



Dr. Andreas Dutschmann
Dipl.-Psych./Psychotherapeut
Supervisor BDP/Coach
www.drdutschmann.de

Mobbing

Auszug aus

Das StARCK-Programm
Lösungen bei Stress, Aggressionen, Resignation, Konflikten, Krisen
Ein Handbuch für Schulen, pädagogische und psychosoziale Einrichtungen
In Vorbereitung
© Dr.A.Dutschmann 2022

5.4. Mobbing

Mobbing ist der Worst case im Zusammenhang mit stresserzeugenden Konflikt- und Aggressionsdynamiken. Hier sind fast alle der bisher behandelten Kompetenzen gefragt.

Im Englischen bedeutet "mob" zusammengerotteter Pöbelhaufen, Gesindel, Bande, Sippschaft. Der Begriff impliziert bereits, dass es sich dabei in der Regel um einen gruppendynamischen Prozess handelt.

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

Dies ist insbesondere dann der Fall, 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 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.“

Zwischen Mobbing in Betreuerteams und unter den eigentlichen Zielpersonen (hier Kinder- und Jugendlichen) bestehen viele Gemeinsamkeiten. Es lohnt sich jedoch, beide Szenarien getrennt zu betrachten.

5.4.1. Mobbing in Betreuerteams

Wir erinnern uns: Einschlägige Berufsgruppen tauchen in Statistiken zur Häufigkeit von Mobbing, Burn-Out etc. regelmäßig in der Spitzengruppe auf. Nach MESCHKUTAT et al. (2003, S. 31) „tragen die Sozialen Berufe wie Sozialarbeiter/innen, Sozialpädagogen/innen etc.“ im Vergleich zu anderen Berufsgruppen ein 2,8-faches Risiko, gemobbt zu werden. Unter erhöhtem Mobbingrisiko leiden nach einer nicht repräsentativen Studie von 2012 des „Zentrums für Empirische Pädagogische Forschung Landau“ auch Lehrer. Viele fänden sich durch Schulleitungen, Kollegen, Schülern und Eltern aggressiv unter Druck gesetzt (JÄGER, R., S. 2012; zit. nach WINTERHOFF 2019).

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 und Störungen des Betriebsfriedens. In pädagogischen und helfenden Einrichtungen wirken sich Mobbingdynamiken in der Regel auch direkt negativ auf die Arbeit mit den ZP aus. Teams, in denen es zum Mobbing kommt, werden schwerlich genug Kraft, Motivation und Kompetenz haben, gegen das Mobbing unter ihren Zielpersonen anzugehen. Ein professioneller Umgang mit den eigenen Problemen erhöht somit generell die Kompetenz im Umgang mit Mobbing. Was ist zu tun, wenn man sich betroffen fühlt?

Hier liegt die Betonung auf „fühlt“!

Die Neigung zur Annahme einseitiger und polarisierender Kausalitäten führt oft in die Falle.

Hier: *„Ich fühle mich als Mobbingopfer, deshalb bin ich Opfer, deshalb gibt es Täter!“*

In diesem Sinne war das Thema Mobbing eine Zeitlang Mode. Plötzlich wurde durch die „Sensibilisierung“ für die Problematik überall Mobbing gesehen. Ein kleiner Tratsch, ab und zu mal ein Ausrutscher bei anderen (die eigenen gelten ja nicht!), eine Kritik, widersprüchliche Meinungen, etc. und schon wurde Mobbing vermutet. Die einschlägigen Sachbuchautoren und Seminaranbieter (der Autor eingeschlossen!) hatten gut zu tun.

Es muss jedoch die Möglichkeit bestehen -sachlich, fair und konstruktiv- Kritik zu üben. Manche unangenehme Entscheidung wird aus Sachgründen notwendig sein. Dies den Mitarbeitern plausibel zu machen und in konstruktiver Weise umzusetzen, ist die Aufgabe verantwortungsvoller und führungskompetenter Vorgesetzter.

Wie wir im vorhergehenden Kapitel demonstriert haben, sind letztere auch nur Menschen. 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. Es greift wieder unser Trichtermodell.

Hier das Beispiel einer Person, die sich zu Unrecht als Mobbingopfer empfunden hat:

Frau Ö. ist engagierte Mitarbeiterin in einer psychiatrischen Klinik. Ihre Aufgabe besteht unter anderem darin, den Kollegen Befunde zu liefern, die sie anhand standardisierter Testverfahren erhebt. Dieser Aufgabe ist sie jahrelang zuverlässig und zur Zufriedenheit aller nachgekommen.

Dann gerät sie an eine Art Guru, der in ihrer Berufsgruppe einen gewissen Einfluss hat. Er „sensibilisiert“ die Teilnehmer seiner Seminare für angebliche psychodynamische und spirituelle Wirkkräfte in ihrem Fachbereich. Sie ist begeistert und wendet sich von den ihrer Meinung nach kalten quantitativen Befunden, die sie bisher an die Kollegen geliefert hat, ab. An deren Stelle bietet sie langatmige Deutungen über angebliche frühkindliche und spirituelle Einflüsse bei der Entwicklung der Problematik. Die Skepsis der anderen empfindet sie als persönliche Kränkung.

Die Kollegen reagieren allmählich genervt. In ruhigen Gesprächen wird versucht, ihr immer wieder näherzubringen, dass für das Team präzise, nachvollziehbare Daten wichtig sind.

Frau Ö. ist dafür bekannt, dass sie sehr dünnhäutig ist, alle modischen Sensibilisierungskampagnen begeistert aufnimmt und jede Art Kritik sehr persönlich nimmt. Widerspruch mag sie gar nicht.

