

# Neues zu den Angststörungen und neue Ängste: Grundlagen der Mobbingberatung – Von der Angst zur Handlungskompetenz

**Dr. phil. Christa Kolodej**

Vortrag am 17. April 2013 im Rahmen der  
63. Lindauer Psychotherapiewochen 2013 (www.Lptw.de)

## **1. Einführung**

Mobbing, die Konflikteskalation am Arbeitsplatz und deren Austragen mit unfairen Mitteln, ist nicht neu. Durch die Verknüpfung dieses Phänomens mit dem populärwissenschaftlichen Begriff Mobbing entstand über die Grenzen wissenschaftlicher Forschungstätigkeit hinaus ein erhöhtes Bewusstsein für deren Bedrohlichkeit. Heinz Leymann (1993) definiert Mobbing als einen zermürbenden Handlungsablauf, der erst durch seine ständige Wiederholung zu Mobbing wird. Mobbing besteht demnach, wenn eine Person kontinuierlich und systematisch schikanösen Handlungen über einen längeren Zeitraum ausgesetzt ist.

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit Mobbing haben sich unterschiedliche Begriffe, die das Machtgefälle zwischen den Beteiligten berücksichtigen, entwickelt. Mobbing wird dementsprechend sowohl als Überbegriff für die systematische Schikane am Arbeitsplatz verwendet als auch für die spezielle Thematik der Schikanen unter hierarchisch gleichgestellten KollegInnen. Der Begriff „Bossing“ hat sich für die Schikane von einem/r Vorgesetzten zu seiner/m Untergebenen etabliert. „Staffing“ definiert Schikanen von mehreren Untergebenen zu

Seite -1-

einem/r Vorgesetzten (Kolodej 2005). „Bullying“ ist im deutschsprachigen Raum für Mobbing im Schulbereich gebräuchlich. Die Schikane mittels neuer Medien wird *Cyber-Mobbing* oder Cyber-Bullying genannt.

Mobbingprozesse beeinträchtigen die Lebensqualität der Betroffenen maßgeblich und wirken sich auf die unterschiedlichen Lebensbereiche aus. Im Mobbingreport zeigte sich, dass 86,6% der Betroffenen psychische und/oder physische Beeinträchtigungen hatten. Von kurzfristiger Krankheit waren 36,6% betroffen, längerfristig erkrankte ca. jeder/r Dritte, davon über die Hälfte bis zu fünf Monate und ca. jede/r Fünfte über ein Jahr (vgl. Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff 2002).

## **2. Mobbingberatung**

Mobbingberatung zielt darauf, die Handlungsfähigkeit der Betroffenen zu erhöhen. Es geht hierbei insbesondere darum, Ressourcen, die den Betroffenen aufgrund der enormen Belastung nicht mehr zugänglich sind, zu reaktivieren, so dass sie diejenigen Entscheidungen und Interventionen setzen können, die zu einem Ende der Mobbing-situation führen.

### **2.1. Axiome der Mobbingberatung**

Die spezifische Dynamik des Mobbinggeschehens und die Auswirkungen auf die Betroffenen machen es notwendig, dass Mobbingberatung unterschiedlichsten Kriterien gerecht wird. Anhand von Fallbeispielen wurden diese mittels der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse expliziert (vgl. Mayring 2005; Kolodej 2008a). Die gelungene Synthese zwischen Lösung und Problem, Begleitung und fachkundiger Expertise, Nähe zur Person bei gleichzeitigem Abstand zum Sachverhalt, Grenzen des eigenen Könnens und Verweis auf KollegInnen macht Mobbingberatung und -intervention zu einer Herausforderung für die beratende Person. Nachfolgend sollen die wesentlichen Axiome veranschaulicht werden.

#### **2.1.1. Mobbingberatung als lösungsorientierte Intervention**

Als methodischer Zugang erweist sich ein lösungsorientierter Zugang als hilfreich. Mobbingbetroffene sind extremen Belastungen ausgesetzt, insofern ist es wichtig, dass vergangenheitsbezogene Problemfelder, wenn nicht unbedingt notwendig, nicht bearbeitet werden. „Es gilt nur soweit in die Vergangenheit zu gehen, wie es der Zukunft dient“ (Kolodej 2008b, 112). Die Grenzen der klassischen Mobbingberatung sind da anzusiedeln, wo es zur Chronifizierung von psychischen Symptomen gekommen ist. Ein besonderes Augenmerk ist hierbei auf die Gefahr der Generalisierung negativer Mobbing-Erfahrungen auf andere Lebensbereiche zu richten. Dies kann schnell zu klinischen Symptomen der Depression führen und eine klinisch-psychologische Behandlung erfordern.

