der anderen Person begeistert.
4. Der Betroffene hatte den Wunsch, in den Augen der anderen Person wichtig zu sein.
5. Der Betroffene hielt die andere Person für moralisch untadelig.
6. Der Betroffene hielt die andere Person für überlegen.
7. Der Betroffene hatte zu der anderen Person großes Vertrauen.
8. Der Betroffene schrieb der anderen Person große Qualitäten zu.
9. Auch wenn die andere Person physisch abwesend war, fühlte sich der Betroffene in der Beziehung gefangen.
10. Der Betroffene glaubt, Verhaltensweisen oder Haltungen angenommen zu haben, die nicht zu ihm passen.
11. Der Betroffene hat das Gefühl, dass er sich selbst fremd geworden ist.
12. Der Betroffene akzeptierte Dinge von der anderen Person, die er normalerweise nicht akzeptiert hätte.
13. Der Betroffene hat emotional intensive Augenblicke erlebt:
    - Augenblicke starker Verbundenheit mit der anderen Person
    - Schreckliche Verzweiflung in seiner Beziehung mit der anderen Person
14. Der Betroffene fühlte sich der anderen Person gegenüber verpflichtet.
15. Der Betroffene fühlte sich zu einem bestimmten Zeitpunkt der Beziehung von der anderen Person abhängig.
16. Der Betroffene hat sich in dieser Beziehung oft unsicher gefühlt.
17. Der Betroffene wusste niemals im Voraus, wie die andere Person reagieren würde oder gelaunt sein würde.
18. Der Betroffene hat das Gefühl, dass die andere Person in seinem familiären, sozialen und beruflichen Umfeld immer mehr Raum eingenommen hat.
19. Der Betroffene hatte das Gefühl, dass jede andere potenzielle Beziehung zu anderen Personen kontrolliert oder gar untersagt wurde.
20. Der Betroffene könnte der Vorstellung zustimmen, dass die andere Person durch die Abwertung anderer in ihren eigenen Augen wieder an Wert und Bedeutung gewinnt.
21. Der Betroffene fühlte sich zu einem bestimmten Zeitpunkt im Stich gelassen.
22. Der Betroffene fühlte sich zu einem bestimmten Zeitpunkt wertlos.

Ein Schritt weiter...

1. Der Betroffene erduldete von Seiten der anderen Person Verhaltensweisen oder Situationen, die er heute als übergriffig einstuft.
2. Der Betroffene kann ein spezielles Ereignis als Auslöser für die Veränderung der Beziehung benennen.
    - Der Betroffene hat zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erkennen gegeben, dass er nicht mehr einverstanden war.
    - Es tauchte eine dritte Person in der Beziehung auf.
    - Es gab eine Veränderung des familiären Hintergrunds (Heirat, Kind), des sozialen Hintergrunds (Auffrischung alter Freundschaften o. Ä.) oder des beruflichen Hintergrunds (andere Stelle, Beförderung, Versetzung etc.) des Betroffenen.

6.3.3 Primäres Mobbing

Zu prüfende Fragen:

1. Der Beschwerdeführer fühlt sich als Opfer des anderen.
2. Das berufliche Umfeld (Kollegen etc.) scheint nicht an der Situation beteiligt zu sein.
3. Die Vorgesetzten werden in der Situation nicht aktiv
   - entweder wissen sie nicht Bescheid
   - oder sie erkennen den Ernst der Lage nicht
   - oder sie lassen es geschehen
4. Der Betroffene ist wiederholt (mindestens einmal pro Woche) die Zielscheibe von Verhaltensweisen, die als übergriffig zu betrachten sind.
5. Die vom Beschwerdeführer geschilderte Situation besteht seit langer Zeit (mehreren Monaten oder gar Jahren).
6. Der Betroffene findet kein Verständnis für die als problematisch empfundene Situation.
7. Der Betroffene hat den Eindruck, dass er dem übergriffigen Verhalten kein Ende setzen kann, egal was er tut.
8. Als der Betroffene – auf welche Weise auch immer – versucht hat, das Problem zu beenden oder zumindest die Situation zu verbessern:
   - haben diese Versuche keinerlei Verbesserung gebracht;
   - wurden diese Versuche vom Beschuldigten auf irgendeine Weise (z. B. Verweigerung eines Gesprächs, Ablehnung einer Mediation etc.) behindert oder zum Scheitern gebracht;
   - wurden diese Versuche von einer anderen Person als den beiden Protagonisten auf irgendeine Weise (z. B. Weigerung zu intervenieren, Leugnen des Problems etc.) behindert oder zum Scheitern gebracht.
9. Das Verhalten oder die Haltung des Beschuldigten macht es dem Betroffenen schwer, noch weitere Versuche zu unternehmen.
10. Der Betroffene findet es schwierig, auf die Situation zu reagieren.
11. Der Betroffene wurde sich zu einem bestimmten Zeitpunkt des problematischen Charakters der Situation bewusst (Verhalten, Haltung, Äußerungen etc. des Beschuldigten).

6.3.4 Machteinfluss der Gruppe

Zu prüfende Fragen:

1. Der Betroffene hat den Eindruck, dass die Gruppe genau weiß, was er braucht.
2. Der Betroffene glaubt, dass er sich den Idealen und Werten der Gruppe anschließen muss.
3. Der Betroffene bezieht sich nur noch auf die Werte und Ideale seiner Gruppe.
4. In den Äußerungen des Betroffenen finden sich keine Spuren seiner persönlichen Geschichte.
5. Die Äußerungen des Betroffenen erwecken den Eindruck, dass seine Geschichte erst mit der der Gruppe anfängt.
6. Der Betroffene erwähnt das Vorhandenseins eines Anführers, der die Regeln für die Gruppe festlegt.
7. Von Außenstehenden geäußerte Kritik an der Gruppe schweißt den Betroffenen noch enger an die Gruppe.
8. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass er die Unterschiede innerhalb der Gruppe ausblendet und/oder Unterschiede zu Außenstehenden überbetont:
   a. Der Betroffene erwähnt Elemente und Eigenschaften, die die Angehörigen der Gruppe verbinden.
   b. Der Betroffene betont Unterschiede zwischen seiner eigenen Gruppe und anderen Gruppen.
   c. Der Betroffene ist davon überzeugt, dass sich seine Gruppe ganz klar von allen anderen Gruppen unterscheidet.
   d. Die Gemeinsamkeiten mit der Gruppe werden höher bewertet als die Gemeinsamkeiten mit der Außenwelt.
9. Der Betroffene scheint sein soziales Netz um die Angehörigen der Gruppe herum neu aufgebaut zu haben.
10. Der Betroffene hat nur noch wenig Kontakt zu seinem früheren sozialen Netz.
11. Die Gruppe hat die Tendenz, die persönlichen Entscheidungen des Betroffenen zu bestimmen oder zu beeinflussen (Freizeit, Beziehungen etc.).
12. Der Betroffene erweckt den Eindruck, seiner Gruppe bedingungslos ergeben zu sein.
13. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass es keinen Zwang oder keine direkte Bedrohung (Sanktion, physische Bedrohung etc.) von Seiten der Gruppe gibt.
14. Der Betroffene muss für seine Gruppe Aufgaben oder Tätigkeiten ausüben, die den größten Teil seiner Zeit in Anspruch nehmen.
15. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass Misserfolge der Gruppe einer persönlichen Verantwortung zugeschrieben werden:
   a. Wenn der Auftrag, die Aufgabe oder das Ziel nicht erreicht wird, erklärt die Gruppe dem Betroffenen, dass seine mangelnde Motivation daran schuld ist.
   b. Wenn der Auftrag, die Aufgabe oder das Ziel nicht erreicht wird, erklärt die Gruppe dem Betroffenen, dass dies daran liegt, dass er nicht ausreichend vom Erfolg überzeugt war.
   c. Wenn der Auftrag, die Aufgabe oder das Ziel nicht erricht wird, erklärt die Gruppe dem Betroffenen, dass sein mangelnder Einsatz daran schuld ist.
16. Die Gruppe, zu der der Betroffene gehört, ist sehr stark hierarchisch strukturiert.
17. Die Gruppe, zu der der Betroffene gehört, ist sehr stark autokratisch organisiert.
18. Der Betroffene kann sich mit einer Schulung innerhalb der Gruppe weiterentwickeln und einen höheren Status erreichen.
19. Der Betroffene verwendet in seinen Äußerungen häufig das Pronomen „wir“, wenn er sich auf seine Gruppe bezieht.
20. Der Betroffene steht bestimmten Anweisungen und Vorgehensweisen der Gruppe ambivalent gegenüber, versucht aber allem, was er nicht verstehen kann, einen Sinn zu geben.
21. Der Betroffene steht bestimmten Anweisungen und Vorgehensweisen der Gruppe ambivalent gegenüber, versucht aber jede Meinungsverschiedenheit zu leugnen oder herunterzuspielen.