Das hindert sie nicht daran, kräftig auszuteilen, wenn sie sich im Recht oder angegriffen fühlt. Frau Ö. ist deshalb über die mangelnde Anerkennung ihrer neuen vermeintlichen Kompetenzen empört. Sie verbreitet via Intranet der Einrichtung lange Erklärungen, die aber von kaum jemanden zur Kenntnis genommen werden. Sie reagiert darauf mit weiterer Verärgerung und Rundumschlägen. Selbst ihr gegenüber wohlgesonnenen Kollegen tritt sie immer abweisender auf, die natürlich ihrerseits verärgert reagieren. Frau Ö. fällt in Depressionen. Die ganze Welt ist böse. Der Kakerlakeneffekt (3.4.1.3.) führt dazu, dass sie sich gemobbt und ausgegrenzt fühlt. Häufig meldet sie sich krank. Schuld sind natürlich die Anderen!

Erst eine klare Anordnung des Vorgesetzten und eine Konfrontation mit den Zusammenhängen führte zu einer zumindest äußerlichen Verhaltensänderung.

Er machte ihr deutlich, dass er Respekt vor ihrer Weltanschauung habe. Den müsse sie aber auch gegenüber den anderen zeigen. Ihre heftigen Reaktionen gegenüber den gut gemeinten Versuchen der Kollegen sei deshalb absolut unangemessen und im dienstlichen Kontext nicht zu dulden.

Im Zusammenhang mit ihrer Arbeit sei die Einhaltung wissenschaftlicher Standards erforderlich und nur diese würden von den Krankenkassen finanziert. Er müsse deshalb auf entsprechende Befunde und Berichte bestehen, schlägt aber vor, dass sie in ihrer Freizeit weitere Befunde in der von ihr gewünschten Art verfassen und diese als Anhang Interessierten zur Verfügung stellen könne. Letzteres hat sie allerdings mangels Resonanz schnell eingestellt.

Die Dame war im Übrigen eine Zeit vorher selbst aktiv an einer Mobbingaktion (als Herdenmobberin, s.u.) beteiligt.

Dennoch ist echtes Mobbing, das es trotz dieser Relativierung tatsächlich gibt, eine sehr ernste Angelegenheit.

Ist man tatsächlich als Opfer betroffen, heißt es, besonnen mit der Situation umzugehen. Dabei wird folgende Basisstrategie verfolgt:

- Profimodus einnehmen!
- Setze konsequent die Profiregeln um. Wenn einem das gelingt, erwächst den Tätern gegenüber ein enormer Vorteil! Nutze also deinen IQ als Gegenmittel zum dumpfen Herdenverhalten deiner Gegner!
- Von besonderer Bedeutung ist die Profiregel 5:
Hinterfrage und kontrolliere selbstkritisch dein Handeln!
- Da Mobbing emotional erhebliche Auswirkungen haben kann, ist die Gefahr groß, dass die eigene Wahrnehmung getrübt, und das eigene Handeln problematisch wird. Die Neigung zu unbesonnenen Klick-Surr-Reaktionen ist besonders hoch. Rechne insbesondere mit der Möglichkeit der Wirkung der emotionalen Lupe, Größenfehler, Mengenfehler u.Ä. (3.4.1.2.).
Mobber sind häufig äußerst geschickt darin, sich als Opfer darzustellen. Reagiert das tatsächliche Opfer auf Sticheleien, Abwertungen und andere Methoden des Psychoterrors lautstark oder gar mit körperlicher Gewalt, wird das natürlich von anderen als sehr negativ empfunden. Selbst vor Gericht wird in der Regel gegen denjenigen entschieden, der körperlich agiert hat. Krankmachender Psychoterror ist kaum nachweisbar und wird auch juristisch weit weniger gewichtet. So etwas senkt die Hemmschwelle von Tätern und dient ggf. als Ermutigung: Ich bin Opfer, also darf ich Psychoterror ausüben.

- Selbstkritik, Selbstreflexion, Monitoring, Evaluationen sollten deshalb Dreh- und Angelpunkt aller Bemühungen sein. Daraus ergibt sich eine Chance, mehr über sich zu lernen und sein Handlungsspektrum zu erweitern.
- Suche deshalb für eine Weile, wenn möglich, zeitliche und/oder räumliche Distanz, um auch innerlich Abstand zu gewinnen.
- Nutze Austauschmöglichkeiten mit Beratern oder Freunden, die möglicherweise eine andere Sicht der Dinge vermitteln oder Hilfe zur Objektivierung der Zusammenhänge bieten können.
- Vermeide Rundumschläge! Verjage ggf. deine eigene Kakerlake (s. 3.4.1.3.).
- Stelle deine Gegenmaßnahmen auf den jeweiligen Mobbertyp ein!

Es muss von verschiedenen Erscheinungstypen und Motivationen bei Mobbern ausgegangen werden. Deshalb lohnt es sich, Überlegungen anzustellen, wer zu welchem Mobbertyp gehören könnte. Hierdurch wird das wirksam, was wir im Zusammenhang mit den Evaluationsregeln (3.3.) gesagt haben: Durch die Benennung eines Problems wird größere Distanz und Sicherheit erlangt. Man sollte dabei nie vergessen, dass Mobbing einer zutiefst archaischen Dynamik zugrunde liegt. Darauf sollte man sich bei Bewältigungsversuchen einstellen.

Im Folgenden werden einige verbreitete Typen aufgelistet und Tipps angeboten, wie mit diesen umzugehen ist. Die Typologie ist nicht vollständig und kann je nach Bedarf erweitert werden. Mischformen sind möglich.

