

## Fortbildung-Supervision-Beratung [www.drdeutschmann.de](http://www.drdeutschmann.de)

Dr.rer.nat. Andreas Dutschmann  
Dipl.-Psychologe  
Psychotherapeut  
Supervisor BDP

Nachdruck nur mit ausdrücklicher Quellenangabe

---

### Materialie zum Seminartyp: Krisenbewältigung (Version Jan. 2013)

## Mobber leben gefährlich !

Das Thema Mobbing war eigentlich schon immer aktuell. Erst in letzter Zeit erlangt es jedoch an Publizität. Durch den großen menschlichen und wirtschaftlichen Schaden, der dadurch angerichtet wird, ist es erfreulich, dass sich immer mehr Menschen trauen, über einschlägige Probleme zu sprechen.

Wie bei jedem -zu recht oder unrecht- modischen Thema, neigt man jedoch dazu, Probleme zu übertreiben und über das Ziel hinaus zu schießen. Durch Lösungsversuche wird dann insgesamt möglicherweise mehr Schaden angerichtet als durch die Probleme.

#### Die vorliegende Schrift hat zwei Ziele:

1. Die Erfahrung zeigt, dass manche Täter sich nicht bewusst sind, was sie mit ihrem Verhalten anrichten und in welche Gefahr sie sich selbst begeben. Häufig würden sie ihr Vorgehen nicht einmal als Mobbing bezeichnen.

Solche "Täter" sollen zur kritischen Selbstreflexion angeregt werden. Das Ziel der Schrift wäre erreicht, wenn der eine oder andere in diesem Sinne nachdenklich gestimmt werden könnte.

2. Opfern werden Denkanstöße geboten, die Situation einzuschätzen. Es ist kein Raum vorhanden, umfassend über Gegenmaßnahmen zu berichten. Es werden deshalb neben einigen allgemeinen Ratschlägen Literaturhinweise geboten.

### Was ist Mobbing?

Im Englischen bedeutet "mob" *zusammengerotteter Pöbelhaufen, Gesindel, Bande, Sippschaft*.

Als Mobbing bezeichnet man alle Verhaltensweisen, die geeignet sind, andere Menschen zu schikanieren, sie auszugrenzen, als Sündenbock hinzustellen, kaltzustellen etc.

Von Mobbing kann dann gesprochen werden, wenn entsprechende Handlungen über einen längeren Zeitraum erfolgen und/oder wenn sie gezielt zur Schädigung des Opfers eingesetzt und schädliche Auswirkungen in Kauf genommen werden.

Die Problematik ist inzwischen auch in die Rechtsprechung eingegangen.

So definiert das Bundesarbeitsgericht (Akz. 7 ABR 14/96):

„Mobbing ist das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander und durch Vorgesetzte.“

S.a. Präzisierung durch Landesarbeitsgericht Thüringen 2001 Akz. 5 Sa 403/00.

## Wer wird Opfer?

Jeder 9. Erwerbstätige war mindestens einmal im Laufe seiner Berufstätigkeit Mobbing ausgesetzt.

Mit Abstand höchstes Mobbingrisiko haben Mitglieder sozialer Berufe (Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Erzieherinnen, Pflegepersonal etc.)

Grundsätzlich hat aber **jeder** die Chance, Opfer zu werden.

Dass Mobbingopfer "böse" und "minderwertig" sind, ist ein Mythos, den Täter gern verbreiten (Das zeigt die Geschichte nicht erst seit Adolf HITLER). Opfer sind im Gegenteil nicht selten Personen, die durch besondere Leistungen, Prominenz, Kreativität etc. auffallen.

Eine erhöhte Chance, Opfer zu werden, und das kann nicht oft genug betont werden, haben die Täter.

### Mobber sind Täter!

Nach den vorliegenden Zahlen muss davon ausgegangen werden, dass ein nicht geringer Teil von Mobbingopfern ernsthaft krank werden. Mobbing beeinträchtigt das Wohlbefinden, führt zu Arbeitsausfällen, Störungen des Betriebsfriedens und zur Störung von Produktionsabläufen. Der Ruf der Firma oder Behörde wird geschädigt. Es wird somit menschlicher und wirtschaftlicher Schaden angerichtet.

