

Mobbing, Staffing, Bossing und Bullying



Wissensmanagement » Diese Seite ist der Kategorie [Konfliktphänomenologie](#) des [Archivs](#) in der Wiki-Abteilung [Wissen](#) zugeordnet. Eine logische Verknüpfung erfolgt mit der Rubrik [Konflikt](#), also dem 6. Buchabschnitt des [Fachbuchs Mediation](#) und den [Konfliktphänomenen](#). Bitte beachten Sie auch:

[Konflikt Unternehmensmediation](#) [Mobbing](#) [Eintrag](#) [Suche](#)

Einerseits ist Mobbing ein Wort das heute häufig gebraucht wird, um das Verhalten eines Kollegen, Mitschülers oder sonstigen Beziehungspartners, etwa in der Familie zu beschreiben. Andererseits ist es ein ernstzunehmendes Problem, das bis zu gesundheitlichen Schäden führen kann. Es ist ein ernst zu nehmender Vorwurf. Er wird oft schnell erhoben, um eine Verhaltensweise zu beschreiben. Nicht immer handelt es sich dabei jedoch wirklich um ein Mobbing. Das ist Grund genug, sich mit dem Mobbing näher auseinanderzusetzen.

Was bedeutet Mobbing?

Auch wenn das Wort *Mobbing* aus dem Englischen kommt, hat es im Deutschen eine andere Bedeutung. Das englische Wort würde eher genutzt werden, wenn es sich auf eine Gruppe bezieht, etwa: "Die Fans mobben den Sänger". Im Englischen ist es kaum vorstellbar, dass eine einzelne Person eine andere mobbt. Deshalb würde das Mobbing besser mit dem Wort *bullying* ins Englische übersetzt werden. Im Deutschen haben sich beide Begriffe eingebürgert. Je nach der Ausrichtung wird zwischen dem **Bossing** und dem **Staffing** unterschieden. Das *Bossing* bezeichnet ein vom Vorgesetzten ausgehendes Mobbing. Es wird im Englischen auch *downward bullying* genannt. Das von den Mitarbeitern dem Vorgesetzten gegenüber ausgeübte Mobbing wird als *Staffing* oder *upward bullying* bezeichnet.

Worum geht es genau?

Das englische Substantiv *the mob* würde mit die Rote, der Pöbel oder das Gesindel korrekt übersetzt sein. Das Verb *to mob s.o.* wird mit über jemanden herfallen, jemanden anpöbeln, belagern, schikanieren oder angreifen übersetzt.¹ Damit kommen wir der Sache schon näher, was eigentlich gemeint ist. Laut der Entscheidung im Beschluss des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 15.01.1997 handelt es sich beim Mobbing am Arbeitsplatz um 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.²

Wikipedia stellt das Mobbing als einen soziologischen Begriff heraus. Dort wird ausgeführt: "Mobbing beschreibt psychische Gewalt, die durch das wiederholte und regelmäßige, vorwiegend seelische Schikanieren, Quälen und Verletzen eines einzelnen Menschen durch eine beliebige Art von Gruppe oder Einzelperson definiert ist. Zu den typischen Mobbinghandlungen gehören u. a. Demütigungen, Verbreitung falscher Tatsachenbehauptungen, Zuweisung sinnloser Aufgaben und anderweitiger Machtmissbrauch, Gewaltandrohung, soziale Exklusion oder eine fortgesetzte, unangemessene Kritik an einer natürlichen Person oder ihrem Tun, die einer Tyrannei bzw. einem unmenschlich-rücksichtslosen Umgang gleichkommt".³

Bitte beachten Sie, dass es sich bei dem Video um ein bei Youtube (Google) hinterlegtes Video handelt. Was das bedeutet, erfahren Sie in der [Datenschutzerklärung](#). Eintrag im [Videoverzeichnis](#) erfasst unter [Was ist Mobbing und was ist das Besondere daran?](#)

Dieses Youtube-Video beantwortet die Frage was Mobbing ist und was das Besondere daran ist. Diplom-Ökonom und Fachreferent Hartmuth Brandt führt kompetent in das Thema ein. Er setzt sich mit der Frage auseinander, ob Mobbing nur ein populistischer Begriff ist oder was sich wirklich dahinter verbirgt. Was ist das Besondere am Mobbing und wie äußert sich diese besondere Form des Konfliktes in der Praxis. Es gibt weitere sehenswerte Videos zum Thema nicht nur bei Youtube, sondern auch unter den Betriebsratsvideos auf [Mobbing am Arbeitsplatz](#).

