

Mobbing in der Arbeitswelt – und was die Betriebliche Sozialarbeit auf präventiver Basis dagegen unternehmen kann



Mobbing in der Arbeitswelt – und was die Betriebliche Sozialarbeit auf präventiver Basis dagegen unternehmen kann

Bachelorarbeit von:

Janis Steven

HS 20

An der:

OST

Ostschweizer Fachhochschule

Fachbereich Soziale Arbeit

Studienrichtung Sozialarbeit

Begleitet von:

Frau Elisabeth Kaufmann

Dipl. Päd. Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Für den vorliegenden Inhalt ist ausschliesslich der Autor verantwortlich.

St. Gallen, 5. Oktober 2020

Inhaltsverzeichnis

Abstract	5
Vorwort	9
1. Einleitung	10
2. Begriffsbestimmung	12
2.1 Unterscheidung zwischen Mobbing und einem sozialen Konflikt	14
2.2 Zwischenfazit.....	15
3. Ursachen von Mobbing	17
3.1 Betriebliche Rahmenbedingungen als Ursache von Mobbing.....	17
3.1.1 Die Organisation der Arbeit	17
3.1.2 Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben	18
3.1.3 Die Leitung der Arbeit	19
3.2 Persönlichkeitsfaktoren als Ursache von Mobbing	19
3.2.1 Persönliche Merkmale der Mobbingbetroffenen.....	20
3.2.2 Persönliche Handlungsantriebe der Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen.....	20
3.3 Das soziale System als Ursache von Mobbing	21
3.4 Zwischenfazit.....	21
4. Der Mobbingprozess	23
4.1 Phase des sich anbahnenden Konfliktes	23
4.2 Mobbingphase	23
4.3 Phase der Einflussnahme von aussen.....	25
4.4 Phase der Beendigung.....	26
4.5 Zwischenfazit.....	27
5. Auswirkungen von Mobbing.....	29
5.1 Die individuellen Folgen für Mobbingbetroffene.....	29
5.2 Reaktionen der Mobbingbeteiligten.....	30
5.2.1 Absentismus	31
5.2.2 Verminderung der Leistung.....	31

5.2.3	Innere Kündigung.....	31
5.2.4	Kollektiver Arbeitsprotest.....	31
5.3	Betriebsklima und Kostenfaktor Mobbing.....	32
5.3.1	Betriebsklima.....	32
5.3.2	Kostenfaktor Mobbing.....	32
5.4	Zwischenfazit.....	33
6.	Betriebliche Sozialarbeit.....	35
6.1	Begriffsbestimmung.....	35
6.2	Ziele der betrieblichen Sozialarbeit.....	35
6.3	Aufgabenfelder und Themen der Betrieblichen Sozialarbeit.....	36
6.4	Arbeitsweise in der Betrieblichen Sozialarbeit.....	38
6.5	Gesetzgebung zur Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz.....	39
6.6	Zwischenfazit.....	40
7.	Mobbingprävention.....	42
7.1	Strukturell-organisatorische Massnahmen.....	42
7.2	Personale Präventionsmassnahmen.....	43
7.2.1	Aufklärung über Mobbing durch Information.....	43
7.2.2	Vorgesetzte als wichtige Zielgruppe zur Mobbingvermeidung.....	44
7.2.3	Umgang mit neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.....	45
7.2.4	Verbesserung der kommunikativen Infrastruktur.....	46
7.3	Ethisches Verhalten als Mobbingprävention.....	47
7.4	Zwischenfazit.....	50
8.	Fazit.....	51
9.	Literaturverzeichnis.....	54
10.	Tabellenverzeichnis.....	56
11.	Abbildungsverzeichnis.....	56
12.	Eigenständigkeitserklärung.....	57

Abstract

Titel: Mobbing in der Arbeitswelt – und was die Betriebliche Sozialarbeit auf präventiver Basis dagegen unternehmen kann

Kurzzusammenfassung: Die vorliegende Arbeit befasst sich einerseits mit der Frage, ob es grundsätzliche Bedingungen gibt, die zu Mobbing in der Arbeitswelt führen, und inwieweit Mobbingprozesse anhand eines systematischen Phasenverlaufs dargestellt werden können. Andererseits sollen Handlungsstrategien der Betrieblichen Sozialarbeit aufgezeigt werden, um auf präventiver Basis Mobbing entgegenzuwirken.

Autor: Janis Steven

Referent/-in: Elisabeth Kaufmann

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2020

Sprache: Deutsch

Zitation: Steven, Janis (2020). *Mobbing in der Arbeitswelt – und was die Betriebliche Sozialarbeit auf präventiver Basis dagegen unternehmen kann*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, OST Ostschweizer Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit.

Schlagwörter (Tags): Mobbing, Betriebliche Sozialarbeit, Prävention, Soziale Arbeit

Ausgangslage

Mobbing, ursprünglich als Modewort abgetan und nicht ernst genommen, ist mittlerweile ein anerkanntes Problem unserer Gesellschaft und stösst auf grosse Resonanz. ‚Mobbing in der Arbeitswelt‘ umschreibt negative Handlungen, die sich am Arbeitsplatz ereignen. Heutzutage unterliegt der Begriff ‚Mobbing‘ einer inflationären Verwendung, so dass eine genaue Differenzierung, welche Handlungen unter Mobbing fallen und welche nicht, schwerfällt. In dieser Arbeit wird der Zusammenhang zwischen Mobbing und der Betrieblichen Sozialarbeit mit präventivem Fokus hergestellt.

Ziel

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen zwei Fragestellungen, welche im Fazit beantwortet werden sollen:

- (1) Gibt es grundsätzliche Bedingungen, die zu Mobbing in der Arbeitswelt führen, und inwieweit können Mobbingprozesse anhand eines systematischen Phasenverlaufs dargestellt werden?
- (2) Welche Handlungsstrategien stehen der Betrieblichen Sozialarbeit zur Verfügung, um auf präventiver Basis Mobbing entgegenzuwirken?

Vorgehen

Für die Beantwortung der ersten Fragestellung bietet das Kapitel 2 einen Überblick, was konkret unter Mobbing verstanden wird. Dies beinhaltet unter anderem auch die Abgrenzung zu einem sozialen Konflikt. Im Kapitel 3 wird auf die Ursachen von Mobbing eingegangen, sowohl auf persönlicher als auch auf struktureller Ebene. Im Kapitel 4 wird der Versuch unternommen, Mobbing anhand eines systematischen Phasenverlaufs darzustellen. Kapitel 5 beleuchtet schliesslich die Auswirkungen von Mobbing. Dabei werden sowohl die individuellen Auswirkungen auf das Innenleben von Mobbingbetroffenen thematisiert als auch deren Reaktionen sowie Auswirkungen auf unternehmerischer Ebene.

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wechselt im Kapitel 6 der thematische Schwerpunkt weg von Mobbing hin zur Betrieblichen Sozialarbeit. Hiefür bietet das Kapitel 6 grundlegende und zentrale Eckdaten zur Betrieblichen Sozialarbeit. Im anschliessenden Kapitel 7 werden diversere Strategien vorgestellt, um Mobbing auf präventiver Basis einzudämmen. Abschliessend erfolgt im Kapitel 8 ein Fazit, wo die zwei eben gestellten Fragestellungen nochmals aufgegriffen und beantwortet werden. Jedes einzelne Kapitel schliesst zusätzlich mit einem Zwischenfazit.

Erkenntnisse

Die Befassung der ersten Fragestellung hat aufgezeigt, dass das heutige Begriffsverständnis von Mobbing insbesondere durch Heinz Leymann geprägt worden ist. Sein 1993 erschienenes Werk „Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann“ hat ein Bewusstsein für das Phänomen Mobbing hervorgerufen und wird bis heute im wissenschaftlichen Diskurs breit rezipiert. Leymann hat die Bedingungen von Mobbing insbesondere auf der betrieblichen Ebene

festgemacht. Mit zunehmender Forschung auf diesem Gebiet ist jedoch verdeutlicht worden, dass individuelle Verhaltensmuster als gleichbedeutende Faktoren in Bezug auf die Entstehung von Mobbing genannt werden müssen. Somit stehen individuelle und betriebliche Aspekte, die Mobbingprozesse begünstigen, in einem reziproken Verhältnis zueinander. In der einschlägigen Literatur wird dabei überwiegend von den ‚Ursachen‘ von Mobbing gesprochen. Nach Erkenntnissen dieser Arbeit ist dieser Terminus nicht gänzlich zutreffend. Kausale Zusammenhänge zwischen jenen in der einschlägigen Literatur vorzufindenden ‚Ursachen‘ und der Entstehung von Mobbingprozessen lassen sich nicht eindeutig herstellen. Vielmehr stehen diese ‚Ursachen‘ in einer Korrelation mit Mobbing. Folglich sind im Verständnis dieser Arbeit *Bedingung* oder *Risikofaktor* die treffendere Wortwahl.

Der Versuch, Mobbingprozesse anhand eines Phasenverlaufs darzustellen, lässt sich nur mit äusserster Vorsicht betrachten. Die Gliederung von Mobbinggeschehen in verschiedenen Phasen wird der Dynamik und Komplexität von Mobbingprozessen nicht gerecht. Somit muss zunächst grundsätzlich festgehalten werden, dass sich *keine* gesetzmässige Abfolge von Mobbingprozessen in ein Phasenverlauf festmachen lässt. Dies verdeutlicht, dass jedes Mobbingvorkommnis individuell behandelt und ernst genommen werden muss. Bedingt durch die Dynamik und Komplexität, kommt diese Arbeit zu dem Schluss, dass Mobbingprozesse umso besser aufgelöst werden können, je früher interveniert wird. In der Arbeitswelt kommt diesbezüglich insbesondere den Vorgesetzten eine tragende Rolle zu. Sie können durch Aufmerksamkeit und couragiertes Verhalten dazu beitragen, Mobbingvorfälle rasch zu thematisieren und entsprechende Massnahmen einleiten. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbingvorfälle in kleineren Unternehmen früher wahrgenommen werden, höher als im Vergleich zu grösseren Institutionen.

Um Mobbing kompetent und nachhaltig einzudämmen, setzt dies ein vertieftes Verständnis der Thematik voraus. Dieses Bewusstsein ist für die Betriebliche Sozialarbeit von grosser Bedeutung. Die Bandbreite an Themen, die von Betrieblichen Sozialarbeit bearbeitet werden, ist sehr umfangreich. Im Schnitt sind dies zehn Themen pro Sozialberatung. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Feld der Betrieblichen Sozialarbeit tätig sind, entsteht somit der Anspruch, in reflexiver Auseinandersetzung mit den persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten zu gehen. Dies beinhaltet auch die kommunikative Kompetenz innerhalb des Arbeitsteams, damit für die Bearbeitung eines Falles eine kompetente Begleitung sichergestellt werden kann. Eine weitere Option ist das zusätzliche Hinzuziehen von externen Angeboten. Gleichwohl erscheint für die Betriebliche Sozialarbeit durch die Fülle an Themen, die abgedeckt werden, eine kontinuierliche Wissensansammlung über verschiedene Themen von zentraler Bedeutung.

Bezogen auf die zweite Fragestellung lassen sich für die Praxis der Betrieblichen Sozialarbeit folgende Präventionsmassnahmen gegen Mobbing ableiten:

- (1) Massnahmen, die auf eine bessere Arbeitsstrukturierung abzielen. Konkret können das Massnahmen gegen eine drohende Über- oder Unterforderung sein, respektive eine eindeutige Eingrenzung des Zuständigkeitsbereichs. Dies setzt eine enge Kooperation zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und den übrigen Abteilungen des Unternehmens voraus.
- (2) Durchführen interner Schulungen, um ein Bewusstsein für das Phänomen Mobbing zu schärfen. Die Inhalte dieser Schulungen sollen dabei insbesondere auf Aspekten liegen, die der Öffentlichkeit weniger bekannt sind und einen gewissen Neuigkeitswert für die Teilnehmenden beinhalten.
- (3) In Bezug auf Wissensvermittlung über Mobbing nehmen besonders Führungskräfte einen hohen Stellenwert ein. Die Betriebliche Sozialarbeit kann dazu beitragen, Vorgesetzte zu einem partizipativen und wertschätzenden Führungsstil anzuregen. Das verleiht der Mitarbeiterschaft mehr Selbstwertgefühl und kann dazu führen, Mobbingprozesse bereits in der Entstehung zu vermeiden.
- (4) Eine hohe Mobbinggefährdung weisen neue Arbeitnehmer, Arbeitnehmerinnen auf. Durch Einführungskonzepte respektive mittels Zuweisung von neuen Mitarbeitenden an erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lässt sich eine rasche Integration im Arbeitsteam sicherstellen. Eine andere Option wäre die standardisierte Bekanntmachung von frisch Angestellten mit der zuständigen Bearbeitungsstelle für Mobbing.
- (5) Die Ausrichtung der Betrieblichen Sozialarbeit muss darauf abzielen, die kommunikative Infrastruktur innerhalb des Unternehmens zu verbessern. Dies kann beispielsweise durch die Einführung von Mobbingbeauftragten oder durch die Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung gegen Mobbing erfolgen. Dadurch wird eine Signalwirkung erzeugt und kann potenzielle Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen abschrecken. Ebenfalls bietet sich für Mitarbeitende bei einer Betriebsvereinbarung die Chance, sich im Ernstfall auf etwas schriftlich Festgehaltenes zu berufen und animiert dazu, frühzeitig Schritte in die Wege zu leiten.
- (6) Unternehmenswerte können als Schnittpunkt zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und der Unternehmensführung dienen. Dies kann sich in einem Führungskonzept zur Mobbingvermeidung widerspiegeln.

Literaturquellen

Baumgartner, Edgar & Sommerfeld, Peter (2016). *Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung*. Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Esser, Alex & Wolmerath, Martin (2015). *Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung* (9. Aufl.). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Merk, Katja (2014). *Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Teuschel, Peter (2009). *Mobbing. Dynamik - Verlauf - gesundheitliche und soziale Folgen*. Stuttgart: Schattauer Verlag.

Vorwort

Mobbing stellt eine Thematik dar, die mir im Laufe meines Lebens immer wieder begegnet ist. So wurde während meiner Primarschulzeit aufgrund eines Mobbingfalls die ganze Klasse eingeteilt in ‚Täter‘, ‚Opfer‘ oder ‚Mitläufer‘. In der Folge wurde ein Rollenspiel veranstaltet, die gesamte Klasse sass im Kreis und der Lehrer fragte nach einer freiwilligen Person. Mehrere meiner Klassenkameraden und Klassenkameradinnen streckten auf, doch der Lehrer wartete zunächst. Schliesslich streckte auch ich auf und der Lehrer wählte mich. Heute denke ich mir manchmal, dass mein damaliger Lehrer bewusst gewartet hatte, nur um mich dann zu wählen. Im Rollenspiel sollte eine Person, also ich, das Mobbingopfer spielen, während die restliche Klasse die Rolle des Mobbers, der Mobberin einnahm. Der ganze Akt dauerte keine zwei Minuten, ich wurde ausgebuht und mit kindlichen Schmähwörtern eingedeckt. Als ich schliesslich die Stimme erhob, brachte ich nur ein „Wisst ihr, wie es sich anfühlt...“ heraus und brach dann in Tränen aus. Ich hatte bereits als Kind ein friedfertiges Wesen und dieses Erlebnis brannte sich tief in mein Gedächtnis ein.

Während meines Studiums zum angehenden Sozialarbeiter kam ich in meinem ersten Praxismodul wieder mit der Thematik Mobbing in Berührung. Dieses habe ich in einem Kinder- und Jugendheim absolviert. Obwohl im überwiegenden Teil der Öffentlichkeit mittlerweile ein grobes Bild von Mobbing vorherrschen dürfte, waren mir viele Aspekte schleierhaft. Ab wann spricht man von Mobbing? Welche Auswirkungen bringt Mobbing mit sich? Was lässt sich dagegen tun? Welche Motive verbergen sich dahinter?

Die Kombination aus Halbwissen über ein Phänomen, das im Grunde genommen jedem bekannt und doch nicht wirklich greifbar ist, und das prägende Erlebnis aus meiner Kindheit gaben letztlich den Ausschlag, mich näher mit der Thematik auseinanderzusetzen. Ein naheliegender Gedanke ist nun, dass aufgrund des Erlebnisses in der Kindheit der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf Mobbing in der Schulzeit liegt. Da aber bereits eine Vielzahl an Publikationen zu diesem Bereich vorliegen, habe ich mich dazu entschieden, den Kontext von Mobbing in der Arbeitswelt näher zu untersuchen.

Einen besonderen Dank möchte ich meiner Begleitperson, Frau Elisabeth Kaufmann, aussprechen. Sie war von Beginn weg stets mit hilfreichen Ratschlägen und Inputs zur Stelle und hat mich während meiner Bearbeitung auf eine sehr angenehme Art und Weise begleitet.

1. Einleitung

Die Neue Zürcher Zeitung berichtet in einem anfangs dieses Jahres erschienenen Artikel über eine Sachbearbeiterin, die am Telefon ihrer Kollegin erleichtert mitteilte, dass sie soeben die Kündigung erhalten habe. Zuvor war die Sachbearbeiterin während Monaten von einer Vorgesetzten denunziert worden. Die Angriffe begannen subtil und transformierten sich in der Folge zu direkten Attacken. Egal welches Verhalten die Sachbearbeiterin an den Tag legte, die Vorgesetzte fand immer neue Wege, ihr Fehlverhalten vorzuwerfen. Schliesslich endete der Fall mit dem Ausschluss aus dem Arbeitsverhältnis (Medic, 2020, Abschn. 1).