#### **2.1.2. Mobbingberatung als Schutzraum für leidvolle Erfahrungen**

Wenngleich eine Lösungsorientierung in der Mobbingberatung sinnvoll ist, auch um KundInnen in einer schwierigen Situation nicht noch weiteren Belastungen auszusetzen, zeigt sich (vgl. Kolodej 2008a), dass eine ausschließliche Lösungsorientierung, wie sie zum Beispiel von einem führenden Vertreter dieser Richtung (De Shazer 2006) vorgeschlagen wird, im Sinne einer effizienten Mobbingberatung nicht empfehlenswert ist. Zumindest der Aspekt der Problemdarstellung nimmt einen wichtigen Bestandteil in der Mobbingberatung ein. Die Darstellung der aktuellen Situation ist notwendig, um einen guten, empathischen Kontakt herzustellen, sie hat entlastenden Charakter und ermöglicht eine Standortbestimmung. Wichtig ist die Möglichkeit der Problemdarstellung auch deshalb, weil die Mobbinggeschichten im alltäglichen Umfeld der Betroffenen oft nicht mehr gehört werden können, auf Zweifel stoßen oder nicht erzählt werden wollen.

### **2.1.3. Mobbingberatung als Prozess- und ExpertInnenberatung**

Mobbingberatung ist nicht nur in das klassische non-direktive Beratungsfeld einzuordnen, sondern besteht zu einem Teil aus einer ExpertInnenberatung mit fundierter psychologischer Expertise (vgl. Kolodej 2008a). Dies impliziert, da, wo es notwendig ist, theoretische und praktische ExpertInneninputs zu vermitteln, um bestmögliche Entscheidungsvoraussetzungen für die KundInnen zu ermöglichen. Das ExpertInnenwissen umfasst u.a. die fundierte Einschätzung des Geschehens im Sinne einer Differenzierung zwischen Konflikten und Mobbing, den Einsatz diagnostischer Verfahren, rechtzeitige rechtliche Verweise an JuristInnen und vorbereitende Maßnahmen, das Erstellen von Gutachten bis hin zum Vermitteln von Gegenwehrstrategien.

### **2.1.4. Mobbingberatung als interdisziplinäres Sujet**

In der Mobbingberatung zeigt sich die Notwendigkeit einer interdisziplinären Vorgangsweise (vgl. Kolodej 2008a), wie zum Beispiel die Abwägung von juristischen Schritten bei Rechtsübertretungen, die Konsultation von Haus- und FachärztInnen, das Einbinden des Betriebsrates und die psychologisch/strategische Beratung durch den/die PsychologIn. Generell sind bei lange andauernden Mobbingprozessen mehrere Disziplinen eingebunden und auch notwendig (vgl. Kolodej 2008a).

## **3. Die sieben Schritte der Mobbingberatung**

Mobbingberatung gliedert sich in einen siebenstufigen Prozess, wobei spezielle Aspekte, wie zum Beispiel der Aufbau und Erhalt einer vertrauenswürdigen Beziehung oder die Einschätzung der psychischen Stabilität, die bei Mobbing besonders wichtig sind, als übergreifende Faktoren angesehen werden können. Im nun folgenden Abschnitt werden die sieben Schritte der Mobbingberatung vorgestellt.

### **3.1. Klärung der Rahmenbedingungen & Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung**

In der Anfangsphase hat der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung den größten Stellenwert. Zu diesem grundlegenden und bedeutendsten Aspekt sei auf Rogers (1989) verwiesen. Er postulierte schon vor Jahrzehnten im Rahmen der von ihm entwickelten klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie beraterrelevante Aspekte. Er erwähnt den Aspekt der Empathie, demzufolge die BeraterInnen die KundInnen präzise und einführend zu verstehen versuchen. Als zweiten wichtigen Aspekt zeigt er denjenigen der Wertschätzung, der Äußerung von echter Zuwendung gegenüber den KundInnen auf. Diese Zuwendung soll frei von Beurteilung und Bewertungen der Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen der KundInnen sein. Als dritten Aspekt führt er die Echtheit an. Die BeraterInnen können sie selbst sein und den Zugang zu ihren Gefühlen für die Beratungsbeziehung nutzen. Die Bedeutung einer vertrauensvollen Beziehung kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Oft werden erst nach dem Aufbau einer tragfähigen Beziehung relevante Informationen bekannt gegeben.

### **3.2. Problemartikulation, Auftrags- und Zielklärung**

Die Problemartikulation hat in der Mobbingberatung nicht nur die Funktion, Informationen für die fundierte Analyse zur Entwicklung von erwünschten Handlungsoptionen zu erhalten, sondern sie dient auch der Entlastung der Betroffenen. Gerade beim Thema Mobbing sind die Beteiligten oft einer Ungläubigkeit vonseiten ihres Umfeldes ausgesetzt, was ständigen Rechtfertigungsdruck auf sie ausübt. Die Beratungssituation soll hier den Raum und die Ruhe bieten, um die eigene Geschichte auf die je individuelle Weise berichten zu können. Dies ist umso wichtiger, als Mobbingbetroffenen oft ihre Wahrnehmung abgesprochen wird. In der Regel stellt die Problemdarstellung eine Voraussetzung in der Mobbingberatung dar, um zu lösungsorientierten Phasen übergehen zu können.

