Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
Bachelor-Studium in Sozialer Arbeit, Olten

Tatort Arbeitsplatz

Gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing am Arbeitsplatz

Wie „Mobbingopfer“ im Rahmen der betrieblichen Sozialen Arbeit unterstützt werden können

Bachelor Thesis



Verfasst von: Elena Vögeli
Eingereicht bei: Prof. Johanna Kohn
Olten, Juni 2015

Abstract

Im Jahr 2000 wurde vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) zum Thema Stresskosten, in der Schweizer Arbeitswelt eine Studie veröffentlicht. Die Ergebnisse dieser Studie schätzen die Gesundheitskosten von Arbeitsausfällen aufgrund Stress-Leiden auf über vier Milliarden Franken. Dies entspricht etwa 1.2% des Bruttoinlandprodukts (vgl. ebd.: 4). Mobbing führt ebenfalls zu Stress am Arbeitsplatz und kann bei Betroffenen über kürzere oder längere Zeit gesundheitliche Beschwerden hervorrufen. Diese Kosten, welche durch diese gesundheitlichen Beschwerden entstehen, müssen einerseits von den betroffenen Personen selbst andererseits von der Organisation, in welcher die Betroffenen arbeiten, wie auch von der Gesellschaft getragen werden (vgl. Litzcke/Schuh 2010: 142).

Diese Bachelor Thesis befasst sich mit dem Thema Mobbing in Schweizer Firmen. Da mittlerweile in vielen Schweizer Firmen Sozialarbeitende vertreten sind und das Thema Mobbing eine präsente Problematik für die Betriebliche Sozialarbeit darstellt, werden die Konzepte bezüglich der Vorgehensweise bei Mobbingvorkommnissen der (Schweizerischen) Post sowie der Schweizer Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) analysiert und miteinander verglichen, um herauszuarbeiten, welche Strategien im Rahmen der Betrieblichen Sozialarbeit sinnvoll sind, um Mobbingopfer zu unterstützen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 5

1.1 Einführung in das Thema 5

1.2 Fragestellung mit Bezug zur Sozialen Arbeit 5

1.3 Überblick Arbeitsaufbau 6

2. Historische Hintergründe und Begriff von Mobbing 7

2.1 Wortherkunft 7

2.2 Begriffsdefinition 7

2.2.1 Begriffsdefinition nach Leymann 8

2.2.1 Begriffsdefinition nach Niedl 9

2.2.3 Begriffsdefinition nach Esser und Wolmerath 9

2.2.4 Vergleich der Begriffsdefinitionen 10

3. Ursachen, Erscheinungsformen und Auswirkungen von Mobbing 12

3.1 Ergebnisse aus der Mobbingforschung 12

3.2 Ursachen von Mobbing 13

3.3 Erscheinungsformen von Mobbing 14

3.4 Mobbingverlauf – 5 Phasen nach Leymann 18

3.5 Auswirkungen auf die Betroffenen 21

4. Ethik in der Sozialen Arbeit 22

4.1 Definition, Aufgaben und Ziele der Sozialen Arbeit 22

4.2 Ethische Grundlagen der Sozialen Arbeit mit Blick auf die Zusammenarbeit von Menschen 24

4.3 Die Rolle der Sozialen Arbeit in Bezug auf Mobbing in Firmen 25

5. Beschreibung, Analyse und Vergleich – Leitfaden bzw. Richtlinien für den Umgang mit Mobbing in Firmen 27

5.1 Die Post – Ein Leitfaden für Vorgesetzte und HR- Beratende 27

5.1.1 Analyse des Leitfadens – Die Post 31

5.2 Schweizer Radio- und Fernsehgesellschaft SRG – Richtlinie zum Persönlichkeitsschutz 36

5.2.1 Analyse der Richtlinie – Schweizer Radio und Fernsehgesellschaft SRG 41

5.3 Diskussion und kritische Hinterfragung 43

6. Schlussfolgerungen 46

6.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellung 46

6.2 Kritische Würdigung und Ausblick 49

7. Literatur- und Quellenverzeichnis 51

Anhang 54

1. Einleitung

1.1 Einführung in das Thema

Das Thema dieser Bachelor Thesis handelt von Mobbing am Arbeitsplatz in Schweizer Firmen. Das Vorkommen von Konflikten gehört im Privatleben wie auch in der Arbeitswelt zum Alltag und ist soweit keine Besonderheit (vgl. Schiller-Stutz 2010:6). Man teilt nicht die gleiche Meinung wie der Arbeitskollege oder der/die Vorgesetzte oder aufgrund von Zeitdruck entstehen Reibereien. Solange solche Szenarien die Ausnahme bleiben und Unstimmigkeiten geklärt werden können, nimmt niemand Schaden davon. Auch ärgerliche Handlungen seitens Arbeitskollegen oder Vorgesetzten wie zum Beispiel, wenn sich jemand über einen lustig macht, einem eine Beleidigung an den Kopf geworfen wird oder unlustige Scherze gehören zum Zusammenleben, insofern diese Handlungen nur selten vorkommen und angesprochen werden können (vgl. Leymann 2006: 9). Doch aus jedem Konflikt kann psychosozialer Stress entstehen, welcher unter anderem auch in der Arbeitswelt zu Mobbing führen kann (vgl. Schiller-Stutz 2010:6). Beispielsweise wenn Beleidigungen, Gehässigkeiten zur Regel werden und fast täglich vorkommen, spricht man von Mobbing (vgl. Leymann 2006: 9) Damit aus alltäglichen Auseinandersetzungen kein Mobbing entsteht, ist die Verhaltensweise von den Mitarbeitenden und den Personalverantwortlichen von grosser Wichtigkeit. Arbeitskonflikte sollen ernstgenommen werden und den Beteiligten auf respektvolle Art und Weise Unterstützung geboten werden (vgl. Schiller-Stutz 2010:6). Gemäss Schiller-Stutz (2010) ist es für Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen sowie Führungspersonen beinahe eine Selbstverständlichkeit nicht über zwischenmenschliche Konflikte und den daraus entstehenden Spannungen zu sprechen, da diese unter privaten Angelegenheiten abgetan werden. Durch das Stillschweigen werden auch die aus den Konflikten resultierenden psychischen Probleme oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen missachtet oder verdrängt, obwohl bei gesundheitlichen Problemen von Beschäftigten in einem Betrieb fast immer psychosoziale Aspekte beteiligt sind. Diese Zusammenhänge von Konflikten am Arbeitsplatz und gesundheitlichen Problematiken werden von leitenden Personen oft ausgeblendet, weil sie denken, den Betroffenen keine hilfreichen Lösungen bieten zu können (vgl. ebd. 7).

1.2 Fragestellung mit Bezug zur Sozialen Arbeit

Neben der individuellen Beratung beteiligt sich die Betriebliche Sozialarbeit an der Entwicklung und Umsetzung präventiver Massnahmen. Sie bedient sich der innerbetrieblichen Kommunikation und Strukturen; sie zieht interne und externe Hilfs-

quellen und -angebote bei oder vermittelt sie. Betriebliche Sozialarbeit leistet in einem durch den Betrieb vorgegebenen Rahmen Hilfe gemäss methodischer und berufstechnischer Grundsätze. Betriebliche Sozialarbeit aktiviert zudem die persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden (Hilfe zur Selbsthilfe, Förderung der sozialen Fähigkeiten und der Eigenverantwortung) (ebd.).

Die beschriebenen Überlegungen führen zu folgender leitenden Fragestellung:

Wie kann Mobbing am Arbeitsplatz, in Schweizer Firmen, erkannt werden und welche Strategien sind im Rahmen der Betrieblichen Sozialarbeit sinnvoll, um Mobbingsituationen aufzulösen und „Mobbingopfer“ zu unterstützen.

Daraus lassen sich folgende Unterfragestellungen ableiten, welche in den einzelnen Kapiteln der vorliegenden Arbeit beantwortet werden:

- Was ist Mobbing und welche Ursachen, Erscheinungsformen und Auswirkungen auf die Betroffenen sind vorherrschend?
- Welche Rolle hat die Soziale Arbeit in Bezug auf Mobbing?
- Welche Aspekte zur Unterstützung von „Mobbingopfern“ werden in Konzepten von Schweizer Firmen für den Umgang mit Mobbing berücksichtigt?

1.3 Überblick Arbeitsaufbau

Der Fokus richtet sich im zweiten Kapitel auf die historischen Hintergründe und die Begriffsdefinitionen von Mobbing. Dabei wird einerseits die bekannte Begriffsdefinition nach Leymann, welche die 45 Mobbinghandlungen enthält sowie die Definitionen von Mobbing nach Niedl und Esser/Wolmerath erläutert. Anschliessend werden diese Definitionen miteinander verglichen. Im Kapitel drei erfolgt ein Abriss über die aktuellen Forschungsergebnisse. In einem weiteren Schritt geht es um die Ursachen, Erscheinungsformen, den Verlauf von Mobbing und die Auswirkungen auf die Betroffenen. Das Kapitel vier bezieht sich auf die Ethik in der Sozialen Arbeit, wobei der Schwerpunkt auf den Berufskodex der Sozialen Arbeit in Bezug auf Mobbinghandlungen gelegt wird. Das Kapitel befasst sich zudem mit der Rolle der Sozialen Arbeit in Bezug auf die Zusammenarbeit von Menschen und Mobbing in Firmen. Im fünften Kapitel werden zwei Konzepte (bzw. Leitfaden und Richtlinie) in Bezug auf die Unterstützung von Mobbingbetroffenen zweier Schweizer Firmen beschrieben, analysiert, diskutiert und kritisch hinterfragt. Im letzten Kapitel wird die

vorliegende Arbeit zusammengefasst und die zentrale Fragestellung beantwortet. Zudem wird die Bachelor Thesis einer kritischen Würdigung unterzogen und es erfolgt ein Ausblick auf weitere Themen und Fragestellungen in diesem Bereich.

2. Historische Hintergründe und Begriff von Mobbing

2.1 Wortherkunft

Gemäss Schiller-Stutz (2010) stammt der Begriff Mobbing von dem englischen Nomen „mob", welches als Gesindel, Sippschaft, Pöbel oder Bande übersetzt wird. Der Ursprung des Wortes liegt jedoch im lateinischen „mobile vulgus" (vgl. ebd.: 12), was unter anderem mit „aufgewiegelte Volksmenge, Pöbel, Soziale Massengruppierung mit fehlendem oder nur geringem Organisationsgrad, in der eine triebenthemmte, zumeist zerstörerisch wirkende Verhaltenspotenz vorherrscht" (Meyers Grosses Universallexikon 1983, zit. nach Schiller-Stutz 2010: 12), gleichgesetzt wird. Bereits in den dreissiger Jahren wurde von Biologen über das Phänomen berichtet, dass einzelne Tiere in Tiergruppen ausgegrenzt werden. 1958 verwendete Konrad Lorenz, Verhaltensforscher, den Begriff Mobbing im Zusammenhang mit Gruppenangriffen von unterlegenen Tieren (z.B. Gänsen), die sich so gegen die Angriffe von ihnen überlegenen Tieren (z.B. Füchsen) schützen. In den 1970 Jahren machte der schwedische Arzt Heineman auf aggressives Ausgrenzungsverhalten in Gruppen von Kindern gegen ein einzelnes Kind aufmerksam. Auch der deutsche Psychiater Bilz, berichtete in einer Publikation über Mobbing unter Erwachsenen innerhalb von Gruppenprozessen. In den achtziger Jahren untersuchte der Psychologe Leymann, die gesundheitlichen Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die angestellten Personen. Durch diese Untersuchung wurde Mobbing auch in der Arbeitswelt zum Thema (vgl. Schiller-Stutz 2010: 12).

2.2 Begriffsdefinition

Es bestehen verschiedene Definitionen von Mobbing. Aus diesem Grund beschränkt sich das folgende Kapitel auf drei bekannte Definitionen, welche aufgezeigt, miteinander verglichen und anschliessend kritisch hinterfragt werden.

2.2.1 Begriffsdefinition nach Leymann

Heinz Leymann (1932 – 1999), welcher Diplompsychologe war und als Pionier in der Mobbingforschung galt (vgl. Leymann 2006: 2), entwickelte anfänglich folgende Definition von Mobbing: „Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinweg vorkommen und damit die Beziehungen zwischen Täter und Opfer kennzeichnen." (ebd.: 21) Gemäss Leymann beschreibt diese Definition die wesentlichen Eigenschaften von Mobbing. Dadurch kann eine Unterscheidung zu anderen Kommunikationsarten vorgenommen werden (vgl. ebd.: 22). Mobbing zeichnet sich in erster Linie durch „Konfrontation, Belästigung, Nichtachtung der Persönlichkeit und Häufigkeit der Angriffe über einen längeren Zeitraum“ (ebd.) aus. Für Forschungszwecke präzisierte Leymann die Definition mit 45 konkret festgelegten Handlungen, welche gegen das Mobbingopfer erfolgen und machte die Dauer und Häufigkeit mit konkreten Angaben messbar (vgl. Kiener/Graf/Schiffer/von Holzen Beusch/Fahrni 2002: 13). Die präzisierte Definition nach Leymann (2006) lautete: „Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen.“ (ebd.: 33) Anhand von 300 Interviews, welche Anfang der achtziger Jahre mit Mobbingbetroffenen durchgeführt wurden, erarbeitete Leymann einen Katalog, mit den bereits erwähnten 45 Erscheinungsformen von Mobbing, welche in fünf Kategorien unterteilt wurden (vgl. ebd.: 22). Mobbinghandlungen werden gemäss Leymann in

1. „Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen“ (ebd.23)
2. „Angriffe auf die sozialen Beziehungen“ (ebd.: 26)
3. „Auswirkungen auf das soziale Ansehen“ (ebd.:28)
4. „Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation“ (ebd.: 30)
5. „Angriffe auf die Gesundheit“ (ebd.: 31)

eingeteilt (vgl. ebd.: 22f.). Diese fünf Kategorien werden im Kapitel 3.3 ausführlicher erläutert. Gemäss Leymann ist das Ziel von Mobbingausführenden zu manipulieren, respektive in der Arbeitswelt wichtige Zustände und Funktionen zu beeinflussen. Als Beispiele nennt Leymann die Manipulation der Arbeitsaufgaben oder des sozialen Ansehens von Mitarbeitern am Arbeitsplatz (vgl. ebd.: 22).

2.2.2 Begriffsdefinition nach Niedl

Niedl hebt in seiner Definition von Mobbing die Subjektivität des Erlebens von Mobbinghandlungen hervor und anerkennt die Wahrnehmung von Mobbingopfern. Zudem meint er, dass Mobbing erst dann wirksam werden könne, wenn der/die Betroffene keinen Ausweg sehe, der Situation zu entkommen (vgl. Kiener/Graf/Schiffer/von Holzen Beusch/ Fahrni 2002: 14). Die Definition von Mobbing nach Niedl lautet wie folgt:

> Unter Mobbing am Arbeitsplatz werden Handlungen einer Gruppe oder eines Individuums verstanden, denen von einer Person, die diese Handlungen als gegen sie gerichtet wahrnimmt, ein feindseliger, demütigender oder einschüchternder Charakter zugeschrieben wird. Die Handlungen müssen häufig auftreten und über einen längeren Zeitraum andauern. Die betroffene Person muss sich zudem aufgrund wahrgenommener sozialer, ökonomischer, physischer oder psychischer Charakteristika ausserstande sehen, sich zu wehren oder dieser Situation zu entkommen. (Niedl 1995: 23)

Aus der oben genannten Definition geht hervor, dass für Erhebungen bezüglich der Anzahl von Mobbinghandlungen, diverse Aspekte beachtet werden müssen. Einerseits spielt die individuelle Wahrnehmung des Opfers eine Rolle, andererseits müssen gemäss Niedl auch die Gezieltheit sowie die psychosozialen Spannungen erfasst werden(vgl. Kiener et al. 2002: 14). Da bislang ein entsprechendes Erhebungsinstrumentarium für die beiden erst genannten Aspekte fehlt, sind bezüglich der Durchführung einer empirischen Erhebung Schwierigkeiten vorhanden (vgl. ebd.).

2.2.3 Begriffsdefinition nach Esser und Wolmerath

Gemäss Esser und Wolmerath ist Mobbing eine besondere und feindselige Art der Konfliktaustragung, da nicht jede Austragung von Konflikten als Mobbing bezeichnet wird (vgl. Litzcke/Schuh 2010: 123). Speziell bei Mobbing handelt es sich nicht um die konstruktive Lösung von zwischenmenschlichen Konflikten. Das Grundproblem bleibt im Hintergrund wobei die angegriffene Person in den Vordergrund rückt und zum Problem gemacht wird (vgl. ebd.). Gemäss Esser/Wolmerath ist Mobbing gekennzeichnet durch eine prozesshafte Entwicklung von einzelnen Faktoren, d.h. Mobbing liegt nicht vor, wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin ein einziges Mal von seinem Vorgesetzten/seiner Vorgesetzten unfair behandelt wird, sondern erst dann, wenn die ungerechte Behandlung regelmässig vorkommt (vgl. ebd.). Als Mobbing werden beispielsweise folgende Handlungen verstanden: verstummte Gruppengespräche, sobald die gemobbte Person den Raum betritt, Arbeits-

abläufe werden unvollständig erklärt oder die Arbeit wird gänzlich entzogen (vgl. ebd.). Gemäss Esser und Wolmerath ist Ziel des Mobbings Menschen durch Blossstellen, Rufmord, falsche Informationen, etc. auszustechen bzw. auszuschalten (vgl. ebd.).

Mit den Jahren zeigten Berichte von Mobbingbetroffenen sowie Gespräche mit den Berater/Beraterinnen von Mobbingbetroffenen, dass es eine weitaus grössere Anzahl von Mobbinghandlungen gibt, als Leymann definiert hatte (vgl. Esser/ Wolmerath 2003: 29). Aus diesem Grund haben Esser/Wolmerath im Jahr 2000 ein Verzeichnis mit über 120 Mobbinghandlungen veröffentlicht (vgl. ebd.). Diese Handlungen wurden in die zehn unten aufgeführten Kategorien unterteilt, welche im Kapitel 3.3 (3.3 Erscheinungsformen von Mobbing) ausführlich erläutert werden.

1. „Angriffe gegen die Arbeitsleitsung (sic!) und das Leistungsvermögen“ (Litzcke/Schuh 2010: 127)
2. „Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses“ (ebd.)
3. „Destruktive Kritik“ (ebd.: 128)
4. „Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz“ (ebd.)
5. „Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf“ (ebd.)
6. „Angriffe gegen das Selbstwertgefühl“ (ebd.: 129)
7. „Angst, Schrecken und Ekel erzeugen“ (ebd.)
8. „Angriffe gegen die Privatsphäre“ (ebd.)
9. „Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit“ (ebd.: 130)
10. „Versagen von Hilfe“ (ebd.)

2.2.4 Vergleich der Begriffsdefinitionen

Im folgenden Unterkapitel werden die Definitionen von Mobbing gemäss Leymann, Niedl und Esser/Wolmerath miteinander verglichen.

Alle drei Parteien äussern, dass Mobbing über einen längeren Zeitraum vorkommen und die Handlungen wiederholend sein müssen, ansonsten handele es sich nicht um Mobbing sondern um alltägliche Konflikte. Leymann präzisiert sogar, dass die Mobbinghandlungen mindestens ein halbes Jahr andauern müssen, um tatsächlich als solche genannt werden zu können (vgl. Leymann 2006: 33). Niedl sowie Esser/Wolmerath äussern im Gegensatz zu Leymann keine so konkreten Zeitangaben. Im Weiteren definieren alle drei Autoren Mobbing als einen Prozess. Dies wird beispielsweise an den genannten Zeitangaben festgemacht, über jene hinweg Mobbinghandlungen vorkommen müssen, um überhaupt als solche

verstanden zu werden. Denn Mobbing entsteht nicht von heute auf morgen. Es beginnt meist mit einem kleinen Konflikt und artet aufgrund der immer wiederkehrenden Handlungen des Mobbingtäters/der Mobbingtäterin aus (vgl. Leymann 2006: 33, Niedl 1995: 23, Litzcke/Schuh 2010: 123).

