

Mediation bei Mobbingvorwürfen?

Bernadette T. Kadishi

Mobbingvorwürfe entfalten eine ungeheure Brisanz und polarisieren die Beteiligten in Täter und Opfer. Allein schon die Verwendung des Begriffs Mobbing lässt die Situation weiter eskalieren.

Es stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen eine Mediation in dieser sensiblen Thematik ein hilfreiches Interventionsinstrument sein kann. Gelingt es ihr, einen Raum für Abwägung, Besinnung und Entscheidung zu schaffen, erhöht sie die Chance auf eine Beilegung der Auseinandersetzung oder zumindest zu einer annehmbaren Form deren Beendigung.

Ziel des Artikels ist es, Entscheidungsträgern/-innen in Organisationen und Mediatoren/-innen eine praktische Orientierungshilfe für den Mediationsentscheid bei Mobbingvorwürfen zu liefern.

■ Dilemma des Mobbingbegriffs für die Praxis

Die Erfahrungen aus der eigenen Beratungspraxis zeigen, dass Mobbingvorwürfe Beteiligte in Täter und Opfer polarisieren. Sie entfalten eine ungeheure Brisanz und hemmen mögliche Interventionen zur Regelung der Situation:

- Die Situation wird von den Beteiligten unvermittelt als hoch eskaliert erlebt, denn sie erhält einen juristischen Aspekt. Ein Tatbestand ist gegeben oder nicht gegeben. Die Beteiligten ziehen sich auf ihre Positionen zurück, da sie den Vorwurf beweisen bzw. sich dagegen wehren müssen.
- Steht ein Mobbingvorwurf im Raum, fokussiert sich in Unternehmen die Energie auf die Abklärung, ob es nun tatsächlich Mobbing sei oder nicht. Was in den meisten Fällen letztlich kaum eindeutig feststellbar ist. Es bleibt wenig Aufmerksamkeit für erste Massnahmen zur Eindämmung der Situation, die auch ohne dieses ‚letzte Wissen‘ bereits eingeleitet werden könnten. Beispielsweise das Unterverbinden feststellbarer regelwidriger Handlungen.
- Wird eine externe Beratungsinstanz beauftragt, die Situation mit den beteiligten Parteien zu regeln, so sieht sich auch diese konfrontiert mit dem Bedürfnis der Parteien - und der Organisation – nach einer Antwort zur Frage ‚Ist es effektiv Mobbing oder nicht?‘ Dies behindert die Auseinandersetzung mit den zugrundeliegenden Konfliktthemen.

Allein die Verwendung des Begriffs Mobbing erschwert die Regelungsversuche. Oft entsteht das Gefühl, in eine Sackgasse geraten zu sein. Um hilfreiche Handlungskriterien identifizieren zu können, ist eine Differenzierung des Phänomens unumgänglich.

Um bei Mobbingvorwürfen handlungsfähig zu bleiben, muss unterschieden werden zwischen ...

... Einschätzung: Liegen Mobbinghandlungen vor?

... Beurteilung: Handelt es sich effektiv um eine Mobbingssituation?

... Zuschreibung: Wer hat welche Verantwortung für die Situation?

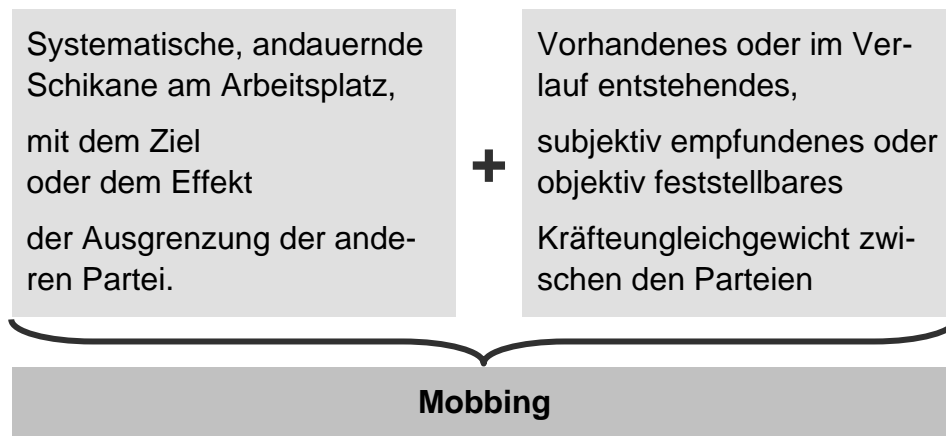
■ Kernpunkte von Mobbing

Aus der Vielzahl bestehender Definitionen lassen sich folgende Kernpunkte von Mobbing ableiten:

- *Geschehen am Arbeitsplatz mit mehreren Beteiligten*
Eine oder mehrere gleichgestellte, vorgesetzte oder untergebene Person(en) mobben eine Person oder eine Gruppe.¹
- *Feindselige aggressive Handlungen*
Das gemeinsame Merkmal von Mobbinghandlungen ist deren entwertender und ausgrenzender Effekt. Dieser kann von der mobbenden Partei bewusst und gezielt angestrebt oder aber auch ohne bewusste Absicht bewirkt werden.
- *Systematisch sich wiederholendes Verhalten*
Mobbing bezieht sich auf eine Summierung von verschiedenen Handlungen und nicht auf eine einzelne Handlung. Die Handlungsweisen treten häufig und wiederholt über einen längeren Zeitraum auf.
- *Ungleiches Kräfteverhältnis*
Die Beteiligten haben (subjektiv gesehen und/oder objektiv feststellbar) ungleiche Einflussmöglichkeiten auf die Situation, beispielsweise bedingt durch ein Machtgefälle zwischen den Funktionen, aufgrund unterschiedlicher Gruppengröße oder aufgrund der verfügbaren persönlichen Ressourcen.
- *Ausgrenzende Prozessdynamik*
Im Mobbingverlauf werden die Handlungsmöglichkeiten und die Gesundheit der

¹ Zur Abgrenzung: ‚bossing‘ = Chef mobbt Mitarbeitende(r); ‚staffing‘ = Mitarbeitende mobben Chef

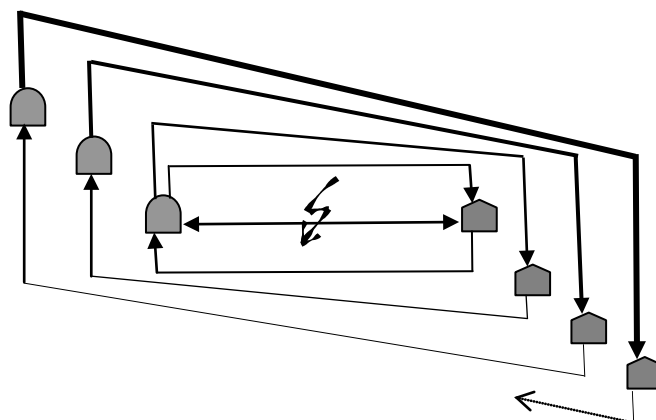
vom Mobbing betroffenen Person zunehmend beeinträchtigt, die Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz nimmt zu.



■ Konflikt und Mobbing – der wesentliche Unterschied

In einem eskalierenden Arbeitsplatzkonflikt fühlt sich jede Partei durch das Verhalten der anderen Partei zu einer Intensivierung ihrer Reaktion gezwungen, um sich einen Vorsprung zu sichern. Dies ist der Fall, wenn beide Parteien im Konflikt handlungsfähig sind bzw. bleiben.

Das spezifische von Mobbing ist jedoch das Vorhandensein oder das Entstehen eines ungleichen Kräfteverhältnisses zwischen den Parteien, das sich fortwährend vergrößert und somit die Handlungsfähigkeit einer der Parteien beeinträchtigt:



Mobbing ist entsprechend als eine Sonderform eines Konfliktes zu betrachten, der sich durch seine asymmetrische Eskalation von normalen Konflikten am Arbeitsplatz unterscheidet.

Ein offener, verdeckter oder latenter Konflikt am Arbeitsplatz wird dann zu Mobbing, wenn eine Partei die anhaltenden Angriffe der anderen Partei aufgrund eines vorhandenen oder entstehenden Kräfteungleichgewichts nicht auszugleichen vermag

■ Besondere Herausforderungen von Mobbing an die Mediation

Machtungleichgewicht

Das Machtungleichheit und der Umgang damit in der Mediation verlangt besondere Aufmerksamkeit - unabhängig davon, ob dieses objektiv feststellbar oder ‚lediglich‘ subjektiv von der betroffenen Partei so empfunden wird. Esser & Wolmerath (2008, S. 151) unterscheiden verschiedene Wurzeln der Macht:

- Reale Macht (z.B. Weisungs- und Kündigungsrecht)
- Soziale Macht (z.B. ältere Rechte, Verankerung in sozialen Strukturen)
- Fachliche Macht (z.B. Erfahrung, Kompetenz, Informationsvorsprung)
- Psychologische Macht (z.B. Informationsprivilegien, persönliche Sicherheit, Autorität, Konfliktbereitschaft, Skrupellosigkeit, Gewaltbereitschaft)