### **3.3. Die Einschätzung der psychischen Stabilität der Beteiligten**

Besonderes Augenmerk sollte bei der Beratung von Konflikt- und Mobbingbetroffenen auf die Einschätzung ihrer psychischen Stabilität gelegt werden, da lang andauernde Mobbing-Erlebnisse zu massiven psychischen und physischen Problematiken führen (vgl. Kolodej 1999, 2003). Im Beratungsgespräch ist dementsprechend die Krisengefährdung der Betroffenen zu berücksichtigen. Die diesbezügliche Einschätzung entscheidet maßgeblich über den weiteren Verlauf der Beratung. Es ist die Weggabelung zwischen der klassischen Mobbingberatung und der Krisenintervention. Die beiden Interventionsformen sind grundsätzlich unterschiedlich und erfordern eine andere Handhabung (vgl. Sonneck 2000).

### **3.4. Analyse der Problemstruktur**

Als weiterer wichtiger Bereich gilt die Analyse des Mobbinggeschehens. Hierfür haben sich drei Fragenkomplexe als relevant erwiesen: Fragen zur Konfliktsituation und Konfliktgeschichte, zum Konfliktsystem und zu möglichen Konfliktlösungen (vgl. Kolodej 2005).

Im Fragenkomplex zur Konfliktsituation und Konfliktgeschichte geht es um die Erläuterungen zur aktuellen Konfliktsituation mit den jeweiligen Verhaltensweisen und Konfliktgeschichten. In einem weiteren Fragenkomplex sollte das Konfliktsystem zum Thema gemacht werden. Im Zentrum stehen hier Fragen nach den Beteiligten, deren Beweggründen und dem Kräftespiel der Konfliktparteien. Der unterschiedlichen Involviertheit der Konfliktparteien soll Beachtung geschenkt werden. Potenzielle Unterstützungsquellen sowohl innerhalb als auch außerhalb des jeweiligen Konfliktbereiches müssen darüber hinaus im Auge behalten werden. Wichtig ist auch, dass die Zusammenhänge zwischen eigenem und fremdem Verhalten hergestellt werden, so dass der Konfliktkreislauf ersichtlich wird (vgl. Kolodej 1999, 2005).

Ein weiterer Fragenkomplex gilt der Handlungs- und Lösungsorientierung im Konflikt. Im Zentrum dieses Komplexes stehen Fragen nach bereits gesetzten Interventionen und deren Auswirkungen. Interessant ist darüber hinaus, ob die Person bereits einen derartigen oder ähnlichen Konflikt erlebt hat und wie sie diesen bewältigen konnte. Dies verweist auf individuelle Ressourcen, die für die aktuelle Situation nutzbar gemacht werden können. Wichtig ist es weiters, neue Perspektiven der Konfliktlösung zu eröffnen, indem z.B. Zielvorstellungen so konkret wie möglich besprochen werden. Hierdurch können erwünschte von nicht erwünschten Effekten getrennt und bei der Konfliktbearbeitung realistisch durchgespielt werden.

Letztendlich ist es hilfreich, die gesammelten Informationen in einem Schaubild wie z.B. der Organisations-Soziometrischen Analyse (vgl. Kolodej 2008b) zu bündeln (siehe 5.1.).

### **3.5. Erweiterung der Handlungskompetenzen**

Auf den drei Ebenen – dem Verhalten, den Verhältnisse und der individuellen Haltung – können Interventionen mit den KundInnen erarbeitet werden.

Je nach Konfliktsituation und Phasenverlauf der Beratung wird der Fokus der Beratung auf einem anderen der drei Aspekte liegen. Im Sinne einer nachhaltigen Beratung ist es jedoch wichtig, immer einen „Weitwinkelaussicht“ auf die beiden anderen Bereiche zu haben, die gerade nicht im Fokus stehen.

Zumeist bestehen in der Mobbingberatung zwei unterschiedliche Ausgangssituationen. Zum einen entsteht Mobbing häufig aufgrund zwischenmenschlicher Konflikte. Es gilt, in der Beratung den möglichen Handlungsspielraum auszuloten, um persönliche Entscheidungen treffen zu können und aktiv verändernd tätig zu werden. Die Beratung orientiert sich hier in die Richtung einer Strategieentwicklung. Sie soll zur Verbesserung der Problemsituation beitragen und die Problemlösungskompetenz der KundInnen für zukünftige Konfliktsituationen fördern.

Andererseits gibt es auch bei Mobbing Konfliktpotenziale, die außerhalb des Handlungsspielraumes der Betroffenen liegen. Oft sind die äußeren Rahmenbedingungen der KundInnen jedoch dafür verantwortlich, dass diese die Situation nicht verlassen können oder

wollen. Für die Beratung bedeutet dies, Haltungen in den KundInnen aufzubauen oder zu unterstützen, die es ihnen ermöglichen, mit momentan unveränderbaren Zuständen bestmöglich leben zu lernen. In diesem Sinne kann die Mobbingberatung auch jene unterstützen, die mit (krank machenden) Rahmenbedingungen konfrontiert sind, auf die sie keinen Einfluss haben und die sie nicht verlassen können oder wollen.