Es wird ersichtlich, dass Leymann sowie Esser/Wolmerath konkrete Handlungen definiert haben, an welchen Mobbing festgemacht wird. Leymann erstellte dafür eine Liste mit 45 Mobbinghandlungen, welche er in fünf Kategorien unterteilte (vgl. Leymann 2006: 22). Gemäss Litzcke/Schuh (2010) wird die ausgearbeitete Liste immer wieder aufgrund logischer Inkonsistenzen, Unvollständigkeit und Redundanzen kritisiert (vgl. ebd. 126).

Esser/Wolmerath fanden aufgrund von Berichten von Mobbingopfern und Gesprächen mit Beratungspersonen heraus, dass es eine weitaus grössere Anzahl von Mobbinghandlungen gibt, als Leymann mit den von ihm genannten 45 Handlungen abdeckte (vgl. Esser/ Wolmerath 2003: 29). Daher erstellten sie ein ausführlicheres Verzeichnis mit rund 120 Mobbinghandlungen. Diese unterteilten Esser/Wolmerath wiederum in 10 Handlungstypen (vgl. ebd.). Jedoch gelang es auch ihnen nicht, eine überschneidungsfreie Einteilung zu erreichen. Esser/Wolmerath fügen dem ausgearbeiteten Verzeichnis an, dass einzelne Handlungen noch kein Mobbing sind. Zudem müssen die aufgeführten Handlungen zielgerichtete Angriffe gegen die betroffene Person und/oder ihr soziales Gefüge sein (vgl. ebd.). Es ist auffallend, dass die Kategorien von Leymann sowie Esser/Wolmerath hauptsächlich nach „Angriffen auf… / Angriffe gegen…“ bezeichnet werden und sich die einzelnen Kategorien teilweise ähnlich sind. Niedl hingegen erstellte keinen Katalog, in welchem Mobbinghandlungen aufgelistet sind. Seiner Meinung nach existieren gespaltene Meinungen darüber, ob Mobbing als sachlicher Tatbestand oder als subjektive, persönliche Interpretation festgestellt werden kann. Er stützt sich in seiner Definition vielmehr auf das subjektive Empfinden der Betroffenen (vgl. Kiener et al. 2002: 14). Zudem betont er, dass Mobbing erst entstehen kann, wenn sich das Opfer ausser Stande, fühlt sich zu wehren (vgl. Niedl 1995: 23). Leymann sowie Esser/Wolmerath sprechen in ihren Definitionen weder von subjektiver Wahrnehmung noch von Wehrlosigkeit des Opfers. Esser/Wolmerath äussert sich jedoch dazu, dass bei Mobbing das Grundproblem in den Hintergrund gestellt und die betroffene Person zum Problem ernannt wird, sie rückt in den Vordergrund (vgl. Litzcke/Schuh 2010: 123).

3. Ursachen, Erscheinungsformen und Auswirkungen von Mobbing

3.1 Ergebnisse aus der Mobbingforschung

Die erste gesamtschweizerische und repräsentative Studie aus dem Jahr 2002 von Kiener et al. zum Thema Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz beschreibt, dass sich nur 4.4% der 3'220 befragten Personen als Mobbingopfer definieren, obwohl 7.6% aller Befragten, die in der Wissenschaft gängigen Mobbingkriterien nach Leymann erfüllen (vgl. ebd.: 22). Gemäss diesen Studienresultaten sind Doppelbürger mit 12.1 % oder Personen mit ausländischer Herkunft (10.5 %), öfter von Mobbing betroffen als Schweizer mit 6.9 % (vgl. ebd.: 24). Im Vergleich mit anderen europäischen Ländern, weist die Schweiz gemäss Schiller-Stutz (2010) einen relativ hohen Anteil an Mobbingopfern auf. Da viele Personen nicht über ihre Erfahrungen mit Mobbing sprechen möchten, ist zudem von einer hohen Dunkelziffer auszugehen (vgl. ebd.: 8). Personen, welche Opfer von Mobbingsituation werden, weisen keine überschneidenden Persönlichkeitskriterien wie Geschlecht, Ausbildungsstand, Hierarchiestufe, Alter oder Charaktereigenschaften auf (vgl. ebd.). Es kann jedoch der Eindruckt entstehen, dass Frauen häufiger von Mobbing betroffen sind als Männer. Grund dafür ist, dass sich weibliche Personen schneller eingestehen können, wenn es ihnen nicht gut geht und daher eher bereit sind, sich fachliche Unterstützung zu beschaffen (vgl. Schiller-Stutz 2010: 8.). Bei den Tätern handelt es sich bei 51.3% um Vorgesetzte, bei 16 % um Arbeitskollegen (gleichgestellt) und bei 13% um Untergebene (vgl. ebd.). Im Vergleich der einzelnen Branchen, wurden in punkto Häufigkeit von Mobbingvorfällen keine beachtlichen Unterschiede festgestellt. Jedoch wiesen die Bereiche Tourismus und Gastgewerbe mit 15.6% Mobbing-Anteil, den höchsten auf. Als zweithäufigste wurde die Gesundheitsbranche mit 10.4 % belegt (vgl. ebd.:9). Mobbing-betroffene weisen einen erhöht schlechteren Gesundheitszustand auf als nicht gemobbte Personen. Betroffene klagen beispielsweise vermehrt über Beschwerden wie innere Unruhe (59.2%), Depressionen (47.5) und allgemeine Schwäche (66%) (vgl. Kiener et al. 2002: 26f.). Dadurch steigen wiederum die Krankheitstage. Die Studie von Kiener et al. belegt, dass Mobbingbetroffene im Gegensatz zu den Nicht-Gemobbten beinahe doppelt so viele Krankheitstage aufweisen, an welchen sie drei Tage oder länger abwesend sind (vgl. ebd.: 28).

3.2 Ursachen von Mobbing

Gemäss Litzcke/Schuh (2010) ist nur selten ein einziger Auslöser die Ursache für die Entstehung von Mobbing. Denn es spielen das Organisationsklima, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Persönlichkeit der Beteiligten (Opfer wie auch Täter) und der Führungsstil des/der Vorgesetzten eine wichtige Rolle (vgl. ebd.: 136). Beispielsweise entsteht Mobbing eher, wenn die Angst vor Arbeitsverlust oder ungünstige Wechselchancen vorhanden sind, als wenn dem nicht so wäre (vgl. ebd.). Dadurch bleiben die Arbeitnehmer oft über einen längeren Zeitraum am selben Arbeitsplatz, als wenn reichliche Wechselmöglichkeiten vorhanden wären (vgl. ebd.). Auch ist die Eskalationsmöglichkeit bei einem Konflikt in schlechten Arbeitsverhältnissen grösser, wodurch eine Mobbingsituation eher entstehen kann (vgl. ebd.).

Stellt man sich die Frage nach den Ursachen von Mobbing, sollte man sich über Folgendes Gedanken machen: „Weshalb mobbt dieser Mobbingtäter gerade dieses Mobbingopfer mit genau dieser Mobbingmethode zu diesem Zeitpunkt?“ (ebd.) Litzcke/Schuhe nennen für die Beantwortung dieser Fragestellung drei Bereiche, welche man nach Antworten durchsuchen soll, 1. Ursachen in der betrieblichen Situation und Arbeitsorganisation, 2. Ursachen beim Mobbingtäter/bei der Mobbingtäterin, 3. Ursachen beim Mobbingopfer (vgl. ebd. 2010: 136)

1. Ursachen in der betrieblichen Situation und Arbeitsorganisation: Aufgrund problematischen Arbeitsbedingungen resultieren innerhalb eines Betriebes oft Spannungen. Mobbingsituationen werden durch Defizite und Fehler bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen und –Inhalten, dem Führungsstil der Vorgesetzten sowie der Arbeitsorganisation begünstigt (vgl. ebd.: 142). Auch Umstände, die zu einem erhöhten Druck, einer Bedrohung oder einer Verunsicherung führen, begünstigen Mobbing (vgl. ebd.). Dazu gehören beispielsweise eine Umorganisation, neue Arbeitskollegen /Arbeitskolleginnen im eigenen Team, Stellenabbau, Angst vor Arbeitsplatzverlust, starre Hierarchie und hoher Leistungs-/Zeitdruck (vgl. ebd.). Aus betrieblicher sowie der arbeitsorganisatorischer Sicht, können Mobbingsituationen jedoch mit einer offenen und transparenten Informationspolitik vorgebeugt werden (vgl. ebd.). Wenn seitens der Vorgesetzten Wertschätzung den Mitarbeitenden entgegengebracht wird (auf ihre Meinung wird Wert gelegt, sie werden ernst genommen, Konflikte werden angegangen), kann der Nährboden für Mobbing entzogen werden (vgl. Litzcke/Schuh 2010: 142).

2. Ursachen beim Mobbingtäter/bei der Mobbingtäterin: Gemäss Litzcke/Schuh geht Mobbing zu 38% allein vom Vorgesetzten/von der Vorgesetzten aus. Gründe für „Mobbing von oben“ sind beispielsweise die Disziplinierung der Mitarbeitenden, Angst vor Autoritäts-

verlust, Angst vor Intrigen der Mitarbeitenden oder die Furcht, dass ein/eine Mitarbeitende/r den/die Vorgesetzte/n aus der führenden Position verdrängen kann (vgl. ebd. 2010: 137). Oft sind auch Arbeitskollegen/ Arbeitskolleginnen an Mobbinghandlungen beteiligt. Bei Übergriffen der Kollegen stehen jedoch andere Motivationsmotive im Vordergrund. Beispielsweise gehören die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, eine persönliche Antipathie oder Rassismus dazu (vgl. ebd. 138). Auch Mobbing von Mitarbeitenden gegen Vorgesetzte kommt vor, ist jedoch eine Seltenheit. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Mitarbeitenden sich bspw. gegen einen neuen, unerwünschten Vorgesetzten auflehnen oder man die vorgesetzte Person ausstechen möchte, um selber an den Führungsposten zu gelangen (vgl. ebd.).

3. Ursachen beim Mobbingopfer: Damit Mobbingsituationen entstehen können, ist es ausreichend, wenn eine Person innerhalb einer Gruppe aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Nationalität, Persönlichkeit, Hautfarbe oder ihrer kulturellen Einstellung in eine sozial betonte Stellung gerät (vgl. ebd.: 40). Dies bedeutet nicht automatisch, dass der/die Mobbing-betroffene selber schuld daran ist. Es gibt jedoch Merkmale und Eigenschaften, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, von Mobbing betroffen zu werden (vgl. ebd.). Zu diesen Merkmalen und Eigenschaften gehören beispielsweise eine auffällige Erscheinung (dick, dünn, klein, gross, auffälliger Kleidungsstil, Gangart, etc.), Krankheiten, Behinderungen, Leistungsprobleme (fehlende Kenntnisse oder Fähigkeiten) oder soziale Anpassungs-schwierigkeiten (stur, arrogant, mischt sich in die Angelegenheiten anderer ein, etc.) (vgl. ebd.: 141). Aus diesen Erläuterungen geht hervor, dass Mobbingbetroffene teilweise keinen konkreten Grund für die Ablehnung seitens Arbeitskollegen, Vorgesetzten oder Angestellten geben und trotzdem Konflikte entstehen können. Wird mit den daraus entstehenden Spannungen nicht angemessen umgegangen, können Mobbingsituationen die Folge sein (vgl. ebd.)

3.3 Erscheinungsformen von Mobbing

Diverse Mobbinghandlungen werden von Mobbingtätern/Mobbingtäterinnen öfters verwendet als andere. An der Spitze steht das Verbreiten von Gerüchten und Unwahrheiten (61.8%) (vgl. Litzcke/Schuh 2010: 131) An zweiter Stelle liegt das falsche Bewerten von Arbeitsleistungen (57.2%) und ist dicht gefolgt von Hänseleien/Sticheleien (55.9%). Beleidigungen (36%), Arbeitsbehinderung (26.5%) und Arbeitsentzug (18.1%) liegen am Schluss der am häufigsten vorkommenden Handlungen (vgl. ebd.). Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erwähnt, erarbeitete Leymann Anfang der achtziger Jahre einen Katalog mit 45

Erscheinungsformen von Mobbing, welche er in fünf Kategorien unterteilte (vgl. Leymann 2006: 22). Auch Esser und Wolmerath veröffentlichten im Jahr 2000 ein Verzeichnis mit über 120 Mobbinghandlungen, welches wiederum in 10 Kategorien unterteilt wurde (vgl. Esser/Wolmerath 2003: 29). Diese Kategorien nach Leymann sowie nach Esser/Wolmerath werden in den folgenden Abschnitt erläutert, da sie weitere Erscheinungsformen von Mobbing aufzeigen.

Erscheinungsformen von Mobbing nach Leymann

„Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen" (Leymann 2006: 23): Wird Mobbing ausgeführt, hat der/die Mobbingbetroffene oft keine oder nur wenige Möglichkeiten am Arbeitsplatz über die Problematik zu sprechen (vgl. ebd.). Dadurch, dass man den Zugang zu Informationen verliert, kann es geschehen, dass der/die MobbingtäterIn Gesprächsregeln aufstellen. Befindet sich der/die Mobbingbetroffene in einer solchen Situation, kann er/sie oft kaum etwas aus eigener Kraft verändern. Schlussendlich urteilen „die anderen" darüber, ob man wieder in die Gruppe aufgenommen wird oder nicht (vgl. ebd.). Dadurch, dass dem/der Mobbingbetroffenen Informationen vorenthalten werden, fehlen in Streitgesprächen oder Diskussionen wichtige Argumente, wodurch der/die Mobbingausführende in eine Machtposition gelangt. Durch die zerstörte Kommunikation wird es für die betroffene Person unmöglich, vorhandene Probleme anzusprechen und zu klären (vgl. ebd.: 24).

„Angriffe auf die sozialen Beziehungen" (ebd.: 26): Da die Kommunikation ein essentieller Bestandteil von sozialen Beziehungen darstellt, geraten diese automatisch aus dem Gleichgewicht, wenn die Kommunikation zwischen zwei Personen gestört oder nicht mehr vorhanden ist. Unterbricht man bewusst die Kommunikation zu einem/einer Mitarbeitenden, gleicht dies einer Isolierung jener Person und wird gemäss Leymann mit Psychoterror verglichen. In die Kategorie der sozialen Isolierung fällt auch die Verhinderung eines sinnvollen Arbeitseinsatzes der Mitarbeitenden (vgl. ebd.: 26f.).

„Auswirkungen auf das soziale Ansehen" (ebd.: 28): Das soziale Ansehen einer Person hängt mit den sozialen Beziehungen, welche diese lebt, zusammen. Die Wertschätzung, welche ein Mensch innerhalb sozialer Beziehungen erhält, trägt in hohem Masse zum Selbstwertgefühl dieser Person bei (vgl. ebd.). Leymann meint, dass man nur dann ein gesundes Selbstwertgefühl entwickeln könne, wenn man sich als wertgeschätztes Mitglied einer Gemeinschaft fühle (vgl. ebd.). Wird eine Person von einer anderen erniedrigt, beschimpft, verhöhnt oder lächerlich gemacht, wird dieses Verhalten als Mobbing bezeichnet (vgl. ebd.). Dies führt mit der Zeit dazu, dass das soziale Ansehen wie auch das Selbst-

bewusstsein der betroffenen Person untergraben wird. Dadurch besteht die Gefahr, dass beim/bei der Mobbingbetroffenen die Motivation, die Begeisterung und die Freude an der Arbeit zerstört und das Selbstwertgefühl enorm reduziert wird (vgl. ebd.: 28).

„Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation" (ebd.: 30): Die berufliche Situation ist heutzutage ausschlaggebend für das ganze Leben einer Person. Gemäss Leymann beruht die vernichtende Wirkung, welche Mobbing am Arbeitsplatz haben kann, auf einem Dreiklang (vgl. ebd.). Zerstörte Kommunikation führt dazu, dass vorhandene Schwierigkeiten nicht besprochen und somit nicht gelöst werden können. Zudem führen eingeschränkte Arbeitsaufgaben zu einer Untergrabung der Berufssituation und dadurch auch der wirtschaftlichen Existenz (vgl. ebd.). Ein zusätzlich zerstörtes Selbstwertgefühl senkt die Kraft, sich behaupten zu können (vgl. ebd.). Da man Mobbing am Arbeitsplatz im Gegensatz zu Mobbing in der Freizeit (z.B. in einem Verein) kaum aus dem Weg gehen kann, nagt es viel mehr an der psychischen und physischen Substanz einer Person. Zudem ziehen solche Probleme am Arbeitsplatz oft Auswirkungen im Privatleben mit sich (vgl. ebd.: 31).

„Angriffe auf die Gesundheit" (ebd.: 31): Durch lang anhaltendes Mobbing können psychosomatische Beschwerden auftreten. Auf die gesundheitlichen Folgeerscheinungen von Mobbing wird jedoch erst im Kapitel 3.5 näher eingegangen. Hiermit sind lediglich physische Drohungen wie bspw. die Androhung eines Denkzettels oder einer körperlichen Sanktion gemeint (vgl. ebd.: 31).

Erscheinungsformen von Mobbing nach Esser/Wolmerath

„Angriffe gegen die Arbeitsleitsung (sic!) und das Leistungsvermögen" (Litzcke/Schuh 2010: 127): Als Angriffe gegen die Arbeitsleistung werden beispielsweise Manipulationen oder Unterschlagungen von Arbeitsergebnissen genannt. Es werden Fehler eingefügt oder wichtige Dokumente entwendet (vgl. ebd.). Auch die Anordnung von langfristig überfordernden Tätigkeiten, das Kappen von Informationskanälen (z.B. keine Nutzung von E-Mail, Telefon, etc.) sowie das ständige Anzweifeln von Kompetenzen und Entscheidungen, werden als Angriffe gegen das Leistungsvermögen und die Arbeitsleistung kategorisiert (vgl. ebd.).

„Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses" (ebd.): Unter diese Kategorie fallen beispielsweise willkürliche Abmahnungen, Umsetzungen, Versetzungen oder Kündigungen des/der Mobbingbetroffenen. Das heisst, wenn für diese Handlungen, welche für die Betroffenen massive Auswirkungen haben können, keine handfesten Gründe vor-

handen sind oder diese an den Haaren herbeigezogen werden (vgl. ebd.). Auch stellt es ein Angriff gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses dar, wenn Weiter- und Fortbildungen gezielt verhindert oder absichtlich schlechte berufliche Beurteilungen gemacht werden (vgl. ebd.: 128).

„Destruktive Kritik" (ebd.: 128): Als destruktive Kritik wird einerseits das Hochspielen von Fehlern oder einzelnen Vorfällen wie auch die Unterdrückung von Verbesserungsvorschlägen des/der Betroffenen genannt (vgl. ebd.). Andererseits geht es hier auch um die unsachliche, gnadenlose und/oder demütigende Kritik des Mobbingtäters/ der Mobbingtäterin. Die Zerstörung der Motivation gehören ebenso in diese Kategorie wie das psychisches Strapazieren des/der Mobbingbetroffenen durch Dauerkontrolle (vgl. ebd.).

„Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz" (ebd.): Darunter verstehen Esser/Wolmerath beispielsweise Gespräche über die betroffene Person hinter deren Rücken, die räumliche Isolation durch einen abgelegenen Arbeitsplatz, zweideutige Bemerkungen, die Vermeidung der betroffenen Person und/oder die Vermeidung von Alltagsgesprächen mit ihr, sie aus Gruppen auszuschliessen oder in ihrer Gegenwart zu schweigen (vgl. ebd.). Auch das Ignorieren von Fragen oder die Verweigerung von Kooperation mit dem/der Betroffenen werden in dieser Kategorie untergebracht (vgl. ebd.).

„Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf" (ebd.): In diese Kategorie fallen das Verbreiten von Gerüchten sowie der gezielte Rufmord. Es werden psychische Krankheiten unterstellt und Beschwerden von Dritten erfunden, ohne dass diese der Wahrheit entsprechen (vgl. ebd.). Dem/der Mobbingbetroffenen werden bewusst Fahrlässigkeit oder Böswilligkeit unterstellt und die betroffene Person wird im Beisein von Dritten gedemütigt, beleidigt oder lächerlich gemacht (vgl. ebd.).

