

*Ich mag es nicht, wenn du mir zu nahe kommst.
Ich will dir nicht zu Füßen liegen.*
Campino

Bevor wir über gewaltfreie Lösungswege in Heimen nachdenken, ist zu klären: Ab wann können wir überhaupt von Mobbing sprechen? Denn der Begriff Mobbing spielt in den Zeitungen und im Bewusstsein der Menschen zwar eine große Rolle, doch obwohl jeder Mobbinghandlungen kennt, sind viele unsicher, was damit tatsächlich gemeint ist. Der englische Begriff ist von pöbeln abgeleitet. Einerseits ist nicht jeder Streit bereits Mobbing, andererseits beginnen Mobbinghandlungen aber auch nicht erst, wenn jemand in der Krise steckt.

2.1 Handelt es sich bei Mobbing um Gewalt?

Die Gewalt fängt nicht an, wenn Kranke getötet werden. Sie fängt an, wenn einer sagt: „Du bist krank und du musst tun, was ich dir sage!“ Erich Fried

Am Thema Mobbing scheiden sich die Geister, wie man so schön sagt. Für die einen Menschen ist es etwas selbstverständliches, andere lehnen Ausgrenzungen ab. Zwar tritt Mobbing selten körperlich auf, aber dafür belastet es seelisch. Handelt es sich bei Mobbing dann überhaupt um Gewalt? Um es vorweg zu nehmen. Ja, man spricht dabei von seelischer Gewalt. Dies macht folgender typische Mobbing-Fall deutlich, den der Autor in einem Heim beobachtet hat.

Praxisbeispiel

Der 20-jährige Ewald¹ wird regelmäßig schikaniert, verspottet, bedroht, beleidigt, angerempelt und gehänselt. Mehrere Mitbewohner beteiligen sich daran. Ewald wirkt unsicher, sobald er die Gruppe betritt. Früher hatte er es nicht erwarten können, seine Mitbewohner zu sehen. Er freute sich auf die gemeinsamen Scherze und Spielereien. Aber eines Tages fing der Streit an. Der Auslöser ist unbekannt. Irgendwann gerät er in Isolation. Wenige sprechen noch mit ihm. Der Junge leidet stark unter den ausgrenzenden Bedingungen. Die Erlebnisse prägen sein Leben.

Wann ist Benehmen Gewalt? Diese Frage berührt ein Tabuthema unserer Gesellschaft. Gewalt ist dort, wo sie toleriert wird: „Das ist nicht mein Problem“. Gewalt entsteht, sobald sie verharmlost wird: „Alles nicht dramatisch“ und Gewalt ist sicher gegenwärtig, wo sie befürwortet wird: „Ein paar Schläge Schaden doch nicht“.

Der Begriff Gewalt wird unterschiedlich genutzt. Gewalt meint, dass einem Menschen Schmerzen zugefügt werden. Also wenn er beleidigt, bedroht oder gekränkt wird. Gewalt ist also nicht auf Schläge begrenzt. Denn neben der offensichtlichen körperlichen Gewalt tritt Gewalt viel öfter verdeckt in unserer Sprache und unserm Verhalten auf.

Gewalt nimmt also sehr unterschiedliche Formen an. Sie geschieht zwischen Bewohnern genauso wie zwischen Vorgesetzten und/oder Kollegen. Selbst Kinder und Senioren grenzen andere aus. Wohl am häufigsten, und auch am verstecktesten, ist aber die sogenannte strukturelle Gewalt, die sich auf alltägliche Strategien stützt. Grenzüberschreitungen, Herabsetzungen, Machtmissbrauch oder Bestrafungen – so zeigt sich diese Form im Sozialwesen.

2.1.1 Mobbing: Was ist das?

Geprägt wurde der Begriff Mobbing vom Tierpsychologen Konrad Lorenz (1963). Damit bezeichnete er Gruppenangriffe von Tieren auf einen Fressfeind oder auf einen anderen überlegenen Gegner, wie Gänsen auf einen Fuchs. Der schwedische Mediziner Peter-Paul Heinemann (1969) hat den Begriff übernommen. Er bezeichnete damit das Ereignis, dass eine Gruppe eine Person bedrängt, die sich abweichend verhält. In einem Artikel über Apartheid bezog er sich auf den Mobbing-Begriff von Konrad Lorenz.

¹ Namen sind durch den Autor geändert.