Dies ist kein Einzelfall. Laut einer 2017 durchgeführten Untersuchung der schweizerischen Gesundheitsbefragung gaben sieben Prozent der Erwerbstätigen an, in den vergangenen zwölf Monaten unter systematisch durchgeführten Schikanierungen gelitten zu haben (Medic, 2020, Abschn. 2). Die Rede ist von Mobbing. Erstmals entdeckt wurde das Phänomen vor knapp drei Jahrzehnten. Damals noch als Modewort belächelt und abgetan, hat sich Mobbing mittlerweile im wissenschaftlichen Diskurs und in der Öffentlichkeit als existierendes Problem festgesetzt. Seitdem findet die Negierung nicht mehr über die Verleugnung der Existenz von Mobbing selbst statt, sondern Unternehmen bestreiten, dass entsprechende Probleme im eigenen Betrieb vorzufinden sind (Esser & Wolmerath, 2015, S. 5).

Die breite Diskussion in der Öffentlichkeit hat dazu geführt, dass teilweise sehr undifferenziert verschiedene am Arbeitsplatz vorfallende negativ interpretierte Handlungen unter dem Sammelbegriff ‚Mobbing‘ subsumiert werden (Merk, 2014, S. 7). Esser und Wolmerath (2015, S. 24) schreiben in diesem Zusammenhang von einem höchst inflationären Gebrauch des Begriffes Mobbing. Wird jedoch das Potenzial zur Diskreditierung bei falscher Anwendung des Begriffes und die zerstörerischen Auswirkungen auf die Betroffenen bedacht, erscheint eine klare Eingrenzung der Thematik unumgänglich.

Mobbing kann unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen. So gibt es das Cybermobbing, das gemäss Lehner und Vervoort (2017) als „[...] das bewusste Beleidigen, Ausgrenzen, Bedrohen usw. mithilfe elektronischer Geräte bzw. internetfähiger Kommunikationsmittel wie Smartphones, Laptops, Tablets etc. über einen längeren Zeitraum verstanden [...]“ (S. 12) wird. Cybermobbing weist eigene Charakteristika auf, beispielsweise der Schutz der Anonymität, daraus ergebend die verringerte Hemmschwelle oder die hohe Verbreitungsrate der Information (Mögling, Tillmann & Wisniewski, 2018, S. 46). Dies erfordert eine andere Herangehensweise, sowohl in der Informationssammlung als auch auf der praktischen Ebene und wird aus diesem Grund in der vorliegenden Arbeit nicht weiter vertieft.

Im Fokus dieser Arbeit steht das ‚klassische‘ Mobbing, wie es in der Arbeitswelt häufig durch den direkten Kontakt mit den Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen geschieht. Daraus resultieren folgende Fragestellungen, welche in der vorliegenden Arbeit behandelt werden:

- (1) Gibt es grundsätzliche Bedingungen, die zu Mobbing in der Arbeitswelt führen, und inwieweit können Mobbingprozesse anhand eines systematischen Phasenverlaufs dargestellt werden?
- (2) Welche Handlungsstrategien stehen der Betrieblichen Sozialarbeit zur Verfügung, um auf präventiver Basis Mobbing entgegenzuwirken?

Für die Beantwortung der ersten Fragestellung bietet das Kapitel 2 einen Überblick, was konkret unter Mobbing verstanden wird. Dies beinhaltet unter anderem auch die Abgrenzung zu einem sozialen Konflikt. Im Kapitel 3 wird auf die Ursachen von Mobbing eingegangen, sowohl auf persönlicher als auch auf struktureller Ebene. Im Kapitel 4 wird der Versuch unternommen, Mobbing anhand eines systematischen Phasenverlaufs darzustellen. Kapitel 5 schliesslich beleuchtet die Auswirkungen von Mobbing. Dabei werden sowohl die individuellen Auswirkungen auf das Innenleben von Mobbingbetroffenen thematisiert als auch deren Reaktionen sowie Auswirkungen auf unternehmerischer Ebene.

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wechselt im Kapitel 6 der thematische Schwerpunkt weg von Mobbing hin zur Betrieblichen Sozialarbeit. Hiefür bietet das Kapitel 6 grundlegende und zentrale Eckdaten zur Betrieblichen Sozialarbeit. Im anschliessenden Kapitel 7 werden diversere Strategien vorgestellt, um Mobbing auf präventiver Basis einzudämmen. Abschliessend erfolgt im Kapitel 8 ein Fazit, wo die zwei eben gestellten Fragestellungen nochmals aufgegriffen und beantwortet werden. Jedes einzelne Kapitel schliesst zusätzlich mit einem Zwischenfazit.

An dieser Stelle soll noch erwähnt werden, dass im wissenschaftlichen Diskurs sowohl die Formulierung ‚betriebliche Sozialarbeit‘ als auch ‚Betriebliche Sozialarbeit‘ verwendet wird. Die Schreibweise der vorliegenden Arbeit behandelt ‚Betriebliche Sozialarbeit‘ als eigenständigen, festen Begriff und führt aus diesem Grund immer beide Wörter beginnend mit einem Grossbuchstaben aus.

2. Begriffsbestimmung

Der Begriff ‚Mobbing‘ stammt aus dem angelsächsischen Sprachraum (to mob = anpöbeln, über jemanden herfallen). Ursprünglich wurde dieser Ausdruck vom Verhaltensforscher Konrad Lorenz im Jahre 1963 eingeführt. Damit bezeichnete er einen Vorgang, bei dem Tiere im Verbund einen stärkeren Feind in die Flucht schlagen. So beispielsweise die kollektive Abwehr von Schwänen gegenüber einem Fuchs (Teuschel, 2009, S. 4).

In seiner heutigen Bedeutung ist der Begriff ‚Mobbing‘ im Besonderen durch den Psychologen Heinz Leymann geprägt worden. Obwohl die Definition 1993 veröffentlicht wurde, hat sie nach wie vor ihre Gültigkeit und wird in einer Vielzahl der heutigen Publikationen verwendet (Teuschel, 2009, S. 5).

Leymann (2009) definiert Mobbing wie folgt:

„Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen“ (S. 21).

In einer weiteren Fassung präzisiert Leymann seine Definition, was verdeutlicht, dass er selbst seine Definition als nicht abschliessend versteht:

„Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen“ (Leymann, 1993, S. 22, zitiert nach Teuschel, 2009, S. 6).

1. Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äussern
2. Man wird ständig unterbrochen
3. Kollegen oder Kolleginnen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äussern
4. Anschreien oder lautes Schimpfen
5. Ständige Kritik an der Arbeit
6. Ständige Kritik am Privatleben
7. Telefonterror
8. Mündliche Drohungen
9. Schriftliche Drohungen
10. Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
11. Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht
12. Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
13. Man lässt sich nicht ansprechen
14. Versetzung in einem Raum weitab von den Kollegen und Kolleginnen
15. Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
16. Man wird ‚wie Luft‘ behandelt
17. Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn/sie gesprochen
18. Man verbreitet Gerüchte

19. Man macht jemanden lächerlich
20. Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
21. Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
22. Man macht sich über eine Behinderung lustig
23. Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
24. Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
25. Man macht sich über das Privatleben lustig
26. Man macht sich über die Nationalität lustig
27. Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
28. Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher oder kränkender Weise
29. Man stellt die Entscheidung des/der Betroffenen in Frage
30. Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
31. Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote
32. Man weist dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
33. Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
34. Man gibt ihm/ihr sinnlose Arbeitsaufgaben
35. Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter seinem/ihrem eigentlichen Können
36. Man gibt ihm/ihr ständig neue Aufgaben
37. Man gibt ihm/ihr ‚kränkende‘ Arbeitsaufgaben
38. Man gibt dem/der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine/ihre Qualifikation übersteigen, um ihn/sie zu diskreditieren
39. Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
40. Androhung körperlicher Gewalt
41. Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen ‚Denkzettel‘ zu verpassen
42. Körperliche Misshandlung
43. Man verursacht Kosten für den/die Betroffene, um ihm/ihr zu schaden
44. Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an
45. Sexuelle Handgreiflichkeiten (Leymann, 2009, S. 33-34).

Das Staatssekretariat für Wirtschaft betont, dass eine einheitliche, international anerkannte Definition des Begriffes ‚Mobbing‘ nicht existiert. Das Departement legt jedoch folgende Merkmale fest, damit von Mobbing gesprochen werden kann:

- Direkter oder indirekter Angriff auf einzelne oder mehrere Personen mittels schikanöser Handlungen, Kommunikationsverweigerung oder konfliktbelastender Kommunikation.
- Die Angriffe erfolgen wiederholt, systematisch und dauern über einen längeren Zeitraum an. Die Art der Angriffe können in unterschiedlicher Form erfolgen.
- Die Angriffe gehen von Vorgesetzten und/oder Mitarbeitenden aus.

- Die Mobbinghandlungen werden von der betroffenen Person subjektiv als feindselig wahrgenommen. Es ist möglich, dass dies initial noch nicht der Fall ist, sondern erst mit der Zeit und rückblickend die negative Absicht wahrgenommen wird.
- Das Ansehen der angegriffenen Person zu schädigen, sie zu isolieren oder auszustossen können Ziele der Mobbinghandlungen sein.
- Durch die Mobbinghandlungen gerät die angegriffene Person in eine unterlegene Position (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2014, S. 7).

Die Autoren Esser und Wolmerath (2015) definieren Mobbing wie folgt:

Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden *und* dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt wird, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmässig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet (S. 27).

2.1 Unterscheidung zwischen Mobbing und einem sozialen Konflikt

Mobbing und soziale Konflikte scheinen auf den ersten Blick gewisse Parallelen aufzuweisen. Glasl (2011) definiert Konflikte wie folgt:

- Sozialer Konflikt ist eine Interaktion
- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
 - wobei wenigstens ein Akteur
 - Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten)
im Wahrnehmen
und im Denken/Vorstellen/Interpretieren
und im Fühlen
und im Wollen
 - mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt,
 - dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will,
eine Beeinträchtigung
 - durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge (S. 24).

So kommt es sowohl beim Mobbing als auch bei einem sozialen Konflikt zu Diskrepanzen in einer Art und Weise, dass zumindest eine Person in seinem oder ihrem Denken, Fühlen oder Wollen eine Beeinträchtigung wahrnimmt. Im Unterschied dazu führen die Autoren Esser und Womerath (2015, S. 68) aus, dass es beim Mobbing primär um eine Schadenszufügung geht, mehr noch, dass die andere Person selbst der ‚Schaden‘ darstellt. Ein Interessenausgleich oder eine gemeinschaftliche Lösung steht

nicht im Fokus, sondern die Beseitigung der anderen Person. Weiter sind sich bei einem Konflikt beide Parteien über die vorliegenden Indifferenzen im Klaren, während der oder die Mobbingbetroffene grosse Schwierigkeiten aufweist, nachzuvollziehen, aus welcher Quelle sich die Aversion des Mobbers oder der Mobberin speist.

Eine Unterscheidung vorzunehmen zwischen Mobbing und einem sozialen Konflikt ist aus diversen Gründen von Bedeutung. So bietet die Beschuldigung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin des Mobbing ein signifikant höheres Potenzial zur Dramatisierung und Diskreditierung. Eine gesicherte Diagnose, ob ein Fall von Mobbing vorliegt oder nicht, schützt demnach vor unberechtigten Beschuldigungen. Weiter ist ein Bewusstsein über die drohenden beruflichen, gesundheitlichen und psychischen Auswirkungen von Mobbing wichtig. Die ‚Diagnose Mobbing‘ braucht eine andere Herangehensweise als bei einer gewöhnlichen Konfliktbearbeitung. Letztlich kommt dies dem Schutz der Betroffenen zugute (Esser & Wolmerath, 2015, S. 65). Wie sich diese Herangehensweise diese auszeichnet, soll an dieser Stelle unbeantwortet bleiben.

2.2 Zwischenfazit

Im wissenschaftlichen Diskurs lässt sich keine einheitliche Definition zu der Thematik Mobbing finden. Während sowohl die Autoren Esser und Wolmerath als auch Leymann davon ausgehen, dass nur eine Einzelperson gemobbt werden kann, fasst das Staatssekretariat für Wirtschaft dieses Verständnis weiter und schliesst auch Personengruppen mit ein. Teuschel (2009) argumentiert, dass „eine Gruppe von Menschen, die als Kollektiv attackiert wird, über ganz andere Mechanismen des Sich-Wehrens und der Verteidigung verfügt als ein Einzelner“ (S. 12). Jedoch ist schwerlich davon auszugehen, dass gezielte und über längere Zeit anhaltende destruktive Handlungen einer Personengruppe gegenüber diese unberührt lässt. Zusätzlich wird beispielsweise einer kleinen Arbeitsgruppe in einem Unternehmen das Recht abgesprochen, sich im Kollektiv von den übrigen Mitarbeitenden gemobbt zu fühlen. Das Individuen subjektiv empfinden, wie Teuschel richtigerweise betont, ist von zentraler Bedeutung, jedoch sollte auch die Möglichkeit gegeben sein, dass mehrere Individuen in einer gemeinsam erlebten Situation gleiche Empfindungen wahrnehmen. Die vorliegende Arbeit spricht sich daher dafür aus, dass die Möglichkeit des Mobbing auch gegenüber mehreren Personen gegeben sein sollte.

Die von Leymann vorgenommene Präzisierung, dass Mobbinghandlungen länger als sechs Monate andauern und mindestens einmal wöchentlich vorkommen müssen, damit sie als solche identifiziert werden können, erscheint nicht mehr zeitgemäss. In Zeiten zunehmender Globalisierung und Arbeitsteilung sind Menschen immer häufiger über längere Zeit nicht in ihrer angestammten Organisation vorzufinden, sondern erscheinen nur noch sporadisch, um dann sogleich wieder auf die nächste Geschäftsreise aufzubrechen. Erscheint ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin daher nur alle zwei Wochen im Betrieb, lässt es die Definition nicht zu, dass eine solche Person gemobbt werden kann.

Auch die Festlegung auf eine Mindestzeit von sechs Monaten ist hier kritisch zu beleuchten. Mitarbeitende, die nach weniger als sechs Monaten aus der Organisation ‚geekelt‘ werden, können nach dieser Definition kein Mobbing geltend machen.

Konsens besteht darüber, dass unter Mobbing gezielte destruktive Verhaltensweisen verstanden werden können, um einer anderen Person (oder anderen Personen im Verständnis der vorliegenden Arbeit) Schaden zuzufügen. Hierbei erscheint nicht die von Leymann erfasste und im Laufe der Jahre von anderen Autoren erweiterte ‚Liste von Mobbinghandlungen‘ von Bedeutung, sondern vielmehr die Intention des Mobbers, der Mobberin und wie die Angriffe von den Betroffenen wahrgenommen werden. Weiter zeichnen sich Mobbinghandlungen häufig durch ein Machtgefälle aus. Im Unterschied zu einem Konflikt, wo beide Parteien ungefähr gleich mächtig und stark sind, ist in Mobbingprozessen eine Partei meist deutlich unterlegen. Abschliessend kann festgehalten werden, dass Mobbing eine gezielte und bewusste Schadenszufügung der anderen Partei zum Auftrag hat, wobei die Mobbinghandlungen weniger eines sachlichen Ursprungs sind, sondern vielmehr auf die ganzheitliche Persönlichkeit abzielen.

3. Ursachen von Mobbing

Im wissenschaftlichen Diskurs sind die Ursachen von Mobbing nicht abschliessend geklärt. Während die Autorin Merk (2014, S. 67) besonders die individuelle, täterspezifische Ebene hervorhebt, sind es nach Leymann (Wingchen, 2020, S. 47) die betrieblichen Strukturen, welche als Ursache von Mobbing im Zentrum stehen. Gleichwohl bleiben Kenntnisse, welche Bedingungen als Ursache von Mobbing gedeutet werden können, von zentraler Bedeutung. Dies ermöglicht die präventive Arbeit und eine professionelle Handhabung von Mobbingprozessen (Merk, 2014, S. 69). Nachfolgend werden im Kapitel 3.1 zunächst die betrieblichen Rahmenbedingungen als Ursache von Mobbing vorgestellt, im Kapitel 3.2 wird auf Persönlichkeitsfaktoren als Ursache von Mobbing eingegangen und im Kapitel 3.3 wird das soziale System als Ursache von Mobbing thematisiert. Im darauf folgenden Kapitel 3.4 wird ein Zwischenfazit gezogen.

3.1 Betriebliche Rahmenbedingungen als Ursache von Mobbing

In Bezug auf die betrieblichen Rahmenbedingungen ist besonders der Psychologe Heinz Leymann hervorzuheben. Er hat drei Bereiche herausgearbeitet, welche als Ursachenquelle von Mobbing elementar sind und die auch in der heutigen einschlägigen Literatur breit rezitiert werden. Nachfolgend werden diese Bereiche kurz vorgestellt. Im Anschluss erfolgen jeweils Ausführungen der Autorin Katja Merk, welche die von Leymann festgemachten Bereiche weiter ausgearbeitet hat.

3.1.1 Die Organisation der Arbeit

Hier unterscheidet Leymann (2009, S. 134) zwischen Arbeitssituationen mit quantitativer Überbelastung und qualitativer Unterbelastung. Unter quantitativer Überbelastung versteht Leymann ein signifikant erhöhtes und über die Bewältigbarkeit hinausgehendes Arbeitsvolumen an Aufgaben, die für die Betroffenen anfallen. Unter qualitativer Unterbelastung wird ein hoher Grad von Monotonie und Inhaltsarmut bei der Arbeit verstanden.