Erlebte Ohnmacht und Ausweglosigkeit

Betroffene haben typischerweise eine mehr oder weniger lange Reihe erfolgloser Bewältigungsversuche hinter sich und stehen der Situation schliesslich ohnmächtig gegenüber. Entsprechend werden sie einer gemeinsamen Bearbeitung der Situation mit der anderen Partei nur geringe oder gar keine Chancen einräumen. Vielmehr wird das Bedürfnis nach Ausgleich und Gerechtigkeit im Vordergrund sein. In diesem Kontext ist eine sorgfältige Klärung des Nutzens einer Mediation zentral. Auch mit der beschuldigten Person ist der mögliche Mehrwert einer Mediation genau zu klären. Ist sie sich ihrer Position sicher und überzeugt, nichts gewinnen oder verlieren zu können, ist Mediation nicht die richtige Methode der Intervention.

Die Mediation sollte nur dann stattfinden, wenn beide Parteien zustimmen und sie diese als sinnvoll betrachten.

Etikettierung: Böser Täter – armes Opfer

Aus Aussensicht ist eine eindeutige Kategorisierung in Täter und Opfer erst in der Schlussphase von Mobbing möglich. Sie ist nicht der Ausgangspunkt, sondern das

Produkt einer länger andauernden, destruktiven Dynamik. Esser & Wolmerath regen entsprechend folgende Unterscheidung an:

- *Mobbingbetroffene*: Personen, die nach einer anfänglichen Konfliktphase gegenwärtig Mobbingattacken erfahren.
- *Mobbingopfer*: Personen, die sich im Endstadium eines Mobbingprozesses befinden und gekennzeichnet sind durch sehr grosse Hilflosigkeit und psychosomatische Schädigungen.

Hohe emotionale und moralische Ladung

Im Vergleich zu ‚normal‘ eskalierten Konflikten ist die emotionale und moralische Ladung bei Mobbing intensiver. Dies, weil jemanden aus dem sozialen Verband auszustossen an sich schon unmenschlich und somit verwerflich ist. Dazu kommt, dass die stärkere Partei trotz dem vorhandenen Kräfteungleichgewicht ihre Schikane gegen die unterlegene Partei weiterführt. Es ist, als ob jemand auf eine bereits am Boden liegende Person weiter einschlagen würde. Eine solche Situation ist moralisch klar zu verurteilen und löst eine ganze Palette von negativen Emotionen aus.

Auch Entscheidungsträger/-innen und hinzugezogene Berater/-innen sind diesem Wechselbad der Gefühle ausgesetzt. Diese sind geprägt von individuellen Moralvorstellungen, persönlichen Überzeugungen bezüglich Strafe und Sanktion sowie von eigenen Täter-Opfer-Erfahrungen.

Juristische Aspekte

Die Täter-Opfer Terminologie im Zusammenhang mit Mobbing legt nahe, dass es sich um ein strafrechtlich relevantes Geschehen handelt.

Mobbing an sich ist jedoch *keine* Straftat und wird in den Schweizer Gesetzen auch nicht explizit erwähnt. In extremen Fällen können einzelne Mobbinghandlungen als Strafhandlungen eingestuft werden. Entsprechend besteht für Gemobbte die Möglichkeit, unabhängig von Verfahren nach Arbeitsgesetz, Obligationenrecht oder Zivilgesetzbuch, eine Strafanzeige nach dem Schweizerischen Strafgesetzbuch (StGB, SR 311.0) einzureichen, z.B. wegen übler Nachrede, Verleumdung, Beschimpfung, Drohung, Nötigung, einfacher Körperverletzung oder sexueller Belästigung.

Arbeitgeber sind zudem gemäss Obligationenrecht, Arbeitsgesetz und Gleichstellungsgesetz verpflichtet, die Persönlichkeit ihrer Angestellten sowie deren Gesundheit zu schützen. Beides kann im Fall von Mobbing tangiert sein. Verletzt ein Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht vorsätzlich oder fahrlässig, macht er sich strafbar, und die gemobbte Person kann Schadenersatzansprüche erheben. Gemobbte haben jedoch keinen Anspruch darauf, dass gegen die Mobbenden Disziplinar massnahmen verhängt werden. Entsprechend bewegt sich Mobbing im Bereich einer juristischen Machtlösung nach normierten Kriterien.

Schuldfrage

In der Praxis ist feststellbar, dass sich Unternehmen oft schwer tun mit der Klärung von Verantwortlichkeiten und somit der Schuldfrage. Dies ist aus mehreren Gründen nachvollziehbar:

- Mobbing ist letztlich schwer nachweisbar (vgl. Gerichtsurteile).
- Angesichts der Täter/Opfer-Verschärkung und der äusseren mobbingbegünstigenden Faktoren ist es schwierig die Verantwortung für das Aufkommen des Mobbings eindeutig einer der beiden Parteien zuzuschreiben.
- Es besteht die Befürchtung, der einen oder der anderen Partei unrecht zu tun.