„Angriffe gegen das Selbstwertgefühl" (ebd.: 129): Als Angriffe, welche auf das Selbstwertgefühl abzielen, gelten Erniedrigungen, Abwertungen, Blamagen und Demütigungen. Sowohl schroffe Kommunikation, Beleidigung, Verunsicherung wie auch Kränkung der betroffenen Person finden Platz in dieser Kategorie (vgl. ebd.). MobbingtäterInnen bauschen Fehler der Mobbingbetroffenen auf, führen übertriebene Kontrollen durch, attackieren gezielt und nutzen die persönliche Unsicherheit der Mobbingbetroffenen aus (vgl. ebd.).

„Angst, Schrecken und Ekel erzeugen“ (ebd.): Darunter werden Nötigungen, Einschüchterungen und Drohungen verstanden. Beispielsweise wenn die mobbingbetroffene Person eingesperrt, ein elektrischer Kurzschluss herbeigeführt wird oder tote Tiere auf den Bürotisch gelegt werden um Angst, Schrecken oder Ekel zu erzeugen (vgl. ebd.). Auch körperliche Gewaltandrohungen oder das Drohen mit dem Arbeitsplatzverlust sind weitere Mittel, um eine Person auf diese Art und Weise zu Mobben (vgl. ebd.).

„Angriffe gegen die Privatsphäre“ (ebd.): Ziel dieser Angriffe ist es, das Privatleben der betroffenen Person zu attackieren. Dazu gehören beispielsweise das Schlechtmachen des Mobbingbetroffenen im Freundes- und Familienkreis, Telefonterror, der auch in der Nacht stattfinden kann sowie ständige (Kontroll-) Besuche zu Hause (vgl. ebd.). Es gibt auch MobbingtäterInnen, welche die Angehörigen des/der Mobbingbetroffenen belästigen oder ängstigen oder jene, die Sachbeschädigungen an privatem Besitz ausüben. Jedoch gehören auch die kurzfriste Absage von bereits bewilligten Ferien, das Abwerten von persönlichen Interessen und Vorlieben oder religiöser/politischer Einstellungen dazu (vgl. ebd.: 130).

„Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit“ (ebd.: 130): In diese Kategorie werden körperliche Gewaltanwendungen, die heimliche Verabreichung von Suchtmitteln und/oder Medikamenten, sexuelle Belästigung aber auch das bewusste Verderben von Lebensmitteln oder die Aufforderung, dass der/die Mobbingbetroffene Suizid begehen soll, eingeordnet (vgl. ebd.: 130).

„Versagen von Hilfe“ (ebd.): Als Beispiele dieser Art von Angriffen können das Ignorieren von Mobbingsituationen, indem Verantwortliche wegschauen und sich der Problematik nicht annehmen, genannt werden. Die Verharmlosung solcher Situationen oder auch das Lächerlichmachen und nicht Ernstnehmen von Schwierigkeiten gehören dazu (vgl. ebd.). In dieser Kategorie includiert sind ebenfalls unterlassene Hilfeleistungen und wenn dem/der Mobbingbetroffenen Schuldzuweisungen oder Vorwürfe gemacht werden (vgl. ebd.).

3.4 Mobbingverlauf – 5 Phasen nach Leymann

Gemäss Leymann verlaufen typische Mobbingprozesse in fünf Phasen. Diese Phasen können sich in der Realität überschneiden oder einzelne können ganz wegfallen (vgl. Schiller-Stutz 2010: 20).

1. Phase: „Fehlende oder schlechte Konfliktbewältigung“ (ebd.)

In dieser Phase geht es um alltägliche und in der Arbeitswelt normale Auseinandersetzungen oder Meinungsverschiedenheiten (vgl. ebd.). Diese Spannungen und Konflikte können, wenn seitens der Betroffenen oder den zuständigen Personen produktiv mit diesen umgegangen wird, schnell gelöst werden. Wird ein Konflikt jedoch nur ungenügend bearbeitet, kann mittel- oder langfristig eine Verlagerung dieses Konfliktes auf die Beziehungsebene erfolgen (vgl. ebd).

2. Phase: „Mobbing etabliert sich“ (ebd.: 21)

Der in Phase 1 entstandene Sachkonflikt, rückt in der zweiten Phase in den Hintergrund und geht auf die Beziehungsebene über (vgl. ebd.). Es wird ein Sündenbock geschaffen, auf welchen sich die Feindseligkeiten konzentrieren und welcher für nicht offenbarte Schwächen und Missstände verantwortlich gemacht wird. Dieser kreierte Sündenbock wird mit Mobbinghandlungen traktiert, welche kontinuierlich an Intensität und Häufigkeit zunehmen (vgl. ebd.). Dadurch entsteht eine Täter-Opfer-Beziehung. Versuche der Mobingbetroffenen die Situation zu unterbinden oder positiv zu verändern, werden oft nicht geduldet und als erneutes Fehlverhalten angesehen (vgl. ebd.). Zudem neigen Arbeitskollegen/-kolleginnen dazu, sich ohne zu hinterfragen den allgemeinen Meinungen über das Mobbingopfer anzuschliessen. Dies führt wiederum zu einer Verunsicherung der betroffenen Person. Sie wird misstrauisch, meidet soziale Kontakte, das Selbstbewusstsein sinkt und eine Verschlechterung der psychischen und physischen Gesundheit tritt ein (vgl. ebd.). Durch die Weitergabe von Gerüchten über die betroffene Person ziehen diese weite Kreise, weshalb es oft auch für Führungspersonen nicht einfach ist, die Situation vorurteilsfrei einschätzen zu können (vgl. ebd.).

3. Phase: „ Rechts- und Machtmissbrauch durch Über- und Fehlgriffe der Personalabteilung“ (ebd.: 22)

Da der/die Betroffene nicht mehr respektiert und akzeptiert wird und sich die Mitarbeitenden von ihm/ihr distanzieren, verschlechtert sich die psychische Verfassung des/der Betroffenen zusehends (vgl. ebd.). Infolge dessen, häufen sich Fehlleistungen, weshalb der/die Mobbingbetroffene den Vorgesetzten und/oder der Personalabteilung auffällt. Es werden dann schnelle Lösungen gesucht, um die erhöhte Fehlerquote rasch zu senken, wobei der/die Betroffene meist nicht angehört oder die Konfliktsituation analysiert wird. Als „schnelle“ Problembeseitigung wird beispielsweise die Versetzung des/der Mobbing-betroffenen in eine andere Abteilung, die Kündigung oder Freistellung angesehen. Man hofft,

dass durch diese Massnahmen der Grund für die Störung beseitigt wird und wieder Ruhe im Team einkehrt (vgl. ebd.). Da der/die Mobbingbetroffene diese „Lösung" als ungerecht empfindet, vergrössert sich die psychische Belastung (vgl. ebd.: 22).

4. Phase: „Weitere Stigmatisierung durch ärztliche und/oder psychologische Behandlungsfehler" (ebd.)

Aufgrund Schuld- oder Schamgefühlen berichten Mobbingbetroffene kaum oder nicht über die belastenden Situationen am Arbeitsplatz. Auch gegenüber Psychologen, Ärzten und Sozialarbeitenden schweigen sie lieber und verweigern die Unterstützungsangebote (vgl. ebd.). Daher besteht die Möglichkeit, dass es innerhalb von Beratungen zu Fehlbehandlungen, -diagnosen, -einschätzungen kommt. Dies führt wiederum zu weiteren Stigmatisierungen der Betroffenen (vgl. ebd.).

5. Phase: „Ausschluss aus der Arbeitswelt" (ebd.)

In der letzten Phase zeigt sich, dass interne Versetzungen der betroffenen Person oder andere Massnahmen zur Linderung der entstandenen Unruhen, nicht die gewünschte Wirkung erzielen (vgl. ebd.). Als weiterführende Massnahme erfolgt für das Mobbingopfer entweder die Kündigung oder der Ausschluss aus der Arbeitswelt, welcher durch Frühpensionierung oder Invalidität in Kraft tritt (vgl. ebd.). Diese negativen Folgen sind darauf zurück zu führen, dass die entstandenen Vorurteile der Mobbingopfer trotz „Unterstützungsversuchen" seitens der Vorgesetzten oder der Personalabteilung, haften bleiben (vgl. ebd.). Da keine umfassende Konfliktanalyse durchgeführt wurde und die Ursache für die Missstände nicht aufgedeckt werden konnte, lastet auf den Mobbingbetroffenen weiterhin Druck, weshalb eine Rehabilitierung innerhalb des Betriebes ausbleibt (vgl. ebd.: 22f.). Sollte die betroffene Person weiterhin im Betrieb arbeiten, kann im Extremfall eine Umkehrung von der Opfer- in die Täterrolle erfolgen, indem die Person ihre Konflikte mit Gewalt zu lösen versucht. Auch die Begehung von Suizid wäre eine weitere mögliche Folge (vgl. ebd.: 23).

Gemäss Litzcke/Schuh (2010) liegt das Kernproblem von Mobbing in der Stigmatisierung und sozialen Isolierung der Opfer (vgl. ebd.: 134). Auch wenn anfänglich nur eine einzige Person mobbt, verändern die Angriffe das Verhalten des Umfelds. Leymann stellte sogar fest, dass die Gruppe der Mobbingausführenden mit der Zeit wächst, da sich teilweise auch anfänglich neutrale Personen auf die Seite des Mobbers / der Mobberin schlagen (vgl. ebd.). Ausserdem gibt es auch Personen, welche selber keine Mobbinghandlungen ausführen, diese jedoch ermöglichen. Sie registrieren die Mobbinghandlungen und ziehen sich vom

Mobbingopfer zurück, da sie womöglich Angst haben, selber zum Opfer zu werden (vgl. ebd.). Die soziale Isolation des Mobbingopfers ist dadurch nicht mehr weit entfernt. Die verbreiteten Gerüchte über die/den Mobbingbetroffene/n führen dazu, dass sich bislang Unbeteiligte vom Opfer abwenden (vgl. ebd.). Der/die Betroffene versucht sich wiederum gegen die Anschuldigungen/Gerüchte zu wehren und reagiert auf die Angriffe, was bei seinem Umfeld nicht gut ankommt und als Sturheit gedeutet wird. Diese Handlungen führen das Opfer tiefer in die Isolation (vgl. ebd.). Es reagiert mit Unfreundlichkeit und Misstrauen gegenüber seinem Umfeld und verliert dadurch den Kontakt zu weiteren neutralen Personen. Das Bewältigungsvermögen der/des Betroffenen verschlechtert sich aufgrund der nicht vorhandenen sozialen Unterstützung drastisch (vgl. ebd.). Verhaltensweisen des Opfers, welche eigentlich als Bemühungen zur Entspannung der präkären Situation gedacht waren, werden vom Täter/von der Täterin beispielsweise als arrogantens oder unterwürfiges Verhalten umgedeutet, was dem Täter/der Täterin Grundlage für weitere Mobbing-handlungen bietet (vgl. ebd.). Der/die Mobbingbetroffene kann sich demnach kaum selbständig aus dieser Situation retten, da der/die Mobbingausführende bzw. das Umfeld darüber entscheidet, ob die betroffene Person wieder anerkannt wird oder nicht (vgl. ebd.).

3.5 Auswirkungen auf die Betroffenen

Gemäss Schiller-Stutz, bedeutet Mobbing enormen Stress für die Betroffenen. Sie verlieren bereits nach kurzer Zeit ihr Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen. Zudem kommt es häufig vor, dass sich bei Betroffenen psychische oder psychosomatische Erkrankungen entwickeln (vgl. ebd. 2010: 26). Je intensiver die Mobbingprozesse sind und je länger diese andauern, desto mehr nimmt die Arbeitsleistung und Kreativität der Betroffenen ab und desto grösser sind die Zukunftsängste. Auch der soziale Abstieg kann eine Folge der anhaltenden psychosozialen Belastung sein (vgl. ebd.). Da Mobbingbetroffene aus Verzweiflung vermehrt zu Schlaf-, Beruhigungstabletten oder Alkohol greifen, besteht ein höhere Suchtgefahr (vgl. ebd.: 27). Im weiteren können Konflikte am Arbeitsplatz auch private Beziehungen negativ prägen. Daher ist es nicht selten, dass im privaten Umfeld soziale Spannungen auftreten und Mobbingbetroffene auch dort in die Rolle des Aussenseiters geraten (vgl. ebd.). Dadurch steigen die Verzweiflung und die Einsamkeit der Betroffenen enorm an (vgl. ebd.). Gemäss Litzcke/Schuh (2010) gibt es drei verschiedene Arten von Folgen/Auswirkungen von Mobbing; individuelle, organisatorische und gesellschaftliche (vgl. ebd.: 142). Mobbing kann bei der betroffenen Person erhöhte Nervosität, Verunsicherung und/oder Misstrauen auslösen. Auch Angstzustände, Rückzug, Denk- und Leistungs-blockaden oder Selbstzweifel können als Folgen aufgezählt werden (vgl. ebd.: 143).

Krankheitsbilder wie Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Neurodermitis, Atemnot, Magen-Darm-Erkrankungen, Depressionen, Krebs- oder Herz-Kreislauferkrankungen als Langzeitfolge von Mobbing sind keine Seltenheit (vgl. ebd.: 144) All diese Folgen und Auswirkungen finden auf der individuellen Ebene statt. Unter organisatorischen Folgen sind die negativen wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Betrieb (betriebswirtschaftliche Kosten) sowie die gesellschaftlichen Kosten gemeint. Konkrete Beispiele dafür sind die erhöhten Arbeitsausfälle wegen Krankheit, höhere Kündigungs- und Versetzungsrate oder die verminderte Arbeitsproduktivität von Mobbingbetroffenen (vgl. ebd.: 146). Neben den eben genannten betrieblichen Kosten entstehen auch hohe Ausgaben für die Gesellschaft. Da die Kosten der Sozialversorgungs- sowie der Gesundheitssysteme ansteigen, trägt die Gesellschaft die finanziellen Ausgaben für Dauerarbeitslosigkeit, Rehabilitationskurse oder Heilbehandlungen mit (vgl. ebd.: 146f.).

4. Ethik in der Sozialen Arbeit

4.1 Definition, Aufgaben und Ziele der Sozialen Arbeit

Von der Weltkonferenz der International Federation of Sozial Workers (IFSW), wurde im Juli 2000 eine neue internationale Definition der Profession der Sozialen Arbeit verabschiedet. Diese ist von Fachhochschulen, Universitäten wie auch bei Tätigen in der Praxis der Sozialen Arbeit anerkannt. Die weltweite Akzeptanz und Verbreitung dieser Definition ist sichergestellt, da der Annahme mehrjährige Diskussionsprozesse vorausgegangen sind (vgl. IFWS 2000: 2). Gemäss IFWS lautet die Definition Sozialer Arbeit folgendermassen:

> Die Profession Soziale Arbeit fördert den sozialen Wandel, Problemlösungen in menschlichen Beziehungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen, um ihr Wohlbefinden zu heben. Unter Nutzung von Theorien menschlichen Verhaltens und sozialer Systeme vermittelt Soziale Arbeit am Punkt, wo Menschen und ihre sozialen Umfelder aufeinander einwirken. Dabei sind die Prinzipien der Menschenrechte und sozialer Gerechtigkeit für die Soziale Arbeit fundamental. (IFSW 2000: 1)

Unter dem Begriff „Profession“ verstehen sich Institutionen und Orte des Praxissystems sowie die Berufsgruppe der Personen, welche im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind (vgl. Freund/Stotz 2011: 27). Eine Profession verfügt über ein wissenschaftlich fundiertes, systematisiertes Wissen bezüglich sozialer Handlungsprobleme (vgl. ebd.: 41). Im Weiteren müssen Professionelle der Sozialen Arbeit fähig sein, empirisches Wissen auf einen Fall in der Praxis zu übertragen. Die Verknüpfung von Informationen der Klientel zu ihrer

Lebenslage, wie auch deren eigener Einschätzung diesbezüglich, ist essentiell (vgl. ebd.: 28). In unterschiedlichen Formen richtet sich die Soziale Arbeit auf die mehrfachen verflochtenen Wechselbeziehungen, welche Menschen untereinander führen sowie auf die sozialen Umfelder, von welchen sie umgeben sind (vgl. IFSW 2000: 1). Gemäss Schmocker (2011) löst, lindert oder beugt die Soziale Arbeit alltäglichen sozialen Problemen von Individuen, Gruppen von Menschen oder ganzen sozialen Systemen vor (vgl. ebd.: 19). Soziale Probleme werden als solche bezeichnet, wenn psychische, biologische, ökonomische, kulturelle oder soziale Bedürfnisse aufgrund persönlicher oder sozialer Voraussetzungen, dem gesellschaftlichen, ökonomischen oder politischen Wandel, der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder hinderlicher Machtprozesse und -strukturen, nicht mehr selbständig gestillt werden können (vgl. AvenirSocial 2006: 2). Die Vermittlung zwischen Gesellschaft und Individuum sowie Lebenswelten und Systemen, stellt daher eine spezifische Aufgabe der Sozialen Arbeit dar. Ziel ist es, auch in Verhältnissen, welche durch diverse Ungleichheiten geprägt sind, die menschliche Würde zu erhalten (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011: 33). Die Soziale Arbeit engagiert sich in erster Linie bei Problemen, welche Menschen mit sich selbst und in sich haben. Erst in zweiter Linie geht es darum, welche Schwierigkeiten die Gesellschaft mit diesen Menschen hat (vgl. ebd.). Daher handelt es sich bei der Vermittlung, welche aus der Sozialen Arbeit hervorgeht, um eine parteiliche und nicht um eine neutrale (vgl. ebd.). Die Soziale Arbeit ist in einer systemtheoretischen und soziologischen Perspektive für das soziale, psychische und körperliche Befinden sowie die Selbstverwirklichung und Entwicklung von Individuen zuständig, indem sie beispielsweise die Menschen durch den Zugang zu Bildungsprozessen, Ressourcen oder Chancen dazu befähigt, ihre Bedürfnisse soweit als möglich selbständig zu befriedigen (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011: 34, Schmocker 2011: 20). Hierfür ist es notwendig, dass sich die Soziale Arbeit für die Besserung sozialer Verhältnisse innerhalb der einzelnen Lebenswelten, Familien, der Gesellschaft und sozialen Organisationen einsetzt (vgl. IFSW 2000: 1).Gemäss IFSW (2000: 1) ist die Soziale Arbeit darum bestrebt, in Verbundenheit mit Benachteiligten, Menschen aus Unterdrückung und Wehrlosigkeit zu befreien und Armut zu lindern. Ziel dabei ist es, die soziale Integration zu fördern und zu sichern (vgl. ebd.). Im Weiteren soll den Menschen Zugang zu jeglichen für sie bedeutenden Bereichen der Gesellschaft möglich gemacht werden (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011: 35). Der Integrationsgedanke entspringt in der Vorstellung von sozialer Gleichheit und Gerechtigkeit. Ebenfalls gilt die Autonomie der Klienten und Klientinnen als zentraler Wert der Sozialen Arbeit, welcher gefördert werde müsse (vgl. ebd.). Innerhalb dialogischer Prozesse sollen Menschen bei der Wiedergewinnung und Steigerung ihrer Handlungsfähigkeit unterstützt werden, wobei das Selbstbestimmungsrecht und die Würde jedes einzelnen Menschen geachtet wird (vgl. ebd.).

Die Arbeitsbeziehungen zwischen den Professionellen der Sozialen Arbeit und der Klientel basiert oftmals nur auf Vertrauen und da es immer wieder vorkommt, dass die Professionellen auch im halbfreiwilligen oder unfreiwilligen Rahmen in die Lebensumstände von Menschen eingreifen müssen, stellt dies eine besondere Verantwortung dar. Dafür wird eine stetige Reflexion von Zielvorstellungen, Konsequenzen und Werten des professionellen Handelns wie auch des daraus entstehenden Machtgefälles gefordert (vgl. Schmocker 2011: 54, Hochuli Freund/Stotz 2011: 61). Gemäss Schmocker (2011) ist es notwendig, dass sich die Professionellen der Sozialen Arbeit hinsichtlich ihrer besonderen Verantwortung darum bemühen, ihr Handeln an ethischen und moralischen Normen und Werten zu orientieren (vgl. ebd.: 54).