Brandt stellt in dem Video folgende Kriterien (Merkmale) für ein Mobbing heraus:

1. Mobbing findet in einer (Zwangs-)Gemeinschaft statt, die von Dauer ist.
2. Das Mobbing besteht aus aggressiven und destruktiven Handlungen, die auf Dauer angelegt sind.

3. Es gibt eine permanent konfliktbelastete Kommunikation, die konfrontativ (auf ein Gegeneinander) ausgerichtet ist.
4. Mobbing ist ein Geschehensprozess. Es gibt keinen vorgefertigten Plan, sondern ineinandergreifende und aufeinander aufbauende Handlungen.
5. Die Handlungen eskalieren. Sie haben die Markierung und Ausgrenzung des Anderen zum Ziel.
6. Die gemobbte Person fühlt sich unterlegen.

Eine allgemeinere Definition sieht im Mobbing einen Konflikt, der durch folgende Merkmale gekennzeichnet wird:⁴

1. Schikanöse Handlungen einzelner Personen oder einer Gruppe von Personen (Täter),
2. die meist über einen längeren Zeitraum anhalten,
3. sich gegen andere Einzelpersonen oder auch Personengruppen (Opfer) richten,
4. mit der Absicht, das/die Opfer zumindest in ihrem Ansehen zu schädigen.

Allein im Interesse der sprachlichen Präzision und um das Mobbing korrekt in die Systematik der [Konfliktdimensionen](#) einordnen zu können, sei darauf hingewiesen, dass das Mobbing nicht der Konflikt ist, sondern seine Ausprägung. Bereits diese Klarstellung verschiebt den Fokus, wenn nach dem zugrunde liegenden Konflikt gesucht wird. Das Besondere an der allgemeinen Definition ist, dass das Merkmal der Gemeinschaft darin nicht vorkommt. Gegebenenfalls sind Abgrenzungen zum [Cyber-Mobbing](#) oder zum [Stalking](#) angebracht. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns auf die Fälle des Mobbing in Gemeinschaften wie der Schule, der Familie oder dem Arbeitsplatz.

Was ist das Problem?

Eine der größten Herausforderungen besteht darin, ein Mobbing überhaupt zu erkennen. Wenn das gelungen ist, kommt sofort das nächste Problem auf, wie das Mobbing gegebenenfalls nachzuweisen ist. Der Nachweis ist erforderlich, um juristisch gegen das Mobbing vorzugehen. Damit kommt die nächste Frage auf, ob und inwieweit die juristische Vorgehensweise überhaupt in der Lage ist, das Mobbing und seine Ursachen zu beseitigen.

Zwischen schlechtem Benehmen und Straftat

Schon die BAG Entscheidung wies darauf hin, dass vor allem das Erkennen von Mobbing, die Beurteilung der Glaubwürdigkeit der Betroffenen sowie die Abgrenzung gegenüber sozial anerkannten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz Schwierigkeiten bereitet.⁵ Je nach der Verhaltensweise und Intensität kann das Mobbing auch durchaus auch einen Straftatbestand verwirklichen. In Betracht kommen:

1. Körperverletzung ([§223 StGB](#)), wenn es beispielsweise zur Erkrankung führt.
2. Beleidigung ([§185 StGB](#))
3. Verleumdung ([§187 StGB](#)) oder
4. Nötigung ([§240 StGB](#))

Solange es nicht zur Strafbarkeit kommt, ist es schwierig, ein schikanöses Verhalten einzuschätzen. Es hängt von der Bewertung ab, was schikanös ist. Definitionsgemäß handelt es sich um ein Ärgern, ein unnötiges Bereiten von Schwierigkeiten und eine kleinliche, böswillige Quälerei unter Ausnutzung von Machtbefugnissen.⁶ Was ist, wenn die eine Seite meint, die behauptete Schwierigkeit sei erforderlich, weil sie dem Arbeitsauftrag entspricht, die andere darin aber eine Schikane sieht? Dann gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen desselben und daraus folgende, unterschiedliche Bewertungen, die wieder zu unterschiedlichen Kausalitäten führen, wenn die Sichten nicht aufeinander abgestimmt werden.

