

Supervision

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. mult. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz
Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl.-Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen
Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen
Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.
Dr. phil. **Robert Masten**, Department of Psychology, Faculty of Arts, University of Ljubljana, Slovenia
Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych., Universität Kassel
Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Rorschach
Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen
Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern
Ireen Ruud, MSc., Høgskolen i Buskerud, Norwegen
Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems
Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich
Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 09/2007

**Mobbing und Integrative Supervision - Materialien, Modelle,
Perspektiven und eine Befragung zu Mobbingberatung und
Supervision**

Martin Waibel, Aulendorf, Hilarion G. Petzold, Düsseldorf/Amsterdam**
(2007)*

* Erstellt aufgrund der Diplomarbeit 2005, aus dem Diplomstudiengang Supervision, **Freie Universität**, Amsterdam, und der „**Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit**“, staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Düsseldorf, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de, Information: <http://www.IntegrativeTherapie.de>).

** Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“ und dem „**Zentrum für psychosoziale Medizin**“ (Leitung: Prof. Dr. med. Anton Leitner, Krems, <mailto:Leitner@Donau-Uni.ac.at>), Master of Science Lehrgang „Supervision“ (wissenschaftl. Leitung: Univ.-Prof. Dr. H. G. Petzold), **Donau-Universität Krems**.

Inhaltsverzeichnis

0. Einführung

1. Probleme in der Begriffsdefinition – Versuch der Operationalisierung

- 1.1. Der Mobbingbegriff in den Dictionary`s, im Sprachgebrauch einzelner Länder und seine fragliche Herkunft
- 1.2. Entstehung und Definition des Mobbingbegriffes nach Bilz
- 1.3. Definition des Mobbing aus medizinischer Sicht
- 1.4. Definition bekannter Autoren
- 1.5. Definition des Mobbing aus juristischer Sicht
- 1.6. Weitere Begriffe

2. Prävalenz von Mobbing

- 2.1. Ergebnisse
- 2.2. Kritik an der Forschung

3. Wie kann Mobbing objektiviert und erforscht werden?

- 3.1. Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann
- 3.2. Die 100+ ... Mobbinghandlungen nach Esser/Wolmerath
- 3.3. Diskussion

4. Begriffsdifferenzierung: Kritik, Konflikt und Mobbing

- 4.1. Kritik
- 4.2. Konflikt – theoretische Betrachtungen
 - 4.2.1. Defizite in der Konfliktforschung
 - 4.2.2. Konflikttheoretische Betrachtungen
 - 4.2.2.1. Ko-respondenz als Grundlage von Koexistenz
 - 4.2.2.2. Konflikttheorie nach Berkel
 - 4.2.2.3. Konflikttheorie nach Glasl
 - 4.2.2.4. Konflikttheorie und affilialer Stress nach Petzold
 - 4.3. Mobbing – eine besondere Form von Konflikt: Ausstoßung

5. Die Ursachen von Mobbing

- 5.1. Ursachenforschung nach Leymann
- 5.2. Ursachenerhebungen von Esser/Wolmerath
- 5.3. Ursachen nach Kolodej
- 5.4. Ursachenergebnisse aus der deutschen Mobbingstudie (Meschkutat et. al.)

6. Auswirkungen von Mobbing auf Gesundheit, Arbeitsleistung und Motivation

- 6.1. Gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing
- 6.2. Verlauf von Mobbing und problematische Diagnosen

7. Interventionsformen bei Mobbing aus der Sicht von Supervision und Beratung

- 7.1. Handlungsmöglichkeiten für Betroffene aus eigener Sicht und Sichtweisen verschiedener Autoren
- 7.2. Spezifische Interventionsfelder von Supervision
 - 7.2.1. Supervision als Prävention bei Mobbing
 - 7.2.2. Supervision als diagnostisches Instrument bei Mobbing
 - 7.2.3. Supervision als Konfliktmethode
 - 7.2.4. Supervision als Krisenintervention
 - 7.2.5. Supervision/Coaching für den Betroffenen
 - 7.2.6. Supervision als Meta-Consulting für der Berater/Supervisor
- 7.3. Integrativ ressourcenorientiert interventiver Ansatz zur Kompetenzverbesserung und Performanzsteigerung des Betroffenen
 - 7.3.1. Metaressourcen nach Rösing
 - 7.3.1.1. Metaressource 1: Banduras Konzept des self-efficacy
 - 7.3.1.2. Metaressource 2: Kobasas hardiness
 - 7.3.1.3. Metaressource 3: Antonovsky's sense of coherence
 - 7.3.2. Die Ressourcenaktivierung nach Grawe
 - 7.3.2.1. Entstehung und Grundgedanken zur Ressourcenaktivierung
 - 7.3.2.2. Theoretische Begründungen für die positiven Wirkungen der Ressourcenaktivierung
 - 7.3.2.3. Ressourcen, Grundbedürfnisse und Rückkoppelungsprozess
 - 7.3.2.4. Konzeptuelle Differenzierung des Konstrukts Ressourcenaktivierung

- 7.3.2.5. Konsequenzen für die Ausbildung
- 7.3.3 Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung nach Petzold
 - 7.3.3.1 Definitionen von Ressourcen im integrativen Ansatz
 - 7.3.3.2 Integratives Ressourcenmodell
 - 7.3.3.3 Metaressourcen im Integrativen Ansatz
 - 7.3.3.3.1 Metaresource: „dynamische Regulation“
 - 7.3.3.3.2 Metaresource der „Protective Factor → Resilience Cycle
- 7.4 Integrative Ressourcenintervention
 - 7.4.1 Ressourcenberatung und Ressourcenassessment
 - 7.4.2. Ressourceninterventionen
 - 7.4.3. Fallbeispiele zu Ressourceninterventionen

8. Untersuchung zu Mobbingberatung und Supervision in Deutschland

- 8.1. Ziel der Untersuchung
- 8.2. Vorgehensweise in der Untersuchung
 - 8.2.1. Fragebogen
 - 8.2.2. Adressaten der Befragung
- 8.3. Form der Befragung
- 8.4. Probleme bei der Durchführung
- 8.5. Ergebnisse
 - 8.5.1. Zeitlicher Beratungsaufwand in der Arbeit mit Mobbing-Betroffenen
 - 8.5.2. Methodische Vorgehen in der Beratung
 - 8.5.3. Supervision in der Mobbing-Beratung
 - 8.5.3.1. Mobbing-BeraterInnen mit Supervision
 - 8.5.3.2. Mobbing-BeraterInnen ohne Supervision
 - 8.5.4. Demographische Daten
 - 8.5.5. Wo findet noch Mobbingberatung statt?

9. Zusammenfassung

10. Bibliographie

0. Einführung

Neben Burn-Out hat ein zweiter Begriff seit den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts in der Arbeitswelt, in der Therapie und Beratung und noch zu wenig in der Supervision eine „zweifelhafte Popularität“ erlangt: Mobbing. Einer der Autoren (Weibel), u.a. tätig selber auf einer Akutstation in einer psychosomatischen Klinik, erlebt fast täglich die Benutzung des Begriffs in der Therapiegruppe, wobei es immer mindestens ein oder zwei Gruppenmitglieder gibt, die sich gemobbt fühlen. Der andere Autor (Petzold) kommt sowohl in der Therapie, mehr aber noch in Supervisions- und Coaching-Prozessen im Profit- und Non-Profit- Bereich mit dem Mobbingphänomen in Kontakt. Bei tieferem Nachfragen in Therapie, Beratung und in Supervisionsprozessen ergeben sich jedoch schnell sehr unterschiedliche Auffassungen von Mobbing, insbesondere gehen die Meinungen über das was Mobbing sei, sehr weit auseinander. So erlebte Weibel selber in eigenen Supervisionen u.a. die Meinungen von Fachleuten, dass Mobbing allerhöchstens bei jedem 30igsten Patienten, der dies benennt angenommen werden darf, hingegen auf betrieblicher Ebene Betriebsräte Mobbing als „Alltagssport“ in Abteilungen beschreiben. Diese extrem unterschiedlichen Meinungen in den verschiedenen Berufswelten, die Verwässerung des Begriffes und seine unklare Herkunft muss ein Anlaß sein, den Begriff des Mobbings, den Stand der wissenschaftlichen Forschung sowie Interventionsansätze hier aus spezifisch supervisorischer Sicht eingehender zu beleuchten. Dies soll in der nachfolgenden Arbeit unter den verschiedenen Perspektiven des Autors Weibel, der langjährig Betriebsrat, Aufsichtsratsmitglied und Wirtschaftsausschußmitglied war (Betriebsperspektive), der sich viel mit juristischen Problemen auf der betrieblichen Ebene auseinandergesetzt hat (juristische Perspektive), der als Integrativer Bewegungstherapeut bewegungspsychotherapeutisch in Akutklinik und privat tätig ist (therapeutische Perspektive), der aktiv als Leiter eines großen Therapiezentrums Maßnahmen für betriebliche Gesundheitsförderung intern und extern entwickelt hat (präventive Perspektive) und schließlich die des Supervisors, der in Lehre und Ausbildung sozialwissenschaftlich arbeitet (sozialwissenschaftliche Perspektive). Neben diesen unterschiedlichen mehrperspektivischen Betrachtungsweisen (Petzold

1993) auf einem Mehrebenenmodell ist die Besonderheit dieser Arbeit, dass die verschiedenen Blickwinkel zusätzlich unter dem Blick von Supervision und Organisationsberatung genommen werden. Als Mitautor und Begleiter der Studie bringt Petzold übergreifende Perspektiven aus der Beratung großer Unternehmen dem Metaconsulting von Projekten zur Verbesserung des Betriebsklimas und aus zahllosen Supervisions- und Kontrollsupervisionsprozessen ein. Kurzum - diese Arbeit will versuchen, Licht in den Dschungel zu bringen, durch die Darstellung verschiedenster Sichtweisen.

1. Probleme in der Begriffsdefinition – Versuch der Operationalisierung

Mobbing, so scheint vorneweg klar zu sein, ist ein Begriff, der aus dem amerikanischen oder angelsächsischen Sprachraum stammt. Das ist falsch! Mobbing bedeutet irgend so etwas wie „Beleidigung“, Beschämung, üble Nachrede, Kränkung bis hin zur Ausstoßung eines Menschen aus einer Gruppe. Es mobbt, d.h. schikaniert auch nicht ein Mensch einen anderen bzw. der Chef den Untergebenen oder ...? Das sind landläufige Ansichten! Beginnt man sich den Begriff des Mobbing von Betroffenen oder selbst von Fachleuten erklären zulassen, erhält man die vorgenannten Beschreibungen, die beim Befragten ebenso schnell zur Verwirrung führen, was auch nicht wundert, schaut man sich die verschiedensten Textstellen in Wörterbüchern und Veröffentlichungen an.

1.1. Der Mobbingbegriff in den Dictionary`s, im Sprachgebrauch einzelner Länder und seine fragliche Herkunft

Da ein rechtes Chaos über den Begriff und seine Geschichte besteht werden wir eine Übersicht aufgrund unserer Recherchen geben. Die Ausgabe des Rechtschreib-Dudens nimmt den Begriff des Mobbing erst 1996 auf und bezeichnet *damit* „Arbeitskollegen ständig zu schikanieren, mit der Absicht, sie von ihrem Arbeitsplatz zu vertreiben.“

Im Band 7 des Duden „Herkunftswörterbuch“ findet sich der bekannte Begriff „Mob“ beschrieben mit „Pöbe“l. Das Wort ist im 18. Jh. Aus dem Englischen entlehnt, dort bezeichnet man „mob“ eigentlich als „die aufgebrachte, aufgewiegelte Volksmenge“. Es ist gleichbedeutend mit dem lat. ´mobile vulgus` was die *verselbständigte (Volks)Menge* meint.

Das Bertelsmann Lexikon übersetzt den Begriff mit „das Schlechtmachen eines Kollegen durch Kollegen mit dem Ziel, ihn zur Kündigung seines Arbeitsplatzes zu bewegen“.

Der „Brockhaus multimedial“ 2005 gibt als Auskunft:

„**Mobbing** [zu englisch to mob »über (jemanden) herfallen«] das, in den 1990er-Jahren aufgekommene Bezeichnung für gezielt gegen eine Person gerichtete, andauernde und wiederholt erfolgende feindselige Handlungen (z. B. üble Nachrede, Beleidigungen, Schikanen, sexuelle Belästigung, tätliche Angriffe) durch eine oder mehrere Personen (Kollegen; bei Mobbing durch Vorgesetzte wird von **Bossing** gesprochen) am Arbeitsplatz.“

Im nordamerikanischen Sprachgebrauch war das Wort bis vor kurzem überhaupt nicht bekannt; eine größere Öffentlichkeit nimmt davon erst 1999 durch die Buchpublikation von Davenport, Schwartz und Elliott „Mobbing – Emotional Abuse in der american workplace“ Kenntnis. Die Autorengruppe bezieht sich dabei explizit Bezug auf den deutsch-schwedischen Forscher Heinz Leymann der als Mobbingpionier in Schweden in den 80er Jahren des v. J. benannt wird (vgl. d. . <http://www.mobbing-usa.com/>). Trotzdem ist in Amerika das Phänomen Mobbing bekannt aber eben unter anderen Begriffen wie „emotional abuse“ oder „bullying“. Hierzu wurden auch einige Bücher publiziert. Die weitere Entwicklung in den USA scheint indes unklar. Welche Begriffe sich schließlich in der breiten Bevölkerung durchsetzen werden, für das was wir hinlänglich bei uns als „Mobbing“ bezeichnen lässt sich nicht genau eruieren..

Im Webster-Dictionary (2003) findet man folgende Einträge:

Main Entry: ²**mob**

Inflected Form(s): **mobbed**; **mob-bing**

1 : to crowd about and attack or annoy <*mobbed* by autograph hunters> <a crowd *mobbed* by songbirds>

2 : to crowd into or around <customers *mob* the stores on sale days>

Unter bullying steht folgender Eintrag:

Main Entry: ³**bully**

Inflected Form(s): **bul-lyed**; **bul-ly-ing**

transitive senses

1 : to treat abusively

2 : to affect by means of force or coercion

intransitive senses : to use browbeating language or behavior :

Der Begriff des Bullying wird im amerikanischen und englischen Sprachgebrauch jedoch mehr als besondere Form der Anfeindung von Mitschülern, also im Kontext von Schule gesehen, und nicht so sehr in der Arbeitswelt.

Klar ist - Mobbing kommt als Begriff für *menschliches* Aggressionsverhalten nicht aus dem amerikanischen Sprachraum, wie viele vermuten und auch nicht aus dem angelsächsischen wie wir sehen werden.

In der Encyclopaedia Britannica (2001) findet man unter „Mobbing“ insgesamt sechs Einträge, allesamt beschäftigen sie sich mit dem Verhalten in der Tierwelt, insbesondere bei Ausstoßungs- oder Abgrenzungsprozessen in der Vogelwelt. Und hier wäre eine sinnvolle Herleitung zu sehen. Aber in der Literatur zum Mobbing wurde dieses Link über lange Zeit überhaupt nicht hergestellt:

Mobbing behaviour apparently advertises the presence of a predator that is potentially but not immediately dangerous; thus mammalian nest predators can be safely mobbed by flying birds, as can owls in the daytime. From the safety of trees, monkeys and squirrels mob predators on the ground. **Mobbing** calls are typically easy to locate, the calls being short and staccato, and they provide excellent cues of distance and direction. Conspicuous movements, such as tail flicks among small birds and squirrels, accompany the calls.

The final reason for social behaviour, and one of the most important, is to avoid predators or other large dangers. Just as animals can sometimes overcome large prey by grouping to attack it, so they can sometimes overcome large predators by grouping to defend against them. Cooperative and spirited attacks upon predators occur in most animals that protect their young and are a regular phenomenon in gull and tern colonies, in baboon troupes, in bees and wasps, and many others. "Mobbing" is a similar phenomenon in which the attack is not carried all the way to the predator but so harasses it that it departs or at least is prevented from getting its prey. The massed effect of many mobbing birds is more intimidating to a predator than is mobbing by one or two birds.

Bei der Sichtung verschiedener Artikel zu Mobbing findet man häufig wie in der aktuellen Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2003) „Wenn aus Kollegen Feinde werden ... folgende oder ähnliche Beschreibungen zur Herkunft des Mobbing-Begriffes:

„... erstmals wurde der Begriff von dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz verwendet, der mit Mobbing den Angriff einer Gruppe von Tieren auf einen Eindringling bezeichnete. Bereits in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff auch in den Bereich des menschlichen Sozialverhaltens übernommen, populärer wurde er Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts im Zusammenhang mit ersten Untersuchungen durch Professor Heinz Leymann über die gezielte Benachteiligung und Schikanie von einzelnen Beschäftigten am Arbeitsplatz.“
Leider finden sich keine genauen Belegstellen angegeben.

Leymann (1995, 14) ergänzt diese Kurzbeschreibung, indem er den Begriff auf den Mediziner Peter-Paul Heinemann zurückführt, der diesen Begriff in seinen Studien in den 60er und 70er Jahren (Heinemann 1972) zur Beschreibung des Gruppenverhaltens von Kindern, „... *das sehr rohe Züge trug und so weit ging, dass es ein betroffenes Kind in eine soziale Situation stürzen konnte, die zuweilen mit einem Selbstmord endete*“, benutzt hat. An diese Tradition habe er angeknüpft zur Beschreibung ähnlicher Vorgänge in der Erwachsenenwelt.

Somit könnte man die Entstehung des Begriffes in der heutigen Form in den Linien Lorenz >

> **Leymann**

Heinemann >

sehen, aber die Linie zu Lorenz ist nicht dokumentiert, Lorenz hat den Begriff *nicht* verwendet. Die Broschüre der Bundesanstalt ist hier nicht genau.

Das „Etymologische Wörterbuch der deutschen Sprache“ von Kluge (24. Aufl. 2002) informiert:

„Mobbing: Sn Substantiv Neutrum "gezielte Beeinträchtigung am Arbeitsplatz durch Kollegen" erw.erweiterter Standardwortschatz fremd. Erkennbar fremd (20. Jh.)Entlehnung. Die ungewöhnliche Geschichte dieses Wortes beginnt mit dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz, der beschreibt, wie Kleinvögel durch Massenangriffe größere Raubvögel u.a. vertreiben können. Er benützt dabei den deutschen Ausdruck hassen auf (Kleinvögel hassen auf Eulen). Dieses Verhalten der Kleinvögel wird im Englischen als mobbing bezeichnet. Das in den 80er-Jahren unter der Bezeichnung Psycho-Terror stärker diskutierte Verhalten wurde dann von dem Deutsch-Schweden Heinz Leymann und dem Schweden Peter-Paul Heinemann in schwedischer Sprache mit dem englischen Ausdruck mobbing bezeichnet, und durch den Einfluß Leymanns verbreitete sich diese Bezeichnung auch in Deutschland und in deutschen Quellen. Zu beachten ist, dass diese Übertragung auf ein menschliches Aggressionsverhalten im Englischen bei diesem Wort nicht eingetreten ist.“

Zusammenfassend können wir feststellen: der Begriff „Mobbing“ in der heutigen Bedeutung der absichtsvollen Beeinträchtigung, Belastung, Schädigung und Ausgrenzung durch Kollegen und/oder Vorgesetzte am Arbeitsplatz verbreitete sich über die Arbeiten von Leymann im skandinavischen und deutschen Sprachraum. Leymann selbst übernimmt den Begriff offenbar unspezifisch (wie auch vor ihm Heinemann, der keinerlei Wirkungsgeschichte für diesen Begriff hat) aus dem Englischen, nämlich aus der biologischen und weidmännischen Fachsprache, wo „mobbing“ gruppaes aggressives Ab- und Ausgrenzungsverhalten von Tieren (in der Regel Vögeln) gegenüber potentiellen Angreifern oder als bedrohlich erlebten Revierfremdlingen oder Konkurrenten im Revier. Die sich hier andeutenden

evolutionsbiologischen bzw. evolutionspsychologischen Erklärungsmöglichkeiten (Buss 2004, Mysterud 2003) für Mobbingphänomene, ein Rekurs auf Konzepte einer evolutionäre Sozialpsychologie (Simpson, Kenrick 1997) unterblieben allerdings bis heute.

1.2. Entstehung und Definition des Mobbingbegriffes nach Bilz

Roth (2002) kommt in seinen Nachforschungen zu einem folgendem Ergebnis: entgegen den landläufigen Annahmen stammt der Begriff weder von Konrad Lorenz noch von dem schwedischen Arzt Heinemann. Letzterer hat zwar Mobbing in einem Buch zur Gruppengewalt bei Kindern 1972 in Stockholm veröffentlicht. Der Mainzer Mediziner, Psychotherapeut und Paläo-Anthropologe Rudolf Bilz (1898-1976) soll der Urheber des Begriffes sein, er hat diesen im Deutschen Ärzteblatt in der heutigen Bedeutung bereits 1971 veröffentlicht. Zwar sei der Begriff bereits früher speziell beim Verhalten von Vögeln im Sinne von Angriffs- oder Warnrufen gebraucht worden (s. d. 2.1.), begrifflich genau gefasst und auf menschliches Verhalten bezogen worden sei er erstmals von Bilz. Der evolutionstheoretische Ansatz, den Bilz benutzt um Mobbing zu beschreiben, sucht nach Übereinstimmungen und Divergenzen zwischen Menschen und Tieren in ihrer Entwicklung und in ihrem gegenwärtigen Verhalten. Beim Mobbing zeigen sich nach Bilz erstaunliche Parallelen: Sowohl Tier- als auch Menschengruppen attackieren und eliminieren Normabweichler. Dabei aktivieren sie, entsprechend ihrem Grad der Erregung und Empörung, der sich wiederum aus der Bewertung der wahrgenommenen Abweichung ergibt, ein Repertoire von schwacher bis starker Reaktion. Mobbing lässt sich – nach dem paläoanthropologischen Ansatz von Bilz – definieren als

repressive Verhaltensweisen der Gruppe insgesamt oder einzelner ihrer tatsächlichen oder Möchtegern-Repräsentanten auf der Basis physiologischer Kontrollbereitschaften, als Folge tatsächlicher oder vermuteter Abweichungen von einer impliziten Gruppennorm.

Bilz stellte allerdings noch keine Bezüge zu Primaten und unseren nächsten Verwandten, den Chimpanse her und seine Ausführungen hatten keinerlei Wirkungsgeschichte für die Entstehung und Verbreitung des modernen Mobbing-Begriffes.

1.3. Definition des Mobbing aus sozialmedizinischer Sicht

Medicine-worldwide im Internet geht von folgender Definition aus:

Unter Mobbing wird verstanden, dass ein im Arbeitsumfeld Unterlegener über längere Zeit Angriffen durch Kollegen oder Vorgesetzte ausgesetzt ist. Der Betroffene sieht keine Möglichkeit, sich gegen die dadurch entstehende Diskriminierung und den daraus folgenden Ausschluss aus der beruflichen Gemeinschaft zu wehren. Es entstehen erhebliche negative Folgen sowohl für den Betrieb (Fehlzeiten, Kündigungen etc.) als auch für den betroffenen Mitarbeiter (psychische und körperliche Beschwerden). Mobbing kann auf verschiedene Weisen stattfinden, so z.B. durch Schädigung der sozialen Beziehungen oder des Ansehens des Betroffenen. Die Ursachen sind in verschiedenen Bereichen zu suchen, beispielsweise in arbeitsorganisatorischen Mängeln, dem Führungsstil des Vorgesetzten oder dem Betriebsklima. Für den Einzelnen besteht die Möglichkeit, zu versuchen, die Konflikte in Einzelgesprächen oder durch Vermittlung des Betriebsrates beizulegen. Auf betrieblicher Ebene wird von den Gewerkschaften die Ausarbeitung eines "Belästigungsverbot" empfohlen.

1.4. Definition bekannter Autoren

Leymann, Wissenschaftler und einer der bekanntesten Mobbing-Autoren definiert Mobbing folgendermaßen:

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“ Leymann (1995, 18).

Für Esser/Wolmerath (2003, 22), ist „Mobbing ein Geschehensprozess“. Sie definieren Mobbing demnach:

Mobbing ist ein Geschehensprozeß in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und

dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkungsbereichs endet. (Esser/Wolmerath 2003, 22)

1.5. Definition des Mobbing aus juristischer Sicht

Im Personalbuch von C.H. Beck-Verlag (2001) wird Mobbing folgendermaßen beschrieben:

Mit dem aus dem amerikanischen Sprachgebrauch entlehnten Begriff „Mobbing“ (Bullying, Bossing) wird seit einigen Jahren versucht, eine letztlich bekannte Situation am Arbeitsplatz schlagwortartig zu erfassen und arbeitsrechtlich in den Griff zu bekommen. Es geht um den „Krieg am Arbeitsplatz“ (Haller/Koch NZA 95, 356) und damit um die vielfältigen, mehr oder minder subtilen Methoden, mit denen ein ArbN aus den unterschiedlichsten Gründen von Kollegen, Vorgesetzten, ArbGeb und/oder auch BRat „fertiggemacht“ wird. Die Bandbreite des Mobbing ist erheblich: Von der vermeintlich offen und ehrlich gemeinten Kritik über versteckte Beanstandungen, Anspielungen, Scherze, Verweigerung selbstverständlicher Hilfen über die Mißachtung der üblichen Höflichkeitsformen bis hin zur Schikane und offenen Diskriminierung. Dem betroffenen ArbN wird suggeriert, er sei fachlich/persönlich ungeeignet/minderwertig; er wird ausgegrenzt.

Noch kürzer fasst sich G. Schaub im Arbeitsrechtshandbuch (1996):

„Von Mobbing wird dann gesprochen, wenn einzelne Arbeitnehmer aus der Betriebsgemeinschaft ausgegrenzt, geringschätzig behandelt, von einer Kommunikation ausgeschlossen, beleidigt und diskriminiert werden. Im Fall des Mobbing können Ansprüche gegen die Arbeitskollegen und den Arbeitgeber erwachsen.“

Mehrere Urteile von Arbeitsgerichten haben den Mobbingbegriff inzwischen eingehender definiert.

Mobbing ist nach der vom BAG in einem Beschluss vom 15. 1. 1997 (NZA 1997, 781 =DB 1997, 1475) formulierten Definition *das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte. Es wird begünstigt durch Stresssituationen am Arbeitsplatz, deren Ursachen u. a. in einer Über- oder Unterforderung einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen, in der Arbeitsorganisation oder im Verhalten von Vorgesetzten liegen können.*

Einen viel beachteten Akzent setzte das LAG Thüringen (NZA-RR 2001, 347 und 577), das formulierte, im arbeitsrechtlichen Verständnis sei *Mobbing eine fortgesetzte, auf einander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweise, die nach Art und Ablauf im Regelfall einer übergeordneten, von der Rechtsprechung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sei und jedenfalls in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere ebenso geschützte Rechte wie die Ehre oder die Gesundheit des Betroffenen verletze. Ein vorgefasster Plan sei nicht erforderlich; ausreichend sei eine Fortsetzung des Verhaltens unter Ausnutzung sich jeweils bietender Gelegenheiten.*

Auch das LAG Schleswig-Holstein (NZA-RR 2002, 457= DB 2002, 1056) bietet eine eigene Definition. Nach seinem die Schmerzensgeldklage einer 54jährigen Pflegekraft im Alten- und Pflegeheim abweisenden Urteil vom 19. 3. 2002 beschreibt es den Begriff des Mobbing

„... eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während einer längeren Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßens aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet. Es sei einerseits erforderlich, dass sich das Verhalten gegen eine oder mehrere bestimmte Personen richtet und andererseits, dass das Verhalten systematisch erfolgt. Aus einer Kette von Vorfällen müsse sich ein System erkennen lassen.“

1.6. Weitere Begriffsdefinitionen - Ausblick

Nachdem das BAG und das LAG Thüringen entscheidend zur Begriffsdefinition in den letzten beiden Jahren beigetragen haben, wird sich die Diskussion um das was Mobbing sei oder nicht ist, sicherlich beruhigen, was die juristische Substanz von Mobbingakten anbelangt. Was die Erklärung des Phänomens betrifft, ist noch alles offen (auch wenn das BAG die Stressbelastung ins Spiel bringt). Andere Begriffe wie Bullying, Bossing etc. treten zwar in einzelnen Texten von Autoren auf, tragen aber zur Begriffsschärfe des Mobbings nicht bei, da sich der Begriff des Mobbing für die o.g. Tatbestände – seien es nun gleichrangige Mitarbeiter, Vorgesetzte oder eine Gruppe – inzwischen mehrheitlich allgemeinsprachlich, juristisch, arbeitsweltlich und medizinisch durchgesetzt hat. Man wird sich daher mit einem mehrdeutigen und noch unscharfen Begriff in Zukunft auseinandersetzen müssen, der in seiner Definition unterschiedlich ausfällt. Der Begriff bekommt jedoch Konturen. Daher ist man sicherlich auf die individuelle Analyse jedes einzelnen Mobbingfalles angewiesen, denn - wie wir sehen werden - auch die Ausführungen zu den Merkmalen zu Mobbing und die entsprechenden Mobbinghandlungen bringen keine eindeutige allgemeinverbindliche Aussage und Kennzeichnung eines Mobbingtatbestandes. Das heißt ganz klar: dass man zunächst jeden Fall von Mobbing genau durchleuchten muss.

Hilfreich dabei sind möglicherweise Kriterien von Leymann und Esser/Wolmerath, die anhand von Untersuchungen gewonnen wurden und im Kapitel 4 erörtert werden.

Nützlich in dem fast unübersichtlichen Feld sind weiterhin für den Praktiker der Definitionen, die in Studien angewandt werden, wie z.B. im Mobbing Report Deutschland (Meschkutat et. al. 2002):

„Unter Mobbing ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird.“

Solche Definitionen sind natürlich nicht theoriegeleitet.

2. Prävalenz von Mobbing

2.1. Ergebnisse

Die Mobbingforschung ist noch sehr jung und aufgrund der unterschiedlichen Forschungsansätze – rein arbeitsmedizinisch versus psychosozial arbeitsmedizinisch, quantitativ versus qualitativ – sind die Ergebnisse differenziert und mit Vorsicht zu betrachten.

In Schweden wurde eine größere repräsentative Befragung an 3507 Individuen aus der arbeitenden Bevölkerung durchgeführt, von diesen willigten 2438 Personen mittels eines standardisierten Fragebogens zu einem Interview ein. Diese Untersuchung zeigte für 1990 sehr hohe Belastungsfrequenzen: So konnten **3,5% der schwedischen arbeitenden Bevölkerung** laut der Definition von Leymann als „gemobbte Personen“ zugeordnet werden, was damals in Schweden ca. 4,4 Millionen an Einwohnern bedeutet. Die jährliche Inzidenz belief sich auf 120000 Betroffene. Die durchschnittliche Exponierungszeit lag bei 1,25. Wer also Mobbing ausgesetzt war wurde im Durchschnitt 15 Monate lang gemobbt (Leymann 1992). Bei einer angenommenen durchschnittlichen Dauer des Arbeitslebens von 30 Jahren beträgt das Lebensrisiko 1 : 4, mindestens einmal und wenigstens sechs Monate lang gemobbt zu werden. Diese Zahlen beziehen sich auf die frühe Mobbingphase nach Leymann.

Deutschland liegt mit einer Mobbingquote von 2,7 Prozent im Mittelfeld der europäischen Staaten.

Die aktuellste deutsche repräsentative Studie (Meschkutat et al., 2002) fand in der Bundesrepublik Deutschland mittels eines zweistufigen Verfahrens statt. In einer ersten Phase wurde in einer telefonischen Befragung durch eine kurze Einführung des Mobbingbegriffs erfasst, wie viele Personen sich im Sinne der vorgegebenen Definition aktuell von Mobbing betroffen fühlen bzw. in der Vergangenheit von Mobbing betroffen fühlten. Als Mobbingbegriff wurde vorgegeben, dass jemand am Arbeitsplatz häufig über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird (ebd., 2002, 23). In einer zweiten Befragungsrunde erhielten Personen, die aktuell oder in der Vergangenheit gemobbt

wurden – also ausschliesslich Mobbingopfer – einen Fragebogen zugeschickt, aus dessen Auswertungen zusätzliche Informationen zum Mobbingvorkommen in der Bundesrepublik Deutschland gewonnen wurden.

Ein zentrales Ergebnis der repräsentativen Studie, die von der Sozialforschungsstelle Dortmund von Frau Meschkutat et. al. im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin durchgeführt wurde, zum Ausmaß von Mobbing ist, dass in **der Bundesrepublik Deutschland aktuell 2,7 % der Erwerbstätigen von Mobbing betroffen sind**. Wird diese zeitpunktbezogene Betrachtung auf den Zeitraum eines Jahres (2000) erweitert, summiert sich der Anteil der von Mobbing betroffenen Personen auf 5,5 %. Die Daten belegen des weiteren, dass 11,3 % - also mehr als jede/r neunte Erwerbstätige - im Laufe des Berufslebens bereits einmal von Mobbing betroffen gewesen ist. Festgestellt wurde, dass es keinen Bereich gibt, der als „mobbingfreie“ Zone gelten könnte: Vielmehr zieht sich das Phänomen quer durch alle Berufsgruppen, Branchen und Betriebsgrößen sowie Hierarchiestufen und Tätigkeitsniveaus. Gleichwohl konnten bestimmte Merkmale identifiziert werden – die vor allem miteinander kombiniert – die Gefahr, von Mobbing betroffen zu werden, deutlich erhöhen. Hierzu zählen vor allem Geschlecht und Alter der Beschäftigten: Frauen sowie jüngere Mitarbeiter/innen bis zu 25 Jahren, vor allem Auszubildende, sind besonders gefährdete Gruppen. Weibliche Beschäftigte haben eine Betroffenheitsquote von 3,5 % gegenüber männlichen von 2,0 %, d. h. ihr Mobbingrisiko liegt um 75 % höher als das der Männer. Beschäftigte bis zu einem Alter von 25 Jahren haben eine Betroffenheitsquote von 3,7 % gegenüber dem Durchschnitt von 2,7 %. Die Gefährdung der Auszubildenden liegt mit 4,4 % deutlich über dem Durchschnitt.

Als mobbende Personen sind sowohl Vorgesetzte als auch Kolleg/innen identifiziert worden. In 38,2 % der Fälle sind Vorgesetzte die alleinigen Mobber, in 12,8 % mobben sie gemeinsam mit einem oder mehreren Kolleg/innen. Eine Gruppe von Kolleg/innen hat sich in 20,1 % der Fälle als Mobber herauskristallisiert. Kolleg/innen als Einzelpersonen sind in 22,3 % die Mobbingakteure. Mobbing, das ausschließlich von Beschäftigten einer nachgeordneten Hierarchieebene ausgeht, kommt mit 2,3 % der Fälle selten vor. Ein typischer Mobber ist männlich, Vorgesetzter, zwischen 35 und 54 Jahre alt und zählt zu den langfristig Beschäftigten.

Dass es sich bei dem Mobbing nicht um betriebliche Einzelfälle handelt, belegen die folgenden Ergebnisse: In annähernd zwei Drittel der Betriebe hat es vor dem

Mobbing der Befragten bereits andere Fälle gegeben und in drei von fünf Fällen gibt es zeitgleich zu den Befragten weitere Betroffene.

Bei Beschäftigten, die zur Zielscheibe von Schikanen, Intrigen und Ausgrenzung werden, zeigen sich zu 98,7 % Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten (z. B. Demotivation, Misstrauen, Nervosität, Verunsicherungen, sozialer Rückzug). 43,9 % erkrankten in Folge des Mobbing, davon wiederum fast die Hälfte für mehr als sechs Wochen. Arbeitsunfähigkeit, Arbeitsplatzwechsel im Betrieb, Kündigung oder gar Erwerbsunfähigkeit können die Folgen sein.

Bei einer repräsentativen Untersuchung des Staatssekretariats für Wirtschaft in der Schweiz über „Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz 2002“ (SECO 2002) wurde die Mobbingsituation der Erwerbstätigen in der Schweiz erfasst, insbesondere die Häufigkeit und die gesundheitlichen Auswirkungen des Mobbing. Die Erhebung erfolgte durch 3220 telefonische Interviews.

Als Grundlage für diese Interviews diente ein Fragebogen, der im ersten Teil nebst Fragen zu persönlichen Daten (Alter, Nationalität, Ausbildung usw.), Fragen zur Befindlichkeit am Arbeitsplatz (hektische Arbeit, Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen, usw.) und Fragen zum Gesundheitszustand (Beschwerden, Anzahl Krankheitstage bzw. Arztbesuche usw.) beinhaltete. Einige dieser Fragen wurde als sogenannte Filterfragen verwendet, um nicht all jenen Personen umfangreiche, mobbing-spezifische Fragen zu stellen, bei welchen aufgrund ihrer Antworten ein Mobbingvorkommen unwahrscheinlich war. Die Fragen im Mobbingteil sowie die Mobbingdefinition basieren auf dem ‘Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)’¹ und sind in der Mobbing-Forschung öfters eingesetzt worden. Zusätzlich wurden alle Interviewten explizit danach gefragt, ob sie sich selbst als Mobbingopfer sehen.

Die Mobbingdefinition von Leymann besagt, dass bei einer Person Mobbing vorliegt, wenn sie eine von 45 definierten Mobbing-Handlungen ‘mindestens einmal in der Woche’ und ‘seit mindestens einem halben Jahr’ erlebt. Um den Interviewaufwand in vertretbaren Grenzen zu halten, wurde die Zahl der abgefragten

¹ Das Leymann Inventar des psychologischen Terrors(1996) ist ein Messinstrument, das aus einer Liste von 45 Handlungen besteht. Es wird in einem Interview gefragt, ob diese Handlungen erlebt werden, seit wie lange und wie oft.

Mobbing-Handlungen hier auf 31 reduziert. Sehr ähnliche Fragen wurden zusammengefasst und bekanntermassen sehr selten bejahte Fragen weggelassen.

245 Personen (7.6%) erfüllen die Kriterien dieser Mobbingdefinition. Davon haben sich **nur ca. ein Drittel**, nämlich 76 (2.4%) selbst als **Mobbingopfer** bezeichnet. Weitere 67 Personen **(2.1%) sehen sich ebenfalls selbst als Mobbingopfer, genügen aber nicht der Definition von Leymann.**

Hoch signifikante Unterschiede hinsichtlich des Gesundheitszustandes und der Befindlichkeit am Arbeitsplatz zeigen sich zwischen gemobbten und nicht-gemobbten Befragten sowohl nach Definition als auch nach Selbstdeklaration.

Gemobbte Personen geben an, eine höhere Arbeitsbelastung (psychisch belastende und hektische Arbeit) zu haben; geben an, häufiger beruflichen Konflikten ausgesetzt zu sein; zeigen eine viel geringere Arbeitszufriedenheit (mit der Arbeit an sich, mit der Beziehung zu Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen); leiden häufiger unter gesundheitlichen Beschwerden. Grosse Unterschiede zeigen sich insbesondere bei der 'Niedergeschlagenheit, Hoffnungslosigkeit oder Depression', bei der 'allgemeinen Schwäche, Erschöpfung, keine Energie' und der 'inneren Unruhe, Sorgen und Ängste'; fehlen häufiger am Arbeitsplatz und suchen öfters den Arzt auf.

Die Gemobbten in der Schweiz leiden bedeutend häufiger unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen als Nicht-Gemobbte. und bestätigen somit die Ergebnisse vieler Mobbing-Studien.

Wie in den meisten anderen (ausser den schwedischen) Studien werden auch in der Schweiz v.a. Vorgesetzte für das Mobbing verantwortlich gemacht.

In der Gruppe, bei der sich beide Mobbingkriterien überlagern, sind die grössten gesundheitlichen Beeinträchtigungen feststellbar.

Um teils bekannten Kritiken an der Leymann'schen Mobbingdefinition gerecht zu werden, wurden die Angaben zu den Mobbinghandlungen noch genauer betrachtet. Jede einzelne Angabe einer Mobbinghandlung wurde nach Häufigkeit und Dauer gewichtet und die Belastung über das gesamte Spektrum der 31 Mobbinghandlungen aufsummiert. Es resultiert eine abgestufte 'psychosoziale Spannung' mit schwacher, mittlerer und starker Belastung.

Diese Differenzierung der Belastung zeigt eine starke Korrelation mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen. **Das heisst, je häufiger, vielfältiger oder**

andauernder die Mobbinghandlungen sind, desto mehr Gesundheitsbeschwerden resultieren daraus.

Zwei Ergebnisse sind in den Studien allerdings besonders aufgefallen:

- die etwa doppelt so hohe Häufigkeit von Mobbing und psychosozialen Spannungen bei Ausländern sowie
- die stark erhöhte Häufigkeit von Mobbing und psychosozialen Spannungen bei Personen, deren Antworten sich auf ihre vorangehende Stelle beziehen.

Zapf (1999, 4ff.) stellt in seinem Übersichtsartikel die ermittelten Häufigkeiten von Mobbing verschiedener Studien zusammen. Er macht darauf aufmerksam, dass die Mobbinghäufigkeiten, die in den einzelnen Studien gefunden worden sind, aufgrund der unterschiedlichen Erhebungsmethoden sowie Stichprobengrösse und – Zusammensetzung erheblich schwanken. Bei grossen Stichproben schwanken nach ihm die Mobbinghäufigkeiten zwischen 1.2% und 3.5%.