5.4.1.1. Machtmobber = Typ-A-Verhalten

Es handelt sich häufig um Vorgesetzte oder um Personen, die auf Kosten des Opfers einen Machtgewinn erzielen möchten. Das wird als Bossing bezeichnet.

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 gruppensdynamische Prozesse ausgenutzt: Opfer werden gezielt versetzt, z.B. in der Hoffnung, dass sie von den neuen Kollegen „fertiggemacht“ werden. Ihnen wird eine Sündenbockfunktion zugewiesen.

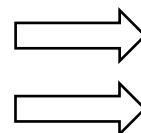
Machtmobber gehen häufig geschickt und subtil vor. Sie verfügen über entsprechendes Hintergrundwissen, Connections und über eine gewisse Skrupellosigkeit.

Es handelt sich mehr oder weniger bewusst um Schüler von Niccolò MACHIAVELLI, der bereits vor 500 Jahren eine Anleitung zum Mobben entwickelt hatte. Er ist allerdings selbst als Opfer geendet - ein nicht untypisches Schicksal von Mobbern.

Viele ihrer Verhaltensweisen sind charakteristisch für Psychopathen (4.1.2.). Aber hier nochmals die Warnung: Sei vorsichtig mit vorschnellen „Diagnosen“! Es ist zudem besser, diese für sich zu behalten.

Potentielle Gegenmaßnahmen:

- Rechtslage überprüfen, ggf. Rechtsanwalt/Personalrat einschalten.
- Scheinbares Anpassen.
- „Tot“-stellen, Zeit aussitzen.
- Ggf. „Schleimen“.
- In Gegenwart des Täters Notizen machen.



- Auf Fehler und Schwachpunkte achten (eigene und des Täters).
- Nach potentiellen Feinden des Mobbers Ausschau halten und Verbündete suchen. Das kann sich als sehr entspannend erweisen. Man sollte aber dennoch die dadurch gewonnene Kraft nicht überschätzen und weiterhin mit Besonnenheit handeln.
- Rachephantasien – irreal und reale.
- Günstige Gelegenheit zum Gegenschlag abwarten. Aber Vorsicht – es sollte nur dann angegriffen werden, wenn der Sieg absolut sicher ist.
- Strategisch überlegtes Gegenmobben im Profimodus. Aber auch hier Vorsicht! Man weiß nie, mit wem der Gegner -mitunter wörtlich- „unter einer Decke steckt“.

5.4.1.2. Neidmobber = Typ-A-Verhalten mit Typ-B-Anteil

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

Methoden:

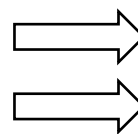
S.o.!

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

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

Potentielle Gegenmaßnahmen:

- In Aktivitäten einbeziehen.
- Positive Signale aussenden.
- Bei konkreten Sachfragen um Hilfe bitten.
- Um Gefallen bitten.
- Innerlich bedauern (den Täter).
- Da bei den Tätern oft intelligenzmindernde Emotionen mitspielen, eigenen „IQ“ einsetzen.



3 Interaktionsebenen
1. Diskutieren
2. Empfängerorientierte Kommunikation
3. Grenzsetzung

5.4.1.3. Angstmobber = überwiegend Typ-B-Verhalten

Angstmobber sind auch oft Neidmobber.

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, wirkt es erleichternd, für Probleme andere verantwortlich zu machen.

Sie sind deshalb häufig Opfer von Machtmobbern, die das geschickt ausnutzen.

Methoden:

Da Angstmobber häufig stark emotional beeinträchtigt sind, sehen sie die Zusammenhänge sehr einseitig.

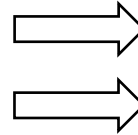
Das Opfer wird, gleichgültig, wie es sich verhält, negativ gesehen. Oft werden ihm minderwertige Persönlichkeitseigenarten unterstellt. Darstellung von Fakten sind wegen der häufig vorhandenen Wahrnehmungsverzerrungen kaum wirksam.

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 für eine Reaktion auf das tatsächliche oder vermeintliche Fehlverhalten ihres Gegners. Da sie glauben, sich "wehren" zu müssen, fühlen sie sich im Recht. Das eigene Verhalten wird nicht in Frage gestellt.

Potentielle Gegenmaßnahmen:

- IQ einsetzen.
- Kontakt zum Täter suchen.
- Freundlich sein.
- Hilfreich sein.
- Bei konkreten Sachfragen um Hilfe bitten.
- Um einen Gefallen bitten.
- Mit rechtlichen Schritten drohen.



5.4.1.4. Lustmobber =Typ-A-Verhalten

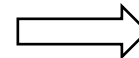
Diesen macht es einfach Spaß, andere zu schikanieren, zu intrigieren und für Aufregung zu sorgen. Häufig sind sie auch Machtmobber und haben ebenfalls Affinitäten zu Psychopathen (4.1.2.).

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. Sie nutzen gerne Methoden unserer Toxischen Kommunikationsliste (4.1.3.1.).

Potentielle Gegenmaßnahmen:

- Grundstrategie: Grenzsetzung.
- Absolut cool bleiben.
- Unmittelbar Paroli bieten/Zähne zeigen.
- Rechtliche Schritte einleiten.
- Verachtung zeigen. Da sind ruhig auch mal die Techniken der ToKo sinnvoll einsetzbar. (Achtung: Jetzt wirst du selbst zum Mobber!)
- Bloßstellen. (Achtung: Jetzt wirst du selbst zum Mobber!)
- Ausbooten. (Achtung: Jetzt wirst du selbst zum Mobber!)
- Pathologisieren. (Achtung: Jetzt wirst du selbst zum Mobber!)