4.2 Ethische Grundlagen der Sozialen Arbeit mit Blick auf die Zusammenarbeit von Menschen

Gemäss Lob-Hüdepol (2007) kann eine Ethik der Sozialen Arbeit, als „kritisch konstruktive Reflexion moralischer Dimensionen und normativen Grundlagen beruflicher Sozialer Arbeit“ (ebd.: 117) aufgefasst werden. Ethik wird als Reflexion von Moral verstanden. Moral bedeutet die Gesamtheit von Handlungsprinzipien, -mustern, -regeln, Normen und Deutungsmustern, welche für Professionelle der Sozialen Arbeit im (beruflichen) Alltag essentiell und handlungsweisend sind (vgl. ebd.). In Bezug auf die Berufsmoral der Sozialen Arbeit, sind hierfür beispielsweise das anwaltschaftliche Einfordern von Rechtsansprüchen der Klienten und Klientinnen, allenfalls auch entgegen der Interessen der eigenen Institution oder der Respekt vor der Lebenserfahrung und der Selbstbestimmung der Klientel zu nennen (vgl. ebd.: 18). 2004 fügten die zwei internationalen Dachverbände der Sozialen Arbeit, die International Association of Schools of Social Work (IASSW) und die IFSW die ethischen Grundsätze der Sozialen Arbeit, welche aufgrund der letzten ca. 130 Jahren resümierten, zusammen und arbeiteten infolge das Grundlagendokument Sozialer Arbeit ‚Ethik in der Sozialen Arbeit – Darstellung der Prinzipien‘ aus (vgl. Schmocker 2011: 7). Dieses Grundlagendokument bindet Professionelle Sozialer Arbeit einerseits an deren Internationalen Definition, welche im Kapitel 4.1 dargelegt wurde, andererseits auch an die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, Menschenrechte und Menschenwürde. Darauf basierend wurden wesentliche Verhaltensregeln und ethische Leitlinien für die Praxis verfasst. Menschen- und Gesellschaftsbilder bilden den Ausgangspunkt und Hintergrund der ausgearbeiteten Regeln und Leitlinien (vgl. ebd.). Die Menschen werden dahingehend als verletzliche und schliesslich sterbliche Organismen gesehen, die über psychische Fähigkeiten wie Handlungs-, Leidens-, Lern- und Wissenskompetenzen verfügen und die

fähig sind soziale Systeme und Strukturen zu erarbeiten und Beziehungen einzugehen (vgl. ebd.: 7f). Um sich wohl zu fühlen und zu (über-)leben, ist es für die Menschen notwendig, dass ihre Bedürfnisse befriedigt werden. Die daraus hervorgehenden menschlichen Bedürfnisse lassen sich in folgende Kategorien unterteilen: biologische Bedürfnisse (physische Integrität, Fortpflanzung, sexuelle Aktivität, Regenerierung, Selbstreproduktion), psychische Bedürfnisse (Sinn, Ziele, Informationen zur Orientierung, Hoffnung auf Erfüllung, Abwechslung, sensorische Stimulation, Normen und Kompetenzen zur Situationsbewältigung, Ästhetik), psychosoziale Bedürfnisse (soziale Zugehörigkeit, emotionale Zuwendung, Teilnahme, Fairness, Gerechtigkeit, Austausch, relative Autonomie, Unverwechselbarkeit, Kooperation, spontane Hilfe, soziale Anerkennung). Damit eine Befriedigung der genannten Bedürfnisse stattfinden kann, sind Menschen auf ihre Umwelt, welche wiederum aus sozialen Systemen (u.a. soziales Umfeld am Arbeitsplatz.) besteht, angewiesen, da diese den Menschen das soziale Umfeld bieten, welches für ihre Bedürfnisbefriedigung benötigt wird (vgl. Schmocker 2011: 42f., Schmocker 2013: 5-7). Die Mittel und Formen der Bedürfnisbefriedigung sind allerdings an den jeweiligen kulturellen, politischen und gesellschaftlichen Kontext gebunden, weshalb es vorkommt, dass diese verhindert bzw. behindert werden. Dies führt wiederum zu Bedürfnisspannungen, welche der Mensch emotional und/oder kognitiv wahrnimmt und darauf mit differierenden Veränderungsmassnahmen innerhalb seines individuellen sozialen Umfeldes reagiert, um ein Gleichgewicht aufbauen zu können (vgl. Schmocker 2011: 42f., Schmocker 2013: 5-7). Sollte dies über kurz oder lang nicht eintreten, erleidet der Mensch gemäss Schmocker (2013: 5) physischen, psychischen oder sozialen Schaden, welcher allenfalls fatale Folgen haben kann, insofern die Bedürfnisse dauerhaft unbefriedigt bleiben (vgl. ebd.: 8). Auch bei Mobbing tritt eine Einschränkung der individuellen Bedürfnisse auf, welche gesundheitliche Beschwerden zur Folge haben kann. Durch eine erzwungene, langanhaltende Einschränkung der Bedürfnisse, wird das Menschsein schlechthin sowie ein Leben in Würde verletzt (vgl. Schmocker 2011: 8). Nicht alle Menschen finden günstige Voraussetzungen vor oder bringen diese mit, um die sozialen Systeme, von welchen sie umgeben sind, so mitgestalten zu können, dass sich für sie daraus ein menschengerechtes Sein verwirklichen lässt. Die Soziale Arbeit hat sich aus diesem Grund u.a. auch am Arbeitsplatz von Menschen für die soziale Gerechtigkeit sowie die Menschenrechte einzusetzen (vgl. ebd.: 8,43).

4.3 Die Rolle der Sozialen Arbeit in Bezug auf Mobbing in Firmen

Im Berufskodex der Sozialen Arbeit ist nicht eindeutig festgehalten, welche spezifischen Aufgaben die Soziale Arbeit in Bezug auf die Zusammenarbeit von Menschen bzw. bezüglich

Mobbing in Firmen hat. Aus den vorherigen Kapiteln 4.1 und 4.2 gehen jedoch einige Grundsätze hervor, welche als Aufgabe der Sozialen Arbeit in Bezug auf die Zusammenarbeit von Menschen übertragen werden können. Zudem veröffentlichte AvenirSocial (2010) ein Leitbild der Betrieblichen Sozialarbeit. Darin werden die konkreten Aufgaben und Ziele der Betrieblichen Sozialarbeit genannt, welche ebenfalls auf soziale, innerbetriebliche Schwierigkeiten wie Mobbing übertragen werden können.

Gemäss Schmocker (2011) besteht eine wichtige Aufgabe der Sozialen Arbeit darin, soziale Probleme von Individuen zu lösen, zu lindern oder vorzubeugen (vgl. ebd.: 19). Als soziale Probleme bezeichnet werden beispielsweise, wenn soziale, biologische oder psychische Bedürfnisse nicht selbständig gestillt werden können (vgl. AvenirSocial 2006: 2). Sind die Mittel zur selbständigen Bedürfnisbefriedigung nicht vorhanden, entstehen Bedürfnisspannungen. Das Individuum nimmt diese emotional und/oder kognitiv wahr und reagiert mit Veränderungsmassnahmen innerhalb seines Umfeldes. Das Individuum ist bestrebt, durch diese Veränderungsmassnahmen wieder ein Gleichgewicht herstellen zu können. Funktioniert dies nicht, erleidet der Mensch über kurz oder lang psychischen, physischen oder sozialen Schaden (vgl. Schmocker 2011: 42f., Schmocker 2013 5-7).Wie bereits in Kapitel 3.5 erläutert, sind die Folgen für Mobbingbetroffene insbesondere auf physischer, psychischer und sozialer Ebene fatal. Die Betriebliche Sozialarbeit hat unter anderem zum Ziel, auf problematische Strukturen und Prozesse hinzuweisen sowie Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten (vgl. AvenirSocial 2010: 2). Auch die Beratung und Schulung von Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Personalverantwortlichen, bei sozial relevanten Thematiken innerhalb der Firma, sind ein Aufgabenbereich der Betrieblichen Sozialarbeit. Bei auftretenden Schwierigkeiten zieht die Betriebliche Sozialarbeit interne sowie externe Hilfsquellen bei und vermittelt Hilfsangebote (vgl. ebd. 2f). Daraus kann abgeleitet werden, dass die Betriebliche Sozialarbeit zur Aufgabe hat, sich Mobbingfällen anzunehmen, die Mobbingopfer sowie weitere involvierte Personen zu unterstützen, lösungsorientiert zu beraten, interne Verfahren einzuleiten und wenn nötig Triagen zu externen Stellen vorzunehmen. Zudem beteiligt sich die Betriebliche Sozialarbeit an der Entwicklung von Präventionsmassnahmen, wodurch ein präventiver Beitrag für die Sicherung des Wohlbefindens, der Motivation und der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden gewährleistet werden kann (vgl. AvenirSocial 2010: 2). Gemäss AvenirSocial (2010) können die Dienstleistungen der Sozialen Arbeit einerseits von den Mitarbeitenden freiwillig in Anspruch genommen werden, beispielsweise wenn sie sich aufgrund von Mobbinghandlungen seitens des/der Vorgesetzten selbständig an den Sozialdienst wenden, um sich beraten zu lassen und Unterstützung zu holen (vgl. ebd.: 4). Andererseits kann der Kontakt von Angestellten

und dem Betrieblichen Sozialdienst auch im Auftrag der Firma erfolgen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein/eine MitarbeiterIn Mobbinghandlungen ausführt, die mobbingbetroffene Person keine Unterstützung einholt, das Team sowie das Arbeitsklima jedoch unter den Schwierigkeiten leiden. Der/die Vorgesetzte kann die involvierten Personen in solchen Fällen beim Betrieblichen Sozialdienst für ein Gespräch anmelden (vgl. ebd.).

5. Beschreibung, Analyse und Vergleich – Leitfaden bzw. Richtlinien für den Umgang mit Mobbing in Firmen

Im Kapitel 5 werden zwei Mobbingkonzepte (Leitfaden und Richtlinie beschrieben, analysiert und diskutiert. Der Leitfaden bzw. die Richtlinie, wie im Falle von Mobbing innerhalb einer Firma vorgegangen wird und wie die Mobbingbetroffenen unterstützt werden, wurden für diese Bachelor Thesis von der Sozialberatung der (Schweizerischen) Post sowie der Generaldirektion der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft zur Verfügung gestellt. Beide Firmen wünschen keine Veröffentlichung des Leitfadens bzw. der Richtlinie, weshalb diese nicht im Anhang beigefügt sondern in den folgenden Unterkapiteln (5.1 und 5.2) beschrieben werden. Innerhalb des Leitfadens der Post sowie Richtlinie der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (nachfolgend: SRG), werden neben Mobbing auch die Themen der sexuellen Belästigung/Diskriminierung behandelt. Auf diese Themen wird innerhalb dieser Arbeit nicht eingegangen. Die Analysen werden sich ausschliesslich auf das Vorgehen bei Mobbing am Arbeitsplatz beziehen.

5.1 Die Post – Ein Leitfaden für Vorgesetzte und HR- Beratende

Im Kapitel 5.1 wird der Leitfaden, welcher die Post für Vorgesetzte und HR-Beratende in Bezug auf die Themen Mobbing und sexuelle Belästigung entwickelt hat, beschrieben.

Der Leitfaden ist in acht Kapitel unterteilt. Das erste Kapitel handelt von den Grundsätzen, welche auch die Ziele dieses Leitfadens sowie den Geltungsbereich beinhalten. Es wird unmissverständlich dargelegt, dass die Post keine Form von Mobbing am Arbeitsplatz duldet. Sollte es dennoch zu solchen Handlungen kommen, haben diese arbeits-, straf- oder zivilrechtliche Konsequenzen (Die Post 2014: 2). Ein weiterer Grundsatz ist, dass Mitarbeitende, welche von Mobbing betroffen sind, ernst genommen, beraten und unterstützt werden. Zudem sollen diese Personen von Vergeltungsmassnahmen geschützt werden (vgl. ebd.). Die Post (ebd.) hält fest: „Ein gutes Arbeitsklima ist der beste Schutz vor Mobbing (…). Dazu hat die Post einen Verhaltenskodex erarbeitet, welcher von den Mitarbeitenden

jederzeit ein respektvolles, korrektes Verhalten, frei von Diskriminierung fordert". Die soeben genannten Grundsätze gelten für den gesamten Konzern der Post. Als Ziele des Leitfadens werden formuliert, dass HR-Beratende und Vorgesetzte die Auswirkungen und Formen von Mobbing, ihre eigenen Verantwortlichkeiten und Aufgaben in Fällen von Mobbing und den richtigen Umgang mit solchen Anschuldigungen kennen (vgl. ebd.). Im zweiten Kapitel „Definitionen, Risikofaktoren und Folgen von Mobbing (…)" (ebd.: 3), wird der Begriff Mobbing am Arbeitsplatz folgendermassen definiert: „Eine Person oder eine Gruppe von Personen wird am Arbeitsplatz systematisch und gezielt schikaniert, belästigt, ausgegrenzt, mit demütigenden Aufgaben beauftragt oder Gerüchten und Intrigen ausgesetzt". (ebd.) Anschliessend werden einige Beispiele von Mobbinghandlungen aufgelistet, welche sich gemäss der Einteilung solcher Handlungen von Esser/Wolmerath, hauptsächlich in folgende Kategorien einordnen lassen: „Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen" (Litzcke/Schuh 2010: 127), „Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf" (ebd.: 128), „Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz" (ebd.), „Angriffe gegen das Selbstwertgefühl" (ebd.: 129) und „Angst, Schrecken und Ekel erzeugen" (ebd. 129). Die Post verweist zudem darauf, dass alltägliche Konflikte, gelegentliche Differenzen und Auseinandersetzungen kein Mobbing bedeuten, solange die Kräfteverhältnisse im Gleichgewicht sind, Konflikte objektiv und schnell gelöst sowie offen ausgetragen werden (vgl. Die Post 2014: 3). Im selben Kapitel werden Vorgesetzten und HR-Beratenden die Risikofaktoren von Mobbing erläutert (vgl. ebd. 4). Unabhängig von äusserlichen, kulturellen und religiösen Eigenschaften können alle Mitarbeitende zu Mobbingbetroffenen werden. Auch ein typisches Täterprofil besteht nicht (vgl. ebd.). Vielmehr zeichnet sich dieses durch persönliche Eigenschaften wie Überforderung, Konkurrenzdenken, Machtstreben etc. aus. Auch ungelöste Konflikte, schlechte Arbeitsorganisation, Leistungsdruck oder ein negatives Arbeitsklima werden als Risikofaktoren erwähnt (vgl. ebd.: 4). Als Folgen von Mobbing werden u.a. Beeinträchtigungen der psychischen und physischen Gesundheit wie beispielsweise Schlaflosigkeit, psychosomatische Störungen, Kopfschmerzen, Magenprobleme oder Depressionen genannt (vgl. ebd.). In Kapitel drei werden die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der betroffenen Mitarbeitenden, der Vorgesetzten, der HR-Beratenden sowie den Sozialberatenden geklärt (vgl. ebd.: 5).

Die *betroffene Person* soll sich bei der mobbingausführenden Person einerseits gegen Grenzüberschreitungen wehren und ein Gespräch zur Verbesserung der Situation mit jener Person suchen (vgl. ebd.).. Zudem wird geraten ein „Tagebuch" zu führen, um Beweismaterial zu sammeln. Sollte das Gespräch mit der mobbingausführenden Person keine Wirkung zeigen, wird den Mobbingbetroffenen nahe gelegt, aktiv zu werden und sich frühzeitig an ihre Vorgesetzten, die HR-Beratung oder die Sozialberatung zu wenden (vgl.

ebd.). Die *Vorgesetzten* stehen in der Pflicht, neue Mitarbeitende über die Grundsätze in Bezug auf Mobbing zu informieren, darauf zu achten, dass betriebliche und gesetzliche Bestimmungen eingehalten werden, Konflikte frühzeitig anzugehen und das Gespräch mit Mitarbeitenden zu suchen, Betroffene ernst zu nehmen und schnellstmöglich fachliche Unterstützung bei der HR- oder Sozialberatung aufzusuchen (vgl. ebd.). Auch die Unterstützung der HR-Beratung innerhalb einer internen Untersuchung und die Überprüfung allenfalls angeordneter Massnahmen, fallen in den Aufgabenbereich sowie die Verantwortlichkeit der Vorgesetzten. Die *HR-Beratenden* beraten und unterstützen Vorgesetzte (vgl. ebd.). Sie halten allenfalls Erstgespräche mit der betroffenen Person und führen interne Untersuchungen in Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten bzw. der Sozialberatung durch (vgl. ebd.). Zudem organisieren sie kontinuierliche Standortgespräche, welche mit den betroffenen Mitarbeitenden über mindestens sechs Monate erfolgen und „stellen die Überprüfung der beschlossenen Massnahmen sicher" (ebd.). Die *Sozialberatenden* führen Schulungen und Informationsanlässe durch, sie unterstützen und beraten betroffene Mitarbeiter, HR-Beratenden und Vorgesetzte und führen Mediations- oder Erstgespräche. Im weiteren unterstützen sie die HR-Beratenden innerhalb internen Untersuchungen (vgl. ebd.). Als weiteres Kapitel wird das „Vorgehen bei Mobbing (…) am Arbeitsplatz (vgl. ebd.: 6) beschrieben. Zuerst wird der Start des Interventionsprozesses erläutert. Dieser beginnt, wenn sich ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin gemobbt fühlt und sich an die zuständige Stelle (HR-Beratung, Vorgesetzte oder Sozialberatung) wendet. Die Vorwürfe werden ernst genommen sowie fachlich schnellstmöglich abgeklärt (vgl. ebd.). Es folgt ein Erstgespräch, welches zum Ziel hat, Informationen über die Anschuldigungen und Vorkommnisse zu sammeln und zu klären, welche Bedürfnisse und Anliegen die betroffene Person hat (vgl. ebd.). Anschliessend wird die weitere Vorgehensweise bestimmt d.h. die betroffene Person wird über die Möglichkeiten informiert, welche dem Erstgespräch folgen und der Auflösung der Mobbingsituation dienen sollen (vgl. ebd.). Einerseits stehen *Konfliktlösungsgespräche* und *Mediationen* zur Auswahl, andererseits können *interne Untersuchungen* oder *externe Verfahren* eingeleitet werden. Sollte die betroffene Person keine dieser vier Möglichkeiten in Erwägung ziehen, kann sie durch die Sozialberatung bezüglich der Stärkung ihrer eigenen Ressourcen sowie der Erarbeitung von persönlichen Coping-Strategien, Beratung in Anspruch nehmen (vgl. ebd.).. Ziel dieser Beratung ist, dass die betroffene Person darin gestärkt wird, sich gegen den/die MobbingtäterIn wehren zu können. Ist sich die betroffene Person bei ihrer Entscheidung unsicher, werden falls nötig mehrere Gespräche geführt, um sie bei ihrer Wahl zu unterstützen. Die Entscheidung wird autonom von der betroffenen Person getroffen (vgl. ebd.). Einzige Ausnahme ist, wenn die betroffene Person aus psychischen Gründen ausser Lage ist, selbständig zu entscheiden.

Aufgrund der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers werden dann allenfalls Schutzmassnahmen getroffen, welche vorgängig mit dem Rechtsdienst sowie der Leitung der Sozialberatung abgesprochen werden (vgl. ebd.). Wie bereits erwähnt, bestehen innerhalb der Post vier Möglichkeiten, welche als Interventionsprozess der Lösung von Mobbingsituationen dienen. Diese Möglichkeiten werden nun erläutert.