Merk (2014, S. 79-80) hält folgende typische organisatorische Mängel fest, welche als Ursache von Mobbing gedeutet werden können:

- *Fehlende Transparenz der Arbeitsorganisation*
Auf tretende Rollen-, Ziel- und Entscheidungskonflikte zwischen Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, verursacht durch unklare Arbeitsbeschreibungen in Bezug auf Weisungsbefugnissen.
- *Über- oder Unterbelastungen durch fehlende Kooperation von Stellenanforderungen an Mitarbeiterfähigkeiten*
Über- und Unterbelastungen provozieren Stressreaktionen durch Zeitdruck oder Monotonie sowie Unzufriedenheit und Neid. Überforderungen behindern die Kollegialität und führen zu

Vorurteilen, Missverständnissen und soziale Spannungen in der Arbeitsgruppe. Unterforderungen rufen Langeweile hervor und begünstigen damit ebenfalls Mobbing.

- *Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten*
Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten verhindern die Erfüllung der Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und sozialer Anerkennung und fördern das Gefühl der Behinderung und Abwertung.
- *Kommunikationsfeindliche Abläufe*
Kommunikationsfeindliche Abläufe wie ein fehlendes Beschwerdewesen und organisatorisch mangelhaft geregelte Kommunikationswege verursachen Diskrepanzen im zwischenmenschlichen Bereich. Die Möglichkeiten der Beziehungsbildung sind abhängig von der Gestaltung des Arbeitsablaufs. Fehlen Sozialbeziehungen, kann dies Mobbing kanalisieren.
- *Zu grosse Gruppenstärken und zu starke Differenzierung der hierarchischen Struktur*
Grosse Arbeitsgruppen und eine ausgeprägte Strukturdifferenzierung der Hierarchie führen zu tendenziell grösserer Arbeitsteilung. Dies erschwert die Transparenz und Überschaubarkeit für den Mitarbeiter und die Mitarbeiterin und kann Gefühle der Orientierungslosigkeit sowie persönlicher Bedeutungslosigkeit fördern. In grossen Gruppen steigt die Anonymität, wodurch die Hemmschwelle zu Feindlichkeiten vermindert sein kann.
- *Ausgeprägte Fremdbestimmung und Kontrollmechanismen*
Eine starke Kontrolle, etwa durch einen Regelkatalog, schränkt die persönliche Entfaltung und Partizipation ein. Dies erzeugt soziale Spannungen und fördert Gefühle der Frustration. Eine hohe Verantwortung bei nur geringem Handlungsspielraum schürt Aggressionen und Konfliktsituationen.

3.1.2 Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben

Ähnlich wie bei einer qualitativen Unterbelastung geht es hier um die Frage, ob der Betroffene, die Betroffene eine interessante Arbeitsaufgabe hat oder nicht – anders ausgedrückt, inwieweit der Mitarbeiter, die Mitarbeitern geistig gefordert wird. Leymann (2009, S. 136) beschreibt das Mobbing an diesen Arbeitsplätzen auch als ‚Langeweile-Mobbing‘. Eine andere Person wird gemobbt, damit überhaupt eine Art von Beschäftigung entsteht.

In Ergänzung dazu sind für Merk (2014, S. 78) folgende Bereiche bedeutsam:

- *Schlechte Psychophysiologie*
Unzureichende Anpassung hinsichtlich Arbeitsplatzgestaltung, Umfeldgestaltung (z. B. Lichtverhältnisse, Lärmquellen, Raumklima etc.) und Belastung (z. B. eine einseitige Belastung während der Arbeitsausführung).
- *Mangelnde Partizipationsmöglichkeiten*

Mangelhafte Partizipationsmöglichkeiten an den Arbeitsaufgaben bezüglich Zielabsprache, Aufgabengestaltung, Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitszeitgestaltung.

- *Unzureichende Arbeitsstrukturierung*
Verhindert ein Wahrnehmen der persönlichen Wünsche und Bedürfnisse der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zur Entfaltung von persönlichen Begabungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten.

3.1.3 Die Leitung der Arbeit

An dieser Stelle geht es um das Versagen von Führungskräften auf der kommunikativen Ebene. Um dem entgegenzuwirken, stellt Leymann (2009, S. 137-139) die kreative und gemeinsame Problemlösung in das Zentrum, sowie die Förderung einer positiven Gruppendynamik. Diese Aspekte bemängelt der Autor an vielen Unternehmen und macht das als eine Ursache von Mobbing fest.

Daran anlehnend, betont Merk (2014, S. 81-82) folgende Aspekte:

- *Unangemessenes Führungsverhalten*
Autoritäres Führungsverhalten wirkt einschränkend auf den eigenen Entfaltungsspielraum, die Kreativität und Mitverantwortung. Dies fördert die Entstehung von verdeckt ausgetragenen Konflikten und löst Beeinträchtigungs- und Behinderungsgefühle aus. Laissez-faire-Führungsverhalten überlässt die Entscheidungsgewalt der Gruppe oder den Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen. Dies wiederum provoziert Meinungsverschiedenheiten über Ziele, Aufgabenerfüllung und Kompetenzen. Dadurch werden Machtkämpfe und verdeckte Mobbingkonflikte begünstigt.
- *Kommunikationsprobleme*
Eine falsche, unvollständige oder verspätete Informationsübermittlung kann zu Fehlleistungen führen, die eine Zusammenarbeit erschweren und Missverständnisse und Feindseligkeiten hervorrufen. Das bewusste Zurückhalten von Informationen provoziert Gruppenkonflikte und Feindseligkeiten.
- *Egozentriertes Streben nach Macht und Karriere*
Egoistisches Streben nach Karriere und Einfluss begünstigt Mobbingprozesse. Veränderungen in der betrieblichen Hierarchie können Angstgefühle hervorrufen und Behauptungskämpfe erzeugen.

3.2 Persönlichkeitsfaktoren als Ursache von Mobbing

Im nächsten Kapitel wird zunächst die Perspektive aus Sicht der Mobbingbetroffenen eingenommen. Anschliessend werden die Handlungsantriebe aus Sicht von Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen näher beleuchtet, das nachfolgende Kapitel untersucht Ursachen im sozialen System.

3.2.1 Persönliche Merkmale der Mobbingbetroffenen

Um es gleich vorwegzunehmen: Mit diesem Kapitel soll keineswegs angedeutet werden, dass Mobbingbetroffene ‚selbst‘ schuld sind an Mobbingprozessen. Merk (2014, S. 72) führt aus, dass es neben persönlichen Merkmalen immer auch betriebliche Auslöser braucht, um Mobbingprozesse entstehen zu lassen. Die folgenden Ausführungen, welche Personengruppen eine erhöhte Mobbinggefährdung aufweisen, können demnach als Risikofaktoren betrachtet werden:

- Personen, die durch ihre Verhaltensweisen besonderen Anlass zu Kritik, Ablehnung und Aggressionen geben (weil sie beispielsweise lügen, sich drücken, mangelhaft arbeiten oder unpünktlich sind).
- Personen, die durch ihr äusseres Erscheinungsbild oder durch sonstige persönliche Merkmale (wie beispielsweise die Nationalität oder eine Behinderung) sich vom restlichen Arbeitsteam unterscheiden.
- Personen, die ein Alleinstellungsmerkmal aufweisen (beispielsweise die einzige Frau in einem Männerteam oder umgekehrt).
- Personen, die sich in einer Arbeitsgruppe durch gewisse Eigenschaften den Neid ihrer Arbeitskollegen oder Arbeitskolleginnen zuziehen und zum Aussenseiter werden (beispielsweise arbeitsame, sehr intelligente, besonders kreative Personen) (Merk, 2014, S. 71).

Ebenfalls spielt nach Merk (2014, S. 72) die persönliche Mobbingdisposition eine Rolle. Je geringer das Selbstvertrauen, je labiler die Persönlichkeit, je ausgeprägter die seelische Unausgeglichenheit, desto stärker wird das subjektive Empfinden des oder der Betroffenen die vorfallenden Situationen als Mobbing interpretieren und sie entsprechend gefühlsmässig wahrnehmen.

3.2.2 Persönliche Handlungsantriebe der Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen

Während Teuschel (2009, S. 69) auf der persönlichen Ebene Emotionen wie Neid, Eifersucht, Rachegefühle, Hass, Groll und Herrschaft als Ursache von Mobbing ins Zentrum stellt, sind es für Merk (2014, S. 73) ein geringes Selbstwertgefühl, Ängste oder eine geringe Selbstsicherheit, die von Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen ausgehen. Diese Aussagen lassen sich insofern miteinander vereinen, als dass die eben genannten Aspekte unter ‚negative Emotionen‘ des menschlichen Wahrnehmungsspektrums subsumiert werden können. Nach Merk (S. 72-73) ergeben sich daraus folgende konkrete Handlungsantriebe für Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen:

- Ängste, weil der Mobber, die Mobberin eine Beeinträchtigung, Behinderung oder Beschädigung seiner oder ihrer aktuellen Berufssituation wahrnimmt (beispielsweise eine Angst vor einer Einbusse der Anerkennung oder eine Angst vor dem Ungewissen, Neuen oder Unbekannten).

- Frustrationsgefühle, die ihren Ursprung in den betrieblichen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz haben und kompensiert werden (beispielsweise können Frustrationsgefühle über mangelnde Entscheidungsfreiheit durch Feindseligkeit vorübergehend kompensiert werden und vermittelt das Gefühl von Kontrolle und Macht).
- Aufkommende Neidgefühle, weil im Konkurrenzvergleich ein Arbeitskollege, eine Arbeitskollegin in einem Bereich besser ist oder mehr erreicht hat.
- Aufkommende Minderwertigkeitsgefühle, die durch eine Übertreibung ins Konträre abgeschwächt werden sollen (beispielsweise durch Einschüchterung oder Unterdrückung).

Besonders hervorzuheben ist, dass der potenzielle Mobbingtäter oder Mobbingtäterin eine Beeinträchtigung wahrnimmt und damit das Gegenüber als Bedrohung der eigenen Interessen gesehen wird. Zusätzlich können Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen in ihren Mobbinghandlungen durch das Umfeld indirekt bestärkt werden. Wenn Unbeteiligte aus mangelnder Zivilcourage nicht intervenieren oder sogar Reaktionen zeigen wie Mitlachen, vermittelt das dem Mobber, der Mobberin die erwünschten Macht- und Anerkennungsgefühle (Merk, 2014, S. 73-74).

3.3 Das soziale System als Ursache von Mobbing

Innerhalb einer Arbeitsgruppe erfüllt jedes Mitglied zwei Rollen. Zum einen wird eine Person in der personellen Beziehung als eigenständiges Individuum betrachtet. Zum anderen fungiert die Person in der rollenbezogenen Beziehung als Rollenträger. Dieses Bewusstsein ist wichtig, weil in Konfliktsituationen die Tendenz besteht, das Gegenüber verstärkt auf der persönlichen Ebene wahrzunehmen und weniger als Rollenträger einer Funktion. Somit kommt der Zusammensetzung einer Gruppe eine Auslöserfunktion für das Entstehen von Mobbing-situationen zu. Je homogener eine Arbeitsgruppe in Bezug auf sozialem Hintergrund, Alter, Wissen, Können, Einstellungen etc. ist, desto eher wird ein effizientes und gemeinschaftliches Miteinander ermöglicht und damit dem Auftreten von Mobbing-situationen entgegengewirkt.

Mobbing begünstigende Faktoren können demnach sein:

- Eine heterogene Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe.
- Eine Diskrepanz zwischen organisationsgeprägter Rollenerwartung und individueller Rolleninterpretation.
- Kommunikationsprobleme innerhalb der Arbeitsgruppe (Merk, 2014, S. 74-76).

3.4 Zwischenfazit

In diesem Kapitel sind Ursachen auf verschiedenen Ebenen vorgestellt worden, die allesamt Mobbingprozesse auslösen können. Deutlich wird, dass die verschiedenen Aspekte ein reziprokes Verhältnis

zueinander pflegen. So betont auch Teuschel (2009), „nicht selten sind die Ursachen im einen oder anderen Fall eine Mischung aus diesen beiden Ebenen (die betriebliche Ebene und individuelle Ebene) [Veränderung durch Verf.], aber meist überwiegt ein Aspekt“ (S. 65-66).

Wie bereits im Kapitel 3.2 angesprochen, lassen sich aus Sicht des Mobbingtäters oder der Mobbingtäterin ‚negative Emotionen‘ wie Ängste, Frustrationen oder Neid als zentraler Antrieb für Mobbinghandlungen ausmachen. Dieser Umstand hängt wohl in einem immer stärkeren Ausmass mit der heutigen Leistungsgesellschaft zusammen. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind implizit oder explizit dazu aufgefordert, immer mehr Arbeit in immer weniger Zeit zu bearbeiten. In Zeiten, wo Individualismus als Leitplanke unserer Gesellschaft angesehen werden darf, birgt das viele Risiken. Der Drang nach einer erfolgreichen Selbstinszenierung bietet keinen Platz für Schwäche. Vielmehr wird eine ständig höhere Leistungsbereitschaft erwartet. Damit steigt auch die Verantwortung. Zeitgleich sinkt die Arbeitsplatzsicherheit. Diese Synergie bietet den optimalen Nährboden für Konkurrenzdenken, was als weitere zentrale Ursache von Mobbingprozessen verstanden werden darf. Um auf das eingangs erwähnte Zitat dieses Kapitels zurückzukommen, sind nach diesem Verständnis die Ursachen von Mobbing in erster Linie weder auf der betrieblichen noch auf der individuellen Ebene zu suchen, sondern vielmehr im Gesellschaftssystem selbst.

4. Der Mobbingprozess

In der Literatur lassen sich verschiedene Modelle zu Mobbingprozessen finden. Bereits Leymann (2009), der den Begriff des Mobbing in besonderer Weise geprägt hat, hat ein Phasenmodell zu Mobbingprozessen publiziert (S. 60-68). Gemeinsam ist allen Modellen, dass sie mit gewöhnlichen Konflikten beginnen und sich dann im Verlauf weiter zu Mobbing manifestieren und schliesslich in eine Endphase, etwa mit dem Ausschluss aus der Arbeitswelt, münden. Merk (2014, S. 10) erläutert, dass solche Phasenmodelle mit Vorsicht zu betrachten sind. Hierbei handelt es sich um eine idealtypische Einteilung von beobachtbaren Aspekten in Verlaufsstadien. Dabei besteht die Gefahr, dass die Dynamik und Komplexität des Mobbinggeschehens nicht genug Beachtung finden. Aus diesem Grund lehnt diese Arbeit an das Phasenmodell von Teuschel an. Der Psychiater und Psychotherapeut zieht auch Einflüsse von *aussen* mit ein. Dadurch werden die Interaktivität und Dynamik eines Mobbingprozesses zumindest im Ansatz verdeutlicht und kommt der Realität am nächsten (Teuschel, 2009, S. 30-31).

Von Kapitel 4.1 bis und mit Kapitel 4.4 erfolgt die Darstellung des Phasenmodells nach Teuschel. Im Kapitel 4.5 kommt es zum Zwischenfazit.

4.1 Phase des sich anbahnenden Konfliktes

Konflikte gehören in der Arbeitswelt dazu und können konstruktive Lösungen und Fortschritt auslösen. Nach Teuschel (2009, S. 32) liegt in dieser Phase noch kein Mobbing vor. Nichtsdestotrotz bestehen zwischen den Betroffenen bewusste oder unbewusste Konfliktkonstellationen. Laut Litzcke, Schuh und Pletke (2013, S. 107) ist an dieser Stelle entscheidend, wie mit den vorliegenden Konflikten umgegangen wird. Eine transparente, lösungsorientierte Konfliktaustragung erscheint wenig problematisch. Gefahren drohen besonders dann, wenn der Konflikt vor sich hin schwelt und auf eine subtile Weise ausgetragen wird. Dadurch steigen Frustrationen und Aggressionen, welche sich in starker Intensität entladen können. In Abgrenzung zu einem sozialen Kontakt, wie in Kapitel 2.1 beschrieben und wie im Kapitel 2.2 bereits erwähnt, kommt an dieser Stelle ein ungleiches Machtgefälle hinzu. Die unterlegene Person erlebt die eigene Handlungsmöglichkeiten als eingeschränkt. Das kann Ohnmachtsgefühle bei den Betroffenen auslösen (Teuschel, 2009, S. 35).

4.2 Mobbingphase

Um es in den Worten von Leymann (2009) zu fassen, stehen hier „negative kommunikative Handlungen“ (S. 21), sprich Mobbinghandlungen, im Zentrum. Die Sachauseinandersetzung nimmt keine Relevanz mehr ein, der Konflikt wird personifiziert. Die Angriffe erfolgen gezielt, um der betroffenen Person Schaden zuzufügen. Häufig wird aus Sicht des Mobbingtäters, der Mobbingtäterin die eigene

Position im Unternehmen als bedroht erlebt. Dadurch steigt die Bereitschaft, soziale Normen zur Absicherung der eigenen Machtposition zu umgehen (Litzcke et al., 2013, S. 107).

Die Autoren Esser und Wolmerath (2015, S. 35-45) haben diverse Mobbinghandlungen in zehn Kategorien untergliedert. Dies ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Die Autoren führen aus, dass Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen mitunter ein sehr kreatives Vorgehen an den Tag legen können. Die Kategorisierung wird nachfolgend dargestellt.