► **Mobbing** Die Grenze zwischen Konflikten und Mobbing ist fließend und beide Begriffe ähneln sich. Experten sind sich zudem uneinig. Sie verwenden engere und weitere Definitionen. Die Grundlage der Mobbingforschung legt Heinz Leymann. Der deutsche Arbeitspsychologe forschte in Schweden über Mobbing. In den 1990ern stieß er mit seinem Buch *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz* mehrere Forschungsprojekte an. Er schreibt: „*Mobbing umfasst negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen*“ (Leymann 1993, S. 60). Verbreitete Kriterien für Mobbing sind, dass es mindestens einmal pro Woche und über mindestens sechs Monate auftritt. Der Psychiater Argeo Bämayer betrachtet Mobbing hingegen nicht ausschließlich im Arbeitskontext. Mobbing bedeutet für ihn, dass jemand im Rahmen einer Täter-Opfer-Konstellation innerhalb einer sozialen Gemeinschaft oder einem Abhängigkeitsverhältnis der Täter mittels Psychoterror gesundheitlichen und sozialen Schaden erleidet (Bämayer 2012, S. 99).

Bei einmaligen Vorfällen oder wenn die Konfliktparteien gleich stark sind, lässt sich also nicht von Mobbing sprechen, da Mobbing eine sehr unmenschliche Form der sozialen Ausgrenzung benennt. Ein Konflikt bedeutet deshalb nicht gleich Mobbing. Doch auch wenn so mancher Fall nicht unbedingt unter die Mobbingdefinition fällt, verursacht Ausgrenzung Schmerzen, die kaum beachtet werden. Denn Mobbing erfolgt vor allem indirekt (strukturell). Obwohl organisatorische Bedingungen Mobbing oft auslösen (Zapf et al. 1996), setzen die Bewältigungsmaßnahmen zu wenig dort an. Solche Maßnahmen sind stark unterentwickelt. Hier liegt der Hebel, um Mobbing wirksam zu begegnen. Abbildung 2.1 zeigt die unterschiedlichen Formen von Mobbing.

2.1.2 Mobbinghandlungen: Angriffe von subtil bis offensichtlich

Sobald jemand regelmäßigen Streit absichtlich provoziert, und einsetzt, um Menschen zu schaden, besteht ein begründeter Verdacht auf Mobbing. Mobbing ist demnach ein außer Kontrolle geratener Streit. Nährböden für Mobbing sind: Über- oder Unterforderungen, Machtkämpfe, mangelndes Einfühlungsvermögen, Klüngel, schmerzhaftes Beziehungen, schwache Führungspersönlichkeiten und Orientierungslosigkeit.

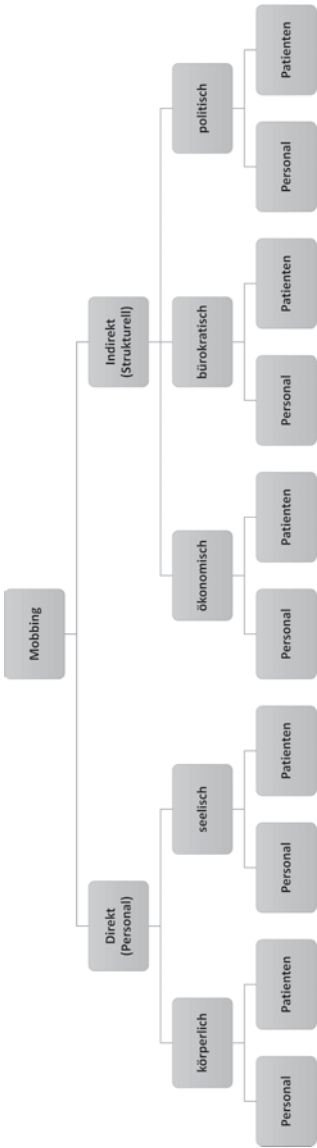


Abb. 2.1 Mobbingformen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Kollegen, Vorgesetzte, Bewohner oder Angehörige schränken die Möglichkeiten ein, zu Wort zu kommen, üben Kritik, drohen oder verweigern den Kontakt. Die Attacken richten sich zum Beispiel auf die sozialen Beziehungen, wenn jemand ignoriert wird. Angriffe können aber auch auf das soziale Ansehen zielen. Dies geschieht, sobald jemand Gerüchte verbreitet, den Betroffenen beleidigt und oder ihn lächerlich macht. Bei Angriffen auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation erhalten Betroffene keine Aufgaben mehr oder sinn- und aussichtslose Beschäftigungen. Es sind auch Angriffe auf das Wohlbefinden möglich. Hierzu gehört die körperliche Gewalt.