Zwischen Wahrnehmung und Realität

Spätestens seit *Watzlawick* wissen wir, dass die Realität nur ein gedankliches Konstrukt ist.⁷ Das bedeutet, dass in einer Beziehung zwischen Mobber und Gemobbtem zwei Wahrnehmungskonstrukte aufeinanderprallen. Da ist auf der einen Seite die Wahrnehmung, persönlich angegriffen zu werden. Deckt sich diese Wahrnehmung mit der Vorstellung des Mobbers angreifen zu wollen? Die Schwierigkeit, das Mobbing zu erkennen und die Glaubwürdigkeit der Betroffenen zu beurteilen, ist darauf zurückzuführen, dass es bei der Einschätzung zumindest am Anfang ganz wesentlich auf die (verborgenen) Motive (Absichten) ankommt.

Beispiel 14342 - A und B sind Mitarbeiter im selben Team des Unternehmens. A hat einen Fehler gemacht. Um sich rein zu waschen und um sich aus der Verantwortung zu stehlen, erzählt er den anderen Teammitgliedern, dass B völlig überfordert und unfähig sei, seine Arbeit korrekt auszuführen.

Egal was das wahre Motiv des Täters ist, die Betroffenen reagieren aus ihrer Wahrnehmung heraus, indem sie in der wahrgenommenen Handlung einen Angriff gegen die eigene Person sehen. Jetzt hängt alles davon ab, wie die

Geschichte weitergeht und wie die Gegenseite damit umgeht. Davon abhängig, kann sich die Interaktion derart verdichten, dass sich im Laufe der Zeit Feindbilder ergeben, die eine reale Angriffslage herausbilden. Der Effekt wird durch die kommunikative **Interpunktion** unterstützt. Der eine reagiert auf den anderen, wobei der andere meint, auf den einen zu reagieren. Ganz abgesehen davon, dass die zunehmende Intensität des zwischen den beiden Personen auftretenden Konfliktes eine Klärung verhindert, wird die Verantwortung, das Verhalten abzustellen, der jeweils anderen Seite zugeschrieben. Der Konflikt wird immer persönlicher. Es entstehen Feindbilder. Irgendwann tritt die **Kompetenz-Amnesie** ein. Sie führt zu einem Kontrollverlust bis dahin, wo die Vernichtung des Gegners zum einzig möglichen Ziel wird. Spätestens jetzt ist die Konfrontation zur Realität geworden.

Zwischen Risiko- und Schutzfaktoren

Die **Wahrnehmung** spielt eine wichtige Rolle. Sie wird durch die Sicht auf sich selbst und auf die andere Person geprägt. Besonders die Selbstsicht determiniert, wie das wahrgenommene interpretiert und worauf geachtet wird. Es gibt Menschen, an denen Mobbingversuche einfach abprallen. Meistens reagieren sie, indem sie zurückmobben oder das Mobbing einfach ignorieren. Der strategische Ansatz unterstellt, dass ihre Motivation und die Möglichkeit zum Angreifen verloren geht, wenn die Angriffe keine Wirkung zeigen und nicht zum gewünschten Erfolg führen.⁸ Um aber so reagieren zu können wie ein Samurai⁹ oder wie ein gleichwertiger Kämpfer, spielt die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich dem Kampf zu stellen eine ebenso wichtige Rolle, wie die Fähigkeit, sich ihm zu entziehen. Diese Fähigkeit wird maßgeblich von der psychischen Widerstandskraft und dem Selbstvertrauen geprägt. Die Gefahr, zu einem Mobbingopfer zu werden, steht also auch mit der **Resilienz** im Zusammenhang. Wie auch die BAG Entscheidung herausgestellt hat, wird die psychische Widerstandskraft bereits durch die allgemeine Streßsituation eingeschränkt.

Beispiel 14348 - Die Empfindung der Partei fühlt sich in etwa so an: "Jetzt hab ich schon genug Probleme mit mir selbst oder der Arbeit. Jetzt kommt der auch noch dazu. Das halte ich nicht mehr aus". Es kommt zur Überforderung.

Das bedeutet, dass die Menschen im Stress anfälliger für ein Mobbing werden. Es lohnt sich deshalb nicht nur einen Blick auf die allgemeine Stressbelastung zu lenken, sondern auch auf die Risikofaktoren der Resilienz. Die zu stellende Frage lautet dann, ob und wie die Risikofaktoren durch die damit korrespondierenden Schutzfaktoren kompensiert werden können.