Bei unbewusstem Mobbing besteht die Chance, dass die beschuldigte Person im Mediationsprozess selber soweit kommt und das ausgelöste Leid anerkennen kann. Bei bewusstem Mobbing hingegen ist dies unwahrscheinlich, und das Risiko einer weiteren Traumatisierung der vom Mobbing betroffenen Partei ist gross.

Opferschutz

Unabhängig davon, ob es sich bei der Situation effektiv um Mobbing handelt oder nicht, muss bei der Intervention vom subjektiven Erleben der Betroffenen ausgegangen werden. Mobbingopfer sind möglicherweise traumatisiert (s.o. Stresstheorie). Eine Konfrontation ist unter solchen Voraussetzungen nicht förderlich. Es bedarf eines sensiblen und schützenden Umgangs (Infoblatt Mediation, Sommer 2004). Das heisst auch, dass sorgfältig abgeklärt werden muss, ob sie verhandlungsfähig und bereit sind, als Konfliktpartei zu einem gemeinsamen Gespräch anzutreten.

Entsprechend sind vorbereitende Gespräche und eine sorgfältige Bedarfsermittlung im Rahmen einer Pre-Mediation bzw. Orientierungsberatung unumgänglich, um eine erneute Traumatisierung zu vermeiden.

Mobbingbegünstigende Faktoren im betrieblichen Kontext

In der Mobbingforschung wird allgemein festgestellt, dass es sich bei Mobbing um ein multikausales Geschehen handelt. Damit ein Konflikt sich zu einer Mobbingsituation entwickeln kann, spielen sowohl personale als auch strukturelle Faktoren eine Rolle. Entsprechend darf sich eine Mediation bei Mobbingvorwürfen in Unternehmen nicht auf die Konfliktparteien allein konzentrieren, sondern muss auch den organisationalen Kontext mitberücksichtigen.

Die Multikausalität von Mobbing zeigt deutlich auf, dass Interventionen – auch Mediationen - die ausschliesslich auf die augenscheinliche ‚Täter – Opfer‘ - Dynamik fokussieren, zu kurz greifen. Werden die betrieblichen Faktoren nicht mitberücksichtigt, besteht das Risiko weiterer Mobbingsituationen. Es gilt also die Komplexität der organisationalen Zusammenhänge mit einzubeziehen.