In Norwegen stellten Einarsen und Skogstad (1996) mit insgesamt 7'787 Personen aus 14 verschiedenen Stichproben fest, dass 1.2% der Befragten von Mobbing betroffen sind.

In den 15 EU-Ländern gibt es eine regelmässig durchgeführte Studie über Arbeitsbedingungen (Paoli & Merllié, 2001), wobei nicht explizit nach Mobbing gefragt wurde. Die damit verwandte Frage, ob sich die Befragten im Verlauf der letzten 12 Monate 'eingeschüchtert' fühlten, wurde von 9.0% bejaht.

2.2. Kritik an der Forschung

Wir sehen anhand der Datenlage, dass beginnend vom Mobbingbegriff die qualitative und quantitative Bestimmung von Mobbing erheblichen Problemen unterliegt. Es ist daher schwierig bis unmöglich, die verschiedenen Forschungsergebnisse zu vergleichen oder eine Metaanalyse zu erstellen, da sie von

- unterschiedlichen Mobbingdefinitionen (bis hin, dass die Betroffenen Mobbing selbst definieren),
- unterschiedlichen Voraussetzungen, wann Mobbing vorliegt und
- meist quantitativen Forschungsansätzen mit recht unterschiedlichen Parametern ausgehen.

Völlig unberücksichtigt bei den Studien sind vorgängige Vulnerabilität der Betroffenen, das Fehlen oder das Vorhandensein *protektiver Faktoren* (z. B. einspringende Kollegen oder Freunde, familiäre Unterstützung), vorhandene Resilienzen (Müller, Petzold 2003). Auch besondere *Risikofaktoren* (Altersvorurteile, Genderdiskriminierung, Schicht- oder Ethniebiasses etc.) werden zumeist nicht ausreichend berücksichtigt. Insgesamt muss ausgesagt werden, dass die Qualität der Studien sehr unterschiedlich und oft auch nicht sehr gut ist, schon die Fragestellungen sind sehr heterogen und zumeist nicht von soziologischen und sozialpsychologischen Hypothesenbildungen (etwa stigmatheoretischer oder minderheitentheoretischer Art) geleitet, was schon für die Untersuchungen Leymanns gilt, so dass zuverlässige und aussagefähige Ergebnisse, die generalisierbar wären, kaum vorliegen – trotz der z. T. modischen Aktualität des Themas.

3. Wie kann Mobbing objektiviert und erforscht werden?

Leymann hat in seinen ersten Forschungen aufgrund von 300 Interviews mit Betroffenen eine Liste von 45 Mobbinghandlungen erstellt: den LIPT-Fragebogen. Das Leymann Inventar des psychologischen Terrors (1996) ist ein Messinstrument, das aus einer Liste von 45 Handlungen besteht. Es wird in einem Interview gefragt, ob diese Handlungen erlebt werden, seit wie lange und wie oft. Die Mobbingdefinition von Leymann (1993b) besagt, dass bei einer Person Mobbing vorliegt, wenn sie eine von 45 definierten Mobbing-Handlungen 'mindestens einmal in der Woche' und 'seit mindestens einem halben Jahr' erlebt. In der Schweizer Studie (SECO 2002) wurde beispielsweise, um den Interviewaufwand in vertretbaren Grenzen zu halten, die Zahl der abgefragten Mobbing-Handlungen auf 31 reduziert. Sehr ähnliche Fragen wurden zusammengefasst und bekanntermassen sehr selten bejahte Fragen weggelassen.

Damit sollten alle vorkommenden Mobbingangriffe umfassend und abschließend kategorisiert werden. In der Diskussion um Mobbing und in der Forschung wurde diese Liste häufig verwendet.

3.1. Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann

Die 45 Handlungen was „Mobber“ tun, sind:

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Man wird ständig unterbrochen.
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Anschreien oder lautes Schimpfen.
- Ständige Kritik an der Arbeit.
- Ständige Kritik am Privatleben.
- Telefonterror.
- Mündliche Drohungen.
- Schriftliche Drohungen.
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht.

-

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen.
- Man lässt sich nicht ansprechen.
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
- Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen.
- Man wird «wie Luft» behandelt.

3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
- Man verbreitet Gerüchte.
- Man macht jemanden lächerlich.
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.
- Man macht sich über eine Behinderung lustig.
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
- Man macht sich über das Privatleben lustig.

- Man macht sich über die Nationalität lustig.
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen.
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise.
- Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage.
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können.
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben.
- Man gibt ihm «kränkende» Arbeitsaufgaben.
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

5. Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.
- Androhung körperlicher Gewalt.
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen «Denkzettel» zu verpassen.
- Körperliche Mißhandlung.
- Man verursacht Kosten für den/die Betroffene, um ihm/ihr zu schaden.
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an.
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

In der fortlaufenden Diskussion wurde diese Liste jedoch von betrieblichen Praktikern (Betriebsräten etc.) sowie auch in der Forschung kritisiert. Sie sei unsystematisch, enthalte überflüssige Wiederholungen und vor allem sei sie unvollständig. Betriebsräte seien bisweilen in Beweisnot gekommen, weil in Fällen

Mobbinghandlungen vorkamen, die in Leymanns Liste überhaupt nicht beschrieben waren, und damit deshalb von der anderen Seite argumentiert wurde, das sei kein Mobbing.

In der Schweizer Studie des Staatsekretariats für Wirtschaft (SECO 2002) deckt sich das nach Leymann definierte Mobbing unterschiedlich stark mit dem selbstdefinierten Mobbing der Befragten. Graf: *„Das Kriterium der Periodizität, mit welcher eine Mobbinghandlung auftreten muss, um die Mobbingdefinition nach Leymann zu erfüllen, wird den einzelnen Items unterschiedlich gerecht. Dies zeigt sich, wenn das selbstdefinierte Mobbing (MOL+S) als Vergleich herangezogen wird. Es gibt Mobbinghandlungen, die relativ selten vorkommen, jedoch eher bestimmend für die Selbstdefinition sind, und andere, welche relativ häufig vorkommen, jedoch mehrheitlich nicht als Mobbing empfunden werden.“*

Nach der ursprünglichen Definition von Leymann muss eine Mobbinghandlung gegen eine Person gerichtet sein. Nach Niedl (1995) muss die Handlung zusätzlich als gegen sie gerichtet wahrgenommen werden und einen feindseligen, demütigenden oder einschüchternden Charakter haben. Die Person muss zudem außer Stande sein, sich zu wehren. Hier wird zumindest einmal die Dimension der sozialen Wahrnehmung einmal angesprochen, und natürlich müsste man sich mit der kognitiven Ereignisseinschätzung (appraisal) und der emotionalen Ereignisbewertung (valuation), d. h. mit der subjektiven Theorie der Betroffenen über die Ereignisse und Handlung und über die dahinterstehenden „kollektiven mentalen Repräsentationen“ befassen (Moscovici 2001; Petzold 2003b).

Von all dem findet man bei Leymann und bei Studien in seiner Tradition nichts, weil man nur versucht, auf möglichst differenzierte Art psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz zu erfassen, ohne die Person des Betroffenen und spezifische Kontextvariablen (z. B. Branche, Männer-/Frauenberuf, Betriebskultur etc.) ausreichend zu berücksichtigen.

Indem seine Definition nur auf Einzelhandlungen abstellt, lässt sie variantenreiche Formen von Mobbing unberücksichtigt und schöpft die Möglichkeiten des Instrumentariums nicht aus.“

In der Schweizer Studie wird dieses Problem sehr deutlich: Von 243 Personen, die den Kriterien der Leymann'schen Mobbingdefinition entsprechen, fühlen sich 31.3%

als Mobbingopfer, 68.7% der nach Leymann definierten Gemobbten empfinden sich selbst nicht als Mobbingopfer . 27.6% der befragten Erwerbstätigen hingegen betrachten sich als Mobbingopfer, ohne die Kriterien der Leymann'schen Definition zu erfüllen.

Kritisch ist demnach anzumerken, dass diese Beschreibungen dem Leser zwar einen vertieften Eindruck vermitteln, was Mobbing sein *könne*, wenig aber dazu beiträgt Mobbing differenzierter zu evaluieren. Es wird jedoch auch aufgezeigt, wie schwer es ist Mobbing „objektiv“ zu erfassen und dass daher erhebliche Probleme für den Forschungsprozeß vorhanden sind

Es scheint erforderlich, sich vorerst nicht oder nicht in zentraler Weise von quantitativen Forschungsverfahren zur Feststellung von Mobbing leiten zu lassen und sich mehr auf qualitative Forschung zu konzentrieren, um noch bessere und spezifischere Grundlagen für die Erarbeitung objektiver Erhebungsinstrumente von hoher ökologischer Validität zu gewinnen. Die Gefahr sehr subjektive und interpretativ fehlgehende Ergebnisse zur Mobbing-Forschung zu veröffentlichen sind dabei allerdings doch sehr hoch. Dabei ist der qualitative Ansatz mit den 300 Interviews, aus denen Leymann seine Mobbingkriterien erstellt hat durchaus ein richtiger Weg, auch wenn die methodische Kritik hier an vielfältigen Punkten ansetzen muss, besonders am Fehlen einer theoriegeleiteten Forschungsstrategie. In Folge wurden seine 45 Mobbinghandlungen zu sehr einengend und kategorisierend verwendet. Mobbing ist ein komplexes Phänomen, bei dem, wie erwähnt, die subjektiven kognitiven und emotionalen Einschätzungen/Bewertungen (*appraisal/valuation*) sowie ihre „kollektiven sozialen Repräsentationen“ (*représentations sociales*, Moscovici 2001; Petzold 2003b) bzw. ihre „social worlds“ (Brühlmann-Jecklin, Petzold 2004) und ggf. Betriebskulturen sowie gender-, schicht- und ethniespezifischen Faktoren eine große Rolle spielen. Bei den derzeit vorliegenden Erhebungsinstrumenten in der Linie von Leymann läuft ein zu begrenzter und in der „Passung“ für die doch sehr unterschiedlichen Zielgruppen nicht „ökologisch valider“ quantitativer Forschungsansatz Gefahr, falsche Ergebnisse zu produzieren. In Zukunft sollte man deshalb vermehrt qualitative und qualitative Untersuchungen in „sophisticated designs“ kombinieren (Steffan, Petzold 2001). Für die Praxis von Interventionen auf jeden Fall liegt bislang kein

zuverlässiges standardisiertes Instrument vor und so wird man auf sorgfältige Explorationen zurückgreifen müssen für die bestehenden Listen Anregungen bieten.

3.2. Die 100+ ... Mobbinghandlungen nach Esser/Wolmerath

Esser/Wolmerath (2003, 25) versuchen sich quantitativ dieser Problematik zu nähern und legen mehrfach neu bearbeitete erweiterte Beschreibungen von Mobbinghandlungen vor. Sie benennen diese „Katalog der 100+ ... Mobbinghandlungen“. Der aktuellste Katalog stammt aus 2003.

Der Katalog der 100+ ... Mobbinghandlungen (Esser/Wolmerath 2003, 25ff.) beinhaltet:

1. Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen

- Sabotage: Beschädigung, Diebstahl, Manipulation von Arbeitsmitteln
- »Unterschlagung« von Arbeitsergebnissen (z.B. Unterlagen, Dateien sind »weg«)
- Manipulation von Arbeitsergebnissen (z.B. gezielt Fehler einfügen)
- Erzeugen von Störungen (z. B. unsinnige Telefonate, Unterbrechungen)
- Vorenthalten und/oder Fälschen von arbeitsrelevanten Informationen
- Gezielte Unterdrückung von Informationen über Besprechungen, (End-)Terminen
- Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten (z.B. ausgemusterte Ordner sortieren)
- Anordnung, keine Tätigkeit während der Arbeitszeit auszuüben
- Anordnung von systematisch überfordernden Tätigkeiten
- Gezielte und dauerhafte Zuweisung von Arbeiten, die der Betroffene nicht mag oder die ihm nicht »liegen«
- Zuweisung von objektiv zu viel Arbeit (»Zuschütten«)
- Willkürlich auf liegengebliebener Arbeit (z. B. wegen Urlaub, Betriebsratstätigkeit) sitzen lassen
- Ungünstige Lage des Arbeitsplatzes (z.B. laut, Störungen, ungeschützt, exponiert)
- Anordnung von systematisch unterfordernden Tätigkeiten
- Anordnungen so gestalten, dass unvermeidlich Fehler gemacht werden
- Manipulierte Arbeitszuweisung (z. B. nur unbeliebteste, schlechteste, schmutzigste)
- Kappen üblicher Informationskanäle (z.B. kein Telefon, kein Fax, keine E-Mail)

- Blockade von gemeinsamer Tätigkeit (»Mit dem nicht!«)
- Verweigerung von Hilfe, Unterstützung, Rat (obwohl es möglich wäre)
- Überraschendes Zurückziehen von verbindlich zugesagter Unterstützung
- Geistiger Diebstahl, Aneignung von Arbeitsergebnissen
- Beschneidung der Zuständigkeit (z.B. fachlich unberechtigt, willkürlich)
- Dienst nach Vorschrift (z. B. gezieltes Nicht-Mitdenken, gezielte Unflexibilität)
- Entscheidungen oder Kompetenzen werden permanent angezweifelt
- Anweisungen werden (offen oder verdeckt) nicht ausgeführt oder sabotiert
- Anweisungen werden wortwörtlich ausgeführt (offensichtliche Fehler einbezogen)
- Willkürlich erzeugter Zeitdruck
- Überraschungsangriffe (z. B. plötzliche Änderungen der Arbeitsaufträge, Termine)

2. Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses

- Behaupten von Fehlverhalten (z.B. Urlaubsantrag »verschwindet«)
- Fehler und negative Vorfälle werden Betroffenen in die Schuhe geschoben
- Willkürliche Abmahnungen (d. h. die Gründe werden »an den Haaren« herbeigezogen)
- Willkürliche Umsetzung und/oder Versetzung (sowie Versuche dazu)
- Willkürliche Kündigung(en) (d. h. die Gründe werden »an den Haaren« herbeigezogen)
- Manipulation der Arbeitszeiterfassung
- Strafbare Handlungen werden unterstellt (z.B. Diebesgut wird untergeschoben)
- Berufliche Qualifikation wird ständig in Frage gestellt
- Willkürliches Zurückhalten von Entgelt (z.B. Urlaubsgeld, Spesen)
- Absichtlich schlechte berufliche Beurteilung; Behauptung von Schlechtleistungen
- Betrieblich übliche Beförderungen, angestrebte Position werden blockiert
- Fort- und Weiterbildungsvorhaben werden gezielt behindert

3. Destruktive Kritik

- Demütigende, unsachliche, überzogene, gnadenlose Kritik
- Aufbauschen einzelner Vorfälle oder Fehler («Maus zum Elefanten machen«)
- Generalisierung von Fehlern; pauschale Kritik (z. B. »Sie machen alles falsch!«)
- Kritik von Fehlern, die durch Anweisungen des Mobbers provoziert wurden
- Ständige (harsche) Kritik
- Unterdrückung von Verbesserungsvorschlägen und -bemühungen
- Ausbremsen der Motivation (z.B. »Das schaffen Sie nie!«)
- Ständige Entmutigung

4. Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz

- Räumliche Isolation (z. B. abgelegener Arbeitsplatz)
- Unterdrückung von Meinungsäußerungen des Betroffenen (z.B. »Mund verbieten«)
- Gespräche hinter dem Rücken (z.B. Tuscheln, Tratschen, Gerüchte verbreiten)
- Anspielungen, zweideutige Bemerkungen
- Engagement des Betroffenen wird als getarnter Egoismus diffamiert
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden versetzt
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden eingeschüchtert
- Ausschließen aus der Alltagskommunikation («Wie Luft behandeln«)
- Ausschließen aus informellen/geselligen Treffen («Tür-Zu-Methode«)
- Ausschließen aus üblichen gegenseitigen Freundlichkeiten im Kollegenkreis (z.B. Brötchen oder Süßigkeiten mitbringen, Kaffee kochen, Blumen gießen)
- Demonstratives Schweigen im Beisein des Betroffenen
- Ignorieren von Fragen, Gesprächswünschen, Hilfeersuchen, Kooperationsangeboten
- Demonstrativ aus dem Weg gehen, nicht an einem Tisch sitzen, nicht in einem Raum aufhalten

5. Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf

- Gezielte Verleumdung, Rufmord in der betrieblichen Öffentlichkeit
- Gerüchte verbreiten oder gezielt weiterleiten
- Dem Betroffenen wider besseren Wissens Böswilligkeit/Fahrlässigkeit unterstellen
- Provokation, um die emotionale Reaktion des Mobbingbetroffenen auszuschlachten
- Beleidigung und Demütigung im Beisein Dritter
- Verraten von persönlichen Informationen (»Geheimnisse« an Dritte)
- Lächerlich machen (z.B. verbal, mit Mimik, mit Gestik, durch Karikatur)
- In der betrieblichen Öffentlichkeit unglaubwürdig machen, blamieren, bloßstellen
- Gezielte negative Sonderbehandlung (d.h. nur der Mobbingbetroffene wird so behandelt)
- Demonstrative scheinbar positive Sonderbehandlung (z.B. »Tot-Loben«)
- Psychische Erkrankung wird unterstellt
- Beschwerden durch Dritte werden erfunden (z. B. gefälschte Briefe, Anrufe, E-Mails)
- (Fingierte) Schreiben des oder an den Betroffenen werden öffentlich gemacht

6. Angriffe gegen das Selbstwertgefühl

- Demütigung, Erniedrigung, Blamage, Häme, Abwertung (verbal und/oder nonverbal)
- Unterdrückung durch verbale Dominanz (z. B. Anschreien)
- Ruppige Redeweise mit dem Betroffenen
- Menschliche Qualifikation (»Charakter«) wird bestritten
- Unterstellung böser Absichten, Dummheit, Unehrenhaftigkeit
- Verunsicherung, Kränkung, Beleidigung, Schmähung
- Gezieltes Attackieren und Ausnutzen von persönlichen Unsicherheiten
- Persönliche Schwächen werden publik gemacht
- Aufbauschen von Fehlern und Unzulänglichkeiten (»Herumreiten«)
- Gezielte Ungleichbehandlung (z.B. negative Sonderrolle, Ungerechtigkeiten)

- Dauerkontrolle, übertriebene Kontrolle, berufliche Entmündigung

7. Angst, Schreck und Ekel erzeugen

- Angst und Schrecken erzeugen (z.B. Einsperren des Betroffenen, Spinnen in den Schreibtisch legen, tote Tiere im Büro ablegen, elektrischen Kurzschluss herbeiführen)
- Ekel erzeugen (z.B. Stinkbomben sowie verdorbene Lebensmittel werden im Büro versteckt)
- Einschüchtern, Bedrohen, Nötigen (z.B. Drohen mit dem Arbeitsplatzverlust, Körperliche Gewaltandrohung)
- Anordnung, zum Arzt zu gehen, um die psychische Gesundheit prüfen zu lassen

8. Angriffe gegen die Privatsphäre

- (Nächtlicher) Telefonterror
- Anrufe oder Besuche zur Kontrolle
- Bedrängende Aufforderungen, aus dem Urlaub und/oder aus der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit zurück zu kommen
- Schlechtmachen des Betroffenen bei Familienangehörigen, Freunden etc.
- Familienangehörige ängstigen, angreifen, belästigen
- Sachbeschädigung an privaten oder beruflich genutzten Gegenständen, Kleidung etc.
- Zuweisung schlechter Urlaubstermine
- Kurzfristige Zurücknahme zugesagten Urlaubs oder Freizeitausgleichs
- Unterschlagung von Anträgen (z.B. wegen Urlaub, Bildung)
- Ständiges Abwerten privater Vorlieben, Interessen und Tätigkeiten
- Ständiges Abwerten religiöser, politischer, weltanschaulicher Überzeugungen

9. Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit

- Offene körperliche Übergriffe, Gewaltanwendung
- Als Zufall oder Missgeschick getarnte Verletzungen beifügen
- Gezielte Anordnung von gesundheitsschädlichen Tätigkeiten

- Sabotage von Sicherheitsmaßnahmen; Verschwinden lassen von Schutzmitteln
- Sexuelle Belästigung
- Heimliche Verabreichung von Medikamenten und/oder Suchtmitteln (z.B. Alkohol bei einem abstinenten Alkoholiker)
- Ungenießbarmachung oder Verunreinigung von Lebensmitteln
- Herbeiführen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen (z. B. Zugluft, Kälte, Hitze, Lautstärke, Vibration, Tabakqualm, Sprays, Stinkbomben)
- Ausnutzen von gesundheitlichen Handikaps und Krankheiten gegen Betroffene
- Betroffenen zum Suizid auffordern

10. Versagen von Hilfe

- Ignorieren von Mobbing-situation (z.B. Wegschauen, Weggehen)
- Verharmlosen, Lächerlichmachen von Beschwerden
- Vorwürfe, Schuldzuweisung gegenüber dem Betroffenen
- Dulden von Mobbingvorgängen
- Unterlassene Hilfeleistung

Dieser Katalog ist wesentlich weiter gefaßt als der von Leymann. Er hat jedoch zwei entscheidende Nachteile: Inzwischen ist er zum einen auf über 120 Mobbinghandlungen angewachsen, was die Übersichtlichkeit nicht gerade verbessert, zumal die Tonnenschärfe einzelner Items zu wünschen übrig lässt. Zum anderen muss jede Handlung entsprechend kontextuell bewertet werden, sonst haben wir nur einen Katalog von Verstößen, der ohne die Zusammenhänge nicht viel aussagt. Er stellt jedoch eine nützliche Grundlage dar auf dem Weg der Bemühungen, das Phänomen Mobbing quantitativ und qualitativ besser zu erfassen. Aus derartigen Untersuchungen könnten vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt, wenn noch mehr kontextualisierte und zielgruppenspezifische Untersuchungen vorliegen, differenziertere standardisierte Fragebogeninstrumente in Erweiterung bzw. Spezifizierung des LIPT als Untersuchungsinstrumente bei Mobbing entstehen. Für ein zeitsparendes, pragmatisches Erfassen von Mobbing-Vorfällen eignet sich die 3-Schritte Analyse nach Esser/Wolmerath (2003, 62) recht gut.

Abb. 7: Kurzanalyse eines Mobbingfalles

1. Schritt: Liegt tatsächlich Mobbing vor?

Prüfung von Beschwerden und Beobachtungen anhand folgender drei Kriterien:

- Ist die Mobbingdefinition im Wesentlichen erfüllt?
- Sind regelrechte Mobbinghandlungen erkennbar?
- Ist deutliche Feindseligkeit oder Ausgrenzung bemerkbar?

Es geht bei dieser Prüfung nur um die formale Feststellung, ob der sichtbare Konflikt als Mobbingkonflikt abläuft. Anlässe, Gründe, Ursachen sowie Schuldfragen spielen für diese Beurteilung noch keine Rolle. Handelt es sich um keinen Mobbingkonflikt, so sind andere geeignete Maßnahmen zur Behebung des Problems zu ergreifen.

2. Schritt: Ist jemand schutzbedürftig, benötigt er Hilfe?

Prüfung, ob eine individuelle Notlage vorliegt nach den folgenden Kriterien:

- Ist eine Konfliktpartei deutlich unterlegen?
- Werden wehrlosmachende Methoden eingesetzt?
- Ist das Bewältigungsvermögen überfordert?

Der Leidensdruck und die persönliche Not einer Person sind ausreichender Grund für eine persönliche Anteilnahme und Unterstützung. Diese Fürsorge bedeutet keine Vorverurteilung der anderen Konfliktpartei. Das Angebot von Schutz und Unterstützung soll auch dann gewährt werden, wenn der Schutzbedürftige eine »Mitschuld« am Konflikt hat.

3. Schritt: Welcher Konflikt ist wie zu lösen?

Prüfung der Konfliktthemen sowie der möglichen Ursachen und Hintergründe:

- Gibt es (auch) einen sachlichen Konfliktstoff?
- Welche gegenseitigen Erwartungen gibt es?
- Gibt es Ansätze für Vermittlung und Schlichtung?
- Gibt es unversöhnliche Gegensätze und Interessen?
- Welche Lösungsansätze sind zu erkennen?

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass von Seiten der Forschung das gesellschaftlich und sozialpsychologisch sehr relevante Phänomen des „Mobbing“ in der Arbeitswelt in seiner Komplexität bislang nur sehr unzureichend erfasst und theoretisch aufgearbeitet wurde. Es ergibt sich dadurch ein noch erheblicher Forschungsbedarf, der in Zukunft stärker mit sozialpsychologischen Konzeptualisierungen und Forschungsstrategien angegangen werden sollte. So sind die Hilfen, die sich Praktiker aus dem Feld der Beratung, des Personalwesens und der Supervision für die Unterstützung von Interventionen erwarten dürfen eher schwach, bzw. es müssen Wissensstände aus anderen Bereichen zur Aufklärung über spezifische Vorfälle herangezogen werden: etwa aus dem Bereich der Konfliktpsychologie, der Attributions- und Kontrolltheorie oder den Theorien sozialer Beziehungen, der Identitäts- und Stigmatheorie. Bei der jetzigen Forschungslage, die uns auf die Notwendigkeit verweist, jeden Einzelfall sorgfältig anzuschauen, könnte Supervision eine große Bedeutung in der Situationsanalyse und bei der Ereignisbewertung zukommen – sie wird attributionspsychologisch aufzubereiten sein, wie anders sollte es gehen?. Dafür müsste Supervision allerdings

sozialpsychologisch gut fundiert sein, was für die Mehrzahl der Supervisionsansätze im deutschsprachigen Bereich leider bislang nicht zutrifft (Petzold, Schigl et al. 2003). Wo das aber nicht der Fall ist und man etwa nur mit psychoanalytischen Deutungsschablonen arbeitet, kann es zu Fehldeutungen zu Lasten der Betroffenen kommen (Geschwisterrivalitäten, Familiendynamiken sind hier beliebte Deutungsklischees) und auch die Gefahr des „Mobbing by Supervision“ ist ins Auge zu fassen, werden doch in Studien zur Risiken und Schäden durch Supervision solche Phänomene berichtet (der Supervisor hat jemanden „auf dem Kieker“, die Supervisorin beteiligt sich an Ausgrenzungen, unterstützt „bossy behavior“ des Leiters etc., Erhardt et al. in Vorber. 2006; Leitner, Petzold et al. 2004)

4. Begriffsdifferenzierung: Kritik, Konflikt und Mobbing

4.1. Kritik

Der Begriff Mobbing wird umgangssprachlich von Arbeitnehmern häufig dahingehend verwendet, wenn ein Fehl-Verhalten am Arbeitsplatz vom Arbeitgeber gerügt oder kritisiert wird. Ebenso die Kritik von Kollegen. Das ist eindeutig gesagt, kein Mobbing. Esser/Wolmerath (2003, 39) beschreiben was Mobbing nicht ist:

„Beachte: Situationen, bei denen es sich nicht um Mobbing handelt

- *Feindseligkeiten und Konflikte zwischen Gruppen mit einer gewissen Personenstärke (z.B. Abteilung gegen Abteilung, Arbeiter und Angestellte gegen Beamte, Betriebsrat gegen Geschäftsleitung, Beschäftigte gegen Personalrat)*
- *einzelne Straftaten am Arbeitsplatz (z.B. Diebstahl unter Arbeitskollegen, die Beleidigung eines Vorgesetzten)*
- *persönliches Desinteresse sowie Antipathien gegenüber einer einzelnen Person, sofern diese nicht in einer feindseligen sowie gehässigen Art und Weise geäußert werden*
- *sozial zu missbilligende, aber hinzunehmende Verhaltensweisen (z.B. Versagung des Grußes, unhöfliches Verhalten)*
- *einzelne ungerechte sowie unsoziale Behandlungen, die nur kurzfristig zur Wirkung gelangen (z.B. nicht gerechtfertigte Rüge, Abmahnung, Versetzung, Kündigung des Arbeitsvertrages)“.*

Dies sind Situationen – auf keinen Fall alle - aus denen Mobbing entstehen kann, aber nicht muss. Eine differenzierte Kritik kann also, wird sie in angemessener und fairer Weise vorgetragen, kein Mobbing sein, weil Mobbing, wie aufgezeigt wurde, eine ganz andere Intention wie Kritik verfolgt: Mobbing hat das Ziel der Diskriminierung des Betroffenen, der Schädigung bis hin zur Ausstossung aus der Gruppe bzw. aus dem Arbeitsverhältnis. Kritik hingegen will in der Regel, dass der Betroffene sein Verhalten reflektiert und ändert. Menschliche Existenz, auch wenn sie als „konviviale Koexistenz“ begriffen wird (Orth 2002), steht stets auch in Formen „parrhestiastischer“ Auseinandersetzung, d. h. in Austauschprozessen, Ko-

responenzen in offener Rede, die nur um Destruktivität herumkommen, wenn eine Ethik engagierter Verantwortung füreinander und für das Gemeinwohl einen tragenden Hintergrund bietet, zu dem auch eine wohlwollend ausgerichtete Kritik und ein Kritikfähigkeit als Bereitschaft, sich mit Kritik auseinander zu setzen, gehört (vgl. dazu *Petzold, Orth 1999*). Wir haben in diesem Kontext eine Theorie „**weiterführender Kritik**“ entwickelt, die wie folgt umrissen ist:

„**Weiterführende Kritik** ist der Vorgang eines reflexiven Beobachtens und Analysierens, des problematisierenden Vergleichens und Wertens von konkreten Realitäten (z.B. Handlungen) oder virtuellen (z.B. Ideen) aus der Exzentrizität unter mehrperspektivischem Blick aufgrund von legitimierbaren Bewertungsmaßstäben (hier die der Humanität, Menschenwürde und Gerechtigkeit) und des **Kommunizierens** der dabei gewonnenen Ergebnisse in **ko-respondierenden Konsens-Dissens-Prozessen**, d.h. in einer Weise, das die kritisierten Realitäten im Sinne der Wertsetzungen optimiert und entwickelt werden können. Weiterführende Kritik ist Ausdruck einer prinzipiellen, **schöpferischen Transversalität**“ (*Petzold 2000a*).

Es ist unmittelbar ersichtlich, dass hinter diesem Text eine recht differenzierte kritiktheoretische Konzeption steht, die für eine Kultur ethisch fundierter und effizienzorientierter Mitarbeiterkooperation wesentlich ist, denn ohne Kritik gehen Entwicklungen nicht weiter. Mobbingtheoretische Entwicklungen müssen, das dürfte hier deutlich werden, genauso einen anthropologischen und gesellschaftstheoretischen Hintergrund haben, wie Methoden, die zur Intervention bei Mobbingvorfällen eingesetzt werden z. B. Beratung und Supervision (*Petzold 1998a; 2005f, g*).

Auch „destruktive Kritik“ kann nicht automatisch mit Mobbing gleichgesetzt werden, da weitere Bedingungen, wie eingangs erwähnt, vorhanden sein müssen.

Wenn hingegen Kritik geäußert wird, kann man von einem Konflikt mit Interessensgegensätzen zwischen den Betroffenen ausgehen.

Bevor man auf die Analyse von Mobbing und den vorhandenen Mobbingprozeß eingeht, ist eine konflikttheoretische Betrachtung notwendig, da es sich bei Mobbing immer um eine spezifische Form von Konflikt handelt, der sich in einem ganz speziellen Geschehensprozeß äußert. Somit ist die Achse **Kritik – Konflikt – Mobbing** in Mobbingprozessen zu analysieren und abzugrenzen.

4.2. Konflikt-theoretische Betrachtungen

4.2.1. Defizite in der Konfliktforschung

Kolodej (vgl. 1999, 84) weist bei Mobbing auf einen Prozess hin, der einem nicht gelösten Konflikt folgt. Mobbing bringe dementsprechend den chronifizierten Endzustand einer fehlgeleiteten Konflikthandlung zum Ausdruck.

Leymann (1993) vermutete, dass der ursprüngliche Konflikt im Laufe des Mobbing oft schon längst in Vergessenheit geraten sei. Dem entgegen Esser/Wolmerath (vgl. 2003, 71), dass bei Mobbingkonflikten nichts vergessen sei, es gebe für die Mobber „lebenswichtigen Konfliktstoff“. Dieser liege jedoch in aller Regel nicht offen zutage. Die konflikttheoretischen Grundlagen der o.g. Autoren beziehen sich zum einen auf Informationen aus Personalhandbüchern bzw. auf einzelne Teilergebnisse aus der Soziologie und auf sicherlich ergiebige praxeologische Hinweisen aus der Organisationspsychologie (besonders bei Kolodej 1999 und Esser/Wolmerath 2003). Allen mangelt es indes an einer fundierten Interdisziplinarität inmitten einem „Theoriechaos von Konflikttheorie und -forschung“ wie Petzold (2003b,2) bemerkt, was jedoch nicht den o.g. Autoren sondern eher mangelnder Integrationsbemühungen bekannter Konflikttheoretiker anzulasten ist.

Damit folgt die konflikttheoretische Betrachtung und die sich darauf beziehende Konfliktberatung häufig einem unreflektierten, ideologielastigen bzw. ideologisch gebundenen, engen Rahmen unterschiedlicher Referenztheoretiker. Es fehlt wie gesagt, an wissenschaftstheoretischen und wissenssoziologischen Theorien – vor allem empirisch geprüften -, die in einem polylogischen Theorie-Praxis-Prozeß miteinander vernünftig und logisch konnektiviert werden können.

Leymann war sich des Theoriedefizits bzgl. der fehlenden Konflikttheorien in der Mobbing-Forschung durchaus bewusst und führt kurz vor seinem Tod auf seiner Homepage unter „Theoretischer Hintergrund der bisherigen Mobbing-Forschung“ (vgl. Leymann 2004) an:

„Dem Mobbing-Konzept liegen arbeitspsychologische und streßmedizinische Theorien zugrunde. In den verschiedenen Phasen des Mobbingverlaufes werden weitere Theorien aktualisiert. Ich betrachte jedoch die erste Phase, die Konflikte an Arbeitsplätzen gilt, als weitgehend schlecht erforscht. Beispiele für fruchtbare neuere Ansätze, die sich bemerkbar gemacht haben, haben durchweg Verbindungen mit der

feministisch orientierten Organisationsforschung. Beispiele aus den USA bietet die feministische sozialpsychologische Forschung. Ein Beispiel aus Deutschland bieten Gust, Moitz und Peter (1992).

In der zweiten Phase, dem eskalierten Konflikt mit zeitweise rein kriminellen Einschlägen, ziehe ich Theorien der Sozialpsychologie denen der Gruppendynamik und Persönlichkeit vor. Auch werden hier eigene Theoreme vorgeschlagen (Leymann, 1993b). Theorien der Sozialpsychologie, die sehr gute Erklärungen für gewisse Phasenabschnitte abgeben, sind z. B. die der Stigmatisierung (siehe: Jones et al., 1984), des Copingverhaltens und der Copingressourcen. Auch psychologische und biologische Theorien über Stress geben abschnittweise gute Erklärungen ab. In der dritten Phase bieten sich derzeitige Theorien über Management sowie juristische Erklärungsansätze an. Da es sich hier meistens um erstaunliche Machtübergriffe und Exposition von Macht handelt, zeigt es sich, dass die Machttheorien der politischen Wissenschaft sehr große Aussagekraft haben (Leymann, 1992b; oder Bachrach & Baratz, 1962; Gaventa, 1987; oder Lukes, 1974; oder Parenti, 1970; sowie Petersson, 1987). Machttheoretische Konzepte, die international hauptsächlich nur für die Erforschung von Entscheidungsverläufen auf staatlicher und überstaatlicher Ebene angewandt werden, ergaben fruchtbare Ansätze auf der Arbeitgeberebene. Dieses galt besonders für Großbetriebe, hinsichtlich der Verhältnisse an kommunalen Arbeitsplätzen (besonders wenn Politiker als Arbeitgeber auftreten) und an Arbeitsplätzen ideeller Organisationen. Für die vierte und fünfte Phase ist Wissen über das Verhalten von Berufsausübern, die Anamnesen und Diagnosen erstellen, von Gewicht. Dies gilt auch für bürokratisches Verhalten bei Versicherungs- und Rententrägern. Eine Forschung in dieser Hinsicht dürfte bisher kaum stattgefunden haben.“

Somit scheint gut dokumentiert zu sein, dass das Phänomen „Mobbing“ konflikttheoretisch sich noch in einem vorwissenschaftlich bzw. wissenschaftlich eklektizistischen Stadium befindet, wo teilweise Ideologeme gegenüber empirischen Erkenntnissen dominieren.

4.2.2. Konflikttheoretische Betrachtungen

Supervision versteht sich als eine Metadisziplin für angewandte Human-, Organisations und Sozialwissenschaften (Petzold 1998,4) und dementsprechend

wollen wir uns in knappen Ausführungen dem Konfliktbegriff wissenschaftstheoretisch nähern. Exemplarisch soll nachfolgend Petzold's „differentielle Konflikttheorie“ – konzipiert im Blick auf Integrative Beratung, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung – bei Mobbingprozessen vorgestellt werden. Sie dient in späteren Kapiteln als metatheoretische Leitlinie bei Interventionen von Mobbing und soll mit vorhandenen Erkenntnissen aus der Konfliktforschung bezogen auf die vorhandene Mobbingliteratur konnektiert werden.

4.2.2.1. Ko-respondenz als Grundlage von Koexistenz

Auf der Grundlage gemeinsamer Koexistenz (vgl. Petzold 1993a, 2003e) mit unseren Mitmenschen in dieser Welt treten wir in **Ko-respondenzprozesse** ein durch Kontakt, Begegnung, Austausch und Auseinandersetzung. Dies kann zum einen zu *Konsens* aber auch zu *Dissens* führen. Ein Dissens ist nicht als ein misslungener Ko-respondenzprozess zu verstehen, sondern vielmehr ein Konsens darüber, dass man in bestimmten Positionen unterschiedlicher Meinung ist und sogar sein will, weil man meint, die eigenen Positionen in Kenntnis anderer aufrechterhalten und vertreten zu können. Mobbing ist somit kein Dissens, sondern ein misslungener Ko-respondenzprozess gekennzeichnet durch Missachtung, Verachtung, Kontaktvermeidung und letztendlich auf Ausstossung wenn nicht sogar „Vernichtung“ des anderen gerichtet. Damit kann man Höhmann-Kost (1994) folgen, die als Beispiel für misslungene Ko-respondenzprozesse „Krieg“ benennt. Mobbing ist aus dieser Sicht, wie andere Autoren dies entsprechend benennen „Terror, Gewalt oder *Krieg am Arbeitsplatz*“.

Wir gehen zunächst auf ein Kernstück der Metatheorie im Integrativen Ansatz von Supervision ein: das Ko-respondenzmodell. Petzold (1991e) definiert Ko-respondenz folgendermaßen:

„Ko-respondenz ist ein synergetischer Prozeß direkter und ganzheitlicher Begegnung und Auseinandersetzung zwischen Subjekten auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftebene über Sachverhalte oder Themen unter Einbeziehung des jeweiligen Kontext/Kontinuums. Das Ziel von Ko-respondenz ist die Konstituierung von Konsens, der in Konzepten Niederschlag finden kann, die von Konsensgemeinschaften getragen und für diese zur Grundlage von Kooperation werden.“

Die Voraussetzung für Ko-respondenz ist die in der prinzipiellen Koexistenz alles Lebendigen gründende „wechselseitige Anerkennung subjektiver Integrität“, was in der praktischen Umsetzung einen „Willen zur Koexistenz“ verlangt (Petzold, Sieper 2003a). Hinter diesen Positionen stehen machtheoretische und demokratiethoretische Überlegungen, Konzepte zum Gerechtigkeitsverständnis, die hier nicht weiter entfaltet werden können (vgl. Petzold 1998a, 2003d; Petzold, Orth 1999a; Petzold, Orth, Sieper 1999a, 2002)

Die Voraussetzung eines „Willens zur Koexistenz“ ist bei wirklichen Mobbingvorgängen nicht gegeben. Daher ist bei der Analyse von Mobbing und erforderlichen Interventionen strikt darauf achten, ob Ko-respondenz, d.h. Begegnung und Auseinandersetzung in Konsens-Dissens-Prozessen zwischen den Beteiligten noch hergestellt werden kann. Wenn nicht – dann sind Interventionen auf der Macht- bzw. strukturell-funktionalen Gewaltebene erforderlich (Petzold, Orth, Sieper 1999), was Supervision schnell an die Grenzen ihrer eigenen Performanzmöglichkeiten als Methode bringt.

Aus dieser kurz zusammengefassten metatheoretischen Position wollen wir nun einen Blick auf drei realexplikative Konflikttheorien werfen. Die ersten beiden Theorien (Berkel 1985, 659; Glasl 1992, 218) unterliegen dem Paradigma phasentypischer Verlaufsformen – die nachfolgende Theorie von Petzold (2003b) versteht sich als nichtlineares, dynamisches Prozessmodell.

4.2.2.2. Konflikttheorie nach Berkel

Berkel (1985, 659) versteht Konflikte als dynamische Prozesse, die in verschiedenen Phasen dargestellt werden. Es handelt sich bei diesem Modell also nicht, wie zunächst vermutet, um ein „dynamisches Modell“, sondern es ist an einem festen Phasenverlauf ausgerichtet.