## Mobber leben gefährlich!

Dafür gibt es drei Gründe:

### 1. Mögliche straf- und zivilrechtliche Folgen

Grundsätzlich besteht für den oder die Täter wegen der angerichteten Schäden die Gefahr, sich in eine juristisch problematische Situation zu begeben. Es ist im Einzelfall natürlich nicht immer möglich, justitiable Vergehen nachzuweisen. In der Vergangenheit galt Mobbing zudem als Kavaliersdelikt, wurde eher als Stilelement angesehen. Eine juristische Würdigung fand selten statt. Inzwischen ist man hier aber sensibler geworden.

Folgende Strafbestände könnten u.a. von Relevanz sein (§§ jeweils bezogen auf StGB):

- Rechtsbeugung §336
- Körperverletzung im Amt §340 (Interessant für Krankenkassen, die für Kosten von Mobbingfolgen aufkommen müssen).
- Beleidigung §185

- Üble Nachrede §186
- Verleumdung §187
- Unterlassene Hilfeleistung

Zu hinterfragen ist in diesem Sinne, welche Rolle Verletzungen der Fürsorgepflicht und der Treuepflicht etc. haben könnten. Vorgesetzte, die Mobbinghandlungen dulden, ihnen gar Vorschub leisten, sind prinzipiell mitschuldig.

Tipps:

1. Führe ein Mobbingtagebuch, um Rechtsverstöße ggf. nachweisen zu können!
2. Schalte ggf. Personalrat, Rechtsanwalt ein!

## 2. Gefahr, selbst ausgegrenzt oder zum Opfer zu werden

Mobber mögen häufig Erfolgserlebnisse haben. Das hat aber seine Grenzen. Ab einem bestimmten Punkt werden sie für die Kollegen, die Vorgesetzten und den Betrieb oder vorgesetzten Behörden und Hierarchieebenen ein Problem. Die Gefahr, dass sie dann selber zum Opfer werden, ist groß.

*("Wer zum Schwert greift, kommt durch das Schwert um" - Apostel Paulus)*

Viele Mobber werden selbst missbraucht oder sind Opfer von Gruppendynamiken. Ihre Fähigkeit, die komplexen Spielregeln und Zusammenhänge in einem Betrieb zu durchschauen, sind begrenzt. Dadurch geraten sie selber leicht in Verstrickungen, müssen u.U. das ausbaden, was andere durch gezieltes Intrigieren eingefädelt haben.

## 3. Gegenmaßnahmen der Opfer

Die Opfer möchten natürlich überleben und versuchen, Gegenmaßnahmen einzuleiten. Starke und kreative Persönlichkeiten gehen dabei in der Regel als Sieger und gestärkt aus dem Kampf hervor. Die Gefahr von Rachemaßnahmen ist groß. Dabei besteht natürlich die Gefahr, dass das Opfer selber zum Täter wird, da es Gefallen an dem Spiel, das man ihm aufgezwungen hat, finden.

## Nicht übersensibel reagieren !

Bei der zunehmenden Sensibilisierung für das Thema Mobbing besteht natürlich die Gefahr der Übertreibung.

Nicht jeder Konflikt muss deshalb gleich als Mobbing (natürlich der Anderen) ausgelegt werden.

Ein kleiner Tratsch ist harmlos, wenn es dabei bleibt. Vor einem gelegentlichen emotionalen oder formalen Ausrutscher ist niemand gefeit. Mit einer Entschuldigung kann man das aus der Welt schaffen.

Es muss auch die Möglichkeit bestehen **-sachlich, fair und konstruktiv-** Kritik zu üben. Manche unangenehme Entscheidung wird aus Sachgründen her notwendig sein. Dies den Mitarbeitern plausibel zu machen und in fairer Weise umzusetzen, ist die Aufgabe des verantwortungsvollen und führungskompetenten Vorgesetzten.