Risiken- und Schutzfaktoren in der Resilienz

Zwischen Täterschaft und Opferhaltung

In der Praxis ist die Polarisierung zwischen Täter und Opfer nicht immer so eindeutig, wie es die Begrifflichkeit vorgeben mag. Schon das **Dramadreieck** lehrt uns, dass die Rollen von Täter, Opfer und Retter ständig wechseln. Immer aber geht es letztlich um die Beziehung von der Person die mobbt und der, die sich gemobbt fühlt oder die gemobbt wird. Irgendwann wird der Fokus auf die andere Person gesetzt, über die die eigene Rolle definiert wird. Rein logisch betrachtet, wird die Opferrolle in dem Moment vorgegeben, wenn der Gegner als Täter angesehen wird. Man mag sich fragen, ob die mit der Opferrolle einhergehende Hilflosigkeit der Ursprung oder die Folge dieser Rollenzuschreibung ist. Der Fokus verschiebt sich in dem Moment, wenn nicht die Tat, sondern die eigene Hilflosigkeit hinterfragt wird.

Beispiel 14354 - Die Frage lautet: "Was macht mich so hilflos?". Dahinter steht eine Befürchtung. Darüber sollte man sich klar werden. Also lautet die vorrangige Frage: "Was fürchte ich?". Wenn die Antwort lautet: Krankheit, Orientierungslosigkeit, Kontrollverlust, Reputationsverlust, Ablenkung, Feindschaft, Krieg, usw. ergeben sich Anhaltspunkte, was unabhängig vom Gegner getan werden kann, um die Sorgen zu überwinden und wo gegebenenfalls Hilfe erforderlich ist.

Der Opferbegriff knüpft an eine Schädigung an. Dem Täter wird die Macht zugeschrieben, den Schaden herbeiführen zu können, falls er noch nicht eingetreten ist. Es lohnt sich zu prüfen, ob diese Annahme stimmt und ob es nicht andere Möglichkeiten gibt, den Schaden zu verhindern, ohne sich auf das Spiel des Täters einzulassen. Manchmal ist eine Eskalation nötig, um eine Deeskalation zu erreichen. Spätestens in dem Moment kommen juristische Fragen ins Spiel, falls die Gemeinschaft keinen anderen Weg anbietet, das Problem zu lösen.

Wenn schon von Täter und Opfer gesprochen wird, sollte das Umfeld nicht unberücksichtigt bleiben. Spätestens wenn das Mobbing sichtbar wird, werden alle Mitglieder der Gemeinschaft zu Mittätern. Es gibt auch eine Mittäterschaft durch Unterlassen. Der Blick auf das Umfeld belegt, dass ein Mobbing nicht immer nur eine Angelegenheit zwischen Mobber und Gemobbttem ist. Es ist stets auch eine Angelegenheit der Gemeinschaft.

Zwischen Ursache und Wirkung

Wenn das Mobbing in einer Gemeinschaft stattfindet, gibt es nicht nur die Täter- und Opferpersönlichkeiten, sondern auch Mittäter und Lager, die sich um die betroffenen Personen bilden. Der Konflikt entwickelt sich schnell zu einem Flächenbrand. Deshalb ist stets zu hinterfragen, ob der Grund für ein Mobbing wirklich nur in der Person des Mobbers und seinem Täterprofil oder auch in dem Verhältnis von Mobber und Gemobbtem gesehen werden kann und muss. Es gibt viele Gründe, die zum Mobbing führen können. Oft ist zu beobachten, dass der Feindschaft eine zuvor fast freundschaftliche Beziehung zwischen den Streitparteien vorausgegangen ist, oder wo unterschiedliche Erwartungen an die kollegiale Beziehung geknüpft wurden, die zu Enttäuschungen geführt haben.

In keinem Fall sollte übersehen werden, dass die Parteien Teil eines Umfeldes sind, das den Kontext für das Mobbing darstellt. Es gibt auch außerhalb der Beziehung zwischen Mobber und Gemobbtem liegende Ursachen, die sowohl das Verhalten wie auch die konfrontative Denkweise beeinflussen. Nicht immer werden sie gesehen.