5.4.1.5. Hühnerhofmobber =Typ-A-Verhalten, Gruppendynamik

Gruppen neigen zur Entwicklung archaischer Dynamiken, z.B. zur Aufstellung von Hackordnungen. Das ist bei Hühnern und anderen Tierarten nicht anders als beim Menschen.

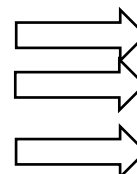
Methoden:

Direktes Attackieren, Beschimpfen, Erniedrigen. Es wird kein Hehl daraus gemacht, dass man andere schikaniert.

Potentielle Gegenmaßnahmen:

Alle drei Interaktionsebenen kontextsensibel einsetzen.

- Persönlichen Kontakt zu den „Tätern“ suchen. Aber Anbiedere vermeiden!
- Eigene „Hühner“ rekrutieren.
- Paroli bieten.
- Fest und bestimmt auftreten.
- Bloßstellen. (Achtung: Jetzt wirst du selbst zum Mobber!)
- Ausbooten. (Achtung: Jetzt wirst du selbst zum Mobber!)



- Supervision für das Team beantragen.

5.4.1.6. Herdenmobber = überwiegend Typ-A-Verhalten, Gruppendynamik

Als soziales Wesen möchte der Mensch zu einer Gruppe gehören, dort anerkannt und geliebt werden. Die Gruppe vermittelt Geborgenheit und Stärke. Eigene Ängste und Schwächen werden überwunden oder verdrängt. Herdenmobber sind für sich allein deshalb häufig sehr unsicher, ängstlich und vermeiden aus diesem Grunde die Diskussion mit dem Opfer.

Um dazuzugehören, erfolgt die mehr oder weniger bewusste Identifikation mit der Gruppennorm. Das gilt ebenso für die Auswahl von Mobbingopfern.

Bei der Wahrnehmung des Verhaltens von Mobbingopfern sind besonders bei diesem Mobbertyp mächtige psychologische Mechanismen wirksam.

Hier einige Beispiele:

- Die Wahrnehmung objektiver Fakten kann durch Gruppendruck verzerrt werden (s.o.).
- Gibt es eine mangelnde Übereinstimmung zwischen Fakten einerseits und Vorurteilen andererseits (kognitive Dissonanz), wird die Wahrnehmung der Fakten so verändert, dass sie mit dem Vorurteil übereinstimmen (s.a. 3.4.1.2. und 3.4.1.3.).
- Wird verweigert, sich der Gruppennorm anzuschließen, besteht die Gefahr, selbst zum Opfer zu werden und man gehört dann auf die Seite der „Bösen“.
- Herdenmobber sind eher wenig eigenständig 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.

Potentielle Gegenmaßnahmen:

- Alle drei Interaktionsebenen kontextsensibel einsetzen.
- Kenntnisse der Gruppendynamik erwerben und diese geschickt umsetzen (5.2.1., 5.2.2.).
- Eigene „Herde“ (Verbündete) aufbauen und pflegen.
- Mobbende Individuen, wenn möglich, isolieren.
- Persönlichen Kontakt suchen, ohne Anbiederung.
- Fest und bestimmt auftreten.
- Bloßstellen. (Achtung: Jetzt wirst du selbst zum Mobber!)
- Ausbooten. (Achtung: Jetzt wirst du selbst zum Mobber!)
- Supervision für das Team beantragen.



5.4.1.7. Der "edle" Mobber = Typ-A-Verhalten

Dieser fühlt sich "edel", "hilfreich" und "gut". Er setzt sich für die gute Seite ein, während Andere - so seine Auffassung- gegen das Gute verstoßen. Es handelt sich bei diesem Mobbertyp häufig um, zumindest theoretisch, sehr engagierte Menschen.

Mitunter sind es Helfer, die mangelnde Sachkunde mit erhöhtem Engagement und demonstrativen Eintreten für tatsächlich oder angeblich benachteiligte Gruppen kompensieren. In der Regel gehören sie zu den von uns sogenannten Jakobinern (4.1.1.).

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. Deshalb besteht eine erhöhte Neigung zum AE-Syndrom (4.1.3.1.), das oft propagandistisch geschickt umgesetzt wird. Die Handlungsweisen des Opfers werden in diesem Sinne nicht objektiv hinterfragt, sondern negativ kritisiert und in eine „böse“ Ecke gestellt. Andere Meinungen werden als Feindseligkeit betrachtet und entsprechend gehandelt. (*"I'm a pacifist - I'll kill everyone who's not!"*).

Es besteht absolut kein Unrechtsbewusstsein. Im Gegenteil! „Edle Mobber“ wähnen sich in einem „gerechten Kampf“. Eigene Handlungsweisen oder die der eigenen Gruppe und seien sie noch so aggressiv, werden deshalb nicht in Frage gestellt (*"Der Zweck heiligt die Mittel"*). Insofern könnten sie unsere Toxische Kommunikationsliste (4.1.3.) statt als Warnung eher als willkommene Anregungen auffassen. Es besteht eine starke Neigung zum Kakerlakeneffekt (3.4.1.4.), der „echt“ im Sinne einer Typ-B-Reaktion sein kann, aber oft gerne im Sinne vom Typ A showmäßig eingesetzt wird.