- *Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen*
z.B. Erzeugen von künstlichen Störungen, gezieltes Vorenthalten von arbeitsrelevanten Informationen, Verweigerung von Hilfe und Unterstützung durch Arbeitskollegen, Arbeitskolleginnen oder Vorgesetzten.
- *Angriffe gegen das Arbeitsverhältnis*
z.B. Unterstellung von arbeitsrechtlichem Fehlverhalten, Zuschreibung psychischer Erkrankungen, absichtliche schlechte berufliche Beurteilung bei der Mitarbeiterqualifikation.
- *Destruktive Kritik*
z.B. unsachliche, überzogene, harsche Kritik, Dauerkontrolle bei der Arbeit, selektive Kritikanwendung.
- *Angriffe gegen die soziale Integration*
z.B. räumliche oder soziale Isolation, Ignorieren von Fragen, demonstratives Schweigen im Beisein der Betroffenen.
- *Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf*
z.B. Betroffene blossstellen, lächerlich machen, Aussprechen von Demütigungen im Beisein Dritter.
- *Angriffe gegen das Selbstwertgefühl*
z.B. die gesundheitliche Belastbarkeit absprechen, Aussprechen von vorwurfsvollen Kommentaren, welche die formale Qualifikation in ‚unerklärlichem‘ Gegensatz zur vorgenommenen Handlung betonen.
- *Erzeugen von Angst, Schreck und Ekel*
z.B. Schrecksituationen erzeugen, Androhung von körperlicher Gewalt, verbale Einschüchterung.
- *Angriffe gegen das Privatleben*
z.B. nächtlicher Telefonterror zu Hause, vorsätzliche Benachteiligung bei Freitagen und Urlaub.
- *Angriffe gegen die Gesundheit und die körperliche Unversehrtheit*
z.B. Vorsätzliche Anordnung von gesundheitsgefährdenden Aufgaben, heimlicher Abbau von Sicherheitsvorrichtungen, sexuelle Belästigung.
- *Unterlassene Hilfeleistung*

z.B. Duldung von Mobbinghandlungen durch direkte Vorgesetzte, keine sachliche Prüfung der Beschwerde.

Esser und Wolmerath (2015, S. 44) erläutern, dass ‚in der Hitze des Gefechts‘ auch in normalen Konflikten am Arbeitsplatz Verhaltensweisen vorkommen, die mit eben genannten Mobbinghandlungen identisch sein und nicht zwangsläufig als Mobbing bestimmt werden können. Für die genaue Bestimmung ist die Orientierung an der Definition von Mobbing hilfreich, also etwa die Dauer, Häufigkeit oder ob die Handlungen sachbezogen sind oder klar auf die Diskreditierung der Betroffenen abzielen.

Gemäss Teuschel (2009, S. 38) versuchen Mobbingbetroffene in dieser Phase oft zu rationalisieren. Die Vorkommnisse werden dem stressigen Arbeitsalltag geschuldet, die Fehler bei sich selbst gesucht. Demgegenüber stellt der Autor fest, dass sich häufig starke Selbstzweifel einstellen. Dies kann als Versuch der Psyche verstanden werden, insofern Kontrolle über die Situation zu erlangen, als dass eigenes Fehlverhalten als Möglichkeit in den Raum gestellt wird und somit das auch Potenzial zur Korrektur gegeben ist.

Auftretende Krankheitssymptome sind ein weiteres zentrales Element von Mobbingprozessen (Teuschel, 2009, S. 38). Wie sich diese darstellen, wird im Kapitel 5.1 skizziert.

4.3 Phase der Einflussnahme von aussen

In dieser Phase geraten bestimmte Akteure ins Blickfeld, die beratend auf Mobbingbetroffene einwirken und den Mobbingprozess durch bestimmte Handlungen unmittelbar beeinflussen. Mit der Formulierung ‚Einflussnahme von aussen‘ soll nicht impliziert werden, dass nur externe Kräfte, die nichts mit dem Unternehmen selbst zu tun haben, auf den Plan treten können. Gemeint ist, dass Akteure Einfluss nehmen, die bis zum Zeitpunkt der Kenntnisnahme des Mobbings noch nicht in das Geschehen involviert waren. Dies muss nicht zwangsläufig passieren. In gewissen Fällen kündigen Betroffene, bevor Interventionen von aussen durchgeführt werden. Dies kommt aber in einer Minderheit der Fälle vor (Teuschel, 2009, S. 43).

Eine Einflussnahme von aussen kann beispielsweise durch Hausärzte erfolgen, die Betroffenen aufgrund auftretender gesundheitlicher Beeinträchtigungen eine Arbeitsunfähigkeit attestieren. Dies ist von grosser Bedeutung, da Betroffene durch das Fernbleiben vom Arbeitsplatz mit keinen weiteren direkten Mobbinghandlungen konfrontiert sind. Dem gegenüber hat die Verweigerung der Krankenschreibung ebenfalls einen erheblichen, in diesem Fall negativen, Einfluss auf den weiteren Verlauf. Eine Bagatellisierung von ärztlicher Seite vermittelt Betroffenen das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden und kann neue Traumatisierungen hervorrufen (Teuschel, 2009, ebd.). Teuschel (2009) führt aus: „Das Erstellen ärztlicher Atteste, Bescheinigungen und Gutachten birgt ein grosses Potenzial der aktiven Hilfe für Betroffene, die nicht nur den Mobbing-Verlauf, sondern auch das innere Erleben der Opfer entscheidend prägen kann“ (S. 45).

Eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme von aussen stellt sich durch den Betriebs- oder Personalrat. Teuschel (2009, ebd.) erläutert, dass vielen Betroffenen der Gang zum Betriebsrat leichter fällt als zum Hausarzt. Dies liegt wohl zum einen daran, dass Betroffene zunächst versuchen das Problem ‚intern‘ zu lösen. Zum anderen impliziert der Besuch beim Hausarzt ein noch deutlicheres Eingeständnis, das aus Sicht der Mobbingbetroffenen etwas nicht in Ordnung ist, was vielen zu widerstreben scheint. Eine andere Option ist das Aufsuchen des Betriebsarztes. Jedoch bevorzugen Mobbingbetroffene gemäss Teuschel (2009, S. 45) oft den Betriebsrat, da der Betriebsarzt häufig auf einer Stufe mit der Chefetage assoziiert wird.

Beratungsstellen sind eine weitere Gelegenheit, wie Einfluss auf das Mobbinggeschehen genommen werden kann. Hier ist besonders die Anonymität eines Telefongesprächs hervorzuheben. Dadurch sinkt die Hemmschwelle für Mobbingbetroffene, einen Erstkontakt zur Hilfe herzustellen. Ein wesentlicher Teil von Beratungsstellen beschränkt sich auf Beratungs- und Aufklärungsarbeiten. Sie stellen jedoch auch weiterführende Kontakte her, wie zu Ärzten oder Rechtsanwälten. Sie nehmen somit eine wichtige Triagefunktion ein (Teuschel, 2009, ebd.).

Einflussnahme von zu aussen kann auch erfolgen, in dem ein Rechtsanwalt kontaktiert wird. Teuschel (2009, S. 46) betont, dass für das erfolgreiche juristische Bearbeiten von Mobbingfällen zwingend Wissen zu Mobbingdefinitionen und Mobbingprozessen vorliegen muss. Das Hinzuziehen eines Rechtsanwaltes hat oft eine immense Wirkung auf das Mobbing-Geschehen. Während die Konsultation eines Hausarztes die Beteiligten nur selten aus der Ruhe bringt, stellt das Schreiben eines Rechtsanwaltes an den Arbeitgeber eine Wendemarke dar. „Wenn eine stimmige Allianz zwischen Mobbing-Opfer und Anwalt zustande kommt, entsteht eine der wichtigsten Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Mobbing-Situation“ (Teuschel, 2009, ebd.).

Letztlich können auch Vorgesetzte unmittelbaren Einfluss nehmen. Vorgesetzte, die bis zum Zeitpunkt der Kenntnisnahme völlig unwissend über das Geschehen waren, sind jedoch nur in grossen Betrieben denkbar (Teuschel, 2009, S. 47).

4.4 Phase der Beendigung

Bis das Mobbing restlos zu einem Ende gekommen ist, befinden sich Mobbingbetroffene in ausgeprägter sozialer Isolation. Dies kann im Extremfall bis zum Suizid führen. Eine von Meschkutat, Stackelbeck und Langenhoff (2002, S. 104) durchgeführte Befragung unter 492 Mobbingbetroffene ergab verschiedene Resultate, die nachfolgend tabellarisch dargestellt werden.

Tab. 1: Grund für das Ende des Mobbingprozesses

Grund für das Ende des Mobbingprozesses	Prozentualer Anteil (n=492)
Kündigung	52.8%.

Versetzung	14.6% (davon 1.2% der Fälle Versetzung des Mobbers oder der Mobberin)
Gesundheitliche Folgen wie Krankheit, Arbeitsunfähigkeit, Erwerbsunfähigkeit, Suizid	7.5%
Rechtliche Schritte, ‚Gegenwehr‘, Aussprache mit Vorgesetzten, Einschaltung des Betriebsrates	12.6%
Auslaufen des Arbeitsvertrages, Vorruhestand oder der Rente	6.1%
Wechsel des Vorgesetzten	2.2%
Abmahnung	0.2%
‚Sonstiges‘	3.9%

Anmerkung. Basierend auf dem Mobbing-Rapport (2002).

Für den Mobbingtäter oder Mobbingtäterin ist gemäss Teuschel (2009, S. 53) die Entfernung des oder der Mobbingbetroffenen von seinem oder ihrem Arbeitsplatz das primäre Ziel. Wie aus der oben genannten Statistik deutlich wird, verspricht diese Vorgehensweise ‚immensen Erfolg‘. Mehr als die Hälfte aller Mobbingbetroffenen lösen ihr Arbeitsverhältnis auf, in 14.6% kommt es zu einer Versetzung. Dies zeigt auf, dass Mobbing als höchst effektiv bezeichnet werden kann. Vor diesem Hintergrund erscheint es noch zentraler, dem Phänomen Mobbing die Beachtung zukommen zu lassen, die es verdient.

4.5 Zwischenfazit

Die theoretische Gliederung von Mobbinggeschehen in verschiedenen Phasen lässt sich nur mit Vorsicht betrachten. Zu komplex und dynamisch erscheinen Mobbingprozesse, als dass eine gesetzmässige Abfolge festgemacht werden könnte. Nichtsdestotrotz lässt ein solches Phasenmodell einige Rückschlüsse zu.

So scheinen Gegenmassnahmen umso schwieriger, je weiter der Prozess fortgeschritten ist. Folglich kommt dem Arbeitgeber, der Arbeitgeberin gerade in der Anfangsphase eine Schlüsselrolle zu. Vorgesetzte können durch Aufmerksamkeit und lösungsorientiertes Verhalten dazu beitragen, die Situation nicht eskalieren zu lassen. Wie bereits im Kapitel 4.3 erwähnt, trifft dies vor allem auf kleinere bis mittelgrosse Unternehmen zu. Es ist schwer vorstellbar, dass Mobbingprozesse in solchen Unternehmen unentdeckt bleiben. Für Grossunternehmen gestaltet sich dieses Unterfangen anspruchsvoller. Hier erscheinen Anlaufstellen wie die Betriebliche Sozialarbeit zentral. Immer vorausgesetzt, dass die Anlaufstelle einen kompetenten und auf Vertrauen basierenden Ruf bei den Mitarbeitenden genießt.

Sollte der Mobbingprozess bereits weiter fortgeschritten sein, scheint für Mobbingbetroffene besonders die Einflussnahme von aussen von Bedeutung. Das Gefühl vermittelt zu bekommen, verstanden zu werden, die partielle Befreiung aus der sozialen Isolation, das Aufzeigen von Bewältigungsstrategien und die professionelle Begleitung sind sicherlich zentrale Elemente für Mobbingbetroffene, um wieder zu mehr Selbstbewusstsein und Lebensqualität zu kommen. Auf der anderen Seite kann eine Einflussnahme von aussen auch eine negative Wirkung ausüben, indem etwa der zuständige Arzt oder die zuständige Ärztin die Angelegenheit bagatellisiert und nicht ernst nimmt.

Wie bereits im Kapitel 4.2 beschrieben, kommen in Konfliktsituationen Affekthandlungen vor, die mit Mobbinghandlungen identisch sein können, aber nicht zwingend unter Mobbing laufen müssen. Dies ist eine Schwierigkeit, die sich nicht ohne weiteres auflösen lässt. Wie lässt sich beispielsweise Mobbing im Anfangsstadium identifizieren? Hier bilden das Aufdringliche, die Boshaftigkeit und die Intention des Mobbingtäters oder der Mobbingtäterin die einzigen Anhaltspunkte. Nichtsdestotrotz besteht die Gefahr, dass die Handlungen bagatellisiert oder die Mobbingbetroffenen als überempfindlich abgetan werden. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso wichtiger, dass Vorgesetzte konsequent und frühzeitig gegen als Mobbing definierte Handlungen vorgehen und intervenieren.

5. Auswirkungen von Mobbing

In diesem Kapitel werden Auswirkungen von Mobbing näher beleuchtet. Im Kapitel 5.1 werden die individuellen Folgen für Mobbingbetroffene vorgestellt. Im Kapitel 5.2 werden die Reaktionen der Betroffenen als direkte Folge von Mobbing betrachtet und im Kapitel 5.3 wird auf das Betriebsklima respektive auf monetäre Aspekte von Mobbing eingegangen.

5.1 Die individuellen Folgen für Mobbingbetroffene

Im wissenschaftlichen Diskurs werden zahlreiche Krankheiten wie Depression, Essstörung, Insomnie etc. in Verbindung mit Mobbing gebracht. Die kausalen Zusammenhänge dieser Krankheitsbilder und Mobbing aufzuzeigen, würde den Rahmen sprengen und von den inhaltlichen Schwerpunkten dieser Arbeit abweichen. Zentral ist, dass Mobbing zahlreiche psychosomatische und psychische Störungen hervorruft, welche sich zu Krankheitsbildern manifestieren können (Esser & Wolmerath, 2015, S. 57). Dies wiederum hat direkte Auswirkungen auf den betrieblichen Bereich.

Sowohl die Autoren Esser und Wolmerath (S. 58) als auch Merk (2014, S. 31) erläutern, dass durch wiederkehrende Mobbingattacken Angstzustände bei den Mobbingbetroffenen ausgelöst werden. Bezogen auf die Arbeitswelt können typische Ängste sein:

- *Existenzängste*
Beispielsweise die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust oder Zukunftsangst.
- *Leistungs- und Versorgungsängste*
In diesem Bereich können eine Prüfungs- und Beurteilungsangst oder die Angst vor einer Versetzung, Beförderung und Neuerungen zum Tragen kommen.
- *Soziale Ängste*
Auch soziale Ängste wie die Angst vor neuen Kollegen, Kolleginnen, Angst vor Vorgesetzte und Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen oder die Angst einer freien Meinungsäußerung können auftreten (Merk, 2014, ebd.).

Durch immer wieder auftretende Angstgefühle wird das Selbstwertgefühl in Mitleidenschaft gezogen, was unmittelbare Auswirkungen auf das Umfeld zur Folge hat. Überempfindlichkeit in der Interaktion mit Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, Distanzprobleme und eine generelle Bindungs- und Beziehungsstörung können Begleiterscheinungen sein (Merk, 2014, S. 34). Die Arbeitszufriedenheit lässt nach, was sich zwangsläufig auch im Leistungsvermögen widerspiegelt. Dieser Umstand bietet Mobbingtätern und Mobbingtäterinnen die optimale Gelegenheit, weitere (diesmal angebrachte) Kritik zu äußern. So kommt es auf der einen Seite zu zunehmenden Schuldgefühlen und Versagensgefühlen aus Sicht der Mobbingbetroffenen, auf der anderen Seite entsteht aus Sicht der Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen eine innerliche und äusserliche Bestätigung für weitere Mobbingattacken (Teuschel, 2009, S. 207). Dies bietet die Grundlage für einen Teufelskreislauf, der sich zwischen zunehmenden

Versagensgefühlen auf seitens der Mobbingbetroffenen und immer stärker werdenden Bestätigungsgefühlen auf seitens der Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen abwechselt.

Weiter lässt sich Mobbing „als ein lang andauerndes intensives transaktionelles Stressgeschehen [...]“ (Merk, 2014, S. 27) verstehen. Gemäss Teuschel (2009) kann man Stress „allgemein als die Beanspruchung des Menschen durch Belastungen definieren“ (S. 151). Individuen reagieren auf Stress unterschiedlich. Nach einer gewissen Zeit setzt jedoch nach Merk (2014) die „Erschöpfungsphase“ (S. 29) ein. Die Folgen davon sind Stressreaktionen, die sich auf unterschiedlichen Ebenen zeigen:

- *Auf der Ebene des Denkens und des Fühlens*
Beispielsweise in psychischer Ermüdung, Erleben von Monotoniegefühlen oder auftretende Unsicherheit und Frustrationserlebnissen.
- *Auf der physiologischen Ebene*
Beispielsweise das Ausschütten von Stresshormonen oder typische Körperreaktionen wie eine erhöhte Herzfrequenz oder ein erhöhter Blutdruck.
- *Auf der Ebene des Verhaltens*
Hier sind mannigfaltige Veränderungen möglich, beispielsweise das Anwenden von riskanteren Arbeitsstrategien (z. B. Missachtung von Sicherheitsbestimmungen), eine oberflächlichere, langsamere oder schnellere Arbeitsweise, eine Selbstisolierung während der Arbeit etc. Die genannten Aspekte lassen sich als Änderung des individuellen Leistungsverhalten subsumieren (Merk, 2014, S. 30).

Kurzfristige Stressreaktionen rufen keine irreversiblen Veränderungen hervor, da sie beim Stressabbau wieder abklingen. Gefährliches Potenzial birgt ein langanhaltender Stresszustand, weil der Körper aus dem ‚Alarmzustand‘ nicht mehr herausfindet. Dies kann Krankheiten und Störungen für die Gesundheit verursachen. Dabei spielt die körperliche Verfassung des Betroffenen, ob und wann eine Stressbelastung pathologisch wirkt, eine wesentliche Rolle (Merk, 2014, ebd.).