### **3.6. Veränderung der äußeren Problemstruktur**

Im Rahmen der Mobbingberatung verdeutlichen sich oft strukturelle Mängel als mitverursachende Variable. Die Konfliktparteien haben jedoch nicht immer Einfluss auf die strukturellen Rahmenbedingungen und das Führungsverhalten. Es empfiehlt sich, diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen und Rückkoppelungsgespräche mit den EntscheidungsträgerInnen, PersonalvertreterInnen oder BetriebsrätInnen anzuregen. In vielen Fällen ist dies jedoch nicht möglich oder von den Betroffenen nicht gewünscht. Trotzdem ist eine Differenzierung zwischen unterschiedlichen Verursachungsvariablen auch innerhalb der Beratung im Einzelsetting für den individuellen Bewältigungsprozess von Bedeutung, birgt doch allein das Wissen um die Trennung von eigenen und fremden Anteilen eine enorme Entlastung.

### **3.7. Abschlussintervention**

Beim Abschluss einer Mobbingberatung bedarf es der Reflexion des Mobbingprozesses, um die vollzogene Entwicklung und deren Nutzen deutlich zu machen. Eine sinnvolle Abschlussintervention in der Beratung ist hierbei anhand der drei neuralgischen Meilensteine Rückblick, Bilanz und Vorschau zu reflektieren.

Der Fokus der Beratung wird beim Abschluss noch einmal auf den Beginn gerichtet, um dann den Unterschied zur aktuellen Situation zu beleuchten. Wichtige Inhalte dieser Reflexion sind die individuellen Verbesserungsschritte und der Zugewinn an Kompetenzen im Umgang mit schwierigen Konfliktsituationen. Die Lernerfahrungen für zukünftige Lebenssituationen werden erarbeitet. Sie haben so sinnstiftenden Charakter für die Zukunft. Dies ist umso bedeutungsvoller, als die Untersuchungen von Gendlin (1998) über den *felt sense* zeigen, dass diejenigen KundInnen, die einen solchen sinnstiftenden Charakter erkennen, Krisensituationen und problematische Lebenserfahrungen schneller und gesünder bewältigen und integrieren. Oft ist dieser bei Mobbing in der Vergangenheit nicht zu finden, kann jedoch präventiv für die Zukunft geltend gemacht werden (vgl. Kolodej 2008b).

## **4. Ausgewählte Interventionen in der Mobbingberatung**

Im Nachfolgenden werden zehn Interventionen dargestellt, die bei Mobbing von besonderer Relevanz sind.

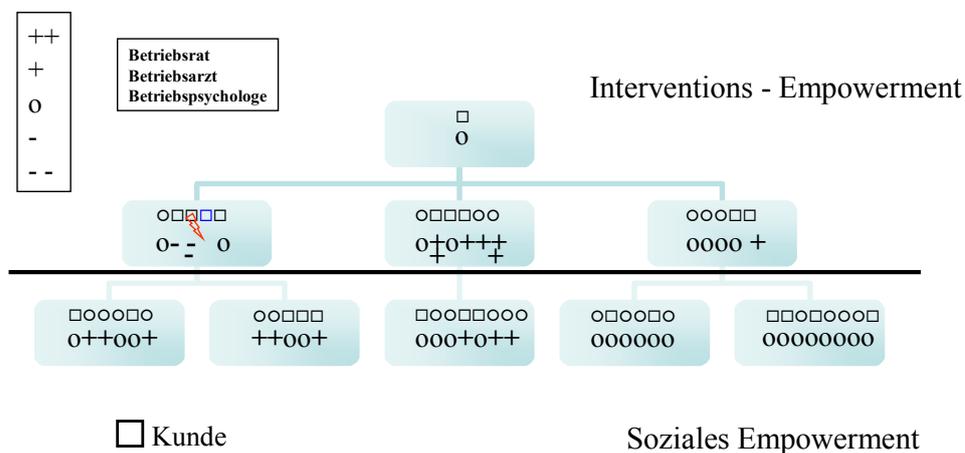
### **4.1. Die Organisations-Soziometrische Analyse (OSA)**

Da Mobbing in den meisten Fällen ein Gruppenphänomen darstellt, welches ein strategisches Vorgehen unabdingbar macht, ist eine genaue Analyse notwendig. Es gilt, insbesondere Interventionen zu setzen, die einen Machtausgleich ermöglichen. Als Analysetool hat sich hierbei die Organisations-Soziometrische Analyse (OSA) (vgl. Kolodej 2008b) als hilfreich erwiesen. Bei der OSA werden zum einen die formal hierarchischen Entscheidungs- und Informationsstrukturen aufgezeichnet. So kann schnell erkannt werden, in welchen Positionen sich die Beteiligten des Mobblings befinden. Jene KollegInnen, die sich in derselben Hierarchieebene oder darüber befinden, haben als UnterstützerInnen mehr Interventionsmacht. Jene KollegInnen, die sich in einer niedrigeren Hierarchieebene befinden, können soziale Unterstützung bieten. Dies ist deshalb so wichtig, weil gerade der Aspekt der Isolation eines der zentralen Merkmale einer Mobbingentwicklung darstellt. Dementsprechend sind es jene, die zwar in der Regel nicht die Macht der direkten Intervention besitzen, jedoch dazu beitragen

können, dass die Betroffenen nicht gänzlich in Isolation geraten. Dies ist für die psychische Stabilität der Betroffenen existenziell (vgl. Kolodej 2005).