6.3.5 Aufnahmerituale

Zu prüfende Fragen:

1. Der Betroffene hat das Gefühl, dass er vom Rest der Gruppe ausgeschlossen wird, wenn er nicht tut, was man von ihm verlangt.
2. Der Betroffene glaubt, dass dieses Verhalten notwendig ist, damit er in die Gruppe integriert wird.
3. Der Betroffene glaubt, dass die Weigerung, das zu tun, was von ihm erwartet wird, gravierende Konsequenzen haben kann.
4. Der Betroffene gibt an, dass die Gruppe das Verhalten, das gegen ihn an den Tag gelegt wird, für normal hält.
5. Der Betroffene glaubt, dass die Angehörigen seiner Gruppe das Verhalten, das gegen ihn an den Tag gelegt wird, als notwendigen Übergang für die Aufnahme in die Gruppe betrachten.
6. Der Betroffene berichtet, dass in der Gruppe oft Anspielungen auf Anekdoten und Erlebnisse gemacht werden, die mit den Handlungen zusammenhängen, die er erduldet.
7. Der Betroffene berichtet, dass in der Gruppe oft Anspielungen auf Anekdoten und Erlebnisse gemacht werden, die mit den Handlungen zusammenhängen, die andere vor ihm erduldet haben.
8. Der Betroffene hat das Gefühl, dass er, wenn er das Verhalten zu erdulden bereit ist, später gemeinsame Erlebnisse mit den anderen Gruppenmitgliedern teilen kann.
9. Die Gruppe rechtfertigt ihr Verhalten, indem sie auf die Bedeutung der Beziehungen hinweist, die dadurch entstehen können.
10. Der Betroffene hat das Gefühl, dass er, wenn er den Erwartungen der Gruppe bestmöglich entspricht, starke freundschaftliche Beziehungen mit den Gruppenmitgliedern aufbauen kann.
11. Die Angehörigen der Gruppe rechtfertigen ihr Handeln damit, dass sie selbst in der Vergangenheit Ähnliches erdulden mussten.
12. Die Angehörigen der Gruppe glauben, dass ihr Verhalten den Betroffenen abhärtet.
13. Die Angehörigen der Gruppe glauben, dass der Betroffene mit Hilfe ihrer Handlungen besser für die Bewältigung anderer Situationen gerüstet ist.
14. Die Gruppe, die diese Praktiken anwendet, erscheint dem Betroffenen als eingeschworene Gemeinschaft.
15. All diese übergriffigen Verhaltensweisen finden manchmal in einem festlichen Rahmen statt.
16. Die Angehörigen der Gruppe sehen in diesen Handlungen eine Gelegenheit, gemeinsam zu feiern.
17. Mitunter wird der Betroffene zu einer Feier eingeladen, bei der andere ähnliche Handlungen erdulden müssen wie er.
18. Der Betroffene wurde bereits zu Festen eingeladen, die von Angehörigen der Gruppe organisiert wurden.
19. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass die Übergriffe nicht immer im selben Abstand erfolgen:
    a. Es gibt Pausen, in denen der Betroffene nichts erdulden muss.
    b. Es gibt Zeiten, in denen der Betroffene durch die Proben sehr stark beansprucht wird.
    c. Es gibt Feiern, bei denen der Betroffene den Eindruck hat, in die Gruppe integriert zu sein.
20. Für die Angehörigen der Gruppe leidet der Betroffene nicht unter seiner Behandlung.
21. Der Betroffene wurde in die Obhut eines Mitglieds der Gruppe gegeben.
22. Der Betroffene muss seinem „Tutor“ Respekt und Gehorsam zollen.
23. Der Betroffene gibt an, dass der „Tutor“ ihn bisweilen dazu anhält, durchzuhalten.

24. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass die Gruppe besondere Momente in diesem Prozess geschaffen hat, die beinahe schon als Zeremonie gelten könnten.
25. Der Betroffene hat solchen Momenten beigewohnt, in denen die Gruppe ehemalige Mitglieder zum Feiern eines besonderen Ereignisses eingeladen hat.
26. In manchen Momenten fühlte sich der Betroffene erniedrigt oder gedemütigt.
27. Der Betroffene musste sich einer Reihe von Regeln beugen, die von den Angehörigen der Gruppe festgelegt wurden.
28. Der Betroffene musst einen neuen Interaktionscode lernen (Namen zur Bezeichnung der Mitglieder, Anrede der Mitglieder, nicht auf Beleidigungen reagieren usw.).
29. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass unter den Angehörigen der Gruppe eine starke Hierarchie besteht.
30. Der Betroffene hat das Gefühl, dass die üblichen Respekt- und Verhaltensnormen bei Zeremonien oder bei bestimmten Handlungen außer Kraft gesetzt sind.
31. Der Betroffene glaubt, dass eine Art Versöhnung mit den Angehörigen der Gruppe stattfinden wird, wenn er erst einmal integriert ist.

Ein Schritt weiter...

1. Die Vorgesetzten wissen von diesen Praktiken.
2. Die Vorgesetzten betrachten diese Praktiken als normal.
3. Die Vorgesetzten wissen nicht, wie sie einschreiten sollen.
4. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht eine gewisse Ambivalenz hervor: Er akzeptiert das, was ihm widerfährt, und hält es für notwendig, gleichzeitig ist ihm unwohl dabei, solche Verhaltensweisen zu akzeptieren.

6.3.6 Sündenbock

Zu prüfende Fragen:

1. Der Betroffene sagt, dass er der einzige in der Gruppe ist, der übergriffiges Verhalten erdulden muss.
2. Der Betroffene fühlt sich aus der Gruppe ausgeschlossen.
3. Der Betroffene hat den Eindruck, dass die Angehörigen der Gruppe absichtlich versuchen, ihn hinauszudrängen.
4. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass er bestimmte Besonderheiten aufweist (sexuelle Orientierung, Religion, ethnische Zugehörigkeit, körperliche Merkmale, Rolle in der Organisation, Funktion, Status etc.).
5. Der Betroffene hat das Gefühl, dass die Gruppe ihm extreme Eigenschaften (Qualitäten oder Fehler) zuschreibt (schön – hässlich, reich – arm etc.).
6. Der Betroffene hat das Gefühl, von den Angehörigen der Gruppe als anders wahrgenommen zu werden.
7. Der Betroffene glaubt, dass die Gruppe ihn als schwach wahrnimmt.
8. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass der Zusammenhalt in der Gruppe sehr stark ist.
9. Der Betroffene hat den Eindruck, es gilt die Regel „alle gegen einen".
10. Die Angehörigen der Gruppe sind untereinander sehr solidarisch.
11. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass die gegen ihn gerichteten Handlungen relativ verdeckt stattfinden.
12. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht nicht hervor, dass die Gewalt zunimmt: Der Betroffene verteidigt sich kaum.
13. Der Betroffene denkt, dass er an irgendetwas schuld ist (oder sein muss).
14. Der Betroffene erzählt, dass sich die Gruppe in einem Umfeld bewegt, das von Instabilität, Angst oder einem größeren Konflikt geprägt ist.
15. Der Betroffene hat den Eindruck, für alles Übel in der Gruppe verantwortlich zu sein.
16. Der Betroffene hat den Eindruck, die einzig akzeptable Lösung für die Gruppe wäre seine „Verbannung".
17. Der Betroffene hat den Eindruck, für einen ihm bekannten oder unbekannten Fehler bestraft zu werden.
18. Der Betroffene hat Eigenschaften, die dafür sorgen, dass er den Angehörigen der Gruppe gleichzeitig nah und ziemlich fremd ist.

EIN SCHRITT WEITER

1. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe dadurch gestärkt wird, dass er herausgepickt wurde und auf Abstand gehalten wird.
2. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass die Gruppe interne Konflikte dadurch ausblenden kann, dass er herausgepickt wurde und auf Abstand gehalten wird.