5.2 Reaktionen der Mobbingbeteiligten

Während der Zusammenhang zwischen Mobbinghandlungen und den psychischen, psychosomatischen und sozialen Folgen als evident betrachtet werden kann, sind die direkten personellen sowie wirtschaftlichen Auswirkungen von Mobbing im wissenschaftlichen Diskurs nicht abschliessend behandelt (Merk, 2014, S. 36-37). Gemäss Merk (2014, S. 37) wird in Studien besonders der Dynamik des Mobbingprozesses zu wenig Beachtung geschenkt. So liegt der Fokus der überwiegenden Untersuchungen auf rein statistischen Erhebungswerten. Die individuellen Stadien des Mobbingprozesses und deren individuellen Auswirkungen auf die Mobbingbetroffenen werden nicht genügend berücksichtigt. Das tatsächliche Ausmass von Mobbingauswirkungen auf den betrieblichen Alltag wird damit häufig nicht transparent. Merk (2014) führt aus: „Auf Grundlage der möglichen Verhaltensreaktionen der am

Mobbing Beteiligten, die sich bewusst oder auch unbewusst gegen die Interessenlage des Betriebes richten, lassen sich jedoch grundsätzliche Aussagen zur betrieblichen Relevanz treffen“ (ebd.).

5.2.1 Absentismus

Absenzen aufgrund von Krankheitsfehlzeiten kann eine mögliche Verhaltensreaktion von Mobbingbetroffenen sein. Häufig reichen leichte Formen von Erkrankungen aus, beispielsweise Unwohlsein, damit der oder die Betroffene zu Hause bleibt. Krankheitsfehlzeiten dienen damit auch als Flucht aus einer durch Mobbinghandlungen unterträglich gewordenen Arbeitsplatzsituation. Wird der Krankenstand als Erlösung vor den Schikanen am Arbeitsplatz betrachtet, so besteht die Gefahr, dass Krankheitssymptome bewusst oder unbewusst verstärkt oder vorgeschoben werden (Merk, 2014, S. 40).

5.2.2 Verminderung der Leistung

Durch langwieriges Mobbing reduziert sich das Bewältigungspotenzial bei den Betroffenen, die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit erfahren eine Beeinträchtigung. Während kurzfristig auftretende Angstzustände im betrieblichen Alltag leistungsstimulierend wirken können, haben langfristig und intensiv wirkende Ängste destruktive Auswirkungen zur Folge (Merk, 2014, S. 41).

5.2.3 Innere Kündigung

Sehen Mobbingbetroffene keine Interventionsmöglichkeiten, um gegen das Mobbing vorzugehen und sind auch keine Arbeitsalternativen in Sicht, kann ein Gefühl der inneren Kündigung aufkommen. Das bedeutet, dass die Betroffenen resignieren und nur noch Dienst nach Vorschrift leisten. Stattdessen liegt der Fokus auf den eigenen Interessen und Projekten. Damit wird ein gewisser Grad an Selbstverwirklichung erreicht, während die Arbeitsinteressen des Arbeitgebers, der Arbeitgeberin in den Hintergrund rücken. Die tatsächliche Kündigung steht schliesslich häufig am Ende eines Mobbingprozesses (Merk, 2014, S. 41-42). Gemäss Teuschel (2009) mündet der Mobbingprozess in bis zu 80% der Fälle mit der Kündigung des Mobbingopfers (S. 52).

5.2.4 Kollektiver Arbeitsprotest

Beim kollektiven Arbeitsprotest wird sogenanntes ‚bottom-up‘-Mobbing betrieben. Das bedeutet, dass sich die Mobbinghandlungen einer Gruppe gegen einen Vorgesetzten, eine Vorgesetzte richten. Da die Gruppe gegenüber dem oder der Vorgesetzten über keine formalen Machtmittel verfügt, wird auf informelle Sanktionsgewalt zurückgegriffen. Mögliche Verhaltensaktionen können sich demnach in passiven Widerstand, kollektive Arbeitsreduktion oder Arbeitssabotage ausdrücken (Merk, 2014, S. 44).

Nicht alle Verhaltensreaktionen der Mobbingbetroffenen müssen destruktive Auswirkungen haben, wie die eben Beschriebenen. Im Anfangsstadium eines Mobbingprozesses versuchen Betroffene häufig, durch konstruktives Verhalten (z. B. Gespräche führen mit Kollegen und Kolleginnen, Aktivierung sozialer Unterstützung) der Situation entgegenzuwirken. Welche Verhaltensreaktion gewählt wird, hängt ab von der

- Einschätzung der Verbesserungsmöglichkeit der aktuellen Situation.
- ökonomischen Absicherung. Hat der Betroffene eine andere Arbeitsstelle im Blick, ist die Möglichkeit einer Kündigung naheliegend.
- Beurteilung der emotionalen Bindung an den Betrieb.
- sozialen Unterstützung im betrieblichen wie im privaten Umfeld (Merk, 2014, S. 38).

5.3 Betriebsklima und Kostenfaktor Mobbing

Mobbing hat einerseits Auswirkungen auf das Betriebsklima, andererseits lassen sich monetäre Auswirkungen für das Unternehmen feststellen.

5.3.1 Betriebsklima

Gemäss Merk (2014, S. 53) reflektiert das Betriebsklima die Einstellung der Belegschaft dem Betrieb gegenüber in Bezug auf die Arbeitsorganisation, dem Führungsstil, den Formen der Zusammenarbeit und der Kommunikation. Das Betriebsklima kann demnach als Indikator für die ganzheitliche in einem Betrieb vorherrschende Stimmung interpretiert werden. Esser und Wolmerath (2015, S. 60) erläutern, dass Mobbing negative Auswirkungen auf die Arbeitsmoral und psychosozialen Befindlichkeit der Mitarbeiterschaft nach sich ziehen. Mit einer Zunahme der Krankheitsfehlzeiten von Mobbingbetroffenen gehen Mehrbelastungen der übrigen Beschäftigten einher. Zudem kann Mobbing in einer Spaltung der Belegschaft münden, wenn beispielsweise ein Teil Opposition gegen das vorherrschende Mobbing ergreift und der andere Teil dies billigt. Weiter ruft Mobbing Ängste hervor bei jenen Mitarbeitenden, die bisher des Mobbings verschont blieben. Wird der oder die Mobbingbetroffene erfolgreich beseitigt, bleibt die Sorge der Übrigen, dass es sie als nächstes treffen kann. Nach Merk (2014, S. 55) ist ein schlechtes Betriebsklima ein geeigneter Nährboden für Mobbingprozesse. Deshalb sollte ein gestörtes Betriebsklima als Alarmzeichen gewertet werden, das auf bestehende Defizite bei den betrieblichen Arbeitsbedingungen und/oder den zwischenmenschlichen Beziehungen hinweist.

5.3.2 Kostenfaktor Mobbing

Eine durch Mobbing verursachte Kostenkalkulation birgt gewisse Schwierigkeiten. Merk (2014) erläutert: „Derartige Feststellungen und Kostenhochrechnungen sind jedoch problematisch, da zumeist sehr

unkritisch einzelne betriebliche Effekte eines schlechten Betriebsklimas dem Mobbing als alleinige Ursache zugeschrieben werden“ (S. 58). Häufig sind die ökonomischen Effekte mehreren Einflüssen und komplexen Interaktionen zuzuschreiben, so dass der Versuch einer detaillierten Quantifizierung der Gesamtkostenwirkung von einzelnen Mobbingfällen schwerfällt. Eine grobe Kosteneinschätzung jedoch lässt sich aufgrund der Verhaltensreaktionen und Einstellungen von Mobbingbetroffenen und Mobbingtäter, Mobbingtäterinnen vornehmen (Merk, 2014, S. 59).

Esser und Wolmerath (2015, S. 61) haben hierzu folgende Kostenfaktoren ausgemacht:

- Verursachte Kosten aufgrund der Fehlzeiten der Mobbingbetroffenen am Arbeitsplatz (beispielsweise wegen Krankheit oder dem Wahrnehmen von Arzt- und Gerichtsterminen).
- Verursachte Kosten aufgrund der Versetzung der Mobbingbetroffenen resp. der Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen an einem anderen Arbeitsplatz (beispielsweise muss dann die Stelle nachbesetzt werden oder die versetzte Person muss neu eingearbeitet werden und hat dadurch ein geringeres Leistungsspensum).
- Verursachte Kosten aufgrund der Kündigung der Mobbingbetroffenen resp. der Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen (beispielsweise wird die Zahlung einer Abfindung fällig oder es müssen neue Personalauswahlgespräche geführt werden).
- Verursachte Kosten aufgrund qualitativ schlechterer Arbeitsergebnisse (dies kann beispielsweise die Kündigung von Kunden nach sich ziehen).
- Verursachte Kosten durch die Aktivierung von externen Dienstleistungen (beispielsweise die Hinzunahme von Unternehmensberater oder Rechtsanwälte).

Diese Auflistung ist nur ein Ausschnitt von möglichen anfallenden Kosten und soll nicht als abschließend verstanden werden. Merk (2014) führt aus: „Zudem besteht aufgrund der Eskalations- und Multiplikatoreffekte die Tendenz, dass die insgesamt verursachten Kosten von Jahr zu Jahr überproportional zunehmen, wobei das jeweilige Steigungsmass von den zuvor ausgeführten Randbedingungen des Einzelfalls bestimmt sind“ (S. 59).

5.4 Zwischenfazit

Die in diesem Kapitel behandelten Themen verdeutlichen, dass Mobbing sowohl auf betrieblicher als auch auf individueller Ebene immense Auswirkungen zur Folge hat. Aus der Sicht vieler Unternehmen nimmt mutmasslich ein gewinnorientiertes Wirtschaften die höchste Priorität ein. Die in den Kapitel 4.1 und 4.2 vorgestellten Aspekte lassen jedoch keinen anderen Schluss zu, dass eine optimale Wirtschaftlichkeit nur dann erreicht werden kann, wenn eine soziale und humanitäre Arbeitsumgebung dafür vorliegt. Insofern dürfen Wirtschaftlichkeit und soziales Miteinander keine Gegensätze bilden, sondern müssen beide den gleichen Stellenwert einnehmen.

Mobbing bringt drastische psychosomatische und psychische Störungen mit sich. Dabei beschränkt sich das nicht nur auf die Mobbingbetroffenen selbst; es wirkt wie eine Kettenreaktion, die schliesslich das ganze Umfeld miterfasst. Die Auswirkungen treffen folglich auch die Arbeitskollegen, Arbeitskolleginnen, das Unternehmen selbst und das private Umfeld. Unter diesen Gesichtspunkten erscheint es von zentraler Bedeutung, der Thematik im betrieblichen Alltag die angemessene Relevanz einzuräumen. Aus Sicht eines Unternehmens drängt sich jedoch die Frage auf, welcher Anreiz der Grössere ist; die humanitäre Sicht auf die Belegschaft, die Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit oder die finanziellen Konsequenzen, die Mobbing zur Folge hat?

Wie bereits erwähnt können die direkten personellen und wirtschaftlichen Auswirkungen nicht als restlos evident betrachtet werden. Dies ist wohl zum einem dem Umstand geschuldet, dass es sich um eine vergleichsweise junge Thematik handelt. Zum anderen scheint insbesondere bezüglich qualitativen Erhebungsmethoden ein Defizit vorzuliegen. Wie Kapitel 2.0 verdeutlicht, ist jedoch für die Erfassung von Mobbing die subjektive Seite der Betroffenen ein zentraler Aspekt. Weiter drängt sich die Frage auf, ob der Thematik nicht genügend Relevanz geschenkt wird, weil aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Auswirkungen als nicht verheerend genug gesehen werden. Oder um es provokativer auszudrücken: Die Thematik Mobbing wird nur darum nicht angemessen beachtet, weil aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein zu geringes Bewusstsein darüber herrscht, welche Kosten es für den Betrieb verursacht.

6. Betriebliche Sozialarbeit

In diesem Kapitel sollen grundlegende Informationen zur Betrieblichen Sozialarbeit zum Tragen kommen. Im Kapitel 6.1 wird zunächst die Begriffsbestimmung der Betrieblichen Sozialarbeit vollzogen. Im Kapitel 6.2 werden die Ziele der Betrieblichen Sozialarbeit vorgestellt, ehe dann im Kapitel 6.3 die Aufgabenfelder und Themenbereiche bearbeitet werden. Kapitel 6.4 beinhaltet die Arbeitsweise der Betrieblichen Sozialarbeit, Kapitel 6.5 thematisiert die Gesetzgebung der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz. Auch dieses Kapitel schliesst mit einem Zwischenfazit ab.

6.1 Begriffsbestimmung

Das Begriffsverständnis der Betrieblichen Sozialarbeit wird relativ weit gefasst: „Betriebliche Sozialarbeit (BSA) ist Soziale Arbeit in (i.d.R. Gross-) Unternehmen, Behörden/Verwaltungen und vergleichbar strukturierten Organisationen“ (Appelt, 2008, S. 168, zitiert nach Baumgartner & Sommerfeld, 2016, S. 4). Dabei soll zum einen zum Ausdruck gebracht werden, dass es sich bei der Betrieblichen Sozialarbeit um ein Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit handelt. Zum anderen wird verdeutlicht, dass sich die praktische Handlungsebene aus dem jeweiligen Setting ergibt. Der gemeinsame Nenner dieses Settings ist die Angliederung der Betrieblichen Sozialen Arbeit in Wirtschaftsunternehmen (Baumgartner & Sommerfeld, 2016, S. 4-5).

Gemäss dem Berufsverband der Sozialen Arbeit in der Schweiz, Avenir Sociale, hat die Betriebliche Sozialarbeit die Unterstützung von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihren jeweils spezifischen Problemlagen zum Auftrag. Damit trägt die Betriebliche Sozialarbeit einen wesentlichen Teil zum Wohlbefinden von Mitarbeitenden innerhalb eines Unternehmens bei. Dabei wird zwischen der internen und externen Betrieblichen Sozialarbeit unterschieden (AvenirSociale, 2014, Abschn. 1). Bei der internen Betrieblichen Sozialarbeit befinden sich die Sozialarbeitenden in einem Anstellungsverhältnis mit dem jeweiligen Unternehmen. Bei externer Betrieblichen Sozialarbeit ist dies nicht der Fall. Hier nimmt das Unternehmen lediglich eine externe Dienstleistung in Anspruch (Baumgartner & Sommerfeld, 2016, S. 5). In der Schweiz besitzen 48% der Unternehmen eine interne Sozialberatung, 52% nehmen externe Sozialberatungen in Anspruch (Baumgartner & Sommerfeld, 2016, S. 146).

6.2 Ziele der betrieblichen Sozialarbeit

Die Betriebliche Sozialarbeit verfolgt das übergeordnete Ziel, einen Beitrag zum Wohlbefinden von Mitarbeitenden zu leisten. Als Bestandteil der Unternehmenskultur bewegt sie sich in einem Spannungsfeld verschiedener Interessen, so beispielsweise unternehmerischen Anliegen auf der einen Seite und Bedürfnisse der Mitarbeitenden auf der anderen Seite. Aus diesem Grund wird eine allparteiliche, beratende Rolle angestrebt. Betriebliche Sozialarbeit macht auf Diskrepanzen in Bezug auf betriebliche Prozesse und Strukturen aufmerksam und versucht, konstruktive Verbesserungsvorschläge

einzubringen. Dies inkludiert ebenfalls die Entwicklung und Umsetzung von präventiven Massnahmen. Dabei nutzt sie innerbetriebliche Strukturen und externe Hilfsquellen und orientiert sich dabei an methodischen und berufsethischen Grundsätzen der Sozialen Arbeit. Dazu gehört beispielsweise das Prinzip des Empowerments bei Mitarbeitenden durch gezielte Förderung der individuellen Ressourcen (AvenirSociale, 2014, Abschn. 2).

6.3 Aufgabenfelder und Themen der Betrieblichen Sozialarbeit

Die Betriebliche Sozialarbeit versteht ihren Schwerpunkt in der fachlichen Beratung durch Sozialarbeitende. Die tangierten Themenbereiche können von unterschiedlicher Natur sein. Sie schliesst sich mit internen und externen Stellen zusammen, bereitet Triagen vor und kommt in jenen Situationen zum Zug, wo Fachkenntnisse der Sozialen Arbeit notwendig werden (AvenirSociale, 2014, Abschn. 4). Eine durch Baumgartner und Sommerfeld (2016, S. 150) durchgeführte Befragung unter 130 schweizerischen Unternehmen mit intergrierter Sozialberatung ergab verschiedene Aufgabenfelder, die nachfolgend tabellarisch dargestellt werden.

Tab. 2: Anteil und Anzahl nach Aufgaben der Sozialberatungen in der Schweiz.

Aufgabenfelder	Anteil in % (n=130)	Anzahl
Einzelfallberatung	100	130
Krisenintervention	77	100
Fachberatung von Vorgesetzten und Führungskräften	75	98
Konfliktmanagement	57	74
Case Management	56	73
Information oder Aufklärung zu Präventionsthemen	49	64
Seminare oder Schulungen zu Präventionsthemen	47	61
Schulung von Vorgesetzten und Führungskräften	41	53
Unternehmensinterne Projekte	38	49
Beratung bei Umstrukturierungen oder Outsourcing	31	40
Beratung der Geschäftsleitung zu sozialen Themen	28	36
Gemeinsame Projekte mit externen Stellen	24	31
Teamentwicklung	18	24

Förderung von Freiwilligenarbeit	2	3
----------------------------------	---	---

Anmerkung. Basierend auf Baumgartner und Sommerfeld (2016).