Letzter ist im übrigen auch nur ein Mensch. Sie machen Fehler, übersehen Zusammenhänge und Details. Sie haben nicht immer die Möglichkeit, sich in die Innenwelt einzelner Mitarbeiter einzufühlen und die verschiedenen Interessen so unter einen Hut zu bekommen, dass jeder zufrieden ist. Man sollte deshalb nicht sofort gegen

den Vorgesetzten loszusetzen. Kompetente Vorgesetzte sind im übrigen für klärende Gespräche offen.

("Be not too hard!" - ein Song von Joan Baez)

## **Die Täter**

Gemobbt wird aus verschiedenen Motiven heraus. Dies ist wichtig zu wissen, wenn man als Opfer Gegenmaßnahmen einleiten will oder als Vorgesetzter und Kollege Mobbinghandlungen möglichst schon im Frühstadium unterbinden möchte.

Auch für Nicht-Drahtzieher ist es wichtig zu wissen, durch wen sie möglicherweise verführt und missbraucht werden könnten.

Ganz grob können in diesem Sinne Täter in eine Typologie eingeteilt werden:

### **1. Machtmobber**

Es handelt sich häufig um Vorgesetzte oder um Personen, die auf Kosten des Opfers einen Machtgewinn erzielen möchten.

#### **Methoden:**

Ausbooten, Zuweisung von unterfordernden Tätigkeiten, ständiges unsachliches Kritisieren, Abwerten der Leistungen des Opfers, Nicht-zur-Kennntnis-Nehmen der Leistungen etc.

Die Täter berufen sich gern auf Sachzwänge, ihre formale Entscheidungsbefugnis und auf Vorschriften, die allerdings häufig einseitig oder gar falsch ausgelegt werden. Oft werden unter dem Deckmantel der Legalität gruppendynamische Prozesse ausgenutzt: Opfer werden gezielt versetzt, z.B. in der Hoffnung, dass sie von den neuen Kollegen "fertiggemacht" werden. Ihnen wird eine Sündenbockfunktion zugewiesen.

Machtmobber gehen häufig geschickt und subtil vor. Sie verfügen über entsprechendes Hintergrundwissen, Connections und oft über eine gewisse Skrupellosigkeit.

Es handelt sich oft um gute Schüler von Niccolò MACHIAVELLI, der bereits vor 500 Jahren eine Anleitung zum Mobben entwickelt hat. Er ist allerdings schnell selber als Opfer geendet - ein nicht untypisches Schicksal.

### **2. Neidmobber**

Das Opfer wird attackiert, weil es Eigenschaften hat, die man selber gerne hätte: Titel, Erfolge, Prominenz, Popularität, bessere Fachkenntnisse etc.

#### **Methoden:**

S.o.!

Häufig kommt es zudem zur Abwertung der Person des Opfers und Rufmord.

Da Emotionen im Spiel sind, sind die Symptome häufig unmittelbar erkennbar. Die Techniken sind nicht so ausgefeilt strategisch wie beim Machtmobber.

### **3. Angstmobber:**

Das Opfer bedroht subjektiv die eigene Position oder erinnert den Täter an eigene Unzulänglichkeiten. Es handelt sich häufig um hilflose Personen, die sich überfordert sehen. Da niemand gern seine eigene Unzulänglichkeit einsieht, ist es hilfreich für die Probleme andere verantwortlich zu machen.

Sie sind deshalb häufig Opfer von Machtmobbern, die bewusst Ängste schüren, ihnen zeigen, wer angeblich für ihre Probleme verantwortlich ist und versuchen, sie durch Rufmord gegen Sündenböcke zu mobilisieren.

**Methoden:**

S. unter 1 und 2. Da Angstmobber häufig stark emotional beeinträchtigt sind, sehen sie die Zusammenhänge sehr einseitig. Das Opfer wird, gleichgültig, wie es sich verhält, negativ gesehen. Oft werden ihm minderwertige Persönlichkeitseigenarten unterstellt. Darstellung von Fakten sind gegen die häufig vorhandenen Wahrnehmungsverzerrungen nur bei sehr selbstkritischen Tätern wirksam.

Aus Angst, in einer sachlichen Diskussion den Kürzeren zu ziehen, was wiederum das Selbstwertgefühl beschädigen könnte, werden klärende Gespräche vermieden (*"Darüber will ich jetzt nicht mit Ihnen diskutieren", "Es hat ja keinen Zweck, mit Ihnen zu diskutieren!"*.)