6.3.7 Machteinfluss der Organisation

Zu prüfende Fragen:

1. Der Betroffene erwähnt, dass er ständig das Gefühl hat, unter Druck zu stehen, weil alles dringend ist oder maximale Leistung gefordert wird.
2. In den Äußerungen des Betroffenen erkennt man keine Hinweise mehr auf seinen sozialen und kulturellen Hintergrund; er scheint durch seine Zugehörigkeit zur Organisation komplett umprogrammiert worden zu sein.
3. Vom Betroffenen wird maximale Anpassung an die Organisation verlangt.
4. Der Einzelne scheint sich zugunsten einer globalen Zugehörigkeit zur Organisation immer weiter von den Gruppen zu entfernen, denen er ursprünglich angehörte.
5. Erfolge oder Misserfolge der Organisation werden persönlichen Faktoren zugeschrieben (mangelnde Motivation, unzureichender Einsatz etc.).
6. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass sich die Angehörigen voll und ganz den Werten der Organisation verschreiben müssen.
7. Der Betroffene widmet sich seiner Arbeit mit „Leib und Seele".
8. Der Betroffene hat das Gefühl, eine bestimmte Zahl von Überstunden leisten zu müssen, damit die Organisation gut funktioniert.
9. Der Betroffene erzählt, dass in der Organisation großer Wert auf eine Reihe ritualisierter Ereignisse gelegt wird (Evaluierungsgespräche, Meetings, Fortbildung, Bilanztage etc.).
10. Aus den Äußerungen des Betroffenen geht hervor, dass die Organisation viel Wert auf Themen wie Selbstüberwindung, persönlichen Erfolg, Verantwortungsbewusstsein etc. legt.
11. Sämtliche Beziehungen zwischen den Angehörigen der Organisation unterliegen strengen Regeln (z. B. das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Untergebenen, das Verhältnis zu den Kunden).
12. Der Betroffene fühlt sich in einem ständigen Wettstreit mit anderen Beschäftigten.

EIN SCHRITT WEITER...

1. Der Betroffene bringt in seinen Äußerungen seine Ambivalenz gegenüber der Funktionsweise seiner Organisation zum Ausdruck (z. B. „ich kann das ja verstehen, aber es ist auch schwierig für mich").
2. Der Betroffene fühlt sich hin- und hergerissen zwischen seinen persönlichen Werten und den Werten und Idealen der Organisation.
3. Der Betroffene verabscheut und bewundert die Organisation gleichzeitig.
4. Der Betroffene erzählt, dass die Organisation für ihn gleichzeitig eine Quelle der Freude und der Identifizierung und eine Quelle der Angst ist.

7. HINTERGRUNDANALYSE

7.1 Hintergrund von Übergriffen

Dieser Leitfaden wurde unter der Prämisse erstellt, dass die Diagnose durch die Beschwerde eines Betroffenen ausgelöst wird. Demzufolge sind die Handlungen relevant, die als Übergriffe gegen den Beschwerdeführer betrachtet werden können.

Allerdings sollte man die Bedeutung der Übergriffe, die möglicherweise im Umfeld entstehen und sich nicht direkt gegen den Beschwerdeführer richten, nicht unterschätzen. Dies können Handlungen sein, deren Zeuge der Beschwerdeführer bei der Arbeit wird und deren alleinige Kenntnis ihn bereits belastet. Es können aber auch Übergriffe gegen andere Personen sein, die darauf hindeuten, dass Maßnahmen speziell zum Schutz des Beschwerdeführers (z. B. ihn aus dem Team zu nehmen o. Ä.) wahrscheinlich zur Folge hätten, dass eine andere Person zur Zielscheibe ähnlicher Übergriffige würde. Bei Fehlverhalten des Managements beispielsweise, bei dem der Beschwerdeführer nicht direkt Opfer ist, könnte die diagnostizierte Situation sehr gut wieder auftreten, auch wenn die Kontrahenten ausgetauscht oder räumlich getrennt wurden.

Wie gründlich die Analyse dieser Phänomene ausfallen muss, hängt in einem solchen Fall also mindestens ebenso sehr davon ab, was der Interventionsrahmen zulässt, wie von der Situation selbst. Die Feststellung von Gewaltphänomenen, die weit über den Fall des Beschwerdeführers hinausgehen, kann eine Gesamtanalyse erforderlich machen, die den Rahmen des vorliegenden Leitfadens sprengt, auch wenn man darin geeignete Elemente, Kriterien und Konzepte für diese Situation finden kann.

7.2 Direkter Beziehungshintergrund

Wenn sich herausstellt, dass die Gewalt nicht von der Gruppe oder Organisation ausgeht, muss ihre aktive oder passive Rolle in der Gewaltsituation dennoch untersucht werden, da sie zu einer Zunahme der Gewalt oder aber auch zum Schutz vor Übergriffen beitragen kann.

In vielen Fällen empfiehlt es sich daher, die bestehenden Ressourcen als Hebel einzusetzen, um in einer Gewaltsituation einzugreifen, oder die Risikofaktoren im Verhalten der Gruppe oder Organisation zu ermitteln, die ein Wiederauftreten von übergriffigem Verhalten begünstigen könnten, wenn auch in anderer Form oder mit anderen Beteiligten.

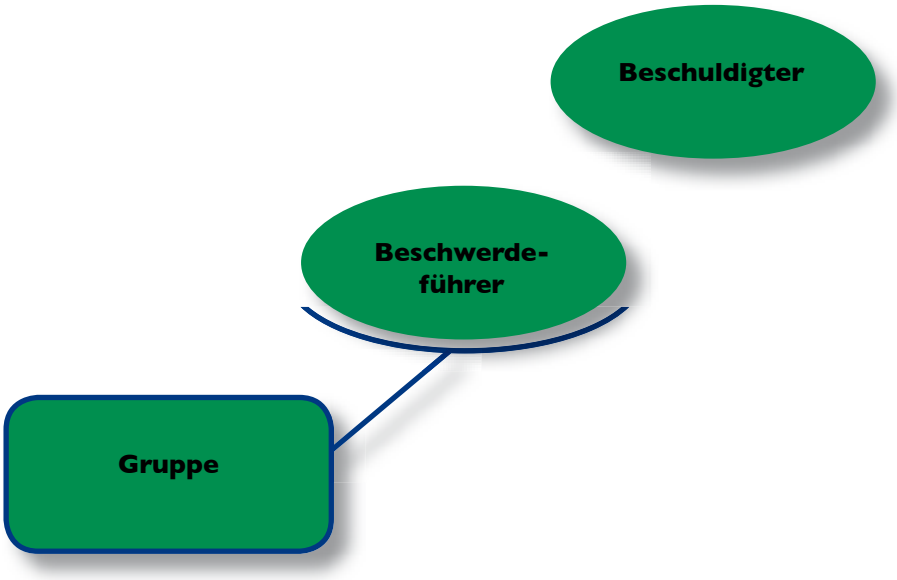
Die folgenden Beschreibungen möglicher Haltungen der Gruppe und der Organisation gegenüber Betroffenen von Gewaltbeziehungen sind nicht erschöpfend. Sie stellen aber eine Reihe von Elementen vor, deren Berücksichtigung im Rahmen der Diagnose sich günstig auf die gewünschten Interventionen und die indirekten Verantwortlichkeiten auswirken kann.

Da es auch hier um Beziehungsdynamiken geht, die zwar an sich nicht übergriffig sind, stellen wir diese auf dieselbe Weise vor wie bei der Unterscheidung zwischen symmetrischen und komplementären Beziehungen. Wenn der Beschwerdeführer in einer komplementären Beziehung Opfer ist, könnte man von einer „komplementarisierenden“ Dynamik sprechen, wenn das Opfer durch diese Dynamik geschwächt wird, und von einer „symmetrisierenden“ Dynamik, wenn das Opfer unterstützt wird. Wir vermeiden diese Terminologie jedoch lieber, da sie widersprüchlich wäre, wenn „Täter“ und „Opfer“ nicht feststehen oder sich dieser Status im Lauf der Zeit ändert.

7.2.1 Gruppeninterne Ebene

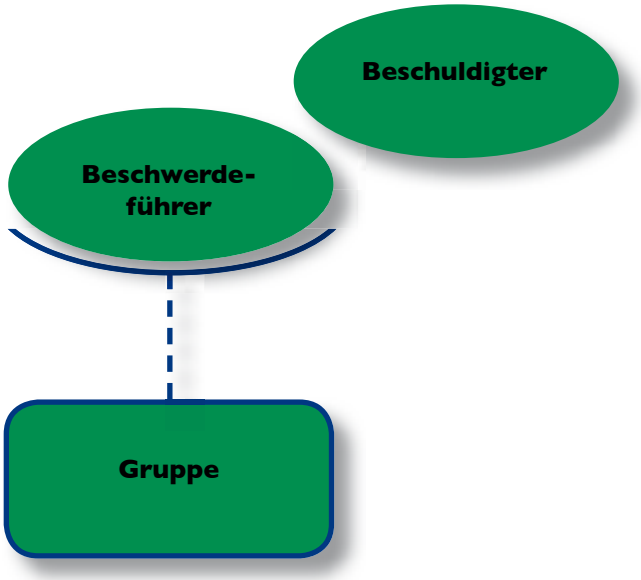
A. Dynamik, bei der der Beschwerdeführer als Wortführer vorgeschoben wird

Der Beschwerdeführer, gegen den sich die Übergriffe richten, wird von seiner Zugehörigkeitsgruppe als Wortführer zur Verteidigung der kollektiven Interessen vorgeschoben. Dieser Status macht ihn zur Zielscheibe von Übergriffen, doch zugleich genießt er die Unterstützung seiner Gruppe.