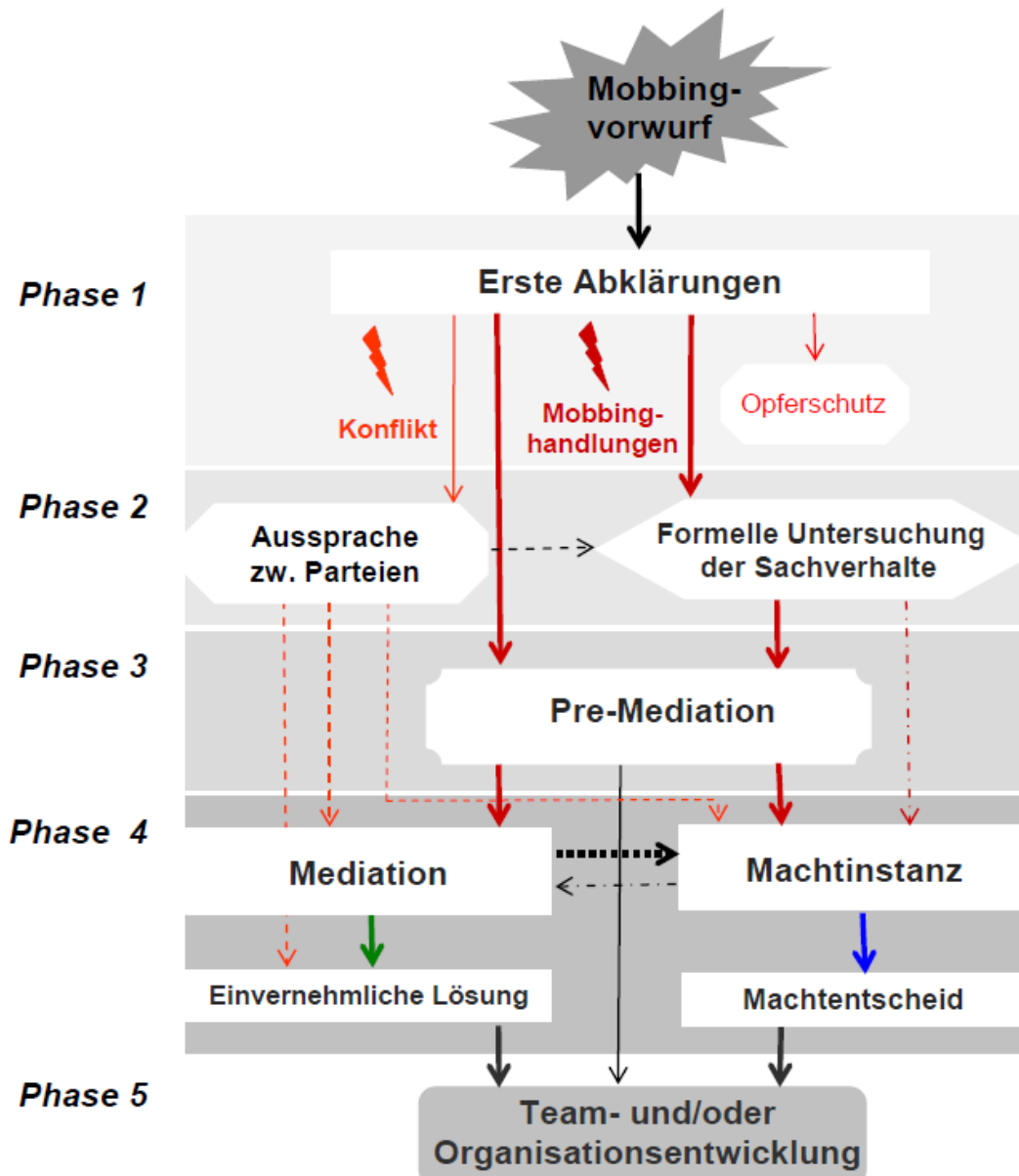
Drittparteien

Die indirekten, dem Mobbingprozess mehr oder wenig nahen Drittparteien können der gemobbten Partei Beistand leisten, einfach passiv zusehen, sich abwenden oder

auch das Mobbing selber noch fördern. Möglichmacher können Vorgesetzte, Kollegen/-innen im eigenen Team oder im weiteren beruflichen Umfeld, Personalverantwortliche, Sozialberater/-innen, Kunden oder auch Familie und Freunde sein. Durch das Möglichmachen wird die Isolierung der gemobbten Partei verstärkt und kann von der mobbenden Partei als Zustimmung für ihre feindlichen Handlungen verstanden werden.

Für die Intervention stellt sich im Hinblick auf eine nachhaltige Lösung die Frage, wer, zu welchem Zeitpunkt in welcher Form in den Bearbeitungsprozess miteinbezogen werden muss. Nur mit den direkt betroffenen Parteien zu arbeiten würde bedeuten, dass die ‚zuschauenden‘ Parteien nicht mit in die Verantwortung genommen werden

- **Vorgehen zur Abklärung des Einsatzes einer Mediation**



Phase 1: Erste Abklärungen und Situationsanalyse

- Eine betriebsinterne Fachstelle (Personal oder Sozialberatung) wird von der betroffenen Partei oder von der Hierarchie über den bestehenden Mobbingvorwurf informiert. Die betroffene Partei wünscht explizit, dass etwas unternommen wird.
- *Variante a:* Die betriebsinterne Fachstelle entscheidet, ob sie die ersten Abklärungen selber vornehmen will oder an eine externe Fachstelle, z.B. eine Mobbingberatungsstelle delegiert. Ziel ist es, in Einzelgesprächen mit der betroffenen und der beschuldigten Person abzuklären, inwiefern ein unmittelbarer Schutzbedarf besteht, welche Aspekte effektiv das Vorhandensein von Mobbinghandlungen nahelegen und ob das Bedürfnis bzw. der Bedarf nach einer weiterführenden formellen Untersuchung der Situation besteht. Die Ergebnisse der ersten Abklärungen werden mit der Hierarchie besprochen und das weitere Vorgehen festgelegt.

Phase 2: Aussprache bzw. formelle Untersuchung der Situation

- *Variante a:* Es gibt nicht genügend Hinweise auf Mobbinghandlungen und es kommt zu einer Aussprache zwischen den Parteien. Diese wird von einer neutralen Drittpartei (betriebsinterne/-externe Fachstelle) begleitet. Deren Ausgang kann
 - ... in eine einvernehmliche Lösung münden,
 - ... den Bedarf einer vertieften Auseinandersetzung deutlich machen,
 - ... die Notwendigkeit einer formellen Beurteilung der Situation aufzeigenoder
 - ... in einer Forderung nach einer Lösung durch die Hierarchie enden.
- *Variante b:* Die Notwendigkeit einer vertieften Aufarbeitung der Situation ist deutlich. Den Parteien wird nahegelegt, die Situation im Rahmen einer Mediation gemeinsam zu klären und eine einvernehmliche Lösung zu erarbeiten.
- *Variante c:* Die betriebsinterne bzw. -externe Fachstelle prüft in einem formellen Verfahren den Mobbingvorwurf und die Verantwortlichkeiten der Parteien. Sie kommuniziert die abschliessende Beurteilung der Situation an die Hierarchie und an die Parteien. Die Hierarchie entscheidet mit ihrer Unterstützung ob und wenn ja unter welchen Bedingungen den Parteien ein Schlichtungsverfahren vorgeschlagen werden soll, bzw. inwieweit oder welche Aspekte der Situation sie direkt via Machteingriffe regeln will.