Potentielle Gegenmaßnahmen:

- Halte streng die Profiregeln ein!
- Erlange Kenntnisse über die Denk- und Gefühlswelt der Täter (Basiskompetenz Bereitschaft zum Perspektivwechsel, Einfühlungsvermögen - 1.4.3.).
- Diskussionen mit mobbenden eingefleischten Ideologen sind aber meistens erfolglos. Sollten Diskussionen dennoch erforderlich sein, empfiehlt es sich, Einzelgespräche zu führen und ggf. auf einen neutralen Beobachter zu bestehen.
- Lass dich nicht in Tribunale hineinziehen.
- Mach dich selbst von „...ismen“ frei, die ja zu bisweilen erheblichen kognitiven Einschränkungen führen.
- Mit eigenen Waffen schlagen.
- Kind beim Namen nennen (3.3.).
- In die Falle tappen lassen.
- Wenn nötig und bei offener Feindseligkeit, Versuch, sie auszubooten.

Die Degradierungszeremonie

GARFINKEL (1974, zit. nach GLASL 1997) nennt so ein Vorgehen, das ganz in unser Raster „Der edle Mobber“ passt.

Unter Zeigen moralischer Entrüstung wird eine Person verunglimpft.

- Das Ereignis und der verursachende „Täter“ werden als etwas Außergewöhnliches dargestellt.
- Vorfall und „Täter“ seien „typisch“.
- Der Täter handle im Sinne eines Systems. Im Gegensatz zum eigenen „guten“ System ist dieses „böse!“.
- Es gibt nur eine Wahl: Seid ihr für mich/uns, die „Guten“ oder seid ihr für die unethischen „Bösen“.
- Als „Guter“ wird nicht im eigenen Interesse gehandelt, sondern es wird Interesse der moralisch Höherwertigen, der Hilfsbedürftigen etc. vertreten.
- Der „Täter“ müsse ausgegrenzt und aus der Gemeinschaft entfernt werden.

Das sind archaische Muster, die z.B. im Mittelalter, aber auch von den wiederholt genannten Jakobinern, den Roten Garden in MAOs China oder der SA im Dritten Reich exzessiv umgesetzt wurden.

Moderne, wenn auch moderater diese Zeremonie Ausübende, machen sich diese Zusammenhänge gar nicht bewusst. Im Gegenteil, solche Vergleiche würden sie mit Entrüstung von sich weisen, „betroffen“ reagieren, statt zu überlegen, ob da nicht was dran sein könnte. Das ist eine beliebte Immunisierungstechnik.

5.5.2. Mobbing unter Kindern und Jugendlichen

Dieses Thema ist insbesondere im Schulbereich von Relevanz. Hier können sich Opfer nicht oder nur schwer der Dynamik entziehen, weder auf dem Weg zur Schule noch im Schulkontext selbst.

Es gibt unterschiedliche Schätzungen über die Häufigkeit von Mobbing unter Schülern. Diese hängen weitgehend von der Methodik der Erfassung und dem jeweils gewählten Fokus ab. Viele Lehrkräfte fassen permanente verbale und emotionale Übergriffe z.B. nicht als Mobbing auf. Ihnen entgehen deshalb psychische Aggressionen, die sich genauso oder noch gravierender destruktiv auswirken können als körperliche Gewalt. Opfer, die Schwierigkeiten haben, sich gegen psychische Gewalt zu wehren und dann zu körperlichen Mitteln greifen, werden von unerfahrenen oder ideologisch festgelegten Bezugspersonen mitunter als der eigentliche Täter wahrgenommen.

Man kann jedoch davon ausgehen, dass jeder sechste bis siebte Schüler als Opfer Erfahrungen mit Mobbing macht (vgl. a. OTTLIK 2015). Handlungsbedarf ist auf jedem Fall gegeben.

5.5.2.1. Hinweise auf Opferstatus

Bisweilen suchen betroffene Kinder und Jugendliche selbst Hilfe bei Bezugspersonen. Das ist jedoch nicht immer der Fall, aus Scham, Angst vor weiterer Isolation oder dem Drohverhalten des Täters. Potentielle Opfer zeigen gehäuft mindestens einer der folgenden Eigenarten auf:

- Ängstlich, überangepasst.
- Geringes Selbstwertgefühl.
- Linkisches Verhalten, Hilflosigkeit.
- Schwach ausgeprägte soziale Intuition.
- Gering ausgeprägte Selbstwahrnehmung.
- Geringe Kontextsensibilität.
- Geringe Frustrationstoleranz und hohe Reizbarkeit (z.B. ADHS-Kinder).
- Still und scheinbar geringe Mitarbeitsbereitschaft.
- Keine Freunde in der Klasse.
- Steht in den Pausen alleine.
- Sucht hier die Nähe der Lehrkräfte.
- Bleibt beim Wählen von Mannschaften meist übrig.
- Trägt einen herabwürdigenden Spitznamen.
- Ist Zielscheibe von Witzen.
- Wird provoziert und so in Konflikte hineingezogen.
- Besondere Begabungen oder Eigenschaften.
- Kognitive und funktionelle Defizite, z.B. starke, entstellende Brille, Sprachstörungen, wie Stottern etc.
- Normabweichungen im Verhalten, Aussehen, Hautfarbe, Dialekt.

Verdachtsmomente bez. Hinweise auf akutes Mobbing:

- Leistungsabfall.
- Hat häufige Fehlstunden.
- Schulverweigerung.
- Kind will neuerdings zur Schule gefahren werden.
- Leistungseinbruch.
- Verlust von Geld oder Gegenständen (Erpressungsfolge).
- Sucht häufig seine Sachen oder sammelt sie vom Boden auf.

- Schlüssige Erklärung dazu werden verweigert oder können nicht gegeben werden.
- Plötzlich auftretende Sprachstörungen (z.B. Stottern).
- Psychosomatische Symptome.
- Sozialer Rückzug.
- Bisher friedliche Schüler werden plötzlich aggressiv und übersensibel.
- Alpträume.
- Depressionen.
- Suicidversuche.
- Etc.