Konfliktlösungsgespräche haben eine Aussprache, die Konfliktanalyse sowie die Lösungssuche zum Ziel (vgl. ebd.). Vorgängig werden mit dem/der Mobbingbetroffenen sowie mit der mobbingausführenden Person Einzelgespräche geführt. Anschliessend erfolgt das eigentliche Konfliktlösungsgespräch mit beiden Parteien (vgl. ebd.). Es werden Massnahmen getroffen, schriftlich festgehalten und von beiden Parteien unterzeichnet. Innerhalb der folgenden (mindestens) sechs Monate, werden regelmässige Standortgespräche geführt und die Umsetzung der festgelegten Massnahmen besprochen, kontrolliert und evaluiert (vgl. ebd.). Kann eine Mobbingsituation durch die Konfliktlösungsgespräche nicht aufgehoben werden, da die vereinbarten Massnahmen nicht eingehalten werden oder keine Einigung der Parteien zu Stande kommt, besteht die Möglichkeit, dass eine Mediation oder allenfalls eine interne Untersuchung eingeleitet wird (vgl. ebd.). Die Ziele einer Mediation sind das Thematisieren der vorliegenden Problematik, das Erkennen von schwierigen Situationen, die Herstellung eines Dialoges zwischen den Parteien sowie die Erweiterung der Konfliktlösekompetenzen wie auch das Herausarbeiten von Lösungen, welche den Bedürfnissen der beteiligten Personen gerecht werden (vgl. ebd.: 7). Solche Mediationen werden innerhalb der Post von ausgebildeten Personen wie HR- oder Sozialberatenden durchgeführt. Es wurde die Erfahrung gemacht, dass Mobbingausführende sich innerhalb einer Mediation oft stärker mit den eigenen Taten auseinander setzten, als wenn direkt eine interne Untersuchung durchgeführt wird (vgl. ebd.). Bei der Mediation gelten einige Grundsätze, bspw. dass die Mediation von der beschuldigten und der klagenden Person freiwillig gewählt werde muss. Zudem soll innerhalb der Mediation fair und offen miteinander kommuniziert werden, wobei die mediationsführende Person eine unparteiische Rolle einnimmt und die Gesprächsinhalte vertraulich behandelt werden (vgl. ebd.). Zudem müssen die Grundregeln der Mediation, wie bspw. einander zuhören, gegenseitiger Respekt, keine persönlichen Unterstellungen/ Angriffe, Sache und Person trennen, von allen Beteiligten akzeptiert und eingehalten werden (vgl. ebd.). Die Vereinbarungen, welche innerhalb einer Mediation zustande kommen, werden schriftlich festgehalten und von den Beteiligten unterzeichnet. Bezüglich der Umsetzung dieser Vereinbarungen werden während mindestens sechs Monaten regelmässige Standortbestimmungen erfolgen (vgl. ebd.). Sollte innerhalb der Mediation jedoch keine Einigung erfolgen oder wird den vereinbarten Massnahmen und

Verhaltensweisen nicht nachgekommen, kann von der mobbingbetroffenen Person die Einleitung einer internen Untersuchung verlangt werden (vgl. ebd.). Die interne Untersuchung wird von einem intraprofessionellen Team geführt, welches aus einem/einer HR-Berater/in und einem/einer Sozialarbeiter/in besteht (vgl. ebd.). Ziele sind die gründliche Untersuchung der Angelegenheiten und deren Beurteilung sowie die Konfiszierung von Beweismaterial wie bspw. Mails, Aktennotizen, etc. Innerhalb der internen Untersuchung werden die klagende Person sowie die beschuldige Person angehört und die Vorkommnisse besprochen (vgl. ebd.). Sollte sich die Situation dadurch nicht klären, werden auch Drittpersonen befragt. Dadurch soll Klarheit geschaffen und die Anschuldigungen überprüft werden. Innerhalb der folgenden Wochen aber spätestens nach drei Monaten, wird ein Bericht seitens des Untersuchungsteams erstellt. Dieser bietet Grundlage und Empfehlungen für die weiteren Massnahmen und allfällige arbeitsrechtlichen Konsequenzen (bspw. eine Entlassung (vgl. ebd.). Im weiteren besteht die Möglichkeit, dass Mobbingbetroffene bei den zuständigen kantonalen Stellen ein externes Verfahren einleiten (vgl. ebd.). Dieses wird innerhalb des Leitfadens nicht weiter erläutert. Im fünften Kapitel Interventionsprozess, wird das soeben beschriebene Vorgehen anhand eines Schemata aufgezeigt.

Zusammenfassend kann bezüglich dem Interventionsprozess gesagt werden, dass bei allen internen Interventionsmöglichkeiten (Konfliktlösungsgespräch, Mediation, interne Untersuchung) nach Lösungen und Vereinbarungen gesucht werden (vgl. ebd.: 7f.). Es werden Massnahmen ausgearbeitet, welche in den folgenden sechs Monaten periodisch untersucht werden, bevor der Fallabschluss stattfindet (vgl. ebd.). Innerhalb des Leitfadens werden auch „Empfehlungen für die Gesprächsführung“ (vgl. ebd.: 12) abgegeben. Diese beinhalten Denkanregungen zur Gesprächsvorbereitung sowie wichtige Informationen für die Durchführung des Gesprächs (Vertraulichkeit, Grundhaltung gegenüber den Beteiligten, Informationen übermitteln, etc.) (vgl. ebd. 10). Zudem sind in den Kapiteln sieben und acht, „Rechte der beteiligten Personen“ (ebd. 13f.) und rechtliche Aspekte, die Rechte der mobbingbetroffenen und der mobbingausführenden Person erläutert (vgl. ebd.) und in ausführlicher Form dem Leitfaden beigelegt (vgl. ebd.: 11-13).

5.1.1 Analyse des Leitfadens – Die Post

Der Leitfaden der Post wird in diesem Kapitel in Bezug auf die Grundwerte der Sozialen Arbeit untersucht. Dasselbe Vorgehen wird in Kapitel 5.2.1. bezüglich der Richtlinie der SRG durchgeführt. Bevor die Analyse vorgenommen wird, werden die Grundwerte der Sozialen Arbeit erläutert. Die Grundwerte beziehen sich auf die Mobbingbetroffenen und nicht auf die

Mobbingausführenden oder andere involvierte Personen wie HR-Beratende, Vorgesetzte, etc.

Grundwerte der Sozialen Arbeit

„Grundsatz der Gleichbehandlung“ (AveniSocial 2010: 8): Gemäss AvenirSocial sind unabhängig von der erbrachten Leistung, der Erfüllung von Ansprüchen, dem moralischem Verhalten oder ihrer Verdienste, jeder Person Menschenrechte zu gewähren (vgl. ebd.:8)

„Grundsatz der Selbstbestimmung“ (ebd.:8): Insofern das Treffen von eigenen Entscheidungen, welche im Zusammenhang mit dem persönlichen Wohlbefinden stehen, die Individuen selber, ihre Rechte oder die rechtmässigen Interessen von Drittpersonen nicht gefährden, geniesst dies höchste Achtung (vgl. ebd.).

„Grundsatz der Partizipation“ (ebd.: 9): Die Sozialarbeitenden sind dazu verpflichtet, die Adressatinnen und Adressaten, Klientinnen und Klienten in die Arbeit miteinzubeziehen und sie daran zu beteiligen. Die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie die Beteiligung am gesellschaftlichen Leben, ist für den Lebensvollzug der Individuen notwendig (vgl. ebd.: 9).

„Grundsatz der Integration“ (ebd.: 9): Damit das Menschsein in einer demokratisch aufgebauten Gesellschaft verwirklicht werden kann, bedarf es einer integrativen Achtung und Berücksichtigung kultureller, sozialer, spiritueller, psychischer und physischer Bedürfnisse der Individuen sowie ihrer kulturellen, sozialen und natürlichen Umwelt (vgl. ebd.)

„Grundsatz der Ermächtigung“ (ebd.: 9): Damit das Gemeinwesen, Gruppen und Individuen autonom und eigenständig an der Gestaltung einer optimierten Sozialkultur mitwirken können, setzt dies voraus, dass sie der Wahrung ihrer Rechte ermächtigt und befähigt sind sowie ihre Stärken entwickeln (vgl. ebd.).

„Verpflichtung zur Zurückweisung von Diskriminierung“ (ebd.: 9): Im Hinblick auf soziale Gerechtigkeit darf und kann Diskriminierung, aufgrund von körperlichen Merkmalen, Alter, Familienstand, Nationalität, biologischem oder sozialen Geschlecht, Kultur oder Religion, sexueller Orientierung, politischer Meinungen, Fähigkeiten oder sozioökonomischem Status, nicht geduldet werden (vgl. ebd.).

„Verpflichtung zur Anerkennung von Verschiedenheiten“ (ebd.: 9): Die Verschiedenheiten von Gemeinschaften, Gruppen und einzelnen Menschen sowie kulturelle und ethische Unterschiede, sind in Hinblick auf Gerechtigkeit, Gleichwertigkeit aller Individuen und Gleichheit zu achten und zu berücksichtigen. Die nachdrückliche und stetige Einforderung

bedingungsloser Akzeptanz, bezüglich gültiger Werte und Normen, die in erster Linie die Menschenrechte nicht verletzen und für alle Individuen gelten, sind wesentlich (vgl. ebd.).

„Verpflichtung zur gerechten Verteilung von Ressourcen" (ebd.: 10): Stehen einer Gesellschaft Ressourcen zur Verfügung, die für das menschliche Wohlbefinden verwendet werden können, sind diese rechtmässig, adäquat und bedürfnisgerecht zu verteilen. Insbesondere bei knappen vorhandenen Ressourcen, stellt die Sicherstellung der Verteilungsgerechtigkeit eine höhere Dringlichkeit dar. Im Hinblick auf die Verteilungsgerechtigkeit, verpflichten sich die Sozialarbeitenden, die ihnen verfügbaren Ressourcen effizient zu verwenden und einzusetzen (vgl. ebd.: 10).

„Verpflichtung zur Aufdeckung von ungerechten Praktiken" (ebd.: 10): Werden Praktiken, Massnahmen oder Anordnungen aufgedeckt, welche auf Individuen und deren sozialen Umfelder schädliche, unterdrückende oder ungerechte Folgen haben, soll öffentlich auf diese hingewiesen werden. Im beruflichen Kontext werden solche Aufträge unter Beachtung der sozialen Gerechtigkeit zurückgewiesen (vgl. ebd.).

„Verpflichtung zur Einlösung von Solidarität" (ebd.: 10): Als solidarisch gelten jene Personen, die Ungerechtigkeit, Unterdrückung, sozialen Ausschluss, Ausbeutung oder Stigmatisierung anprangern und Feigheit innerhalb der Gesellschaft, Intoleranz in Bezug auf zwischenmenschliche Beziehungen und Gleichgültigkeit betreffend individueller Not, aktiv entgegenwirken (vgl. ebd.).

Im Leitfaden der Post kommt der *„Grundsatz der Gleichbehandlung"* (AvenirSocial 2010: 8) zum Tragen. Dies wird daran festgemacht, dass Grundsätze genannt werden, welche für den gesamten Konzern gelten. Es werden keine Unterschiede bezüglich den hierarchischen Stellungen der einzelnen Mitarbeitenden vorgenommen. Für alle gilt, dass Mobbing in keiner Form geduldet wird und Mobbingbetroffene intern unterstützt und beraten werden (vgl. Die Post 2014: 2). Die Beachtung des *Grundsatzes der Selbstbestimmung* wird daran erkannt, dass Mobbingbetroffen die Möglichkeit zur Mitbestimmung des weiteren Vorgehens gegeben wird. Seitens der Post werden den betroffenen Personen innerhalb des Leitfadens Vorschläge unterbreitet, wie sie im Falle von Mobbing vorgehen können (vgl. ebd.: 5). Einerseits wird geraten, sich gegen den/die MobbingtäterIn zu wehren und ein Gespräch mit diesem/dieser zu suchen, um eine Verbesserung der Situation zu ermöglichen. Andererseits wird nahegelegt, ein „Tagebuch" als Beweismaterial zu führen und sich frühzeitig an die Sozialberatung, Vorgesetzte oder HR-Beratende zu wenden (vgl. ebd.). Da diese Vorschläge nicht als Vorschriften deklariert werden, kann die betroffene Person selbstbestimmend entscheiden, welches Vorgehen sie wählen möchte und wann und wem sie die

Mobbingsituation meldet. Erfolgt eine Meldung vom Mobbingopfer an die genannten internen Stellen, beginnt der Interventionsprozess (vgl. ebd.: 6). Hierbei werden einerseits klare Strukturen seitens der Post vorgegeben, welcher Schritt auf welchen folgt. Andererseits kann die betroffene Person mitbestimmen, welche Prozesse sie einleiten und auf welche sie verzichten möchte. Auch ob sie gegen die mobbende Person vorgehen und/oder ihre eigenen Coping-Strategien und Ressourcen stärken möchte (bspw. kann auf eine interne Untersuchung verzichtet werden, wenn die durch Konfliktlösungsgespräche und Mediation herbeigeführte Klärung bzw. Verbesserung der Situation für die/der Betroffene ausreicht) liegt in ihrem Ermessen (vgl. ebd.). Die Post betont innerhalb des Leitfadens, dass diese Entscheidung autonom von der betroffenen Person gewählt wird. Einzig, wenn diese aufgrund psychischer Gründe nicht in der Lage ist, eine selbständige Entscheidung zu treffen, erfolgen aufgrund der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, nach rechtlicher Abklärung, allenfalls Schutzmassnahmen seitens der Post (vgl. ebd.) Auch bei einer allfälligen Mediation, werden auf deren Grundsätze wert gelegt, das heisst, dass das Mobbingopfer sowie der/die MobbingtäterIn freiwillig teilnehmen müssen und diese ansonsten nicht zustande kommt (vgl. ebd. 7). Als *„Grundsatz der Partizipation“* (AvenirSocial 2010: 9), sind die Beteiligung und der Einbezug der Klienten/Klientinnen in die Arbeit gemeint. Miteinbezogen werden Mobbingbetroffene gemäss Leitfaden einerseits beim Erstgespräch. Dort werden u.a. Vorkommnisse, Informationen und Anschuldigungen gesammelt und die Anliegen und Bedürfnisse der/des Mobbingbetroffenen geklärt (vgl. Die Post 2014: 6). Andererseits werden die Betroffenen in den ganzen weiteren Interventionsprozess involviert. Sie dürfen ihre Sichtweisen, Probleme, Anliegen und Bedürfnisse äussern wie auch die Wahl der weiteren führenden Interventionen mitbestimmen und können diesbezüglich auf Beratung und Unterstützung der verantwortlichen Stellen zurückgreifen (vgl. ebd. 6f.). Bezüglich des *Grundsatzes der Integration* sind keine konkreten Hinweise im Leitfaden der Post ersichtlich, bzw. dass kulturellen, physischen, psychischen, sozialen und spirituellen Bedürfnisse der betroffen Personen sowie deren natürlichen, sozialen und kulturellen Umwelt speziell Beachtung geschenkt werden müssen (vgl. ebd.: 6). Auch eine integrative Achtung dieser Bedürfnisse/Umwelt wird nicht erwähnt. Aus dem Leitfaden der Post wird eher ersichtlich, dass allen Mobbingbetroffenen grundsätzlich die gleichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, diese aber unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse innerhalb vorgegebenen Strukturen und im Rahmen der Selbstbestimmung angepasst werden können (bspw. möchte die betroffene Person einen ausführlichen Interventions-prozess mit Unterstützung der verantwortlichen Stellen durchlaufen oder nur die Coping-Strategien erarbeiten und persönliche Ressourcen stärken) (vgl. ebd.). Diese Stärkung der Ressourcen und Ausarbeitung von Coping-Strategien, fällt auch unter den *„Grundsatz der*

Ermächtigung" (AvenirSocial 2010: 9). Die Betroffenen erlernen dadurch, sich selber zu wehren sowie schwierige Situationen autonom verändern zu können. Auch im Umgang mit den erlebten Situationen und der selbständigen Beanspruchung von Beratung, werden sie, gemäss Post, gestärkt. Im weiteren werden Mobbingbetroffene innerhalb von Gesprächen dabei unterstützt, bei vorherrschenden Unsicherheiten bezüglich einer anstehenden Entscheidung, eine Wahl treffen zu können (vgl. Die Post 2014: 6). Durch diese interne Unterstützung können Mobbingbetroffene dazu befähigt werden, ihre Stärken zu entwickeln. Die *„Verpflichtung zur Zurückweisung von Diskriminierung"* (AvenirSocial 2010: 9), wird innerhalb des Leitfadens u.a. umgesetzt, indem Vorgesetzte darauf aufmerksam gemacht werden, dass alle Mitarbeitende unabhängig ihrer kulturellen, religiösen oder äusserlichen Eigenschaften zum Mobbingopfer werden können. Dadurch bewirkt die Post eine Gleichstellung aller Mitarbeitenden, ohne einzelne zu diskriminieren (vgl. Die Post 2014: 4.). Zudem werden alle Vorwürfe bezüglich Mobbing ernstgenommen und fachlich abgeklärt. Die Abklärung soll schnellstmöglich erfolgen. Dies bedeutet wiederum, dass alle Vorwürfe unabhängig, von welcher Person diese stammen, ernstgenommen und professionell bearbeitet werden (vgl. ebd.). Zudem wird ein gutes Arbeitsklima von der Post als bester Schutz vor Mobbing bezeichnet. Daher wurde ein Verhaltenskodex ausgearbeitet, welcher von den Mitarbeitenden stets ein korrektes, respektvolles Verhalten, frei von Diskriminierung fordert (vgl. ebd.: 2). *„Verpflichtung zur Anerkennung von Verschiedenheiten"* (AvenirSocial 2010.: 9) wird dadurch, dass die Post im Leitfaden unmissverständlich darlegt, dass am Arbeitsplatz Mobbing in keiner Art und Weise geduldet wird, umgesetzt (vgl. Die Post 2014: 2). Obwohl es nicht ausdrücklich erwähnt wird, kann davon ausgegangen werden, dass durch die Nichtduldung von Mobbing, ethische und kulturelle sowie individuelle Unterschiede von Menschen innerhalb des Konzerns berücksichtigt oder zumindest geachtet werden. Die *„Verpflichtung zur gerechten Verteilung von Ressourcen"* (AvenirSocial 2010: 10) besteht einerseits darin, dass die Vorgesetzten durch HR-Beratende bezüglich Mobbingsituationen unterstützt und beraten werden (vgl. Die Post 2014: 5). Wird eine interne Untersuchung indiziert, wird diese von einem intraprofessionellen Team durchgeführt, welches aus Sozialarbeitenden und HR-Beratenden besteht (vgl. ebd.). Da bei Mobbingsituationen seitens der Post gemäss Leitfaden, allen Betroffenen die gleichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und interne Interventionsprozesse von ausgebildeten Personen begleitet und durchgeführt werden, scheint eine gleichmässige, adäquate und rechtmässige Verteilung der vorhandenen Ressourcen, die für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verwendet werden zu bestehen (vgl. ebd.). Bezüglich der *„Verpflichtung zur Aufdeckung von ungerechten Praktiken"* (AvenirSocial 2010: 10), erscheinen die Interventionsschritte, welche innerhalb des Konzerns der Post angeboten werden, als vielfältig (Konfliktlösungsgespräche,

Mediation, interne Untersuchung). Die Konfliktlösungsgespräche und die Mediation haben u.a. zum Ziel, Aussprachen zu forcieren, Praktiken, welche Individuen unterdrücken, schaden oder ungerecht sind zu stoppen, Lösungen herauszuarbeiten und Massnahmen festzulegen, welche Mobbingsituationen auflösen sollen (vgl. Die Post 2014: 6f.). Die interne Untersuchung hat u.a. zum Ziel, eine gründliche Analyse der Vorkommnisse, die Beurteilung dieser sowie die Beschlagnahmung von Beweismaterial durchzuführen, wodurch schädliche Praktiken wie Mobbing aufgedeckt werden können (vgl. ebd.:7). In Anbetracht der *„Verpflichtung zur Einlösung von Solidarität"* (AvenirSocial 2010: 10) kann genannt werden, dass die Vorgesetzten dazu verpflichtet sind, neue Mitarbeitende über die geltenden Grundsätze bezüglich Mobbing zu informieren. Auch müssen sie darauf achten, dass gesetzliche und betriebliche Bestimmungen eingehalten, Konflikte frühzeitig thematisiert, Mobbingbetroffene ernstgenommen werden und das Gespräch mit Mitarbeitenden gesucht wird (vgl. Die Post 2014: 5). Im weiteren liegt es in ihrer Verantwortung, dass Betroffene umgehend fachliche Unterstützung der Sozial- oder HR-Beratung aufsuchen. Dadurch kann die Firma bereits in frühen Stadien von Mobbing aktiv werden und Unterdrückung, sozialem Ausschluss und Ungerechtigkeiten entgegenwirken (vgl. ebd.). Da die Vorgesetzten in der Pflicht stehen, die Mobbingbetroffenen als erste Anlaufstelle zu unterstützten und dieses Handeln der Vorgesetzten daher nicht auf Freiwilligkeit basiert, könnten diese Aspekte auch der „Verpflichtung zur Aufdeckung von ungerechten Praktiken" (AvenirSocial 2010: 10) zugeordnet werden.