Einige Mobbinghandlungen entwickeln sich erst zu massiver Gewalt, sobald Mobber diese systematisch betreiben. Andere stellen aber schon alleingegenommen eine grobe Verletzung der menschlichen Würde dar. Bei einer einmaligen Handlung lässt sich trotzdem nicht von Mobbing sprechen. Der Wissenschaftler Heinz Leymann (1993) hat 45 Mobbinghandlungen aufgelistet (Abb. 2.2). Wer eine oder mehrere der angeführten Handlungen mindestens einmal in der Woche und mindestens über ein halbes Jahr hinweg erlebt, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit von Mobbing betroffen.

2.1.3 Verlauf: Mobbingphasen erkennen

Wenn Mobbing früh erkannt wird, ist die Aussicht die Mobber zu zähmen am größten. Wer Mobbing ignoriert, kann den eskalierenden Streit schnell nicht mehr stoppen. Einfach zum Tagesgeschäft überzugehen ist bei Mobbing gefährlich. In welchen Phasen Mobbing geschieht, zeigt dieses Ereignis, das der Autor beobachtete.

Praxisbeispiel

Früher waren wir uns einig: „Wir sind ein tolles Team.“ In den Mittagspausen besprachen wir Privates und vertrauten uns gegenseitig. Doch dann kam der Streit. Die Heimleiterin Margot fordert vom Teamleiter Alfred, trotz Personalmangel jemanden für den Nachtdienst zu bestimmen. Doch er möchte lieber auf eine Personalvermittlung zurückgreifen, und weigert sich deshalb. Alfred setzt sich durch, aber dies hat Folgen. Die Gespräche mit seiner Vorgesetzten Margot sind seitdem belastet. An eine dynamische Entwicklung der Probleme mag Alfred nicht glauben. Aber Mobbinghandlungen zu ignorieren, ist keine gute Idee.

Nach Heinz Leymann (1993) lässt sich Mobbing in vier Phasen einteilen: Konflikt, Mobbing, Eskalation und Ausschluss (Abb. 2.3).

Angriffe auf die Möglichkeit, sich zu äußern
1. Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern. 2. Man wird ständig unterbrochen. 3. Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern. 4. Anschreien oder lautes Schimpfen. 5. Ständige Kritik an der Arbeit 6. Ständige Kritik am Privatleben 7. Telefonterror 8. Mündliche Drohungen 9. Schriftliche Drohungen 10. Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten. 11. Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht.
Angriffe auf die sozialen Beziehungen
12. Man spricht nicht mehr mit den Betroffenen. 13. Man lässt sich nicht ansprechen. 14. Versetzung in einen Raum weitab von Kollegen. 15. Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen. 16. Man wird wie Luft behandelt.
Angriffe auf das soziale Ansehen.
17. Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn/sie gesprochen. 18. Man verbreitet Gerüchte. 19. Man macht jemanden lächerlich. 20. Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein. 21. Man will jemanden zu einer psychiatrischen Behandlung zwingen. 22. Man macht sich über eine Behinderung lustig. 23. Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen. 24. Man greift die politische oder religiöse Einstellung an. 25. Man macht sich über das Privatleben lustig. 26. Man macht sich über die Nationalität lustig. 27. Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen. 28. Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise. 29. Man stellt Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage. 30. Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach. 31. Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote
Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
32. Man weist dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu. 33. Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, sodass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann. 34. Man gibt ihm/ihr sinnlose Arbeitsaufgaben. 35. Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter seinem/ihrer eigentlichen Können. 36. Man gibt ihm/ihr ständig neue Arbeiten. 37. Man gibt ihm/ihr kränkende Arbeitsaufgaben. 38. Man gibt dem/der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine/ihre Qualifikation übersteigen, um ihn/sie zu diskreditieren.
Angriffe auf die Gesundheit
39. Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten 40. Androhung körperlicher Gewalt 41. Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen Denktzettel zu verpassen. 42. Körperliche Misshandlung 43. Man verursacht Kosten für den/die Betroffene/n, um ihn/ihr zu schaden. 44. Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an. 45. Sexuelle Handgreiflichkeiten