Die 1. Phase ist durch einen latenten Konflikt gekennzeichnet mit Störungen wie große Heftigkeit in der Argumentation oder das Abwerten der Beiträge anderer Gruppenmitglieder.

Im manifesten Konflikt der 2. Phase wird der latente Konflikt aufgrund eines Auslösers deutlich. Solche Auslöser können sowohl innere als auch äußere Bedingungen sein wie Ängste, Hoffnungen, Zeitdruck etc.

In der 3. Phase der Handlungsebene werden die Beteiligten aktiv durch typische Handlungen (Konfliktstile) wie Nachgeben, Vermeiden, Kompromisse schließen, kooperativ und problemzentriertes Lösen.

In der 4. Phase der Interaktion kommt es aufgrund des Verhaltens einer Partei zu einer Reaktion der anderen Partei. Hierbei spielen die kommunikativen Fähigkeiten bzw. Unfähigkeiten der Beteiligten eine wesentliche Rolle. Schließlich kommt es in der 5. Phase des Konflikts zu irgend einer Form von Regelung. Berkel merkt an, dass wenn eine Partei diese Regelung als ungerecht bzw. unbefriedigend empfindet, der Konflikt über kurz oder lang wieder ausbricht oder sogar destruktiv auswirkt.

Auf Mobbing bezogen müsste man das Konfliktmodell nach Berkel gemäß der 5. Phase als einen nicht gelösten bzw. unbefriedigend für eine Partei gelösten Konflikt bezeichnen. Betrachtet man jedoch eingehender die Grundintention von Mobbing, so ist zu kritisieren, dass dieses Modell zu sehr idealtypisch ausgelegt ist, und im Falle eines eindeutigen Mobbing kaum geeignet scheint, weil das Ziel von Mobbing letztendlich nicht die Konfliktlösung sondern die Ausstossung ist. Das Modell leidet daran, Konfliktprozesse grundsätzlich unter der Perspektive konstruktiver Prozesse zu sehen. Destruktive Konfliktverläufe lässt es jedoch außer acht. Es ist daher als Konfliktmodell zur Erklärung der Hintergründe von Mobbingprozessen nicht geeignet.

4.2.2.3. Konflikttheorie nach Glasl

Glasl (1992) unterscheidet in seinem Phasenmodell zwischen drei Hauptphasen mit jeweils drei Unterstufen. Er merkt an, dass sein Schema der Konflikteskalation eine theoretische Schematisierung von Konfliktverläufen darstellt. In der Realität können somit einzelne Konfliktstufen übersprungen werden, bzw. die Kontrahenten befinden sich auf unterschiedlichen Konfliktebenen.

Die **1. Hauptphase** wird als Phase der Verstimmung bezeichnet. Ihre Unterstufen sind 1. Verhärtung, 2. Polarisierung und 3. Taten statt Worte. In der Verhärtung bilden sich unterschiedliche Meinungen und Einstellungen heraus, in der Polarisierung nehmen egoistische Standpunkte und die Reizbarkeit zu, die Zugehörigkeit zur eigenen Partei (Zweckbündnisse) wird stärker, die Loyalität zu anderen Partei nimmt ab. In der 3. Unterstufen beginnen provozierende Aktionen.

Die **2. Hauptphase** bezeichnet Glasl als Schlagabtausch mit den Unterstufen 4. der Sorge um Image und Koalition, 5. dem Gesichtsverlust, und 6. Drohstrategien. Hier

tritt bei der 4. Unterstufe die Sorge um die eigene Reputation und die Suche nach Unterstützung bei den Außenstehenden in den Vordergrund, bei der nächsten Unterstufe sprechen sich die Kontrahenten jegliche soziale Identität und Integrität ab. Es gibt die vielbekannteren Schläge unter die Gürtellinie. Das bedeutet Gesichtverlust. Schließlich eskaliert der Prozeß weiter in gegenseitige Drohstrategien mit Gewaltdenken, angekündigten Gewalthandlungen, Intrigen und schlimmsten Gerüchten.

Die **3. Hauptphase** ist die Vernichtung mit ihrer 7. Unterphase der begrenzten Vernichtungsschläge, 8. der Zersplitterung und 9. dem gemeinsamen Abgrund. Kennzeichen sind hier bei 7. systematische Zerstörungsschläge, bewusste Provokationen, bei 8. die Zerstörung der materiellen Macht, die Zerstörung des Kontrahenten bei gleichzeitigem Selbstschutz und schließlich bei 9. die totale Konfrontation mit dem Kontrahenten wenn auch dies die Selbstvernichtung bedeutet.

Dieses Modell ist für Mobbing unter bestimmten Bedingungen gut anwendbar, weil es ab der 2. Hauptphase im 5. Unterpunkt (Gesichtsverlust) teilweise das beschreibt, was in Mobbingverläufen auftritt. Wenn das Modell zum einen nicht als Korsett ablaufender Phasenprozesse verstanden wird, und so will es Glasl ja auch nicht verstanden wissen (obwohl die ganze Modellkonstruktion auf ein solches Verständnis verweist bzw. einem Mißverstehen Vorschub leistet) , zum anderen die Definitionen/Beschreibungen nicht abschließend betrachtet würden, bietet es einen ersten Einstieg zu einem differenzierteren Verständnis von dem, was in Konflikten zwischen Menschen und streitenden Parteien abläuft. Es unterliegt auch nicht einem harmonistischen Paradigma der Konfliktlösung, die in jedem Falle machbar sei, sondern beinhaltet auch die Möglichkeit destruktiver Verläufe nicht zu lösender Konflikte. Damit nähert es sich dem was in der Realität (Grenzverletzungen, Übergriffe, Gewalt) bei vielen Konflikten und bei Mobbing passiert.

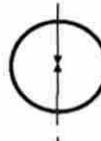
4.2.2.4. Konflikttheorie und affiliativer Stress nach Petzold

Petzold (2003b) spricht von der Notwendigkeit einer „differentiellen Konflikttheorie“. Er hinterfragt Phasenmodelle kritisch mit der Grundannahme, dass Konflikte von der Nonlinearität der Verlaufsbahnen und insbesondere von multifaktoriellen Prozessen

bestimmt sind. Diese gelte es zu beschreiben im Sinne dynamischer Prozessmodelle, die theoriegeleitet sind und empirisch abgesichert werden müssten. Petzold (ebd.) beschreibt seine konflikttheoretische Entwicklung aus den Erfahrungen der 60er Jahre, wo er auf machttheoretische Überlegungen zurückgegriffen habe, ohne dass er damit das Konfliktthema ausreichend beantworten konnte. Durch seine arbeitspsychologischen Untersuchungen in der Autoindustrie (Petzold 1968a, b) und seine Studien der Psychophysiologie (der russischen Schule Anokhin, Lurija) entwickelte er eine erste Definition 1968, die besonders stressphysiologisch geprägt war: *„Konflikte sind Anforderungen, die psychophysische Stressantworten auslösen und je nach Konfliktintensität zu Überforderungen mit entgleisenden psychophysiologischen Reaktionen eskalieren können.“* (**Definition 1**) In der Supervisionsarbeit zu Beginn der 70er Jahre reichte diese Definition nicht aus. Petzold entschloß sich 1973 zu einer basalen Definition: *„Konflikte sind das zeitgleiche Aufeinandertreffen widerstreitender Kräfte bzw. von Impuls und Hemmung.“* (**Def: 2**) Petzold merkt selber an, dass diese krude Definition gesellschaftliche Perspektiven außen vor lässt und erweitert im Hinblick auf seine „social-world“ Perspektive (Brühlmann-Jecklin, Petzold 2004) unter Einbezug anderer Referenztheorien und Forschungen diese 1973: *„Konflikte entstehen aus dem Aufeinandertreffen gegensätzlicher und differentieller Interessenslagen, ungerechter Verteilung von Ressourcen, ungleicher Chancen – prinzipiell aus Situationen sozialer Benachteiligung“.*

1975 entwickelt Petzold eine erste „klinische Konflikttheorie“ für die Krankheits-/Gesundheitslehre der Integrativen Therapie Petzold (1975/1988). Er merkt jetzt schon an, dass eine übergreifende Konflikttheorie für verschiedenste Bereiche kaum leistbar sei, da klinische Fragestellungen gegenüber anderen Feldern wie beispielsweise Fragestellungen in der Erwachsenenbildung oder in der Arbeitswelt doch sehr verschieden sind. Das macht höchst spezifische Zupassungen für den jeweiligen Kontext notwendig. Die klinische Betrachtungsweise über Stress und Konflikte half ihm jedoch für das Verstehen von Konflikt- und Stresssituationen im Kontext von Arbeit und Management:

Pathogene Situation KONFLIKTE

- | | |
|--|--|
| <p>1. O-O-Konflikt
Zwei autochthone Bedürfnisse, (d.h. Stimulierungssituationen), die im Organismus angelegt sind, treten gleichzeitig auf. Sie kollidieren miteinander und hemmen sich wechselseitig, z.B. das Bedürfnis nach Nahrung und Schlaf.</p> |  |
| <p>2. O-E-Konflikt
Ein autochthones Bedürfnis des Organismus kollidiert mit Außenrealität, z.B. Hunger oder Müdigkeit, mit dem Entzug von Nahrung oder Schlaf in einer Katastrophensituation. Oder: Klara will naschen. Die Mutter kommt hinzu. „Läßt du das wohl sein!“</p> |  |
| <p>3. O-I-Konflikt
Das Bedürfnis nach Nahrung als autochthoner organischer Stimulierungszustand wird durch ein internalisiertes Verbot gehemmt (Es/Über-Ich-Konflikt). Klara will naschen. Die „innere Mutter“: „Das darf man doch nicht.“</p> |  |
| <p>4. I-E-Konflikt
Eine erlernte und internalisierte Strebung und die Außenrealität kollidieren miteinander, z.B. das Bedürfnis, einem anderen Menschen in Schwierigkeiten zu helfen, und das Verbot einer äußeren Instanz, etwa in einem totalitären Staat.</p> |  |
| <p>5. I-I-Konflikt
Zwei erlernte und internalisierte Strebungen stehen gegeneinander, z.B. das Streben nach Erfolg in einer Konkurrenzsituation (Stimulierung) und das Gebot der Fairness (Hemmung).</p> |  |
| <p>6. E-E-Konflikt
Zwei externe, gleich starke Impulse treffen auf den Organismus und führen zu dem Konflikt, in welche Richtung er reagieren soll.</p> |  |
| <p>7. O/I1,2 — I-Konflikt
Hunger (O) auf ein sauber (I1) und schmackhaft (I2) zubereitetes Gericht wird in seiner Befriedigung dadurch gehemmt, daß noch nicht alle Gäste am Tisch sitzen (I).</p> |  |
| <p>8. O/I-E-Konflikt
Das basale Bedürfnis nach Sexualität (O), gekoppelt mit dem erlernten Bedürfnis nach einer anregenden, angenehmen Umgebung (I), wird durch widrige äußere Umstände (E) gehemmt.</p> |  |

Konflikte können wir als das „zeitgleiche Aufeinandertreffen von widerstreitenden Impulsen bzw. von. Impuls- und - Hemmung definieren. Sie stellen eine Polarisierung - einen ungelösten Spannungszustand dar, der, wenn er perpetuiert wird und entsprechend gravierend ist, zu pathologischen Reaktionen führt. Der Mensch erlebt alle seine Konflikte an seinem Leibe als körperliches Geschehen. Selbst Inter-oder Intrarollenkonflikte, die ja von den Erwartungen bestimmt werden, die an bestimmte Positionen geknüpft sind, werden von den Betroffenen als Zustände körperlich-

seelischer, d.h. leiblicher Spannung erlebt. Wir haben für die therapeutische Arbeit in der Integrativen Therapie ein heuristisches Modell entworfen, das die verschiedenen Konfliktkonstellationen darstellt und dabei die Ansätze der klassischen Konflikttheorien (Es/Über-Ich, Freud; - Appetenzkonflikte, Lewin; - Dissonanztheorie, Festinger) weitgehend inkorporiert (vgl. Lückert 1959; Rocheblave-Spénilé 1972). Wir gehen davon aus, dass es im menschlichen Organismus Bedürfnisanlagen und Hemmungen gibt, die einerseits „autochthon“ in der biologischen Natur angelegt sind (**O**), zum anderen aber durch Lernprozesse erworben, d.h. ursprünglich „von außen“ kommend, durch Speicherung internalisiert sind (**I**). Schließlich gibt es externe Impulse (**E**), die auf den Organismus bzw. das „personale System“, den Menschen als „Leib-Subjekt“ einwirken und ihn stimulieren oder hemmen können. Diese drei Größen **O** (= organismisch), **I** (=internalisiert), **E** (=extern) ermöglichen vielfältige Konfliktkonstellationen. Konflikte sind häufig komplexer als die hier dargestellten Konstellationen „erster Ordnung“. Autochthone Bedürfnisse des Organismus werden in erlernte Verhaltensweisen eingebettet. So sind häufig **O** und **I** aneinander gekoppelt. Das basale Bedürfnis nach Nahrung (**O**) ist mit Bedürfnissen nach Sauberkeit und Nahrungsmittel oder Finesse der Nahrungszubereitung (**I**), mit äußeren Regeln der Nahrungsaufnahme, z.B. Etikette (**E**) gekoppelt. So kommt, es zu kombinierten Konfliktsituationen. Wir geben an dieser Stelle nur zwei Beispiele, weil eine umfassende Darstellung von Konfliktkonstellationen zweiter und dritter Ordnung über den Rahmen dieser Arbeit hinausginge. (Petzold 1975/1988n, 331) **Definition 3.**

Fassen wir an dieser Stelle kurz zusammen: Differentielle Betrachtungen von Konflikten erfordern ein mehrperspektivistisches Sehen, man muss verschiedene „Brillen“ aufsetzen, um Konflikte zu verstehen: die Brille des Individuums, die *psychophysiologische* Brille, die gesellschaftliche Brille, die evolutionsbiologische Brille usw. Mit ihnen muss weiter differenziert werden. Mobbing ist ein gesellschaftliches Phänomen, das in den 90er Jahren in Europa (nicht in Amerika, nicht in anderen außereuropäischen Ländern) beschrieben wird. Eine differenzierte gesellschaftliche Betrachtung ist daher unumgänglich, um das Phänomen Mobbing auf der konflikttheoretischen Ebene zu verstehen.

Wie oben bereits erwähnt, bringt Petzold recht früh die „social world“ Perspektive in seine konflikttheoretischen Überlegungen mit ein. Social world ist die von einer

sozialen Gruppe geteilte Perspektive auf die Welt, eine Weltsicht mit ihren Glaubenssystem, ihren Wertvorstellungen und Basisüberzeugungen im ;Mikro- und Makrobereich (Brühlmann-Jecklin, Petzold 2004). Diese soziale Sicht prägt die sozialen Welten über den „Zeitgeist“ (Petzold 1989f). Soziale Welten formen sich durch Gesprächs- und Erzählgemeinschaften in Prozessen kollektiver Interpretationsarbeit. Bei Mobbing sind es vor allem die Erzählgemeinschaften (Tratschkultur) einer Gruppe oder der Gruppe des Arbeitnehmers bzw. des Arbeitgebers, des Betriebsrates und möglicherweise weiterer Beteiligten, die Interpretationen/Fehlinterpretationen in Richtung Negativüberzeugungen generieren. Diese „Social world-Überzeugungen“ als kollektive **Gedanken-, Gefühls- und Willenswelten** haben ganz entscheidenden Einfluß auf Mobbingprozesse, den Umgang derselben und natürlich deren Auftreten, wie wir später sehen werden.

Mobbing ist strikt interaktional zu betrachten als ein Geschehen zwischen Mobbern und dem/den Gemobbten, in dem auf beiden Seiten **Kognitionen**/Gedanken/Absichten (böse Absichten bei den Mobbern, Verwirrtheit, Ratlosigkeit beim Gemobbten), **Emotionen**/Gefühle/Affekte (Aggression, Hass, Verachtung bei den Mobbern, z. B. Ohnmacht, Hilflosigkeit, Angst beim Mobbingopfer) und **Volitionen**/Entschlüsse/Bestrebungen (böser Wille bei den Mobbern, Wille sich nicht unterkriegen zu lassen, aber auch fehlende Willenkraft sich zu wehren beim Opfer) sowie konkrete **Aktionen**/Handeln/Taten (Schmähungen, Nötigungen, Misshandlungen durch die Mobber, Flucht, Vermeidung, Unterwerfung, Auflehnung bei den Opfern) ins Spiel kommt. Der „böse Wille“ eines mobbenden Vorgesetzten oder *der kollektive „böse Wille“* einer mobbenden Gruppe: „Den wollen wir raus haben!“ ist bislang viel zu wenig in den Überlegungen zum Mobbing-Phänomen beachtet worden, wie überhaupt Willenaspekte der Theorienbildung und in der interventiven Praxis von Supervision und Beratung in der Regel völlig ausgeblendet werden (Petzold, Sieper 2003, 2003a).

Natürlich ist bei den **kollektiven Volitionen** immer auch Vertieft man diese Sicht der social world und verbindet sie mit den kollektiven Gedankenwelten, die S. Moscovici (2001) als „soziale Repräsentationen“ untersucht hat, erhält man schnell ein erweitertes Verständnis von Konflikten, Konfliktpotentialen und ihren Hintergründen.

„Soziale Repräsentationen sind ein System von Werten, Ideen und Praktiken mit einer zweifachen Funktion: einmal, um eine Ordnung herzustellen, die Individuen in die Lage versetzt, sich in ihrer materiellen und sozialen Welt zu orientieren und sie zu beherrschen, zum anderen um zu ermöglichen, dass zwischen den Menschen einer Gemeinschaft Kommunikation stattfinden kann, indem ihnen ein Code zur Verfügung gestellt wird für sozialen Austausch und ein Code für ein unzweifelhaftes Benennen und Klassifizieren der verschiedenen Aspekte ihrer Welt und individuellen Gruppengeschichte.“ Serge Moscovici (zit. In Petzold 2003b, 10)

Wie entstehen soziale Repräsentationen? Sie sind ein Set aus kollektiven **Kognitionen, Emotionen und Volitionen**. Sie schließen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen. Ihr Entstehen ist als eine Inkorporierung erlebter Welt zu beschreiben: das Individuum wird enkulturiert und sozialisiert über Prozesse „komplexen Lernens“ (Sieper, Petzold 2002), über mentale Eindrücke und Bilder kommt es zu bewertenden kognitiven Überzeugungen (appraisals) und damit verbundenen wertenden Gefühlen (valuations) und zu Willensimpulse (Volitionen), denen entsprechende Physiologien zugrundeliegen. Menschen treten so in Ko-respondenzprozesse ein, deren Ergebnis letztendlich „kollektive soziale Repräsentationen“ bzw. auch „kollektive-mentale Repräsentationen“ (vgl. Petzold 2003b) sind, die die persönlichen „subjektiven Theorien“ bzw. „individuellen mentalen Repräsentationen“ prägen. In dieser Theorie müssen also immer die kollektiven mit der subjektiven mentalen Repräsentation verbunden gesehen werden. Petzold (2003b) definiert:

„Komplexe persönliche Repräsentationen – auch subjektiv-mentale Repräsentationen genannt - sind die für einen Menschen charakteristischen, lebensgeschichtlich in Enkulturation bzw. Sozialisation erworbenen, d. h. emotional bewerteten (valuation), kognitiv eingeschätzten (appraisal) und dann verkörperten Bilder und Aufzeichnungen über die Welt. Es sind eingeleibte, erlebniserfüllte „mentale Filme“, „serielle Hologramme“ über „mich-Selbst“, über die „Anderen“, über „Ich-Selbst-mit-Anderen-in-der-Welt“, die die Persönlichkeit des Subjekts bestimmen, seine intramentale Welt ausmachen. Es handelt sich um die „subjektiven Theorien“ mit ihren kognitiven, emotionalen, volitiven Aspekten, die sich in Prozessen „komplexen Lernens“ über die gesamte Lebensspanne hin verändern und von

den „kollektiv-mentalen **Repräsentationen**“ (vom Intermentalen der Primärgruppe, des sozialen Umfeldes, der Kultur) nachhaltig imprägniert sind und dem Menschen als Lebens-/Überlebenswissen, Kompetenzen für ein konsistentes Handeln in seinen Lebenslagen, d. h. für Performanzen zur Verfügung stehen.« (Petzold 2003b).

Ein Mensch, der bspw. von einem anderen gemobbt wird erlebt dies als „ungerecht, erniedrigend (kognitives appraisal), spürt Ohnmacht oder Ärger (emotionale *valuation*) und will „dreinschlagen“ (Volition) oder aber auch „handlungsunfähig zuhause bleiben“ (fehlende Volition), er wird krank, sein Immunsystem (Physiologie) bricht ggf. unter dem Druck zusammen.

All` diese Perspektiven sind konflikttheoretisch bei Mobbing zu beachten, weil sie entscheidend zum Verständnis des Konfliktes aus einer differentiellen Sicht beitragen können.

Hier wird deutlich: Petzold konnektiviert verschiedene sozialpsychologische Theorieansätze und verbindet sie zu einem heuristischen Modell konflikttheoretischer Betrachtung. Weitere Ansätze wie anthropologische Gesichtspunkte und machttheoretische Diskurse sollen zunächst zurückgestellt gestellt.

Eine aktuelle abschließende Definition von Konflikten bezogen auf den Beratungskontext von Petzold sei genannt:

*„**Konflikte** im Interventionsrahmen von Beratung, Therapie, Agogik werden gesehen als das Aufeinandertreffen gegensätzlicher aktueller Außenansprüche an Individuen oder Gruppen in ihren je spezifischen Kontexten und/oder widerstreitender „social worlds“ bzw. mentaler Repräsentationen aus diesen Kontexten mit ihrer Geschichte und antizipierten Zukunft. Im intrapersonalen, individuellen Raum führt das zu konfligierenden „subjektiven Theorien“ mit ihren widerstreitenden Gefühlen und Motiven. Im interpersonalen, kollektiven Raum führt das zu konflikthaften „sozialen Repräsentationen“ mit ihren antagonistierenden Werten, Interessen, Geschichtsinterpretationen und Zukunftsvisionen“*
(Petzold 2003b).

4.3. Mobbing – eine besondere Form von Konflikt: Ausstoßung

Bei Mobbing geht es nicht um gerechtfertigte Kritik, es geht auch nicht nur um Interessensgegensätze mit der Achtung gegenseitiger Integrität wie in vielen Konflikten, sondern letztlich immer um **Vernichtung des Anderen**, d.h. Vernichtung seines Arbeitsplatzes bis hin zur Vernichtung seiner Persönlichkeit. Es ist der „Krieg am Arbeitsplatz“ wie es Haller/Koch kurz und treffend formulieren. (Personalbuch NZA 95, 356) Der Betroffene soll aus der Gruppe, aus dem Betrieb, ja aus seinem Arbeitsplatz ausgestoßen werden, weil es die „subjektiven Theorien“ der Mobber, die persönlichen Auffassungen des Einzelnen oder einer Gruppe, deren kollektive Volitionen es **so wollen**. Dies ist als eine besondere Form von Konflikt zu sehen, weil von vorneherein oder zu einem späteren Zeitpunkt bei der „mobbenden“ Konfliktpartei nicht nur ein persönlicher Vorteil sondern auch die materielle, soziale und seelische Beschädigung des anderen erstritten werden soll, wobei weder ein Kompromiss noch ein Vergleich mit ihm gesucht wird. Es geht auch nicht „um die Sache“, sondern immer um die Person, die man im Visier hat. Mobbing zielt somit auf die Vernichtung der persönlichen Integrität des Anderen mit dem Ziel, dass er ausgegrenzt wird, aufgibt, verschwindet, sonst Er soll also nicht nur unterworfen werden, sondern soll einfach verschwinden. Wäre es zu radikal gesagt, wenn man dies als eine spezifisch moderne soziale Form der Ächtung und Ausstoßung aus der Gruppe/Gemeinschaft bezeichnet, die es in der Menschheitsgeschichte immer in den unterschiedlichsten Formen gegeben hat, ja die sich auch bei den Chimpansen findet, wie die Primatenforschung zeigt?

Konflikttheoretisch ist somit abschließend zu bemerken, dass vorhandene phasentypische Modelle heute als zu einengend und reduktionistisch betrachtet werden müssen. Ihr Informationsgehalt ist jedoch wertvoll auf dem Weg zu einem integrativen Konfliktverständnis. Ein modernes Modell wie dies von Petzold dargestellt birgt viele Möglichkeiten, Konflikte differentiell wahrzunehmen, zu erfassen, zu verstehen und schließlich zu verändern, birgt jedoch wegen seiner Komplexität erhebliche Gefahren für den Praktiker in seiner Anwendung.

Es liegt daher nahe sich im weiteren zunächst den Ursachen und Folgen für Mobbing zuzuwenden, die „social worlds“ und „subjektive Theorien“ kennenzulernen, aus

denen sich Mobbing entwickelt. Erst dann ist es möglich aus supervisorischer Sicht gezielte Interventionen und Interventionsstrategien zu entwerfen.

5. Die Ursachen von Mobbing

5.1. Ursachenforschung nach Leymann

Leymann (vgl. 1993,131) vertritt die Hypothese, dass sich Mobbing ausgehend von einem Problem hin über einen nicht zu lösenden Konflikt entwickelt. Um Probleme lösen zu können, benötigt man zusätzliche Ressourcen: d.h. das Wissen darum, wie man Probleme löst. Es müssen Ursachen aufgespürt werden, analysiert und Lösungen gefunden werden. Fehlen diese Ressourcen (vgl. Kapitel 7) entwickeln sich Probleme zu Konflikten und zu Krisen. In den letztgenannten sind die Streitenden starken physischen, psychischen und mentalen Stressbelastungen ausgesetzt. In einem derart belasteten und destruktiven Prozeß kann eine Person leicht zum „Sündenbock“ werden. Mobbing wird hierbei zum Ventil!

Leymann hat ausgehend von einer Analyse von mehr als 600 Fällen aus den verschiedensten Ländern folgende drei Hauptfaktoren ursächlich für Mobbing gefunden:

Die Organisation der Arbeit

Die Aufgabengestaltung der Arbeit und

Die Leitung der Arbeit.

In der Organisation der Arbeit sieht Leymann aufgrund stresstheoretischer Betrachtungen und einer guten Forschungslage der Arbeitsmedizin mit Daten aus über 20 Jahren einen bedeutsamen Zusammenhang zwischen verschiedenen psychosomatischen Krankheitserscheinungen und einer bestimmten Arbeitssituation, die gekennzeichnet ist, durch Arbeitsaufgaben mit *quantitativer Überbelastung und qualitativer Unterbelastung*. Hieraus entwickelt er die Überlegung, dass solche arbeitsorganisatorische Strukturen, wo erhöhte Stresseffekte festzustellen sind, ein erhöhtes Risiko für Konflikte und Mobbing darstellen.

In der Gestaltung der Arbeitsaufgaben gibt es ebenso einen Zusammenhang mit psychosomatischen Erkrankungen. Arbeit sei sinn- und gedankenentleert, monoton und entfremdet. In solchen Fällen können sich eine sogenanntes „Langeweile.Mobbing“ entwickeln.

Die Betriebsleitung ist der dritte wichtige Hauptfaktor. Der Chef bzw. der Abteilungsleiter gilt als Vorbild im sozialen Umgang in der Gruppe. Je nach Kultur im

Betrieb kann somit Mobbing gefördert, geduldet oder geächtet werden. Die Aufgabe eines Chefs sei es, seine Arbeitsgruppe so beeinflussen, dass sie zu einer sozial funktionierenden Einheit zusammenwächst.

5.2. Ursachenerhebungen von Esser/Wolmerath

Esser/Wolmerath (2003) sehen die Ursachen für Mobbing äußerst vielfältig und höchst individuell. Sie reichen von Missgunst, Neid und Konkurrenzdenken über die Unsicherheit um die eigene Stellung am Arbeitsplatz bis hin zum geplanten Stellenabbau mittels Mobbing. Sie verwehren sich insbesondere gegen Verallgemeinerungen. Sie benennen die Erfahrungen von Betriebs- und Personalratsmitglieder, die in den letzten Jahren insbesondere im Vordergrund standen (ebd., 40ff.):

- In den Betrieben gehe bereits seit einigen Jahren die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes um. Stellenabbau, Outsourcing, Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland, die »Standort Deutschland«-Debatte sowie Begriffe wie »Globalisierung« und »Shareholder value« hätten sich in den Köpfen der Beschäftigten festgesetzt.
- Neue Management-Strategien und Arbeitsstrukturen (z.B. Trend zu kleineren Einheiten, Teamarbeit, Delegation von Verantwortung) überfordern viele - sowohl Vorgesetzte als auch die Beschäftigten.
- Der Abbau von Stellen führe, wenn sich der Arbeitsanfall nicht ebenfalls verringert, bei den verbleibenden Beschäftigten zu einer Arbeitsverdichtung, wobei die Arbeit bei unerwarteten Ausfällen von Arbeitskollegen (z.B. infolge krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit) mangels vorhandener Vertretungskapazitäten weiter verdichtet werde.
- Vorgesetzten mangle es oftmals an sozialer Kompetenz. Sie sind nicht oder nur unzureichend in der Lage, die von ihnen bekleidete Position auszufüllen. »Führungsunfähigkeit«, »Führungsschwäche«, »unzureichende soziale Kompetenz« und »fachlich ungeeignet« sind Schlagworte, die auf den Seminaren von Personal- und Betriebsräten am häufigsten benannt werden
- Die Privatisierung öffentlicher Funktionen und Aufgaben verunsichere die betroffenen Beschäftigten und schürt oftmals Existenzängste, da sie regelmäßig nicht wissen, was in dem privatisierten Unternehmen auf sie zukommen wird. Für viele ist die Privatisierung der Vorbote eines Stellenabbaus, mithin der eigenen Arbeitslosigkeit.
- Die Arbeitswelt entwickelt sich entsprechend dem allgemeinen gesellschaftlichen Trend immer mehr zu einer Ellbogengesellschaft, in der nur die Starken überleben. Wer auf Andere Rücksicht nimmt, zeigt »Schwäche«. Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungsprozesse steht das Individuum im Vordergrund. Wer nur an sich denkt, interessiert sich nicht für Andere und deren Belange. Die

»Ich-Bezogenheit« führt dazu, dass Probleme und Konflikte oftmals nicht mehr angesprochen werden. Wer selbst Gemeinheiten und Ungerechtigkeiten am Arbeitsplatz erfahren hat, neigt eher dazu, sich ähnlich zu verhalten.

Neben diesen Gründen, die wie gesagt, Erfahrungsberichte von Personalvertretungen sind, führen Esser/Wolmerath weitere Gründe an: So kann es sich im konkreten Einzelfall für den Arbeitgeber durchaus rechnen, eine Personalpolitik zu betreiben, die auf Mobbing fuße. Beispielweise könne man sich damit Beschäftigten entledigen, für die besondere arbeitsrechtliche Schutzmaßnahmen gelten wie Personalratsmitglieder, Betriebsräte, Schwangere etc. Auch müsse für einen Arbeitnehmer der selber seinen Platz räumt, keine Abfindung gezahlt werden. Hingegen sei es aber auch falsch die Ursachen für Mobbing ausschließlich der Arbeitgeberseite zuzuschreiben. Verschiedene Ursachen lägen auch in der Person des Einzelnen wie Überforderung am Arbeitsplatz, Selbstwertprobleme, Krankheit, Leistungsprobleme oder einer soziopathischen Persönlichkeitsstruktur. Zu letztgenannter Ursache versuchen wir aus klinischer Sicht im nächsten Kapitel eine gewisse Differenzierung vorzunehmen.

5.3. Ursachen nach Kolodej

Kolodej (1999, 50) differenziert zwischen drei Hauptursachen für Mobbing:

- Gesellschaftliche Ursachen
- betriebliche Ursachen und
- individuelle Ursachen

Zu den gesellschaftlichen Ursachen benennt Kolodej die bereits bei den anderen Autoren angeführten Veränderungsprozesse in der Gesellschaft mit der zunehmenden Individualisierung, Entfremdung von der Arbeit, „Ich- statt Wir-Identitäten“, Wettbewerb und Konkurrenz, Neid, Angst um den Arbeitsplatz etc. und bringt es geradezu lakonisch mit einem Zitat von Neuberger (1994,88) auf den Punkt:

„In einer Wirtschaftsordnung, die auf Eigennutz und Konkurrenz setzt, kann man Personen, die diese Haltungen leben, nicht plötzlich als pervers oder abartig stigmatisieren: Sie sind vielmehr diejenigen, die die Konstruktionsprinzipien des Systems am konsequentesten verinnerlichen und leben“ (1994, S. 88).

Bei den betrieblichen Ursachen betont sie die ungünstigen Arbeitsbedingungen, starre Organisationsstrukturen, wettbewerbsfördernde Beförderungssysteme, mangelnde Transparenz in den Arbeitsabläufen, einen Mangel an ethischen Normen und Werten, schlechte Kommunikationsstrukturen, mangelnde Streitkultur, problematische Führungsstile und eine Unter- oder Überforderung der MitarbeiterInnen als besondere Faktoren für die Entstehung von Mobbing. Wir sehen auch hier eine weitgehende Übereinstimmung mit den zuvor genannten Autoren.

Kolodej geht spezifischer als Leymann und Esser/Wolmerath auf die individuellen Ursachen von Mobbing ein und benennt hier als Hauptgründe Mobbing als Folge einer unbewältigten Stresssituation sowie mobbingauslösendes Verhalten im Individualbereich wie z.B. Neid, Frustration, Ängste und Antipathien.

Ihre stresstheoretischen Ausführungen (62 ff.) müssen jedoch kritisch gesehen werden, da hier sehr vereinfachend die TäterInnen und Opferperspektive gerade auch aus ressourcenorientierter Sicht betrachtet werden. Wir führen hierzu in den anschließenden Kapiteln aus ressourcenorientierter Sichtweise differenzierte Modelle an. Auch der transaktionale Ansatz nach Lazarus genügt hier nach unserer Auffassung nicht einer modernen Auffassung von Stress, Bewältigung (Coping), Bewertung (valuations, appraisals) und Ressourcenorientierung. Dazu, wie gesagt, später mehr. Es muss jedoch betont werden, dass sie als eine der wenigen AutorInnen individuelle Ursachen des Mobbings beschreibt, wobei zu überlegen ist ob dies Folgen bzw. Reaktionen des Individuums auf die gesellschaftlichen und betrieblichen Ursachen sind oder tatsächlich in der Person des Betroffenen liegen. Dies scheint uns einer der zentralsten Fragen in der klinischen Bewertung von Mobbing-Betroffenen zu sein: Hat die Person entsprechende Charaktereigenschaften weswegen sie gemobbt wird oder sind dies die Folgen der gesellschaftlichen und betrieblichen Auwüchse in der postmodernen kapitalistischen Wirtschaftsgesellschaft. Leider wird gerade aus therapeutischer Sicht zu sehr die betroffene Person in der Therapie individualisiert und verantwortlich für ihr Verhalten gemacht. Dies scheint auch für den Therapeuten leichter zu sein, da ihm der Blick zumindest für die betrieblicher Realität versperrt bleibt und die gesellschaftliche Realität für eine therapeutische Arbeit häufig nicht greifbar ist. Zum Problem

Individualisierung/Schuld von Krankheit werden wir im nächsten Kapitel näher darauf eingehen.

5.4. Ursachenergebnisse aus der deutschen Mobbingstudie (Meschkutat et. al.)

Lassen Sie uns zum Abschluß einen Blick auf den Mobbing-Report von Meschkutat et. al. werfen. Wie werden die Ursachen aus Sicht der Betroffenen gesehen?

Auch Meschkutat et.al. benennen multifaktorielle Ursachen für das Mobbing im Vorspann zu den Ergebnissen. Aus der Sicht der Betroffenen ergeben sich folgende Motive für das Mobbing (ebd.,111):

Ich wurde gemobbt, weil bzw. wegen ...	Gesamt	Frauen	Männer
... ich unerwünschte Kritik geäußert habe	60,1	56,0	66,4
... ich als Konkurrenz empfunden wurde	58,9	63,0	53,2
... der/die Mobber neidisch auf mich war/en	39,7	40,2	37,9
... es Spannungen zwischen mir und meinem Vorgesetzten gab	39,4	33,7	48,3
... meiner starken Leistungsfähigkeit	37,3	37,5	36,4
... ein Sündenbock gesucht wurde	29,1	29,7	28,1
... meines Arbeitsstils	28,5	25,6	32,5
... der/die Mobber meinen Arbeitsbereich an sich ziehen wollte/n	24,8	26,2	23,0
... meiner angeblich unzureichenden Leistungen	23,3	21,1	26,8
... ich neu in die Abteilung/Gruppe gekommen bin	22,1	24,2	19,6
... meines persönlichen Lebensstils	17,7	18,1	16,8
... ich ein Mann/eine Frau bin	12,5	17,9	4,9
... meines Aussehens	9,1	11,9	5,3
... meiner Nationalität	3,8	3,0	4,9
... meiner sexuellen Orientierung	2,2	2,4	2,1
Sonstige Motive	28,2	28,2	28,7
Ich weiß nicht, weshalb ausgerechnet ich gemobbt wurde	7,9	7,9	7,9

Quelle: Schriftliche Mobbingbefragung 2001 (n = 1.289)

Ganz oben stehen hierbei das Äußern unerwünschter Kritik, Konkurrenz und Neid. Persönliche Eigenschaften wie Aussehen, Nationalität und Geschlecht scheinen hierbei eine wesentlich geringere Rolle bei Mobbing zu spielen. Immerhin geben aber 7,9% der Befragten an, dass sie nicht wissen, warum sie gemobbt würden.

Interessant erscheinen auch die geschlechtsspezifischen Unterschiede für die Ursachen des Mobbing: Männer sehen das Äußern von unerwünschter Kritik als häufigstes Motiv für das Mobbing, Frauen hingegen Konkurrenz. Sehr deutliche Unterschiede zeigen sich bei den Motiven des Aussehens und der Nationalität. Hier sind die Frauen nach ihrer Aussage mehr als dreimal bzw. zweimal so häufig betroffen als Männer.

Versucht man die genannten Motive der Mobber gemäß dem Schema nach Kolodej zu kategorisieren, so ergibt sich eine leichte Tendenz zugunsten betrieblicher Ursachen gegenüber individuellen Ursachen. Die gesellschaftlichen Ursachen bleiben hierbei im Hintergrund, spielen natürlich aber bei verschiedenen Items durchaus eine Rolle, die jedoch nicht näher zu bestimmen ist.

Die Tendenz, dass Mobbing häufig betriebliche Ursachen hat, kristallisiert sich in der weiteren Untersuchung noch deutlicher heraus. Individuelle Ursachen bleiben jedoch nicht unbedeutend!

Unabhängig von den vermuteten Motiven der Mobber und der jeweiligen betrieblichen Situation bzw. den mobbingbegünstigenden Rahmenbedingungen gaben die TeilnehmerInnen aus ihrer Sicht folgende Hauptgründe für das Mobbing an: Die meisten Befragten (19,2%) äußern, dass das Mobbing hauptsächlich darin begründet war, dass sie eine Konkurrenz für die Mobber darstellten bzw. das Mobbing gegen sie als Karrierestrategie eingesetzt wurde. Auch die zweithäufigste Nennung spiegelt Konkurrenzaspekte wider: In 13,3% der Fälle wurde als Hauptgrund der Neid auf die Qualifikation, Kompetenz und Leistungsfähigkeit des Gemobbtten angegeben. Ursachen, die mit der Persönlichkeit der Gemobbtten bzw. mit Merkmalen zusammenhängen wie Nationalität, sexuelle Orientierung, Aussehen, Behinderung werden als Einzelnennung eher seltener genannt, machen in der Summe aber einen nicht unerheblichen Teil der Hauptgründe aus.

Für eine problematische Betriebskultur um nicht zu sagen „Mobbingkultur“ spricht die Tatsache, dass etwa 60% der Befragten angeben, dass es vor ihnen und auch parallel andere Mobbingfälle im Betrieb gegeben habe. 41,7% der Betroffenen sprechen hierbei auch von späteren Fällen. Meschkutat et. al. beschreiben hier ihren

Eindruck, dass Mobbing ein Phänomen bestimmter Betriebe sei, weil es dort nicht nur einmal vorkomme, sondern sich wiederhole. 51,9% der Betroffenen geben schließlich hierbei an, dass auch eine andere Person aus ihrem Arbeitsumfeld ein Opfer hätte werden können. Ist Mobbing daher doch mehr ein Phänomen gestörter betrieblicher Arbeitsbeziehungen als individueller Verhaltensweisen?