In einem nächsten Schritt wird nun mit dem so angefertigten Organigramm eine soziometrische Analyse durchgeführt. Die KundInnen werden gebeten, die einzelnen Personen nach ihrer Involviertheit in den Prozess zu differenzieren. Hier wird in unterschiedliche Kategorien differenziert: starke Gegner (--), mittlere Gegnerschaft (-), neutrale Position (0), gute Beziehung (+) und Unterstützer (++) . Es werden alle relevanten Personen nach diesem Einschätzungsschema beurteilt. Dies ist wichtig, um Gegenstrategien vorzubereiten. Zudem kann über eine solche Vorgangsweise den Generalisierungstendenzen der Betroffenen entgegengewirkt werden. Darüber hinaus stellt die OSA eine wichtige Methode der Externalisierung der Problemsituation dar. Oft blicken KundInnen so das erste Mal aus einer Metaperspektive auf ihre Situation.

## Organisations – Soziometrische Analyse



Organisations-Soziometrische Analyse (Kolodej 2005)

### 4.2. Das Mobbingtagebuch

Als weitere mobbing-spezifische Intervention ist das Mobbingtagebuch zu erwähnen. Wenngleich die Bezeichnung irrtümlich ist – geht es doch letztendlich um die Dokumentation der Geschehnisse, die in jeder beliebigen Form getätigt werden kann –, hat sie sich doch in der Literatur durchgesetzt (vgl. Esser & Wolmerath 1999; Kolodej 2005; Smutny & Hopf 2003). Dient das Mobbingtagebuch zur präventiven Analyse und Differenzierung von Konflikten und Mobbing, scheint es sinnvoller, den Begriff Dokumentation zu verwenden. Das Mobbingtagebuch ist ein unabdingbar notwendiger Bestandteil einer gerichtlichen Intervention. Hierbei ist nicht die Form, sondern der Inhalt von besonderer Relevanz. Das Tagebuch kann durch Aufzeichnungen im Kalender, eine Kartei, einzelne Aktenvermerke oder in Tagebuchform geführt werden. Es sollte in jedem Falle handschriftlich geschrieben sein. Im Falle einer rückwirkenden Aufzeichnung ist es wichtig, dies zu vermerken. Die Führung eines solchen Tagebuchs sollte frühzeitig in der psychologischen Beratung empfohlen werden, da aktuelle Vermerke natürlich von genauerer Aussagekraft sind. Falls ZeugInnen bei den Mobbingvorfällen

Seite -6-

zugegen waren, ist es notwendig, deren Namen im Mobbingtagebuch zu verzeichnen. Im günstigsten Fall sollten die Aufzeichnungen von ihnen unterzeichnet werden. Falls keine ZeugInnen anwesend waren und der Vorfall unmittelbar danach jemandem berichtet wurde, sollten die Namen dieser Personen ebenfalls im Mobbingtagebuch notiert werden.

Für eine eventuelle gerichtliche Auseinandersetzung sind die folgenden fünf Punkte von besonderer Relevanz (vgl. Smutny & Hopf 2003, S. 69ff.):

1. ZeugInnen
2. Urkunden (Mobbingtagebuch, Zeitbestätigungen von Arztbesuchen, andere schriftliche Dokumente, ...)
3. Augenschein (Fotos, Lokalaugenschein, ...)
4. Parteien (die eigene Aussage)
5. Sachverständige (ÄrztInnen, PsychologInnen, ...)

Auch für die psychologische Beratung hat das Mobbingtagebuch einen hohen Stellenwert, da hierdurch der Verlauf verdeutlicht, eine Analyse der betrieblichen Schwachstellen vorgenommen oder aber erfolgreiche Verhaltensmuster erkennbar und reproduzierbar werden. Darüber hinaus dient es dem Individuum zur Strukturierung für erlebte Erfahrungen.

<b>Mobbing - Tagebuch</b>						
<b>Datum</b>	<b>Uhrzeit</b>	<b>Was ist passiert?</b>	<b>Beteiligte Zugegen</b>	<b>Persönliche Reaktionen</b>	<b>Folgen</b>	<b>Dokumente Beweise</b>

Mobbingtagebuch (Kolodej 1999)

### **4.3. Aufbau von Ressourcen**

Als zentral in der Mobbingberatung stellt sich der Aufbau von Ressourcen dar. Mittels der Organisations-Soziometrischen Analyse (OSA) kann die äußere Ressourcenlage erarbeitet werden. Als weitere wichtige Stärkung der Betroffenen kann an der Wahrnehmung innerer Ressourcen gearbeitet werden. Besonders geeignet hierfür ist die Exploration von Ausnahmen. Da sich Menschen nicht immer gleich verhalten, ist es wichtig, jene Momente herauszuarbeiten, in denen es ihnen besser mit der Situation geht oder sie anders mit dieser umgehen. Relevant ist hierbei die Erörterung, was die Betroffenen in diesen Zeiten anders machen.