In allen befragten Unternehmen werden Einzelfallberatungen durchgeführt. Nach Baumgartner und Sommerfeld (2016, S. 152) verwenden betriebliche Sozialberatungen im Durchschnitt 68% der Arbeitszeit für Einzelfallberatungen. Auch die Krisenintervention, Fachberatungen von Vorgesetzten und Führungskräften, Konfliktmanagement sowie Case Management werden in über der Hälfte aller betrieblichen Sozialberatungen durchgeführt. Schulungen zu Präventionsthemen oder von Führungskräften werden bereits deutlich weniger durchgeführt. Schlusslicht in der Statistik ist die Förderung von Freiwilligenarbeit mit lediglich 2% aller befragten Unternehmen.

Die Beratung der Betrieblichen Sozialarbeit konzentriert sich dabei primär auf

- Mitarbeitende aller Hierarchiestufen sowie deren Angehörige.
- Vorgesetzte und Personalverantwortliche.
- Pensionierte (AvenirSociale, 2014, Abschn. 3).

Baumgartner und Sommerfeld (2016, S. 154) haben ebenfalls zentrale Themen erhoben, welche durch die Betriebliche Sozialarbeit in schweizerischen Unternehmen bearbeitet wird. Nachfolgend werden diese tabellarisch dargestellt.

Tab. 3: Anteil und Anzahl der Sozialberatungen nach bearbeiteten Themen in der Schweiz.

Bearbeitende Themen	Anteil in % (n=130)	Anzahl
Finanzielle Angelegenheiten	94	122
Probleme am Arbeitsplatz (Konflikte, Mobbing)	89	116
Familiäre Beziehungen (Trennung, Scheidung, Erziehung)	86	112
Psychische Schwierigkeiten von Mitarbeitenden	85	110
Sucht	77	100
Stressbewältigung	72	93
Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz	71	92
Ältere Mitarbeitende/Vorbereitung auf den Ruhestand	61	79
Wiedereingliederung nach Rehabilitationsmassnahmen	59	77
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	57	74

Abwesenheiten, Fehlzeiten	55	71
Förderung von Kommunikation oder Kooperation	43	56
Gesundheitsförderung	42	55
Organisationelle Veränderungen/Umstrukturierungen	37	48
Hilfen bei der Kinderbetreuung	35	46
Hilfen bei der Betreuung älterer Personen	18	23
Diversity im Betrieb	15	20
Andere Themen	9	12

Anmerkung. Basierend auf Baumgartner und Sommerfeld (2016).

Im Mittel bearbeiten Sozialberatungen in der Schweiz knapp zehn Themen (Baumgartner & Sommerfeld, 2016, ebd.). Dabei liegen finanzielle Themen an der Spitze, gefolgt von Problemen am Arbeitsplatz. Darunter zählt auch Mobbing. Dies ist ein weiterer Nachweis dafür, dass Mobbing ein nicht zu unterschätzendes Phänomen in der Arbeitswelt ist.

6.4 Arbeitsweise in der Betrieblichen Sozialarbeit

Die Arbeitsweise in der Betrieblichen Sozialarbeit nimmt die berufsethischen Grundsätze der Sozialen Arbeit als Profession zum Massstab.

Für Professionelle der Sozialen Arbeit sind in erster Linie Werte wie Menschenwürde, Gerechtigkeit, Gleichheit, Demokratie und Solidarität zentral. Das zugrunde liegende Menschenbild ist humanistisch geprägt und orientiert sich an den Menschenrechten und den entsprechenden ethischen Prinzipien. Die Professionellen Sozialer Arbeit handeln im Dienste eines Lebens, in dem die physischen, psychischen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Menschen anerkannt und befriedigt werden und die unveräusserliche Würde und der Wert jeder einzelnen Person Anerkennung und Schutz finden (AvenirSociale, 2014, Abschn. 11).

Um eine fortlaufende Orientierung an den neuesten Erkenntnissen der Sozialen Arbeit sicherzustellen können, vollziehen Professionelle der Betrieblichen Sozialarbeit Weiterbildungen in Bezug auf Methodiken und sozialen Themen. Die Reflexion der Mitarbeitenden soll mittels Supervisionen und/oder Interventionen gefördert werden. Ziel ist es, auf diese Weise eine hochstehende Qualität der Arbeit zu gewährleisten (AvenirSociale, 2014, Abschn. 11).

Professionelle der Sozialen Arbeit unterstehen der beruflichen Schweigepflicht. Zentral ist eine Vertraulichkeit im Umgang mit sensiblen Daten seitens der Adressaten als auch des Unternehmens. Zugleich ist eine Transparenz im direkten Umgang mit den Adressaten gefordert. Das heisst, dass beispielsweise Informationen von Dritten nur mit deren Einverständnis weitergegeben oder

Einschränkungen vorgängig expliziert thematisiert werden. Gemäss dem Datenschutzgesetz gelten sozialarbeiterische Akten als besonders schützenswert und sind dementsprechend zu handhaben (AvenirSocial, 2014, Abschn. 12).

Wie bereits im Kapitel 5.2 erwähnt ist in der Betrieblichen Sozialarbeit eine allparteiliche Haltung ein Grundsatz. Sie hat innerhalb der Unternehmenshierarchie den Adressaten gegenüber weder Führungsfunktionen noch Entscheidungsbefugnisse. Zuweisungen und Verantwortungsbereiche werden durch den Arbeitgeber, die Arbeitgeberin definiert (AvenirSocial, 2014, Abschn. 15).

Letztlich ist auch Transparenz der Professionellen im Umgang mit dem Arbeitgeber, der Arbeitgeberin gefordert. Dies betrifft grundsätzliche Problemstellungen sowie eine fortlaufende Berichterstattung über die eigene Tätigkeit (Dokumentationserfassung, Jahresberichte, Statistiken etc.) (AvenirSocial, 2014, Abschn. 14).

6.5 Gesetzgebung zur Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz

In der Schweiz liegt keine gültige Gesetzgebung zur Betrieblichen Sozialarbeit vor. Anhaltspunkte bieten allgemein regelnde Arbeitsgesetze, z.B. dass ein Unternehmen den Adressaten weder Leid noch Schaden zufügen darf. Nicht unmittelbar verbunden mit diesen Gesetzen, aber für Sozialarbeitende von grosser Bedeutung, ist der Berufskodex des Berufsverbandes AvenirSocial. Hierbei werden ethische Richtlinien zum Berufsgeheimnis, zur Vertraulichkeit, zu Gratisdienstleistungen und zum Recht des Klienten auf Selbstbestimmung für Sozialarbeitende aus der Schweiz als Orientierung und Massstab festgelegt (Mügglers, 2010, S. 265).

Im internationalen Kontext sind Betriebssozialarbeiter aus der Schweiz Mitglieder des European Network of Occupational Social Work (ENOS) (Mügglers, 2010, ebd.). Auf der Homepage werden die Schwerpunkte der Organisation wie folgt beschrieben: „Give occupational social workers (OSWs) in Europe an opportunity to exchange ideas, experiences, expertise, knowledge and skills“ (Union of International Associations [UIA], 2009, Abschn. 3). Sinngemäss übersetzt will man den beruflichen Sozialarbeitern in Europa die Gelegenheit zum Austausch von Ideen, Erfahrungen, Expertise, Wissen und Fähigkeiten ermöglichen. Im Fokus steht folglich in erster Linie der Vernetzungsgedanke. Hinweise zu gesetzlichen Regelungen bietet die Ausführung nicht.

Der Umstand, dass sowohl auf nationaler Ebene als auch im internationalen Kontext keine spezifischen Gesetze in Bezug zur Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz vorliegen, wirft die Frage auf, ob es einen Mangel diesbezüglich gibt. Dies kann nicht pauschal beantwortet werden. Die entscheidende Frage ist: Schliessen die allgemein regelnden Arbeitsgesetze in der Schweiz die Betriebliche Sozialarbeit auf eine zufriedenstellende Weise mit ein, so, dass keine zusätzlichen Gesetze mehr notwendig sind? Für die Beantwortung dieser Frage wäre eine Bedarfsanalyse zur Gesetzgebung in der

Schweiz notwendig und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Aus diesem Grund wird die Thematik an dieser Stelle nicht weiter vertieft.

6.6 Zwischenfazit

In diesem Kapitel sind grundlegende Aspekte zur Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz bearbeitet worden. Es wird deutlich, dass die Betriebliche Sozialarbeit ein solch breites Spektrum an Aufgabefeldern und Themen bearbeitet, welches mutmasslich von *einer* betrieblichen Sozialberatung gar nicht abgedeckt werden *kann*. Wie lässt sich mit dieser Herausforderung umgehen? Nach Wachter (2010, S. 40) kann ein hoher Qualitätsstandard diesbezüglich nur sichergestellt werden, wenn die im Anstellungsverhältnis vorhandenen Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen einen reflektierten Umgang mit den persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten aufweisen. Die Autorin verweist weiter auf externe Angebote, sollte die Mobbingthematik nicht im Kompetenzbereich einer betrieblichen Sozialberatung liegen. Ebenso braucht es eine ausgeprägte kommunikative Kompetenz innerhalb des Arbeitsteams, um für die Bearbeitung eines Mobbingfalles eine kompetente Begleitung sicherzustellen. Basierend auf diesen Erkenntnissen, erscheint die Betriebliche Sozialarbeit als ein Feld der Sozialen Arbeit, in dem ein kontinuierliches Ansammeln von Wissen über verschiedenste Themen einen noch höheren Stellenwert einnimmt als in anderen Feldern der Sozialen Arbeit.

Eine Unterscheidung vorzunehmen zwischen interner und externer Betrieblichen Sozialarbeit ist aus diversen Gründen von Bedeutung. So weist interne Betriebliche Sozialarbeit den Vorteil auf, mit den Gepflogenheiten, den Mitarbeitenden und den Strukturen des jeweiligen Unternehmens bereits vertraut zu sein. Dies ermöglicht eine rasche Erfassung und Einschätzung des vorliegenden Problems. Auf der anderen Seite drängt sich die Frage auf, inwieweit interne betriebliche Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen eine neutrale Haltung vorleben können, wenn sie innerhalb des Unternehmens eine starke Vernetzung aufweisen und Personen im Fall involviert sind, mit denen sie tagtäglich im Kontakt stehen. Eine unabhängige Perspektive einzunehmen ist folglich eher der externen Betrieblichen Sozialarbeit möglich.

Weiter wird an dieser Stelle die These aufgestellt, dass externe Betriebliche Sozialarbeit durch das Herantragen von diversen Themen durch verschiedene Unternehmen über zunehmende Zeit einen grösseren Erfahrungsschatz an Wissen und Kompetenzen ansammeln kann als intern organisierte Betriebliche Sozialarbeit. Im Kontrast zur eben getroffenen Aussage steht die Feststellung von Baumgartner und Sommerfeld (2016, S. 155), dass interne Sozialberatungen im Durchschnitt geringfügig mehr Themen (10.9 Themen) als externe Sozialberatungen (9.0 Themen) bearbeiten. Ein möglicher Erklärungsansatz für diesen Umstand könnte sein, dass zum Zeitpunkt der Erhebung die Antworten der Sozialberatungen eine Momentaufnahme abbildete. Interessant wäre ein quantitativer

Vergleich der bearbeiteten Themen zwischen interner und externer Betrieblichen Sozialarbeit über einen Zeitraum von zehn Jahren. Über diesen Zeitraum lässt es sich nur schwerlich vorstellen, dass interne Sozialberatungen mit mehr Themen in Berührung kommen als externe Sozialberatungen.

7. Mobbingprävention

Die Handlungsmöglichkeiten der Betrieblichen Sozialarbeit werden umso grösser, je früher ein Bewusstsein über das Phänomen Mobbing vorherrscht und in den Prozess eingegriffen wird. Aus diesem Grund nehmen präventive Massnahmen eine besondere Stellung ein. Dabei lassen sich zwei verschiedene Ansätze der Herangehensweise unterscheiden. Die personale Herangehensweise versucht Individuen durch positive Einflussnahme, etwa durch Aufklärung oder Informieren, zu einem besseren Verhalten zu bewegen. Beim strukturellen-organisatorischen Ansatz wird der Versuch unternommen, diejenigen Bedingungen zu verändern, die als Ursache für negative Verhaltensweisen von Individuen ausgemacht werden können (Brandt, 2012, S. 74).

Im Kapitel 7.1 wird zunächst auf die strukturelle Ebene eingegangen. Kapitel 7.2 beinhaltet Präventionsmassnahmen auf personaler Ebene, Kapitel 7.3 thematisiert ethisches Verhalten als mögliche Mobbingprävention. Auch dieses Kapitel schliesst mit einem Zwischenfazit.

7.1 Strukturell-organisatorische Massnahmen

Die hier vorgestellten Massnahmen können nur als exemplarisch verstanden werden. Mögliche Massnahmen können demzufolge sein:

- *Massnahmen der Arbeitsstrukturierung*
Eine Umgestaltung der Arbeitsumgebung oder die Vermeidung von Unter- oder Überforderung wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und verbessert das Betriebsklima. Persönlichkeitsfördernde Massnahmen, wie z.B. eine gezielte Job Rotation zur Förderung der Qualifikation steigert das Selbstbewusstsein von Mitarbeitenden und können dazu führen, dass Mobbingprobleme individuell selbstbewusster angegangen werden (Merk, 2014, S. 122). Für die Betriebliche Sozialarbeit ist dieses Bewusstsein wichtig, um in Gesprächen Über- oder Unterforderungen wahrzunehmen und entsprechend Gegenmassnahmen zu initiieren.
- *Psychischer Arbeitsschutz*
Esser und Wolmerath (2015, S. 110) erläutern, dass technische Arbeitsschutzmassnahmen (Sicherheitsvorschriften, Schutzkleidung etc.) in vielen Betrieben auf einem hohen Level vorzufinden sind. Dem gegenüber ist der psychische Arbeitsschutz meist nur minderwertig ausformuliert. Durch das Einsetzen von Hilfsmittel wie eine Gefährdungsbeurteilung wird dazu beigetragen, betriebliche Problembereiche ermitteln, in denen ein problematischer sozialer Umgang zu psychischen Beeinträchtigungen führt.
- *Klare Rollenverteilung*
Zuständigkeits- und Kompetenzbereiche müssen eindeutig festgelegt werden. Ist dies der Fall, lassen sich aufkommende Konflikte aufgrund von fachlichen und/oder arbeitsorganisatorischen Überschneidungen vermeiden (Bräunlich-Keller, 2006, S. 157).

- *Erfassen der Mitarbeiterzufriedenheit*
Mitarbeitende, welche eine hohe Zufriedenheit innerhalb des Unternehmens äussern, kanalisieren ihre Energie in die Erfüllung ihrer Aufgaben, anstatt sie für destruktive Verhaltensweisen zu verwenden (Bräunlich-Keller, 2006, ebd.).

7.2 Personale Präventionsmassnahmen

Mittels präventiver Massnahmen auf personaler Ebene sollen Anstrengungen unternommen werden, die sozialen Arbeitsbedingungen und die Sozialbeziehungen im Unternehmen auf eine positive Art und Weise zu verändern.

7.2.1 Aufklärung über Mobbing durch Information

Informationen sollen einen Neuigkeitswert haben. Nach Esser und Wolmerath (2015, S. 106-107) sind die grundlegenden Eckpunkte über Mobbing mittlerweile vielen Menschen bekannt. Aus diesem Grund ist eine übertriebene Moralisierung der Thematik in der heutigen Zeit nicht mehr angezeigt. Stattdessen wird auf eine sachliche, detaillierte Aufklärung über die weniger bekannten Aspekten von Mobbing verwiesen. Dies kann beispielsweise durch die Veranschaulichung der Grenzziehung zwischen Mobbing und einem sozialen Konflikt erfolgen.

Auch Merk (2014, S. 102) sieht einen Schwerpunkt in der präventiven Arbeit in Informations- und Aufklärungskampagnen. Die Autorin setzt den Schwerpunkt der Aufklärung besonders in den Rechten und Pflichten in der Arbeitswelt und in möglichen Gefahren und Folgen für Mobbingtäter, Mobbingtäterinnen und Mobbingbetroffene. Dies führt zu einer Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft, so dass Mobbingkonflikte früher registriert und gemeldet werden. Allerdings werden dadurch auch Erwartungen von seitens der Mitarbeiterschaft an das Unternehmen geweckt, weil das Unternehmen, wenn es bereits über Mobbing aufklärt, Einrichtungen oder Triagemöglichkeiten zur Hilfestellung bei Betroffenheit bereitstellen muss.

Eine besondere Zielgruppe stellen gemäss Esser und Wolmerath (2015, S. 107) Auszubildende in der Mobbingprävention dar. Junge Menschen, welche frisch in das Arbeitsleben einsteigen, haben häufig bereits Vorerfahrungen zu Mobbing in der Schule gesammelt. Dies entweder als Mobbingtäter, Mobbingtäterinnen oder als Mobbingbetroffene. Um eine Fortsetzung diesbezüglich in der Arbeitswelt zu vermeiden, braucht es ein sensibles, aber auch entschlossenes Vorgehen, um die Jugendlichen zu erreichen, respektive um Mobbingprozesse einzudämmen. Dies kann in einem Dreiecksverhältnis zwischen Auszubildenden, Ausbildnern und der zuständigen Stelle für Mobbingkonflikte erfolgen. Um Mobbingerscheinungen zu vermeiden, ist eine erhöhte Sensibilität in Bezug auf Risikogruppen erforderlich. Dazu gehören neben Auszubildenden neue oder ältere Mitarbeitende, Personen mit Behinderungen,

Quereinsteiger sowie erstmalig in eine Führungsposition gelangte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.

Die Aufklärung kann sich auf einzelne Abteilung beschränken oder das gesamte Unternehmen umfassen (Merk, 2014, S. 102). Die Einflussnahme und der Informationseffekt sind höher bei einer kleinen Abteilung, als wenn das ganze Unternehmen informiert wird. Im Sinne einer ganzheitlichen Bewusstseinsanregung empfiehlt es sich mehr, Aufklärung auf allen Ebenen des Unternehmens zu betreiben.