5.2 Schweizer Radio- und Fernsehgesellschaft SRG – Richtlinie zum Persönlichkeitsschutz

Im Kapitel 5.2 werden die Richtlinien, welche von der Schweizer Radio- und Fernsehgesellschaft für Mitarbeitende der Generaldirektion in Bezug auf die Themen Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung ausgearbeitet wurden, beschrieben.

Der Inhalt der Richtlinien wird in zehn Kapitel unterteilt. Im ersten Kapitel, Grundsatzerklärung, wird festgehalten, dass die Generaldirektion der SRG die Würde und Persönlichkeit der Mitarbeitenden schützt und achtet sowie dass jede/r Anspruch auf die Wahrung der persönlichen Integrität hat. Zudem wird dargelegt, dass Mobbing am Arbeitsplatz verboten ist und nicht geduldet wird (vgl. SRG SSR 2014: 2). Im darauf folgenden Kapitel werden die Rechtsgrundlagen aufgezeigt. Es wird auf das Diskriminierungsverbot gemäss Art. 3 Bundesverfassung hingewiesen, welches besagt, dass Arbeitnehmer/innen aufgrund ihres Geschlechts, der familiären Situation, ihres Zivilstandes

oder einer Schwangerschaft, nicht direkt oder indirekt diskriminiert werden dürfen (vgl. ebd.). Das Diskriminierungsverbot bezieht sich auf die Arbeitsbedingungen, die Anstellung, Beförderung, Aufgabenzuteilung, Aus- und Weiterbildung, Entlohnung sowie die Entlassung (vgl. ebd.). Auch auf Art. 328 Abs. 1 Obligationenrecht (OR) wird Bezug genommen: „Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen (…).“ (Bundesgesetzt betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches Obligationenrecht 1911: 102) Das dritte Kapitel handelt vom Schutz der persönlichen Integrität. Es wird beschrieben, dass innerhalb der Generaldirektion Mitarbeitende beschäftigt werden, welche kooperativ, verantwortungsbewusst und qualitätsorientiert handeln sollen. Um ein positives Arbeitsklima zu schaffen, spielen der gegenseitige Respekt und die Achtung vor der Würde der einzelnen Personen eine wichtige Rolle. Eine Missachtung der persönlichen Integrität, wie es beispielsweise bei Mobbing der Fall ist, wird von der Generaldirektion der SRG nicht toleriert (vgl. SRG SSR 2014: 2). Die Prävention oder Bekämpfung von Mobbing, liegt gemäss Kapitel vier der Richtlinie in der Verantwortung der direkten Vorgesetzten oder der Führungsverantwortung (vgl. ebd.: 3). Die Vorgesetzten sind bei einem Verdacht oder einem konkreten Fall von Mobbing verpflichtet, die betroffenen Personen auf das interne Beschwerdeverfahren wie auch auf die Verhaltensregeln, welche von der Generaldirektion ausgearbeitet wurden, aufmerksam zu machen und wenn nötig, die erforderlichen Massnahmen zu ergreifen (vgl. ebd.). Dies stellt eine fordernde und anspruchsvolle Aufgabe für die Vorgesetzten dar, was der Generaldirektion bewusst ist. Aus diesem Grund bieten sie den Führungspersonen interne Beratung und Unterstützung an, damit jene in solch diffizilen Situationen kompetent Entscheiden und Handeln können. Die Kontaktaufnahme mit internen Anlaufstellen liegt jedoch in der Verantwortung der Führungsperson, welche aufgefordert wird dies rechtzeitig, im Interesse des Teams, der eigenen Person und der involvierten Mitarbeitenden zu tun (vgl. ebd.). Im fünften Kapitel wird Mobbing definiert und es werden verschiedene Erscheinungsformen von Mobbing aufgezeigt. Es wird informiert, dass alltägliche Konflikte, wie sie innerhalb der Arbeitswelt von Zeit zu Zeit vorkommen, keine Mobbingsituation darstellen (vgl. ebd.). Damit solche einfachen Konflikte schnell gelöst werden können, müssen diese offen ausgetragen werden und das Kräfteverhältnis zwischen den involvierten Parteien soll gleichermassen verteilt sein (vgl. ebd.). Durch das erfolgreiche Lösen solcher Konflikte, können auch positive Veränderungen entstehen. Werden die Konflikte jedoch nicht oder nur teilweise ausgetragen, steigt das Risiko, das ein über längere Zeit wachsender Konflikt der Auslöser von Mobbingsituationen wird (vgl. ebd.). Die Generaldirektion der SRG definiert Mobbing folgendermassen: „Unter Mobbing versteht man ein systematisches, feindliches, über einen

längerer Zeitraum anhaltendes Verhalten, mit dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz isoliert, ausgegrenzt oder gar von ihrem Arbeitsplatz entfernt werden soll." (ebd.: 4) Weiterführend wird angemerkt, dass Mobbinghandlungen soziale Beziehungen oder das Ansehen der gemobbten Person angreifen, die geleistete Arbeit abwerten oder deren Möglichkeit, sich mitzuteilen behindern, was in schweren Fällen zur Schädigung der Gesundheit führen kann (vgl. ebd.). Als Beispiele werden diverse Mobbinghandlungen aufgeführt, wie wiederholte Sticheleien/Schikanen, gezieltes Ignorieren, feindseliges Verhalten, unberechtigtes Kritisieren, Verleumdungen, Beleidigungen, Vertrauensmissbrauch, Erniedrigung/ Ehrverletzung, Drohungen, Sabotagehandlungen, Angriffe unterschiedlicher Art, Entziehung oder Einschränkungen von Aufgaben, Erschwerungen betreffend der Arbeitsaufgaben, Zuteilung sinnloser Aufgaben, Vorenthaltung von notwendigen Informationen, Zuteilung eines erniedrigenden Arbeitsplatzes (vgl. ebd.). Damit Mobbing frühzeitig erkannt und eine Eskalation abgewendet werden kann, werden innerhalb des fünften Kapitels die Phasen von Mobbing kurz erläutern. Diese werden in vier Kategorien eingeteilt.

1. Phase, Ungelöster Konflikt: Durch einen ungelösten Konflikt entsteht ein negatives Arbeitsklima, wofür das spätere Mobbingopfer verantwortlich gemacht wird. Dadurch folgen vereinzelte Angriffe gegen die beschuldigte Person, wie zum Beispiel durch die Verbreitung von Gerüchten (vgl. ebd.: 4)

2. Phase, Informations- und Kontaktverweigerung: Der sachliche Grund für den entstandenen Konflikt wird hintergründig und es beginnt die Ausgrenzung der betroffenen Person. Das Mobbingopfer wird gemieden, die Zusammenarbeit absichtlich unterbunden und wichtige Informationen werden zurückgehalten. Zudem bilden sich Parteien und Fronten. Durch diese Entwicklungen wird die von Mobbing betroffene Person, systematisch verunsichert und isoliert (vgl. ebd.)

3. Phase, Steigerung der Aggression: Wehrt sich die betroffene Person nicht gegen die Mobbinghandlungen, ist es typisch, dass sich die Aggressionen der Mobbingtäter/ Mobbingtäterinnen erneut steigern. Dadurch kommt es zu immer offeneren oder sogar körperlichen Angriffen, wodurch die Situation ausser Kontrolle gerät (vgl. ebd.: 5). Die immer intensiver werdenden Angriffe, führen beim Mobbingopfer zu einer Verringerung des Selbstwertes sowie zu Konzentrationsschwierigkeiten. Dadurch entstehen vermehrt Fehler, welche neuen Anlass für Schikanen bieten. Der psychische Druck des Mobbingopfers steigt, da die geleistete Arbeit permanent infrage gestellt und kritisiert wird (vgl. ebd.).

4. Phase, Kündigung: Als letzten Ausweg aus der belastenden und leidvollen Situation, sehen die Opfer oft nur noch die Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Es besteht jedoch

auch die Möglichkeit, dass eine Kündigung seitens der Firma ausgesprochen wird. Die Mobber haben ihr Ziel erreicht, wenn eine der beiden Möglichkeiten in Kraft tritt (vgl. ebd.).

Da das folgende Kapitel sechs nicht in Zusammenhang mit Mobbing steht, wird dieses Kapitel nicht bearbeitet und direkt zum Kapitel „Folgen/Konsequenzen von (…) Mobbing (…) am Arbeitsplatz“ (ebd.) übergegangen. In der Richtlinie des Persönlichkeitsschutzes werden über mögliche Folgen für die Mobbingbetroffenen wie auch für die Mobbingtäter/ Mobbingtäterinnen informiert. Demotivation, physische und psychische Erkrankungen, geschwächtes Selbstwertgefühl, Angst vor einer Kündigung oder Verlust des Arbeitsplatzes, wie auch sich selber die Schuld für die Situation geben oder im schlimmsten Fall Suizid, werden als mögliche Folgen für die Mobbingbetroffenen aufgeführt (vgl. ebd.: 6). Da die Folgen von Mobbing für die Betroffenen zu einer Bedrohung ihrer Existenz werden können, wird darauf aufmerksam gemacht, dass jeder Fall von Mobbing ernstgenommen und innerhalb einer seriösen Abklärung geprüft werden muss (vgl. ebd.). Als mögliche Folgen für MobbingtäterInnen werden in erster Linie Konsequenzen, welche seitens der Generaldirektion der SRG im Falle von Mobbing getroffen werden, aufgezeigt. Die Konsequenzen werden der Schwere einer Widerhandlung angepasst. Bei einem leichteren Vergehen wird beispielsweise in einem persönlichen Gespräch, in welchem die Grundsätze der SRG bzgl. Persönlichkeitsschutzes erläutert werden, eine persönliche Entschuldigung beim Opfer verlangt. Bei schwereren Mobbingfällen wird ein schriftlicher oder mündlicher Verweis ausgesprochen oder es wird eine Versetzung dieser Person vorgenommen. Auch eine Verwarnung mit Kündigungsandrohung, eine ordentliche Kündigung oder eine fristlose Entlassung sind Folgen von schwerem Mobbing (vgl. ebd.). Innerhalb der Richtlinien der SRG, Kapitel acht, werden zudem konkrete Schritte aufgezeigt, welche Betroffenen im Fall von Mobbing nachkommen sollen. Einerseits sollen Handlungen oder Bemerkungen, welche von den Betroffenen als verletzend wahrgenommen werden gemeldet werden, andererseits werden die folgenden vier konkreten Handlungsschritte erläutert. 1. Persönliches Gespräch: Ein Gespräch kann unter den betroffenen Parteien oder in der Anwesenheit einer Vertrauensperson durchführt werden. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der/die Mobbingbetroffene ein Gespräch bei einer anderen, nachfolgend aufgeführten Anlaufstelle oder mit einer Vertrauensperson ihrer Wahl, ohne Beisein des Mobbingtäters/der Mobbingtäterin führt. 2. Persönlicher Brief: Da bezüglich einem Gespräch Hemmungen bestehen können, gibt es auch die Möglichkeit, die verletzenden Handlungen und Bemerkungen innerhalb eines Briefes aufzuzeigen. Der Brief kann dem Mobbingtäter/der Mobbingtäterin und/oder einer Vertrauensperson überreicht werden. Sollte dieser keine Wirkung zeigen, wird empfohlen, einen zweiten Brief aufzusetzen und eine Kopie an eine

Anlaufstelle zu senden. 3. Beweismaterial sammeln: Es wird als hilfreich erachtet, wenn Beweismaterial gesammelt und Zeugen/Zeuginnen, welche die Handlungen/Bemerkungen gehört oder gesehen haben, gesucht werden. Auch das Schreiben eines Tagebuches wird als nützlich erachtet. 4. Internes Beschwerdeverfahren: Es wird auf Kapitel neun verwiesen, in welchem das interne Beschwerdeverfahren ausführlich erläutert wird. Die Generaldirektion der SRG bestimmt externe und interne Vertrauenspersonen, an welche sich von Mobbing betroffene Mitarbeitende für Informationen und Beratung wenden können. Eine Liste dieser Vertrauenspersonen ist den Richtlinien beigelegt (vgl. ebd.: 7). Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass Anliegen dieser Art vertraulich behandelt werden. Im neunten Kapitel wird das interne Beschwerdeverfahren erläutert. Mobbingbetroffene der Generaldirektion haben die Möglichkeit, sich an die Leitung des Personalmanagements zu wenden, um „die Durchführung eines internen Beschwerdeverfahrens“ (ebd.: 7) zu verlangen. Die Leitung Personalmanagement bestimmt den Ablauf des internen Beschwerdeverfahrens, da diese auch die Leitung darüber hat. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass die Aufsicht an den Leiter HR übertragen wird (vgl. ebd.). Die leitende Stelle des Beschwerdeverfahrens versucht, allen Hinweisen auf Mobbing diskret, rasch und gründlich nachzugehen. Es werden diejenigen Personen informiert, welche zwingend einbezogen werden müssen (vgl. ebd.). Die Aufsicht des internen Beschwerdeverfahrens führt ein Gespräch mit dem Mobbingopfer sowie dem Mobbingtäter/der Mobbingtäterin bezüglich der gemeldeten Beschwerden und versucht diese diskret abzuklären. (vgl. ebd.: 7f.). Beide Parteien haben innerhalb des Beschwerdeverfahrens das Recht, sich durch eine Vertrauensperson, welche sie selbständig wählen, begleiten zu lassen. Zudem dürfen sie bei Befragungen von Drittpersonen oder der Gegenpartei teilnehmen und ergänzende Fragen stellen (vgl. ebd.: 8). Jedoch steht der/dem Mobbingbetroffenen zu, die Anwesenheit des/der Mobbingbeschuldigten während der Befragung abzulehnen. Der/die vermutliche MobbingtäterIn darf sich in diesem Fall von einer frei gewählten Person vertreten lassen. Das Verfahren wird von der Leitung des Personalmanagements mit einem bedingten Entscheid abgeschlossen (vgl. ebd.). In Zusammenarbeit mit der Leitung der Generaldirektion erfolgt anschliessend der definitive Entscheid. Dieser wird der mobbingbetroffenen sowie der mobbingausführenden Person und falls erforderlich, auch deren Vorgesetzten mitgeteilt. Über weitere Untersuchungshandlungen, Befragungen und den Entscheid, wird von der Leitung des internen Beschwerdefahrens Protokoll geführt (vgl.: ebd.).

5.2.1 Analyse der Richtlinie – Schweizer Radio und Fernsehgesellschaft SRG

In der Richtlinie der SRG wird in Betracht auf den *„Grundsatz der Gleichbehandlung“* (AvenirSocial 2010: 8) festgehalten, dass die Persönlichkeit und Würde aller Mitarbeitenden geachtet und geschützt werden soll. Zudem hat jede/r Anspruch auf die Wahrung der persönlichen Integrität (vgl. SRG SSR 2014: 2). Dies bedeutet, dass Angriffe von aussen gegen eine Person nicht geduldet werden, wie bspw. soziale Ausgrenzung oder Grenzüberschreitungen, die Verletzungen des Selbstwertes der betroffenen Person herbeiführen können (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO 2014: 1). Zudem gilt für alle Mitarbeitenden, dass Mobbing am Arbeitsplatz verboten ist (vgl. SRG SSR 2014: 2). Der *„Grundsatz der Selbstbestimmung“* (AvenirSocial 2010: 8) scheint im Konzept der SRG hauptsächlich in folgenden Punkten vertreten zu sein: Mobbingbetroffene können autonom darüber entscheiden, ob sie bezüglich der Vorkommnisse ein persönliches Gespräch mit der mobbingausführenden Person und allenfalls einer Vertrauensperson führen möchten (vgl. SRG SSR 2014: 7). Zudem besteht die Möglichkeit, die verletzenden Handlungen und Bemerkungen bei Hemmungen mit Hilfe eines Briefes auszudrücken und diesen dem/der Mobbingtäter/Mobbingtäterin, der Vertrauensperson oder einer Anlaufstelle zu übergeben (vgl. ebd.). Es kann Beweismaterial gesammelt und gezielt nach Zeugen/Zeuginnen gesucht werden. Auch das Schreiben von einem Tagebuch wird empfohlen. Als vierte Möglichkeit besteht das interne Beschwerdeverfahren, welches von der Leitung des Personal-managements durchgeführt wird (vgl. ebd.). Die genannten Möglichkeiten stehen der/dem Mobbingbetroffenen frei. Die (internen und externen) Vertrauenspersonen, werden von der Generaldirektion vorgegeben und sind somit für die Betroffenen nicht frei wählbar (vgl. ebd.). Der Einbezug von Mobbingbetroffenen bzw. der *„Grundsatz der Partizipation“* (AvenirSocial 2010: 9), ist in den Richtlinien der SRG kaum ersichtlich. Es scheint so, dass wenig Spielraum für den individuellen Einbezug der Betroffenen besteht. Nach Beginn des internen Beschwerdeverfahrens, entscheidet die Leitung Personalmanagement ohne den Einbezug der Betroffenen über das weitere Vorgehen und den genauen Ablauf (vgl. SRG SSR 2014: 7f.). In Anbetracht des *Grundsatzes der Integration* ist erkennbar, dass innerhalb der Richtlinie Bezug auf das Schweizerische Obligationenrecht genommen wird. Dieses besagt im übertragenen Sinne gemäss Art. 328 Abs. 1 besagt, dass der Arbeitgeber innerhalb des Arbeitsverhältnisses ausreichend Rücksicht auf die Gesundheit des Arbeitnehmers zu nehmen, die Persönlichkeit zu schützen und zu achten sowie für Erhalt von Sittlichkeit zu sorgen hat (vgl. Bundesgesetzt betreffend Ergänzungen des Schweizerischen Zivilgesetzbuches Obligationenrecht 1911: 102). Bezüglich dem *„Grundsatz der Ermächtigung“* (AvenirSocial 2010: 9), ist in den Richtlinien ersichtlich, dass die Betroffenen seitens der SRG bei der Wahrung ihrer Rechte unterstützt werden. Dies wird daran

festgemacht, dass ein striktes Diskriminierungsverbot gilt und die persönliche Integrität der Mitarbeitenden geschützt wird. Um die Rechte der Mitarbeitenden zu schützen, werden interne und externe Vertrauenspersonen zur Verfügung gestellt, auch besteht die Möglichkeit eines internen Beschwerdeverfahrens (vgl. SRG SSR 2014: 7f.). Wie die Förderung der Stärken der Mobbingbetroffenen unterstützt wird, ist aus den Richtlinien nicht ersichtlich. Die *„Verpflichtung zur Zurückweisung von Diskriminierung"* (AvenirSocial 2010: 9), ist in den Richtlinien deutlich ersichtlich. Einerseits wird in den Rechtsgrundlagen das Diskriminierungsverbot gemäss Bundesgesetzt Art. 3 erläutert, andererseits wird im Kapitel drei, „Schutz der persönlichen Integrität" (SRG SSR 2014: 2), deutlich gemacht, dass keine Ungleichbehandlung aufgrund kultureller, ethischer, sexueller, religiöser oder nationaler Unterschiede geduldet wird (vgl. ebd.). Dadurch bewirkt die SRG die Gleichstellung aller Mitarbeitenden. Zudem wird festgehalten, dass jeder Fall von Mobbing ernstgenommen und seriös abgeklärt werden soll (vgl. ebd.: 6). Es wird festgehalten, dass für ein gutes Arbeitsklima die gegenseitige Achtung der Würde jedes einzelnen Mitarbeiters sowie der respektvolle Umgang miteinander von grosser Bedeutung ist (vgl. ebd.: 3). Die *„Verpflichtung zur Anerkennung von Verschiedenheiten"* (AvenirSocial 2010: 9), wird anhand dessen umgesetzt, dass Mobbing am Arbeitsplatz verboten ist. Dieses Verbot gilt für alle Mitarbeitenden der Generaldirektion (vgl. SRG SSR 2014: 2). Obwohl es, gleich wie im Leitfaden der Post, auch hier nicht ausdrücklich erwähnt wird, kann davon ausgegangen werden, dass durch die Nichtduldung von Mobbing, ethische, kulturelle sowie individuelle Unterschiede von Menschen innerhalb des Konzerns berücksichtigt oder zumindest geachtet werden sollen. Im Rahmen der *„Verpflichtung zur gerechten Verteilung von Ressourcen"* (AvenirSocial 2010: 10), werden allen Mitarbeitenden, welche von Mobbing betroffen sind, die gleichen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Seitens der SRG können Betroffene Unterstützung bei internen oder externen Vertrauenspersonen oder innerhalb eines internen Beschwerdeverfahrens anfordern (vgl. SRG SSR 2014: 7f.) Die SRG betont zudem, dass Mobbingbetroffene oder Personen, welche Informationen liefern, aufgrund des Beschwerdeverfahrens keine Nachteile erhalten dürfen (vgl. ebd.). Die Unterbindung von Mobbing, liegt in der Verantwortung der direkten Vorgesetzten oder der Führungspersonen, was eine anspruchsvolle Aufgabe für die genannten Personen darstellt (vgl. ebd.: 3). Die Generaldirektion bietet daher den Führungspersonen/Vorgesetzten interne Unterstützung und Beratung an, um in solch schwierigen Situationen kompetent Entscheiden und Handeln zu können (vgl. ebd.). Dies bedeutet wiederum eine Qualitätssicherung und gerechte Ressourcenverteilung bezüglich der Beratung und Unterstützung für die betroffenen Mitarbeiter. Bezüglich der *„Verpflichtung zur Aufdeckung von ungerechten Praktiken"* (AvenirSocial 2010: 10), stellt die SRG Betroffenen den Kontakt mit internen oder externen