Da von Mobbing Betroffene zumeist eine lange Leidensgeschichte haben, geht der Prozess oft mit einem immer stärker werdenden Abbau der Ressourcenwahrnehmung einher. Betroffene

verstricken sich in den Reaktions-Aktions-Reaktionskreislauf. Ziel der Beratung ist es, den Bogen von der Problemwahrnehmung auf Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten zu lenken, die es den Betroffenen ermöglichen, aktiv einen Weg in die Lösung zu beschreiten. Eine der größten Ressourcen in der Beratung ist hierbei das Einnehmen einer Metaposition und der gezielte Einsatz von schnell wirkenden Ressourcenmethoden (vgl. Kolodej 2008b).

#### **4.4. Stabilisierungs-, Entlastungs- und Entspannungsmethoden**

Als besonders wichtig erweisen sich in der Mobbingberatung Stabilisierungs-, Entlastungs- und Entspannungsmethoden. Im Gegensatz zur klassischen Beratung ist davon auszugehen, dass es beim Phänomen Mobbing zu extremen Belastungen kommt, mit denen in der Beratung umgegangen werden muss. Stabilisierungs-, Entlastungs- und Entspannungsmethoden zählen zu den wichtigsten Interventionen in der Mobbingberatung. Hier können Themen bearbeitet werden, die mit den richtigen Beteiligten nicht möglich wären, weil diese sich verweigern oder der/die Betroffene schon lange nicht mehr im Betrieb ist und keinen Zugang zu den Personen mehr hat oder haben will. Durch die Externalisierung intern erlebter Belastungen, die sich meist in Form von körperlichem Druck an Brust und Schultern zeigen, können diese bearbeitet werden. Insbesondere die Differenzierungen dieser Belastungen in eigene und fremde Anteile führte dazu, dass fremde Anteile abgegeben und die eigenen bewusster wahrgenommen und als Lernerfahrungen für zukünftige Situationen genutzt werden können. Methodisch kann dieser Prozess durch das Rückgaberritual (vgl. Kolodej 2008b) erfolgen.

Zusätzlich kann es sinnvoll sein, professionelle Methoden der Entspannung und Entlastung anzubieten. Diese können beraterische Entlastungs- und Ressourcenrituale sein, aber auch unterschiedliche Entspannungsmethoden wie zum Beispiel das autogene Training oder die progressive Muskelentspannung (vgl. Höfler, Jacobson, Wirth 2006).

#### **4.5. Stärkung des Gegenwehrpotenzials**

Eine zentrale Intervention in der Mobbingberatung ist die Stärkung der Gegenwehr. Meist zielten Mobbingattacken auf die größte Verletzlichkeit, die größte Wehrlosigkeit der Betroffenen ab. Es zeigt sich, dass Frauen signifikant häufiger durch „Angriffe durch verbale Kommunikation“ als Männer gemobbt werden. Männliche Beschäftigte mit Minderheitenstatus werden signifikant häufiger gemobbt als Frauen mit Minderheitenstatus. Zudem zeigen Untersuchungen, dass Mobbingbetroffenheit altersspezifisch ist (vgl. Kolodej, Klug, Kallus 2012; Gappmaier 2007). „Diskriminierung von Minderheiten“, „Androhung des Arbeitsplatzverlustes“ und „tatsächlicher Arbeitsplatzverlust“ werden bei älteren ArbeitnehmerInnen signifikant häufiger eingesetzt als bei Jüngeren (Kolodej, Klug, Kallus 2012).

In der Beratung gilt es, situationsspezifische Gegenwehrmechanismen auf individueller und institutioneller Ebene zu entwickeln. Dies kann u.a. bedeuten, dass selbstwertstabilisierende Interventionen gesetzt werden, praktisches Know-how der psychologischen Selbstverteidigung vermittelt wird, die Betroffenen ermutigt werden, die Interessenvertretungen einzubeziehen oder Mobbinggutachten erstellt werden.

#### **4.6. Die Arbeit an gefestigten negativen Glaubenssystemen**

Ein weiterer Interventionsansatz ist die Arbeit an festgefahrenen Glaubenssystemen. Die Arbeit mit gefestigten negativen inneren Glaubenssätzen ist gerade bei Mobbingbetroffenen besonders bedeutsam, da es aufgrund von lang andauernden leidvollen Erlebnissen oft zu diesen kommt. Aussagen wie „Es wird mir immer wieder passieren“ oder „Ich werde immer das Opfer in einer Gruppe sein“ sind häufig geäußerte Formulierungen, die im Sinne der Vermeidung einer „Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiung“ bearbeitet und bewusst gemacht werden müssen (vgl. Kolodej 2008b, S. 228ff.).

#### **4.7. Metaphern, Geschichten und Fallbeispiele**

Eine hilfreiche Interventionsform ist das Erzählen von Geschichten, Metaphern und Fallbeispielen. Dies ist besonders hilfreich, da Mobbingbetroffene oft in einer starken Vereinzelung sind und den subjektiven Eindruck gewinnen, nur sie erleiden ein solches Schicksal (vgl. Kolodej 1999). Gerade das authentische Schildern von anderen ähnlichen Fällen, die sich im Sinne des Betroffenen zum Positiven gewandelt haben, birgt eine große Chance, der Hoffnungslosigkeit entgegenzuwirken.