In der Befragung von sogenannten **Risikofaktoren von Mobbing im Betrieb**, sprich der konkreten betrieblichen Situation zum Zeitpunkt des Mobbings ergibt sich folgendes Bild:

Betriebliche Situation zum Zeitpunkt des Mobbing	%
Das Arbeitsklima war schlecht	65,3
Eine Gesprächsbereitschaft des Vorgesetzten war nicht vorhanden	60,9
Termindruck, Stress und Hektik prägten den Arbeitsalltag	55,1
Es gab Unklarheiten in der Arbeitsorganisation/unklare Zuständigkeiten	55,0
Es wurden wichtige Entscheidungen nicht transparent gemacht	50,3
Im Betrieb gab es starre Hierarchien	46,4
Mein Vorgesetzter war eher konfliktscheu	42,2
Viele Mitarbeiter/innen hatten Angst um ihren Arbeitsplatz	36,9
Es wurden Abteilungen/Betriebsteile umstrukturiert	32,5
Mein/e Vorgesetzter wechselte	27,5
Die wirtschaftliche Situation in dem Betrieb war schlecht	21,8
Es wurde ein neues technisches System (EDV, neue Maschinen etc.) angeschafft	19,1
Es wurden Arbeitsaufgaben an Fremdfirmen vergeben bzw. ausgelagert	14,0
Die Arbeit war geprägt durch Monotonie und Langeweile	10,6
Es wurde Team-/Gruppenarbeit eingeführt	8,7
Der Betrieb wurde privatisiert	3,0
Der Vorgesetzte war autoritär	2,7
Der Vorgesetzte war schwach	1,3
Der Betrieb wurde übernommen	1,0
im Betrieb fand ein Generationenwechsel statt	0,4
Sonstiges	3,9

Quelle: Schriftliche Befragung (n = 1.317)

Hier zeigt sich, dass das Arbeitsklima einen zentralen Faktor bei der Entstehung von Mobbing darstellt. Fast zwei Drittel der TeilnehmerInnen bestätigen, dass das Arbeitsklima zum Zeitpunkt des Mobbing schlecht gewesen sei. Defizite im Führungsverhalten werden ebenso deutlich. Mehr als die Hälfte benennen Defizite in der Arbeitsorganisation. Bei einem Drittel der Betriebe war die Arbeitssituation zum Zeitpunkt des Mobbing durch Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und durch Umstrukturierungen von Abteilungen bzw. Betriebsteilen geprägt.

Hingegen sehen an anderer Stelle in der Untersuchung 62,5% der Befragten in keinem Zusammenhang mit Personalabbau bzw. 13,1% sind sich diesbezüglich unsicher.

Zusammenfassend lässt sich gemäß der Untersuchung von Meschkutat et. al. die Erkenntnis aus Sicht der Betroffenen gewinnen, dass die wichtigsten Motive und wesentliche Hauptgründe für Mobbing unerwünscht geäußerte Kritik, Konkurrenz und Neid sind. Für männliche Mobbingbetroffene sind zudem Spannungen zwischen ihnen und dem Vorgesetzten nennenswert. Weibliche Mobbingbetroffene sehen ihr Geschlecht und Aussehen hierbei im Vordergrund. Jüngere Betroffene bis 25 Jahre führen das Mobbing relativ häufig auf ihren Arbeitsstil- und Lebensstil, ihr Aussehen oder ihre sexuelle Orientierung zurück. Ältere Mobbingbetroffenen benennen relativ selten die unzureichende Leistungsfähigkeit als Motiv. Die Aussage, dass es „typische Mobbingopfer“ gibt, lässt sich anhand der ermittelten Daten nicht belegen. Dies zeigt Übereinstimmung mit den bislang bekannten wissenschaftlichen Analysen. Es gibt nicht die charakterspezifischen Merkmale des Mobbingopfers. Es gibt allerdings auch kein generelles Verhaltensmuster, das davor schützt, von Mobbing betroffen zu werden. Allerdings können bestimmte persönliche Kompetenzen und Performanzen wohl die Wahrscheinlichkeit verringern oder erhöhen, dass sich ein eskalierender Mobbingprozess entwickelt. Personen mit einer hohen sozialen Kompetenz und mit ausgeprägten Fähigkeiten zur Konfliktanalyse sowie einem entsprechenden Ressourcenpotential und gut entwickelten Konfliktbewältigungsstrategien haben wohl in der Regel bessere Möglichkeiten den Ablauf von Mobbing zu durchbrechen und das Mobbing zu stoppen. Eindeutig ist die Datenlage in Bezug darauf, dass es Betriebe gibt, in denen es immer wieder zu Mobbingfällen kommt. Mobbingbegünstigende betriebliche Rahmenbedingungen stellen insbesondere ein schlechtes Arbeitsklima, Defizite im Führungsverhalten, Stress und Arbeitsdruck, Unklarheiten in der Arbeitsorganisation, Intransparenz von Entscheidungen sowie die Angst vor Arbeitsplatzverlust dar. Ein erhöhtes Mobbingrisiko lässt sich auch für Unternehmen ableiten, in denen aktuell Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt werden.

Für den Supervisor sind all' diese Erkenntnisse sehr bedeutsam, will er letztlich nicht scheitern, muss er sich seiner Fähigkeit zur Mehrperspektivität bewusst werden, d.h.

neben der individuellen Perspektive des geschilderten Einzelfalles vom Mobbingberater hin den Blick auf die „social worlds“, d.h. die kollektiven Sichtweisen in einer Gruppe von Menschen einzunehmen, beginnend von der Arbeitsgruppe hin zur Abteilung bis zur gesamten Betriebsorganisation und schließlich der Institution bzw. Organisation. Nur so können die tieferen Hintergründe bzw. Zusammenhänge des Mobbing an einer einzelnen Person erfasst und verstanden werden. Es macht einen großen Unterschied ob die Normen und Werte einer Betriebs, also seine „social world“ von Personalabbau, Konfliktvermeidung, Führungsschwäche, vernichtender Konkurrenz oder problematischer individueller Verhaltensnormen geprägt sind.

Supervisoren können erheblich zur Verbesserung der Betriebskultur beitragen, allerdings nicht, wenn jegliche Mittel als gerechtfertigt erscheinen um einen Personalabbau abseits jeglicher Arbeitsschutzgesetze durchzusetzen. Hingegen gibt es für Betriebe, wo problematische Gruppenprozesse ablaufen gute Gründe Mobbing zu beseitigen: Mobbing bewirkt Produktivitätsrückgang, krankheitsbedingte Ausfälle, schlechtes Arbeitsklima, Versetzungen, Produktionsstörungen, Kündigungen etc. Meschkutat und andere Autoren zeigen auf, dass durch Mobbing 3,1% des Arbeitszeitvolumens aller Erwerbstätigen im Jahr 2000 beeinträchtigt wurde. Wie solche Beeinträchtigungen für den Betroffenen aussehen, welche Folgen sich für ihn ergeben, welche Erkrankungen heutzutage diskutiert werden soll Bestandteil des nächsten Kapitels sein.

5. Auswirkungen von Mobbing auf Gesundheit, Arbeitsleistung und Motivation

6.1. Gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing

Sichtet man die aktuelle Forschungsliteratur (Resch 1994, Becker 1995, Leymann 1995, Zuschlag 1994, Prosch 1995, Niedl 1996,) zu Mobbing in Bezug auf die physischen und psychische Folgen für die Betroffenen so ergibt sich im Kurzaufriß folgendes Bild:

Psychische und physische Symptome wie Magen- und Darmbeschwerden, Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Niedergeschlagenheit, Depression, treten schon in der Frühphase von Mobbing auf. Nach einem halben Jahr wird aus eher unspezifischen Stresssymptomen Mobbing ein manifestes psychisches Problem (vgl. Leymann 1993) für den Betroffenen. Im späten Stadium spricht Leymann (1995) als Folge fortgesetztem Mobbing von der Ausbildung eines PTSD (posttraumatisches Stresssyndrom), von generalisierten Angststörungen, die dazu führen, dass die Betroffenen erwerbsunfähig werden. Suizid sei nicht selten der letzte Ausweg aus der hoffnungslosen Situation, in der das Selbstbild der Betroffenen systematisch demontiert wurde. Resch (1994) beschreibt Herzinfarkte und auftretende Krebserkrankungen als Folge von Mobbing.

Mobbing hat somit als krankmachender Stressor schwerwiegende Auswirkungen auf die psychische und physische Verheertheit des Betroffenen.

Kolodej (1999, 204) gibt dazu einen Überblick:

Psychische und physische Mobbingfolgen im Überblick	
Psychische Folgeerscheinungen	Physische Folgeerscheinungen
Konzentration, Gedächtnisprobleme	Kopfschmerzen
Selbstzweifel, Selbstunsicherheit, sinkendes Selbstbewußtsein	Magenschmerzen
ständige Müdigkeit	Übelkeit, Erbrechen
Orientierungslosigkeit	Appetitlosigkeit
Schlafstörungen	Zittern
Alpträume	Verdauungsprobleme (Durchfall)
Sprachlosigkeit	Rückenschmerzen
Gefühle der Verzweiflung	Herz-/Kreislaufprobleme
Hypersensibilität (Empfindlichkeit)	Atemnot
gereizte, aggressive Stimmung	Schwindelgefühle
Kreisgedanken (das Denken kreist ständig um die am Arbeitsplatz erlittenen Demütigungen und Schikanen)	Schweißausbrüche
Obsession (Verzweiflungsaktivitäten, es wird jedem unentwegt das eigene Leid erzählt, und man erzeugt dadurch Unwillen)	Ein- und Durchschlafstörungen
paranoide Züge (Verfolgungswahn)	Suchterkrankung
querulatorische Stimmungen (übersteigter Gerechtigkeitssinn)	Muskelschmerzen
Depression	
Selbstmordgedanken	

Mobbing wirkt sich ebenso auf das soziale System des Betroffenen aus: Trennungen von Partnerschaft und Familie, Verlust des sozialen Netzes durch Rückzug, aber auch durch direkte Belastungen der Familie und Freunde, die gleichsam gemobbt werden. Mobbing kann somit zum „sozialen Tod“ führen.

Im Mobbing-Report (Meschkutat et. al. 2002, 77) zeigen sich folgende Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten:

Auswirkung	%
Ich war demotiviert	71,9
Ich entwickelte starkes Misstrauen	67,9
Ich wurde nervös	60,9
Ich war verunsichert	60,0
Ich habe mich zurückgezogen	58,9
Ich fühlte mich ohnmächtig	57,7
Ich habe innerlich gekündigt	57,3
Es kam zu Leistungs- und Denkblockaden	57,0
Ich zweifelte an meinen Fähigkeiten	54,3
Ich wurde ängstlich - hatte Angstzustände	53,2
Ich war unkonzentriert bei der Arbeit	51,5
Ich wurde gereizt/aggressiv	41,2
Es traten vermehrt Fehler auf	33,5
Ich fühlte mich schuldig/verantwortlich	25,0
Es kam zu keinen Auswirkungen	1,3

Quelle: Schriftliche Mobbingbefragung 2001 (n = 1.316)

Die Folgen des Mobbing sind (ebd.,78):

Mobbingfolgen

(Mehrfachnennungen möglich - nur abgeschlossene Fälle)

Mobbingfolgen (nur abgeschlossene Fälle)	%
Krankheit wegen des Mobbing	43,9
Krankheitsdauer mehr als sechs Wochen	20,1
Freiwilliger Arbeitsplatzwechsel im Betrieb	30,8
Eigene Kündigung	22,5
Kündigung durch Arbeitgeber	14,8
Arbeitslosigkeit	11,4
Erwerbsunfähig oder Frührente	6,9
Zwangswise Versetzung	5,6

Quelle: Telefonische Befragung 2001 (n = 491)

6.2. Verlauf von Mobbing und problematische Diagnosen

Ein Verlaufsmodell von Leymann (1993, 59) wird nachfolgend von Koldej (1999,2003) skizziert:

Verhalten nicht selten ursächliche problematische Verhaltensmuster (*engstirnig, rechthaberisch, leicht verärgert, depressiv, unzugänglich* etc) zugeschrieben. Diese sind jedoch häufig Ausdruck eines fortlaufenden Stigmatisierungsprozesses und in der Regel durch **Fremdanamnesen bzw. Fremdbefragungen** (Ehefrau, Freunde, Bekannte) gut zu widerlegen (*„früher war der nicht so, der ist auf einmal ganz anders drauf“*). Natürlich gibt es auch bei den gemobbten Personen sogenannte soziopathische oder problematische Persönlichkeiten. Die Beschreibungen der sozialen Umwelt fallen hierbei jedoch anders aus (*„bei dem wundere ich mich nicht“, „typisch dass ihn das trifft“*).

In der Beratung, Supervision und in der klinischen Arbeit wäre somit gerade im fortgesetzten Mobbingverlauf zunächst einmal zu klären, inwieweit sich die Persönlichkeit des Betroffenen verändert hat bzw. inwieweit die aktuellen Verhaltensweisen Ausdruck seiner Persönlichkeit oder aber Folgen eines fortlaufenden Stigmatisierungsprozesses sind.

Mobbing selber ist keine Krankheit. Krankschreibungen erfolgen in der Regel aufgrund der o.g. Symptome vom zuständigen Hausarzt. Die schädlichen Auswirkungen von Mobbing-Prozessen auf die seelische Gesundheit sind bislang noch wenig wissenschaftlich untersucht. Folgt man verschiedenen Internetpublikationen von Psychiatern und Psychotherapeuten, dann werden die Folgen von Mobbing bei den psychischen Erkrankungen derzeit unter vier differentialdiagnostischen Kategorien diskutiert:

- Depressive Episoden (ICD-10: F 32, F 33)
- Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen (ICD-10: F43)
- Burnout-Syndrom
- Persönlichkeitsstörung (ICD-10 F6)

Begriffe wie „Obsession“, ursprünglich von Leymann formuliert, als Beschreibung des Zustandes einer Person bei fortgesetztem Mobbing haben sich bislang nicht durchgesetzt. Es ist kaum zu erwarten, dass Mobbing bzw. genauer „mobbingbedingte Stresserkrankung, denn um eine solche handelt es sich – vergleichbar dem Burn-Out- Syndrom – als eigenständiges Krankheitsbild in ICD-10 oder DSM-IV aufgenommen wird. Das Erscheinungsbild mit seinen Symptomen ist zu vielfältig und kann kaum scharf umrissen werden. Daher werden in der klinischen

Praxis wohl in der Regel die o.g. Diagnosen angewendet. Weitere Kategorien im ICD-10 wie F4 und F5 müssen jedoch herangezogen werden. Eine differenzierte Ursachenforschung der vorliegenden seelischen Erkrankung mit den Kenntnissen der gesundheitlichen Auswirkungen muß für den ärztlichen/psychiatrischen Bereich gefordert werden um entsprechende Stigmatisierungen (s. Schaubild iV.

Stigmatisierende Diagnosen) in der Diagnosestellung zu vermeiden. Indes – wir dürfen nicht vergessen – dass eine seelische Erkrankung – in sich schon in unserer Gesellschaft eine gewisse Stigmatisierung bedingt.

Seelische Krankheiten als Folge von Mobbing am Arbeitsplatz werden als Berufskrankheit nicht anerkannt. Solche Erkrankungen tauchen nicht in der Berufskrankheitenverordnung auf, deshalb müssen sie auch nicht entschädigt werden, so das Sozialgericht Dortmund in seiner Entscheidung 2002 (Az.: S 36 U 267/02).

Wir sehen daraus, dass es für Mobbing-Betroffene kaum eine Flucht in die Krankheit geben kann. Krankheit bedeutet hier weitere Stigmatisierung und soziale Isolation. Daher sind Berater und Supervisoren besonders gefordert den Betroffenen entsprechende Unterstützung anbieten zu können. Man sollte nicht vergessen: Mobbing ist kein Kavaliersdelikt sondern kann im Suizid enden! Leymann befragte Priester über die Gründe von Menschen, die Selbstmord begangen hatten. In dieser Untersuchung zeigte sich, dass 10-20% der schwedischen Selbstmordrate auf Mobbing am Arbeitsplatz zurückzuführen seien.

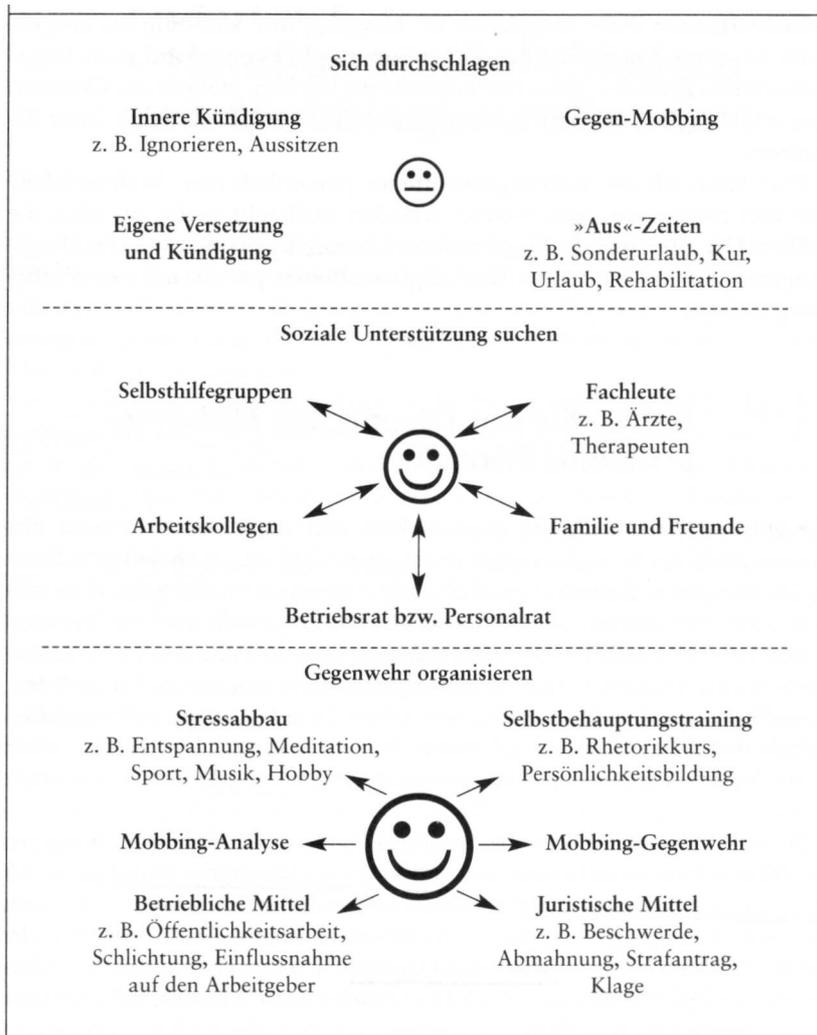
7. Interventionsformen bei Mobbing aus der Sicht von Supervision

7.1. Handlungsmöglichkeiten für Betroffene aus eigener Sicht und Sichtweisen verschiedener Autoren

Verschiedene Autoren bekannter Publikationen zum Thema (Leymann 1995, Esser Wolmerath 2003, Kolodej 1999) sehen nachfolgende Handlungsmöglichkeiten für die Mobbing-Betroffenen:

- Gesundheitsfördernde Bewältigungsmechanismen (z.B. Stressabbau)
- Stärkung der Eigenkompetenz (z.B. Selbstbehauptungstraining)
- Inanspruchnahme von Hilfsangeboten (Beratung, Selbsthilfegruppen, Seelsorge)
- Gegenwehr organisieren (z.B. mit Arbeitskollegen etc.)
- Soziale Unterstützung (Familie, Freunde, etc.)
- Rechtliche Schritte (Betriebs-/Personalrat, Anwalt)
- Kündigung (als letztmögliche Form)
- Therapeutische Hilfe (Arzt, Therapeut, Klinik)
- Neue (berufliche) Perspektiven (berufliche Veränderung, Freizeit).

Einen Überblick über die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten bieten wiederum Esser/Wolmerath (2003, 50) an.



Alle Autoren betonen die hohe Bedeutung der Erhalt der Gesundheit und Kompetenz des Betroffenen für eine erfolgreiche Bewältigung der Situation und verweisen u.a. auf verkürzte stresstheoretische und attributionstheoretische Konzepte, die jedoch nur marginal erwähnt werden. Eine stringente wissenschaftstheoretische Leitlinie hinter diesen verschiedenen Unterstützungsangeboten fehlt.

Mobbing-Betroffene benennen folgende Bewältigungsformen (Meschkutat et. al. 2002, 101).

„Innere“ Bewältigungsstrategien der Gemobbten
(Mehrfachnennungen möglich)

Bewältigungsform	%
Ignorierung der Situation	18,8
Auf Arbeit konzentriert	18,5
Meidung der Mobber	16,8
Innere Stärke aufgebaut	11,3
Versuch, irgendwie durchzuhalten	8,8
Sport/Freizeitausgleich	8,8
Versuch mit Leistung zu überzeugen	5,4
Alkohol/Medikamente	5,3
Krankschreibung	4,8
Beweise gesammelt	4,5
Dienst nach Vorschrift	4,2
Versuch, Distanz zu gewinnen	3,8
Über Mobbing informiert	3,7
Suche neuen Arbeitsplatzes	2,9
Auf Familie konzentriert	2,6
Versuch des Abteilungswechsels	1,8
Autogenes Training	1,6
Religiöser Glaube	0,8
Weiterbildung	0,3
Sonstiges	0,5

Quelle: Schriftliche Mobbingbefragung 2001 (n = 626)

Meschkutat (ebd. 102) kommentiert hierzu, dass die Beantwortung dieser Frage ein breites Spektrum an Hilflosigkeit verdeutlicht: *„ Ein Teil der Befragten verfolgte sozusagen eine „Vogel-Strauß-Politik“, indem er die Situation einfach ignorierte (18,8%) ..., ... als individuelle innere Strategie im Umgang mit Mobbing dominieren verdrängende Ansätze. Gerade dies wird von den Befragten, deren Fälle abgeschlossen sind, im Rückblick größtenteils als Fehler gewertet. Sie empfehlen Betroffenen frühzeitige und massive Gegenwehr.“*

Supervision als Interventionsmethode bei Mobbing erscheint an verschiedenen Stellen in der aktuellen Literatur. Meschkutat (vgl. 2003,11) merkt in der deutschen Untersuchung zu Mobbing an, dass auch externe Unterstützung durch Supervision und Mediation der Prävention bzw. der Lösung akuter Konfliktfälle dienlich sein kann. Leymann (1993,1995) erwähnt Supervision in seinen Schriften nicht explizit als Interventionsmethode, verweist aber im Zusammenhang mit professioneller Hilfe, dass erfahrene Berater und Helfer, die noch nicht mit Mobbing-situationen konfrontiert waren, sich einer Supervision durch einen erfahrenen Kollegen unterziehen sollten (Leymann 1993, 158.)

Esser/Wolmerath, das betriebliche Expertenduo (vgl. Seite 169 f.), empfehlen die Möglichkeit der Konfliktbearbeitung und Supervision durch externe Experten, gehen aber nicht dezidiert darauf ein. Sie halten diese für empfehlenswert bei unübersichtlichen oder sehr verbitterten Auseinandersetzungen, leider sei dies aber häufig nicht durchsetzbar. Zum Einsatz von externen Experten wie Konfliktberater, Personalberater und Supervisoren käme es grundsätzlich nur, wenn die Arbeitgeberseite ein eigenes Interesse daran hat oder wenn diese dazu verpflichtet werden kann. Die ablehnende Haltung liege zum Teil an den Kosten, zum Teil aber auch am Unwillen, einen Teil der eigenen Entscheidungen in die Hände von Externen zu legen.

Kolodej (vgl. 1999, 87f.) sieht eine Palette von Interventionseinrichtungen spezifisch bei professionellen **Konfliktregelungsmethoden** und benennt dabei explizit auch Supervision. Sie empfiehlt bei den individuellen Interventionen (ebd. 116f.), falls innerbetriebliche Hilfsangebote fehlen, Supervision, Coaching, Teilnahme an einer Selbsthilfegruppe oder Inanspruchnahme einer Mobbingberatung.

Supervision (ebd., vgl. 122) stelle eine hilfreiche **Prävention** (ebd. 134) als auch eine Interventionsmaßnahme bei Mobbing dar. Sie kann auch als **Krisenintervention** (ebd. 129) eingesetzt werden. Das Setting kann in der Gruppe als auch im Einzel erfolgen.

Ebenso spiele Supervision, Coaching und Mediation bei nicht unmittelbar Betroffenen in der **Beratung** derselben eine wichtige Rolle durch die Übernahme von Vermittlerpositionen (ebd., vgl. 120).

Prosch (1995, 132) versteht Supervision als Krisenintervention, wenn frühzeitige Maßnahmen, Schlichtung und gruppenspezifische Konfliktarbeit zur Bewältigung des Problems nicht mehr greifen und professionelle Hilfe notwendig wird.

Supervision soll nachfolgend nun unter zwei Gesichtspunkten beschrieben werden. Zum einen als Interventionsmethode und Praxisstrategie bei Mobbing in unterschiedlichen Kontexten zum anderen als wissenschaftstheoretisch begründete Disziplin mit einem integrativ-ressourcenorientiert interventiven Ansatz zur Kompetenzverbesserung und Performanzsteigerung des Betroffenen.

Als Interventionsmethode ist Supervision in folgenden Bereichen zu sehen:

- Prävention durch Förderung der Betriebskultur Supervision als Teamentwicklung
- Diagnostik (das rechtzeitige Erkennen von Mobbing, Abgrenzung von Konflikten)
- Konfliktmethode: Als eigenständige Interventionsform bei betrieblichen Konflikten
- Krisenintervention (bei Mobbingeskalationen)
- Supervision/Coaching für den Betroffenen
- „Beratung für den Berater“ (klassische Form der Supervision)
- Supervision als Organisationsentwicklung

7.2. Spezifische Interventionsfelder von Supervision

7.2.1 Supervision als Präventionsform bei Mobbing

Ulrike Mascher, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung setzt bei Mobbing auf Prävention. Im Bundesarbeitsblatt 7-8/2002 weist sie darauf hin, dass eine Konfliktprävention am Arbeitsplatz sinnvoller sei als Schutzgesetze. Hierbei schlägt sie folgende Maßnahmen vor

- Umfassende Informationen für Leitungspersonen, Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Ursachen und Auswirkungen von Mobbing;
- Organisationsstrukturen, die eine erfolgreiche Konfliktbewältigung begünstigen und ihr nicht im Wege stehen oder gar erst zu Konflikten führen. Stichworte

sind Entwicklung einer mitarbeitergerechten, angstfreien Führungskultur, Selbstorganisation, Personalentwicklung, partizipativer Führungsstil des Vorgesetzten, hierarchieübergreifende Kommunikation, regelmäßige Mitarbeitergespräche;

- Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, aufgrund derer innerbetrieblich ein Klima erzeugt wird, das deutlich macht: Derjenige, der „mobbt“, hat mit Sanktionen zu rechnen.

Die u.a. gegründete „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), auch im Internet zu finden, soll Arbeitnehmern in den Betrieben Hilfestellungen anbieten, um Arbeitsbedingungen zu verbessern und vorhandenes Gestaltungswissen anzuwenden um Mobbing so präventiv zu bekämpfen.

- Supervisoren, die in Betrieben in Teams arbeiten, haben somit die Aufgabe, Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren, Informationen zu liefern, Konfliktstrategien aus metatheoretischer Sicht zu entwickeln, sowie personale Kompetenz und Performanz zu fördern. Gruppendynamische Interaktionen und Trainings unter Einbezug moderner sozialpsychologischer Theorien (Kontrolltheorie, Attributionstheorie, Konflikttheorien etc.) scheinen aus sozialpsychologischer Sicht gute Prädiktoren für eine Verbesserung von Betriebskultur und zur Vermeidung von Mobbing zu sein. Aus wertetheoretischen und machttheoretischen Überlegungen sollte Mobbing negativ konnotiert und sanktioniert werden.

Mobbingbetroffene geben folgende Apelle zum Abbau des Problems auf der innerbetrieblichen Ebene (Meschkutat et.al. 2002, 106)

Appelle	%
Mobbing sollte in Betrieben ernster genommen werden	98,4
Betriebsrat/Personalrat sollte sich stärker gegen Mobbing engagieren	79,6
Kolleg/innen sollten sich stärker gegen Mobbing engagieren	68,2
Vorgesetzte sollten sich stärker gegen Mobbing engagieren	67,0
Sonstiges	15,1

Quelle: Schriftliche Befragung (n = 878)

Bei der offenen Rubrik „Sonstiges“ führen die Betroffenen unter anderem an, dass eine Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation zentrales Mittel für die Bekämpfung von Mobbing ist.

Insbesondere auch vor dem Hintergrund des neuen Schadensersatzrechtes können Arbeitgeber mit Schadensersatzforderungen konfrontiert werden, wenn sie nicht nachweisen können, dass sie ihre Mitarbeiter/innen vor Mobbing im Betrieb geschützt haben. Geeignete Nachweise sind z. B. präventive Maßnahmen wie Aufklärung zum Thema, Schulungen, Einrichten eines Beschwerdeweges oder Abschließen einer Dienstvereinbarung. Supervisoren sollten in der betrieblichen Arbeit auf diesen Umstand hinweisen, da ansonsten erhebliche Kosten auf einen Betrieb zukommen können.

Bei der Frage nach konkreten betrieblichen Maßnahmen (ebd. 107) zur Bekämpfung des Mobbings dominieren die Forderungen nach Schulungen, immerhin wird aber auch Supervision als Konfliktbearbeitung (27%) genannt, was erstaunt, da nicht davon ausgegangen werden kann, da auch außerhalb der psychosozialen Arbeitsfelder Supervision einer größeren Bevölkerungsgruppe bekannt ist.

Betriebliche Maßnahmen	%
Schulungen für Führungskräfte zum Thema Mobbing	68,0
Schulungen für alle Beschäftigten zum Thema Mobbing	68,0
Schulungen für Betriebs-/Personalräte zum Thema Mobbing	65,8
Einrichtung einer betrieblichen Anlauf-/Beratungsstelle für Betroffene	59,7
Schulungsangebote zu den Themenfeldern Führungsverhalten/Mitarbeitermotivation	54,7
Schulungsangebote zu den Themen Konfliktmanagement	49,5
Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung zum Umgang mit Mobbing	49,0
Ernennen eines/r Mobbingbeauftragten	45,4
Einrichtung einer Schlichtungsstelle	33,5
Konfliktbearbeitung durch Supervision	27,0
Streitschlichtung durch Mediation	17,9
Sonstiges	6,9

Quelle: Schriftliche Befragung (n = 992)

7.2.2. Supervision als diagnostisches Instrument bei Mobbing

Der erfahrene Supervisor wird in Gruppenprozesse früh Mobbing erkennen können. Durch die verbalen und nonverbalen Ausdrucksformen der Beteiligten lässt sich gerade in der Frühphase Formen von Mobbing erkennen. In einem konvivialen Gruppenklima der Supervisionsgruppe sollten Sub-Formen von Mobbing frühzeitig angesprochen und bearbeitet werden. Gruppenmitglieder sollten aktiv auf Mobbingverhalten und Mobbingphänomene im Betrieb sensibilisiert werden, z.B. in Form von „mini lectures“. Die Bedeutung von Vermittlerpositionen Nicht-Betroffener, Solidaritätsformen für den/die Betroffenen durch Nicht-Betroffenen, aber auch die Hilfe bei der Re-Individualisierung (Kolodej 1999, 120) sollte erarbeitet werden. Die innerbetriebliche Suche nach Unterstützung betrifft sehr unterschiedliche Personengruppen, in seltenen Fällen auch den Supervisor, dieser sollte jedoch auf jeden Fall um die vorrangigsten Personengruppen, die angesprochen werden, wissen (Meschkutat et. al. 2002, 96).

Angesprochene Personen im Betrieb	%
Betriebsrat/Personalrat	68,7
Kolleg/innen, die nicht gemobbt haben	62,3
Vorgesetzte	46,0
Gleichstellungsbeauftragte	8,3
Chef/Geschäftsführung	8,1
Personalleitung	3,0
Betriebsarzt/-psychologe	3,0
Abteilungsleiter	2,3
Soziale Ansprechperson	2,0
Andere Mobbingbetroffene	1,5
Mobbingbeauftragte	0,3
Supervisor/in	0,3
Andere	0,9

Quelle: Schriftliche Mobbingbefragung 2001 (n = 904)

7.2.3. Supervision als Konfliktmethode

Ausgehend von den theoretischen Darstellungen in Kapitel 5, sollte supervisorisches Handeln eingesetzt werden. Die Literatur von Esser/Wolmerath (2003), Kolodej (1999), Leymann (1993) bietet dazu einen reichlichen Fundus an strategischen und differenziellen praxeologischem Wissen, das für den Supervisor in seiner Feldkompetenz unerlässlich ist. Zu weiteren Ausführungen im integrativen Ansatz sei auf Kapitel 4 und Kapitel 5.2 verwiesen.

7.2.4. Supervision als Krisenintervention

Belardi (vgl. 2002, 62) sieht die Gefahr der „Emotionalisierung von Arbeit“. Sie habe für die psychische und soziale Identität und damit für die Selbstwertgefühle des Menschen eine hohe Bedeutung. Für Belardi ist Supervision eine besonders hilfreiche Methode um das gefährdete Gleichgewicht zwischen starkem persönlichen Engagement und Überforderung bei der Arbeit in Balance zu halten. Mobbing ist, wie schon mehrfach betont, ein modernes Phänomen von Krisen in der Arbeitswelt ausgelöst durch multifaktorielle Ursachen wie zunehmenden Druck, knapper werdender Ressourcen, Strukturveränderungen, Individualisierung etc. Supervision kann durch Kontakt- und Beziehungsarbeit, durch distanzierte neutrale Sichtweisen in Krisen vermitteln und diese begleiten. Spezifische Literatur findet sich

derzeit wenig dazu, so dass man auf verwandte Felder wie Mediation, Konfliktmanagement evtl. auch Krisenintervention aus therapeutischen Feldern rückgreifen muss.

7.2.5. Supervision/Coaching für den Betroffenen

Man könnte meinen, dass dies eher eine seltene Form darstellt, da die Betroffenen dies zum einen sich finanziell nicht leisten können/wollen, zum anderen häufig Freunde und Bekannte im Umfeld der betroffenen Person stehen, die sie mit ihren Ratschlägen unterstützen. Meschkutat et. al. (2002, 96) benennt jedoch einen Anteil von 0,3% an Supervisoren, die betriebsintern von Betroffenen angesprochen werden und um Hilfe bitten. Sie schränkt hierbei jedoch die Aussagekraft der ermittelnden Daten dahingehend ein, dass Supervisoren, Mobbingbeauftragte bzw. auch Betriebsräte etc. in vielen Unternehmen nicht vorhanden sind.

Fakt ist, dass sich viele Betroffene an KollegInnen (62,3% ebd.), an Betriebsräte (68,7% ebd.) bzw. auch an ihre Vorgesetzten (46% ebd.) wenden. Man könnte hierbei von einem nichtprofessionellen Coaching, falls die Beratenden nicht über eine entsprechende Ausbildung verfügen, sprechen.

Esser/Wolmerath (2003, 124) beschreiben die Anforderungen an den Berater, der nach ihrer Auffassung kein psychologischer Experte sein muss. Sie geben konkrete Handlungsanweisungen für ein Beratungsgespräch und den Beratungsprozess (ebd. 124ff., 184ff.).

Problematisiert muss diese Sicht werden für BeraterInnen im direkten Umfeld des Betroffenen, die leider allzu schnell in dessen subjektive Theorien involviert sein können und damit einseitig Partei für den Betroffenen ergreifen. Mehrperspektivität, kritische Distanz, gesundheitsfördernde Bewältigungsmechanismen und differenzierte Reflektionsfähigkeit werden in einem solchen Beratungsgeschehen eher selten sein. Einseitige Beratungen können somit einen Mobbingprozeß sogar verschärfen, bzw. es kann zu falschen Schlussfolgerungen bzw. Einschätzungen des Beraters kommen. Esser/Wolmerath (2003) warnen in diesem Zusammenhang vor verfrühten Aufforderungen zur Einschaltung von Rechtsmitteln.

Aus der Sicht des Autors, der Patienten nach Mobbing im klinischen Akutbereich behandelt hat, fehlt es Mobbinggeschädigten in diesem Stadium sowohl an guten Beratern im Umfeld (sozialer Rückzug) als auch an einem guten „Coach“. Die sozialen Netzwerke sind häufig zusammengebrochen, die Betroffenen verfügen

selten über das notwendigste Wissen bzgl. ihrer Handlungsmöglichkeiten. Entsprechend gering sind ihre Ressourcen in personaler, sozialer und emotionaler Kompetenz, was eine differenzierte Ressourcenberatung (Petzold 1998, 355) notwendig macht.

An wen sich Betroffene wenden und wie gut diese ihnen helfen konnten, zeigt nachstehende Statistik aus dem Mobbing-Report (Meschkutat et.al. 2002, 98)

Ansprechpersonen der Betroffenen außerhalb des Betriebes (in %)
(Mehrfachnennungen möglich)

Unterstützung gesucht bei ...	Gesamt	Konnten helfen
Partner/in bzw. Familie	76,4	54,2
Freund/innen, Bekannte	59,4	40,8
Hausarzt/in	52,0	41,4
Psycholog/in, Therapeut/in	38,6	57,3
Gewerkschaft	31,6	39,3
Rechtsanwalt/in	31,1	47,1
Mobbingberatungstelle	15,1	45,2
Selbsthilfegruppe	8,1	55,6
Lebens-/Krisenberatungsstelle	2,6	46,9
Sonstiges	12,4	47,1

Quelle: Schriftliche Mobbingbefragung (n =1.230)

Neben dem Partner bzw. der Familie, sind vor allem Psychologen und Therapeuten als auch Selbsthilfegruppen besonders erfolgreich in der Unterstützung der Betroffenen.

7.2.6. Supervision als Meta-Consulting für der Berater/Supervisor

Supervision als Meta-Consulting für den Supervisanden, der mit Mobbingprozessen und –betroffenen arbeitet, erfordert neben einer differenzierten Feldkompetenz ein umfassendes Wissen in gruppenspezifischen Fragen, juristischen Fragen, Interventionsmethodik sowie eine therapeutische Kompetenz vom Supervisor, da Mobbinggeschädigte nicht nur berufsspezifisch sondern auch therapeutisch in Bezug auf mögliche Erkrankungen beraten werden müssen und eine

Abgrenzung bzw. kritische Haltung zu Therapieansätzen unbedingt erforderlich ist. Die Kenntnis umfassender organisationstheoretischer und sozialpsychologischer Literatur ist selbstverständliche Voraussetzung in einem Meta-Consulting Prozess. Die Bedeutung von Supervision für die Berater ist ein Schwerpunkt dieser Arbeit und es wird entsprechend auf die folgenden Kapitel verwiesen.

Hiermit sind eine Vielzahl von Wirkungsfelder für Supervision im Bereich des Mobbing aufzeigt. Bislang bestehen keine Erhebungen inwieweit Supervision in diesem Gebiet tätig ist, von dem doch jeder neunte Bundesbürger während seines Arbeitslebens einmal betroffen ist.

7.3. Integrativ-ressourcenorientiert interventiver Ansatz zur Kompetenzverbesserung und Performanzsteigerung des Betroffenen

Ressourcentheoretische Überlegungen sind in den letzten Jahrzehnten nach einer langen Zeit defizit- und problemorientierte Betrachtungen in den verschiedensten wissenschaftliche Disziplinen auf dem Vormarsch. Die Vergangenheit in Medizin, Psychologie, in allen Bereichen des Gesundheitswesens, in der Pädagogik und weiteren sozialwissenschaftlichen Disziplinen wurden von Krankheitstheorien und Krankheitsmodellen, allen voran dem medizinischen Modell (vgl. Dubos 1959) dominiert.

Jedoch selbst in Teilen der Medizin hat sich inzwischen eine bio-psycho-soziale Sichtweise von Gesundheit und Krankheit (vgl. Uexküll/Wesiack 1995) entwickelt, was das klassisch pathologie- und defizitorientierte Modell relativiert.

Kaum jemand fragte zu Beginn des letzten Jahrhunderts bis in die 60-70er Jahre hinein, was den Menschen denn gesund erhalte. Der Blick war auf die Heilung von Krankheit gerichtet. Mit den Arbeiten von Lazarus (1966, 1984), Bandura (1977, 1982) und anderen im Zuge der Stressforschung fanden die Autoren neben der kognitiven Bewertung von Stress weitere wichtigen Moderatoren, die das Stressgeschehen erheblich beeinflussen: Die Ressourcen. In dieser Zeit entstand aus dem gleichen Forschungshintergrund das salutogenetische Konzept von

Antonovsky (1979), das im Zuge dieses Paradigmenwechsel von Krankheits- zur Gesundheitsorientierung zu einer angewandten und vielzitierten Metatheorie populär geworden ist. Die Metaressource „Sense of coherence“ spielt in diesem Konzept eine besondere Rolle.

Drei ressourcentheoretische Ansätze sollen im Hinblick auf ihre Einsatzmöglichkeit im Beratungsprozeß bei Mobbing-Beratung dargestellt werden. Zunächst ein einfacher und übersichtlicher Ansatz aus den wissenssoziologischen und kulturanthropologischen Untersuchungen im Bereich des Burnout von Rösing (2003), der einen guten Überblick vermittelt, was denn unter Ressourcen zu verstehen sei. Dann ein Ansatz aus der Psychotherapieforschung von Grawe (1995,1999), der sich ganz unerwartet aus derselben deutlich herauskristallisiert hat und zum Schluß der derzeit wohl theoretisch ausdifferenzierteste Ansatz aus der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung von Petzold (1997).

7.3.1 Die Metaressourcen nach Rösing

In ihrem Review zur Burnout Forschung entwickelt Rösing (2003, 166ff.) im Kapitel „Gegentendenzen“ den Begriff der Metaressource. Ressourcenkonzepte im allgemeinen betrachtet sie als eine Möglichkeit den negativ konnotierten Begriff des Burnout zu entpathologisieren.