B. Dynamik, bei der die Gruppe das vermeintliche Opfer passiv unterstützt

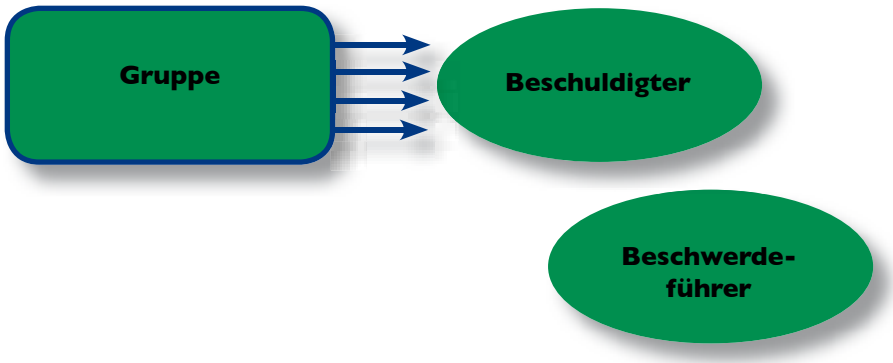
Diese Dynamik wirkt in Fällen, in denen die Gruppe der Kollegen die Person, die sich als Mobbing-Opfer fühlt, zwar unterstützt, aber darauf achtet, dass diese Unterstützung nicht sichtbar wird. Sie manifestiert sich somit in unterstützenden Äußerungen gegenüber dem Beschwerdeführer, ohne dass diese Unterstützung gegenüber der Umgebung oder dem Beschuldigten explizit manifestiert wird. Es handelt sich im Allgemeinen um diskrete Zeichen des Verständnisses, der Empathie etc., die jedoch nicht öffentlich geäußert werden.



C. Dynamik, bei der die Gruppe gegen den Beschuldigten rebelliert

In diesem Fall ist die Gruppendynamik von einer Solidarität zwischen den Angehörigen der Gruppe der Kollegen gegen den Beschuldigten geprägt: Sie legen ihm gegenüber gemeinsam ein unmissverständliches Verhalten an den Tag. Diese kollektiven Handlungen dienen eher der eigenen Verteidigung als Gruppe als der Verteidigung der Person des Beschwerdeführers.

Obwohl diese Verhaltensweisen nicht speziell darauf abzielen, dem Opfer zu helfen, tragen sie zu einer Schwächung des Beschuldigten bei und helfen damit, das Gleichgewicht in einer komplementären interpersonalen Beziehung wieder herzustellen. Die Haltung der Gruppe reduziert das Gefühl der Isolierung des Beschwerdeführers und liefert ihm so eine zusätzliche Ressource.



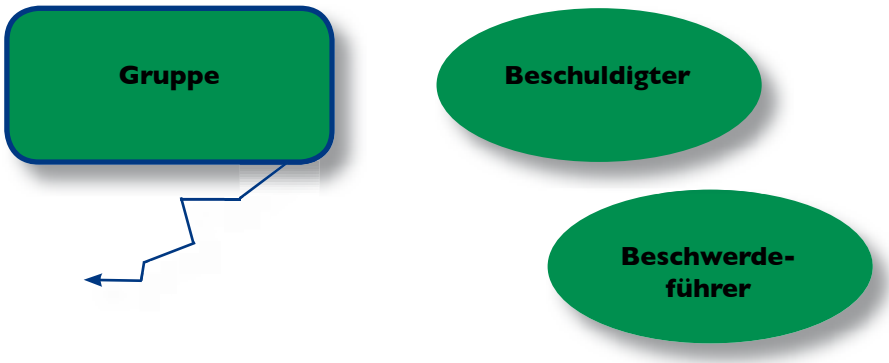
D. Dynamik, bei der sich die Gruppe vom Beschwerdeführer distanziert oder ihm ausweicht

Neben der Dynamik, bei der die Gruppe den Beschwerdeführer direkt angreift (was aus der Diagnose der vorherigen Schritte hervorgeht), kann die Isolierung des Beschwerdeführers von der Gruppe auch in Form einer Marginalisierung des Beschwerdeführers erfolgen; dabei distanziert sich die Gruppe von einer Person, die sie als „anders“ empfindet, weil sie sich nicht an die Gruppennormen hält.

Man kann bei den Kollegen auch ausweichendes Verhalten beobachten, obwohl sich der Betroffene bemüht, in die Gruppe integriert zu bleiben. Die Distanzierung kann über das einfache „Laisser-faire“ hinausgehen: Selbst wenn der Beschuldigte nicht anwesend ist oder keine Krisensituation vorliegt, ist diese Isolierung spürbar. Dies kann man als soziale, psychologische oder berufliche Distanzierung bezeichnen.

An der Grenze zwischen Gruppengewalt und Gruppenhintergrund sind Fälle anzusiedeln, bei denen die Gruppe sich gegenüber dem Beschwerdeführer missbilligend oder gar aggressiv verhält. Die Gruppe greift so in den Prozess der Gewaltbeziehung zwischen dem Beschuldigten und dem Beschwerdeführer ein und solidarisiert sich de facto mit dem Beschuldigten.

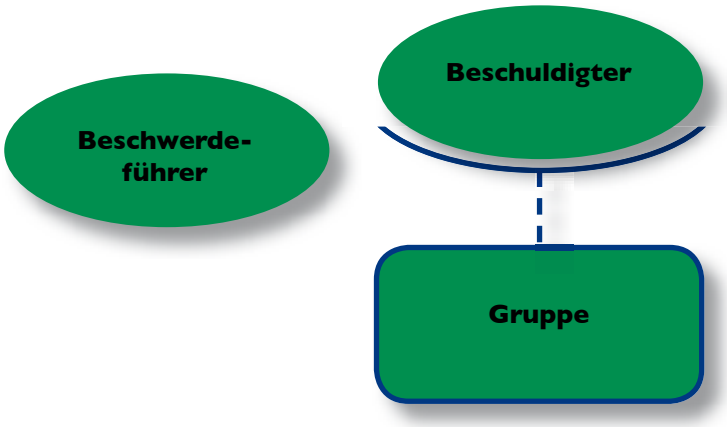
Durch diese Dynamik wird der Beschwerdeführer zusätzlich geschwächt und die ungleiche Ressourcenverteilung zwischen dem Beschwerdeführer und seinem Aggressor noch weiter verstärkt.



E. Dynamik, bei der die Gruppe den Beschuldigten unterstützt

Auch wenn sich die Gruppe gegenüber dem Beschwerdeführer weder feindselig noch distanziert zeigt, kann sie dem Beschuldigten gegenüber Sympathie, Verständnis und/oder Freundschaft bekunden. Die Gründe für dieses positive Verhältnis zwischen der Gruppe und dem Beschuldigten können durch die Beziehung oder die Vorgeschichte bedingt sein (Charisma, gemeinsame Vergangenheit etc.), bedeuten aber nicht unbedingt, dass die Gruppe solidarisch ist oder die Übergriffe gutheißt.

Durch eine derartige Dynamik werden die Ressourcen des Beschuldigten gestärkt, da er sich eines allgemeinen sozialen Rückhalts sicher sein kann, während die Ressourcen des Beschwerdeführers in gleichem Maße geschwächt werden.