Eine mögliche Ursache findet sich bereits in den systemischen Vorgaben. Systemische Ursachen können beispielsweise in der Kultur gesehen werden, die ein Mobbing nahelegt oder damit nicht umgehen kann. Hier wirken sich die Frage der Identifikation mit dem System, der langfristigen Orientierung ebenso aus wie nicht abgestimmte kulturelle Merkmale. Diese Merkmale beschreiben beispielsweise den Umgang mit Macht, mit Ungleichheit, mit Individualismus, mit Maskulinität und Feminismus, mit Unsicherheit sowie mit Nachgiebigkeit und Beherrschung.¹⁰

Strukturelle Ursachen ergeben sich oft aus unklaren Arbeitsaufträgen oder wenn die Rollen, die sich daraus ergebenden Funktionen und Verantwortlichkeiten nicht klar vorgegeben sind. Es kommt zu Übergriffen, die zwar strukturell bedingt sind, aber dem Gegenüber persönlich zum Vorwurf gemacht werden oder die als persönlicher Angriff gewertet werden. Die Situation wird verschärft, wenn es keine Möglichkeit gibt, die Unklarheiten etwa durch eine Beschwerde oder durch andere Kommunikationkanäle zu beseitigen.

Wenn es zu einem Mobbing kommt, sollten also immer auch Struktur- und Systemkonflikte daraufhin untersucht werden, wo Spannungsfelder auftreten und wie sie gegebenenfalls zu beseitigen sind. Wenn das nicht geschieht, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass das Mobbing an anderer Stelle, mit anderen Personen und zu einem anderen Zeitpunkt wieder aufkommt.

Zwischen Macht und Ohnmacht

Die Frage ist, warum der Mobber zu Attacken greifen muss und was sein Verhalten über ihn selbst aussagt. Warum ist es ihm wichtig, seine Überlegenheit zu zeigen? Warum kann er nicht anders auf einen Missstand, eine Enttäuschung, eine Erwartung oder eine selbst erlebte Ungerechtigkeit reagieren?

Beispiel 14331 - Es geht um die Nachfolge der Unternehmensleitung. Ein Mitarbeiter fühlt sich dafür besonders qualifiziert. Er spürt jedoch, dass die Chefin einen aus seiner Sicht weniger qualifizierten Kollegen als Nachfolger im Blick hat. Er selbst hat zu der Chefin keine gute Beziehung, ganz anders als sein Kollege. Der Mitarbeiter versucht jetzt alles, um den Kollegen schlecht zu machen. Er will erreichen, dass alle sehen wie unqualifiziert der Kollege ist.

Wenn er überlegen ist, muss er es nicht zeigen. Wenn er qualifiziert ist, gibt es auch bessere Methoden, darauf hinzuweisen, als den Kollegen zu mobben. In diesen Fällen drückt das Mobbing, von außen betrachtet, das Gegenteil von dem aus, was sichtbar werden soll. Umgekehrt muss das Opfer gefragt werden, warum es die Angriffe (je nachdem, wie sie sich darstellen) nicht einfach ignorieren kann, so wie bei den Menschen, bei denen das Mobbing einfach abprallt? In beiden Fällen liefern die Emotionen den Schlüssel. Natürlich spielen auch die Fähigkeiten und Möglichkeiten eine Rolle. Wenn die Kommunikation (aus welchen Gründen auch immer) nicht möglich ist, greift der Mensch gerne auf andere Strategien zurück. Die Frage ist stets, was er damit über sich selbst aussagt und ob ihm die Aussage zugänglich ist.

Was ist zu tun?

Bitte beachten Sie, dass es sich bei dem Video um ein bei Youtube (Google) hinterlegtes Video handelt. Was das bedeutet, erfahren Sie in der [Datenschutzerklärung](#). Eintrag im [Videoverzeichnis](#) erfasst unter [Mobbing im Unternehmen](#)

Dieses Youtube-Video ist die Aufzeichnung eines Interviews für einen Podcast. Cornelia Droege genannt Körber, Dipl. Kauffrau und Mediatorin, interviewt Arthur Trossen zu den Erfahrungen eines Mediators im Umgang mit Mobbing im Unternehmen. Die Mediatorin fragt: Was ist Mobbing? Woher kommt es? Wie soll ein Unternehmen damit umgehen? Wie sollen die Parteien damit umgehen? Wie kann man sich schützen? Ist die Mediation eine Option zur Beilegung und