Was sind Metaressourcen?

„Es sind solche innere Fähigkeiten eines Menschen, welche die Nutzung SÄMTLICHER anderer, innerer und äußerer Ressourcen erleichtern, es ist eine Art übergeordnete ‚Zugangsressource‘ zu den vielfältigen Einzel-Ressourcen.“
(Rösing, 2003, 171)

Ressourcen sind nach Rösing (ebd.) die Möglichkeiten, die ein Mensch zur Verfügung hat, um schwierige Situationen zu bewältigen.

Sie gibt verschiedene Klassifizierungen von Ressourcen vor: personen-bezogene und umweltbezogene Ressourcen sowie innere und äußere Ressourcen. Eine

weitere Klassifizierung von Ressourcen wäre die Einteilung in physische, materielle, emotionale, kognitive, soziale und spirituelle Ressourcen. Interessanterweise führt sie hier noch den Begriff der **Barrieren** ein, die das Individuum an der Nutzung seiner Ressourcen hindern. Eine beispielhafte Übersicht:

- **Physische Ressourcen** sind z. B. Attraktivität. Sportlichkeit. Gesundheit.
Barrieren: Schwergewichtigkeit. Schlafstörungen. Krankheit
- **Materielle Ressourcen:** Besitz und Ausstattung. Kommunikations- und Mobilitätsmedien usw. Barrieren: Mittellosigkeit.
- **Emotionale Ressourcen:** Fähigkeit zur Freude. Intensität des Erlebens. Liebesfähigkeit.
Barrieren: Mißtrauen. Pessimismus. Grundängstlichkeit.
- **Kognitive Ressourcen:** Intelligenz. Fähigkeit zur Analyse einer Situation. Gedankenreichtum, um Alternativen zu finden. Barrieren: Unklares Denken, Perseveration, Vorurteile.
- **Soziale Ressourcen:** Die zur Verfügung stehenden, wichtigen Bezugspersonen. Tragfähigkeit dieser Kontakte. Fähigkeit zu geben und Hilfe anzunehmen. Soziale Barrieren: Exzessive Autonomiewünsche. Isolation.
- **Spirituelle Ressourcen:** Interesse an weiteren Zusammenhängen, wonach das Ich Teil eines umfassenderen Ganzen ist: Religion und Glaube. Barrieren: Unfähigkeit, über die materielle Welt hinauszudenken. Spirituelle Konzepte, die zu Resignation oder Selbststrafe führen usw.

Ressourcen können nach Rösing (ebd., 171) auch nach intra-, inter-, non- und transpersonalen Ressourcen klassifiziert werden:

- **Intrapersonale Ressourcen** sind solche persönlichen Eigenschaften wie z. B. Optimismus, interpersonelles Vertrauen, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Intelligenz, Problemlösungsfähigkeit, Kompetenz, Kompetenzvertrauen. Intrapersonale Barrieren sind Fatalismus, Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit, Pessimismus, Depressivität, mangelndes Selbstvertrauen.
- **Interpersonelle Ressourcen** und Barrieren liegen im sozialen Umfeld, dem Netz an Beziehungen (Familie, Freunde, Kollegen) (oder dessen Fehlen).
- **Nonpersonale Ressourcen** und Barrieren beziehen sich auf Materielles, Gegenständliches, auf situative Bedingungen, Umweltbedingungen.
- **Transpersonale Ressourcen** sind solche Fähigkeiten, sich selbst, sein Leben und seine Stellung in der Welt als sinnvoll und positiv zu sehen.
- Transpersonale Barrieren sind spirituelle Konzepte, die am Problemlösen, Handeln, Alternativen-Finden, am flexiblen Ressourcenwechsel oder einer positiven Sicht bestimmter materieller und interpersoneller Ressourcen hindern.

Auf dieser Definition von Ressourcen stellt nun Rösing ein Metaressourcenkonzept beispielhaft vor. Sie entnimmt diese Metaressourcen drei in der Streß- und Copingforschung viel diskutierte Konzepte.

- Metaressource 1: Banduras Konzept des *self-efficacy*
- Metaressource 2 :Kobasas *hardiness*
- Metaressource 3: Antonovskys *sense of coherence*

7.3.1.1. Metaressource 1: Banduras (1982) Konzept des *self-efficacy*

Die "allgemeine Selbstwirksamkeit" ist eine bestimmte Selbstwahrnehmung, die durch das Gefühl geprägt ist, die Dinge im Griff zu haben, das heißt in Belastungssituationen handlungsfähig zu sein und sie lösen zu können. Der Begriff meint nicht die Fertigkeiten, die man hat, sondern die Urteile über die

Einsetzungsfähigkeit dieser Fertigkeiten, über die man verfügt. Selbstwirksamkeit ist also die Selbsteinschätzung der Wirksamkeit bzgl. der eigenen Ressourcen. Diese Selbsteinschätzung hat drei Aspekte, die individuell variieren können:

- 1. Niveau:** Diese positive Selbsteinschätzung kann sich auf einfache oder auf komplexe Probleme beziehen. Ein Mensch mag ein hohes Gefühl der self-efficacy, der Selbstwirksamkeit, haben für die Organisation und Lösung aller beruflichen Probleme - und eine geringe in den komplexeren Situationen interpersonellen Konfliktes. Das ist mit dem Merkmal »Niveau« gemeint.
- 2. Allgemeinheit.** Dieser Aspekt bezieht sich auf den Umfang der Probleme, die situative Vielfalt der Probleme, für die dieses Gefühl der self-efficacy, der Selbstwirksamkeit, besteht.
- 3. Stärke.** Man könnte dieses Merkmal der self-efficacy auch Erschütterbarkeit nennen: Es ist die Frage nach der Stabilität dieser Selbstwahrnehmung.

Rosling begründet die Selbsteinschätzung der eigenen Wirkungsfähigkeit und Wirksamkeit (self-efficacy) deshalb als Metaressource, weil sie die Bewertung aller Ressourcen der Person betrifft. Zu wissen, „*ich kann die Dinge im Leben lösen*“ geben dem Menschen ein Gefühl von Kontrolle über das eigene Leben und damit den Schlüssel zur Tür der eigenen Ressourcen. Nichtwirksamkeit würde Rösing hingegen wohl als Barriere definieren.

7.3.1.2. Metaressource 2: Kobasas (1979, 1982) *hardiness*

Hardiness ist eine allgemeine Belastbarkeit auf der Basis einer inneren Sicherheit, die auftauchenden Situationen steuern und bewältigen zu können, oder anders ausgedrückt, eine hohe innere Überzeugung der Kontrolle über alle Lagen des Lebens, die Fähigkeit, sich auf das Leben einzulassen und die belastenden Erfahrungen zum Positiven wenden zu können.

Jemand, der diese Eigenschaft hardiness, Belastbarkeit, in hohem Maße hat, so Suzanne Kobasa (1979), sieht belastende Situationen eher als Herausforderung, als steuer- und bewältigbar, ist eher auf eine Lösung orientiert, auf Veränderung

und Wachstum und ist auf jeden Fall engagiert und involviert. Das Gegenteil von hardiness ist , dass der Mensch belastende Situationen als unkontrollierbar und bedrohlich erlebt und sich deshalb in Passivität und Meidung zurückzieht. Kobasa hat ihr eigenes Konzept empirisch abgesichert.

Man sieht das Konzept ähnelt sehr dem efficacy-Konzept, die Begründung aus demselben als Metaressource ergibt sich damit automatisch.

7.3.1.3. Metaressource 3: Antonovsky's (1979) *sense of coherence*

Das Kohärenzgefühl (sense of coherence) ist eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand ein durchgängiges, überdauerndes, zugleich dynamisches Gefühl der Zuversicht hat, dass seine inneren und äußeren Umwelten vorhersagbar sind, und eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass sich die Angelegenheiten so gut entwickeln wie vernünftigerweise erwartet werden kann. Das Kohärenzgefühl ist bei Antonovsky eingebettet in ein alternatives Modell von Gesundheit und Krankheit, das salutogene Paradigma. Hier wird in erster Linie nicht nach Krankheit gefragt sondern nach den Bedingungen von Gesundheit. Das Kohärenzgefühl (SOC) ist ein individuelles Merkmal, das er als besonders für die Aufrechterhaltung von Gesundheit betrachtet.

Wir sehen, auch im dritten Konzept von Antonovsky spielt Kontrolle im Sinne einer Metaressource, aktiv mit dem Leben umgehen zu können eine zentrale Rolle. Die Vorhersagbarkeit der Welt und die Verständlichkeit, Kohärenz, Sinnhaftigkeit der Welt sind die wichtigsten Komponenten bei dieser Metaressource um die persönlichen Ressourcen zu erschließen.

7.3.1.4. Diskussion

Alle drei Metaressourcenkonzepte können eine sogenannte Schutzfunktion in Bezug auf Mobbing spielen, wobei angemerkt werden muss, dass hierzu bislang nur sehr wenig forschungsrelevantes Material vorliegt. Außerdem wäre es wünschenswert, ein integriertes Modell dieser Ansätze zu haben, so dass damit auch enumerative Ressourcenmodelle, die sich in Listen von Ressourcen erschöpfen, integriert werden könnten. Petzolds Modell von Metaressourcen (vgl. 5.3.3) kommt diesem Anspruch weitgehend entgegen.

7.3.2. Die Ressourcenaktivierung nach Grawe

7.3.2.1. Entstehung und Grundgedanken der Ressourcenaktivierung

Im Zuge der psychotherapeutischen Prozeß- und Wirksamkeitsforschung fand Grawe (1995, 135) vier Wirkprinzipien als gesicherte zentrale Bestandteile einer empirisch abgestützten allgemeinen psychotherapeutischen Veränderungstheorie heraus.

Diese sind Ressourcenaktivierung, Problemaktualisierung, aktive Hilfe zur Problembewältigung und Klärungsperspektive.

In diesem Beitrag soll nur auf das erstgenannte Wirkprinzip „Ressourcenaktivierung“ eingegangen werden, ohne dass es sich dabei um eine eigenständige Theorie handelt. Die besondere Bedeutung ist jedoch dadurch gegeben, dass im Rahmen einer Veränderungstheorie, d.h. das was Menschen konkret in ihrem Leben bei Problemen und Schwierigkeiten hilft, ein empirisch durch Hunderte von Forschungsergebnissen abgestütztes Modell vorliegt.

Diese Ergebnisse besagen, dass man Patienten besonders gut helfen kann, indem man an ihren positiven Möglichkeiten, Eigenarten, Fähigkeiten und Motivationen anknüpft, indem man die Art der Hilfe so gestaltet, dass der Patient in der Therapie seine Stärken und positiven Seiten erfahren kann. Man könnte dies als ein „Andocken“ an vorhandene Ressourcen bezeichnen, denn Grawe weist explizit darauf hin (ebd.), dass ein ressourcenorientiertes Vorgehen dann besonders erfolgreich ist, wenn beim Patienten vorhandene Fähigkeiten aufgegriffen werden. So wirkt interpersonelle Therapie besser bei solchen Patienten, die schon vor der Therapie die bessere soziale Anpassung haben. Psychoanalytische Therapie wirkt besser bei Patienten, die die Therapie bereits mit einer hohen „Psychological mindedness“ beginnen, kognitive Therapie wirkt besser bei depressiven Patienten, die geringere kognitive Verzerrungen haben usw.

Unter Ressourcenaktivierung fällt vieles von dem was in der Psychotherapieliteratur mit dem Begriff „unspezifische Wirkfaktoren“ (Frank 1961, 1973, 1982) beschrieben wird:

- Eine als Therapiebeziehung definierte Beziehung zwischen einem Hilfeempfänger und einem sozial sanktionierten Hilfegeber mit einer

speziellen Ausbildung, die ihn für diese Tätigkeit qualifiziert und in den Augen des Patienten kompetent erscheinen lässt.

- Ein formalisiertes Behandlungsangebot in einem gewissen institutionellen Rahmen wie einer Klinik einer Beratungsstelle, Ambulanz, Praxis usw. Das Setting selbst trägt nach Frank schon zur Erwartung bei, kompetente Hilfe zu bekommen,
- Ein bestimmtes Behandlungsrationale. Dieses vermittelt dem Patienten eine bestimmte Auffassung von seinem Zustand, aus der sich wiederum ein bestimmtes Behandlungsvorgehen ableitet.
- Die Durchführung eines mit dem Behandlungsrationale konsistenten Behandlungsrituals oder Behandlungsvorgehens.

Im weiteren sollen diese potentiellen Ressourcen nun aber spezifisch auf die individuellen Möglichkeiten und Voraussetzungen des Patienten zugeschnitten werden. Therapeuten, die so spezifisch ressourcenorientiert denken und handeln, sind nach den Ergebnissen von Grawe erfolgreicher als defizitorientierte Therapeuten.

Dies erfordert eine am Patienten ausgerichtete Ressourcendiagnostik, die sich auf die Stärken, Eigenarten, Gewohnheiten, Fähigkeiten, Einstellungen und Ziele konzentriert. Bei der Indikationsstellung sollten dann diese Vorgehensweise oder Methode gewählt werden, die am besten die vom Patienten mitgebrachte Ressource aktiviert.

7.3.2.2. Theoretische Begründungen für die positiven Wirkungen der Ressourcenaktivierung

Dem Erleben und Verhalten liegen im Gedächtnis gespeicherte Wahrnehmungs-, Handlungs- und emotionale Reaktionsbereitschaften zugrunde. Diese sind genetisch übermittelt bzw. epigenetisch erworben. Jeder Mensch verfügt über eine endlose Anzahl von Reaktionsmustern. Bei seelischen Problemen treten eher emotional negativ geprägte Bereitschaften in den Vordergrund, die Stimmung sinkt, negative Erwartungshaltungen steigen an. Diese führen im Zuge eines negativen Rückkoppelungsprozesses zu nachfolgenden negativen Erfahrungen im Sinne sich

selbst erfüllender Prophezeiungen und damit zu einer weiteren Stimmungsverschlechterung. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass weitere negative Gedächtnisinhalte aktiviert werden. Der ganze Vorgang bleibt nicht nur intrapersonal beschränkt sondern breitet sich interpersonal aus. Die Ressourcenaktivierung soll nun einen analogen, sich selbst aufrechterhaltenden positiven Rückkoppelungsprozeß in die genau entgegengesetzte Richtung in Gang bringen und fördern.

7.3.2.3. Ressourcen, Grundbedürfnisse und Rückkoppelungsprozess

Nach Grawe (vgl. 1999, 66) kann als Ressource jeder Aspekt des seelischen Geschehens und darüber hinaus der gesamten Lebenssituation eines Patienten aufgefasst werden, also z.B. motivationale Bereitschaften, Ziele, Wünsche, Interessen, Überzeugungen, Werthaltungen, Geschmack, Einstellungen, Wissen, Bildung, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Interaktionsstile, physische Merkmale wie Aussehen, Kraft, Ausdauer, finanzielle Möglichkeiten sowie zwischenmenschliche Beziehungen. Die Gesamtheit all dessen stellt den **Möglichkeitsraum** des Patienten dar oder sein positives Potential, das ihm zur Befriedigung seiner Grundbedürfnisse zur Verfügung steht. Menschliche Grundbedürfnisse sind nach Grawe (ebd. 67)

- Ein Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
- Ein Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung
- Ein Bindungsbedürfnis
- Ein Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz.

Zu Beginn einer Therapie sind mindestens drei dieser Bedürfnisse verletzt: Orientierung und Kontrolle ist im Leben verlorengegangen, schmerzhaft Gefühle führen zu Unlust, der Selbstwert ist gestört.

Allein die Aufnahme einer Therapie kann einen Rückgang an Kontrollverlust bedeuten, im weiteren die Information über die Erkrankung, die Transparenz und eine klare Struktur des therapeutischen Vorgehens. Dass es möglich sei, eine erfolgreiche Behandlung durchzuführen, können beim Patienten Hoffnung und positive Gefühle auslösen. Verweist der Therapeut auf die positiven Seiten und Stärken des Patienten, trägt dies ganz allgemein zu einer selbstwerterhöhenden Erfahrung bei.

Die Ressourcenaktivierung als positiver Rückkoppelungsprozeß wird nachfolgend grafisch dargestellt.

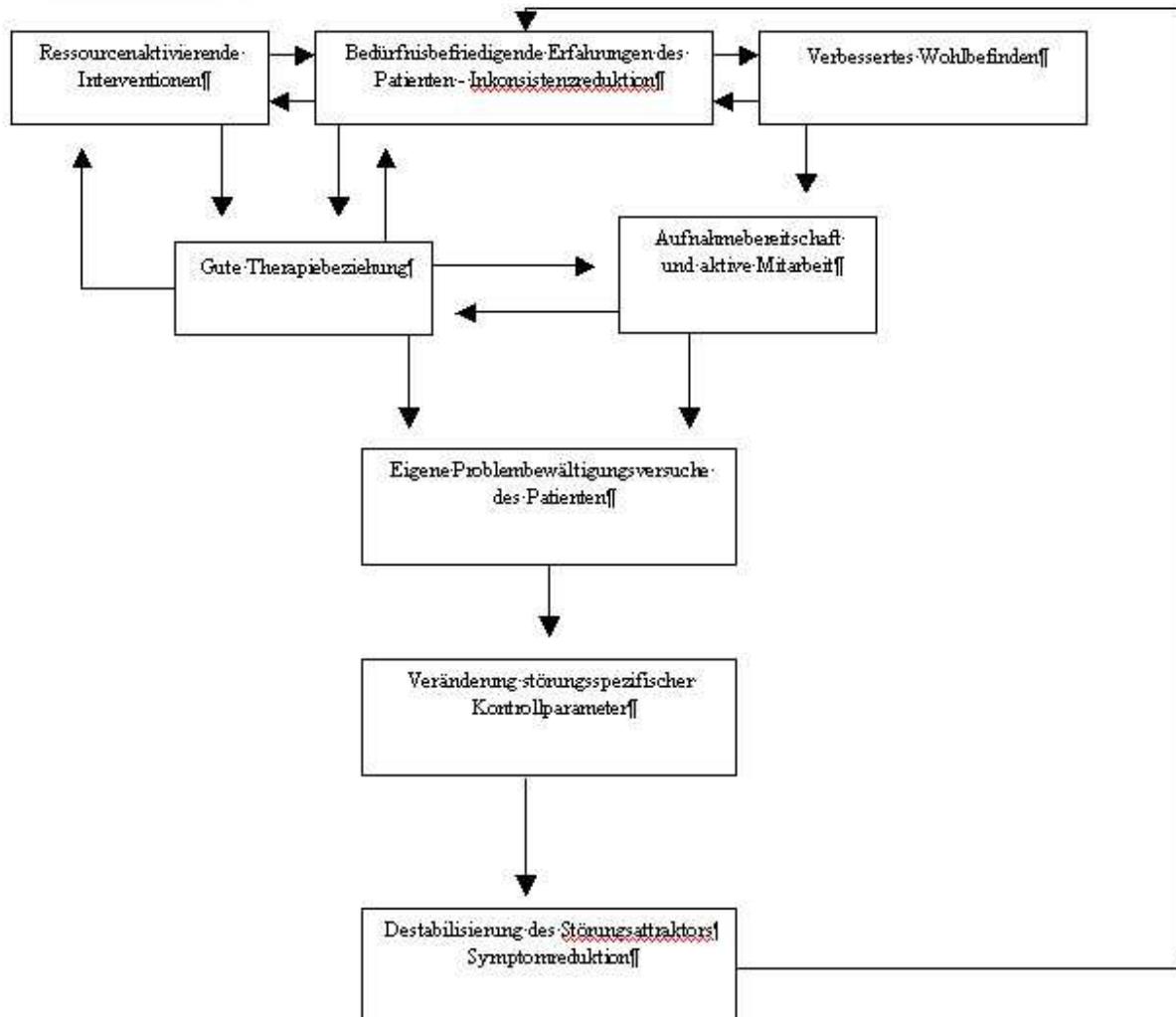


Abb.: 1: Ressourcenaktivierung als positiver Rückkoppelungsprozeß

Je mehr sich ein Patient im Zuge einer gelungenen Ressourcenaktivierung neben der Problembearbeitung auch in seinen positiven Seiten gespiegelt erleben kann, umso mehr macht er positive Wahrnehmungen im Hinblick auf wichtige aktualisierte Bedürfnisse. Solche Wahrnehmungen werden begleitet von positiven Gefühlen und führen damit zu einem aktuell besseren Selbstwertgefühl und einem verbesserten Wohlbefinden. Die Therapiebeziehung erlebt er als wertvoll, seine Aufnahmebereitschaft und aktive Mitarbeit steigt. Er beginnt mit eigenen Problembewältigungsversuchen in seiner Lebenswelt, die häufig zur Veränderung der Störung und einer Symptomreduktion führen. Diese Abläufe wiederholen sich in unterschiedlichsten Rückkoppelungsprozessen wie dargestellt.

Es gibt aber auch Nebenwirkungen (Abwehr, Widerstand, ungestillte Wünsche) die hierbei auftreten können und einen aktualisierten Konflikt zutage bringen, der dann wiederum bearbeitet werden kann.

7.3.2.4. Konzeptuelle Differenzierung des Konstrukts Ressourcenaktivierung

Grawe geht von einem fünfdimensionalen Therapiemodell aus, in dem er bei jeder Dimension jeweils zwei verschiedene Perspektiven entwickelt.

Bei der **Bewertungsdimension** sieht er eine Ressourcenperspektive die der Problemperspektive gegenübersteht.

In der **Systemdimension** stehen sich intrapersonale Perspektive und interpersonale Perspektive gegenüber.

Im **Funktionsmodus/Kommunikationsdimension** stehen sich impliziter Funktionsmodus (nonverbale Kommunikation) dem bewussten Funktionsmodus (inhaltliche Kommunikation) gegenüber.

In der **Bedeutungsdimension** gibt es eine motivationale und eine potentielle Perspektive sowie in der

Veränderungsdimension eine Zustandsperspektive und eine Veränderungsperspektive.

Abschließend soll anhand der Grafik (Abb. 2) kurz dargestellt werden, wie in diesem Modell unter unterschiedlichen Aspekten Ressourcenaktivierung realisiert werden kann:

		<u>Intrapersonal</u>	Interpersonal
M O T I V A T I O N A L E P E R S P E K T I V E	Prozess- ualer Aspekt	1	5
	Inhaltlicher Aspekt	2	6
P O T E N T I A L E P E R S P E K T I V E	Prozess- ualer Aspekt	3	7
	Inhaltlicher Aspekt	4	8

Abb. 2: Schema der Ressourcenaktivierung nach Grawe

Die *intrapersonalen* und *interpersonalen* Ressourcen können *prozessual* aktiviert und/oder *inhaltlich* thematisiert sein oder werden. Ressourcenaktivierung kann sich beider Möglichkeiten einzeln oder in Kombination bedienen. Der Therapeut kann dem Patienten Raum geben, sich in der Therapie im Sinne seiner Ressourcen zu verhalten, ohne diese Ressourcen ausdrücklich anzusprechen. Die Therapiebeziehung wird in der Regel eine solche Ressource sein, ohne dass sie

ausdrücklich angesprochen wird. Weitere unspezifische Ressourcen wurden zuvor ebenso schon erwähnt.

Als Beispiel diene die **Bedeutungsdimension**. Die anderen Dimensionen kann der Leser selber für sich durchdeklinieren. Auf der Bedeutungsdimension können die *motivationalen* Bereitschaften und die *Potentiale* (Fähigkeiten), die der Patient/Klient in die Therapie mitbringt, als Ressourcen unterschieden werden.

Ich werde nun anhand der ersten vier Felder ein Beispiel für die Supervision durchdeklinieren: Im **1. Feld** kann der Supervisor es mit einem Supervisanden zu tun haben, der dazu neigt sich abhängig zu machen und möglichst viel Ratschläge bekommen möchte. Der Supervisor nutzt so die Ressource des Supervisanden (viel aufnehmen können) und schlägt ihm direktive Maßnahmen für sein Problem vor. Ist der Supervisand hingegen sehr kritisch, so wird der Supervisor die kritische Haltung als Ressource des Supervisanden aufgreifen und seine Kritikfähigkeit als Ressource nutzen; z.B. Maßnahmen und Ideen für sein Problem durchdiskutieren.

Im **2. Feld** sollte dem Supervisanden Gelegenheit gegeben werden, sich durch eigene Berichte von seinen positiven Seiten darzustellen und diese durch Äußerungen im Sinne der Wahrnehmung aktivierte Ziele des Supervisanden zu unterstützen. Dies hat eine positive Bedeutung für sein Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung bzw. Selbstwertschutz. Solche Äußerungen können nicht nur direktiv sondern auch über den Ausdruck der Sprache in Begriffen, Bildern, Metaphern einfließen. Für einen Supervisanden, der mehr im systemischen Denken zuhause ist, wird eine systemische Sprache zu einer besseren Ressourcenaktivierung beitragen als eine analytische Sprache.

Was ein Mensch gern tut, tut er in der Regel oft und kann es daher meist auch gut.

Was er nicht gut kann, tut er in der Regel nicht gern und strebt es auch nicht an.

Darum geht es im **3. Feld**. Wenn im Supervisionsprozeß deutlich wird, dass ein Supervisand gewisse Haltungen nicht einnehmen kann, weil er sie nicht kennt bzw. nie gelernt hat (wenn z.B. entspanntes Abwarten beim Klienten statt voreiliges Handeln angesagt ist) dann wird es wenig nützlich sein ihn sofort zu diesem

Verhalten zu motivieren, weil er die erforderlichen Ressourcen hierfür nicht besitzt.

Viel sinnvoller ist es mit dem Supervisanden zu besprechen, wie er im Laufe der Zeit dem Klienten immer mehr Raum geben könne ohne selbst einzugreifen und diese Haltung möglicherweise noch als „passive Aktivität“ zu konnotieren. Die Ressource

„Geduld und Zuversicht“ könnte somit allmählich beim Supervisanden entwickelt werde.

Feld 4: Schließlich macht es wenig Sinn, wenn ein Supervisand z.B. in einer Stunde ununterbrochen über die Gründe des Scheiterns einer Klientenbeziehung spricht. Hier wäre es ratsamer auf geglückte Klientenbeziehungen einzugehen und dann diesbezüglich die aktuelle Situation anzuschauen. Man sollte hierbei möglichst oft auf die Stärken des Supervisanden eingehen, weil diese für sein Selbstwertgefühl äußerst wichtig sind und zu zukünftigen verbesserten Klientenbeziehungen beitragen können (s. dazu Kap. 2.2.).

7.3.2.5. Konsequenzen für die Ausbildung

Wie im Eingangszitat für diese Schrift zu lesen ist, fehlen bislang allgemein akzeptierte Modelle, die Ressourcenaktivierung in den Mittelpunkt von Therapien stellen. Ich habe hier das Modell von Grawe beispielhaft für die Supervision angewandt. Auch in der Supervision liegt die Problemorientierung gegenüber der Ressourcenorientierung zumeist im Vordergrund. Es fehlt auch hier an ressourcenspezifischen Ausbildungen für Supervisoren. Grawe betont jedoch, dass dies für die kontinuierliche Supervision wichtig ist. *„Vor allem die Supervisoren müssen ihren Supervisanden durchgängig eine ressourcenorientierte Haltung vermitteln, wenn diese ihnen in Fleisch und Blut übergehen soll“* (Grawe 1999, 72). Ich bin mir sicher, dass wir davon noch meilenweit entfernt sind. Das liegt zum einen an den oben genannten Gründen, zum anderen daran, dass es bislang kaum schlüssige Modelle für Supervisoren gibt, die eine Ressourcenorientierung in der Mittelpunkt supervisorischer Arbeit stellen. Petzold (1997) hat hierzu sicherlich das elaborierteste und fortgeschrittendste Modell entwickelt, das ich nachfolgend darstellen werde.

7.3.3. Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung nach Petzold

Es wird versucht, das sehr komplexe Modell Integrativer Ressourcentheorie von Petzold hier zunächst fragmentiert (zentrale Begriffe) darzustellen, um dem Leser die

verschiedensten Möglichkeiten der Anwendung ressourcenzentrierter Interventionen aufzuzeigen. Oder um es anders zu sagen, der Autor möchte die Ressource Lust/Neugier des Lesers auf dieses Modell aktivieren. Für den fortgeschrittenen ressourcenorientierten Therapeuten, Berater oder Supervisor empfiehlt es sich den gesamten komplexen Artikel von H. Petzold (1997) durchzuarbeiten.

Petzold sieht eine zunehmende Verbreitung des Ressourcenbegriffes in den Human- und Sozialwissenschaften und ihren Anwendungsbereichen wie der Supervision, Organisationsentwicklung, Pädagogik, dem Managementtraining, der Psychotherapie, Soziotherapie, Familientherapie, der Systemberatung und weiteren Bereichen.

Was aber sind Ressourcen nach Petzold?

7.3.3.1. Definitionen von Ressourcen im integrativen Ansatz

Petzold bietet verschiedene Ressourcendefinitionen je nachdem in welchem Kontext von Ressourcen gesprochen wird.

Im **Alltagsverständnis** definieren sie sich folgendermaßen:

„Ressourcen sind Mittel bzw. Hilfsmittel zur Erledigung oder Bewältigung von Anforderungen und Aufgaben. Ihr Fehlen ist eine Beschränkung. Sie werden in zielorientierten Handlungen eingesetzt“. (Petzold 1998, 356).

Im Kontext einer **Belastungs-, Überforderungs- und Krisentheorie** des Integrativen Ansatzes ergibt sich eine erweiterte Definition:

„Ressourcen sind alle erdenklichen Mittel der Hilfe und Unterstützung, ja die Prozesse des ‚Supports‘ selbst, mit denen Belastungen, Überforderungssituationen und Krisen bewältigt werden können: innere Ressourcen/Stützen wie physische Vitalität, emotionale Tragfähigkeit, Willensstärke, Intelligenz, geistige Werte aber auch äußere Ressourcen/Stützen wie Freunde, soziale Netzwerke (Moreno), Unterkunft, Geld. Ressourcen tragen dazu bei, die Stabilisierung einer erschütterten Persönlichkeit, einer zerrütteten Familie, eines maroden sozialen Systems, einer desorganisierten Organisation zu ermöglichen, die Selbstregulationskräfte und Interaktionskompetenz des Systems mit der Umwelt zu restituieren und darüber

hinaus - derartige Konsolidierungen überschreitende - Entwicklungen auf den Weg zu bringen und zu fördern" (ebd.)

In Petzolds Definition fließt der Begriff des „Supports“, der auch in anderen Forschungsbereichen wie der social-support-Forschung in Psychologie, Soziologie und Medizinsoziologie inzwischen eine herausragende Bedeutung hat. Dies war ein wesentlicher Baustein für eine Integrative Ressourcentheorie. Sehr bekannt geworden aus persönlichkeits-theoretischer Sicht sind die „Fünf Säulen der Identität“, die im Ressourcenmodell zu den „Fünf Säulen des Supports“ werden, welche Stützpfeiler jedes personalen Systems sind:

- **Leiblichkeit** (selbstattributiv: „*ich habe eine tolle Figur*“ – fremdattributiv: „*der gefällt mir*“)
- **Soziales Netz** (selbstattributiv: „*auf meine Freunde kann ich mich verlassen*“ – fremdattributiv: „*der hat wirklich nette Bekannte*“)
- **Arbeit und Leistung** (selbstattributiv: „*wo ich hinlange, da läuft was*“ – fremdattributiv: „*der ist einfach fleißig*“)
- **Materielle Sicherheiten** (selbstattributiv: „*auf mein Auto bin ich stolz*“ – fremdattributiv: „*der hat ne klasse Wohnung gekauft*“)
- **Werte** (selbstattributiv: „*mein Glaube trägt mich*“ – fremdattributiv: „*der verzapft immer diesen Glaubensmist*“)

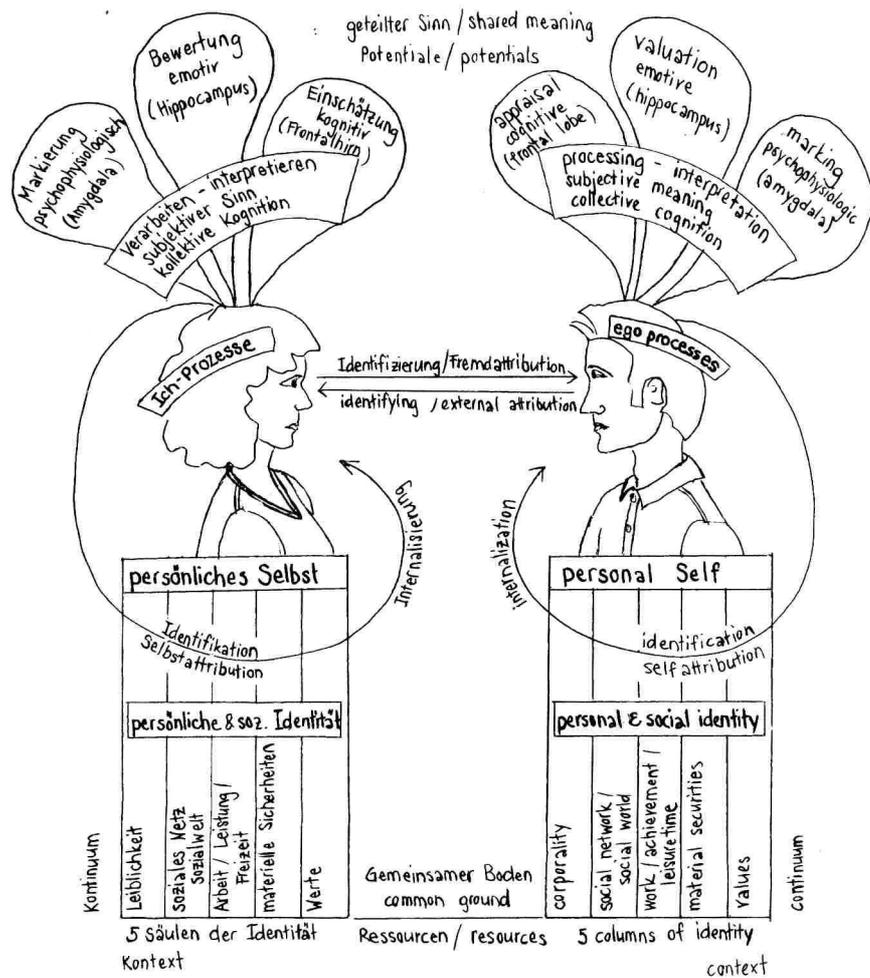


Abb. 3: Das Subjekt

als personales System: Selbst, Ich und Identität in Kontext/Kontinuum – Intersubjektive Korrespondenz und Identitätsarbeit

Ressourcen sollten aber auch im Kontext von **Entwicklungspotentialen und Chancen** gesehen werden. Hierbei ergibt sich eine weitere Definition:

„Ressourcen sind gute Quellen, aus denen die Kreativität schöpft, die einerseits Belastungen und Probleme abpuffern, zum anderen aber Grundlage für Potentiale (sie sind mit diesen nicht gleichzusetzen) bieten. Ressourcen stehen der Person oder Personengruppen zur Lebensbewältigung wie auch zur kokreativen Lebensgestaltung zur Verfügung, um Entwicklungspotentiale freizusetzen und zu nutzen“ (ebd. 359).

Petzold betont die Bedeutung der **Wahrnehmung von Ressourcen**. Genauso wie die kognitive Einschätzung und Bewertung (appraisal) von Belastungen und Stress

entscheidend sind, gilt dies auch für Ressourcen. Hieraus hat er ein integratives Ressourcenmodell entwickelt.

7.3.3.2. Integratives Ressourcenmodell

Im Integrativen Ansatz werden „appraisals“ als differenzierte kognitive Einschätzungen und „Valuationen“ als ganzheitliche, emotionale bestimmte Gesamtbewertungen, die unmittelbar handlungsmotivierend wirken, unterschieden. Das Konzept der Valuation wird vorwiegend in dem zentralen Zusammenhang der Bewertung von Selbstkonzepten (s. Abb. 3) in der Integrativen Identitätstheorie gebraucht. Hier wird angenommen, dass aus dem Umfeld kommende Identitätszuschreibungen (Attributionen) mit den eigenen Zuschreibungen der Person abgeglichen werden und auf ihre emotionale/kognitive Stimmigkeit oder Dissonanz untersucht werden. Überhaupt werden alle Wahrnehmungen aus dem Umfeld einer basalen psychophysiologischen (z.B. gefährlich/nicht gefährlich) Klassifizierung (marking), emotionale Bewertungen (valuation) und kognitive Einschätzungen (appraisal) unterzogen. Dies geht dann immer mit einem Abgleichen von Handlungsmöglichkeiten, und dazu sind Ressourcen notwendig als im verfügbar erlebten **Ressourcenreservoir**.

Das Ressourcenreservoir ist der aktuelle Ressourcenbestand im Hinblick auf Quantität und Qualität, Sortiertheit und Vielfalt, aber auch das **Ressourcenpotential**, d.h. Zugänglichkeit, Nachschubmöglichkeit und Erneuerbarkeit. Ressourcenreservoir ist nicht zuletzt bestimmt von der Bestandskenntnis und Bestandsbewertung des Ressourcenbesitzers und seiner Umgebung, wobei dem Besitzer längst nicht alle Bestände bewusst sein müssen/ sind. Damit stehen in der Regel nicht alle potentiell nutzbare Ressourcen dem Besitzer zur Verfügung, sei es aus Gründen dass er sie nicht wahrnimmt oder eben negativ bewertet. Eine wesentliche Aufgabe von Beratung, Supervision, Coaching und Therapie besteht nun darin, falsche Bewertungen, fehlendes Wissen, Kompetenz oder unzureichende Performanz/Skills blockierter Ressourcen nutzbar zu machen. Dazu später mehr.

Der **Ressourcengebrauch** eines Menschen setzt voraus, dass Ressourcen vom System (d.h. dem Subjekt, dem Team, der Organisation) wahrgenommen werden

(perception), basal klassifiziert werden (marking) und aufgrund funktionaler emotiver Bewertungsprozesse (valuation) und kognitiver Einschätzungsprozesse (appraisal) als verfügbare Ressourcen eingestuft werden, so dass sie zugänglich und mobilisierbar sind (resourcing), Erwartungen schaffen und faktisch in möglichst optimaler Weise genutzt werden (acting).

Nachfolgendes Schema verdeutlicht dieses komplexe System:

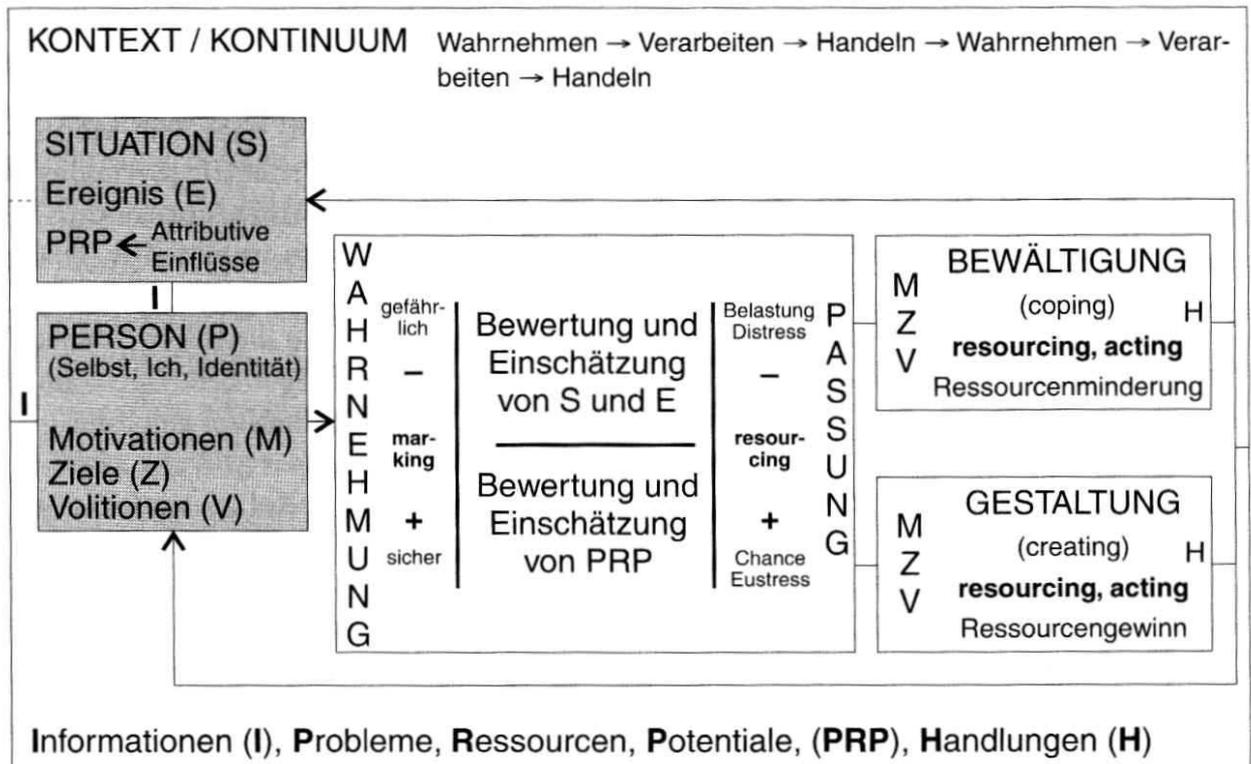


Abb. 4: Integratives Modell des Ressourcengebrauchs (Petzold 1998, 367)

Ressourcen dienen dem System dazu, auf wahrgenommene, kontextbedingte Probleme adäquat und effektiv antworten zu können oder aber innere Bedürfnisse und Interessen, d.h. individuelle oder kollektive Volitionen durch Bewältigungsverhalten (**cop**ing) und/oder schöpferische Gestaltung (**crea**ting) zu realisieren.