7.2.2 Vorgesetzte als wichtige Zielgruppe zur Mobbingvermeidung

Nach Esser und Wolmerath (2015, S. 108) stellen Vorgesetzte eine der wichtigsten betrieblichen Zielgruppen für die Vermeidung von Mobbing dar. Sie befinden sich in einer Machtposition, weil sie einerseits durch Vorbildverhalten einen positiven Einfluss ausüben können und andererseits bei sozialem Fehlverhalten über Sanktionsmacht verfügen. Viele Vorgesetzte sind in Mobbingprozessen involviert, sei es als Täter oder Täterin, als Beschwerdestelle oder als ‚ignorante Möglichmacher‘.

Präventivarbeit mit Vorgesetzten kann beispielsweise mittels Schulungen erfolgen. Merk (2014, S. 103) betont hier besonders das Aneignen einer Konfliktkompetenz durch Rollenspiele. Durch praktisch durchgespielte Situationen lässt sich im Ernstfall kompetenter reagieren, als wenn Schulungen rein theoriegeleitet durchgeführt werden.

Um Mobbingvermeidung erfolgreich zu gestalten, stellt Merk (2014, S. 103-104) drei Führungseigenschaften in den Vordergrund:

- Kommunikations- und Dialogfähigkeit
- Soziale Kompetenz
- Fähigkeit zum aktiven Zuhören

Ziel von Schulungen ist die Stärkung dieser Führungseigenschaften, wobei es zu beachten gilt, dass diese Eigenschaften nur durch kontinuierliche Massnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung langfristig gefördert werden können. Eine durchgeführte Schulung ist demnach lediglich als ‚Denkanstoss‘ zu verstehen.

Ein anderer Aspekt ist der Führungsstil von Vorgesetzten. Brinkmann (2011, S. 134) stellt einen partizipativen Führungsstil ins Zentrum. Im Sinne des Empowerments sollen Mitarbeitende dazu angeregt werden, durch Beteiligung an Entscheiden Autonomie zu erleben und eine Stärkung der Mitbestimmung zu erfahren. Allerdings ist ein partizipativer Führungsstil nur dann angezeigt, wenn Mitarbeitende ernsthaftes Interesse zeigen, sich an den Entscheidungsprozessen beteiligen zu *wollen*. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Konsequenzen von mitbestimmten Entscheidungen kurz- und langfristig abzuwägen.

Ebenso bilden regelmässige Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengespräche die Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und sind folglich als zentrales Element in der Mobbingprävention zu verstehen. Sie unterstützen in erster Linie die Konsensbildung, die zielorientierte Führung von Mitarbeitenden sowie die sozialverträgliche Konfliktlösung im Leistungsprozess. Voraussetzung dafür ist einerseits Transparenz im Verhalten, aber auch dass die Gespräche in einem regelmässigen Turnus geführt werden (Brinkmann, 2011, S. 133).

7.2.3 Umgang mit neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Brinkmann (2011) bezeichnet eine „durchdachte Personalentwicklung (...) eine der besten Vorbeugemassnahmen gegen Mobbing“ (S. 134). Bedenkt man den Hintergrund, dass neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein erhöhtes Risiko für Mobbingprozesse (s. Kapitel 7.2.1) aufweisen, erscheint eine gute Personalplanung umso mehr von Bedeutung. Merk (2014, S. 123-124) sieht in einer richtigen Personalwahl die Chance, potenzielle Mobbingtäter, Mobbingtäterinnen und Mobbingbetroffene frühzeitig zu erkennen. Bezogen auf Mobbingbetroffene können so frühzeitige aufeinander aufbauende Massnahmen ergriffen werden, die den Einstieg in das Unternehmen erleichtern. Ebenfalls sollten neue Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen vor Abschluss des Arbeitsvertrages ihre unmittelbare Arbeitsumgebung, also den Arbeitsplatz, Vorgesetzte und Teammitglieder, kennengelernt haben.

Kommt es zu einem Anstellungsverhältnis, müssen sich neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ein bereits mehr oder minder gefestigtes soziales Gefüge einleben. Durch die Unkenntnis über das vorherrschende informelle Beziehungssystem können neuen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen leicht ‚Fehlritte‘ unterlaufen. Daher empfiehlt es sich, die Arbeitseinführung einem altgedienten Mitarbeiter, Mitarbeiterin anzuvertrauen. Dieser oder diese hat die Aufgabe, neue Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit dem Arbeitsablauf respektive mit dem Team bekannt zu machen. So wird eine rasche Integration ermöglicht. Ein standardisiertes Einführungsprogramm bietet sich besonders bei Stellen an, welche eine hohe Fluktuation aufweisen (Merk, 2014, S. 124). Dazu gehören auch Begrüssungsunterlagen, welche u.a. die Unternehmens- und Führungsgrundsätze, Organigramme und das Anforderungsprofil der Stelle enthalten (Brinkmann, 2011, S. 137).

Ebenfalls bieten sich spezifische Schulungs- und Fortbildungskurse für neue Mitarbeitende an. Gezielte und aufeinander abgestimmte Fort- und Weiterbildungsprogramme tragen zur Entwicklung eines positiven Selbstwertgefühls bei (Merk, 2014, ebd.). So wäre es eine Option, neue Mitarbeitende auf standardisierter Basis mit der zuständigen Bearbeitungsstelle für Mobbing bekannt zu machen.

7.2.4 Verbesserung der kommunikativen Infrastruktur

Mobbingbetroffene erfahren häufig einen Mangel an Hilfeleistung, sei es externe oder interne. Aus diesem Grund ist es zentral, die kommunikative Infrastruktur des Unternehmens mit spezifischen formellen Kanälen zu erweitern, um so Mobbingbetroffenen eine Anlaufstelle zu bieten (Leymann, 2009, S. 151).

So erläutern Esser und Wolmerath (2015), „die wirksamste soziale Erfindung im Zusammenhang mit der Verhütung von Mobbingkatastrophen in den Betrieben und Dienststellen dürfte die des »Mobbingbeauftragten« gewesen sein (...) (S. 112). Dabei sind ‚Mobbingbeauftragte‘ nicht in der Lage, das Auftreten von Mobbing generell zu unterbinden. Ihre besondere Funktion liegt vielmehr darin, dass sie von der Mitarbeiterschaft kontaktiert werden können, ohne dass daraus unmittelbar betriebliche Konsequenzen oder Massnahmen befürchtet werden müssen. Es werden auch andere Bezeichnung für ‚Mobbingbeauftragte‘ verwendet, beispielsweise ‚Fairnessbeauftragte‘, ‚Konfliktlotsen‘ oder ‚Vertrauenspersonen‘ (Esser & Wolmerath, 2015, S. 115) Welche Bezeichnung gewählt wird, hängt auch davon ab, welches Signal ausgesendet werden soll. ‚Mobbingbeauftragte‘ vermittelt ein klares Statement an potenzielle Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen und kann eine abschreckende Wirkung zur Folge haben. Auf der anderen Seite kann sich dadurch die Hemmschwelle für Mobbingbetroffene erhöhen, wenn sie Hilfeleistung in Anspruch nehmen wollen. Bei ‚Mobbingbeauftragten‘ kann es sich sowohl um externe als auch interne Dienstleistungsanbieter handeln. Bei externer Inanspruchnahme ist es vorteilhaft, dass die Fachperson unabhängig ist und einer Schweigepflicht gegenüber Dritten steht. Nachteilig wirkt sich jedoch aus, dass die externe Fachperson bei einer Fallanalyse die betrieblichen Verhältnisse nicht kennt und über keine Sanktionsgewalt verfügt (Merk, 2014, S. 107).

Eine andere Variante, um die kommunikative Infrastruktur eines Unternehmens zu verbessern, ist die Einführung eines Frühwarnsystems. Hierfür werden an verschiedenen Stellen innerhalb des Unternehmens Vertrauenspersonen bestimmt, welche sensibel auf soziale Missstände reagieren und Meldung machen, sobald Mobbing oder seelische Gewalt aufgetreten ist. Allerdings muss mit einem solchen Meldesystem sorgfältig umgegangen werden. Die Gefahr besteht, dass das System für Bespitzelungen und Denunziationen missbraucht werden kann (Esser & Wolmerath, 2015, S. 110). Ein Vorteil ist jedoch, dass eine Zwischeninstanz installiert wird. Sollte die Hemmschwelle zu gross sein, müssen sich Mobbingbetroffene nicht mehr direkt an die dafür zuständige Bearbeitungsstelle wenden, sondern können zuerst Rat bei einem vertrauensvollen Mitarbeiter, einer vertrauensvollen Mitarbeiterin einholen. Voraussetzung für die Besetzung dieser Vertrauenspositionen ist die Auswahl von Mitarbeitenden, welche einen kompetenten und vertrauenswürdigen Ruf innerhalb des Unternehmens geniessen.

Merk (2014, S. 86) hat diverse Symptome, die als Alarmzeichen von Mobbing gewertet werden können, ausgemacht:

- Mitarbeiterbeschwerden

- Isolation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- Wiederkehrende Streitereien
- Innere Kündigung
- Angst vor bestimmten Aufgaben
- Erhöhte Fehlzeiten und Fluktuation im Betrieb
- Veränderte Umgangsformen im zwischenmenschlichen Bereich
- Abweichendes Normalverhalten bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- Ansonsten auffälliges Bewältigungsverhalten

Schliesslich bilden spezifische Betriebsvereinbarungen gegen Mobbing ein weiteres Mittel, um die kommunikative Infrastruktur eines Unternehmens zu verbessern. „In einer gut durchdachten Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung erreichen alle Bestrebungen der betrieblichen Interessenvertretung für einen Schutz der Beschäftigten vor den Auswirkungen von Mobbing und psychischer Gewalt (...) ihren Höhepunkt (Esser & Wolmerath, 2015, S. 123). Dabei gibt es Aspekte, die Bestandteil jeder Betriebsvereinbarung sein sollten, andere Aspekte hingegen sind individuell auszugestalten (Esser & Wolmerath, 2015, S. 126). Wichtig ist ein Bewusstsein dafür, dass mit Abschluss einer Betriebsvereinbarung die Arbeit nicht beendet sein darf. Was es braucht, ist eine konsequente Haltung in der Umsetzung der festgehaltenen Eckpunkte in der Betriebsvereinbarung.

7.3 Ethisches Verhalten als Mobbingprävention

„Konflikte über den Weg des Mobbings auszutragen bedeutet, sich von der Mitmenschlichkeit verabschiedet zu haben“ (Brinkmann, 2011, S. 141). Zu diesem Schluss kommt Brinkmann (2011, ebd.) und macht als wesentlichen Grund den zunehmenden Werteverfall unserer Gesellschaft aus. Ehemalige Werte wie Pünktlichkeit, Fleiss und Bescheidenheiten rücken immer mehr in den Hintergrund. An ihrer Stelle treten individualistische Werte wie Selbstverwirklichung und Autonomie.

Auf einen ausufernden Exkurs in ethische Grundfragen soll an dieser Stelle verzichtet werden. Vielmehr ist die Frage nach dem gemeinsamen Nenner zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und Wirtschaftsunternehmen von Bedeutung. Ein möglicher Ansatz sind Werte. Gemäss Schmidt (2010, S. 46) ist Unternehmensethik ein Thema, welches in den letzten Jahren zunehmend an Relevanz gewonnen hat. Im Kern geht es dabei um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Dies betrifft auch die Betriebliche Sozialarbeit. Sie wirkt unmittelbar nach innen, also durch die direkte Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden, als auch aus dem Unternehmen heraus nach aussen. Sie leistet folglich einen Gestaltungsbeitrag für das Umfeld, in dem das Unternehmen agiert. Damit stehen die Betriebliche Sozialarbeit und das Unternehmen in einem reziproken Verhältnis zueinander. Gleichwohl bleibt die Frage offen, inwieweit die ethischen Ansprüche und Forderungen der Betrieblichen Sozialarbeit und des Unternehmens in die gleiche Richtung zeigen.

Um dem näher auf den Grund zu gehen, muss zunächst die Werthaltung der Betrieblichen Sozialarbeit geklärt werden. Die Betriebliche Sozialarbeit geht von der Prämisse aus, dass sowohl Mitarbeitende als auch das Unternehmen selbst am Erhalt der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit interessiert sind. Im Fokus steht die ganzheitliche Betrachtung des Individuums, dessen psychosoziale Gesundheit als ein primäres wirtschaftliches Unternehmensziel anerkannt wird. Auch wenn die Betriebliche Sozialarbeit wie die Unternehmensführung gesellschaftliche Entwicklungen berücksichtigen muss, liegt ihr primärer Fokus auf innterbetriebliche Entwicklungen. Das Unternehmen bildet die unmittelbare Umwelt der Betrieblichen Sozialarbeit (Schmidt, 2010, S. 46-49).

Das Unternehmen selbst muss sich mit gesellschaftlichen Entwicklungen auseinandersetzen, um die Identität des Unternehmens zu definieren und aufrechtzuerhalten. Ziel ist das kongruente Bild zwischen den Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft einerseits und den Entwicklungen im Unternehmen andererseits. Dafür legt die Unternehmensführung normative Bestimmungen fest, die das unternehmensspezifische Werteprofil begründen und beschreiben. Diese Bestimmungen bilden das Fundament, an welchem sich sowohl das Handeln des Unternehmens als Ganzes als auch das Handeln der Mitarbeitenden im Einzelnen ausrichtet. Im Kern geht es somit um ethische Grundsätze, die das Unternehmen in der Ausübung seiner Aktivitäten grundsätzlich verfolgt. (Schmidt, 2010, S. 47).

Obwohl die Betriebliche Sozialarbeit und das Unternehmen beide den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin im Blick haben, verbergen sich darin unterschiedliche Motive. Das Unternehmen ist bestrebt, am Ende des Quartals schwarze Zahlen vorzuweisen, die Betriebliche Sozialarbeit ist verantwortlich für die persönliche Entwicklung von Mitarbeitenden. Nichtsdestotrotz bildet die Mitarbeiterschaft eine zentrale Schnittstelle zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und dem Unternehmen (Schmidt, 2010, S. 50). Wie lässt sich nun die ethische Ausrichtung einer Unternehmensführung mit die der Betrieblichen Sozialarbeit in Einklang bringen?

Schmidt (2010, S. 52) nennt dafür drei formale Anforderungen. Zunächst müssen die ethischen Vorstellungen der Betrieblichen Sozialarbeit die Mitarbeiterschaft – also auch die Führungsebene – erreichen, um Wirkung entfalten zu können. Dies setzt voraus, dass die von der Betrieblichen Sozialarbeit angewandte Sprache mit derjenigen des Unternehmens anschlussfähig sein muss. Weiter wird eine Unternehmensethik dann effektiv, wenn sie Veränderungen anstösst. Dies kann in Form von kleinen Impulsen an verschiedenen Stellen erfolgen, die sich dann weiterentwickeln. Die dritte Anforderung bezieht sich wie bereits erwähnt auf das reziproke Verhältnis zwischen Gesellschaft und Unternehmen. Für die Betriebliche Sozialarbeit gilt: Je besser es ihr gelingt, einen fördernden, wirksamen Beitrag für das Unternehmen in der Auseinandersetzung seines gesellschaftlichen Legitimationsprozesses zu leisten, desto mehr Anerkennung wird sie auf der Führungsebene vorfinden. Eine höhere Anerkennung geht mit einer erhöhten Kooperationsbereitschaft einher. Folglich erhöhen sich dadurch die Möglichkeiten für die Betriebliche Sozialarbeit, ihre Anliegen, wie etwa die Herstellung und Erhaltung der psychosozialen Hygiene im Unternehmen, wirksam umzusetzen.

Die Überschneidung der moralischen und ethischen Ausrichtung zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und einem Unternehmen kann sich schliesslich in einem Führungskonzept zur Mobbingvermeidung widerspiegeln. Für Merk (2014, S. 143-144) ist die Integration der Mobbing-Thematik in das Führungskonzept zwingend. Sollte kein wirksames Konzept für den Gesamtbetrieb vorliegen, droht die Gefahr, dass Massnahmen in ihrer Wirkung verpuffen respektive keine durchgreifende Wirkung haben. Die Autorin schlägt aus diesem Grund ein ‚soziales Management‘ als Führungskonzeption vor. Diese Konzeption soll neben ökonomischen im besonderen Masse die sozialen Belange eines Unternehmens berücksichtigen.

Dieser Perspektivenwechsel liegt in der ökonomischen Logik moderner Produktionsweisen sowie in der Erkenntnis, dass eine weitere Leistungssteigerung nur möglich wird, wenn der Mensch als entscheidender Produktionsfaktor optimal „genutzt“ wird und die in seinem persönlichen Leistungsvermögen, in seiner Kreativität und in seiner vertrauensvollen Kooperation und Vernetzung mit anderen liegenden Ressourcen voll ausgeschöpft werden (Merk, 2014, S. 144)

Die Formulierung wirft die Frage auf, inwieweit die ganzheitliche Betrachtung des Individuums in den Mittelpunkt gerückt wird. Laut Merk (2014, S. 145) verbirgt sich die wahre Führungskunst darin, das optimale Verhältnis zwischen ökonomischen und sozialen Faktoren zu finden. Schmidt (2010, S. 45) hingegen führt aus, dass die Ethik der Betrieblichen Sozialarbeit den Menschen in den Vordergrund stellt. Dies ist ein Spannungsverhältnis, welches sich nicht auflösen lässt. Die Einflechtung der Werte eines Unternehmens in die Konzeption eines sozialen Managements gegen Mobbing bleibt letztlich Verhandlungsgegenstand zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und dem Führungsmanagement.