Vorbeugung? Die einfache Botschaft lautet: Wehret den Anfängen! Die Mediation bietet eine Hilfestellung. Die beste Herangehensweise ist die Vorbeugung.¹¹ Dann kommt es natürlich darauf an, in welchem Stadium sich das Mobbing befindet. Es werden vier typische Phasen unterschieden:¹²

1. **Schuldzuweisungen:** Solange es nur zu Schuldzuweisungen und ersten persönlichen Angriffen kommt, sollten Wege gesucht werden, wie der Angreifer zur Rede zu stellen ist. Ideal wäre ein persönliches Gespräch, in dem die unterschiedlichen Wahrnehmungen gegenübergestellt und geklärt werden.
2. **Verlust des Selbstwertgefühls:** Wenn es immer häufiger zu schikanierenden und ausgegrenzenden Aktionen kommt, sollte ein Verlust des Selbstwertgefühls verhindert werden. Wieder wäre es gut, wenn der Angreifer zur Rede gestellt wird. Gegebenenfalls sollte er mit Hilfe Dritter dazu veranlasst werden. Es ist zu überlegen, was zu tun ist, damit die Schikane ins Leere gehen. Spätestens jetzt ist auf die Resilienzfaktoren zu achten und darauf, wie Reize vermieden werden.
3. **Verunsicherung und Verängstigung:** Wenn es zur Verunsicherung und zur Verängstigung kommt, haben die Angriffe Erfolg. Konzentrationsschwächen und Fehler stellen sich ein. Das Problem ist keines mehr, das nur zwischen Mobber und Gemobbten auszumachen ist. Dementsprechend sollte der Kreis der Gesprächsteilnehmer erweitert werden. Wenn es nicht anders möglich ist, sollten rechtliche Schritte überlegt werden oder andere Maßnahmen, um dem Verhalten Grenzen zu setzen und eine Auseinandersetzung zu erzwingen.
4. **Aufgabe:** Die letzte Phase beim Mobbing führt zur Aufgabe. Der Mobber hat sein Ziel erreicht. Spätestens jetzt muss sich das Umfeld Gedanken machen, ob und wie es mit dem Verhalten umgeht, damit daraus keine Übung und kein Erfolgsrezept wird.

Im Vergleich mit den Phasen der [Konflikttheorie](#) beginnen die Phasen des Mobblings, wenn sich der Konflikt schon in die Blaming- oder Claming-Phase entwickelt hat.¹³ Je weiter der Konflikt entwickelt ist, umso schwieriger ist es, ihn zu lösen. Um den Konflikt nachhaltig aufzulösen, kommt es darauf an, dass alle Beteiligten die Verantwortung für das Konfliktgeschehen übernehmen und dazu befähigt werden.

Bedeutung für die Mediation

Es gibt viele gute Tipps, wie mit Mobbing umzugehen ist. Viele münden in eine Rechtsverfolgung. Oft ist es dann schon zu spät. Hinzu kommt, dass die Rechtsverfolgung möglicherweise die Schikane beenden kann. Sie führt aber nicht zu einer Heilung.

[Beispiel 14355](#) - Die Kündigung eines Mitarbeiters (etwa des Mobbers) beendet zwar die konkreten Schikane. Sie stellt indes nicht sicher, dass die Konfliktursachen an einer anderen Stelle ausbrechen. Falls sich Lager gebildet haben ist auch nicht sicher, wie die verbliebenen Mitarbeiter mit der Kündigung umgehen. Schließlich ist die Entlassung eines Mitarbeiters gegebenenfalls auch aus unternehmerischer Sicht nicht immer die beste Lösung.

Arbeitgeber müssen im Rahmen ihrer [Fürsorgepflicht](#) übrigens einschreiten, wenn Sie konkret über Mobbingvorwürfe informiert werden.¹⁴ Auch in dem Fall ist die Mediation der beste Weg, um ein Mobbing zu verhindern oder um aus einem Mobbing schadlos herauszuführen. Sie ist auch in der methodischen Anwendung im erweiterten [Mediationsradius](#) ein approbates Mittel, das die [Konfliktkosten](#) gering hält. Sie stabilisiert Beziehungen und bietet eine Basis, um Folgefälle zu verhindern.