Probleme, Ressourcen und Potentiale (PRP) werden damit nicht als etwas statisch Gegebenes gesehen, sondern prozeßhaft. In beständigen Interaktions- und Kommunikationsprozessen, ganz nach den Fähigkeiten des Systems, kommt es zu einem fortwährenden Austausch im Kontext/Kontinuum.

Der Umgang mit Problemen (**cop**ing), also die Bewältigung derselben kann unter folgenden häufigen Copingstilen stattfinden (Petzold ebd., 369):

- *evasives coping*, welches Belastungen und Bedrohungen durch Ausweich- und Vermeidungsstrategien zu entgehen sucht;
- *aggressives coping*, welches durch Strategien der Konfrontation, der (Selbst)behauptung, des Kampfes, alloplastisches Verhalten mit Negativeinwirkungen fertig werden will;
- *adaptives coping*, welches durch Strategien der Anpassung, Regression, Zurücknahme, autoplastisches Verhalten, mit Problemen, Belastungen, Überforderungen (threat, stress, strain) zurecht zu kommen versucht.

Gleichsam lassen sich für die Gestaltung der Potentiale (**creating**) nachfolgende Stile schöpferischen Handelns finden:

- *creative adjustment*, ein kreatives Einpassen in vorfindliche Gegebenheiten unter erfindungsreicher Ausnutzung der angetroffenen Möglichkeiten;
- *creative change*, ein kreatives Gestalten und Verändern der vorfindlichen Gegebenheiten im Sinne ihrer Überschreitung und Ressourcenvermehrung;
- *creative cooperation*, eine das individuelle schöpferische Tun überschreitende kokreative Aktivität, in der die Möglichkeiten einbezogen werden, Konfluxphänomene (d.h. das fließende Zusammenspiel von Potentialen) auftauchen, durch die neue Ressourcen freigesetzt bzw. geschaffen werden

7.3.3.3 Metaressourcen im Integrativen Ansatz

In den Entwicklungen des Integrativen Ansatzes der Therapie, Supervision und Weiterbildung (Petzold, Orth Sieper 2005) in seinen Arbeiten zur „Entwicklungstheorie in der Lebensspanne“ (Petzold 2003a) wird es möglich, die „Integrative RessourcenTheorie“ einzubetten in zwei übergreifende Konzepte, die als „Metaressourcen“ gelten können. Zwei Modelle von Prozessen sind hier zu nennen: Das Modell der „Dynamischen Regulation“ und das des „Protective Factor → Resilience Cycle“. Beide sind als „Prozesse“, die Fähigkeiten des „personalen Systems“ Mensch sind Ressource.

7.3.3.3.1 Metaressource „dynamische Regulation“

Protektive und salutogene Lebens- und Erlebensqualitäten in Privatleben und Beruf gewährleisten psychophysiologischen „Lagen“ und Prozesse im „personalen System des Leibsubjektes“, welche „**optimale Regulationen**“ auf allen wesentlichen Ebenen ermöglichen. Dem *Diskurs* des Alltagswissens wird unmittelbar einsichtig sein, dass Gesundheit und Wohlbefinden erhalten und gefördert werden, wenn die „Lebensumstände“ befriedigend sind und Glück, Freude, Wohlbefinden ermöglichen.. Das sind auch die Bedingungen, die nach dem wissenschaftlichen *Diskurs* der Neurobiologie *gesunde* und *funktionale* neurohumorale, psychophysiologische, immunologische Steuerungsprozesse gewährleisten. Zugleich aber bewirken diese gut funktionierenden Regulationsvorgänge den Vollzug gesunden Verhaltens und wohlfindliches Selbsterleben – beide Bedingungen sind also *verschränkt* zu denken.

Es gilt deshalb, die regulativen Fähigkeiten des Menschen auf allen Ebenen des „personalen Systems“, das er mit seinen kognitiven, emotionalen, motivationalen, volitionalen und sozial-kommunikativen Fähigkeiten zu erhalten und zu entfalten. Und wenn gesunde Menschen mit störungsfrei funktionierenden Persönlichkeiten nach dem neurobiologischen *Diskurs* durch ein hohes **Potential an Regulations- und Entwicklungsfähigkeit** auf vielfältigen Ebenen gekennzeichnet sind, dann muss man anfangen, nach den neurobiologischen Funktionsprinzipien und regulativen Grundlagen zu suchen. Hier liegt eine Aufgabe künftiger Forschung und Modellbildung.

Das Modell der **Steuerung** bzw. **Regulation** ist ein solches Konzept, das mehrere Bereiche „quert“ und das aufgrund seiner Komplexität und Mehrschichtigkeit deshalb nicht *monodisziplinär* bestimmt werden kann, sondern multidiskursive Ko-respondenz zwischen verschiedenen Disziplinen, multi- bzw. interdisziplinäre Beiträge braucht. Auf einige Aspekte sei kurz eingegangen, ohne das Konzept der **Regulation** in seiner Gesamtheit hier entfalten zu können.

Schon in dem frühen, und über die Jahre unveränderten Grundmodell „Integrativer Therapie“ (*Petzold*, 1974k, 302f, Abb. III, repr. 1988n, 74/2003a, 64, Ab. 3) war die „**Integrative Regulierung**“, die „*kognitive, emotionale und behaviorale Regulierung*“ verband (ibid. Abb. III S. 304) ein Kernkonzept und Kernanliegen, dessen konzeptuelle Konsistenz von *Anokhin*, *Lurija* bis *Kelso*, *Haken* und klinisch von den „affective neurosciences“ (*Davidson et al.* 2000, 2002) gestützt wird.

»Unter dem Konzept „**dynamisches Regulationssystem**“ wird die grundsätzliche Fähigkeit des Organismus bzw. des aus dieser biologischen Basis emergierenden personalen Subjektes verstanden, in verschiedenen Bereichen Abläufe zu *steuern* – von der *intrasystemischen/intrapersonalen* Ebene, etwa der biochemischen mit den neurophysiologischen und endokrinologischen Abläufen (z. B. HPA- Achse), über emotionale und kognitive Regulationsvorgänge bis zu höchst komplexen Regulationsmustern der „Selbstregulation“ des gesamten Regulationssystems, zu dem auch die Steuerung von *intersystemischen/interpersonalen* Regulationsvorgängen und immer auch **Entwicklungsperspektiven** und **Entwicklungsprozesse** gehören. Gut fungierende Prozesse „dynamischer Regulation“ können als eine Metaressource des Systems betrachtet werden. In ihnen wird „organisierte Information“ (**OI**) mit unterschiedlichen *Niveaus* von Komplexität und Strukturiertheit beständig durch „transformative Konfigurationen“ (**TF**) um-, neu-, und weitergestaltet (Petzold et al. 1994, 535ff), „reformatiert“ « (Petzold 2000h).

Daraus folgt für die Therapiemethodik wie für die Ausbildungsmethodik/didaktik:

- Es muss das *Regulations- und Entwicklungspotential* der *körperlich-leiblichen Dimension* angesprochen werden (Wahrnehmung, Expressivität, Beweglichkeit, Spannkraft, Spannungsregulation durch Methoden der Integrativen Leib-, Bewegungs- und Sporttherapie, vgl. Petzold 1988n; Petzold, Bloem, Moget 2003; Hausmann, Neddermeyer 1996; Höhmann-Kost 2002; Schay et al. 2005; van der Mei et al. 1997; Voutta-Voß 1997s),
- das *Regulations- und Entwicklungspotential* der *seelischen Dimension* (d. h. die emotionalen, motivationalen, volitionalen Prozesse durch Methoden der integrativen Arbeit mit Emotionen, Motiven und Volitionen, vgl. Jäckel 2001; Petzold 1995g; Petzold, Sieper 2003; Rahm et al. 1993).
- Es muss das *Regulations- und Entwicklungspotential* der *geistigen Dimension* berücksichtigt werden (d. h. der kognitiven und höheren mentalen Prozesse durch Methoden der kognitiven Beeinflussung, der narrativen Praxis, der philosophischen Therapeutik, des Sinngesprächs, der Meditation, der ästhetischen Erfahrung und Praxis der Lebenskunst etc. vgl. Kühn, Petzold 1992; Petzold 1983d; 1999q, Petzold, Osten 2004; Petzold, Orth 2004a,b).
- Das *Regulations- und Entwicklungspotential* auf der *sozialen Dimension* im sozialen Netzwerk und persönlichen Konvoi sind zu fördern (Dialog- und Polylogfähigkeit, empathische, intergenerationale, interaktive und kommunikative Kompetenz/Performanz, Passungs-, Affiliations- und Konvivialitätsqualitäten zur Bekräftigung von Selbstwert durch Wertschätzung, von Souveränität durch Kontrollmöglichkeiten, soziales Engagement und gelebter Altruismus sind zu bestärken, vgl. Petzold, Müller 2005; Scheiblich, Petzold 2005; Petzold 2004a, 24ff, 2003a, 781-808; Hass, Petzold 1999; Brühlmann-Jecklin, Petzold 2004).
- Das *Regulations- und Entwicklungspotential* zum *ökologischen Kontext* in Lebensraum, in institutionellem Rahmen ist auf dem Boden der Erkenntnisse der *ökologischen* Psychologie und Interventionspraxis zu fokussieren, denn die Mensch-Umwelt-Passung ist aus einer „ökopsychosomatischen“ Perspektive wesentlich und zu fördern (durch aktive Umwelt- und Wohnraumgestaltung, gemeinsames Naturerleben, Outdoor-Sporttherapie vgl. Petzold, Orth 1998, 2004b; Saup 1992; Petzold 2004a, 321-360; van der Mei, Petzold, Boscher 1997) – vgl. zum Ganzen Sieper, Petzold (1993c).

Der integrative Schlüsselbegriff „**dynamische Regulation**“ mit seinen Konzepten „**Regulationspotential, Regulationskompetenz, Regulationsperformanz**“ (Petzold 2002b/2004 Petzold, Müller 2005) hat immer auch „**Entwicklungspotentiale**“ mit im Blick. Er verengt das Regulationskonzept nicht physiologistisch, begrenzt es nicht durch homöostatischen Harmonismus oder sieht es nicht nur als „*Binnenprozess* des Systems“ – eine Tendenz, die sich bei Grawe (2004) in seinem neuen Konzept der „Neuropsychotherapie“ findet, wenn er Perspektiven einer „klinischen Sozialpsychologie“ (Petzold, Müller 2005) und klinisch relevanten Soziologie und Sozialwissenschaft – gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Dimensionen also – kaum und anthropologische Fragen gar nicht aufgreift, anders als das die Begründer dieser Idee der „Regulierung“ bzw. „Regulation“, die Physiologen und Neurowissenschaftler *Anokhin, Bernstein* und *Lurija*, getan haben. *Bernstein* fokussierte die Bewegung „in die Welt hinein“, *Lurija* sah mit *Vygotskij* die Welt des Sozialen, des „Intermentalen“ als Grundlage des „Intramentalen“ – für *Anokhin* sind Organismus und Umfeld/Gesellschaft als Gesamtsystem verbunden. Für den Integrativen Ansatz sind vor diesem Hintergrund Individuum und Gesellschaft, Mensch und Lebenswelt verschränkt. *Regulation* und *Regulationspotentiale* wurzeln zwar in der *organismischen Grundlage*, greifen aber immer auch ins Soziale bzw. Sozioökologische aus, wie die *biopsychosoziale* bzw. *biopsychosozialökologische* Theorie der Integrativen Therapie betont (Petzold 1974j, 304, 2001a).

„Im Integrativen Ansatz werden die Prozesse **dynamischer Regulation** zwischen Systemen als **Passung** bezeichnet, die eine *hinlänglich* gute, wechselseitige Adaptierung bzw. Synchronisation durch 'transformative Konfigurierungen von Information' (Petzold et al. 1994, 528) ermöglichen und gewährleisten. Der Begriff **dynamisch** verweist auf ein permanentes Wechselspiel von Gleichgewichts-Ungleichgewichts-Zuständen, wie sie die Modelle nonlinearer Systemtheorien (dissipative Strukturen, *Prigogine*, Synergetik, *Haken*) beschrieben haben“ (Petzold 2000h).

Es zeigt diese Konzeption, welcher komplexer Ansatz für eine erfolgreiche Behandlung oder Beratung erforderlich ist – gerade die Störungsbilder der **Stresserkrankungen** - und zu denen kann man Belastungszustände nach extremen und prolongierten Mobbing-Erfahrungen rechnen - mit ihren sozioökologischen und lebenslagespezifischen Einflüssen machen das deutlich und lassen erkennen, was in

einer differenzierten beratenden oder therapeutischen Arbeit beim Umgang mit solchen Störungsbildern geleistet werden muss und was in einer qualitätsvollen Supervision deshalb vermittelt werden müsste. Gelingt Supervision das, wird sie zu einer Ressource für den Berater/die Beraterin und damit auch für den Klienten/die Klientin, indem Supervision und Beratung dann „protektive Faktoren“ bereitstellen, die bei den Betroffenen Situationskontrolle (Flammer 1990) wieder ermöglichen und zur Ausbildung von Resilienzen führen.

7.3.3.3.2. Metaressource „Protective Factor → Resilience Cycle“

Entwicklungsverläufe werden nicht einseitig bestimmt, sondern unterliegen vielfältigen Einflüssen, förderlichen und belastenden, schützenden und bedrohlichen, und diese *transaktionale* Struktur von Risiko-, Schutz- und Belastungsfaktoren gilt es in diagnostischer und interventiver Orientierung (Sameroff, Friese 1975) in den Blick zu nehmen. Weil genau hier auch zentrale Probleme des Mobbings liegen: Neben den Stressoren gibt es keine Entlastung durch protektive Faktoren und es sind keine Resilienzen vorhanden.

Aus einer integrativen Sicht kommen Risiko- und Belastungsfaktoren in *Interaktion* mit Schutzfaktoren und Ressourcen für Menschen (Individuen und Gruppen aller Altersgruppen) in spezifischen Lebenslagen (zumeist prekären oder desaströsen, vgl. Petzold 2000h) und dem dort stattfindenden interpersonalen Geschehen zum Tragen. Die Person (mit ihren subjektiven mentalen Prozessen, appraisals/valuations) und der oft konflikthafte oder im Sinne eines "labeled environment" bzw. "high risk environment" (Weintraub et al. 1986; Sameroff, Chandler 1975) belastete Kontext (mit den in ihm zur Wirkung kommenden *kollektiven mentalen Repräsentationen*, vgl. Moscovici 2001, Petzold 2003b) sind dabei Größen, die entscheidend dafür sind, was im Einzelfall als *protektiv* oder was als *belastend* angesehen wird und wirkt. Das macht eine differentielle und situationsspezifische Verwendung dieser Begriffe erforderlich. Das *interaktive Moment* und damit der prozessuale Charakter muss deshalb bei jeder Konzeptbildung im Blick behalten werden, denn selbst wenn man Resilienz als "trait" betrachtet, kommen Traits doch in konkreten Lebensprozessen von "Menschen-in-Situationen", von "Subjekt-in-Kontext/Kontinuum" zum Tragen. Bei der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Resilienzproblem ist einerseits das Beziehen

kontexttheoretischer Überlegung (idem 2000h; Hass, Petzold 1999), entwicklungs- und persönlichkeits-theoretischer Konzepte (Petzold 2003a), von Stress-Coping-Modellen (Schwarzer 1993) und Social Support- und Ressourcentheorien (Röhrle 1994, Petzold 1997p) erforderlich und andererseits eine biopsychologische und neurowissenschaftliche Perspektive, um konzeptuellen Schmalführungen zu entgehen. Wir definieren:

Mit "Resilienz" bezeichnet man die psychologische bzw. die psychophysiologische Widerstandsfähigkeit, die Menschen befähigt, psychologische und psychophysische Belastungen (stress, hyperstress, strain) unbeschädigt auszuhalten und zu meistern.

Es handelt sich um "Widerstandskräfte, die aufgrund submaximaler, **bewältigbarer** Belastungssituationen, welche ggf. noch durch protektive Faktoren abgepuffert wurden, in der Lebensspanne ausgebildet werden konnten. Sie haben eine Art 'psychischer Immunität' gegenüber erneuten, ähnlich gearteten Belastungssituationen oder kritischen Lebensereignissen zur Folge und erhöhen damit die **Bewältigungskompetenz** des Subjekts bei Risiken und bei 'stressful life events'." (Petzold et al. 1993a). Da Resilienz für unterschiedliche Belastungen differentiell ausgebildet wird, sprechen wir im Plural von Resilienzen.

Entwicklung wird in einer "life span developmental perspective" in einem *biopsychosozialen* Verständnis (Petzold 1974j, 304, 2001a; Engel 1976, 1977, 1997) gesehen als der "fortschreitende Lebensprozess eines Menschen mit seinem 'Konvoy' unter den Einflüssen interagierender 'Ereignisketten' (Heinermann, Kind 1998), Ketten von widrigen Ereignissen (chains of adverse events), 'Ketten schützender Ereignisse' (chains of protective events) und 'prolongierter Mangelserfahrungen' (chains of deficits). Diese sich wechselseitig beeinflussenden positiven, negativen, defizitären Stimulierungskonstellationen (z.B. gute, schlechte, fehlende Beziehungserfahrungen im sozialen Netz und Konvoy) bestimmen die Neurobiologie (Schiepek 2003; Birbauer, Schmidt 2002) dieses Menschen als "informiertem Leib" (Petzold 2002j), seine Genregulationen (Bauer 2002), seine Ausbildung neuronaler Netzwerke (Spitzer 2000) und Netzwerkverbindungen (Schandry 2003), seine kognitiven Landkarten, d.h. neuronales, kognitives, emotionales, volitives, sozial-kommunikatives Lernen (Sieper, Petzold 2002; Spitzer 2002) und damit seine *Vitalität* und *Vulnerabilität*, Gesundheit/Wohlbefinden und Morbidität/Unwohlsein, ja seinen gesamten Lebensvollzug nachhaltig (Petzold 2000h). Schutzfaktoren sind dabei mögliche Einflussgrößen:

Protektive Faktoren sind als externale, entwicklungsfördernde Einflüsse zu sehen, die von Säuglingszeiten an über die gesamte Kindheit und Jugend für den Entwicklungsprozess charakteristische Genexpressionen fördern, z.B. in "sensiblen Phasen" (z.B. der prosodisch-interaktiven oder sprachsensiblen Phase) dafür sorgen, dass die "Genregulation" in dem Umwelt und Genetik verschränkenden Entwicklungsprozess ungestört verläuft. Im weiteren Lebensverlauf puffern sie Überlastungsprozesse so ab, dass keine strukturschädigenden Belastungen – etwa durch Hyperstress, traumatischen Stress - eintreten, sondern sich Widerstandskräfte (Resilienzen) bilden, bzw. sie wirken in unbelasteten Situationen des normalen Lebens fördernd, dass sich positive Entwicklungsdynamiken entfalten können. (ibid.)

Hyperstress - und Mobbing hat nicht selten diese Qualität - kann nicht nur Gene, die neuronales Wachstum fördern, behindern (vgl. die Arbeiten von *Sapolsky* 1996; *Bauer* 2002; *Schiepek* 2003; *Rüegg* 2003), er kann auch zu Sensibilisierungen (*kindling*) des limbischen Systems führen und zu einer erhöhten Alarmbereitschaft der Amygdala beitragen (z.B. bei einer posttraumatischen Belastungsstörung, PTBS; *Petzold, Wolf et al.* 2000, 2002). Schmerzerfahrungen (Operationen, Gewalterfahrungen) können die Genregulation des Schmerzgedächtnisses fehlkonditionieren, so dass eine übersteuerte Schmerzreagibilität die Folge ist. Die neurobiologische Entwicklungsforschung hat für die Ausbildung von Schmerzerkrankungen, Depressionen, Borderline-Persönlichkeitsstörungen eine Fülle von Forschungsergebnissen für diese Zusammenhänge erbracht (*Bauer* 2002; *Schandry* 2003). Vor diesem Hintergrund kann definiert werden:

"Protektive Faktoren/-prozesse sind externale Einflüsse (z. B. soziale Unterstützung, materielle Ressourcen) und internale Einflüsse (z. B. kognitive und emotionale Kompetenzen, Wissensressourcen), die im - *Entwicklungsgeschehen* und *Lebensverlauf* ein optimales Funktionieren der Genregulation und der Nutzung neuronaler Netzwerke (d.h. auch der damit verbundenen kognitiven, emotionalen, volitionalen Muster/Schemata) gewährleisten. Sie puffern neurophysiologisch und immunologisch belastende/überlastende Außeneinflüsse (z.B. Hyperstress) ab bzw. unterstützen Bewältigungsleistungen (*coping*) und/oder das Finden/Gestalten neuer Lösungen (*creating*), so dass sich keine dysfunktionalen Bahnungen ausbilden, sondern vielmehr Genregulationen und neuronale Netzwerkverbindungen ausgeprägt werden (d.h. auch damit entstehende kognitiv-emotional-volitionale "Landkarten" und Prozessmuster/Narrative), durch die eine besondere *Belastungsfähigkeit (robustness)* oder effektive *Bewältigungsmuster (coping ability)* bzw. eine besondere Gestaltungskompetenz (*creating potential*) gewonnen wird. Ein solches komplexes Ergebnis protektiver Einwirkungen kann aus neurobiologischer Sicht als 'Resilienz' bezeichnet werden, die dann als ein internaler 'protektiver Faktor' zur Verfügung steht und die Effekte schon vorhandener internaler und hinzukommender externaler Schutzfaktoren und Ressourcen verstärkt."(2000h).

Den Prozessen, in denen externe und interne Schutzfaktoren und Resilienzen zusammenspielen, ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Wir sehen aufgrund unserer klinischen Beobachtungen und Forschungen einen "**protective factor → resilience cycle**", zirkuläre bzw. spiralförmig progredierende Prozesse mit kleinen kontextbedingten Variationen bei *krisenhaften Belastungen*, aber auch – zusammen mit ihnen oder ohne solchen Konnex oder in Sequenzen mit wechselnden Schwerpunkten - bei den Herausforderungen (challenges) von *Entwicklungsaufgaben* (Havighurst 1948, 1963). Auf beides kann mit Coping- oder Creating-Mustern bzw. in einer Kombination von beidem reagiert werden, wie in der folgenden Mustersequenz ersichtlich:

"Belastung/Überlastung → externe protektive Faktoren → erfolgreiches coping/buffering → Resilienz/interner Schutzfaktor → Optimierung der Nutzung externer Ressourcen und protektiver Prozesse → Resilienzen" → Entwicklungsaufgaben → externe protektive Faktoren → erfolgreiches creating → usw.

In dieser Sicht von *Resilienzen* auf der **neurobiologischen Ebene** werden sie als funktionales Äquivalent des Konzeptes "interner protektiver Faktor" aufgefasst. Neurobiologische Vorgänge führen natürlich zu Einflüssen auf der **psychologischen** bzw. **mental** Ebene und wirken damit auch auf *Kompetenzen*, d.h. in kognitiven, emotionalen und volitiven Prozessen (Petzold 2001i; Petzold, Sieper 2003) und auf die behaviorale *Performanz*, z.B. im sozial-kommunikativen Geschehen. Optimales Fungieren des *Gyrus Cinguli* in seiner Interaktion mit dem präfrontalen Cortex und dem limbischen System, zentral für die Selbst- und Identitätsprozesse des Menschen, wohlreguliertes Fungieren der *Amygdala*, wesentlich für die "emotionale Intelligenz" bzw. "sinnliche Reflexivität" (Heuring, Petzold 2003), die ungestörte Arbeit der präfrontalen Zentren, das alles ermöglicht vielfältige protektive Prozesse im seelischen Geschehen: angemessene und positive kognitive Ereigniseinschätzung (*appraisal* / Frontalhirn), angemessene bzw. positive emotionale Ereignisbewertung (*valuation* / limbisches System), angemessene und nachhaltige Willensunterstützung (*volition* / cingulärer Gyrus).

Selbstsicherheit, Selbstvertrauen, Souveränität, erlebte und integrierte Selbstwirksamkeit, positive Kontrollüberzeugungen (*Flammer* 1990) können dann als "internale Schutzfaktoren" bzw. Resilienzqualitäten auf der **psychologischen Ebene** verstanden werden.

Externale protektive Faktoren und *Ressourcen* sind als Begrifflichkeiten nicht scharf abzugrenzen, weil sie weitgehend unabhängig voneinander in unterschiedlichen wissenschaftlichen Bereichen - Entwicklungspsychologie und sozialpsychologische und psychotherapeutische Ressourcentheorie - entwickelt wurden (vgl. *Petzold* 1997p), so dass vielfach Begriffe bzw. Konzepte funktional äquivalent sind, sich aber auch immer wieder Unterschiede finden. Es empfiehlt sich deshalb, die Diskurse nicht zu vermengen, sondern jeweils auf das entwicklungspsychologische oder ressourcentheoretische Herkommen zu verweisen und die Funktionalität des Begriffes jeweils spezifisch zu fassen.

In jedem Fall müssen *externale* protektive Faktoren und Ressourcen immer auf zwei Ebenen betrachtet werden:

1. auf der Ebene "objektiver Verfügbarkeit" und
2. auf der Ebene der "subjektiven Wahrnehmung und Bewertung".

Perceived resources müssen - das heben wir aus integrativer Perspektive hervor - kognitiv eingeschätzt (*appraisal*) und emotional bewertet (*valuation*) werden.

Als "Resilienzfaktoren" können folgende benannt werden:

1. Eine hereditäre Disposition zur Vitalität, die eine gewisse Unempfindlichkeit gegenüber Belastungsfaktoren gewährleistet,
2. die Fähigkeit, Belastungen oder Risiken effektiv zu bewältigen,
3. die Fähigkeit, sich nach traumatischen Erfahrungen schnell und nachhaltig zu erholen,
4. die Fähigkeit, Situationskontrolle und Kompetenz unter akutem Streß und in Konfliktsituationen aufrechtzuerhalten,
5. die Fähigkeit, sich an die Belastungssituationen so anzupassen, dass Möglichkeiten bestehen, in ihnen zu überleben, ohne dass psychische oder psychosomatische Schädigungen feststellbar werden,
6. die Möglichkeit, Belastungserfahrungen zu kommunizieren und aufgrund von Netzwerkorientierung und guter interaktiver Kompetenz und Performanz Schutzpersonen zu mobilisieren.

Die Resilienzfaktoren müssen zusammen mit einer differentiellen Sicht von Schutzfaktoren in der kindertherapeutischen Arbeit eingesetzt werden. Diese Erträge der longitudinalen klinischen Entwicklungspsychologie (Oerter et al. 1999) werden in der Integrativen Therapie und Beratung im Unterschied zu den meisten anderen Ansätzen der Beratung und Therapie systematisch berücksichtigt (Petzold, Goffin, Oudhoff 1993; idem 1995a). Folgende Schutzfaktoren können fokussiert werden:

1. Soziale Unterstützung innerhalb des sozialen Netzwerkes, d.h. in der und außerhalb der Familie, in Freundschaftsnetzen, in kollegialen Beziehungen
2. eine verlässliche Beziehung zu einem "significant caring other" innerhalb dieses Netzwerkes,
3. "schützende Inselerfahrungen", Zonen des Abschaltens und Ausruhens"
4. positive Temperamenteigenschaften (emotionale Flexibilität, Kontaktfähigkeit, Affektregulation),
5. Möglichkeitsräume (potential space), in denen Gestaltungsimpulse und Selbstwirksamkeit erfahren werden können, so dass sich internal orientierte Kontrollüberzeugungen und konstruktive selbstreferentielle Emotionen und Kognitionen, d.h. positive Selbst- und Identitätsschemata entwickeln können,
6. soziale Vorbilder, die Werte und Sinnbezüge vermitteln und die konstruktives Bewältigungsverhalten modellhaft zeigen,
7. realistische Situationseinschätzung und positive Zukunftsorientierung, Leistungsmotivationen und Impetus zur aktiven Problembewältigung,
8. kognitive und emotionale Integrationsfähigkeit, die einen "sense of coherence" (Antonovsky 1987) ermöglichen,
9. sozioökologische Kontexte, die einen breiten Aufforderungscharakter haben und eine Vielfalt von affordances bereitstellen, so dass Handlungskompetenzen (effectivities) gewonnen werden können,
10. dosierte Belastung, die Immunisierungen und das Ausbilden von Bewältigungsstrategien ermöglichen, weil sie die Coping-Kapazitäten und die vorhandenen Ressourcen nicht überfordern,
11. Angebote für kokreative (Iljine et al. 1990) sinn-volle Aktivitäten (Hobbys, Sport, Spielmöglichkeiten), die Entlastung, Erfolgserlebnisse und Kreativitätserfahrungen bieten,
12. ein positiver ökologischer Rahmen (Landschaft, Garten etc.), der durch Naturerleben Kompensationsmöglichkeiten schafft,
13. Netzwerkorientierung, d.h. die Fähigkeit, soziale Netzwerke aufzubauen und sie zu nutzen,
14. Haustiere, deren protektive Funktion gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann,
15. Phantasiepotential, die Möglichkeit, innere Welten in neuer und außergewöhnlicher Weise zu sehen und zu nutzen.
17. Das Vorhandensein sozialer Sicherungssysteme und Hilfsagenturen.

Diese im Anschluß an die Forschungen der developmental psychopathology und klinischen Entwicklungspsychologie (Oerter et al. 1999) und dem social support

research erarbeiteten Faktoren (Petzold et al. 1993) können bei verschiedenen Altersgruppen und Populationen als therapie- und beratungswirksame Komponenten gezielt in der eingesetzt und in der Gestaltung von Therapie-/Beratungsprozessen berücksichtigt werden und dürften sich wohl bei Mobbing-Opfer bewähren. Eine Zusammenstellung der "protektiven Faktoren" für die Arbeit mit alten Menschen wurde unlängst in einer umfangreichen Auswertung der Forschungsliteratur und aufgrund klinischer Beobachtungen von Müller, Petzold (2004) erarbeitet. In wichtigen Aspekten stimmen sie mit der obigen Auflistung überein. Eine empirische Beforschung von Wirkfaktorenkombinationen, wie sie für die Psychotherapie von Erwachsenen derzeit begonnen wird (Brumund, Märten 1998; Smith, Grawe 1999) bleibt zu leisten, wobei die Wirkfaktorenkonzepte natürlich immer kritisch auf das hin reflektiert werden müssen, was sie im Wesentlichen ausmacht: die Herstellung "salutogener Lebensverhältnisse" (Märten, Petzold 1998b) bzw. einer "guten Alltäglichkeit" (Petzold, Orth 1998b).

All diese Maßnahmen der Förderung ermöglichen die Entwicklung von *persönlicher Souveränität* und *persönlicher Freiheit* sowie von Engagement für die *Souveränität* und den *Freiraum* anderer (Petzold, Orth 1997b), bekräftigen die Ausbildung einer Wertestruktur, die die negativen Qualitäten eines "überstrengen oder moralisierenden Über-Ich" vermeidet und damit in konstruktiver Weise für das eigene Leben und das der Gemeinschaft tragend werden kann. Die *humane Qualität* gesellschaftlichen Lebens muss als ein "protektiver Megafaktor" gesehen werden, weil durch sie alle anderen Schutzfaktoren gewährleistet werden und die Risiko- und Belastungsfaktoren gemindert werden können.

7. 4 Integrative Ressourcen Intervention

Die bis hierher ausgeführten Konzepte führen in der Praxis einer modernen differentiellen und integrierten Beratung (Petzold 2003b, g, 2003f, 2005g) und ihrer Supervision zu diagnostischen und konsultativen Strategien, auf die kurz eingegangen werden soll.

7.4.1 Ressourcenberatung und Ressourcenassessment

In der Integrativen Ressourcenberatung werden Ressourcen als memorierte und damit in der Beratungssituation mental, d.h. kognitiv, emotionale, motivational und volitional repräsentierte Referenzen bewusst gemacht. Erfahrungen, die eine Person

(Selbst, Ich, Identität) in unterschiedlichen Kontexten mit verschiedenen Ressourcenbeständen unter Bedingungen von Problemen und Potentialität in ihrer Vergangenheit und Gegenwart gemacht hat oder die sie für die Zukunft antizipiert, stehen im Mittelpunkt der Beratung. Dazu gehören natürlich protektive Faktoren oder Resilienzen, die ausgebildet werden konnten.. Diese Referenzerfahrungen können, wenn sie in ihrer Bedeutung und Gewichtung (Valenz) bewusst und gezielt ausgewählt und eingesetzt werden, selbst zu einer mentalen Ressource für unterschiedliche Zusammenhänge werden.

Das komplexe Erleben, d.h. Wahrnehmen und Erfassen von Ressourcen, das Verstehen und Erklären der Muster des Ressourcengebrauchs, d.h. der Ressourcenbewertung (valuation, appraisal), der Erwartungsperspektiven und der Ressourcennutzung (resourcing, acting) sind zentrale Momente in den Prozessen von Ressourcenassessments und –beratung.

Basiskategorien hierfür sind:

- *personale Ressourcen* (Gesundheit, Vitalität, persönliche Souveränität, Intelligenz, Bildung, Willenskraft etc.),
- *soziale Ressourcen* (Familie, Freunde, Kolleginnen, Beziehungen etc.),
- *materielle Ressourcen* (Haus- und Grundstücksbesitz, Beteiligungen, Geld, Wertpapiere etc.),
- *professionelle Ressourcen* (berufliche Position, formelles Portfolio, berufliches Fachwissen, Berufserfahrung, Mitarbeiterkompetenz, Geschäftsbeziehungen etc.).

Bei jeder Basiskategorie müssen dann die Ressourcen, abhängig vom jeweils gegebenen Kontext, weiter ausdifferenziert werden um sie zu klassifizieren und ihre Valenz einschätzen zu können, nach:

- Eigenressourcen / Fremdressourcen
- organismische / technische Ressourcen
- materielle / mentale Ressourcen
- externale / Internate Ressourcen
- objective / perceived resources

- wahrgenommene / nicht wahrgenommene Ressourcen
- nutzbare /nicht nutzbare Ressourcen
- nutzbare / aber nicht als nutzbar bewertete Ressourcen
- verfügbare/ aber nicht genutzte Ressourcen
- genutzte/aber nicht optimal genutzte Ressourcen
- vitale / nachgeordnete Ressourcen
- unersetzbare / ersetzbare Ressourcen
- kostbare / preiswerte Ressourcen etc.

Bei den Valenzen werden folgende Gewichtungen vorgenommen:

- Minivalente
- Mesovalente
- Maxivalente und
- Megavalente

Ressourcen.

In bezug auf alle Kategorien, Klassen und Valenzen muss regelhaft ein **resourcing** stattfinden.

*Unter **Resourcing** versteht man alle Vorgänge, die mit der Bestandsaufnahme, Beschaffung, kognitiven und emotionalen Bewertung, d.h. Kompetenz- bzw. Selbstwirksamkeitserwartung, Auswahl, Mobilisierung, Bereitstellung, Nutzungsabsicht und der optimalen strategischen, d.h. kontext- und zielangemessenen Nutzung von Ressourcen als fortlaufendem Prozeß (**acting**) in einem System zu tun haben." (Petzold 2003, 383).*

7.4. 2 Ressourceninterventionen

Auf dem Hintergrund des zuvor beschriebenen integrativen Ressourcenmodells und seiner Metaressourcenkonzepte erfolgen nun differenziert Interventionen, die

vor allem das Ziel haben, Regulationsprozesse zu unterstützen oder, wo sie gestört oder beschädigt wurden, wieder herzustellen. Z. B. unter folgenden Perspektiven:

- *Präventive Interventionen* zur Verhinderung von Beschädigungen und Minderungen des Ressourcenbestandes
- *Konservierende Interventionen* zur Erhaltung des Bestandes
- *Reparative Interventionen* zur Restitution beschädigter oder geminderter Ressourcen
- *Evolutive Interventionen* zur Entwicklung des Ressourcenreservoirs und – potentials
- *Supportive bzw. substituive Interventionen*, um mit unwiederbringlichen Ressourcenverlusten fertigzuwerden
- *Politische Interventionen* zur Vertretung von Interessen und Sicherung von Ansprüchen auf Ressourcen
- *Infrastrukturelle Interventionen* zur Amelioration und Produktion materieller und logistischer Ressourcen.

Von zentraler Bedeutung ist dabei, protektive Erfahrungen zu ermöglichen und Resilienzbildungen zu fördern, um Regulationsprozesse zu optimieren oder wieder herzustellen, wo sie durch „affiliativen Stress“ von Mobbing-Erfahrungen beeinträchtigt wurden.

Damit liegt ein differentielles Konzept für theoriegeleitete Interventionen auf der Ressourcenebene vor. Wie gesagt - bislang fehlen differenzierte praxeologische Konzepte zur Ressourcenarbeit die auf theoriegeleitete empirisch abgesicherte Konzepte zurückgreifen.

7.4.3. Prozessbeispiele zu Ressourceninterventionen

Im Nachfolgenden soll nun die Integrative Ressourcenberatung anhand zwei kurzer Prozessbeispiele im Hinblick auf eine theoriegeleitete interventive Praxis erläutert werden.

Herr M. kommt mit einer mittelgradigen Depression und Angstzuständen auf die Akutstation einer psychosomatischen Klinik. In der Gruppe berichtet er, er würde am Arbeitsplatz „gemobbt“. Es würde ihm übel nachgeredet, er sei ein Neonazi, weil er eine Glatze habe und angeblich einen

ausländischen Arbeitskollegen verfolgt habe. Dies sei jedoch zufällig gewesen weil der afghanische Kollege einen ähnlichen Nachhauseweg wie er habe, und er ihm hinterhergefahren sei. In der Gruppe wirkt Herr M. resigniert, befindet sich häufig am „Rande der Gruppe“, wirkt durch seine Verhaltensweisen etwas sozial auffällig und ist öfter am Gruppengeschehen mental nicht dabei. Seine Sprache ist durch eine leichte Sprachbehinderung und einem sehr starken Dialekt für einige Gruppenmitglieder kaum oder nicht verständlich. Dies wird in der Gruppe indirekt und direkt ausgedrückt. Nach einiger Zeit sagt Herr M., dass er sich in dieser Gruppe nicht wohl fühle. Latente Suizidgedanken werden von ihm geäußert. Kritik, die mehr unterstützenden Charakter hat kommt bei Herrn M. nicht an. Als Herr M. dann an einem Tag nicht aufzufinden ist, und der Gruppe unentschuldig fern bleibt, wird dies nach seiner Rückkehr am nächsten Tag in der Gruppe thematisiert, allerdings nicht in einer konfrontativen sondern ressourcenorientierten Form („ wir haben uns große Sorgen um Dich gemacht“). Hier kann ein Zugang zu Herrn M. gefunden werden. Es zeigt sich, dass Herr M. sich nie auf jemanden im Leben verlassen konnte (Heimkarriere), Unterstützung durch andere Menschen war ihm fremd. Es wird zunächst eine supportive Intervention gewählt (die Gruppe bietet verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten an), was für Herrn M. sehr schwer ist anzunehmen. Daher wird zusätzliche eine evolutive Interventionsstrategie (Entwicklung des eigenen Netzwerks, Bewusstwerden eigener Fähigkeiten) gewählt. In einer der nachfolgenden Stunden kann Herr M. zum Erstaunen der ganzen Gruppe genauestens den Ablauf einer Einzelarbeit eines Mitpatienten beschreiben (evolutive Ressource). Dieser hatte einige wichtige Punkte schlichtweg vergessen. Herr M. lacht dabei zum erstenmal. In den weiteren Stunden ist es dann möglich, dass Herr M. sich dem Thema „Mobbing“ an seiner Arbeitsstelle mehr und mehr nähert. Die Gruppe zeigt ihm Ressourcendefizite in seinem Verhalten auf, immer unter dem Aspekt die eigenen Kompetenzen und Performanzen zu verbessern (creative cooperation). Hierunter fallen Themen wie „auf jemand zugehen“, „sich sachlich ohne Emotion abgrenzen zu können“, „in eine gute Konfrontation gehen zu können und dabei Blickkontakt zu bewahren“ und immer wieder das Thema sich „Gefährten“ zu suchen (creative change). Ein Gruppenmitglied bringt es auf den Punkt: „Schau Dir den Film Der Herr der Ringe an, Teil 1 die Gefährten. Das ist dein Thema.“ Herr M. lacht dabei, den Film kenne er. Er meint er müsse sich jetzt wohl mal das DVD reinziehen.