Geschichten, Fallbeispiele und Metaphern haben darüber hinaus gerade dann eine große Bedeutung, wenn sensible und kritische Themen angesprochen werden (vgl. Zeig 1999). Die meisten Betroffenen befinden sich in einer Ausnahmesituation, in der ihre Wahrnehmung ständig infrage gestellt wird. Eine frühe direkte kritische Reflexion des eigenen Verhaltens empfiehlt sich nicht. Dies kann dazu führen, dass die BeraterInnen als Teil des Angreifersystems wahrgenommen werden und die unterstützende Funktion verlieren. Dementsprechend sind Metaphern, Geschichten und Fallbeispiele hilfreich, um problematische Inhalte, ohne die Beratungsbeziehung zu gefährden, zu vermitteln.

#### **4.8. Unterstützung bei Entscheidungssituationen**

Entscheidungsproblematiken werden oft als Begleiter in der Mobbingberatung thematisiert. Insofern ist es wichtig, entsprechende Methoden anzubieten, die es den KundInnen ermöglichen, nachhaltige Entscheidungen treffen zu können. Als Grundkonzept diente das Tetralemma (vgl. Varga von Kibéd & Sparrer 2003). Es ist eine Struktur der indischen Logik und wurde im Rechtswesen zur Lösung von Streitfällen angewandt. Entscheidendes Element ist hierbei, dass das klassische Dilemma des Entweder-oder zugunsten zwei weiterer Positionen, „beides“ und „keines von beiden“, erweitert wird. Zudem wird eine Metaposition eingeführt, von der aus die Alternativen aus einer Distanz betrachtet werden können (vgl. Kolodej 2008b). Die Durchführung des Tetralemmas kann mittels Bodenmarkierungen, Stühlen, Symbolen, RepräsentantInnen oder aber im Gespräch erfolgen. Weiters kann sie von einer sehr rationalen Abwägung bis hin zur Abfragung von emotionellen und körperlichen Wahrnehmungen gehen. Zentral im Umgang mit Entscheidungssituationen ist, jeglichen Druck von den KundInnen zu nehmen, um nachhaltige Lösungen zu ermöglichen. Dies kann durch das „Tetralemma Experiment“ (vgl. Kolodej 2008b) erfolgen, indem die unterschiedlichen Optionen in einem „Als-ob-Training“ an unterschiedlichen Tagen erfahrbar gemacht werden (vgl. Kolodej 2008b).

#### **4.9. Experimente und Übungen**

Experimente und Übungen außerhalb des Beratungssettings sind sinnvoll, um den Transfer der Beratungsergebnisse in die aktuelle Lebenssituation der Betroffenen zu gewährleisten (vgl. De Jong & Kim Berg 2003; De Shazer 1998). Im Rahmen der Mobbingberatung gibt es eine Vielzahl von Experimenten und Übungen, die sinnvoll eingesetzt werden können (vgl. Kolodej 2008b). Besonders bei Mobbingbetroffenen sollten Ressourcenaufgaben verstärkt empfohlen werden. Oft geben Menschen gerade in sehr belasteten Situationen lang gewohnte Regenerationsmöglichkeiten auf und schwächen sich so zusätzlich.

Experimente und Übungen können für die KundInnen maßgeschneiderte Interventionen sein (z.B. innere Sätze, Alltagsrituale usw.). Es gibt zudem aber auch „Formelaufgaben“ (z.B. Schreiben-Lesen-Verbrennen-Ritual, Wundertag-Experimente usw.), die als „Dietriche“ in der Beratung von Steve de Shazer beschrieben wurden (2006) und in der Mobbingberatung genutzt werden können. Bei beiden Interventionsformen, maßgeschneiderte Intervention oder Dietrich, geht es letztendlich darum, dass die KundInnen neue Verhaltensweisen erproben, um destruktive Muster zu verändern.

#### **4.10. Entwicklung von neuen Lebensperspektiven und Zielen**

Als weitere wichtige Interventionsrichtung stellt sich die Entwicklung von neuen Lebensperspektiven und Zielen dar. Lang andauernde Mobbingverfahren führen oft zu schweren Lebenskrisen. Dementsprechend gilt es, neue Perspektiven zu erwägen und zu entwickeln und negativen Generalisierungen entgegenzuwirken. Falls der Mobbingprozess zum Arbeitsplatzverlust geführt hat, impliziert die Beratung auch die Kenntnis über bewerbungsrelevantes Wissen, da der Neueinstieg maßgeblich von der Selbstpräsentation abhängig ist. Insbesondere Fragen und Antworten bezüglich der vorangegangenen Arbeitsstelle müssen hierbei mit den KundInnen strategisch reflektiert und durchgespielt werden.