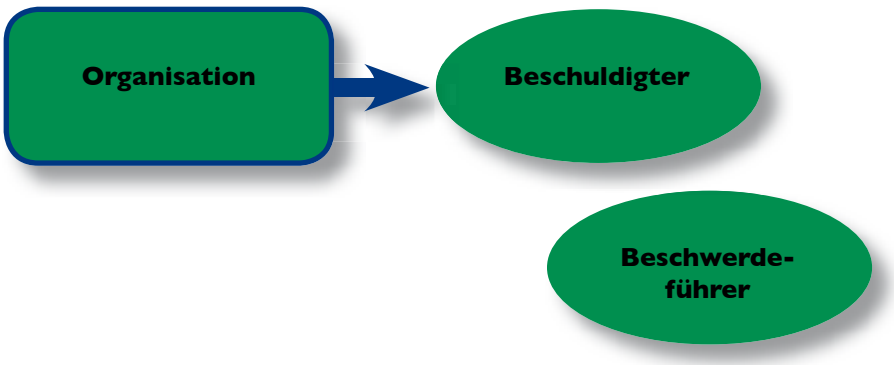
7.2.2 Organisationsinterne Ebene

A. Dynamik, bei der die Organisation den Beschuldigten missbilligt

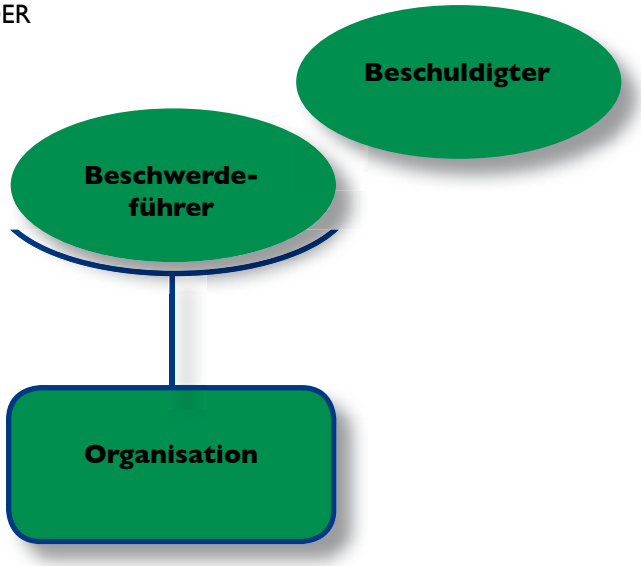
Wenn das Management über einen Fall von Beziehungsgewalt informiert ist, kann es seine Missbilligung gegenüber dem Beschuldigten zum Ausdruck bringen, indem es ihn auffordert, bestimmte Verhaltensweisen zu beenden, indem es ihn beispielsweise versetzt oder ihm die Ressourcen entzieht, die er gegen den Beschwerdeführer einsetzt, wie z. B. hierarchische Befugnisse gegenüber dem Betroffenen, oder indem es die Kommunikationskanäle so ändert, dass der Beschwerdeführer vor der über diese Kanäle ausgeübten Kontrolle geschützt wird.

Wenn die Gewaltsituation als komplementär einzustufen ist, entsteht durch den Verlust der Ressourcen auf Seiten der dominanten Person erneut ein Beziehungsgleichgewicht und der Verweis auf akzeptable Verhaltensnormen (Respekt, Gewaltfreiheit etc.) trägt indirekt zur Unterstützung des Beschwerdeführers bei, der so erfährt, dass die von ihm erduldeten Verhaltensweisen anerkannt und missbilligt werden.

Die Organisation kann den Beschwerdeführer auch direkt unterstützen, z. B. indem die Anschuldigungen ernst genommen werden und der Beschwerdeführer bei seinen Vorgesetzten ein offenes Ohr findet.



UND/ODER



B. Dynamik, bei der die Organisation die Beziehungsgewalt gutheißt

IIn bestimmten Fällen kann sich die Organisation entgegen ihrer Pflicht zur Vorbeugung verhalten und die Beziehungsgewalt nähren, unterstützen oder gar organisieren. Die Grenze zwischen direkter Beteiligung der Organisation als Täter oder Mittäter der Gewalt und Beteiligung als Teil des Umfelds ist hier sehr subtil. Vermutlich kann man in den meisten Fällen, die dieser Beschreibung entsprechen, davon ausgehen, dass die Organisation zumindest eine Mitverantwortung an den festgestellten Übergriffen trägt.

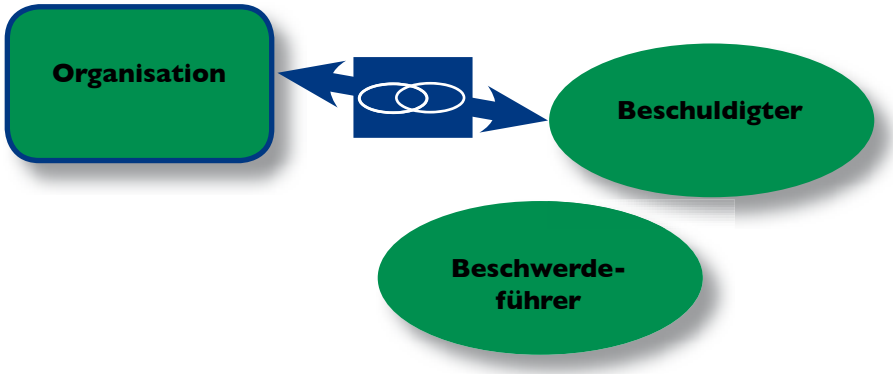
Dabei sind mehrere Szenarien möglich:

Die Organisation kann die Beziehungsgewalt begünstigen, indem sie die Handlungen des Beschuldigten, und sei es nur implizit, gutheißt und so dazu beiträgt, dass dieser Ressourcen erhält, mit denen er die Oberhand über den Beschwerdeführer behält oder bekommt. Die Organisation kann den Beschuldigten zum Beispiel in seinem übergriffigen Verhalten gegenüber dem Beschwerdeführer bestärken, wenn sie dieses Verhalten wegen der Eigenschaften oder Arbeitsweise des Betroffenen (Produktivität, Eifer etc.) zumindest teilweise für gerechtfertigt hält. Auch kann die Organisation den Beschuldigten unterstützen, indem sie sein allgemeines Verhalten wertschätzt oder für normal hält, das sich in Übergriffen gegenüber seiner Umgebung äußert.

Die Komplizenschaft der Organisation für den Einsatz organisatorischer Ressourcen (Kontrolle von Informationen, Autorität als Vorgesetzter, Einflussmöglichkeit auf Leistungen oder Arbeitsbedingungen etc) durch den Beschuldigten zur Ausübung von Beziehungsgewalt kann in bestimmten Fällen auch ihre Ursache in irgendeiner Form von bevorzugter Beziehung (Zuneigung, gemeinsame Vergangenheit etc.) zwischen dem Beschuldigten und einflussreichen Personen in der Organisation haben (solche Beziehungen kann man nach MONROY als „inzestuös“ bezeichnen, da sie die üblichen Regeln eines Vorgesetztenverhältnisses verletzen).

Noch näher liegt die direkte Verantwortung der Organisation, wenn sie eine allgemeine Stigmatisierung der Kategorie von Arbeitnehmern, welcher der Beschwerdeführer angehört, toleriert oder fördert. Dadurch werden nämlich Übergriffe

allgemein gerechtfertigt, ohne dass man objektiv nachweisen könnte, dass die Organisation diese Übergriffe angeordnet hat.



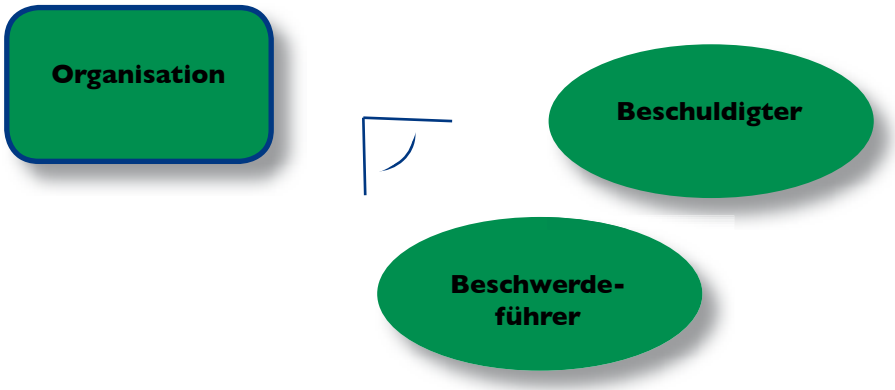
C. Dynamik, bei der die Organisation die Beziehungsgewalt duldet

Die Organisation kann mehr oder weniger genau über die gegen den Beschwerdeführer gerichteten Übergriffe Bescheid wissen, sich aber dafür entscheiden, nicht einzugreifen. Grund für dieses „Verschließen der Augen" kann sein, dass die Organisation andere Elemente (Kompetenz des Beschuldigten, seine soziale Stellung, Angst vor Schaffung eines Präzedenzfalls etc.) für wichtiger hält als die Beziehungen zwischen ihren Mitarbeitern. Es kann auch sein, dass es in der Organisation allgemein üblich ist, die Dinge ihren Gang gehen zu lassen oder sich nicht in die Angelegenheiten anderer einzumischen.