Angstmobber fühlen sich häufig selbst als Opfer. Sie halten ihr Verhalten nicht selten für eine Reaktion auf das tatsächliche oder vermeintliche Fehlverhalten ihres Opfers. Da sie sich vermeintlich "wehren" müssen, fühlen sie sich im Recht. Das eigene Verhalten wird nicht in Frage gestellt.

#### **4. Lustmobber:**

Diesen macht es einfach Spaß, andere zu schikanieren, zu intrigieren und für Aufregung zu sorgen. Häufig sind sie auch Machtmobber.

**Methoden:**

Die Motive anderer Mobbertypen werden geschickt ausgenutzt.

Typisch ist das ausstreuen vager Gerüchte und Unterstellungen. Dann neigen sie zur Inszenierung von "Tribunalen", auf denen das Opfer von den Kollegen fertiggemacht werden soll.

#### **5. Hühnerhofmobber**

Gruppen neigen zur Aufstellung von Hackordnungen. Das ist bei Hühnern nicht anders als beim Menschen.

**Methoden:**

Direktes attackieren, beschimpfen, erniedrigen. Es wird kein Hehl daraus gemacht, dass man andere schikaniert.

#### **6. Herdenmobber**

Als soziales Wesen möchte der Mensch zu einer Gruppe gehören, dort anerkannt und geliebt werden. In der Gruppe fühlt man sich geborgen und stark. Eigene Ängste und Schwächen können überwunden oder verdrängt werden. Herdenmobber sind für sich alleine häufig sehr unsicher, ängstlich und vermeiden aus diesem Grunde die Diskussion mit dem Opfer.

Um dazuzugehören schließt man sich mehr oder weniger unbewusst einer Gruppennorm an. Das gilt auch für die Auswahl von Mobbingopfern.

Bei der Wahrnehmung des Verhaltens von Mobbingopfern sind mächtige psychologische Mechanismen wirksam. Hier einige Beispiele:

- Die Wahrnehmung objektiver Fakten kann durch Gruppendruck verzerrt werden.
- Gibt es eine mangelnde Übereinstimmung zwischen Fakten einerseits und Vorurteilen andererseits (kognitive Dissonanz), wird die Wahrnehmung der Fakten so verändert, dass sie mit den Vorurteil übereinstimmen.

- Schließt man sich nicht der Gruppennorm an, wird man selber zum Opfer, gehört auf die Seite des "Bösen".
- Herdenmobber sind eher wenig eigenständige und selbstkritisch. Sie sind überwiegend Opfer der Gruppendynamik, von Führern und Verführern. Sie sind durch Intrigen und Vorurteile beeinflussbar. Durch Versetzungen und Veränderungen im Gruppensystem können sie friedfertig und kooperativ werden.

## 7. Der "edle" Mobber

Dieser fühlt sich "edel", "hilfreich" und "gut". **ER** bzw. **SIE** setzt sich für die gute Seite ein, während Andere - so seine Auffassung- gegen das Gute verstoßen. Es handelt sich häufig um, zumindest theoretisch, sehr engagierte Menschen. In Betrieben werden häufig ganze Berufsgruppen in die "böse" Ecke gestellt.

Mitunter handelt es sich um Helfer, die mangelnde Sachkunde mit erhöhtem Engagement und demonstrativen Eintreten für tatsächlich oder angeblich benachteiligte Gruppen kompensieren.

### Methoden:

Da sie ja "gut" sind und sich einer edlen Sache verschrieben haben (z.B. einem "...ismus") nehmen sie sich das Recht heraus, ggf. alle andere, die gegen ihre Überzeugung verstoßen, andere Auffassungen oder Angehensweisen haben, abzuwerten und zu attackieren. Die Handlungsweisen des Opfers werden nicht hinterfragt, sondern negativ kritisiert. Andere Meinungen werden als Feindseligkeit betrachtet und entsprechend geahndet.

*("I'm a pacifist - I'll kill everyone who's not!")*.

Eigene Handlungsweisen und seien sie noch so aggressiv, werden nicht in Frage gestellt (*"Der Zweck heiligt die Mittel"*).