Besonders bei [hoch eskalierten Konflikten](#) besteht jedoch die Herausforderung, dass sich die Streitparteien der Auseinandersetzung stellen müssen. Warum sollte der Mobber das tun, wenn seine Angriffe erfolgreich sind? Aus diesem Gedanken ergibt sich eine Strategie, wie die Mediation möglich wird. Gegebenenfalls ist ein Druck von oben (oder von anderer Seite) hilfreich. Es muss deutlich werden, dass das Verhalten nicht akzeptiert wird und Konsequenzen hat. Die Mediation muss sich als ein Ausweg herausstellen, der in der Lage ist die Konsequenzen abzuwenden.

Wenn das Mobbing eine Gewaltanwendung ist, kommt es zur Frage, wie die Mediation mit der Gewalt umgeht. Sie kann damit umgehen, wenn es gelingt, die Gewalt zu thematisieren und innerhalb der Mediation ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe herbeizuführen. Anders als beim Täter-Opfer-Ausgleich muss kein Geständnis vorausgehen.

Beim Mobbing im Betrieb kann es dazu kommen, dass die Streitparteien nach der Mediation einig sind. Jetzt reagiert das Umfeld. Möglicherweise verändern sich die Beziehungen und Strukturen, sodass Probleme an anderer Stelle auftreten. Nicht nur aus diesem Grund, sondern auch wegen der über den Beziehungskonflikt hinausgehenden Konfliktanalyse macht es Sinn, die ganze Gemeinschaft, in der das Mobbing stattfindet, in die Mediation einzubinden.

Das Mobbing wird als ein Beziehungskonflikt sichtbar. Oft ist der Auslöser jedoch ein Konflikt, der auf einer anderen Ebene liegt und durch einen Strukturkonflikt oder einen systemischen Konflikt ausgelöst wird. Die Gefahr beim Mobbing liegt darin, in Täter-Opfer Kategorien zu verfallen.

Die Mediation muss den Parteien (und dem Umfeld) einen Anreiz geben. Ihre Vorteile sollten also herausgestellt werden. Die Vorteile sind:

1. Die ohnehin als nicht unproblematisch beschriebene Einteilung in Täter-Opfer Kategorien wird aufgelöst.
2. Es können auch systemische und strukturelle Konfliktursachen beachtet werden.
3. Die Konfliktlösung kann in kürzester Zeit erfolgen, weil alle Betroffenen an einem Tisch sitzen.
4. Die Verantwortung wird zurückgegeben.
5. Die Resilienz wird auf allen Seiten gestärkt.
6. Die eigentlichen Probleme werden aufgedeckt.
7. Es wird eine Lösung gefunden, die auch in der Zukunft eine Mobbinggefahr abwendet.

Was tun wenn ...

- [Der Gegner nimmt an der Mediation nicht teil](#)
- [Die Parteien sind nicht motiviert an der Mediation teilzunehmen](#)
- [Es gibt eine Vielzahl an Beteiligten \(Parteien\)](#)
- [Die Partei verweigert eine Beweiserhebung](#)
- Weitere Empfehlungen im [Fehlerverzeichnis](#) oder im [Ratgeber](#)

[Resilienz Wirtschaftsmediation](#)

Hinweise und Fußnoten

Bitte beachten Sie die [Zitier](#) - und [Lizenzbestimmungen](#)

Bearbeitungsstand: 2025-06-20 11:16 / Version .

Aliase: [Bullying](#), [Staffing](#), [Bossing](#)

Siehe auch: [Opfer](#)

Prüfvermerk:

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

1 Siehe <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/mob>

2 Beschluss des BAG vom 15.01.1997 - 7 ABR 14/96

3 Zitat aus <https://de.wikipedia.org/wiki/Mobbing>

4 Zitat aus: [Stock \(Was ist Mobbing?\)](#) - 2022-04-30

5 Beschluss des BAG vom 15.01.1997 - 7 ABR 14/96

6 Siehe [Googles deutsches Wörterbuch](#) - 2022-04-21

7 Siehe [Wahrheit](#)

8 Siehe auch [Konfliktevolution](#)

9 Siehe [Der Samurai](#)

10 Siehe ausführlich dazu: [Kultur](#)

11 [Krebs \(Mobbing am Arbeitsplatz\)](#) - 2022-04-26

12 Die vier typischen Phasen wurden übernommen aus: [Berger, Welzel \(Mobbing bei der Arbeit\)](#) - 2022-04-27

13 Siehe [Konflikttheorie](#)

14 Siehe [Arbeitgeber müssen Mobbing unterbinden](#), LAG Kiel 6 Sa 48/23