Phase 3: Pre-Mediation zur Abklärung der Mediierbarkeit der Situation

- Die Parteien wünschen - oder es wird ihnen von der Fachstelle, bzw. der Hierarchie nahegelegt - die Situation gemeinsam in einer Mediation zu regeln.
- Ein externes Mediationsteam klärt im Rahmen einer Pre-Mediation mit der Hierarchie die organisatorischen und teamspezifischen Rahmenbedingungen und die übergeordneten Zielsetzungen ab. Aufgrund von Einzelgesprächen mit der betroffenen und der beschuldigten Partei schätzt das Mediationsteam die Mediierbarkeit der Situation ein
- Wird die Mediation als eine adäquate Interventionsform erachtet, klärt das Mediationsteam, welche Form von Mediation in der vorliegenden Situation angemessen erscheint und wie das Umfeld in den Aufarbeitungsprozess miteinbezogen werden soll (Interventionsdesign).

Phase 4: Bearbeitung und Lösung der Mobbingssituation

- *Variante a:* Das Mediationsteam führt die Mediation durch und es kommt zu einer einvernehmlichen Lösung
- *Variante b:* Die Parteien kommen in der Mediation zu keiner einvernehmlichen Lösung und es Bedarf eines Machtentscheids seitens der Hierarchie bzw. der entsprechenden betriebsinternen Machtinstanz.

Phase 5: Präventionsmassnahmen im Umfeld

- Im Auswertungsgespräch mit der Hierarchie wird über einen weiterführenden Bedarf an Team- und/oder Organisationsentwicklung diskutiert und gegebenenfalls ein Massnahmenplan erarbeitet. Je nach fachlicher Kompetenz kann dies vom Mediationsteam selber oder unter Beizug von internen bzw. externen Fachpersonen geschehen.

Mediation bei Mobbingvorwürfen: Ja, wenn ...

- ... eine erste Einschätzung über Mobbinghandlungen vorliegt
- ... die Hierarchie bezüglich der Situation eine klare Stellung einnimmt
- ... die ‚geeignete‘ auftraggebende Instanz klar ist
- ... die beschuldigte Partei über die Vorwürfe informiert ist
- ... die Parteien verhandlungsfähig sind und für sich einen Mehrwert sehen
- ... die Konsequenzen einer Nicht-Einigung den Parteien bekannt sind
- ... die beschuldigte Partei zu den vorgeworfenen Handlungen steht

■ Bezug zur Logik einer Täter/Opferausgleichsmediation

Gibt es vielfältige Hinweise auf vereinzelte oder häufige Mobbinghandlungen und wird eine Mediation in Anspruch genommen, sollte sie sich an die Logik einer Täter/Opfer-Ausgleichsmediation (TOA) anlehnen. Diese gibt der beschuldigten Partei (‚Täter‘) und der betroffenen Partei (‚Opfer‘), die Möglichkeit, unter Begleitung einer neutralen Vermittlungspartei, eine Form der Ausgleichs für das zugefügte Leid zu finden. Der mobbenden Partei wird die Möglichkeit gegeben, sich in die Perspektive der gemobbten Partei hineinzusetzen, was dazu führen kann, dass womöglich eine Hemmschwelle vor einer erneuten ‚Tat‘ aufgebaut wird.

Der TAO – Gedanke bringt auch in Mobbing Situationen Vorteile für die beteiligten Parteien:

Für die gemobbte Partei:

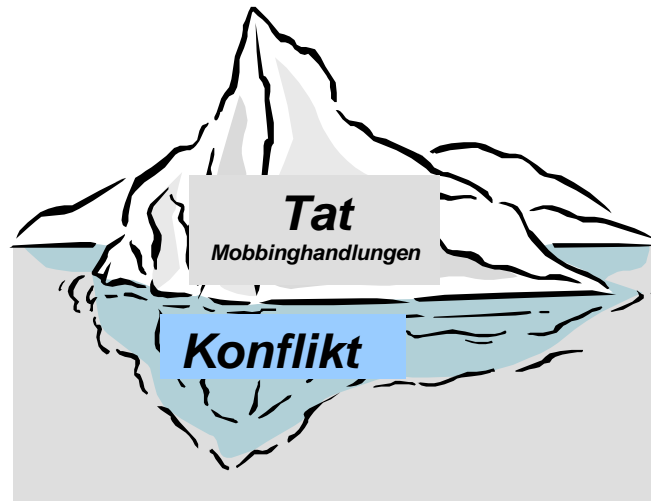
- Wiederherstellen der Würde
- Wiedergutmachung und Ausgleich erlittener Schikanen
- Verarbeitung des Geschehenen
- Einnehmen einer aktiven Rolle, mitbestimmen

Für die mobbende Partei:

- Folgen des regelwidrigen Verhaltens vermindern
- Wiedergutmachung leisten

- (Weitere) Sanktionen verhindern
- Mitbestimmung

Die TOA-Logik impliziert die Unterscheidung zwischen der sichtbaren Tat und dem darunterliegenden eigentlichen Konflikt. Der zugrundeliegende Konflikt kann erst geregelt werden, wenn eine Form des Ausgleichs, z.B. eine Entschuldigung oder die Bitte um Verzeihung, für die Tat stattgefunden hat. (Kursdokumentation Königshofer, 2008).



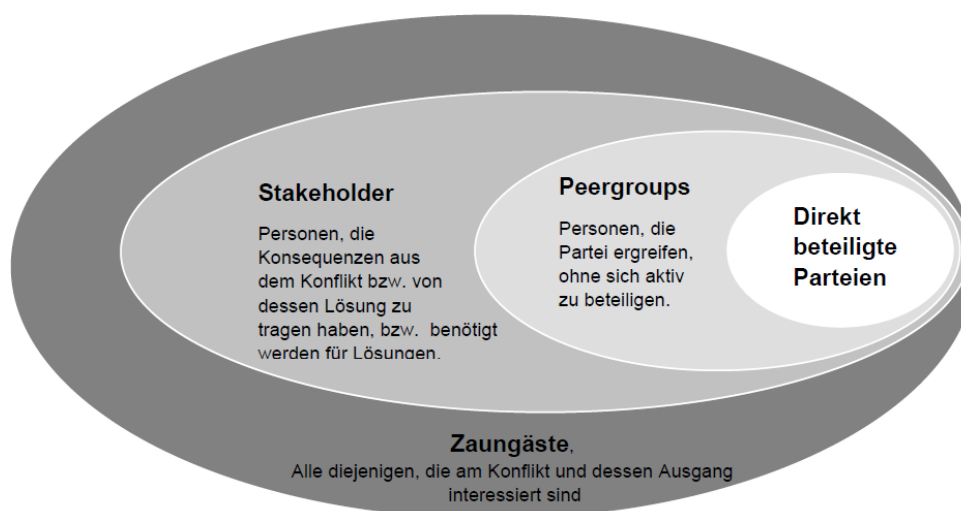
Auf Mobbing übersetzt sind die Mobbinghandlungen an sich die ‚Tat‘ und die Beweggründe dazu, der eigentliche Konflikt. Nur wenn die beschuldigte Partei bereit ist, die Verantwortung für die Mobbinghandlungen zu übernehmen und die betroffene Partei eine Mediation wünscht, ist diese zu realisieren. Ansonsten ist das Risiko einer sekundären Viktimisierung zu gross. Das bedeutet, dass ein wichtiger und sehr sensibler Teil der Arbeit von den Mediatoren/-innen in der Phase der Pre-Mediation zu leisten ist.

Mediation kann bei Mobbing einen Raum zum Abwägen und zur Besinnung bieten und zu einer Form des Ausgleichs beitragen.

■ Berücksichtigung der Komplexität in Organisationen

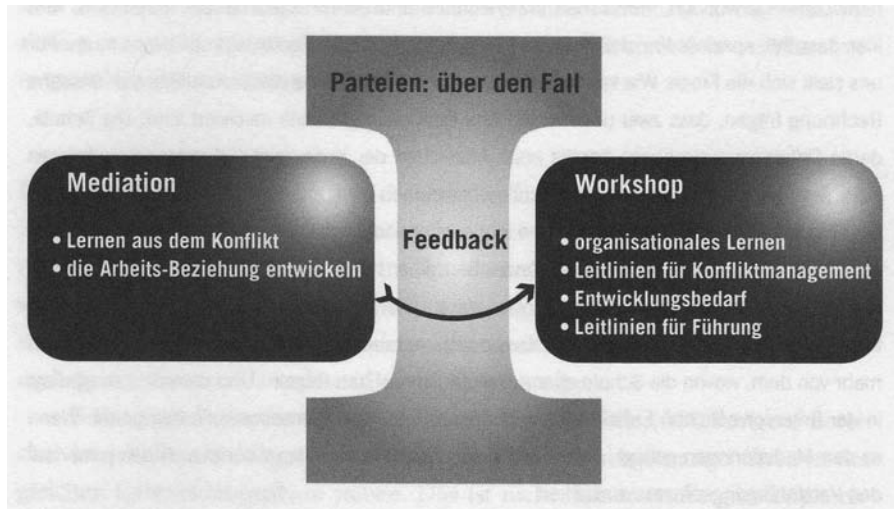
Mediationen in Organisationen können sich nicht allein auf die Arbeit mit den direkt beteiligten Parteien beschränken. Die Abklärung, welche Personengruppen welchen