5.5.2.2. Verbreitete Lösungsprogramme

Für den Umgang mit Mobbing unter Kindern und Jugendlichen sind mehrere Programme entwickelt worden. Es ist eine Sache der persönlichen Einstellungen und Ressourcen, für welchen Ansatz man sich jeweils entscheidet, oder ob man situationsangemessene Kombinationen bevorzugt.

Beispiele:

Der Ansatz von OLWEUS (mehrere einschlägige Publikationen, s. u.a. 2006)

Das ist der Klassiker im Zusammenhang mit Schülermobbing.

Er schlägt Interventionen auf folgenden Ebenen vor:

1. Schulebene

Maßnahmen:

- die Verabschiedung von einschlägigen Schulprogrammen, Eiberufungen von Schulkonferenzen.
- Aufsicht in kritischen Orten
- Kontakttelefon
- Kooperation Lehrkräfte – Eltern
- Etc.

2. Klassenebene

Maßnahmen:

- Klassenregeln gegen Gewalt
- Klassengespräche
- Förderung der Gruppenkohäsion
- Etc.

3. Persönlichen Ebene

Maßnahmen:

4. Ernsthafte Gespräche mit den Beteiligten
5. Gespräche mit den Eltern beteiligter Schüler
6. Einbeziehung „neutraler“ Schüler
7. Hilfe und Unterstützung von Eltern
8. Klassen- und Schulwechsel
9. Etc.

Der No Blame Approach

Der Ansatz stammt aus England, daher der Name. Er erfreut sich momentan großer Beliebtheit. Diese beruht auf seiner Einfachheit, was Bezugspersonen, die unter belastenden und komplexen Bedingungen arbeiten, sehr entgegenkommt. Er zieht auch explizit humanistisch orientierte Personen an, die sich ein straffreies, nicht- „autoritäres“ Erziehungsverhalten wünschen (s. Kapitel 1.6).

Erinnert sei hier zudem an den Ansatz von ROSENZWEIG (a.a.O., Kapitel 3.4.4.10: impunitives Verhalten).

Dem humanistischen Ansatz entsprechend wird der Focus auf „das Gute im Menschen“ gelegt. Statt Schuld aufzuarbeiten und zu sanktionieren, wird versucht, alle Beteiligten zu ermuntern, gemeinsame Lösungen zu finden. Die „Täter“ werden in diesem Sinne beispielsweise zu potentiellen Helfern.

Das methodische Vorgehen umfasst drei Schritte:

Schritt 1: Gespräch mit Mobbing-Betroffenen

Hier wird versucht, Vertrauen und Zuversicht zu wecken, dass es Wege gibt, die schwierige Situation zu beenden.

Genaues Nachfragen und Analysieren wird vermieden. Es soll jedoch klar werden, wer zu den Ereignissen beigetragen hat.

Schritt 2: Bildung einer Unterstützungsgruppe

In einem gemeinsamen Treffen werden Hauptakteure, aber auch Mitläufer, bisherige Unterstützer des Gemobbten und bisher Unbeteiligte motiviert, eine Unterstützungsgruppe zu bilden. Diese sollen in Zukunft eine Rolle bei der konstruktiven Lösung der Situation einnehmen.

Schritt 3: Nachgespräche (einzeln)

Nach einer bis zwei Wochen werden Einzelgespräche geführt, einschließlich des Opfers. Geklärt wird, wie sich die Situation in der Zwischenzeit entwickelt hat.

Dies sorgt für Verbindlichkeit und kann das Verantwortungsgefühl steigern.

Das ist nur eine kurze Zusammenfassung. Diejenigen, die für diesen Ansatz Sympathien empfinden, sei auf die reichhaltige Literatur verwiesen (s. z.B. BLUM H.& BECK, D. 2019).

Die Farsta-Methode

Der Name stammt von einem Stadtteil in Stockholm, wo die Methode von einem Team mit Karl LJUNGSTRÖM entwickelt wurde. Im deutschsprachigen Bereich wird sie z.B. von SCHUBART (2010) beschrieben.

Im Gegensatz zum No blame approach handelt es sich um eine eher konfrontative Methode.

Vorgehensweise:

Schritt 1:

Ein Team von zwei bis fünf Personen kümmert sich um den aktuellen Mobbingfall. Diese klären ab, ob es sich tatsächlich um Mobbing handelt, welche Dynamiken und Rollenverteilungen vorliegen.

Aus der Sicht unseres Ansatzes orientiert man sich hier quasi an den Profiregeln.

Auch das Opfer wird befragt. Ihm soll gleichzeitig Zuversicht vermittelt werden.

Wichtig ist, dass kein anderer Schüler von diesem Schritt erfährt, damit der Täter nicht vorgewarnt ist.

Schritt 2:

Die praktischen Interventionen werden systematisch vorbereitet und organisiert.

Schritt 3:

Der Täter wird ohne Ankündigung aus dem Unterricht geholt. Mit ihm wird ein klar strukturiertes Gespräch geführt, das systematisch dokumentiert wird. Er wird mit den vorhandenen Informationen konfrontiert.

Der Täter wird u.U. Rechtfertigungsstrategien einsetzen. Die Botschaft muss aber klar sein, dass Mobbing, gleich in welcher Form nicht geduldet wird und das dies Konsequenzen hat.

Es ist wünschenswert, wenn man den Täter als Kooperationspartner gegen Mobbing gewinnen kann.

Schritt 4:

Es wird ein Gespräch mit Opfer und Täter organisiert. Ziel ist ein Täter-Opferausgleich. Sollte dies nicht möglich sein, wird zunächst ein entsprechendes Gespräch zwischen den Eltern des Opfers und des Täters erfolgen.