Diese Typologie ist nicht vollständig. Möglicherweise wird man in seinem Arbeitsbereich auch andere Formen finden.

Häufig kann man einen Täter auch verschiedenen Typen gleichzeitig zuordnen. In diesem Falle empfiehlt es sich, Vermutungen über das Ausmaß verschiedener Anteile anzustellen:

## Wie erkennt man Mobber?

Zum großen Teil geht dies bereits aus der Typologie hervor.

Bezüglich äußeren Verhaltens kann man unabhängig vom Typ in vielen Fällen folgende Verhaltensweisen feststellen:

### 1. Der "freundliche" Mobber:

Chronische Mobber sind nicht selten charmant und freundlich. Man traut ihnen Gemeinheiten eigentlich nicht zu. Da man als Opfer dazu neigt -und das ist im Prinzip eine richtige Strategie- verständnisvolle Zuhörer und Verbündete zu finden, vertraut man sich ihnen an. Damit bekommen die Täter neue Munition geliefert.

### 2. Der "korrekte" Mobber:

Das Verhalten wirkt formal, durchaus höflich.

### 3. Der Emotionstechniker

Viele Mobber spielen geschickt auf der Klaviatur der Emotionen. Dabei wird z.B. der Eindruck erweckt, das Opfer sei **böse**, der Täter und andere sind **gut** (Spaltung).

Beispiele:

- Antipathie signalisieren.
- Dem Opfer glauben machen, es sei überall unbeliebt.
- Verbundenheit mit Mitmobbern demonstrieren durch besondere Freundlichkeit in Gegenwart des Opfers und gleichzeitige Kühle gegen dieses.
- Positives Hervorheben der Eigenarten anderer im Vergleich zu den angeblich negativen des Opfers.
- Einem dritten gegenüber tiefes Vertrauen signalisieren und gleichzeitig Misstrauen dem Opfer gegenüber betonen.
- Gut inszenierte Emotionsausbrüche - weinen, schreien, raus rennen etc.
- Affektgeladene Vorwürfe
- Theatralische ("histrionische") emotional gefärbte Bewertungen, z.B. bei kleinen tatsächlichen oder vermeintlichen Fehlern unter heftigen Affekten von "Inkompetenz" sprechen. Umgekehrt werden -in der Absicht, das Opfer zu treffen- auch mittelmäßige Leistungen anderer überschwänglich gelobt.
- etc.

### 4. Der Verrücktmacher

Hier gibt es zwei Ansätze:

a) Man kann machen, was man will, es ist auf jeden Fall falsch. Da er das Opfer ja schikanieren möchte, ist er an dessen objektiv guten Leistungen nicht interessiert - eher im Gegenteil. Auf diese Weise versucht er, das Opfer zu verunsichern.

b) Der Täter ist unberechenbar. Heute schikaniert er das Opfer, inszeniert dramatische Emotionsausbrüche. Das Opfer ist geknickt. Am nächsten Tag ist er freundlich, scheinbar verständnisvoll. Das Opfer atmet auf und schreibt möglicherweise seine Probleme mit dem Täter der eigenen Überempfindlichkeit zu.

### 5. Der offene Aggressor

Dieser macht keinen Hehl aus seinen Absichten. Mitunter kündigen sie sich sogar als Täter an: "*Ich bin hier, um den K. abzuschießen*".

Sie fühlen sich häufig dadurch sicher, weil sie sich unterstützt und im Recht fühlen. Es handelt sich häufig um Hühnerhof- und Herdenmobber. Sie werden aber auch gern von intelligenteren oder geschickteren Mobbern (Machtmobbern, Lustmobbern) vorgeschoben. Da offene Aggressoren am ehesten in die Schusslinie geraten, können sich die Drahtzieher gegebenenfalls rechtzeitig zurückziehen.