Abb. 2.2 Liste der 45 Mobbinghandlungen nach Leymann

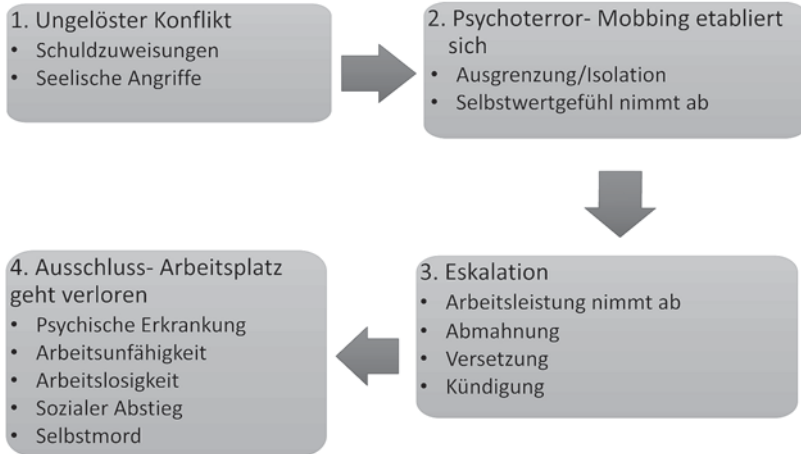


Abb. 2.3 Mobbingverlauf nach Leymann. (Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Leymann (1993))

Phase 1 Konflikt Für eigene Fehler werden Sündenböcke gesucht. Die Kommunikation verläuft aggressiv und unmoralisch. Bei einer Auseinandersetzung mit dem Betroffenen unterliegt der Mobber zunächst. Dann holt sich der Mobber Unterstützung bei Mitläufern. Die Arbeitsatmosphäre verschlechtert sich. Irgendwann belasten verdeckte Gemeinheiten das Arbeitsklima. Das Vertrauen sinkt. Die Arbeit ist keine Aufgabe mehr, die zusammen erfüllt wird. Es entwickelt sich Feindseligkeit.

Praxisbeispiel

Geld verschwindet. Obwohl Beweise fehlen, verbreitet sich das Gerücht in der ganzen Einrichtung: Es wird gemunkelt, dass es Alfred gewesen sein soll.

Phase 2 Mobbing Die Feindseligkeiten konzentrieren sich auf wenige Gruppenmitglieder. Die Situation kippt. Ein Teilnehmer gerät in den Brennpunkt der Mobbinghandlungen, und wird Hauptbetroffener. Es nimmt die Bereitschaft zu, ihn bloßzustellen, herabzusetzen und auszunutzen. Anstatt dem Betroffenen mit Rat und Tat zur Seite stehen, entwickeln sich Auseinandersetzungen. Diese haben seelische oder sogar körperliche Gewalt zur Folge. Der Betroffene gelangt in einen

Teufelskreis, bei dem die Wirkung des Mobbing für die Ursache gehalten wird. Mobber verbreiten Klatschgeschichten. Die Parteien bringen sich gegenseitig in missgünstige Positionen. Sie kämpfen gegeneinander und suchen Komplizen. Offen kommt es zu scharfen Attacken, die auf die Schwächen des Gegenübers gerichtet sind. Drohungen werden geäußert. Eine Eskalation wird durch Ultimaten beschleunigt. Spätestens in dieser Phase ist es sinnvoll, einen Mediator oder einen Mobbing-Berater hinzuzuziehen. Denn falls in Phase 2 keine Gegenmaßnahmen getroffen werden, lässt sich der Prozess kaum mehr stoppen.

Praxisbeispiel

Zunehmend gerät Alfred in Isolation. Kollegen bemerken das Mobbing zwar, fühlen sich aber machtlos. Die anderen sind froh, nicht in seiner Lage zu sein und Schweigen. Bald wird ihn keiner mehr beachten.

Phase 3 Eskalation Schikanen nehmen weiter zu. Das Mobbing wird von außenstehenden Beobachtern bemerkt. Der Betroffene meidet zunehmend Kontakte. Vereinzelt reagiert er auch mit Widerstand. Der Betroffene versucht, immer mehr sein Selbstwertgefühl aufrecht zu halten. Doch er verliert den Rückhalt und wird zum Außenseiter. Krankheitsbedingte Fehlzeiten sind die Folge. Die Arbeitssituation ist für den Betroffenen kaum mehr erträglich. Er ist zwischen Gefühlen wie Wut und Hilflosigkeit hin und her gerissen. Mobbing-Berater können nur noch Auswüchse verhindern. Die Ausgrenzung schreitet aber zu dynamisch fort. Sie lässt sich nicht mehr stoppen.

Praxisbeispiel

Für Alfred wird die Arbeit zur Hölle. Die Kollegen meiden ihn. Versucht er, sich am Gespräch zu beteiligen, werden seine Beiträge ignoriert. Eine Kollegin möchte etwas tun. Sie versucht ein Gespräch mit Margot zu organisieren. Doch das Mobbing ist zu weit vorgeschritten.