Bezug zum Konfliktgeschehen haben, ist Teil der Pre-Mediation. Mit Bezug auf Kerntke lassen sich dabei bei Mobbing folgende Gruppen unterscheiden:



Es gilt, einen Ablaufprozess zu konzipieren, der definiert, welche Personengruppen wann und wie in den Aufarbeitungs- oder zumindest in den Informationsprozess mit einzubeziehen ist. Dabei muss die bestehende Hierarchie innerhalb der Organisation anerkannt und ihre Konsequenz für die Konfliktbearbeitung berücksichtigt werden. Innerhalb der Mediationssitzungen hingegen ist darauf zu achten, dass gleichberechtigte Kommunikation möglich ist.

Schliesslich geht es auch darum, allfällige Ursachen und Implikationen des Konfliktes auf organisationaler Ebene zu verstehen und im Interventionsdesign zu integrieren. In diesem Sinne ist der Mediationsprozess in Organisationen auch ein Beratungsprozess (Kerntke 2004, S. 29), der entsprechende Kompetenzen seitens Mediator/-in bedingt. Mediation bietet den Parteien grundsätzlich die Chance, aus dem Konflikt bzw. der Mobbingssituation zu lernen und ihre Arbeitsbeziehung gemeinsam neu zu definieren. Das Feedback aus der Mediation wiederum kann Ausgangspunkt sein für organisationales Lernen. Kerntke (2004, S. 95 ff) zeigt dies im sogenannten EOK-Prozess (Entwicklungsorientiertes Konfliktmanagement) auf:



Bezogen auf die Mediation bei Mobbingvorwürfen bedeutet dies, dass das Interventionsdesign auch eine Phase der ‚Post-Mediation‘ vorsehen sollte. Dazu gehört die Definition eines Gefäßes, in dem die Parteien ihrem Umfeld die Ergebnisse ihrer Aufarbeitung zurückmelden und wo die alltägliche Interaktion wieder hergestellt wird. Dies könnte beispielsweise im Rahmen eines Teamworkshops geschehen.

Zudem gehört nach Abschluss der Mediation eine Auswertung mit dem/der de-jure-Auftraggeber/-in dazu. Hier werden die Einsichten aus dem Mediationsprozess und Feedbacks der Konfliktparteien zu mobbingbegünstigenden Faktoren in der Organisation diskutiert. Diese Rückmeldungen können Impulse für eine weiterführende Reflexion auf der Führungsebene geben und zu präventiven Massnahmen auf der Team- und/oder organisationalen Ebene führen. Dabei übernimmt das Mediations-team wiederum eine beratende Funktion.

Wenn effektiv Mobbinghandlungen vorliegen, braucht es ...

- ... die Hierarchie
- ... eine Pre-Mediation
- ... einen systemischen Zugang
- ... den Einsatz eines Mediationsteams
- ... ein sorgfältig geplantes – und gleichzeitig flexibles - Mediationsdesign

Quellen und vertiefende Literatur

- Esser, Axel & Wolmerath, Martin (2008): Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. (7. Aufl.). Frankfurt a. Main: Bund-Verlag.
- Kadishi, B. (2009): Mediation bei Mobbing am Arbeitsplatz. Masterthesis am Kompetenzzentrum Mediation und Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule
- Kolodej, Christa (2008): Mobbingberatung. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kerntke, Wilfried (2004): Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten - ein Leitfaden für Führungskräfte. Bern.

Autorin



Bernadette T. Kadishi, Geschäftsinhaberin viaDialog gmbh.
Psychologin FSP, Mediatorin SDM und Coach SSCP. Begleitet seit 1996 Führungskräfte und Teams in Konfliktlösungs- und Entwicklungsprozessen via Mediation, Coaching, Moderation und Training.

Kontakt: www.viadialog.ch; bernadette.kadishi@viadialog.ch;
Tel: 0041 31 305 41 01