Das Ausbleiben einer Reaktion von Seiten der Organisation kann vom Beschuldigten als Form der Ermutigung für die zwischen den Protagonisten entstandene Beziehung aufgefasst werden. Auch hier ist es schwer, eine Grenze zwischen Duldung und Verstärkung durch die Organisation zu ziehen. Die Grenze zwischen diesen beiden Situationen hängt davon ab, ob übergriffiges Verhalten positiv konnotiert ist oder nicht.

Ein anderer Faktor, mit dem die Organisation die Entwicklung von Gewaltbeziehungen – ungewollt – fördern kann, ist die Konzentration von Ressourcen in den Händen weniger Personen. Diese Situation ermöglicht es einem Einzelnen, Mittel der Organisation im Rahmen einer Gewaltbeziehung einzusetzen. Erwirbt der Beschuldigte neue Ressourcen, wird die Gewaltdynamik in solchen Fällen oft verstärkt.

Die Organisation ermöglicht Übergriffe auch indirekt, wenn die Personen, die Macht ausüben, keiner direkten oder nachträglichen Kontrolle ihrer Machtausübung unterliegen. Wenn sie völlig unkontrolliert Managementformen ausüben oder Beziehungsformen entwickeln können, können Gewaltbeziehungen mit den Ressourcen der Organisation genährt werden. Ein solches Fehlen von Kontrolle oder Regulierung kann sowohl in absteigender Linie (von Vorgesetzen, Gruppen, die die Macht vertreten, wie Verwaltungsräten, politischen Autoritäten, Direktionskomitees, etc.) als auch in aufsteigender Linie (von Untergebenen oder Gruppen, die diese vertreten, wie z. B. Gewerkschaftsorganisationen) wirken.



7.3. Indirekter Beziehungshintergrund

Neben den gruppen- oder organisationsdynamischen Prozessen, die bewirken, dass den Protagonisten der Gewaltbeziehung Ressourcen an die Hand gegeben oder entzogen werden, wie im letzten Kapitel beschrieben wurde, gibt es auch Beziehungsdynamiken, die sich indirekt auf Gewaltbeziehungen auswirken.

Dabei handelt es sich um Hintergrundelemente, die die Gruppe oder Organisation sehr weitläufig durchziehen und an denen die Protagonisten beteiligt sind oder nicht.

Zu dieser Kategorie gehören zwei Arten von festgestellten Phänomenen, ein symmetrisches Phänomen, der Hyperkonflikt, und ein komplementäres Phänomen, das Fehlverhalten des Managements.

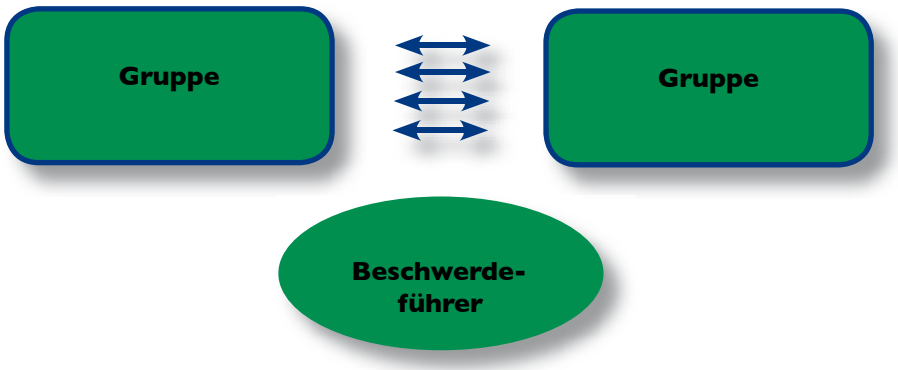
A. Dynamik des Hyperkonflikts

Der Beschwerdeführer kann Übergriffen im größeren Rahmen eines Hyperkonflikts ausgesetzt sein. In diesem Fall ist die vom Beschwerdeführer erfahrene Gewalt Teil einer Spaltung oder erfolgt im Rahmen einer solchen, die sich durch die ganze Gruppe zieht, die sich verhärtet hat und einen Großteil der Energie der Gruppe aufsaugt. Dabei stehen sich innerhalb eines Teams oder einer Abteilung beispielsweise zwei Untergruppen gegenüber. Niemand weiß noch, worum es anfänglich ging, aber alle Gruppenmitglieder müssen für eine der beiden Seiten Position beziehen, die Informationen werden ständig je nach Sichtweise des Konflikts uminterpretiert etc.

Die Merkmale des Hyperkonflikts lassen sich auch auf der Ebene der Organisation wiederfinden: Wo sich auf Gruppenebene zwei Untergruppen in einem Team oder einer Abteilung gegenüber stehen, kann auf Organisationsebene die gesamte Organisation durch einen Hyperkonflikt gespalten sein.

So kann der Beschwerdeführer Beziehungsgewalt in einer symmetrischen oder manchmal auch komplementären Dynamik von Seiten einer beschuldigten Person oder Gruppe im Rahmen der symmetrischen Auseinandersetzung zwischen zwei Gruppen ausgesetzt sein. Man kann nur im Einzelfall feststellen, ob der Beschwerdeführer durch diesen Hyperkonflikt Ressourcen gewinnt oder verliert.

Dieser Hintergrund ist für die Behandlung der Beschwerde insofern relevant, als die Aufarbeitung des Hyperkonflikts für die Betroffenen wie für die Gruppe und die Organisation über die Betreuung des Beschwerdeführers hinaus notwendig ist.

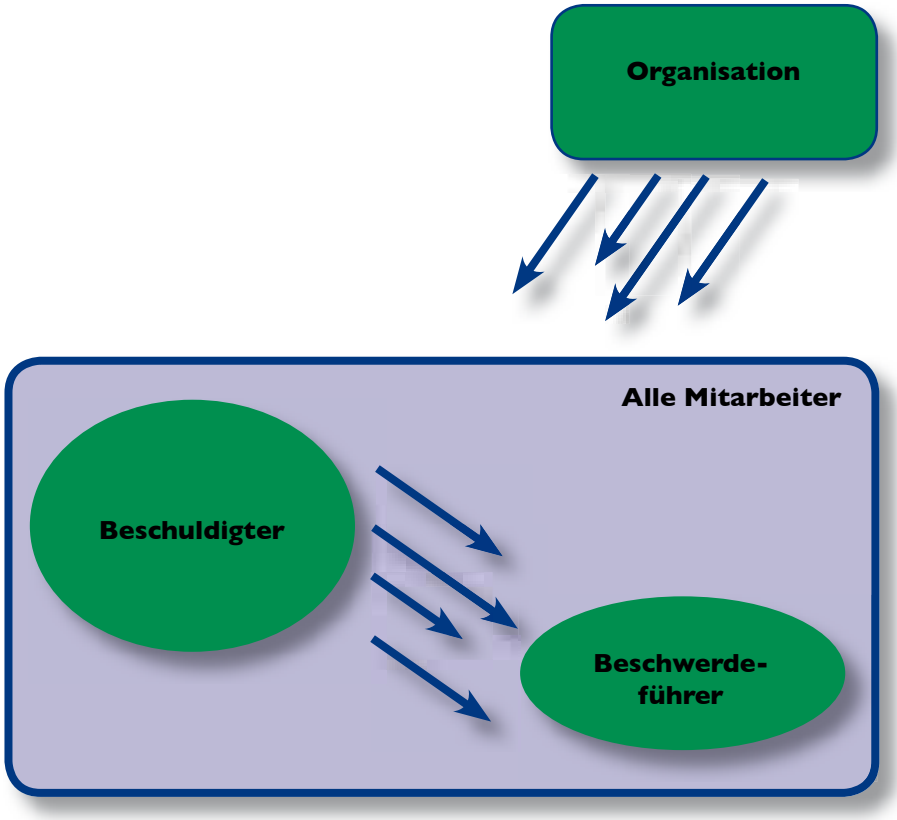


Näheres dazu findet der Leser in der Beschreibung der Merkmale des Hyperkonflikts

B. Fehlverhalten des Managements oder der Organisation

Die Dynamik, bei der die Organisation einen oder alle ihre Angehörigen dominiert, wurde im Kapitel über die organisationsinterne Dynamik beschrieben, wobei davon ausgegangen wurde, dass der Beschwerdeführer ein direktes Opfer war. Diese Annahme ist plausibel, denn bei Fehlverhalten des Managements sind im Allgemeinen alle Beschäftigten einer Organisation betroffen. Doch manchen, die geschickter sind als andere, gelingt es, dieser Gewalt mehr oder weniger auszuweichen und nicht zur bevorzugten Zielscheibe zu werden.