Schritt 5:

Die Ereignisse und die Ergebnisse der bisherigen Interventionen werden in der Klasse bekanntgegeben. Die Mitschüler sollen sich ihrer Verantwortung bewusst werden und in Zukunft dazu beitragen, ähnliche Vorgänge zu vermeiden.

Schritt 6:

Die betroffenen Eltern werden informiert. Hier muss man natürlich mit unterschiedlichen Reaktionen rechnen. Deshalb sollte taktvoll aber auch deutlich kommuniziert werden. Ggf. sind widerstrebende Eltern darauf hinzuweisen, dass ihr Kind eine Straftat begangen hat. Man wolle aber verhindern, dass die Polizei eingeschaltet werden muss.

Alle diese und andere Herangehensweise haben ihre Vor- und Nachteile. Sehr schön herausgearbeitet hat dies Joana SCHRÖN (2018) in ihrer Bachelor-Thesis „Mobbing an Schulen Vergleich von drei Interventionsmethoden“

(https://reposit.haw-hamburg.de/bitstream/20.500.12738/8646/1/2019_Schroen_Joana.pdf).

5.5.2.3. Unser Ansatz

Hier gibt es eine starke Überschneidung mit den eben geschilderten Programmen.

Ansatz 1: Faktensammlung und -analyse:

Man hält sich dabei strikt an die Profiregel 2 (*Sieh zunächst nur die Fakten, nichts als die Fakten*) und Profiregel 4 (*Verstehe die Zusammenhänge*).

In der Regel ist davon auszugehen, dass die Opfer mit der belastenden Situation überfordert sind. Ziel muss es deshalb zunächst sein, die Vorgänge zu entwirren und zu ordnen.

Wichtig ist es z.B. abzuklären, ob es sich wirklich um Mobbing handelt. Vielleicht geht es hier nur um Einzelereignisse und das Problem wird vom Betroffenen oder den BP qualitativ und quantitativ falsch eingeschätzt (s. a. Kapitel 3.4.1.4).

Das beinhaltet aber auch eine -nicht anklagende und nicht Schuld zuweisende- kritische Betrachtung des Verhaltens des tatsächlichen oder vermeintlichen Opfers. Man entfernt sich hier -zumindest zeitweise- von der Opfer-Täter-Polarität. Mitunter sind die Zusammenhänge komplexer als sie auf dem ersten Blick scheinen.

Es ist in diesem Zusammenhang zu überlegen, ob das Opfer nicht wesentlich zur Dynamik beigetragen haben könnte. Zeigt es vielleicht selbst Eigenschaften und Verhaltensweisen, die vermeidbar wären, aber bei anderen verständlicherweise Abwehr und Abneigung hervorrufen? Ist

die Körperpflege unzureichend? Zeigt es selbst frustrierende und abwertende Verhaltensweisen, z.B. Renommierverhalten, Angeberei? Hier reagieren z.B. die von uns oben genannten „Neidmobber“ empfindlich.

Ist das Opfer vielleicht übersensibilisiert und reagiert auf tatsächliche oder vermeintliche Frustrationen aggressiv und überschießend? Es ist möglich, dass die Kameraden auf so etwas genervt reagieren (Typ B-Verhalten). Oder aber diese nutzen die Sensibilitäten der Betroffenen zur Provokation aus (Typ-A-Verhalten).

Hier muss versucht werden, Einsicht und Vertrauen zu gewinnen, damit man dem Opfer helfen kann, problematische Einstellungen und Verhaltensweisen zu modifizieren (s. dazu z.B. die Ausführungen in den Kapiteln 3.1.3 – 3.1.5).

Ansatz 2: Stärkung des Opfers:

Es hängt viel vom Einfühlungsvermögen und der Kontextsensibilität der Bezugsperson ab, ob es gelingt, das Vertrauen des Schülers zu gewinnen. Dieser muss das Gefühl erlangen, dass er nicht allein dasteht, dass er ggf. Hilfe erwarten kann und eine positive Perspektive besteht.

Diese können daraus bestehen, dass es einen Ansprechpartner gibt, der ggf. auch telefonisch erreichbar ist.

Hilfreich ist es, wenn das Opfer das Gefühl hat, in kritischen Situationen, z.B. auf dem Schulhof beobachtet zu werden, sodass eine BP rasch intervenieren kann.

Der Schüler wird ermutigt, soweit es seine Entwicklung und seine kognitiven Fähigkeiten zulassen, ein Mobbingtagebuch zu führen. Dadurch gewinnt er einen gewissen Abstand, hat das Gefühl, etwas zu unternehmen und kann zeigen, dass er selbst an der Lösung des Problems interessiert ist.

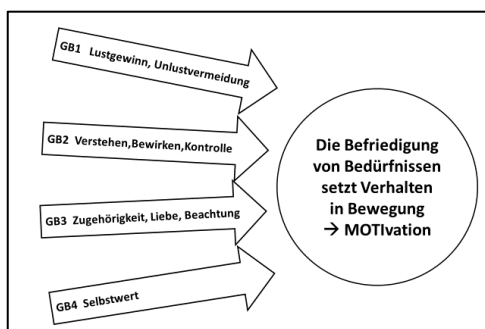
Ratschläge, wie man mit Provokationen etc. umgeht, sind nützlich. Es muss aber sichergestellt werden, dass diese auch in der Praxis umsetzbar sind. Hier können konkrete Übungen z.B. im Rollenspiel nützlich sein (s.a. Beispiel unter 2.1.2). Gern wird auch auf allgemeine Techniken zur Stärkung des Selbstbewusstseins, wie Judokurse etc. zurückgegriffen.