### 6. Der "betroffene" Mobber

Dieser glaubt wirklich daran, dass das Opfer böse ist. Erkennbar sind sie daran, dass sie bereits bei der ersten Begegnung Ängste und Vorurteile dem Opfer gegenüber zeigen. Sie sind über die angeblich schlechten Eigenschaften des Opfers informiert ("*Nimm dich in acht vor...., Du wirst schon noch sehen....!*"). Auch bei gutem Willen, sich sachlich und fair zu verhalten, werden sie sich über den Gruppendruck und selektive Wahrnehmungen bald der Gruppennorm anpassen. Dieser Prozess wird wiederum als "Beweis" für die Bösartigkeit des Opfers herangezogen.

## Was tun?

Grundsätzlich besteht für Vorgesetzte die Pflicht, für die Einhaltung des Betriebsfriedens zu sorgen. Das muss so geschehen, dass die Regeln der Fairness und des Respektes vor dem Individuum gewahrt werden.

Dies kann aber nur in Betrieben mit entsprechender Unternehmensphilosophie- und Moral in ausreichendem Masse durchgesetzt werden. Gilt die Regel *"Hier mobbt der Chef!"*, wird es Probleme geben -langfristig auch für den Chef und für das Wohl des Betriebes.

Es ist im Sinne der Effektivität und Produktivität eines Betriebes, wenn Mobben ausdrücklich geächtet wird und entsprechende Aktivitäten sorgfältig beobachtet und ggf. geahndet werden. Mobber müssen wissen, dass sie ihr Tun nicht mehr ohne Gefahr für sich selbst fortsetzen können.

Direktionen, Betriebsleitungen, vorgesetzte Behörden und Institutionen, Personalvertretungen und nicht zuletzt jeder einzelne Mitarbeiter sind hier in die Verantwortung genommen.

## Grundregeln für Opfer

### 1. Kritische Selbstbeurteilung aber kein Selbstzweifel

Jeder kann, abhängig von den strukturellen und sozialpsychologischen Bedingungen eines Betriebes zum Mobbingopfer werden.

Mobber argumentieren aber häufig mit den angeblichen negativen Eigenschaften der Opfer. Dabei werden sie selten konkret. Man spricht von der "Art" des Opfers. Bei anderen sei es auch nicht gelitten etc. Ist man sich bewusst, dass man in anderen Kreisen wohl ankommt und geschätzt wird, können solche Attacken gegen die Persönlichkeit als irrelevant und ggf., als fleghaft abgewehrt werden. Konstruktive, konkrete und sachlich vorgebrachte Kritiken sind dagegen wertvoll.

Eine kritiklose Anpassung an die Erwartung (welche?) der Mobber, die häufig eine verzerrte Wahrnehmung haben kann dagegen zu Persönlichkeitsdeformationen, psychischen Schwierigkeiten und Konflikten führen.

### 2. Cool bleiben, Ruhe bewahren

In der Regel ist es nicht zu empfehlen, im aufgeregten Zustand Gegenmaßnahmen zu unternehmen. Dann verhält man sich so, wie die Täter es erwarten, man wird manipulierbar und verliert die Übersicht.

Sollten das in der akuten Situation nicht gelingen, ist es besser sich zurückzuziehen. Ggf. ist eine längere Denkpause, durchaus über Monate angezeigt.

Empfohlen werden in diesem Zusammenhang unserer weiteren Materialien (s.u.)

### 3. Keine Rundumschläge

Wenn man nicht über ein ausgesprochenes Selbstbewusstsein verfügt, ist man doch häufig betroffen, wenn man sich als Opfer von Mobbingattacken sieht. Man neigt dann in seinem Frust leicht dazu, alle Kollegen, den ganzen Betrieb (oder als Ausländer alle Deutsche) über einen Kamm zu scheren.



Das ist aber in der Regel eine falsche und unpragmatische Einschätzung. Echte Mobber sind eher in der Minderheit. Rundumschläge treffen somit viele Unschuldige und vielleicht sogar Freunde. Schon hat man eine Reihe neuer Gegner.

Auch deshalb: Denkpausen einlegen, genau beobachten, differenziert wahrnehmen.

#### **4. Ereignisse dokumentieren, Situation analysieren**

Eine genaue Dokumentation von so gesehenen Mobbingereignissen, möglichst mit Registrieren von Zeugen ist eine wichtige Grundlage für eventuelle Rechtsstreitigkeiten. Sie schafft aber auch Distanz und bietet Daten für die Analyse der Zusammenhänge.