Nach der Entlassung wirkt Herr M. wesentlich gefestigter, die suicidalen Gedanken sind weg, die Angstzustände erheblich reduziert - er hat zum Schluß zusammen mit der Gruppe einen klaren Plan in Rollenarbeit und Skulptur (kreative Interventionstechniken des integrativen Ansatzes) erarbeitet, wie er an seiner Arbeitsstelle weiter vorgehen werde (präventive Ressource). Dies mache ihm Mut. Mit einigen Gruppenmitgliedern will er in Kontakt bleiben.

Wenn Menschen wie Herr M. in die psychosomatische Akutklinik kommen, dann sind die Resilienzen des Betroffenen bereits eingebrochen: Die soziale Belastungssituation am Arbeitsplatz als kritisches Lebensereignis hat ein Intensitätsausmaß erreicht, das die Bewältigungskompetenzen des Individuums überfordern. Das ist nicht nur im sozialen Verhalten des Einzelnen zu beobachten (bei Herrn M. als sogenannter „Einzelgänger“) sondern in der eingetretenen

seelischen Erkrankung, die ambulant nicht mehr behandelt werden kann und häufig auch in der Physiologie des Individuums. Wir beobachten hier z.B. bei der Ausdauertherapie typische Stressphysiologien wie erhöhter Ruhepuls über 110 oder schnelle Erschöpfung auch bei geringgradigen Belastungen. Herr M. konnte aus seiner Lebensgeschichte nur wenig von protektiven Einflüssen berichten, seine Ressourcen materiell, sozial, leiblich und von seinen Überzeugungen her beschrieb er als gering. Einzig die Arbeit mache ihm viel Spaß, hier könne er etwas, aber mit diesen Vorwürfen würden „nun alles zusammenbrechen“. Aus dieser Erkenntnis heraus versuchten wir uns im Aufbau externaler protektiver Schutzerfahrungen (hier die Gruppe, die ihn in einer konvivialen Atmosphäre trotz seiner Besonderheiten im Verhalten immer wieder stützt) um seine Resilienz zu differenzieren und zu verbessern. Hierbei machte er erste Erfolge, erkannte dann plötzlich auch wichtige kognitive Ressourcen (er konnte sich Abläufe in Gruppenstunden genauestens merken bis auf die wörtliche Einzelheiten von Aussagen der anderen Gruppenmitgliedern) und wurde dadurch in seiner Selbstsicherheit gestützt. Die externalen positiven Attributionen aus der Gruppe (*„das kannst Du doch schaffen, hör aber auf immer wegzurennen und stelle dich der Sache“*) verbesserten seine Selbstwirksamkeit indem er einen Plan, ja sogar eine Strategie entwickelte um gegen das Mobbing vorzugehen. Soziale Unterstützung (Gruppe) , verlässliche Beziehungen (Gruppenmitglieder), schützende Inseleerfahrungen (Klinik), Möglichkeitsräume sowie soziale Vorbilder (Therapeut, Gruppenmitglieder) als auch eine realistische Situationseinschätzung und dem Wissen sozialer Hilfsagenturen (Klinik) waren für Herrn M. schließlich wichtige Schutzfaktoren um seine Resilienz wiederherzustellen.

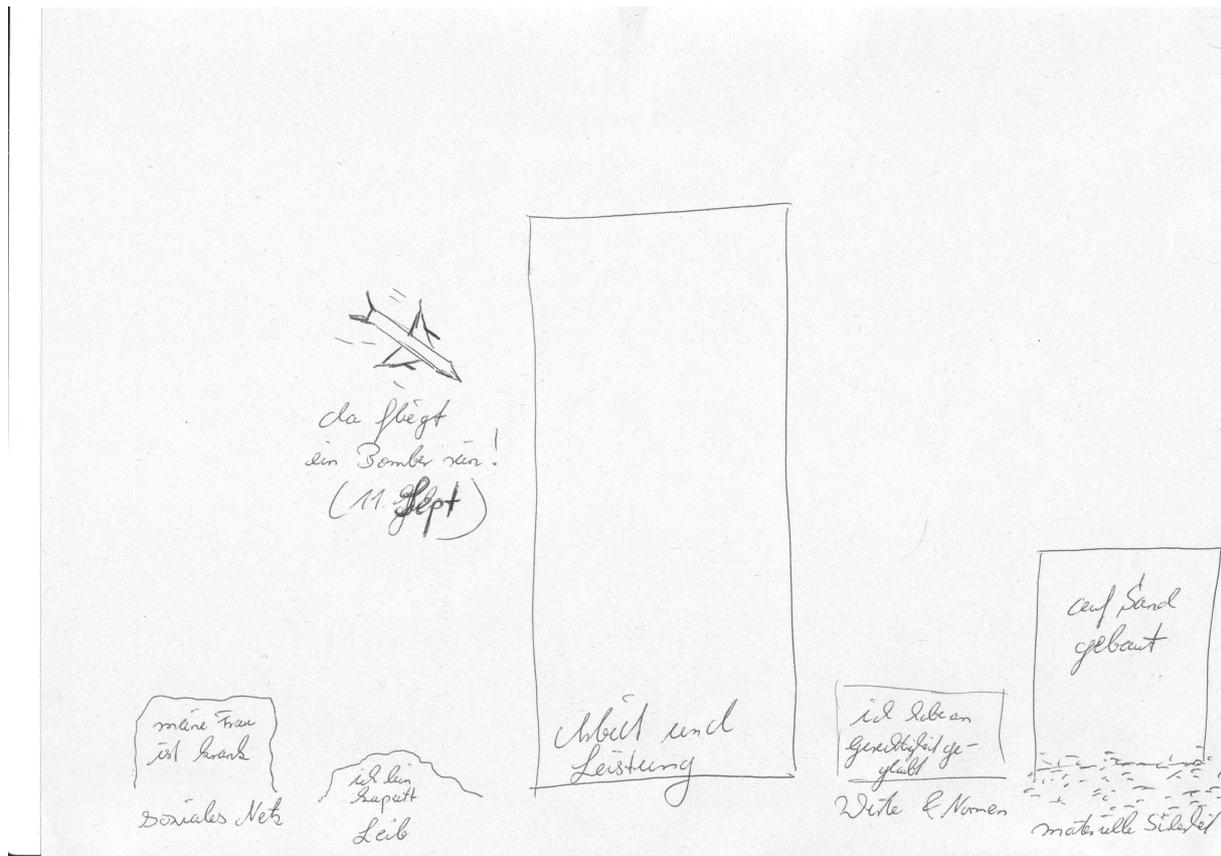
Hier ein zweites Beispiel der eine ganz andere Problematik aufweist:

Herr S. wird von einem Mobbingberater als dessen Klient in der Supervision vorgestellt. Die Situation von Herrn S. sei einfach aussichtslos. Er würde vom Vorgesetzten immer wieder systematisch gemobbt: er erhalte keine Informationen zur Arbeit, sei mehrfach versetzt worden, erhalte Arbeiten weit unter seinem Niveau, der Vorgesetzte sei sehr unfreundlich und würde ihn nachteilig behandeln wo es nur gehe. Immer wenn er seinen Vorgesetzten anspricht, entziehe sich dieser mit fadenscheinigen Argumenten. Herr S. arbeitet auf einer Bank, ist 55 Jahre alt und unkündbar. Das sei zwar eine gewisse Sicherheit, aber die Arbeitssituation sei einfach unerträglich und würde ihn zerstören. Er habe schon zwei Aufenthalte in psychosomatischen Kliniken hinter sich. Herr S. vermutet, dass man ihn unbedingt loswerden wolle, der Vorgesetzte habe ihm das auch schon indirekt

gesagt („*alte Eisen kann sich eine moderne Bank wie wir nicht leisten*“). Herr S. möchte kündigen, ist jedoch auf dem Arbeitsmarkt völlig chancenlos und würde eine Sperrzeit des Arbeitslosengeldes riskieren. Und schließlich hätte er dann auch keine Lebensperspektive mehr.

In der Supervision wird eine systematische Ressourcenanalyse für Herrn S. vorgeschlagen. Dazu wird das „einfache Modell“ der Fünf Säulen des Supports herangezogen (s. 5.2.3.1.) Es ist gut geeignet einen schnellen Überblick über die das Ressourcenreservoir, das Ressourcenrepertoire und spezifisch der Gewichtung der einzelnen Ressourcen des Betroffenen zu erhalten.

In der nächsten Sitzung zeigen sich erste mögliche Auswege aus der „*hoffnungslosen Sackgasse*“ wie Herr S. seine Situation beschreibt. Der Mobbingberater von Herrn S. berichtet, dass ihm sehr deutlich wurde, dass es für seinen Klienten immer nur die Ressource Arbeit gab. Es war seine Quelle um Kraft zu schöpfen, seine Hauptsäule. Sein Klient sei beim Aufzeichnen der Säulen erstaunt gewesen, wie mächtig die Säule „Arbeit und Leistung“ sein ganzes Leben dominiere, die anderen Säulen verschwinden darunter geradezu. Jetzt, so der Berater, seien sie systematisch daran, zunächst einmal die Leibsäule durch geeignete Aktivitäten zu stärken, um dem alltäglichen Arbeitsdruck gewachsen zu werden und vor allem ziele er auf eine Veränderung des Selbstwertes seines Klienten, der bisher nur die Arbeit als Selbstbestätigung gehabt habe. Erstaunliche Einsichten haben sich in den letzten Stunden ergeben, sein Klient merke auch jetzt wie verletzlich er sei, wenn man statt fünf Säulen nur eine Mächtige habe. Und die sei natürlich auch Ziel des Angriffs („das Mobbing ist wie ein Flugzeug das in den Tower reinfliegt“). Berater und Klient sind sich darüber einig geworden, zunächst alles zu versuchen, um am Arbeitsplatz verbleiben zu können ohne wieder krank zu werden. Dabei sollen die anderen Säulen wie soziales Netz, Freizeit, Werte und Leib zunächst einmal gestärkt werden. Sein Klient: „*Das Geld kommt eigentlich ja auch, wenn ich nicht soviel mache – aber das muss ich erst lernen, meine Überzeugung lässt das noch kaum zu.*“



Das 5-Säulendiagramm des Supports von Herrn S. (nachgezeichnet)

Herr S. hat oberflächlich auf den ersten Blick im Gespräch betrachtet eine stabile Identität: aufbauend auf den Säulen des **Leibes** („keine besondere Erkrankung, nur psychosomatische Symptome, aber er fühle sich völlig kaputt“), **materielle Sicherheit** (Eigenheim, gute Rücklagen und mal ne’ stabile Rente, „aber was bedeutet das schon wenn man nichts mehr wert ist“), **Werte und Normen** („ich hätte nie gedacht, dass ich so ungerecht behandelt werde“), **soziales Netz** (die chronische Erkrankung meiner Frau war nie ein Problem, ich war ja stabil) und der mächtigen Säule **Arbeit und Leistung**. Diese Säule, für ihn auch der Inbegriff des Lebens, steht nun unter dem Dauerstress des Mobbing. Sein Bild zeigt hingegen mehr und auch drastischer als seine Schilderungen: es bestehen verschiedene Angriffsflächen die er für das Mobbing insbesondere in seiner Situation bietet. Zwei Klinikaufenthalte haben ihm zwar Entlastung gebracht aber letztendlich keine Lösung in dieser aussichtslosen Situation. Für den Berater ist im Beratungsprozess deutlich geworden, dass der Betrieb Herrn S. loshaben möchte. Er beginnt mit ihm systematisch ein Ressourcenassessment durchzuführen. Es werden zunächst für jede Säule präventive Möglichkeiten (z.B. Leib>Ausdauertraining und Sport, beim sozialen Netzwerk > Reaktivierung alter

Kontakte) usw. erörtert. Ebenso beginnt ein differenziertes resourcing um andere bisher nicht genutzte Potentiale dem Klienten zugänglich zu machen. Für den Klienten wird es im Laufe der Beratung sehr logisch, dass er seine Arbeit und Leistungssäule völlig überbewertet hat und daher jetzt als ein „eigentlich lebenslang gesunder Mensch mit einer schönen Kindheit“ so verletzlich geworden ist. Diese Beratungsarbeit gestaltet sich mit Hilfe der Supervision so zu einem ausgefeilten „Selbstmanagement“ des Klienten, mit dem er die Situation aushalten kann bzw. seinem Vorgesetzten deutlich signalisiert, dass er nicht gehen wird.

Fassen wir kurz zusammen: Ressourcenberatung ist im integrativen Ansatz ein theoriegeleitetes äußerst ausdifferenziertes Konzept, das systematisch helfen soll, die Ressourcen des Individuums unter Bewusstseinsarbeit in den Mittelpunkt (ressourcing) zu rücken, um sie dann durch Kompetenzverbesserung und Performanzsteigerung (acting) sinnvoll in der jeweiligen Lebenswelten und –räumen (Arbeitsplatz, Familie, Freizeit etc.) einsetzen zu können. Grawe beschreibt das Petzold'sche Modell als das am weitest fortgeschrittendste Ressourcen-Modell. Es findet bislang seinen Einsatz in verschiedensten Feldern der professionellen Beratung, Therapie und Supervision. Aufgrund der theoriegeleiteten Ausarbeitung, der guten Praktikabilität und entsprechenden Umsetzbarkeit ist es ein differenziertes Konzept um die „Hardiness“, Selbstwirksamkeit, Kompetenz und Performanz im Beratungsprozeß des Mobbing-Betroffenen zu stärken. Aufgrund seiner hohen Komplexität scheint es jedoch zunächst weniger für den Mobbing-Berater geeignet als für den Supervisor, dem es dazu dienen sollte Mobbing-Berater (Supervisanden) in Supervisionsprozessen systematisch zu schulen als auch unter diesen Perspektiven zu begleiten.

8. Untersuchung zu Mobbingberatung und Supervision in Deutschland

8.1. Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, relevante Daten über BeraterInnen zu erhalten, die spezifische Beratung bei Mobbing in Deutschland anbieten. Im weiteren soll untersucht werden inwieweit Supervision in der Beratung vorhanden ist bzw. welche Rolle sie einnimmt.

Die Untersuchung wurde dabei auf Beratungsstellen begrenzt, die erwachsene Menschen und Auszubildende im Arbeitsprozeß bzw. bei Arbeitsplatzverlust aufgrund von Mobbing beraten. Die Beratung von Mobbing an Schulen in Bezug unter Schülern wurde nicht berücksichtigt. Ein weiteres Feld, nämlich die betriebsinterne Mobbingberatung, in der Regel durch Betriebsräte/Personalräte und evtl. Mobbingbeauftragte im Betrieb wurde ebenso nicht in die Untersuchung einbezogen. Der Grund hierfür war, dass aufgrund gesetzlicher Bestimmungen nicht zu erwarten war, dass diese Personenkreise Supervision als professionelles Handlungsinstrument nutzen, sondern vielmehr Fortbildungsveranstaltungen im gesetzlichen Rahmen. Ausnahmen bestätigen natürlich auch diese Regel. Es handelt sich somit in der Untersuchung um Beratungsstellen, die jedermann/frau zugänglich sind.

Hierfür wurde zunächst ein 9-seitiger Fragebogen (Anlage 1) entwickelt, der sich in Teil I mit dem zeitlichen Aufwand der Beratung von Mobbing-Betroffenen, in Teil II mit dem methodischen Vorgehen in der Beratung, in Teil III mit der Supervision und in Teil IV mit demographischen Daten beschäftigt.

Es soll in Teil I herausgefunden werden, welcher quantitativer Zeitaufwand in der Beratung von Mobbing-Betroffenen erforderlich ist. Hierüber gibt es noch keine aktuelle Datenlage. Insbesondere scheint es interessant zu sein, wie oft BeraterInnen die Betroffenen beraten und wie lange der gesamte Beratungsprozeß dauert.

In Teil II soll im Bereich des methodischen Vorgehens genauer durchleuchtet werden, welche spezifischen Beratungsansätze vorherrschend sind, bzw. gibt es überhaupt solche? Inwieweit nehmen die BeraterInnen bezug auf maßgebliche

Autoren, auf was legen BeraterInnen in der Beratung von Mobbing-Betroffenen besonderen Wert? Es gibt in der Beratung von Mobbing-Betroffenen bislang noch keine Leitlinien für eine erfolgreiche Beratung, die bislang erforscht sind. Lediglich existieren hierfür Vorgaben von bereits genannten Autoren (vgl. Esser/Wolmerath 2003) die konkrete Handlungsanweisungen anbieten. In dieser Untersuchung soll nun herausgefunden werden, wie BeraterInnen häufig beschriebene Interventionen bei Mobbing bewerten. Die Wirksamkeit der einzelnen Interventionen wird hingegen nicht untersucht (s.a. dazu Meschkutat, 2002).

Teil III erforscht die Supervision im Beratungsprozeß. Haben BeraterInnen in der Mobbing-Beratung Supervision? Wenn ja, wie sieht diese aus? Wenn nein, wünschen Sie sich eine Supervision bzw. was sind die Erwartungen an Supervision und gibt es andere Formen professioneller Unterstützung im Beratungsprozeß?

Obgleich sich in der systematischen Recherche (s.u.) sich eine demographische Struktur der zu untersuchenden Grundgesamtheit im voraus ergibt, wurde zur Kontrolle und Objektivierung auf die Erhebung der demographischen Daten in Teil IV nicht verzichtet.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Erwartungen in der Untersuchung vor allem darin liegen, mehr darüber zu erfahren wie in Deutschland bei Mobbing-Betroffenen beraten wird, welche Methoden zum Einsatz kommen, welche Hilfe bei Mobbing als wichtig erachtet wird und welche Bedeutung hierbei Supervision hat. Daher ist dies das Hauptziel der Studie, nicht ganz spezielle Beratungsprozesse bzw. –interventionen zu untersuchen, sondern sie soll vielmehr einen Überblick über die Beratung von Mobbing-Betroffenen in Verbindung mit Supervision schaffen. Die Frage ob Supervision den Beratungsprozeß verbessert, wurde hier nicht beleuchtet, sie könnte zu einem späteren Zeitpunkt nach Vorlage der Datenlage gestellt werden.

8.2. Vorgehensweise in der Untersuchung

8.2.1. Fragebogen

Als erstes wurde ein Fragebogen, wie oben beschrieben erstellt. Dieser Fragebogen soll an eine bestimmte Anzahl von Beratungsstellen bzw. BeraterInnen versandt

werden. Der Fragebogen wurde mehrfach überarbeitet und von Fachleuten (2 Diplompsychologen, 1 Magister Deutsche Literatur) zwecks Verständlichkeit, Logik und Aussagekraft geprüft. Alle Korrekturen wurden in den Fragebogen übernommen. Es wurde im Anschluss eine Probebefragung durchgeführt.

8.2.2. Adressaten der Befragung

Zunächst wurde über das Internet eine Recherche gemacht und zwar über Google. Unter dem Begriff Mobbing findet man international ca. 687000 Einträge. Im deutschsprachigen Raum sind es immer noch 220.000 Einträge.

Unter Mobbing und Beratungsstellen finden sich 6060 Einträge. Es wurden mehrere Begriffspaare wie Mobbing und Bundesland, Mobbing und Stadt etc. eingegeben. Gefragt wurden auch Arbeitnehmer, wie sie sich bei Mobbing verhalten würden, um so mehr darüber zu erfahren, wie ein(e) Betroffene/r zu einer Beratungsstelle gelangt. Die fünf Hauptantworten waren dabei

- Zur Gewerkschaft gehen
- Im Internet suchen (Mobbing, Mobbingberatung, Mobbingberatung und Stadt)
- Zum Betriebsseelsorger oder Pfarrer gehen
- Zum Betriebsrat gehen
- Freunde fragen

Von August 2004 bis November 2004 wurden ca. 1500 Sites im Internet gesichtet und systematisch in einem Adressenverzeichnis mit den Kriterien Bundesland, Art der Institution und sonstige wichtige Hinweise erfasst. Problematische Sites, die sehr tendenziöse, überwiegend esoterische etc, Hinweise enthielten wurden von vornweg herausgenommen. Ergänzt wurde die Adressantenliste durch Informationsmaterialien der Gewerkschaften, Kirchen sowie aus Büchern, Zeitschriften und Fachzeitschriften.

Aus diesem umfangreichem Material konnten knapp 450 Adressen gewonnen werden, die sich nach genauerer Durchsicht (Doppelnennungen, Stellen die nur Information anbieten, aber nicht beraten etc.) auf 223 anschreibfähige Adressen reduzierten.

In der weiteren genauen Selektion zeigte sich dann häufig der Umstand, dass Beratungsangebote bzw. Beratungsstellen unter verschiedenen Namen firmierten,

z.B. eine gemeinsame Beratungsstelle von kirchlich-caritativen Träger, Gewerkschaft und Krankenkasse. Dahinter verbarg sich dann eine Beratungstelefonnummer, d.h. eine Beratungsstelle die von unterschiedlichen Organisationen gemeinsam getragen wird. Jede Organisation vermittelt nach außen hin den Eindruck, es sei eine spezifische Beratungsstelle dieser Organisation. Der Autor geht davon aus, dass aus Kostengründen gerade in dünner besiedelten Gebieten, sich verschiedene Organisationen – sicherlich auch aus finanziellen Gründen – in einer Beratungsstelle (unabhängig) zusammenschließen.

Nach einer weiteren Selektion verblieben somit zum Schluß eine **Grundgesamtheit von 179 Adressaten**.

Die 179 Adressaten teilen sich relativ gesehen in folgende Bundesländer auf

Baden-Württemberg	19,0%
Bayern	7,3%
Berlin-Brandenburg	10,1%
Bremen-Niedersachsen	11,7%
Hamburg	7,3%
Hessen	6,7%
Mecklenburg-Vorpommern	2,8%
Nordrhein-Westfalen	18,4%
Rheinland-Pfalz	4,5%
Saarland	0,6%
Sachsen	2,8%
Sachsen-Anhalt	1,7%
Schleswig-Holstein	5,6%
Thüringen	1,7%

Weitere detaillierte Informationen in der Anlage

Anmerkung: Bei der Sichtung der Beratungsstellen fiel dabei auf, dass Beratungsstellen in Berlin sehr häufig auch für das Bundesland Brandenburg als zuständig benannt wurden. Gleich verhielt es sich bei Bremen und Niedersachsen. Daher wurde diese Bundesländer jeweils aus pragmatischen Gründen zusammengefasst und erscheinen entsprechend in der Statistik.

Aus statistischem Interesse kann zum Vergleich als Bezugsgröße die relative Anzahl der Erwerbstätigen (alle Erwerbstätige der einzelnen Bundesländer abzüglich der gemeldeten Arbeitslosen²) in den einzelnen Bundesländern herangezogen werden (bpb 2003):

² Die berechneten Daten sind in Anlage 2 zu finden.

Adressaten Erwerbstätige

Baden-Württemberg	19,0%	13,6%
Bayern	7,3%	15,6%
Berlin-Brandenburg	10,1%	6,7%
Bremen-Niedersachsen	11,7%	10,3%
Hamburg	7,3%	2,0%
Hessen	6,7%	7,6%
Mecklenburg-Vorpommern	2,8%	2,0%
Nordrhein-Westfalen	18,4%	21,7%
Rheinland-Pfalz	4,5%	4,9%
Saarland	0,6%	1,2%
Sachsen	2,8%	5,1%
Sachsen-Anhalt	1,7%	3,0%
Schleswig-Holstein	5,6%	3,4%
Thüringen	1,7%	2,9%

Weitere detaillierte Informationen in der Anlage

Hiervon ergibt sich interessanterweise eine deutliche Korrelation zwischen Erwerbstätigen in den einzelnen Bundesländern und den vorhandenen Mobbingberatungseinrichtungen bzw. –möglichkeiten.

Größere Abweichungen findet man in Baden-Württemberg, hier ist das Netz der Beratungen durch insbesondere kirchliche und gewerkschaftliche Träger sehr gut ausgebaut. In Bayern hingegen konzentrieren sich die Beratungsstellen auf die größeren Städte wie München, Würzburg, Nürnberg etc. Kirchen und Gewerkschaften sind hier unterrepräsentiert, was wohl für einen statistischen Mangel an Beratungsangeboten spricht.

Auffällig auch, dass in größeren Städten wie Berlin und Hamburg ein sehr dichtes Netz an Beratungsmöglichkeiten unterschiedlicher Träger vorhanden ist. In den neuen Bundesländern hingegen liegen die Beratungsmöglichkeiten mengenmäßig unter denen in den alten Bundesländern und sind noch wenig ausgebaut, so die Recherchen des Autors.

Ob demnach Mobbing in größeren Städten ein häufigeres Vorkommen hat, in den neuen Bundesländern und in Bayern hingegen weniger auftritt, ist derzeit statistisch nach den Informationen des Autors nicht zu eruieren und liegt im Bereich der Hypothese.

8.3. Form der Befragung

Der Fragebogen, wie in Anlage 1 hinterlegt, wurde parallel zur Recherche der Adressaten erstellt. In diesem Zeitraum ergab sich nun die Frage, wie eine möglichst optimale Datenerfassung zu erzielen sei. Nachdem nun zum einen zusätzlich zu den Adressdaten der Adressaten auch die vollständigen Telefonnummern vorhanden waren, zum anderen viele Beratungsstellen sehr offensiv mit ihren Rufnummern werben, kam es zu der Überlegung des Autors möglicherweise mit einer telefonischen Befragung eine zuverlässigere und bessere statistische Größenmenge an Datenmaterial zu erzielen. Hierzu wurden zum Test des Fragebogens und zur o.g. Frage Telefoninterviews geführt, die allesamt sehr positiv verliefen. Der Fragebogen wurde daraufhin auf missverständliche bzw. unklare Fragestellungen nocheinmal optimiert.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde die Befragung nun als **repräsentative Telefonbefragung** auf der Basis des vorhandenen Fragebogens durchgeführt. Von der **Grundgesamtheit von 179 Adressen** wurden **51 repräsentative Adressen** systematisch ausgewählt. Hierbei wurde versucht **51 Telefoninterviews** zu führen. Die Interviewerin (Akademikerin mit Abschluß) wurde spezifisch für die Interviews geschult, entsprechend auch für Verständnisfragen.

Für die Repräsentativität wurden folgende Kriterien berücksichtigt.

- **Kriterium Bundesland** (Die Menge der Interviews wurde entsprechend der Menge der Erwerbstätigen in den Bundesländern zugeteilt). S. Anlage 1
- **Kriterium Kategorie:** Es wurde ein proportionaler Anteil nach Kategorien bestimmt. s. Anlage 3
- **Kriterium Stadt/Land:** Es wurde auf eine entsprechende Verteilung nach vorhandenem Datenmaterial geachtet, d.h. die regionale Verteilung der Beratungsstelle
- **Kriterium Erreichbarkeit/Beratungsrelevanz:** Es wurde auf die Erreichbarkeit der Beratung geachtet und die Beratungsrelevanz
- **Kriterium Zufallsauswahl:** Von den verbliebenen Adressen wurde per Zufallsauswahl bestimmt.

8.4. Probleme bei der Durchführung

Die Probleme bei der Durchführung waren doch beträchtlich. Trotz einer sehr guten Vorauswahl und Differenzierung der Adressen konnten 56,9 % der Adressaten persönlich erreicht werden. Davon war eine erfolgreiche Durchführung bei 31,4% möglich. 11,8% der Adressaten gaben den Hinweis, dass sie selber nicht vermitteln, sondern an andere geeignete Beratungsstellen verweisen. Weitere 7,8% sind mit einer anderen Beratungsstelle gekoppelt, d.h. sie vermitteln an diese weiter. Weitere 5,9% der Adressaten konnten aus zeitlichen Gründen (enormer Arbeitsstreß, längere Abwesenheit etc.) nicht teilnehmen.

43,1 % der Adressaten konnten nicht erreicht werden. Bei 21,6 % war trotz einer guten Recherche schlichtweg die angegebene Telefonnummer falsch, möglicherweise sind aber diese Beratungsstellen bereits aufgelöst. Das spiegelt den derzeitigen Trend wieder, wie von den anderen Adressaten in den Gesprächen zu hören war. Keine Kontaktaufnahme war bei weiteren 21,6 % möglich, da trotz mehrfacher Anrufe (wir haben wenigstens siebenmal zu verschiedenen Tageszeiten an verschiedenen Tagen versucht den Adressat zu erreichen), niemand persönlich erreicht wurde. Hier erreichten wir in der Regel nur den Anrufbeantworter. Trotz unserer mehrfachen Bitte um Rückruf erhielten wir keine Nachricht. Des weiteren waren die Anschlüsse entweder besetzt oder es ging nie jemand ran, obgleich wir kurz nach dem Besetztzeichen wieder anriefen. Das war etwas mysteriös.

Ergebnisse aus den telefonischen Interviews		
erfolgreich durchgeführt	16	31,4%
keine Kontaktaufnahme möglich	11	21,6%
falsche Telefonnummer	11	21,6%
beraten nicht, vermitteln nur	6	11,8%
sind gekoppelt mit anderen Ber-Stelle	4	7,8%
haben keine Zeit teilzunehmen	3	5,9%
Summe	51	100,0%

Die mündliche Befragung lief dabei über einen Zeitraum von vier Monaten. Wir gingen davon aus, dass bei dieser Anzahl von Anrufen auch ein Betroffener aufgibt, eine dementsprechende Adresse zu erreichen.

Aufgrund der Erreichbarkeit der vorhandenen Adressaten und einer erfolgreichen Quote die im unteren Drittel³ (Bortz 2003) bei vergleichbaren Untersuchungen lag,

³ Bortz beschreibt Rücklaufquoten von 10 – 90%).

wurde eine *Phase 2 der Befragung* eingeleitet: eine schriftliche Befragung mit dem gleichen Fragebogen verschickt wiederum an 51 repräsentative Adressen. Der Rücklauf betrug hier 16 Fragebögen⁴, wobei nur 14 auszuwerten waren, weil ein Fragebogen zurückgesandt wurde mit dem Hinweis, dass die Stelle keine Beratung mache. Ein weiterer Fragebogenrücksender führte aus, dass er bereits bei der telefonischen Befragung mitgemacht habe⁵. 10 Fragebogen wurden von der Post zurückgesandt, weil der Empfänger nicht zu ermitteln war, bzw. 1 Hinweis auf „Empfänger verstorben“(!?). 25 Fragebögen blieben unbeantwortet. Die schriftliche Befragung erzielte dabei bei einer Rücklaufquote von 31,4%. Eine weitere repräsentative Auswahl bzw. Ergänzung war nicht möglich, weil schlichtweg die Adressen für einzelne Bundesländer ausgingen. In der Auswertung (s.u.) ist auch deutlich zu erkennen, dass der Rücklauf in kleinen Bundesländern als auch in Städten unter 100.000 Einwohnern so gut wie nicht gegeben ist.

8.5. Ergebnisse

8.5.1. Zeitlicher Beratungsaufwand in der Arbeit mit Mobbing-Betroffenen

In Teil I der Befragung ging es um den zeitlichen Beratungsaufwand der BeraterInnen in der Arbeit mit Mobbing-Betroffenen.

Durchschnittliche Beratung in der Woche

bis zu 5 Stunden	43,3%
6 - 10 Stunden	30,0%
11 - 20 Stunden	20,0%
31 - 40 Stunden	3,3%
sehr unterschiedlich	3,3%

Bei dieser Frage wurde immer wieder angemerkt, dass es sehr schwer sei, den durchschnittlichen Beratungsaufwand zu ermitteln, da die Anfragen nach Mobbing-Beratung sehr unterschiedlich und schwankend sind. Ein Teil der BeraterInnen (3,3%) konnte dementsprechend keine konkreten Zeitangaben machen.

⁴ Zwei Monaten nach dem Versand fand eine Nachfassaktion an alle Adressaten statt, mit der nochmaligen Bitte um Rücksendung der Fragebögen.

⁵ Es handelt sich hier nicht um einen statistischen Auswahlfehler, vielmehr firmierte die Beratungsstelle unter zwei verschiedenen Adressen. Dieser Umstand zeigte sich häufiger in der Befragung (s. telefonische Befragung 6.4.)

Insgesamt ist aber zu ersehen, dass der Zeitaufwand für Mobbingberatung bei 73,3% aller Befragten im Bereich bis zu 10 Stunden der gesamten Beratungsarbeit liegt.

Bei der nächsten Frage ging es darum, wieviel KlientInnen in der Woche durchschnittlich beraten werden. Auch hier ergaben sich ähnliche Aussagen wie oben, nämlich dass die Anfragen sehr unterschiedlich sind.

Durchschnittliche KlientInnenanzahl in der Woche

1 - 5 KlientInnen	53,3%
6 - 10 KlientInnen	20,0%
11 - 20 KlientInnen	16,7%
21- 30 KlientInnen	6,7%
sehr unterschiedlich	3,3%

73,3 % beraten demnach bis zu 10 KlientInnen in der Woche. Es gibt aber auch sehr große Beratungsstellen (z.B. München) wo bis zu 30 KlientInnen in der Woche beraten werden.

Interessant war auch die Frage, wie lange ein(e) Betroffene(r) von Mobbing von BeraterInnen beraten wird. Auch hier vorab schon der Hinweis, dass diese Frage von den meisten nur vorsichtig beantwortet wurde, weil häufig der Hinweis erging, dass Beratungen von einmalig bis über Jahre dauern können.

Daher sind die folgenden Zahlen eingeschränkt in der Wertung zu betrachten:

Durchschnittliche Anzahl von Beratungen eines Klienten

einmalige Beratung	15,0%
2 - 3 Beratungen	28,3%
4 - 7 Beratungen	30,0%
8 - 10 Beratungen	13,3%
über 10 Beratungen	10,0%

Die letzte Frage in diesem Komplex handelte davon, wie lange ein(e) Klient(in) in einem Zeitraum gesehen in einer Beratung verbleibt. Auch hier der Hinweis, was ein wichtiges Ergebnis dieser Studie ist: auch die Begleitungen gehen von einmalig bis hin zu Jahren. Jeder Fall, so betonen die BeraterInnen immer wieder, ist einfach individuell und kann nicht verglichen werden.

Durchschnittliche Begleitung von Betroffenen

Einmalig	8,3%
1 Woche	7,4%
1 Monat	13,3%
2 - 6 Monate	33,3%
7 - 12 Monate	10,0%
über ein Jahr	8,3%
sehr unterschiedlich	20,0%

Deutlich wird jedoch, dass Mobbingberatung keine einmalige Sache ist, sondern sich vielmehr über einen längeren Zeitraum hinzieht. Bei 46,7% aller Fälle liegt die Zeitdauer im mehrmonatigen Bereich.

8.5.2. Methodische Vorgehen in der Beratung

Teil II der Untersuchung befasste sich mit dem methodischen Vorgehen in der Beratung von Mobbing-Betroffenen. Mit welchen Beratungsansätzen und welchen theoretischen Hintergründen wird gearbeitet? Wie schätzen BeraterInnen verschiedene in der Literatur diskutierte Wirkfaktoren ein?

Zunächst ging es um den vorrangigen Beratungsansatz, dem sich der/die BeraterIn zugehörig fühlt. Hier war keine Mehrfachnennung möglich.

Vorrangiger Beratungsansatz

Systemischer Beratungsansatz	18,1%
Gesprächsführung nach Rogers	13,9%
Tiefenpsychologischer Ansatz	2,8%
Multi-methodischer Ansatz	19,7%
Gestalttheoretischer	0,0%
Rechtsorientierter (juristischer) Ansatz	5,6%
Kein spez. Ansatz - Alltagsorientiert	9,7%
Ansatz nach Leymann, Esser/Wolmerath	12,5%
Anderer Ansatz	19,4%

Multi-methodischer Ansätze stehen in der Mobbingberatung neben den „anderen oder eigenen Ansätzen“ und systemischen Ansätzen in der Beratungspraxis ganz vorne. Unter multi-methodisch verstehen die meisten Befragten, dass sie verschiedene Methoden wie z.B. systemisches Denken, rechtsorientierte Hinweise,

Wissen aus den Büchern wie Z.B. von Leymann und Esser sowie in der Regel die Methode der eigenen Ausbildung kombinieren.

Bei den anderen Ansätzen handelt es sich nach Auskunft der Befragten um eigene Ansätze z.B. des Beraters, aber auch aus Erfahrungen der Selbsthilfegruppe, des weiteren um Methoden wie der Kurzzeittherapie nach Steve de Shazer, NLP, Radikation⁶ u.a. bzw. eigenen Erfahrungen. In der Befragung wurde die professionelle Ausbildung der BeraterInnen nicht eruiert, es sei aber angefügt, dass man von einem gewissen Beraterstamm bei der Mobbing-Beratung ausgehen muss, die über keine professionelle Ausbildung verfügen. Hierzu zählen vor allem Betroffene, die aus ihrem Erfahrungshintergrund in der Beratung tätig sind.

In der spezifische Mobbingberatung kam es nun zu der Frage inwieweit Wissen maßgeblicher Autoren auf dem Gebiet der Mobbingberatung mit in die Beratungsarbeit einfließen. Auf die Frage „Arbeiten Sie nach den Leitlinien nachfolgender Autoren“ ergibt sich folgendes Bild:

Beratungsarbeit nach Leitlinien bekannter Autoren

Keine der genannten Autoren ist Grundlage der Beratung	21,3%
Esser/Wolmerath ist Grundlage der Beratung	29,8%
Leymann ist Grundlage der Beratung	27,7%
Kolodej ist Grundlage der Beratung	2,1%
Andere Autoren sind Grundlage der Beratung	19,1%

Knapp mehr als ein Fünftel aller BeraterInnen orientiert sich nicht an der Leitlinien bekannter Autoren. Aber immerhin setzen über die Hälfte der BeraterInnen die Erkenntnisse der maßgeblichen Autoren um. Hingegen benennen 19,1 % der Befragten eigene Autoren wie Wickler, Körner, Gunckl, Brommer, Zapf u.a. die z.T zu Mobbing Bücher bzw. Aufsätze publiziert haben. Ebenso wurden hier Methoden wie Gruppendynamik und Rhetorik genannt.

Einige BeraterInnen betonten auch, dass sie ihren eigenen Beratungsansatz vermitteln, der auch inzwischen publiziert sei.

In einer weiteren spezifizierten Frage ging es darum, welchen der o.g. Autoren der Vorzug in der Beratung gegeben wird.

⁶ unter Radikation versteht der Begründer Karl-Peter Grube „Wurzelbehandlung“, ein Begriff aus der Botanik entliehen, was auf die Welt der Gefühle soviel wie an der Ursache des Problems eine Veränderung einzuleiten, bedeutet.

Welcher Vorgehensweise der o.g. Autoren gegen Sie den Vorzug?

Keine, halte alle gleich für wichtig	17,4%
Esser/Wolmerath	43,5%
Leymann ist Grundlage der Beratung	17,4%
Kolodej ist Grundlage der Beratung	0,0%
Weitere Autoren	21,7%

Esser/Wolmerath werden am häufigsten genannt. Sie scheinen derzeit bei BeraterInnen die beliebteste Vorgehensweise zu sein. Möglicherweise stellt das Buch „Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung“ derzeit das handlichste Buch zur Mobbingberatung dar. Obgleich die Publikationen von Leymann wesentlich älter sind, sind sie in der Beratung immer noch aktuell. Bei den weiteren Autoren wurden wie schon oben erwähnt, verschiedene andere weniger bekannte Autoren und eigene Vorgehensweisen benannt.

Bei Durchsicht der breitgefassten aktuellen Literatur zu Mobbing, werden in der Beratung und Hilfe für die Betroffenen verschiedene Faktoren zur Bewältigung des Mobbing diskutiert. Hierzu wurden 15 verschiedene häufig genannte „Copingstrategien“ ausgewählt, die von der BeraterInnen bewertet werden sollten von 1 = sehr wichtig, über 3 teils/teils wichtig bis hin zu 5 = nicht wichtig.

Die einzelne Punkte wurden nachfolgend operationalisiert:

Stärkung des Soziales Netzwerks

wie wichtig ist für Sie, dass die Familie, Freunde, Verwandten, Arbeitskollegen des betroffenen als Unterstützung miteinbezogen werden im Sinne eines social support

Dass der Betroffene sich nicht zurückzieht

wie wichtig es ist, dass in der Beratung besonders darauf geachtet wird, dass der Betroffene sich nicht sozial isoliert, bzw. wo er es tut, dass er auf seine Mitmenschen zugeht auch am Arbeitsplatz,

Professionelle Hilfe suchen

wie wichtig Ihnen allgemein die professionelle Hilfe erscheint, in allen Facetten vom Betriebsrat, bis hin zum Seelsorger

Anwaltliche Hilfe nehmen

wie wichtig Sie die Bedeutung der Einschaltung eines Anwaltes bewerten

Mitglied in der Gewerkschaft sein

wie wichtig erscheint Ihnen, dass der Betroffene Mitglied in einer Gewerkschaft ist

Stärkung der Konfliktfähigkeit

wie wichtig scheint Ihnen die Stärkung von sozialer Kompetenz und Handlungsfähigkeit in bezug auf Konflikte

Soziale und berufliche Rückhalt im Betrieb

wie wichtig erachten Sie den sonstigen beruflichen und sozialen Rückhalt im Betrieb

Konfliktkompetenz der Organisation

wie wichtig ist aus Ihrer Beratungserfahrung die Konfliktkompetenz von Betrieben, wie konstruktiv dort Konfliktlösungsmodelle sind

Stressausgleichende Maßnahmen

wie wichtig sind für Sie Maßnahmen wie Entspannung, aktives Training wie Walking, Joggen, Yoga etc

Aktivierung von Gegenwehr

wie wichtig ist es für Sie systematisch die Gegenwehr (kontra Resignation) des betroffenen systematisch aufzubauen

Stärkung des Selbstvertrauens

wie wichtig ist es für Sie systematisch das Selbstvertrauen des Betroffenen aufzubauen bzw. zu stärken

Kündigung des Arbeitsplatzes

wie wichtig für Sie die Kündigung als Konfliktlösungsmaßnahme? Bewerten Sie die Möglichkeit der Kündigung als Lösungsmöglichkeit, ausgehend aus der Summe Ihrer Beratungserfahrungen

Therapeutische Hilfe

wie wichtig sind für Sie therapeutische Hilfen wie Psychotherapie, Arztgespräche, Klinikaufenthalte?