Es ist sinnvoll, diese Art von Situation noch einmal als indirekten Beziehungshintergrund zu betrachten, insofern als die Übergriffe, die Gegenstand der Beschwerde sind, möglicherweise einer anderen Person oder Gruppe zugeschrieben werden können als der, die sich des Fehlverhaltens schuldig macht. In diesem Fall wird das allgemeine Klima des Fehlverhaltens, das an sich übergriffig ist, nicht in erster Linie gegen den Beschwerdeführer ausgeübt, sondern trägt zum Beispiel dazu bei, die von ihm angeprangerten Übergriffe zu legitimieren oder zu banalisieren.



7.4 Allgemeiner Hintergrund

Generell kann es nützlich sein, auch Elemente des indirekten Hintergrunds zu betrachten, die möglicherweise Erklärungen für die Faktoren liefern können, die das Auftreten von übergriffigem Verhalten als Vorgehensweise in einem bestimmten Arbeitsumfeld ermöglicht oder begünstigt haben.

Hintergrundereignisse oder –elemente, die mit der Gewaltsituation am Arbeitsplatz nichts zu tun haben, können begünstigen, dass einzelne Personen Verhaltensweisen, die sie im Laufe ihrer Geschichte andernorts gelernt haben, in Form von Anpassung als Ressource in die Arbeitsbeziehungen hineintragen.

Bestimmte Merkmale der Arbeit oder der Arbeitsbedingungen, die eher in den Bereich Wohlbefinden am Arbeitsplatz fallen, können mehr oder weniger indirekt dazu führen, dass auf solch unethische Anpassungsweisen zurückgegriffen wird.

Es ist sinnvoll, diese bei der Entwicklung präventiver Maßnahmen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen einerseits oder in Bezug auf die Beziehungen zwischen den Betroffenen andererseits zu berücksichtigen.

Organisationsinterne Ebene:

- Organisatorischer Wandel
- Konkurrenz und Beschäftigungsunsicherheit
- Ständiger Zeitdruck
- Autoritärer Führungsstil
- Ethische Positionierung der Organisation: Respekt gegenüber Menschen oder Förderung von Wettbewerb, gegenseitigem Ausstechen etc.
- Wiederholtes Auftreten von Konflikten in der Organisation
- Schlechtes Kompetenz- und Qualifikationsmanagement und schlechte Verteilung der Arbeitsbelastung
- ...

Gruppeninterne Ebene:

- Herzliches oder aggressives Klima in den Gruppen
- Angstdynamik
- Mehr oder weniger ausgeprägte Solidaritätsmechanismen
- Fragiles soziales Gleichgewicht und wechselnde Machtverhältnisse
- Dynamik der Unterstützung
- Kollektive Verteidigungsstrategien
- …

Interpersonale Ebene:

- Starke und positive Beziehungen
- Persönliche Rivalitäten
- Inkompatible Arbeitsweisen
- Ausgeprägte Präferenzen oder Antipathien
- Rachegelüste
- Angreifbarkeit bestimmter Personen
- …

Persönlicher Hintergrund

Bei einer Situation von Beziehungsgewalt am Arbeitsplatz kommen auch Elemente der Persönlichkeit der Protagonisten ins Spiel, die diese im Laufe ihrer persönlichen Lebensgeschichte ausgebildet haben. Diese Dimension der individuellen Psychologie der Protagonisten geht über den Rahmen der Beziehungsgewalt am Arbeitsplatz, den wir hier behandeln, hinaus.

Unabhängig davon, ob die Übergriffe nachgewiesen wurden oder nicht, kann die Hilfe für die Betroffenen in manchen Fällen in einer Einzeltherapie bestehen, die ihnen neue Ressourcen erschließen kann. Der Intervenierende darf sich auf keinen Fall dazu verleiten lassen, von der Aufarbeitung einer Gewaltsituation in eine persönliche Therapie des Betroffenen abzugleiten, da dies seinen Handlungsrahmen übersteigt.

Wenn festgestellt wurde, dass der Betroffene leidet, ohne dass Übergriffe stattgefunden haben, kann man sich zudem fragen, inwieweit sich dieses Leiden durch die psychologischen Merkmale des Betroffenen erklären lässt.

Dabei ist auf Folgendes zu achten

- Auf Abweichungen zwischen den beschriebenen Verhaltensweisen und der Arbeitssituation
- Auf Bewältigungsstrategien
- Auf Tendenzen zur Opferhaltung
- Auf Überempfindlichkeit
- Auf Beziehungsszenarien

In den Elementen der persönlichen Geschichte

- Auf Missbrauchserfahrungen
- Auf alte Traumata
- Auf wiederholt gescheiterte Beziehungen

7.5 Beschreibung des indirekten Beziehungshintergrunds

7.5.1 Hyperkonflikt

Zu prüfende Fragen:

1. Das vom Beschwerdeführer beschriebene Arbeitsumfeld scheint in zwei Lager gespalten zu sein.
2. Diese Spaltung in zwei Gruppen zum Konflikt bestimmt die Handlungsweise der Personen stärker als die formale oder funktionale Organisation des Unternehmens (z. B. Arbeitsgruppen, Dienststellen, Abteilungen etc.).
3. Diese Gruppen sammeln sich um „zentrale Figuren", ausgemachte Vertreter, und sind polarisiert.
4. Die Angehörigen dieser Gruppen scheinen ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu ihrer jeweiligen Gruppe zu entwickeln.
5. Die Spaltung zwischen den Gruppen dauert schon lange an (Monate, Jahre).
6. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung spielen die Parteien ständig auf vergangene Ereignisse an, die die aktuelle Situation verursacht haben sollen.
7. Die vergangenen Ereignisse scheinen im Hinblick auf den Konflikt ausgewählt, interpretiert und verstanden zu werden.
8. Die so entstandenen Gruppen scheinen immer mehr Personen in der Organisation zu mobilisieren.
9. Es scheint eine Art organisierter „Rekrutierung" durch die Gruppen zu geben, um andere Personen auf ihre Seite zu ziehen und „Verbündete" zu finden.
10. Bestimmte Personen in der Organisation fühlen sich auf gewisse Weise verpflichtet, in dieser Auseinandersetzung zwischen den Gruppen Partei zu ergreifen.
11. Das Bestehen dieser Gruppen verändert den Austausch und die Kommunikation zwischen den Angehörigen der Organisation.
12. Es entwickeln sich spezielle Kommunikationscodes und –mittel innerhalb der Gruppen (z. B. Spitznamen, Augenzwinkern, Jargon oder Sprachgebrauch etc.).
13. Man stellt fest, dass bestimmte Arten der Kommunikation zwischen den Gruppen wegfallen (z. B. Grüßen, informelle persönliche oder private Gespräche, für das Funktionieren der Organisation erforderlicher beruflicher Austausch etc.).
14. Diese Spaltung wird für die Organisation zur Herausforderung, da der Ausgang des Konflikts in gewisser Weise maßgeblich für das spätere Funktionieren der Organisation ist.
15. Die Auseinandersetzung zwischen den Gruppen hat ein solches Ausmaß erreicht, dass die meisten Angehörigen der Organisation und sogar Außenstehende darüber Bescheid wissen.
16. Man kann einen stetigen Rückgang des verbalen Austauschs und Dialogs zwischen den Gruppen und stattdessen eine Zunahme von Verhaltensreaktionen in Form von Handlungen beobachten (z. B. Zurückhalten von Informationen, keine Einladung zu Sitzungen, Nichterscheinen, Türenschlagen etc.).
17. Die Situation kann von zunehmend übergriffigen Verhaltensweisen jeder Gruppe geprägt sein.
18. Man kann Verhaltensweisen beobachten, bei denen sich die Parteien systematisch aus dem Weg gehen.
19. Die Gruppen stellen sich gegenseitig erniedrigend, degradierend oder negativ dar.
20. Diese Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Werte oder Ideale.

21. Die Gruppen schreiben sich gegenseitig negative Werte, Absichten oder Ziele zu.
22. Die am Konflikt beteiligten Personen bringen damit einen großen Teil ihrer Arbeitszeit zu.
23. Die von der Konfliktsituation betroffenen Personen streben größtenteils „Lösungen“ an, die für die andere Partei schädlich sind (z. B. Versetzung, Entlassung etc.).
24. Die Parteien legen die Situation völlig unterschiedlich aus.
25. Es ist für die Parteien schwierig, ihre Sichtweise der Konfliktsituation in Frage zu stellen und andere Sichtweisen als ihre eigene in Betracht zu ziehen.