In größeren Betrieben werden sich bei einer differenzierte Beobachtung schnell interessante Ergebnisse zeigen. Die Mobber haben z.B. selber Feinde, vielleicht, weil sie auch schon andere gemobbt haben. Mobber fühlen sich im engen Kreise ihrer Mitmobber oft sehr sicher. Die Tatsache, dass einige mit ihm die Meinung über die angeblich miesen Eigenschaften des Opfers teilen, führt sie zur Annahme, das würden alle tun. Der Täter schätzt die Situation unrealistisch ein und bleibt im einschläfernden Schutz seiner Gruppe, während das Opfer sich weiterentwickeln und in Ruhe Gegenmaßnahmen planen kann.

#### **5. Mit eigenen Fehleinschätzungen rechnen**

Eigene Fehleinschätzungen der Zusammenhänge können sich akut aus emotionaler Beeinträchtigung ergeben.

Aber auch sonst kann man sich täuschen. Nicht jeden erkennt man sofort als Feind oder Freund. Man weiß ggf. nicht, wer mit wem Beziehungen pflegt. Auch viele Hintergrundinformationen sind nicht bekannt.

Außerdem können sich Einstellungen, Beziehungen und Verhaltensmuster ändern. Es kann sein, dass sich ein ehemaliger Verbündeter unter dem Einfluss von Gruppendruck abwendet ("*Der Feind schläft nicht*"). Umgekehrt kann es sein, dass jemand auf die Aktivitäten des Opfers aufmerksam wird und sich als Verbündeter herausstellt, möglicherweise weil er selber Opfer ist.

Mancher Täter (z.B. Herdentäter") merkt aber u.a., wie er sich hat mitreißen lassen und findet die Kraft, sich von der Masse zu trennen.

#### **6. Hilfe und Verbündete suchen**

Die erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit für das Problem lässt die Chance steigen, dass man verständnisvolle Zuhörer und Helfer findet. Freunde, Kollegen, andere Opfer, Vorgesetzte und Personalvertreter können im Rahmen des Betriebes hilfreich sein. In der Regel wird man schnell merken, dass die Mobber selbst Feinde haben (sie bemerken das in ihrer Verblendung häufig nicht), mit denen man sich verbünden kann.

Außerhalb des Betriebes bieten sich professionelle Helfer an: Supervisoren, Coaches, Therapeuten, Rechtsanwälte.

#### **7. Strategisch vorgehen**

Das kreative Opfer wird bald merken, wie sein Hintergrundwissen steigt. Mit Hilfe von Freunden, professionellen oder Laienhelfern und von Fachliteratur wird es dann eine Strategie entwerfen.

## Weitere Infos

zum Thema Konfliktmanagement können kostenlos vom Autor angefordert werden:

- **Konflikte kreativ lösen**
- **Was ist Achtsamkeit**
- **Basisritual Besonnenheit**

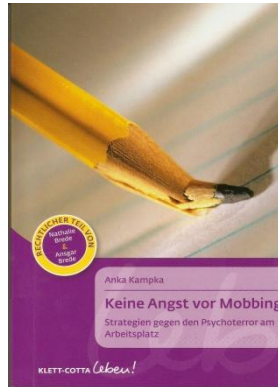
## Weitere Literatur

**Anke Kampka (AKPsych-Mitglied)**  
<http://www.die-krisenmanagerin.de/>

### Keine Angst vor Mobbing

**Klett-Cotta**

**ISBN-13:** 978-3608860122



## Ein paar Worte zum Schluss

Fortbildung sollte m.E.

- wissenschaftlich fundiert,
- praxisnah,
- aber auch unterhaltsam sein.

Dies miteinander in Einklang zu bringen, gelingt nicht immer. Für entsprechende Kommentare zum Seminar wäre ich deshalb sehr dankbar. Auf diese Weise können wir das Konzept und die Umsetzung immer wieder kritisch hinterfragen und weiter entwickeln. Es würde mich freuen, wenn Sie für Kritik und Anregungen Kontakt über

**[www.drdutschmann.de](http://www.drdutschmann.de)**

aufnehmen würden.

Dr. Andreas Dutschmann