Mitunter sind psychotherapeutische Maßnahmen erforderlich. Diese müssen jedoch taktvoll in die Wege geleitet werden, um zu verhindern, dass sich das Opfer als „krank“ empfindet oder dass den Tätern Munition geliefert wird.

Ansatz 3: Beeinflussung des Täters

Wenn es nicht sicher ist, ob es tatsächlich um eine klare Polarität Opfer-Täter handelt, kann der No-Blame- Approach angesetzt werden (s.o.).

Ansonsten ist es pragmatisch, sich flexibel auf den Einzelfall einzustellen. Auch unter Kindern und Jugendlichen muss zwischen verschiedenen Tätertypen unterschieden werden, ähnlich denen, die wir oben dargestellt habe.



Die Haupttäter sind in der Regel Macht- und Lustmobber. Ihr Verhalten bereitet ihnen Freude (GB1). Sie gewinnen Macht- und Einfluss (GB2), was ihnen Ansehen und Zuwendung durch die Gruppe vermittelt (GB3) und ihr Selbstwert erhöht (GB4).

Es handelt sich eindeutig um ein Typ-A-Verhalten und sollte als solches behandelt werden. Die Betroffenen müssen also Grenzen erfahren. Hier eignet sich z.B. die Farsta-Methode (s.o.).

Es sollte zusätzlich der Versuch gestartet werden, ihnen Möglichkeiten zu bieten, ihre Bedürfnisse anders zu befriedigen, als durch destruktives Verhalten.

In der Praxis gerät man dabei jedoch mit dieser Idealvorstellung oft an Grenzen, da hiermit ein großer organisatorischer Aufwand und Konsequenz erforderlich sind.

Ansatz 4: Beeinflussung der Gruppendynamik

Mobbing ist so gut wie immer ein gruppendynamischer Prozess. Auch bei Kindern und Jugendlichen gibt es in diesem Sinne „Hühnerhof“ und „Herdenmobber“. Diese lassen sich gerne von einer starken Persönlichkeit mitreißen, oder dienen sich diesen aus Angst an („Angstmobber“).

Ziel muss es sein, den Täter seine Anhängerschaft und somit seine Machtressourcen zu entziehen.

Eine Änderung der Gruppenzusammensetzung mit gleichzeitiger Kontrolle und Beeinflussung der relevanten Beteiligten ist deshalb hilfreich.

Ist das innerhalb der Gruppe schwer oder unmöglich, sollte der Täter einer anderen Gruppe zugeteilt werden. Das wirkt in der Regel verunsichernd und kann zu einer Verhaltensänderung führen. Handelt es sich beispielsweise um einen „chronischen“ Täter, besteht eine hohe Chance, dass die neue Gruppe auf sein Dominanzverhalten abwehrend reagiert und das bisherige Verhaltensprogramm unterbricht. Die BP haben dadurch gute Möglichkeiten, auf alle Beteiligten konstruktiv einzuwirken.

Weist man dagegen das Opfer einer anderen Gruppe zu, besteht die Gefahr der Stigmatisierung.

Es ist in der Regel schon traumatisiert und begibt sich in der neuen Gruppe unter Umständen wieder in das alte Rollenmuster.

Der Täter hingegen kann sich als Sieger fühlen und sich dann anderen potentiellen Opfern zuwenden.

Es ist nicht immer leicht, Opfer- und Täterverhalten direkt zu modifizieren.

Gruppendynamik hingegen ist oft flüchtig und kann sich schnell ändern, wenn sie geschickt beeinflusst wird. Hühnerhof- und Herdenmobberverhalten kann dadurch an Dynamik verlieren.

Auch hier könnten Ideen aus dem No-Blame-Approach hilfreich sein.

(Zur Beeinflussung von Gruppendynamiken s.a. Kapitel 2.2.6).

Ansatz 5: Einbeziehung der Bezugspersonen

Ein bedeutsames Element ist eine ganzheitliche systemische Sicht. In diesem Zusammenhang bedeutet das wieder einmal, dass die Bedingungen im Team der BP eine wichtige Rolle bei der Entstehung und Bewältigung von Problemen bei den Zielpersonen spielt.

Ein zerstrittenes Team mit unzufriedenen, gestressten Mitgliedern ist im höchsten Maße erfolgsgefährdend beim Versuch, mit Mobbingzenarien umzugehen.

Schwierig ist mitunter der Versuch, extramurale Bezugspersonen, z.B. Eltern einzubeziehen.

Konfrontiert man diese ungeschickt mit dem Mobbingverhalten ihres Kindes, ist ein ganz natürlicher Reflex, wenn diese abwehrend reagieren bis aggressiv reagieren. Hier macht sich eine weitere Front auf. Es gelten also die Regeln, die wir weiter oben im Zusammenhang mit Teams und Umgang mit Bezugspersonen dargestellt haben (5.1).

Ansatz 6: Organisatorische und didaktische Maßnahmen

Hierunter fallen alle üblichen Maßnahmen mit dem Ziel, unkontrollierte Dynamiken zu verhindern (s. dazu oben den Ansatz von OLWEUS).

Inwieweit inhaltlich-didaktische Maßnahmen zur Mobbingverminderung hilfreich sind, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Es gibt hier eine Reihe von Handreichungen und Curricula.

Wahrscheinlich sind sie recht nützlich. Man sollte sich aber nicht der Illusion hingeben, dass ein bloßes theoretisches Besprechen der Thematik bei einer so archaischen Problematik wie Mobbing ausreichend ist.