#### **5. Schlussbemerkung**

Mobbingprozesse beeinträchtigen die Lebensqualität der Betroffenen maßgeblich, die Behandlung so entstandener Krankheitssymptome verursacht jährlich enorme medizinische Kosten. Zudem entstehen Kosten für die Betriebe durch die Verschlechterung des Betriebsergebnisses, vermehrte Krankenstände, Motivations- und Leistungsabbau sowie Fluktuation und Neueinstellungen aufgrund von Kündigungen. Mobbingberatung und Intervention zielt darauf ab, die Selbsthilfebereitschaft, die Selbststeuerungsfähigkeit und Handlungskompetenzen der KlientInnen zu erhöhen. Es geht hierbei insbesondere darum, Ressourcen, die den Betroffenen aufgrund der enormen Belastung nicht mehr zugänglich sind, zu aktivieren, so dass diese jene Entscheidungen und Interventionen setzen können, die zu einem Ende der Mobbingssituation führen.

#### **Literatur**

- Alsaker, F. D. (1989): Perceived social competence, global self-esteem and peer dependence in early adolescence. In B. H. Schneider, G. Attili, J. Nadel & R. Weissberg (Eds.). Social competence in developmental perspective. Dordrecht, Netherlands: Kluwer.
- Björkqvist, K. & Östermann, K. (1992): The Work Harassment Scale. Abo Akademi University, Vasa, Finland.
- De Jong, P. & Kim Berg, I. (2003): Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Systemische Studien, Band 21. 5. Auflage. Dortmund: Modernes Lernen
- De Shazer, S. (1998): Worte waren ursprünglich Zauber. Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis. Dortmund: Modernes Lernen.
- De Shazer, S. (2006): Wege der erfolgreichen Kurztherapie. 7. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Esser A., Wolmerath M., Niedl K. (1999): Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene. Wien: ÖGB Verlag.
- Frankl, V. E. (1995): Trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München: Dtv.
- Gappmaier, Erni (2007): Konflikt und Mobbing unter der Berücksichtigung der Aspekte Erholung und Beanspruchung älterer ArbeitnehmerInnen. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Karl-Franzens-Universität Graz.

- Gendlin E. T, (1998): Focusing-orientierte Psychotherapie. Ein Handbuch der erlebensbezogenen Methode. München: Pfeiffer.
- Höfler R., Jacobson E., Wirth K. (2006): Entspannung als Therapie. Progressive Relaxation in Theorie und Praxis. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung.
- Jennifer, D., Cowie, H. & Ananiadou, K. (2003): Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations, *Aggressive Behavior*, 29, S. 489–496.
- Kolodej, C. (1999): Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen. WUV. Wien.
- Kolodej, C. (2003): Mobbing vermeiden und bekämpfen – Mediationsstrategien. In: *Zeitschrift für Konfliktmanagement, Centrale für Mediation*. S. 159–163.
- Kolodej, C. (2005): Die Schattenseiten der Arbeitswelt: Mobbing – beratungsrelevante Aspekte. In: Firlej, K., Kierein, M., Kletecka-Pulker, M. (Hg.): *Jahrbuch für Psychotherapie und Recht IV/V*, S. 18–25.
- Kolodej, C. (2005): Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen. WUV. Wien (überarbeitete Neuauflage).
- Kolodej, C., Voutsinas, A., Jiménez, P. & Kallus, K. W. (2005): Inventar zur Messung des Eskalationsgrades von Konflikten in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*, Heft 4, 19–28: Lengerich.
- Kolodej, C. (2008a): Dynamik & Intervention bei eskalierenden Konflikten am Beispiel Mobbing, Dissertation Universität Wien.
- Kolodej, C. (2008b): Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene. WUV. Wien.
- Kolodej, C., Essler, T. & Kallus, W. (2010): Test zur Erfassung von Mobbingverhaltensweisen am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*, Lengerich, S. 99–110.
- Kolodej, C. & Klug, A. & Kallus, W. (2012): Mobbinghandlungen bei KundInnen einer Mobbingberatungsstelle in Abhängigkeit von Alter und Geschlecht. *Journal für Psychologie*.
- Leymann, H. (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Leymann, H. (1996): Handanleitung für den LIPT-Fragebogen. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Mayring, P. (2005): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick U. & von Kardorff E. & Steinke I. (2005): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Meschkatat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2002): Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Mikkelsen, E. (2002): Basic assumptions and symptoms of post – traumatic stress among victims of bullying at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11, S. 87–111.

Petzold H. G. (2004): Integrative Therapie. 3 Bände. 2. Auflage. Paderborn: Junfermann.

Rogers, C. (1989/ 2007): Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie. 18. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer.

Smutny, P. & Hopf, H. (2003): Mobbing – auf dem Weg zum Rechtsbegriff? Eine Bestandsaufnahme, Das Recht der Arbeit, S. 110.

Sonneck, G. & Aichinger, E. M. & Boder, E. (2000): Krisenintervention und Suizidverhütung. Stuttgart, UTB.

Varga von Kibed, M. & Sparrer, I. (2003): Ganz im Gegenteil. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

**Kontakt:**

Univ.-Lekt. Mag. DDr.  
Christa Kolodej, M.A.  
Kundratstraße 6/14/9  
1100 Wien, Österreich