Vertrauenspersonen zur Verfügung, mit welchen das Gespräch zur Klärung der Situation gesucht werden kann (vgl. SRG SSR 2014: 7). Sollte diese Unterstützung keine Abhilfe schaffen, besteht die Möglichkeit der Einleitung eines internen Beschwerdeverfahrens. Innerhalb dieses Verfahrens wird diskret, rasch und gründlich, allen Hinweisen auf Mobbing nachgegangen und bezüglich dem weiteren Vorgehen eine Entscheidung getroffen (vgl. ebd.: 9f.). Zur *„Verpflichtung zur Einlösung von Solidarität"* (AvenirSocial 2010: 10) kann genannt werden, dass die Verantwortung bezüglich der Bekämpfung und Prävention von Mobbing bei der Führungsperson oder dem/der direkte/n Vorgesetzte/n einer/eines Mobbingbetroffenen liegt. Sie sind zudem verpflichtet, Betroffene bei einem konkreten Fall von Mobbing auf das interne Beschwerdeverfahren aufmerksam zu machen und über die internen Verhaltensregeln zu informieren (vgl. SRG SSR: 3). Durch dieses Handeln wirken die Vorgesetzten/ Führungspersonen aktiv Not, Intoleranz und Gleichgültigkeit entgegen (vgl. AvenirSocial 2010: 10).

5.3 Diskussion und kritische Hinterfragung

Im folgenden Kapitel werden die markantesten Gleichheiten bzw. Verschiedenheiten des Leitfadens der Post sowie der Richtlinie der SRG diskutiert und kritisch hinterfragt. Weitere, unbedeutsame Unterschiede der Konzepte werden nicht aufgeführt, da diese nur geringe oder keine Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen haben.

Die Post sowie die SRG, informieren in ihrem Leitfaden bzw. der Richtlinie im Allgemeinen darüber, dass Mobbing in keiner Form geduldet wird (vgl. Die Post 2014: 2, SRG SSR 2014:2). Auch bezüglich der Zurückweisung von Diskriminierung äussern beide Schweizer Firmen explizit, dass Diskriminierung aufgrund von kulturellen, religiösen oder äusserlichen Eigenschaften nicht toleriert wird. Die SRG fügt zudem ethische und nationale Eigenschaften als nicht geduldete Diskriminierungsgründe hinzu und integriert innerhalb ihrer Richtlinien das Diskriminierungsverbot gemäss Bundesverfassung Art. 3. Dadurch wird von beiden Firmen eine Gleichstellung aller Mitarbeitenden bewirkt (vgl. Die Post 2014: 6, SRG SSR 2014: 2). Die klare Positionierung gegen Mobbing wird als positiv erachtet. Es ist möglich, dass dadurch eine Hemmschwelle für angehende Mobbingtäter/Mobbingtäterinnen entsteht, da bei solchen Handlungen mit Konsequenzen gerechnet werden muss. Die Post sowie die SRG, differenzieren zu Beginn des Leitfadens/der Richtlinie, dass alltägliche Differenzen noch kein Mobbing bedeuten, insofern die Kräfteverhältnisse ausgeglichen sind und diese Konflikte schnell gelöst werden können, d.h. eine offene Konfliktaustragung erfolgt (vgl. Die Post 2014:3, SRG SSR 2014: 3). Diese Abgrenzung von alltäglichen Konflikten zu Mobbing wird als sinnvoll bewertet, damit die Mitarbeitenden bei „normalen" Auseinandersetzungen

nicht sofort denken, bereits gemobbt zu werden. Da Personen aufgrund der subjektiven Wahrnehmung jedoch Konflikte unterschiedlich heftig erleben, kann eine professionelle Abklärung bei Mobbingmeldungen nicht umgangen werden.

Es fällt auf, dass die Post innerhalb des Leitfadens vermehrt von individuellen Bedürfnissen der Mobbingbetroffenen schreibt. Die Betroffenen erhalten die Möglichkeit, den Interventionsprozess, innerhalb eines beschränkten Rahmens, selber (mit-) bestimmen zu können. Beispielsweise können die Mobbingbetroffenen Beratungen in Anspruch nehmen, um sich selbst zu stärken. Auch das Erlernen von Coping-Strategien, um besser mit der vorherrschenden Problematik umgehen zu können, wird intern angeboten. Ebenfalls werden sie bei Entscheidungen über das weitere Vorgehen, bspw. ob sie ein Konfliktlösungsgespräch, eine Mediation und/oder eine interne Untersuchung in Anspruch nehmen möchten, unterstützt (vgl. Die Post 2014: 5f.) Es scheint so, dass den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter hohe Beachtung geschenkt wird und keine „Massenabfertigung" gemäss Schema-F stattfindet. Allgemein ist feststellbar, dass die Post Mobbingbetroffenen vielseitige Möglichkeiten anbieten, sich in den Interventionsprozess einzubringen. Bei der SRG bestehen am Anfang des Interventionsprozesses ebenfalls Auswahlmöglichkeiten für die betroffenen Personen. Sie können ein persönliches Gespräch mit der Gegenpartei und/oder einer Vertrauensperson suchen oder ihre Anliegen in einem persönlichen Brief schildern (vgl. SRG SSR 2014: 7). Seitens des SRG wird geraten, Beweismaterial zu sammeln und wenn die Mobbingsituation nicht aufgelöst werden kann, ein internes Beschwerdeverfahren zu beantragen. Gemäss der Richtlinie scheint es jedoch, dass nach Beginn des internen Beschwerdeverfahrens, für die Betroffenen kaum Möglichkeiten bestehen, individuelle Bedürfnisse anzubringen. Nach der Befragung aller Beteiligten und der Sammlung und Einsicht von Beweismaterial, wird den Mobbingbetroffenen der Entscheid über das weitere Vorgehen seitens der Leitung des internen Beschwerdeverfahrens mitgeteilt. Zudem werden sie über allfällige Massnahmen informiert, können die Wahl dieser Massnahmen jedoch anscheinend nicht mitgestalten (vgl. ebd.: 7f.). Die erwähnten Vertrauenspersonen, an welche sich Mobbingbetroffene bei der SRG wenden können, sind vorgegeben und innerhalb der Richtlinie aufgeführt. Es ist fraglich, ob die Mobbingbetroffenen zu jenen Personen ein Vertrauensverhältnis haben oder aufbauen können und ob es allenfalls nicht sinnvoller wäre, die Wahl den Betroffenen zu überlassen, ohne eine eingeschränkte Liste mit Namen zu kommunizieren. Allenfalls liegt der Grund der vorgegebenen Vertrauenspersonen jedoch darin, dass diese über den internen Ablauf, bei Fällen von Mobbing, Bescheid wissen und dadurch adäquate Auskunft erteilen können. Die Post erläutert, dass bei einem Konfliktlösungsgespräch, bei einer allfälligen Mediation, wie auch bei einer internen Untersuchung, innerhalb der Gespräche und im Beisein beider

Parteien, Massnahmen, Vereinbarungen und Lösungsvorschläge, welche der Verbesserung der Situation dienen sollen, getroffen und schriftlich festgehalten werden (vgl. Die Post 2014: 6f). Konkrete Beispiele für solche Massnahmen/Vereinbarungen/Lösungsvorschläge werden nicht genannt. Im weiteren wird informiert, dass die Umsetzung der Massnahmen während der folgenden (mindestens) sechs Monate innerhalb von regelmässigen Standortgesprächen kontinuierlich besprochen, kontrolliert und evaluiert werden, bevor ein Fallabschluss stattfindet (vgl. ebd.). Es erscheint als sinnvoll, dass mit den involvierten Personen regelmässige Gespräche, bezüglich der Umsetzung der getroffenen Massnahmen/ Vereinbarungen/Lösungsvorschläge geführt werden. Dadurch verfügt die Post über die Möglichkeit, den Interventionsprozess weiterhin zu steuern und einzugreifen, falls die Massnahmen nicht oder schlecht umgesetzt werden. Zudem können Leerläufe verringert werden. Die Betroffenen erhalten dadurch ebenfalls die Gelegenheit, weitere Anliegen, Fragen, etc. anzubringen und diese mit Professionellen zu besprechen. Aus den Richtlinien die SRG wird nicht ersichtlich, ob ebenfalls Massnahmen und Vereinbarungen mit den Betroffenen ausgearbeitet und kontinuierlich auf deren Wirksamkeit überprüft werden. Es wird lediglich bei der Beschreibung des internen Beschwerdeverfahrens darauf aufmerksam gemacht, dass nach Abschluss dieses Verfahrens ein Entscheid über das weitere Vorgehen gefällt wird (vgl. SRG SSR 2014: 8). Es wird vermutet, dass sich dieser Entscheid auf die in Kapitel sieben der Richtlinie beschriebenen möglichen Folgen für die Täterin/den Täter bezieht (u.a. Versetzung, fristlose Entlassung, etc.).

Innerhalb der Post werden die Führungskräfte bei Mobbingsituationen im Team von HR-Beratenden unterstützt. Die HR-Beratenden werden wiederum bei der Durchführung von internen Untersuchungen von Sozialarbeitenden beraten (vgl. Die Post 2014: 5). Die Durchführung von internen Untersuchungen findet in einem intraprofessionellen Team (HR-Beratenden und Sozialberatenden) statt (vgl. ebd.: 7). Durch das eben erwähnte Vorgehen bzgl. der Beratung von Vorgesetzten und HR-Beratenden, wird angenommen, dass eine gute Qualität der Beratung von Mobbingbetroffenen erreicht werden kann, da sich Vorgesetzte und HR-Beratende sicher fühlen und über das nötige Fachwissen verfügen. Auch die Generaldirektion der SRG bietet den Führungspersonen interne Unterstützung und Beratung an, um bei Meldungen von Mobbing kompetent entscheiden und handeln zu können (vgl. SRG SSR 2014: 3). Innerhalb der Richtlinien wird nicht ersichtlich, welche internen Anlaufstellen diese Beratung und Unterstützung den Führungspersonen anbietet. Allgemein fällt auf, dass sich beide Firmen für Mobbingbetroffene einsetzen und innerhalb ihres Betriebes die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen, um solche sozialen Konflikte konstruktiv lösen zu können. Es wird erkannt, dass im Leitfaden der Post, wie auch in den Richtlinien der SRG, grundsätzliche alle Grundwerte der Sozialen Arbeit gemäss

AvenirSocial (2014) vertreten sind. Diese sind im Leitfaden der Post jedoch etwas ausführlicher integriert, als in den Richtlinien der SRG. Zudem scheint es so, dass die Mitarbeitenden der Post, im Gegensatz zur SRG, vermehrt am Interventionsprozess mitwirken können und die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden.

6. Schlussfolgerungen

6.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellung

Im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit, wurden drei verschiedene Definitionen von Mobbing vorgestellt. Diese Definitionen beschreiben übereinstimmend, dass Mobbing über einen längeren Zeitraum vorkommen muss, um überhaupt als solches bezeichnet zu werden. Alltägliche Differenzen und Auseinandersetzungen gelten als „normale Konflikte“ und somit nicht als Mobbing. Da Mobbing nicht von heute auf Morgen entstehen kann, wird diesem ein Prozess bzw. mehrere kleine Konflikte, welche aufgrund immer wiederkehrenden Handlungen eskalieren, vorausgesetzt (vgl. Leymann 2006:33, Niedl 1995: 23, Litzcke/Schuh 2010: 23). Diesen Prozess unterteilt Leymann in fünf Phasen, welche in Kapitel drei beschrieben werden (vgl. Schiller-Stutz: 2010: 20). Im weiteren werden in diesem Kapitel die Ursachen, Erscheinungsformen und Auswirkungen von Mobbing erläutert. Ergebnisse aus der Mobbingforschung zeigen beispielsweise, dass 7.6% von 3‘220 Befragten, welche 2002 an der ersten gesamtschweizerischen Studie beteiligt waren, die in der Wissenschaft gängigen Mobbingkriterien nach Leymann erfüllen (vgl. Kiener et al. 2002: 22). Weiter wurde im Kapitel drei dargelegt, dass Ursachen von Mobbing im Mobbingtäter/in der Mobbingtäterin, Mobbingopfer oder in der betrieblichen Situation und der Arbeits-organisation liegen können (vgl. Litzcke/Schuh 2010: 37-42). Auch die Erscheinungsformen von Mobbing unterscheiden sich voneinander. Bei 61.8 % der Mobbinghandlungen handelt es sich um das Verbreiten von Gerüchten und Unwahrheiten, bei 57.2% um das falsche Bewerten von Arbeitsleistungen und bei 55.9% handelt es sich um Hänseleien und Sticheleien (vgl. Litzcke/Schuh 2010: 131). Diese Arten von Mobbing sind lediglich diejenigen, welche am häufigsten vorkommen und nur drei von vielen möglichen Mobbinghandlungen (vgl. ebd.). Leymann sowie Esser/Wolmerath arbeiteten Kataloge aus, in welchen sie diverse Mobbinghandlungen aufführten und diese wiederum in verschiedene Kategorien unterteilten. Diese Kategorien werden im dritten Kapitel genauer beschrieben und die einzelnen Mobbinghandlungen sind im Anhang aufgeführt. Auf der Grundlage der Ausführungen im dritten Kapitel der vorliegenden Bachelor Thesis, wurden im Kapitel vier die ethischen Aufgaben und Ziele der Sozialen Arbeit sowie die Grundlagen der Sozialen Arbeit

mit Blick auf die Zusammenarbeit von Menschen, wie auch die Rolle der Sozialen Arbeit in Bezug auf Mobbing in Firmen herausgearbeitet. Dieses Kapitel trägt einen wichtigen Teil für die Beantwortung der Leitfrage bei, da ersichtlich wird, welche Rolle und Aufgabe die Soziale Arbeit im Kontext von Mobbing am Arbeitsplatz hat. Im fünften Kapitel wurden der Leitfaden der Post sowie die Richtlinien der Generaldirektion des Schweizer Radio- und Fernsehgesellschaft beschrieben, analysiert und miteinander verglichen. Die Analyse erfolgte anhand der Grundwerte der Sozialen Arbeit. Es stellte sich u.a. heraus, dass beide Schweizer Firmen sich explizit gegen Mobbing aussprechen und dies unter keinen Umständen geduldet wird. Zudem wird Wert darauf gelegt, dass alle Mitarbeitenden gleichberechtigt behandelt werden (vgl. Die Post 2014: 6, SRG SSR 2014; 2).

Bevor die Beantwortung der Leitfrage vorgenommen wird, wird diese nochmals aufgegriffen:

> Wie kann Mobbing am Arbeitsplatz, in Schweizer Firmen, erkannt werden und welche Strategien sind im Rahmen der Betrieblichen Sozialarbeit sinnvoll, um Mobbingsituationen aufzulösen und „Mobbingopfer“ zu unterstützen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Mobbing in Schweizer Firmen erkannt werden kann. Einerseits kann es sein, dass sich die Betroffenen oder Drittpersonen an die zuständigen Anlaufstellen wenden, um Mobbingsituationen zu melden. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, dass sich die Betroffenen aufgrund von Schamgefühlen, Selbstzweifel, etc. nicht trauen, mit diesen Anlaufstellen oder ihren Vorgesetzten in Kontakt zu treten. Daher ist es wichtig, dass Vorgesetzte achtsam und geschult sind, um negative Veränderungen oder Anzeichen von Mobbing festzustellen und sich an die entsprechenden Anlaufstellen wie bspw. an einen internen Sozialdienst wenden. Anzeichen für Mobbing sind beispielsweise, wenn ein/e MitarbeiterIn eine andere Person über eine längere Zeitdauer demütigt, einschüchtert oder feindselige Handlungen gegen diese vornimmt (vgl. Niedl 1995: 23). Je früher solche Handlungen bemerkt werden, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte frühzeitig gelöst werden können und kein Mobbing entsteht. Ein weiterer Aspekt ist die fehlende Konfliktbewältigung, welche ebenfalls ein Auslöser für Mobbing sein kann. Werden Konflikte nicht oder nur ungenügend gelöst, entsteht eine Verlagerung des Konfliktes auf die Beziehungsebene, d.h. nicht mehr die Sache sondern die Person wird als Problem bezeichnet (vgl. Schiller-Stutz 2010: 20). Auch wenn sich Gruppen gegen eine/n ArbeitnehmerIn bilden, kann dies auf Mobbing hindeuten. Personen neigen oft dazu, sich ohne zu hinterfragen oder aus Angst vor dem Mobber, den Meinungen über das Mobbingopfer anzuschliessen (vgl. Schiller-Stutz 2010: 20). Dadurch erfolgt eine Stigmatisierung sowie die soziale Isolation des Opfers, welche von aufmerksamen

Vorgesetzten erkannt werden kann (vgl. Litzcke/Schuh 2010: 134). Zudem ist wissenschaftlich bewiesen, dass Mobbingbetroffene beinahe doppelt so viele Krankheitstage aufweisen, als Nicht-Gemobbte (vgl. Kiener et a. 2002: 28). Daher sollen Vorgesetzte auf die Anzahl der Krankheitstage ihrer Mitarbeitenden achten und bei einer Anhäufung dieser, ein Gespräch mit dem/der Mitarbeitenden und einem/einer Sozialarbeitenden suchen.