7.5.2 Fehlverhalten des Managements

Zu prüfende Fragen:

1. Das Management übt konstanten, bewussten Druck auf die gesamte Belegschaft oder bestimmte Gruppen von Arbeitnehmern aus.
2. Das Verhalten des Managements kann als respektlos gegenüber den Mitarbeitern und ihren Rechten oder gar als tyrannisch bezeichnet werden.
3. Die übergriffigen Verhaltensweisen sind typisch oder gravierend.
4. Übergriffige Verhaltensweisen werden in der Organisation offen zur Schau getragen: Beschimpfungen, Drohungen, eventuell gewalttätige Handlungen (Werfen mit Gegenständen, Handgreiflichkeiten etc.).
5. Die übergriffigen Verhaltensweisen betreffen in unterschiedlichem Maße alle Arbeitnehmer oder zumindest ganze Gruppen von Mitarbeitern.
6. Die übergriffigen Verhaltensweisen zielen darauf ab, den Gehorsam oder die Unterordnung der Arbeitnehmer zu erzwingen, sie daran zu hindern, ihre Meinung zu äußern, Forderungen zu erheben oder zu protestieren.
7. In der Organisation herrscht ein Klima der Angst vor dem Management oder bestimmten Managern.
8. Die Opfer sind sich des übergriffigen Charakters des Verhaltens, das sie erleiden, voll bewusst.
9. Die Beschäftigungssicherheit und/oder die Arbeitschutzvorschriften werden als Hebel genutzt, um Gewalt auszuüben.

8. ZUSAMMENFASSUNG DER DIAGNOSE

1. FOLGEN		
KÖRPERLICH	PSYCHISCH	SOZIAL
ANZEICHEN FÜR DIE SCHWERE DER VORKOMMNISSE		
TEST: POSTTRAUMATISCHE BELASTUNG		

2. ÜBERGRIFFE			
	Interpersonale Ebene	Gruppeninterne Ebene	Organisationsinterne Ebene

ART DER GEWALT	
Aggression	
Isolierung	
Angriffe	
Instrumentalisierung Dritter	
Behinderung	
Verweigerung von Rechten	
Destabilisierung	

MERKMALE DER GEWALT	
Häufigkeit und Dauer	
Typizität	
Varietät	
Intensität	
Diskriminierung	
Umfelduntypisches Verhalten	

3. ART DER BEZIEHUNG		
INTERPERSONALE DYNAMIK		
SYMMETRIE	FEINDSELIGKEIT	DOMINANZ

GRUPPENDYNAMIK		
SYMMETRIE	FEINDSELIGKEIT	DOMINANZ
ORGANISATIEDYNAMIEK		
SYMMETRIE	FEINDSELIGKEIT	DOMINANZ
ÄNDERUNG DER DYNAMIK JE NACH REFERENZZEITRAUM		

4. ANZEICHEN FÜR TYPISCHE KONSTELLATIONEN

ANZEICHEN		
KONFLIKT	MOBBING SÜNDENBOCK AUFNAHMERITUALE	MACHTEINFLUSS

5. DIREKTER BEZIEHUNGSHINTERGRUND

GRUPPENINTERNER HINTERGRUND	
STÄRKT DEN BETROFFENEN	SCHWÄCHT DEN BETROFFENEN

ORGANISATIONSINTERNER HINTERGRUND	
STÄRKT DEN BETROFFENEN	SCHWÄCHT DEN BETROFFENEN

6. INDIREKTER BEZIEHUNGSHINTERGRUND

ANZEICHEN FÜR HYPERKONFLIKT	ANZEICHEN FÜR FEHLVERHALTEN

7. ELEMENTE DES ALLGEMEINEN HINTERGRUNDS

ELEMENTE DES ALLGEMEINEN HINTERGRUNDS

LITERATUR

Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1997): Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. Violence and victims, Band 12, Nr. 3

Einarsen, S. & Gomze, Mikkelsen (2003): Individual effects of exposure to bullying at work. In Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perpectives in research and practice. Taylor and Francis, London. S. 327 339

Faulx, D. (2005). Modèle d'investigation des situations de souffrance au travail. AIPTLF, Bologna (im Druck)

Faulx, D., Erpicum, F. & Horion, E. (2005): Effet Gavroche et relations hyperconflictuelles de travail. Interactions, Band 9, Nr. 1, Printemps, S. 89 117; Leymann, H. (1996): Mobbing, la persécution au travail. Paris, Seuil; Geuzaine, C. & Faulx, D. (2003): Au delà de l'irrationalité, vers une psycho-logique du harcèlement moral au travail. Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale 58, S. 7 18

Faulx, D. & Geuzaine, C. (2000): Le harcèlement moral au travail, état des lieux et pistes de développement. Médecine de Travail et Ergonomie, Band XXXVII, Nr. 3, S. 135 147

Hoel, H., Rayner, C. & Cooper, C. (1999): Workplace bullying. International Review of Industrial and Organizational Psychology. Cooper C.L. & Robertson I.T. (Hg.), Band 14, S. 195 230

Hirigoyen, M.-F. (1998): Le Harcèlement Moral, la violence au quotidien. Paris, Syros

Leymann, H. (1996a): Mobbing, la persécution au travail. Seuil; Leymann, H. (1996b): Handanleitung für den LIPT-Fragebogen. DGVT Verlag, Tübingen; Leymann H. (1996c): The content and development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organiational psychology. P. Henrriot (Hg.), 5 (2), S. 165 184

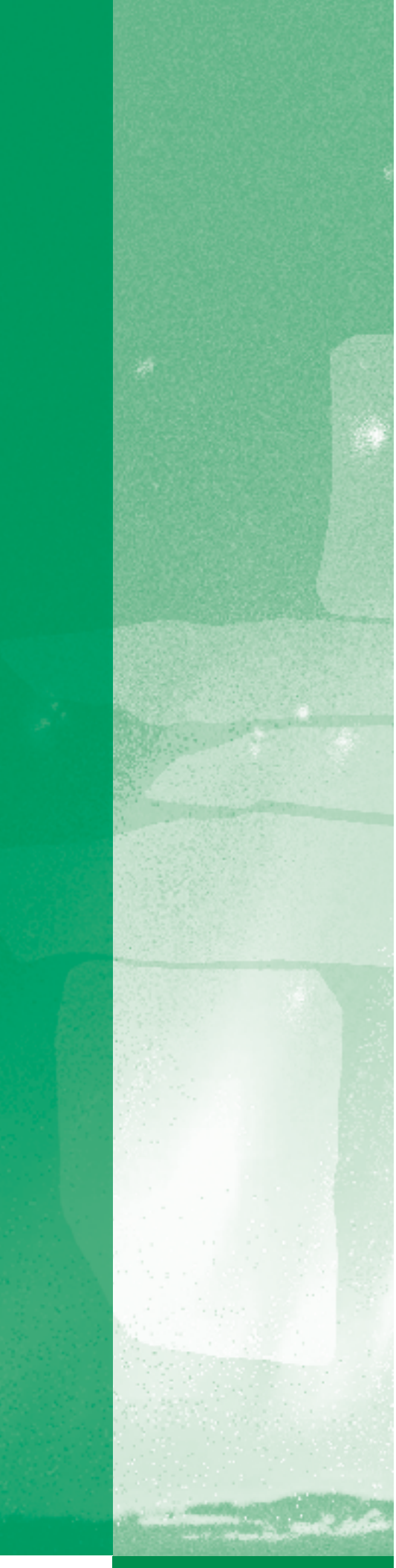
Leymann, H. (1990): Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims. Band 5, Nr. 2; Liefooghe, A.P.D. & Mackenzie Davey, K. (2001): Accounts of workplace bullying: The role of the organization. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (‘), S. 375 392

Lourau, R.(1978): L'Etat inconscient. Paris, Minuit

Perrone, R. & Nannini, M. (1996). Violence et abus sexuels dans la famille. Une approche systémique et communicationnelle. Paris, ESF

Randall, 2001

Scott D. (1986): Conflict Handling: A Map for Managers. Organizational development journal, 4 (2), S. 53 56

Spurgeon, A. (2003): Bullying from a risk mangement perspective. In Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perpectives in research and practice. Taylor and Francis, London. S. 327 339

Vartia (2001): Consequences of workplace bullying with respect to the well being of its targets and the observers of bullying. Scandinavian Journal of Work environnement and health, 27, 1, S. 63 69