Die schriftliche Formulierung der Grundsätze und Ziele des Führungsstils bilden den Ausgangspunkt bei der Einführung und wird in der Folgezeit zum festen Bestandteil einer sozialen Führung. Hiermit sind die Vorgaben für das Führungsverhalten von Vorgesetzten sowie für das Zusammenwirken aller Mitarebiter in einer für die Gesamtbelegschaft verbindlichen Form festgelegt und zur Norm erklärt (Merk, 2014, S. 147).

Merk (2014, S. 149) erläutert, dass erfolgreiche Mobbingbekämpfung als stetiger Prozess zu verstehen ist. Werden die schriftlich festgehalten Werte von Mitarbeitenden gelebt, steigert dies das Bewusstsein für schikanöse Handlungen. Mobbingprozesse können so frühzeitig aufgedeckt werden.

Ein soziales Management, welches im Führungskonzept verankert ist und auf gemeinsamen Werten aufbaut, kann als zentrale Schnittstelle zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und dem Führungsmanagement eines Unternehmens dienen. Wichtig erscheint nicht nur die Verschriftlichung solcher Grundsätze, sondern das aktive Vorleben dieser Werte, insbesondere auf der Führungsebene. Gelingt es der Betrieblichen Sozialarbeit, in einen erfolgreichen Diskurs mit der Unternehmensführung zu gehen und ein für beide Parteien stimmiges Werteprofil für das Unternehmen auszuarbeiten, kann dies mittelfristig als besonders wirksame Präventionsstrategie gegen Mobbing verstanden werden.

7.4 Zwischenfazit

Erfolgreiche Mobbingprävention kann nur wirksam werden, wenn innerhalb des Unternehmens ein Problembewusstsein für die Thematik vorhanden ist. Erst dann können Massnahmen und Strategien entwickelt werden, die innerhalb des Unternehmens ein soziales Miteinander anstreben. Eine klare Trennung zwischen strukturell-organisatorische und personale Massnahmen vorzunehmen ist nicht immer möglich. Letztlich braucht es auf *beiden* Ebenen Schritte, um effektive Mobbingprävention zu betreiben. Werden nur strukturelle Veränderungen vorgenommen, wird das Individuum nicht genügend zur Verantwortung gezogen. Kommen lediglich personale Massnahmen zum Einsatz, wird den problematischen Bedingungen innerhalb eines Unternehmens zu wenig Beachtung geschenkt. Erst eine Wechselwirkung der beiden Ebenen ermöglicht es der Betrieblichen Sozialarbeit, Strategien zu entwickeln, die unterschiedliche Bereiche des Unternehmens umfassen und somit den Betrieb als Ganzes miteinbeziehen.

Insbesondere eine Unternehmensethik, die die Werte und Grundsätze des Unternehmens widerspiegelt, muss von der Betrieblichen Sozialarbeit als Grundbedingung verstanden werden, um wirkungsvolle Mobbingprävention zu betreiben. Eine gezielte und wiederkehrende Bewusstseinsmachung der eben genannten Aspekte dient dazu, eine menschengerechte Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der Unternehmensangehörige gerne verweilen. Die Frage, die sich jedes Unternehmen stellen muss: Welche Unternehmenskultur soll innerhalb des Unternehmens gelebt werden, und wie wird sichergestellt, dass diese Unternehmenskultur auch mit zunehmender Dauer aktiv gelebt wird?

Eine abschliessende Beurteilung der Möglichkeiten zur Mobbingprävention wird im nächsten Kapitel vollzogen.

8. Fazit

Mit der vorliegenden Arbeit wurde primär das Ziel verfolgt, die in der Einleitung erwähnten Forschungsfragen zu bearbeiten. So gelang es mittels intensiver Literaturrecherche, grundlegende Bedingungen auszumachen, die zu Mobbing führen können und eine Darstellung des Verlaufes zu präsentieren. In einem weiteren Schritt wurden Handlungsstrategien abgeleitet, welche von der Betrieblichen Sozialarbeit nutzbar gemacht werden können, um Mobbing entgegenzuwirken. Die konkrete Beantwortung dieser beiden Forschungsfragen lässt sich wie folgt rekapitulieren.

(1) Gibt es grundsätzliche Bedingungen, die zu Mobbing in der Arbeitswelt führen, und inwiefern können Mobbingprozesse anhand eines systematischen Phasenverlaufs dargestellt werden?

Während Heinz Leymann, einer der Vorreiter in der Mobbingforschung, insbesondere die betriebliche Ebene als Bedingung von Mobbing in das Zentrum rückt, sind mit der Fortschreitung des wissenschaftlichen Diskurses zunehmend individuelle Verhaltensmuster als gleichbedeutende Faktoren in Bezug auf die Entstehung von Mobbing ausgemacht worden. Letztlich ist es ein Geflecht aus individuellen und betrieblichen Aspekten, die Mobbingprozesse begünstigen. Diese Feststellung bestärkt die Erkenntnis, dass der in der einschlägigen Literatur verwendete Terminus ‚Ursache‘ nicht gänzlich zutreffend ist. Eine Vielzahl von Situationen und Empfindungen *können* zu Mobbing führen, müssen aber nicht zwangsläufig. Ein kausaler Zusammenhang zwischen jenen im Kapitel 3 aufgeführten Aspekten und der Entstehung von Mobbingprozessen liegt nicht vor. Vielmehr stehen die genannten ‚Ursachen‘ in einer Korrelation mit Mobbing. Im Verständnis dieser Arbeit sind somit *Bedingung* oder *Risikofaktor* die treffendere Wortwahl anstelle von *Ursache*.

Aus Sicht des Mobbingtäters oder der Mobbingtäterin sind besonders negative Emotionen, wie ein Gefühl der Benachteiligung oder Ängste als treibender Motor für die Entstehung von Mobbing verantwortlich. Dass ein möglicher Grund für diesen Umstand in der heutigen Leistungsgesellschaft liegt, wurde bereits im Kapitel 3.4 thematisiert. Hierfür und für Mobbingprozesse generell kommt den Vorgesetzten eine wesentliche Rolle zu. Sie können entscheidend dazu beitragen, Mobbing durch konsequentes Intervenieren bereits im Keim ersticken zu lassen, respektive durch passives Verhalten zu fördern. Eine wirksame Mobbingprävention kann folglich nur sichergestellt werden, wenn sowohl das Vorgesetzten- und Mitarbeiterverhalten als auch die internen Strukturen des Unternehmens hinterfragt werden.

Die Einteilung von Mobbing in verschiedene Phasen ist insofern von Bedeutung, als das sich eben *keine* gesetzesmäßige Abfolge festmachen lässt. Mobbingprozesse sind vielschichtig und nehmen von Fall zu Fall eine eigene, spezifische Gestalt an. Folglich muss jeder Mobbingfall als eigenständiges Vorkommnis behandelt werden, losgelöst von einer schubladisierten Einteilung gewisser Handlungen in bestimmte Phasen.

(2) Welche Handlungsstrategien stehen der Betrieblichen Sozialarbeit zur Verfügung, um auf präventiver Basis Mobbing entgegenzuwirken?

Im Kapitel 6 der vorliegenden Arbeit wurde zunächst ein umfassendes Bild über die Betriebliche Sozialarbeit gewonnen. Dabei zeigte sich, dass die Betriebliche Sozialarbeit ein sehr breites Spektrum an Themen abdeckt. Mit dem in dieser Arbeit vermittelten Wissen über die zerstörerischen Auswirkungen von Mobbing für Mobbingbetroffene kann an dieser Stelle nicht genug betont werden, dass die Betriebliche Sozialarbeit nur effektive Mobbingprävention betreiben kann, wenn ein fundiertes Fachwissen zu Mobbingprozessen vorliegt.

Zusammenfassend lassen sich für die Betriebliche Sozialarbeit folgende Strategien zur Mobbingprävention ableiten:

- (1) Allgemeine Massnahmen zur Arbeitsstrukturierung, um eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zu erzielen. Dies können beispielsweise Massnahmen gegen drohende Über- oder Unterforderung sein oder eine eindeutige Festlegung des Zuständigkeitsbereichs. Dies erfordert eine enge Kooperation zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und den restlichen Abteilungen des Unternehmens.
- (2) Interne Schulungen durchführen, um ein Bewusstsein für das Phänomen Mobbing zu schärfen. Dabei sollen die Schwerpunkte dieser Schulungen auf Aspekten liegen, die der Allgemeinheit weniger bekannt sind und einen gewissen Neuigkeitswert für die Anwesenden beinhalten.
- (3) Mit Wissen über Mobbingprozesse ergibt sich für die Betriebliche Sozialarbeit die Chance, dieses im Besonderen Führungskräften weiterzuvermitteln. Das soll darauf abzielen, durch einen parzitativen und wertschätzenden Führungsstil den Mitarbeitenden mehr Selbstwertgefühl zu verleihen, um so Mobbingprozesse bereits in der Entstehung zu vermeiden.
- (4) Eine besondere Rücksichtnahme auf neue Mitarbeitenden zu nehmen, welche als Risikogruppe für Mobbing verstanden werden müssen. Dies kann sich insofern äussern, als dass ein Einführungs-konzept ausgearbeitet wird, wo neue Arbeitnehmer, Arbeitnehmerinnen durch einen erfahrenen Mitarbeiter, Mitarbeiterin eingeführt werden. Dadurch lassen sich Fehltritte vermeiden und führt zu einer schnelleren Integration innerhalb des Arbeitsteams. Eine weitere Option wäre die Bekanntmachung von frisch Angestellten mit der zuständigen Bearbeitungsstelle für Mobbing.
- (5) Ein Ziel der Betrieblichen Sozialarbeit muss es sein, die kommunikative Infrastruktur innerhalb des Unternehmens zu verbessern. Dies kann beispielsweise durch die Einführung von Mobbingbeauftragten oder durch die Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung gegen Mobbing geschehen. Eine Verbesserung der kommunikativen Infrastruktur erzeugt eine Signalwirkung und dient einerseits dazu, potenzielle Mobbingtäter und Mobbingtäterinnen abzuschrecken. Andererseits wird den Mitarbeitenden die Chance geboten, sich bei einer Betriebsvereinbarung auf etwas schriftlich Festgehaltenes zu berufen. Dies ermutigt Mitarbeitende, frühzeitig Schritte in die Wege zu leiten.

(6) Werte können als Ausgangslage für eine gemeinsame Arbeit zwischen der Betrieblichen Sozialarbeit und der Unternehmensführung dienen. Dies kann sich in einem Führungskonzept zur Mobbingvermeidung widerspiegeln.

Abschliessend soll an dieser Stelle zunächst ein prägnantes Resümee der vorliegenden Arbeit stattfinden und im Anschluss ein Ausblick gewagt werden. Mobbing in seiner heutigen Bedeutung ist im wissenschaftlichen Diskurs und in der Öffentlichkeit seit knapp drei Jahrzehnten präsent und damit eine vergleichsweise junge Thematik. Dennoch konnten in dieser Zeit zentrale Zusammenhänge zwischen Mobbing und den konkreten Auswirkungen im Arbeitsalltag als auch auf individueller Ebene hergestellt werden. Im Gegensatz dazu sind und bleiben gewisse Aspekte, wie die Definition von Mobbing oder Ansätze, welche die Bedingungen von Mobbing beschreiben sollen, nicht wirklich greifbar. Neben den bereits beschriebenen fehlenden kausalen Zusammenhängen kommt auch ein subjektives Auslegungsverständnis der Thematik hinzu.

Ob nun gemäss Definition nur eine Person oder auch mehrere Personen gemobbt werden können, ist im Grunde genommen nur von nebensächlicher Bedeutung. Zentral ist, dass die Thematik keine Ermüdungserscheinungen hervorrufen darf. Wie eine der Allgemeinheit bekannte Thematik auf eine spannende und informative Weise aufbereitet wird, bleibt abgesehen von den Hinweisen in dieser Arbeit (siehe Strategien zur Mobbingprävention) offen. Auch eine Vertiefung in die Unterscheidung zwischen einem gewöhnlichen Konflikt und Mobbing und daraus ergebend die jeweils unterschiedlichen professionellen Begleitungsformen konnten in dieser Arbeit nur angeschnitten und nicht abschliessend beantwortet werden. Ebenso wäre eine vertiefte Analyse zur Gesetzgebung der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz eine spannende Auseinandersetzung.

Wie sich die Mobbingthematik in den nächsten Jahren in der Öffentlichkeit und im wissenschaftlichen Diskurs wandeln wird, ist eine diffizile Frage. In einer vom Kapitalismus geprägten Gesellschaft ist es plausibel, dass der Schwerpunkt vertieft auf Kosten-Nutzen-Analysen gelegt wird. Nichtsdestotrotz muss die Betriebliche Sozialarbeit versuchen, ihre eigene Werte innerhalb des Unternehmens zu leben und Wirkung zu erzielen. Dafür muss sie innerhalb des Unternehmens anschlussfähige Verbündete finden. Aus diesem Grund liegt die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mobbingprävention in der interdisziplinären Zusammenarbeit. Erst durch die aktive Beteiligung aller relevanten Akteure wird ein nachhaltiges Bewusstsein für die Problematik geweckt, das dazu genutzt werden kann, um weitere spezifische Schritte wie die Installation eines Mobbingbeauftragten vorzunehmen.

9. Literaturverzeichnis

- AvenirSociale (2014). *Berufsbild der Professionellen Sozialer Arbeit*. Abgerufen von https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AS_Berufsbild_DE_def_1.pdf
- AvenirSociale (2014). *Leitbild. Betriebliche Sozialarbeit*. Abgerufen von https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AS_DE_BSA_def_17-1-14_1.pdf
- Baumgartner, Edgar & Sommerfeld, Peter (2016). *Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung*. Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Brandt, Henriette (2012). *Mobbing am Arbeitsplatz. Handlungsmöglichkeiten und Grenzen betrieblicher Gesundheitsförderung*. Marburg: Tectum Verlag.
- Bräunlich-Keller, Irmtraud (2006). *Mobbing - was tun? So wehren Sie sich am Arbeitsplatz*. Zürich: Beobachter Verlag.
- Brinkmann, D. Ralf (2011). *Mobbing, Bullying, Bossing. Treibjagd am Arbeitsplatz* (3. Aufl.). Hamburg: Windmühle Verlag.
- Esser, Alex & Wolmerath, Martin (2015). *Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung* (9. Aufl.). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Glasl, Friedrich (2011). *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte - Übungen - Praktische Methoden* (8. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag in Koproduktion mit dem Verlag Freies Geistesleben.
- Lehner, Horst, & Vervoort, Denise (2017). *Das Interventionsbuch: Mobbing an Schulen stoppen*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Leymann, Heinz (2009). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* (14. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Litzcke, Sven, Schuh, Horst & Pletke, Matthias (2013). *Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz*. Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Medic, E. Martina (2020, 10. Januar). *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/erfolg-mobbing-jobverlust-esther-peyers-odyssee-kam-aus-dem-nichts-und-treffen-kann-es-jeden-ld.1522775?reduced=true>
- Merk, Katja (2014). *Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Meschkat, Bärbel, Stackelbeck, Martina & Langenhoff, Georg (2002). *Der Mobbing-Rapport. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Abgerufen von http://www.no-mobbing.org/mobbing_report.pdf

- Mögling, Tatjana, Tillmann, Frank & Wisniewski, Anna (2018). *Mobbing an beruflichen Schulen. Ein Praxishandbuch zu Präventions- und Interventionsansätzen* (1. Aufl.). Weinheim und München: Beltz Juventa Verlag.
- Müggler, Katja (2010). Klein und anders - betriebliche Sozialberatung in der Schweiz. In Susanne Klein, Hans-Jürgen Appelt (Hrsg.), *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit* (S. 261-271). Kröning: Asanger Verlag.
- Schmidt, Matthias (2010). Die Ethik der betrieblichen Sozialarbeit im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung. In Susanne Klein, Hans-Jürgen Appelt (Hrsg.), *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit* (S. 45-54). Kröning: Asanger Verlag.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2014). *Mobbing und andere Belästigungen. Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz. Abgerufen von*
https://www.bundespublikationen.admin.ch/cshop_mimes_bbl/8C/8CD4590EE41ED6B1D115EFAB7C384A.pdf
- Teuschel, Peter (2009). *Mobbing. Dynamik - Verlauf - gesundheitliche und soziale Folgen*. Stuttgart: Schattauer Verlag.
- Union of International Associations (2009). *European Network on Occupational Social Work (ENOS)*. Abgerufen von <https://uia.org/s/or/en/1100013126>
- Wachter, Karin (2010). Wirkungsnachweise von betrieblicher Sozialarbeit - Möglichkeiten und Grenzen. In Susanne Klein, Hans-Jürgen Appelt (Hrsg.), *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit* (S. 31-43). Kröning: Asanger Verlag.
- Wingchen, Jürgen (2020). *Mobbing. Was uns am Arbeitsplatz krank macht*. Idstein: Schulz-Kirchner Verlag.

10. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Grund für das Endes des Mobbingprozesses.....	26-27
Tab 2: Anteil und Anzahl nach Aufgaben der Sozialberatungen in der Schweiz.....	36
Tab 3: Anteil und Anzahl der Sozialberatungen nach bearbeiteten Themen in der Schweiz.....	37-38

11. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Titelblatt des Deckblattes (Symbolbild wie jemand von anderen ausgelacht wird).....	0
---	---

12. Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

J. Steven

St. Gallen, 5. Oktober 2020

Janis Steven

Veröffentlichung Bachelorarbeit

Ich bin damit einverstanden, dass meine Bachelor Thesis bei einer Bewertung mit der Note 5.5 oder höher für die Wissensplattform Ephesos zur Verfügung gestellt wird.

JA

NEIN

J. Steven

St. Gallen, 5. Oktober 2020

Janis Steven