Gemäss Schmocker (2011) besteht eine wichtige Aufgabe der Sozialen Arbeit darin, soziale Probleme von Individuen zu lindern, lösen oder diesen vorzubeugen (vgl. ebd.: 19). Wird diese ausdrückliche Aufgabe auf die Betriebliche Sozialarbeit in Bezug auf Mobbing übertragen, kann dies unter anderem bedeuten, dass Mobbing gelindert, Mobbingsituationen aufgelöst oder vorgebeugt (Prävention) werden soll. Damit sich Menschen wohl fühlen, ist es notwendig, dass ihre Bedürfnisse befriedigt werden. Neben biologischen und psychischen Bedürfnissen, sind damit auch psychosoziale Bedürfnisse, wie beispielsweise soziale Zugehörigkeit, Autonomie, Gerechtigkeit, soziale Anerkennung etc. gemeint (vgl. Schmocker 2011: 42f.) Eine Strategie für die Unterstützung von Mobbingopfern ist demnach, dass diese in den Interventionsprozess einbezogen werden. Das heisst, sie können sich am Prozess beteiligen und Entscheidungen zum Vorgehen mitbestimmen und ihre individuellen Bedürfnisse äussern. Dies verleiht ihnen das Gefühl, dass sie ernstgenommen werden (vgl. AvenirSocial 2010: 9). Im weiteren hat die Betriebliche Sozialarbeit zum Ziel, auf problematische Prozesse und Strukturen hinzuweisen und Verbesserungsmöglichkeiten auszuarbeiten. Zudem sollen Sozialarbeitende die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die Vorgesetzten und Personalverantwortlichen bezüglich sozial relevanten Themen innerhalb der Firma beraten und schulen (AvenirSocial 2010: 2f.) Da Mobbing ein sozial relevantes Thema darstellt, hat die Betriebliche Sozialarbeit zur Aufgabe, auf problematische Arbeitsbedingungen oder Defizite in den Arbeitsabläufen, - Inhalten oder im Führungsstil der Vorgesetzten hinzuweisen. Zudem liegt es in ihrem Aufgabenbereich, Verbesserungsmöglichkeiten auszuarbeiten und zu unterbreiten, denn durch solche Defizite, wird Mobbing in Firmen begünstigt (vgl. Litzcke/Schuh 2010: 142). Damit Vorgesetzte schnellstmöglich auf Mobbing innerhalb des Teams reagieren können, müssen diese Mobbingsituationen überhaupt wahrnehmen können. Dies bedeutet wiederum, dass sie aufmerksam sind und schwierige Situationen reflektieren. Damit Vorgesetzte Mobbing in ihrem Team frühzeitig erkennen und adäquat darauf reagieren können, ist es sinnvoll, dass sie diesbezüglich von Sozialarbeitenden geschult werden. Gelangt die Meldung an den Sozialdienst, dass eine Person innerhalb der Firma gemobbt wird, ist eine mögliche Strategie, das Mobbingopfer innerhalb persönlicher Gespräche darin zu unterstützen, die eigenen Ressourcen zu stärken und persönliche Coping-Strategien zu erlernen (vgl. Post 2014: 6). Durch die individuelle

Stärkung des Mobbingopfers, kann eventuell auf weitere Interventionen seitens der Firma verzichtet werden, da das Mobbingopfer unterstützt und befähigt wird, die Situation eigenständig zu klären. Sollte durch die alleinige Unterstützung des Mobbingopfers keine Verbesserung der Situation erzielt werden können, besteht die Möglichkeit eines Konfliktlösegesprächs. Dieses dient der Aussprache, der Konfliktanalyse und der Lösungssuche. Dabei werden Massnahmen getroffenen, welche den involvierten Mitarbeitenden zur Auflösung der Mobbingsituation dienen sollen (vgl. Post 2014: 6). Es erscheint als sinnvoll, die vereinbarten Massnahmen regelmässig bezüglich ihrer Wirksamkeit zu überprüfen. Besteht diese Kontrolle nicht, ist die Gefahr vermutlich gross, dass die Massnahmen wenig oder keine Wirkung zeigen. Eine weitere Strategie der Betrieblichen Sozialarbeit ist es, innerhalb einer Mediation die vorliegende Problematik zu besprechen (Die Post 2014: 7). Ziel ist es, einen Dialog der verschiedenen Parteien herzustellen, die Konfliktlösekompetenzen zu erweitern und Lösungen herauszuarbeiten, welche den Bedürfnissen aller beteiligten Parteien gerecht werden (vgl. ebd.). Eine Grundregel der Mediation lautet, dass diese von allen Beteiligten freiwillig gewählt werden muss, weshalb sie sich beispielsweise von einem Konfliktlösegespräch unterscheidet. (vgl. ebd.). Sollte auch eine Mediation nicht den gewünschten Effekt bzw. die Auflösung der Mobbingsituation erzielen, kann eine interne Untersuchung der Angelegenheit und Beurteilung der Situation veranlasst werden (auch internes Beschwerdeverfahren genannt). Interne Untersuchungen gestalten sich je nach Firma unterschiedlich. Hauptziel dieser Intervention ist es, Beweismaterial zu konfiszieren und alle Beteiligten sowie allenfalls Drittpersonen, welche Mobbinghandlungen beobachtet haben, anzuhören. Zudem werden die Anschuldigungen überprüft und es wird versucht, Klarheit zu schaffen. Eine interne Untersuchung soll die Grundlage für die Empfehlungen von weiteren Massnahmen oder allfälligen arbeitsrechtlichen Konsequenzen schaffen (vgl. Die Post 2014: 7, vgl. SRG SSR 2014: 7f.).

6.2 Kritische Würdigung und Ausblick

Zu Beginn der Bachelor Thesis, wurden diverse Schweizer Firmen bezüglich der Aushändigung eines Mobbingkonzeptes angefragt. Dabei stellte die Autorin fest, dass viele Mitarbeitende nicht darüber informiert sind, dass innerhalb der Firma ein interner Sozialdienst eingegliedert ist, obwohl dieser auf der Homepage der Firma aufgeführt wird. Zudem stellte sich heraus, dass (grosse) Schweizer Firmen, welche über einen internen Sozialdienst verfügen, kein Konzept, Leitfaden oder Richtlinien bezüglich dem Vorgehen bei Mobbingsituationen innerhalb der Firma erarbeitet haben. Diese Informationen überraschten die Verfasserin der vorliegenden Bachelor Thesis, da Mobbing ein sozial relevantes Thema

darstellt. Damit die Mitarbeitenden interne Anlaufstellen, wie bspw. einen Betrieblichen Sozialdienst kennen, wird es als wichtig erachtet, diese zu Beginn des Stellenantritts ausführlich zu informieren. Nur so kann eine gleichberechtigte Unterstützung der Mitarbeitenden möglich werden. Sind die Mitarbeitenden nicht über die internen Anlaufstellen informiert, kann bei Mobbing und anderen sozialen Schwierigkeiten, seitens der Firma keine Intervention stattfinden und die Mobbingbetroffenen werden alleine gelassen, wodurch fatale Folgen für die Betroffenen absehbar sind. Zudem scheint grosser Bedarf bezüglich internen Mobbingkonzepten bzw. –Leitfäden oder – Richtlinien vorhanden zu sein. Die Erstellung solcher Konzepte, Leitfäden oder Richtlinien ist sehr zeitintensiv. Hinzu kommt, dass diese den Mitarbeitenden vorgestellt werden und Vorgesetzte diesbezüglich geschult werden müssen. Dies kostet zeitliche und finanzielle Ressourcen. Vermutlich scheuen sich viele Firmen vor diesen Investitionen, obwohl sich diese langfristig sicherlich als sinnvoll und gewinnbringend herausstellen würden. Zudem fürchten die Firmen allenfalls einen Anstieg von Mobbingmeldungen, welcher möglicherweise auf die Einführung von Mobbingkonzepten, -Richtlinien, - Leitfäden folgen könnte. Es ist denkbar, dass alltägliche Auseinandersetzungen als Mobbingsituationen gemeldet werden, woraufhin es professionelle Abklärungen seitens des Betrieblichen Sozialdienstes oder einer anderen zuständigen Anlaufstelle bedarf. Innerhalb der vorliegenden Bachelor Thesis wurde Mobbing hauptsächlich aus theoretischer Sicht behandelt sowie der Leitfaden/die Richtlinien bezüglich Mobbing von der Post und der SRG analysiert und diese wiederum miteinander verglichen. Wie im vorherigen Abschnitt erläutert wurde, stellte die Verfasserin fest, dass viele Schweizer Firmen über keine solchen Konzepte bezüglich Mobbing verfügen. Daher ist es erfreulich, dass die Post und die SRG sich dieser sozialen Thematik angenommen haben. Wiederum bleibt offen, inwiefern die Umsetzung dieses Leitfaden bzw. dieser Richtlinie innerhalb der Firma erfolgt und ob tatsächlich alle Meldungen von Mobbing überprüft, analysiert und die Betroffenen, wie beschrieben, unterstützt werden. Für eine weiterführende Arbeit wäre es interessant, die Sicht der Betroffenen miteinzubeziehen und qualitative Befragungen durchzuführen. Ziel wäre herauszufinden, wie Betroffene mit Mobbing umgehen bzw. umgegangen sind und inwiefern sie seitens der Firma unterstützt werden/ wurden. Dadurch könnte ein Gesamtbild, über die Wirkung der internen Interventionen von Schweizer Firmen, in Fällen von Mobbing erstellt werden. Dabei würde ersichtlich werden, ob die Interventionen der Firmen den gewünschten Nutzen erbringen. Ein weiteres interessantes Thema wäre, sich auf die Prävention von Mobbing zu beziehen. Dabei könnten die bereits bestehenden Präventionsmöglichkeiten innerhalb Schweizer Firmen, herausgearbeitet und innerhalb einer Forschungsarbeit auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Allenfalls wäre es auch möglich, aufgrund der dadurch erhaltenen Forschungsergebnisse,

weitere, effizientere Präventionsmöglichkeiten auszuarbeiten. Es wäre sinnvoll, eine solche Forschungsarbeit über einen längeren Zeitraum (allenfalls Jahre) hinweg durchzuführen, damit auch wissenschaftlich wertvolle Daten bezüglich der langzeitigen Wirksamkeit der Mobbingpräventionen evaluiert werden könnten.

7. Literatur- und Quellenverzeichnis

AvenirSocial (2006). Berufsbild der Professionellen Sozialer Arbeit. Bern: AvenirSocial.

AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen: Bern: AvenirSocial.

Brinkmann, Ralf (2014). Angewandte Gesundheitspsychologie. Hallbergmoos: Pearson.

Die Post (2014). Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Ein Leitfaden für Vorgesetzte und HR-Beratende. Bern.

Esser, Axel/Wolmerath Martin (2003). Mobbing: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Gockel, Barbara (2004). Mobbing aus pädagogisch-systemischer Perspektive. – Analyse mobbingfördernder Elemente und Darstellung mobbingpräventiver und – bewältigender Massnahmen in Arbeitssystemen –. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Hintermann, Julia (2008). Lust auf Kommunikation. Verstehen und verstanden werden im Beruf und Alltag. 2. Aufl. Zürich: Versus Verlag.

Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2011). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. Stuttgart: Kohlhammer.

Kiener, A./Graf, M./Schiffer, J./von Holzen Beusch, E./Fahrni M (2002). Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz. Bern: Staatssekretariat für Wissenschaft.

Knoll, Nina/Scholz, Urte/Rieckmann, Nina (2011). Einführung in die Gesundheitspsychologie. 2. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Leymann, Heinz (2006). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. 13. Aufl. Hamburg: Rowohlt.

Litzcke, Sven/Schuh, Horst (2010). Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitplatz. Umgang mit Leistungs- und Zeitdruck. Belastung im Beruf meistern. Mit Fragebögen, Checklisten, Übungen. 5. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.

Lob-Hüdepohl, Andreas (2007). Berufliche Soziale Arbeit und die ethische Reflexion ihrer Beziehungs- und Organisationsformen. In: Lob-Hüdepohl Andreas/Lesch Walter (Hg.). Ethik Sozialer Arbeit. Ein Handbuch. Paderborn: Ferdinand Schöningh.

Niedl, Klaus (1995). Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten. München: Hampp.

Pallasch, Waldemar/Petersen, Ralf (2005) Coaching. Ausbildungs- und Trainingskonzeption zum Coach in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern. Weinheim/München: Juventa.

Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja (2012). Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten. 4. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Schiller-Stutz, Klaus (2010). Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte. Psychosozialen Stress erkennen- konstruktiv lösen – vorbeugen. 3. Aufl. Zürich: SPEKTRAmedia.

Schmocker, Beat (2011). Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis. Eine Einführung mit Glossar zum Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Bern: AvenirSocial.

Schweizer Radio- und Fernsehgesellschaft (2014) Richtlinie Persönlichkeitsschutz der Generaldirektion der SRG SSR. Bern

Walter, Henry (1993). Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Konflikte erkennen, offenlegen und lösen. 2. Aufl. Frankfurt/New York: Campus.

Internetquellen

AvenirSocial (2010). Leitbild. Betriebliche Sozialarbeit.. URL: http://www.avenirsocial.ch/cm_data/AS_DE_BSA_def_17-1-14.pdf [Zugriffsdatum: 7. November 2014].

Die Bundesversammlung der Schweizer Eidgenossenschaft (1911/Stand vom 01. Juli 2014) Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht). URL: http://www.admin.ch/opc/de/classifiedcompilation/19110009/201407010000/220.pdf [Zugriffsdatum: 17. April 2015].

IFSW - International Federation of Social Workers (2000). Definition of Social Work. URL : http://www.avenirsocial.ch/cm_data/DefSozArbeitIFSWIASSW.pdf [Zugriffsdatum: 14. November 2014].

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2014). Auszüge aus der neuen SECO-Broschüre: „ Mobbing und andere Belästigungen. Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz“. URL: http://www.safeatwork.ch/uploads/media/Schutz_der_persoenlichen_Integritaet_am_Arbeitsplatz.pdf [Zugriffsdatum 20. Mai 2015]

Schmocker, Beat (2013). Was braucht der Mensch? Sozialhilfe zwischen Bedürfnissen und Bedarf. URL: http://www.avenirsocial.ch/de/p42012223.html [Zugriffsdatum: 30. März 2014].

Titelbild

- URL: http://www.mycoaching.de/Mobbing.html [Zugriffsdatum 12. Januar 2015].

Anhang

Anhang 1: Die 45 Mobbinghandlungen nach Leymann

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 Betroffenen 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 oderreligiöse 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- u. 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

(Leymann 2006: 33f.)

Anhang 2: Mobbinghandlungen nach Esser/Wolmerath

Angriffe gegen die Arbeitsleitsung (sic!) 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, Termine
- Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten (z.B. ausgemusterte Ordner sortieren)
- Anordnung, keine Tätigkeiten während der Arbeitszeit auszuüben
- Anordnung von systematischen überfordernden Tätigkeiten
- Zuweisung von objektiv zu viel Arbeit
- Willkürlich auf liegengebliebener Arbeit (z.B. wegen Urlaub, Betriebsratstätigkeit) sitzen lassen
- Ungünstige Lage des Arbeitsplatzes (z.B. zu laut, Störungen, ungeschützt, exponiert)
- Anordnung von systematisch unterfordernder Tätigkeiten
- Anordnungen so gestalten, dass unvermeidliche Fehler gemacht werden
- Manipulierte Arbeitszuweisungen (z.B. nur unbeliebteste, schlechteste, schmutzigste)
- Kappen üblicher Informationskanäle (z.B. kein Telefon, keine E-Mail)
- Blockade von gemeinsamer Tätigkeiten
- Verweigerung von Hilfe, Unterstützung, Rat (obwohl es möglich wäre)
- Überraschendes Zurückziehen von verbindlich zugesagter Unterstützung
- Geistiger Diebstahl, Aneignung von Arbeitsergebnissen
- Beschneidung der Zuständigkeit
- Dienst nach Vorschrift
- Entscheidung 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)

Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses

- Behaupten von Fehlverhalten (z.B. Urlaubsantrag „verschwindet)
- Fehler werden Betroffenem in die Schuhe geschoben
- Willkürliche Abmahnungen

- Willkürliche Umsetzung oder Versetzung (sowie Versuche dazu)
- Willkürliche Kündigung(en) (d.h. die Grunde 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 Positionen werden blockiert
- Fort- und Weiterbildungsvorhaben werden gezielt behindert

Destruktive Kritik

- Demütigende, unsachliche, überzogene, gnadenlose Kritik
- Aufbauschen einzelner Vorfälle oder Fehler
- Generalisierung von Fehlern; pauschale Kritik
- Kritik von Fehlern, die durch Anweisungen des Mobber provoziert wurden
- Ständige (harsche) Kritik oder Entmutigung
- Unterdrückung von Verbesserungsvorschlägen und –bemühungen
- Ausbremsen der Motivation (z.B. „Das schaffen Sie nie!“)
- Dauerkontrolle mit dem Ziel der Zermürbung

Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz

- Räumliche Isolation (z.B. abgelegener Arbeitsplatz)
- Unterdrückung von Meinungsäusserungen des Betroffenen
- Gespräche hinter dem Rücken (z.B. Tuschen, Tratschen)
- Anspielungen, zweideutige Bemerkungen
- Engagement des Betroffenen wird als getarnter Egoismus diffamiert
- Mögliche Bündnispartner des Betroffenen werden eingeschüchtert
- Mögliche Bündnispartner des Betroffenen werden versetzt
- 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“
- Demonstratives Schweigen im Beisein des Betroffenen
- Ignorieren von Fragen, Gesprächswünsche, Hilfeersuchen, Kooperationsangeboten

- Demonstrativ aus dem Weg gehen, nicht an einem Tisch sitzen, nicht in einem Raum aufhalten

Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf

- Gezielte Verleumdung, Rufmord
- Gerüchte verbreiten oder gezieltes weiterleiten
- Dem Betroffenen wider besseren Wissens Böswilligkeiten/Fahrlässigkeit unterstellen
- Provokationen, um die emotionale Reaktion auszuschlachten
- Beleidigung und Demütigung im Beisein Dritter
- Lächerlich machen (z.B. verbal, mit Mimik, mit Gestik, durch Karikatur)
- 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 unterstellen
- Beschwerden durch Dritte erfinden (z.B. gefälschte Briefe, Anrufe, E-Mails)
- (Fingierte) Schreiben des oder an den Betroffenen werden öffentlich gemacht

Angriffe gegen das Selbstwertgefühl

- Demütigung, Erniedrigung, Blamage,, Häme, Abwertung (verbal und/oder nonverbal)
- Unterdrückung durch verbale Dominanz (z.B. Anschreien)
- Ruppige Kommunikation mit dem Betroffenen
- Menschliche Qualifikation („Charakter“) wird bestritten
- Unterstellung böser Absichten, Dummheiten, Unehrenhaftigkeit
- Verunsicherung, Kränkung, Beleidigung, Schmähung
- Gezieltes Attackieren und Ausnutzen von persönlichen Unsicherheiten
- Persönliche Schwächen werden publik gemacht
- Aufbauschen von Fehlern und Unzulänglichkeiten (z.B. negative Sonderrolle, Ungerechtigkeit)
- Übertriebene Kontrolle, berufliche Entmündigung

Angst, Schrecken und Ekel erzeugen

- Angst und Schrecken erzeugen (z.B. Einsperren des Betroffenen, Spinne in den Schreibtisch legen, tote Tiere im Büro ablegen, elektrischen Kurzschluss herbeiführen)

- Ekel erzeugen (z.B. Stinkbomben, verdorbene Lebensmittel im Büro verstecken)
- Einschüchtern, Bedrohen, Nötigen (z.B. Drohen mit dem Arbeitsplatzverlust, körperliche Gewalt
- Anordnung, zum Arzt zu gehen, um die psychische Gesundheit prüfen zu lassen

Angriffe gegen die Privatsphäre

- (Nächtlicher) Telefonterror
- Ständige Anrufe oder Besuche zur Kontrolle
- Bedrängende Aufforderungen, aus dem Urlaub und/oder aus der krankheitsbedingen Arbeitsunfähigkeit zurück zu kommen
- Schlechtmachen des Betroffenen bei Familienangehörigen, Freunden etc.
- Familienangehörige ängstigen, angreifen, belästigen
- Sachbeschädigung an privaten oder beruflich genutzten Gegenständen, Kleidung etc.
- Gezielte 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

Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit

- Offene körperliche Übergriffe, Gewaltanwendung
- Als Zufall oder Missgeschick getarnte Verletzung beifügen
- Gezielte Anordnung von gesundheitsschädlichen Tätigkeiten
- Sabotage von Sicherheitsmassnahmen; Verschwinden lassen von Schutzmittel
- 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)
- Ausnutzen von gesundheitlichen Handikaps und Krankheiten gegen Betroffene
- Betroffenen zum Suizid auffordern

Versagen von Hilfe

- Ignorieren von Mobbingsituationen (z.B. Wegschauen, Weggehen)

- Verharmlosen, Lächerlichmachen von Beschwerden
- Vorwürfe, Schuldzuweisungen gegenüber dem Betroffenen
- Dulden von Mobbingvorgängen
- Unterlassene Hilfeleistung

(Litzcke/Schuh 2010: 127-130)