Informationen/Aufklärung

wie wichtig ist für sie die Information und Aufklärung über Mobbing beim Betroffenen

Mediation

haben Sie Erfahrungen mit Mediation?, wie wichtig ist diese

Die Bedeutung verschiedener Faktoren in der Beratung (Coping-Strategien)

Stärkung des Selbstvertrauens	1,0
Aufsuchen von professioneller Hilfe	1,4
Konfliktkompetenz der Arbeitsstelle	1,5
Stressausgleichende Maßnahmen	1,5
Aktivierung von Gegenwehr	1,5
Stärkung des sozialen Netzwerks	1,5
Informationen und Aufklärung zu Mobbing	1,5
Betroffene sollte sich nicht zurückziehen	1,6
Sozialer und beruflicher Rückhalt des Betroffenen im Betrieb	1,6
Stärkung der Konfliktfähigkeit	1,8
Mediation	2,2
Therapeutische Hilfe	2,7
Anwaltliche Hilfe	2,8
Mitglied der Gewerkschaft	3,5
Der Betroffene sollte sich kündigen lassen	3,5

Die Stärkung des Selbstvertrauens steht damit in den Wirkfaktoren bei Mobbingberaterinnen ganz oben. Ebenso betonen fast all die hohe Bedeutung

professioneller Hilfe. Konfliktkompetenz, stressausgleichende Maßnahmen, die Aktivierung von Gegenwehr, und die Stärkung des sozialen Netzwerks sind weitere wichtige Faktoren um dem Betroffenen zu helfen. Therapeutische Hilfe rangiert im Mittelfeld, ebenso wie die anwaltliche Hilfe, was doch erstaunlich ist. Die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft scheint weniger wirksam und hilfreich bei Mobbing aus Sicht der BeraterInnen zu sein, wobei hier auffällt, dass dies Gewerkschafter selber wesentlich höher bewerten. Ebenso bewerten Anwälte die juristische Hilfe wesentlich höher als der Gesamtschnitt aller BeraterInnen. Diese Copingstrategien könnten eine gute Orientierung für die BeraterInnen im Beratungsprozeß darstellen.

8.5.3. Supervision in der Mobbing-Beratung

8.5.3.1. Mobbing-BeraterInnen mit Supervision

Der spezifische Teil Supervision war natürlich für die Untersuchung äußerst interessant.

46,7 % der MobbingberaterInnen geben an, dass sie Supervision haben.

53,3 % haben hingegen keine Supervision.

Die Formen von Supervision wurden folgendermaßen definiert:

Einzelsupervision

Klassisches Einzelsetting mit dem Supervisor

Gruppensupervision

Eine Gruppe von Mobbing- Beratern aus unterschiedlichen Betrieben, Organisationen oder Institutionen trifft sich mit einem Supervisor

Teamsupervision

Ein Team oder eine Gruppe aus einem Betrieb, Organisation etc. trifft sich mit einem Supervisor

*Wenn Sie **eine andere Form** (13.1.) benennen, kurz definieren im o.g. Schema. Die Themen der Supervision (Fallsupervision, Teamkonflikte etc.) spielen bei den obengenannten Definitionen keine Rolle.*

Die Einzelsupervision spielt in der Mobbing-Beratung die vorrangige Rolle mit 62,5%.

Supervisionsformen

Einzelsupervision	62,5%
Gruppensupervision	25,0%
Teamsupervision	12,5%
weitere Formen	0,0%

Die Zeitdauer einer Supervisionseinheit entspricht bei fast allen Nennungen in den unterschiedlichen Supervisionsformen den üblichen 60, 90 oder 120 Minuten. Hier gibt es keinen eindeutigen Trend: es sind gleichermaßen Sitzungen mit 60, 90 und 120 Minuten genannt. Nur ein Teilnehmer sprach von einer sogenannten Kurzsupervision, die immer möglich sei und auch mal nur 5 Minuten betrage. Bei der Häufigkeit der Supervisionseinheiten bezogen auf ein Jahr ergibt sich folgendes Bild:

Supervisionseinheiten im Jahr

1-2 Einheiten	12,5%
3-4 Einheiten	6,3%
5-6 Einheiten	12,5%
Wöchentlich	12,5%
Zweiwöchentlich	12,5%
Monatlich	25,0%
andere Angaben	6,3%
keine Angaben	12,5%

Somit haben 18,8% eine geringe Anzahl (bis zu 4 Einheiten) von Supervisionseinheiten, hingegen aber 68,8% doch ein recht regelmäßige Supervision ohne zu große Abstände. Bei den anderen Angaben (6,3%) handelt es sich um Teilnehmer mit einer ständigen Supervisionsmöglichkeit an der Arbeitsstelle, d.h. es kann jederzeit eine kurzfristige Supervision nach Bedarf vereinbart werden.

Was wird nun bei der Supervision als besonders hilfreich erlebt?

Hier konnten die Befragten drei Aspekte frei benennen. Wir haben die Antworten folgendermaßen kategorisiert:

Was erleben Sie besonders hilfreich bei Ihrer Supervision?

Exzentrizität	15,5%
Reflexion	17,2%
Mehrperspektivität	17,2%
Kollegialer Austausch	8,6%
Rollenklärung	6,9%
Verbesserung der eigenen Professionalität	34,5%

Die Verbesserung der eigenen Professionalität wird in der Supervision als am meisten hilfreich erlebt. Die klassischen Bereiche der Exzentrizität („zweiter Blickwinkel auf mein Verhalten“, „Distanz zu meinen subjektiven Einschätzungen“ etc.) der Reflexion („liege ich richtig?“, „wo ich nicht weiterkomme, dass ich klarer

werde“ etc.) und der Mehrperspektivität („ weitere Ideen für mein Vorgehen“, „neue Sichtweisen gewinnen“ etc.) sind fast gleichrangig wichtige hilfreiche Punkte in der Supervision.

Was erleben Sie besonders störend bei der Supervision

keine Störungen	33,3%
narzißtische Verhalten von Gruppenmitgliedern	16,7%
Langatmige Sitzungen	16,7%
Sonstige Störungen	33,3%

Über 33 % erleben in der Supervision nichts als störend. Die Gruppenmitgliedern werden mit 16,7% dann nicht wie oben genannt hilfreich und unterstützend erlebt, wenn sie „sich ständig in den Mittelpunkt stellen...“, „sich in den Vordergrund spielen...“ oder „ständig labern ...“: Wir haben dies narzisstisches Verhalten benannt. Es gibt hier aber auch einen Bereich der sonstigen Störungen, der einen erhebliche Bereich einnimmt und der nicht inhaltlich zu gruppieren ist. Hierunter fallen viele Einzelnennungen, die inhaltlich sehr unterschiedlich sind:

- dass es zu selten ist
- Mir meine Übertragungen nicht klar werden
- Am Anfang war es sehr schwer selber in den Spiegel zu schauen,
- Wenn die Situation falsch eingeschätzt wird
- Wenn der Supervisor sich nicht im rechtlichen Bereich auskennt
- Wenn der Fall hakt usw.

Was erwarten Sie von der Supervision

Exzentrizität	12,0%
Reflexion	14,0%
Mehrperspektivität	10,0%
Kollegialer Austausch	8,0%
Rollenklärung	12,0%
Verbesserung der eigenen Professionalität	4,0%
Konkrete Tipps - konkretes Urteil	24,0%
Hilfe für den Klienten	12,0%
Fort/Weiterbildung	4,0%

Die Erwartungen zur Supervision zeigen eine große Übereinstimmung mit dem was in der Supervision hilfreich erlebt wird. Einige Antworten bezogen sich auch explizit auf den o.g. Bereich. Faßt man die letzten vier Punkte von „Verbesserung der

eigenen Professionalität“ bis hin zu „Fort/Weiterbildung“ zusammen und subsummiert sie unter dem Begriff der Professionalisierung, so ergibt sich auch tendenziell ein Wert wie schon o.g. Wie verbessert man die Professionalität des Beraters? Nach dieser Untersuchung gehören konkrete Tipps und Urteile des Supervisors neben der konkreten Hilfe für den Klienten ganz maßgeblich dazu. Das bedeutet, dass Supervisoren ganz maßgeblich konkret, zielorientiert, lösungsorientiert Wege und Handlungen für den/die Mobbingberaterin aufzeigen sollen.

Bei der Frage nach dem Nutzen von Supervision in den vergangenen 6 Monaten zielten die Fragen in folgende Kategorien, die entsprechend operationalisiert wurden:

Beruflicher Nutzen meint, dass die Supervision mich im Beruf weiter bringt, mir im Beruf hilft, im Berufsalltag Klarheit verschafft.

Persönlicher Nutzen meint, dass ich durch die Supervision persönlich profitiere, also z.B. mich besser zur Arbeit abgrenzen kann, die Arbeitsthemen besser verarbeiten kann etc.

Teambezogener Nutzen meint, dass ich meine Arbeit im Team besser verrichten kann, Teamkonflikte geklärt werden können, die Zusammenarbeit sich verbessert bzw. Klärungen herbeigeführt werden etc.

Klientenbezogener Nutzen meint, dass mein Klient (Mobbing-Betroffene) direkt von der Supervision profitiert

Die Befragten konnten in einer Bewertungstabelle ihre Einschätzung dazu abgeben:

Die Bewertung wurde eingeteilt in vier Bereiche:

1 = hoher Nutzen

2 = mittlerer Nutzen

3 = geringer Nutzen

4 = kein Nutzen

Beurteilung des Nutzens von Supervision

Beruflicher Nutzen	1,6
Persönlicher Nutzen	1,5
Teambezogener Nutzen	1,9
Klientenbezogener Nutzen	1,6

Der Nutzen von Supervision wird im Bereich persönlicher Nutzen am höchsten eingeschätzt, dicht gefolgt von beruflichen und klientenbezogenem Nutzen. Der teambezogene Nutzen wird geringer eingeschätzt, dieser Wert ist allerdings

statistisch nicht korrekt, da in den Telefoninterviews häufig der Wert 4 gegeben wurde, wenn kein Team existiert und somit auch kein Nutzen vorhanden ist. Die Bewertung war für den Autor letztendlich doch überraschend hoch, Supervision wird im Bereich der Mobbingberatung als sehr nützlich eingestuft in den verschiedenen Bereichen.

Sowohl bei Beraterinnen mit und ohne Supervision gibt es auch andere Formen von professioneller Unterstützung.

Weitere Formen von professioneller Unterstützung findet statt durch:

Andere Formen professioneller Unterstützung neben Supervision

Keine	24,2%
Beratung durch den Vorgesetzten	3,0%
Coaching	24,2%
Intervision	24,2%
Andere Formen	24,2%

Coaching und Intervision (Supervision im Team ohne externen Supervisor) sind die häufigsten Formen professioneller Beratungsunterstützung für den/die BeraterIn. .

Bei den „Anderen Formen“ werden genannt: Internetforum als Netzwerk, Fallbesprechung im Expertengremium der Gewerkschaft, Wochenendseminare, Mediatoren, Einzelberatung, kollegiale Unterstützung und Radikation.

8.5.3.2. Mobbing-BeraterInnen ohne Supervision

Natürlich war es interessant zu erfahren, worin die Gründe liegen, wenn BeraterInnen von Mobbingbetroffenen keine Supervision haben.

Es wurde nachfolgende Kategorien zur Auswahl vorgegeben, eine Mehrfachnennung war möglich:

Gründe bei MobbingberaterInnen, die keine Supervision haben

kein bedarf	40,0%
keine finanziellen Mittel für die Supervision	20,0%
keine(n) geeignete(Supervisor	10,0%
Ablehnung durch die Institution	0,0%
schlechte Erfahrungen mit Supervision	15,0%
sonstige Gründe	15,0%

Interessant hierbei, dass 40% der BeraterInnen trotz des doch sehr komplexen und schwierigen Beratungsfeldes keinen Bedarf für Supervision sehen. Diese greifen in häufigen Fällen jedoch auf andere Formen professioneller Unterstützung zurück.

Immerhin fehlen einem Fünftel der BeraterInnen die finanziellen Mittel für eine fachliche Supervision. Keinen geeigneten Supervisor finden 10%.

Erfreulich ist der Umstand, dass Institutionen Supervision nicht ablehnen.

Schließlich haben 15 % haben schlechte Erfahrungen mit Supervision gemacht. Hier wurde in den Interviews immer wieder geäußert, dass die bisherigen Supervisoren zu wenig Feldkompetenz in rechtlichen und betrieblichen Zusammenhängen gehabt hätten.

Bei den „sonstigen Gründen“ werden vornehmlich benannt, dass ein entsprechender eigener Erfahrungsschatz schon vorhanden sei bzw. dass dies neben dem immensen Arbeitsstreß noch eine weitere Belastung bedeuten würde.

Möglicherweise benötigen BeraterInnen, die derzeit keine Supervision haben Unterstützung. Aus dieser Hypothese leiteten wir verschiedene Kategorien ab, die besonders häufig von Personen benannt werden, die von Supervision positiv profitieren.

Falls Sie keine Supervision haben, wo bräuchten Sie Unterstützung

keine Unterstützung	30,8%
ob ich mit meinen Beratungsvorschlägen auch richtig liege	11,5%
dass jemand kritisch auf meine Arbeit schaut	19,2%
zur Fortbildung	7,7%
um verschiedene Perspektiven zu entwickeln	11,5%
um nicht so viel von der Belastung mit nach Hause mitnehmen zu müssen	3,8%
um eine Identifizierung mit dem Klienten zu verhindern	0,0%
um herauszufinden wie es anderen mit ähnlichen Fällen geht	3,8%
besseres Fallverstehen	3,8%
weitere Nennungen	7,7%

Hier zeigen sich nun die Gründe dafür, warum BeraterInnen wie oben benannt keinen Bedarf sehen, weil sie eben auch in einer ähnlichen Größenordnung keine Unterstützung benötigen.

19,2 % der BeraterInnen würden es jedoch befürworten, dass jemand kritisch auf ihre Arbeit schaut. In eine ähnliche Richtung gehen auch die Aussagen mit jeweils 11,5% ob die Beratungsvorschläge so richtig sind und dem Wunsch verschiedene Perspektiven zu entwickeln.

Bei den „weiteren Nennungen“ wurden gewünscht die Zusammenarbeit mit Psychologen und „schneller Lösungen zu finden“.

Zusammenfassend ist hier ein wichtiges Ergebnis zu benennen: **knapp 70% der BeraterInnen ohne Supervision wünscht sich unter verschiedenen Gesichtspunkten Unterstützung im Beratungsprozeß.**

8.5.4. Demographische Daten

Die Untersuchung war repräsentativ angelegt. Da wie schon eingangs betont, nur ein begrenzter Teilnehmerkreis befragt werden konnte, steht zum Schluß die interessante Frage inwieweit die Repräsentativität eingehalten werden konnte, bzw. inwieweit sich der Trend in der Erfassung der Adressaten auch sich in der Untersuchung widerspiegelt.

Zunächst wurden die demographischen Daten der Größe des Wohnortes erfasst, an dem sich die Beratungsstelle bzw. der/die BeraterIn befindet. Die lässt Rückschlüsse darüber zu, wo ein Mobbingbetroffener Beratung erhalten kann.

Wohnort der Beratungsstellen/Mobbingberater

bis 20.000 Einwohner	3,3%
20.000 - 50.000 Einwohner	3,3%
50.000 - 100.000 Einwohner	16,7%
100.000 - 500.000 Einwohner	40,0%
500.000 - 1 Mill. Einwohner	6,7%
über 1. Mill. Einwohner	30,0%

In größeren Städten ist aus unseren Interviews deutlich zu erkennen, dass hier Mobbingberatung professionell und in größeren Beratungsstellen (z.B. in München an einer Stelle mit bis zu 7 BeraterInnen) angeboten wird. Sobald die Einwohnerzahl

unter 50.000 liegt, sind Beratungsstellen eher selten. Hier wird die Beratung von privaten Beratern wie Rechtsanwälten oder Ehe- und Familienberatung zusätzlich angeboten. Es gibt jedoch auch ein deutliches West-Ost Gefälle. Aus den telefonischen Interviews konnten wir mehrfach erfahren, dass in den letzten Monaten mehrere öffentliche Beratungsstellen geschlossen wurden. Das spürten wir auch sehr deutlich in dieser Studie, da schlichtweg viele potentielle Adressaten nicht mehr erreichbar waren. Der Trend scheint sich auch derzeit in den westlichen Bundesländern fortzusetzen und hier besonders in den Regionen mit den geringeren Einwohnerzahlen. In den großen Städten hingegen „boomt“ die Mobbingberatung.

63,3 % der Mobbing-BeraterInnen arbeiten alleine in der Mobbing-Beratung. 36,7% arbeiten mit durchschnittlich 3,1 KollegInnen zusammen, wobei hier die gesamte Spannweite von 1 – 7 KollegInnen gegeben ist.

Die durchschnittliche Beratungszeit in der Woche von Mobbingbetroffenen beträgt bei allen Beratungsstellen zusammengerechnet 14,1 Stunden, wobei es Beratungsstellen mit einer geringen Beratungszeit von 1-2 Stunden bis hin zu 30 Stunden in der Woche pro Berater/in gibt.

Das durchschnittliche Alter der BeraterInnen beträgt 51,9 Jahre , die jüngste Mobbingberaterin war 40 Jahre , der älteste Berater 72 Jahre.

60 % der BeraterInnen sind weiblichen Geschlecht, 36,7% männlichen Geschlechts, 3,3% machten keine Angaben.

Die Art der Beschäftigung in der Mobbingberatung sieht folgendermaßen aus:

Beschäftigungsverhältnis der Mobbing-BeraterInnen

Angestellt	40,0%
Ehrenamtlich tätig	28,3%
Selbständig	31,7%

Mobbing-BeraterInnen arbeiten dabei an folgenden Arten von Beratungseinrichtungen:

Art der Beratungseinrichtung	Studie	Vorauswahl
Öffentliche Beratungsstelle (z.B. Landratsamt etc.)	3,3%	11,7%
Private Beratungsstelle	23,3%	14,5%
Kirchlich-caritative Beratungsstelle	33,3%	14,5%
Beratungsstelle im gewerkschaftlichen Bereich	11,7%	15,1%
Beratung im Rahmen von Selbsthilfegruppen	8,3%	25,1%
Beratung auf Vereinsebene (Mobbing-Vereine e.V.)	13,3%	17,3%
Beratungsstelle durch Krankenkasse	6,7%	1,7%

Der Vergleich unserer Vorauswahl mit den tatsächlichen Erhebungsdaten zeigt hierbei folgendes Bild:

Beratungseinrichtungen in den Bundesländern	Studie	Vorauswahl	Erwerbstätige
Baden-Württemberg	26,7%	19,0%	13,6%
Bayern	20,0%	7,3%	15,6%
Berlin ¹⁾	6,7%	10,1%	6,7%
Brandenburg			
Bremen ²⁾	3,3%	11,7%	10,3%
Hamburg	10,0%	7,3%	0,8%
Hessen	6,7%	6,7%	7,6%
Mecklenburg-Vorpommern	0,0%	2,8%	2,0%
Niedersachsen			
Nordrhein-Westfalen	13,3%	18,4%	21,7%
Rheinland-Pfalz	3,3%	4,5%	4,9%
Saarland	0,0%	0,6%	1,2%
Sachsen	6,7%	2,8%	5,1%
Sachsen-Anhalt	0,0%	1,7%	3,0%
Schleswig-Holstein	0,0%	5,6%	3,4%
Thüringen	0,0%	1,7%	2,9%
keine Angabe	3,3%		

1) Berlin und Brandenburg werden bei den Interviews zusammengefaßt, da hier übergreifende Mobbingberatungsstellen bestehen und explizit darauf hingewiesen wird

2) Bremen und Niedersachsen werden bei den Interviews zusammengefaßt, da hier übergreifende Mobbingberatungsstellen bestehen und explizit darauf hingewiesen wird

In Baden-Württemberg und Bayern, Nordrhein-Westfalen und Hamburg waren Mobbingberatungsstellen gut erreichbar. Das Netz der Beratungsstellen scheint hier auch tatsächlich gut zu funktionieren. In den anderen Bundesländern war es hingegen häufig äußerst schwierig überhaupt eine Beratungsstelle zu erreichen. Wir erhielten von den noch verbleibenden Beratungsstellen in den östlichen Bundesländern häufig die Auskunft, dass sich die Beratungslandschaft sehr geändert habe, Beratungsstellen würden geschlossen, die Menschen würden sich aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktlage nicht mehr trauen zu wehren und die private

Beratung, die sich zwischen Therapie, Rechtsberatung und Eheberatung befinde, nehme zu.

Teilweise war es nicht möglich in den kleineren Bundesländern auch nur einen Kontakt zu einer Beratungsstelle herzustellen, bzw. auch die Rückantwort über unserer Fragebogenaktion verlief negativ. Mobbingberatung, so kann inzwischen als ein wichtiges Ergebnis aus dieser Studie festgestellt werden, siedelt sich heute vor allem in den größeren Städten an. Mobbingberatungsstellen werden, soweit sie institutionell in der öffentlichen Hand oder im kirchlich-caritativen Bereich liegen, mehr und mehr geschlossen. Ein aktuelles Beispiel aus einer Stadt (Ravensburg) im Bereich 50.000 – 100.000 Einwohnern soll dies dokumentieren.

SCHWÄBISCHE ZEITUNG

Samstag, 9. April 2005 / Nr. 81

Mobbing-Beratungsstelle

„Ich hab immer Ideen gehabt“

RAVENSBURG – Die Betriebsseelsorge muss auf die Dienste von Helga Teufert verzichten. Nach zehnjähriger Berater Tätigkeit konnte ihre Stelle nicht weiter finanziert werden. Künftig wird es keine eigene Mobbingberatungsstelle mehr geben und Helga Teufert, Mit-Initiatorin des Arbeitslosenfrühstücks, ist nun selbst arbeitslos.

Von unserer Mitarbeiterin
Andrea Reith

Ursprünglich half Teufert Arbeitslosen, doch es häuften sich Fälle, wo dies nicht das Hauptanliegen war. Immer mehr Menschen kamen zu ihr, die wegen Konflikten bei der Arbeit nicht weiter wussten oder deshalb ihren Job verloren haben. Seit 1997 bot sie daher Arbeitslosen- und Mobbingberatung an. Die Zahl der Mobbingopfer nahm stetig zu, wegen der Arbeitslosigkeit kamen immer weniger, erinnert sie sich.

Sie wusste sich und vor allem ihren Beratungssuchenden immer einen Rat. Viele seien geknickt gekommen und frohen Mutes oder sogar strahlend wieder herausgekommen, hat auch ihr Chef Werner Langenbacher beobachtet. Mehr als 6000 Menschen

hat Teufert in den letzten zehn Jahren begleitet, 3245 in persönlicher, 2879 in telefonischer Beratung, so die Statistik. Viel wichtiger aber waren ihr die einzelnen Schicksale und zu sehen, dass sie helfen konnte: „Ich hab immer Ideen gehabt, wie es weitergeht,.. Eigene Erfahrungen wie die eigene Arbeitslosigkeit, die sie erleben musste, haben ihr geholfen, sich in die Menschen hineinzusetzen.

Teufert hat bei den 1995 ins Leben gerufenen Arbeitslosentreffs der katholischen Betriebsseelsorge nicht nur beraten, sondern auch Stände, Vorträge und Ausflüge zu Seminaren organisiert. Stellvertretend für alle dankten ihr drei Besucher des Treffs für ihr Engagement. Teufert versprach, auch künftig ab und zu vorbeizuschauen.

Kirchenvertreter danken

Wie wichtig die Arbeit von Helga Teufert bei der Betriebsseelsorge in den vergangenen zehn Jahren war, wussten auch die beiden Kirchenvertreter zu würdigen. „Sie hat Menschen geholfen, wieder Lebensmut zu finden,..“ sagte der katholische Kreisdekan Norbert Wahl in seiner Dankesrede. Wie er bedauerte auch Dr. Jochen Tolk, evangelischer Dekan, dass es diese Beratung und Begleitung nun nicht mehr geben wird.



Mit Blumensträußen und Dankesreden wurde Helga Teufert, Arbeitslosen- und Mobbingberaterin, verabschiedet. Auch der evangelische Dekan Dr. Jochen Tolk war unter denen, die ihr für ihr zehnjähriges Engagement dankten.
Foto: Andrea Reith

8.5.5. Wo findet noch Mobbingberatung statt?

Somit stellt sich natürlich auch für den Betroffenen eine ganz relevante Frage: an wen kann er sich wenden, wenn er nicht gerade in den Großstädten wohnt. Wir gingen der Hypothese nach, dass möglicherweise die innerbetriebliche

Mobbingberatung zunimmt, da die Beratungsstellen, wie wir mehrfach erfahren konnten, im außerbetrieblichen Bereich in den letzten Jahren wohl erheblich zurückgegangen ist.

In einem Telefongespräch mit Herrn Hubert am 01.04.2005 vom ifb - Institut zur Fortbildung von Betriebsräten, Hans Schneider, dem größten Fortbildungsinstitut für Betriebsräte in Deutschland, ergibt sich folgendes Bild: Im Institut habe es 1996 ca. 4 Seminare zur Mobbingberatung gegeben. In 2005 finden ca. 20-30 Seminare zu Mobbing- und Konfliktberatung statt. Es ist ein ständig steigender Bedarf mit einer entsprechenden Zunahme an Interessenten zu verzeichnen. Diese Seminare beinhalten einen Grund- und Aufbaukurs mit max. 15 Teilnehmern für Betriebsräte.. Das ifb fahre inzwischen zweigleisig und biete daneben in einer 5-teiligen Ausbildungseinheit die Ausbildung zum Mobbing- und Konfliktberater an. Diese Ausbildungsreihe sei wiederum sehr erfolgreich, inzwischen haben 60 BeraterInnen teilgenommen. Aber auch Führungskräfte aus den verschiedenen Markt Bereichen würden inzwischen diese Seminare besuchen, weil es sich gezeigt haben, dass Mobbing für den Betrieb schädigend sei. Neu sei der Umstand, dass nun auch jährlich 2 Supervisionstermine für die Ausgebildeten angeboten werden. Herr Böhm, vom POKO-Institut, einem weiteren Fortbildungsinstitut für Betriebsräte gibt an, dass der Bedarf in den letzten Jahren sehr zugenommen habe. Genaue Zahlen liegen im aktuell nicht vor. An ihrem Institut sei auffällig, dass häufig Selbstbetroffene an einem Seminar teilnehmen.

Unsere Hypothese scheint sich zu bestätigen, dass Mobbingberatung verstärkt im innerbetrieblichen Bereich ausgebaut wird. Interessant hier die Erkenntnis, dass Supervision im Rahmen der Ausbildung ein Bestandteil wird.

Zusammenfassung: Mobbing und Integrative Supervision - Materialien, Modelle, Perspektiven und eine Befragung zu Mobbingberatung und Supervision

Die vorliegende Arbeit untersucht die Herkunft des Begriffs Mobbing in der europäischen und internationalen Literatur. Die Prävalenz von Mobbing in verschiedenen Ländern als auch die problematische wissenschaftliche

Operationalisierung des Begriffes und der unterschiedlichen Untersuchungsansätze werden aufgezeigt und problematisiert. Abgrenzungen zu Kritik, Konflikt und Mobbing werden anhand von verschiedenen Konflikttheorien vorgenommen.

Mögliche Interventionsformen bei Mobbing durch den Einsatz von Supervision und der Entwicklung eines eigenen ressourcenorientierten Ansatzes aufgrund maßgeblicher Ressourcentheorien insbesondere von Petzold und Grawe generieren einen modernen Ansatz von Mobbing-Beratung.

Hintergrund dieses Ansatzes sind neben der o.g. theoretischen Erkenntnisse die Ergebnisse aus der deutschen Mobbing-Studie und der eigenen Untersuchung, die am Schluß der Arbeit vorgestellt wird.

Summary

This article is dealing with the concept of „mobbing“ (bullying) and its origin in the European and the international literature. The prevalence of mobbing in the different countries and the problematic scientific operationalization of this concept as well as the various research approaches to this concept are presented and discussed together with notions as conflict and critics by means of conflict theories. Possible ways of intervention particularly through supervision are described. Our own “resource oriented approach” drawing from Grawe’s and Petzold’s concepts to mobbing counselling is presented together with our a study on mobbing phenomena.

Key words: Mobbing, bullying, integrative supervision, hyperstress, counseling

10. Bibliographie

- Antonovsky A. (1979): Health, stress and coping, San Fransisco: Jossey-Bass,
Arbeitsdokument der Generaldirektion Wissenschaft des Europäischen Parlamentes,
Reihe Soziale Angelegenheiten SOCI 108 DE, Luxemburg, 2001
- Bandura A. (1977): Self-efficacy, *Psychological Review*, 84, 191-215,
- Bandura A. (1982): Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* 37, 125-139.
- Belardi N. (2002): Supervision, Grundlagen, Techniken, Perspektiven, München: Beck,
- Bilz R. (1971): Menschliche Anstoßaggressivität (Mobbing). *Deutsches Ärzteblatt*, Heft 4 23.01.1971, 237-241.
- Brühlmann-Jecklin, E, Petzold, H. G. (2004): Die Konzepte ‚social network‘ und ‚social world‘ und ihre Bedeutung für Theorie und Praxis der Supervision im Integrativen Modell. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - Jg. /2004 und in *Gestalt* 51(Schweiz) 37-49.
- Bundesarbeitsgericht (1997): NZA 1997, 781 = DB 1997, 1475) 15. 1. 1997:
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2003): Wenn aus Kollegen Feinde werden ..., Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, Dortmund
- BPB, Bundeszentrale für politische Bildung (2003), Datenreport 2003; Statistisches Bundesamt, Bonn, (*im Internet als PDF oder bei den BPB direkt anfordern*)
- Davenport N. , Schwartz R.; Elliott G. P. Ph.D.(1999): MOBBING - Emotional Abuse in the American Workplace, Civil Society Publishing
- Dubos, R. (1959): Mirage of health, Anchor Books, New York
- Esser A.; Wolmerath M.(2003): Mobbing - Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung, Bund Verlag, Frankfurt (5.)
- Einarsen, S., Raknes, B.I.(1991) : Mobbing i arbeidslivet. En undersokelse av forekomst og helsemessige konsekvenser av mobbing pa norske arbeidsplasser. Forskningscenter for Arbeidsmiljø: Universitetet Bergen 1991, Norwegen,zitiert nach Zapf,1999.
- Einarsen, S., Skogstad, A.(1996): Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organizational*
- Encyclopaedia Britannica* (2001): CD Rom Ausgabe 2001
- Ehrhardt, J., Petzold, H. G. et al. (2006): Wenn Supervision schadet. Risiken, Nebenwirkungen und Schäden durch Supervision – eine Dunkelfeldstudie (in Vorbereitung, *Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit*, Hückeswagen).
- Frank (Literaturangabe bei Grawe unvollständig, derzeit nicht auffindbar)
- Graf (1997): Schweizerische Gesundheitsbefragung (BFS), Bern: Bundesamt für Statistik.
- Grawe K.(1995): Grundriß einer allgemeinen Psychotherapie, in: *Psychotherapeut*, Springer, 40, 130-145,
- Grawe K., Grawe-Gerber M.(1999): Ressourcenaktivierung, Ein primäres Wirkprinzip in der Psychotherapie, in: *Psychotherapeut*, Springer, 44, 63-73
- Heinemann, P. (1972): Mobbing. Über Gruppengewalt bei Kindern, Stockholm
- Höhmman A.(1994): Das Ko-respondenzmodell der Integrativen Bewegungstherapie in: *Integrative Bewegungstherapie*, Aulendorf1/1994 Seite 27-33
- Initiative Neue Qualität der Arbeit* (2003) unter: www.inqa.de 11.04.2003

- Kobasa, S. C.(1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology* 37,1-11.
- Kolodej C.(1999): Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung, WUV Universitätsverlag, Wien
- LAG Schleswig-Holstein (NZA-RR 2002, 457= DB 2002, 1056)
- LAG Thüringen (NZA-RR 2001, 347 und 577)
- Lazarus R.S.(1966): Psychological stress and the coping process, McGraw-Hill, New York
- Lazarus R.S.(1984): Stress, appraisal and coping, Springer, New York
- Leymann H.(1993): Mobbing, rowohlt, Hamburg
- Leymann, H. (1993) : Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz. Eine Übersicht über die bisherige Forschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 7 (2,1993), 271-283
- Leymann H.(1995): Der neue Mobbing-Bericht, rowohlt, Hamburg
- Leymann, H.(1996): Handanleitung für den LIPT-Fragebogen. (Leymann Inventory of Psychological Terror). Tübingen
- Leymann H.(2004): Homepage: www.leymann.se/deutsch/11212d.html,
- Meschkat B., M. Stackelbeck, G. Langenhoff (2002); Der Mobbing-Report Sozialforschungsstelle Dortmund , zu beziehen über: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin 2003, ISBN 3-89701-822-5; 160 S., 15,00 EUR.
- Möller H.(2001): Was ist gute Supervision, Grundlagen-Merkmale-Methoden, Klett-Cotta, Stuttgart
- Neuberger, O.(1999): Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen (3. verb. und erw. Auflage). Mering, Hampp.,
- Niedl, K.(1995):. Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten, Hampp, München
- Orth, I. (2002): Weibliche Identität und Leiblichkeit – Prozesse „konvivialer“ Veränderung und Entwicklung – Überlegungen für die Praxis, Düsseldorf/Hückeswagen, FPI-Publikationen. www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm: POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit – 15/2002, auch in *Integrative Therapie* 4, 2002, 303-324.
- Paoli P., Merllié D. (2001). Third European survey on working conditions. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin, Ireland. 65
- Petzold, H.G., 1968a. Überforderungserlebnis und nostalgische Reaktion bei ausländischen Arbeitern in der Autoindustrie in der BRD und in Frankreich. Genese, Diagnose, Therapie, Thèse de Licence, Institut St. Denis, Paris.
- Petzold, H.G., 1968b. Arbeitspsychologische und soziologische Bemerkungen zum Gastarbeiterproblem in der BRD, *Zeitschrift f. Prakt. Psychol.* 7, 331-360.
- Petzold, H.G., 1991e.** Das Ko-respondenzmodell als Grundlage der Integrativen Therapie und Agogik, überarbeitet und erw. von (1978c); in **(1991a) 19 - 90; (2003a) S. 93 - 140.**
- Petzold H.(1993a): Integrative Therapie. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie (3 Bände), Junfermann, Paderborn, 2. erw. Aufl. 2003a
- Petzold, H.G. (1998a): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Band I. Paderborn: Junfermann. 2. erw. Aufl. 2005.

- Petzold H.G.* (2003b): Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“ in: SUPERISION: Theorie - Praxis – Forschung Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift, Düsseldorf-Amsterdam, <http://www.fpi-publikationen.de/supervision/Petzold-Konflikttheorie-Supervision-01-2003.pdf>
- Petzold, H.G.* (2003d): Unrecht und Gerechtigkeit, Schuld und Schuldfähigkeit, Menschenwürde - der „Polylog“ klinischer Philosophie zu vernachlässigten Themen in der Psychotherapie. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.fpi-publikationen.de/materialien.htm). POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 02/2002, auch in *Integrative Therapie*, 27 - 64.
- Petzold (2003e): Menschenbilder und Praxeologie. 30 Jahre Theorie- und Praxisentwicklung am „Fritz Perls Institut für Integrative Therapie, Gestalttherapie und Kreativitätsförderung“ (1972-2002) Teil I, Gestalt 46 (Schweiz) 3-50.***
- Petzold, H.G.* (2003f): Interdisziplinär beraten – sich ergänzen: Überlegungen zu „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie in der modernen Wissensgesellschaft. Düsseldorf/Hückeswagen. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.fpi-publikationen.de/materialien.htm) - *Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* Petzold, H. G. (2005a): Mit alten Menschen arbeiten. Bd. 2: Psychotherapie – Lebenshilfe – Integrationsarbeit. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.
- Petzold, H.G. (2005f): „Beratung“ als „komplexer Lernprozess“ und kooperative Handlungspraxis in differentiellen Feldern. In: Beratung Aktuell 3 (2005) 171-186.***
- Petzold, H.G.* (2005g): „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien und ihren kollektiven Hintergründen in der modernen Wissensgesellschaft. In: *Beratung Aktuell 1* (2005) 4-21.
- Petzold, H. G., Müller, M.* (2005c): Modalitäten der Relationalität – Affiliation, Reaktanz, Übertragung, Beziehung, Bindung – in einer „klinischen Sozialpsychologie“ für die Integrative Supervision und Therapie. In: Petzold, H. G., *Integrative Supervision*, 2. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. (in Vorber.)
- Petzold, H.G., Orth, I.* (1999a): Die Mythen der Psychotherapie. Ideologien, Machtstrukturen und Wege kritischer Praxis. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G., Orth, I.* (1999b): Kritische Überlegungen zu offenen und verdeckten Ideologien in der Psychotherapie. Überlieferungen und Veränderungen im psychotherapeutischen Feld - Präzisierungen Integrativer Positionen. In: *Petzold, Orth* (1999a) S. 125-262.
- Petzold, H.G., Orth, I., Sieper, J.* (1999a): Psychotherapie, Mythen und Diskurse der Macht und der Freiheit. In: *Petzold, Orth* (1999a) S. 15-66.
- Petzold, H. G., Orth, I.* (2004a/2005): Sinn, Sinnerfahrung, Lebenssinn in Psychologie und Psychotherapie. 2 Bände. Bielefeld: Edition Sirius beim Aisthesis Verlag.
- Petzold, H. G., Orth, I.* (2004b): „Unterwegs zum Selbst“ und zur „Weltbürgergesellschaft“ - „Wegcharakter“ und „Sinndimension“ des menschlichen Lebens - Perspektiven Integrativer „Kulturarbeit“ - Hommage an Kant, in: Petzold, Orth (2004/2005a) Petzold H.: *Integrative Bewegungs- und Leibtherapie* (2 Bände), Junfermann-Verlag, Paderborn 1988
- Petzold, H.G., Sieper, J.* (2003) (Hrsg.): *Wille und Wollen in der Psychotherapie*. 2 Bde. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Petzold, H.G., Sieper, J. (2003a):* Der Wille und das Wollen, Volition und Kovolition – Überlegungen, Konzepte und Perspektiven aus Sicht der Integrativen Therapie. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm). POLYLOGE: *Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 04/2002
- Prosch A.(1995):* Mobbing am Arbeitsplatz. Literaturanalyse mit Fallstudie, Hartung Gorre Verlag, Konstanz
- Personalbuch (2001):* Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht, Sozialversicherungsrecht, Beck, München
- Rösing I.(2003) :* Ist die Burn-Out Forschung ausgebrannt?, Asanger, Heidelberg
- Roth W. (2002):* Mobbing – Herkunft des Begriffs und sein theoretischer Hintergrund in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 33. Jahrg. Heft 2, 197-211.
- Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin:* Forschungsbericht Fb 951 "Der Mobbing-Report -Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland";
- Schreyögg A.(1992):* Supervision, Junfermann, Paderborn 1992
- Schaub G.(1996):* Arbeitsrechtshandbuch, Systematische Darstellung und Nachschlagewerk für die Praxis, Beck, München, (8.)
- SECO Staatssekretariat für Wirtschaft (2002):* Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz, http://www.mobbing-info.ch/data/data_2.pdf
- Stroebe W., Jonas K., Hewstone M.(2002):* Sozialpsychologie, Springer, Berlin-Heidelberg-New York (3.)
- Uexküll T., Wesiack W. (1995):* Wissenschaftstheorie: ein bio-psycho-soziales Modell in: Uexküll T. Adler et. al., Psychosomatische Medizin, Urban und Schwarzenberg, München-Wien-Baltimore (5.)
- Webster:* Dictionary Online
- Zapf, D., Osterwalder, Ph. (1998).* Mobbing and organisational factors. Unveröffentlichtes Manuskript. Universität Frankfurt (Psychologisches Institut) [zitiert nach Zapf,1999.
- Zapf, D., Knorz C., Kulla M. (1996).* On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5,1996, 215-237.
- Zapf D., Kuhl M.(1999):* Mobbing am Arbeitsplatz: Ursachen und Auswirkungen, in: Badura B., Litsch m: & Vetter C.: Fehlzeiten Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Zahlen, Fakten aus allen Branchen der Wirtschaft, Springer, Berlin, 89-97
- Zapf, D. (1999):* Mobbing in Organisationen. Überblick zum Stand der Forschung. In: A&O - Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Hogrefe-Verlag, Heft 43, S.1-25. Göttingen/Stuttgart