Phase 4 Ausschluss Der Betroffene kann sich vor den Feindseligkeiten nicht mehr schützen. Er steht vor der freiwilligen oder unfreiwilligen Kündigung. Falls außenstehende Beobachter das Mobbing nicht beenden, erleidet der Betroffene schwere seelische Beeinträchtigungen. Mobbing trägt maßgeblich zu sogenannten Burn-out und anderen Erkrankungen bei. Der Charakter der Betroffenen ändert sich. Manche bringen sich auch um.

Praxisbeispiel

Es war eine Frage der Zeit, bis er seine Arbeit aufgibt. Sein unbefristeter Vertrag hat ihm nicht geholfen. Inzwischen ist er dieser Arbeitshölle entkommen und darüber ist er froh. Seine Gesundheit dafür komplett zu opfern, wäre die Sache sicher nicht wert gewesen.

- **Bitte beachten Sie** Geben Sie Störungen Vorrang! Je früher ein Streit bearbeitet wird, desto leichter lässt er sich bewältigen. Beachten Sie die Körpersprache der Beteiligten und in der Luft liegende Spannungen. Falls Sie lange warten oder sie vernachlässigen, kennt niemand mehr den Grund für den Streit. Der Auslöser wird vergessen. Gerüchte machen die Runde. Es besteht Mobbinggefahr.

Wichtig Falls in der 2. Phase des Mobbingverlaufs keine Gegenmaßnahmen getroffen werden, ist der Mobbing-Prozess kaum mehr zu stoppen.

2.1.4 Formen: Verdecktes Mobbing erkennen

Um die Gewalt in unseren Heimen zu überwinden, ist es notwendig sie wahrzunehmen. Grundsätzlich gilt für Einrichtungen: Neben körperlichen Gewalttaten und Kränkungen spielen ausgrenzende Bedingungen eine wesentliche Rolle. In den Heimen besteht ein Mangel an Angeboten für die Bewohner (Gräbel et al. 2011), der aber leider oft nicht wahrgenommen wird.

Praxisbeispiel

Eigentlich stehen am Montag Aktivierungsspiele auf dem Programm. Doch es gibt keine Plätze mehr. Deswegen verbringt Frieda den Tag in ihrem Zimmer.

Im Flur riecht es bereits nach Essen. Zwei Bewohner sitzen in Rollstühlen im Garten, um die Herbstsonne zu genießen. Die anderen würden das auch gerne, doch es fehlt Personal. Um 11.45 Uhr geht's für Frieda in den Gemeinschaftsraum. Sie bekommt das Mittagessen serviert. Es gibt Spinat, Spielelei und Salzkartoffel. Um 12.15 Uhr geht's zurück ins Zimmer, dass sie mit anderen teilt. Dort liegt sie wieder in ihrem Bett, wie jeden Tag. Nächste Woche findet für sie vielleicht Gedächtnistraining statt.

Unterversorgung wird häufig nicht wahrgenommen. Besonders wenn sie aufgrund der Bedingungen geschieht. Es ist deshalb sinnvoll, zwischen wahrgenommenen und nichtwahrgenommenen Mobbing zu unterscheiden. Wahrgenommenes Mob-



Abb. 2.4 Nicht-Wahrgenommenes Mobbing. (Quelle: eigene Darstellung)

bing geht meistens direkt von den Bewohnern oder vom Team in Form von körperlicher oder sprachlicher Gewalt aus und richtet sich gegen das Personal oder die Bewohner. Nichtwahrgenommenes Mobbing zeigt sich hingegen oft indirekt. Es tritt durch die ausgrenzenden Bedingungen oder durch Menschen in hohen Positionen auf (Abb. 2.4).

- **Bitte beachten Sie** Menschen werden meistens nicht durch direkte Gewalteinwirkung bedrängt. Die ausgrenzende Gewalt passiert oft indirekt.

2.1.5 Mobbing in sozialen Berufen

Soziale Berufe sind Mobbing Spitzenreiter. Laut dem Mobbing-Report wird nirgends so viel gemobbt, wie in diesen sozialen Berufen (Meschkutat et al. 2002). Im Internetforum fragt Anna K: „Wie unsozial wird der soziale Bereich noch?“ Sie hat in Ihrer dreijährigen pädagogischen Laufbahn bereits zwei Mobbingversuche erlebt. Die Berlinerin schreibt, dass Mobbing in der Teamarbeit immer schärfer wird

Mobbing im Heim

Gewaltfreie Lösungswege

Dietl, M.

2015, XIII, 111 S. 22 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06250-7