



## Karl-Heinz Bittl,

geb, 1956, Dipl. Sozialpädagoge, Supervisor, Coach, Organisationsberater, Konfliktberater A.T.C.C., Trainer in konstruktiver Konfliktbearbeitung A.T.C.C.. Lehrbeauftragter, Ausbilder für Berater und Trainer nach A.T.C.C., , arbeitet seit über 40 Jahren in der Konfliktbearbeitung.

Gemeinsam mit Kolleg\*innen aus Europa habe ich den A.T.C.C.-Ansatz entwickelt und mit vielen Methoden zu einer sehr praktischen Form der Konfliktbehandlung gemacht. Mobbing ist ein Thema, das in Konflikten oft eine Rolle spielt. Als Supervisor erlebe ich oft das Leiden der Opfer und das Unverständnis der „Täter“. Als Konfliktberater arbeite ich vor allem mit den akuten Fällen, die leider oft schon sehr verhärtet sind und manchmal schon mehrere Jahre andauerten, bis man sich entschlossen hat, eine Hilfe von Außen herbei zu holen.

Meine Arbeitsfelder sind: Unternehmen, Führungskräfte, Teams, Schulen, Kindertagesstätten, Elterninitiativen, Ämter und NGO's.

Ich bilde Berater\*in und Trainer\*in nach A.T.C.C. -Ansatz aus.

Quellen:

- René Girard: Der Sündenbock, 1988
- Virginia Satir: Selbstwert und Kommunikation, 2007
- Philip Zimbardo: Der Luzifer-Effekt, 2007
- Joachim Bauer: Selbststeuerung, 2018
- Tzvetan Todorov: Die Angst vor den Barbaren, 2010
- Reinhard Sprenger: Vertrauen führt, 2007
- Susan Forward: Emotionale Erpressung, 2000
- Ilija Trojanow: Der überflüssige Mensch, 2015
- Wilfred Bion: Experiences in groups, 1961
- Charles Maccio: Autorite Pouvoir Responsabilité, 1984

## Kontakt:

Europäisches Institut Conflict-Culture-Cooperation (EiCCC),

Karl-Heinz Bittl, Hessestr.4, 90443 Nürnberg

0911-6996294, 0173-8063071

[bittl@eiccc.org](mailto:bittl@eiccc.org).

[www.eiccc.org](http://www.eiccc.org).

[www.konfliktberater.org](http://www.konfliktberater.org).



# Mobbing

Prävention  
und Intervention

# Mobbing

**Mobbing** das Wort kommt aus dem Englischen: to mob = herfallen, anpöbeln. Mit diesem Wort wird ein Vorgang beschrieben, in dem sich Menschen zusammenschließen um über eine Person herzufallen. Dieser Vorgang kann sehr vielfältig verlaufen. Es muss dabei nicht zur offensichtlichen Gewalt kommen. Die betroffene Person kann wie Luft behandelt, kann lächerlich gemacht oder kann ständig bei einem Redebeitrag unterbrochen werden. Ihr können Dinge entwendet werden, das Handy verschwindet und taucht wieder auf, plötzlich ist der Arbeitsplatz nicht mehr sicher....

Es ist eine lange Liste von Schikanen, die im einzelnen keine dramatische Komponente haben, in der Häufung zu sehr empfindlichen Verletzungen führen.

## Sündenbocksysteme

Der Prozess der heute als Mobbing bezeichnet wird, begleitet die Menschheit durch ihre Geschichte. In den archaischen Gesellschaften ist das Ausschlussverfahren bekannt unter der Bezeichnung des Sündenbocks. Im alten Testament werden am Versöhnungstag, dem Bock alle Sünden des Volkes aufgeladen. Anschließend wird er in die Wüste geschickt. In anderen archaischen Gesellschaften wurden Opfer ausgewählt um die Götter gut zu stimmen. Das Grundprinzip ist sehr einfach: Der Sündenbock rettet durch sein Opfer die Gruppe.

### Ursachen für Ausschlussprozesse sind:

1. **diffuser Umgang mit Macht** z.B. Leitung, die keine Verantwortung übernimmt, Führungen, die manipulieren, statt Vertrauen schaffen, Vermeidung von Leitung aus ideologischer Sicht.
2. **unklare Grenzen**, z.B. zwischen Abteilungen, bei Zuständigkeiten, in Arbeitsplatzbeschreibungen, Verneinen von Rivalität, usw....
3. durch eine **angenommene Bedrohung von Außen**, z.B. Umbau einer Organisation, Fusion mit einer anderen Firma, Erbfolge, neue Leitung, gesellschaftliche Krisen, usw.
4. **Willkür durch keine oder unklare Regeln**. z.B. aus ideologischer Sicht : „Wir brauchen keine Regeln“; Korruption, offensichtlichen Machtmissbrauch durch Leitung, politische Führer,

In einer solchen Situation versuchen wir Menschen uns eine Entlastung zu schaffen. Dies ist die Phase in der nach potentiellen Kandidaten für Sündenböcke Ausschau gehalten wird. Bei der Suche finden sich auch immer Menschen, die unbewusst bereit sind, dieses Opfer auf sich zu nehmen. Bewusst wird es erst, wenn die Schikanen überhand nehmen und das Opfer massive Beeinträchtigung merkt.

**Mobbing**, wie es heute genannt wird, ist ein Gruppenphänomen. Ursachen sind meist struktureller Art. Leider ist eine der ersten Handlungen in einem Mobbingprozess, dessen **Leugnung**. „Hier wird doch niemand ausgeschlossen...!“ Das „Opfer“ leugnet den Ausschluss ebenso wie die Täter. Eine weitere Variante ist die **Täuschung**: Sie beginnt mit der Auseinandersetzungen wer den nun das wirkliche Mobbingopfer ist.

# Mobbingprävention

**Supervision:** Regelmäßige Supervisionen nach dem A.T.C.C.-Ansatz lassen weder Leugnung noch Täuschung aufkommen.

**Leitungscoaching:** Coaching von Führungskräften stabilisiert deren Verantwortungsübernahme, klärt die Vertrauensebenen und aktiviert die dialogischen Elemente, die für eine konstruktive Gestaltung der Rolle notwendig ist.

**Organisationsentwicklung/ Teamentwicklung:** Nach unserem Ansatz wird hierbei auf die Gefährdungserscheinungen geachtet und ein stabiles Regelsystem, basierend auf den Werten, etabliert. Weiterhin werden die Rollen geklärt und den nonformalen Rollen (z.B. Retter, Opfer, usw.) eine lebendige, aber nicht schädliche, Ausdrucksform ermöglicht. Die Ziele der Organisation werden von dem „Erwartungsballast“ befreit und dadurch handhabbar.

## Mobbingintervention

Mobbing als Gruppenphänomen schließt die Führungsebene und Gesamtstruktur mit ein. In einer Akut-Beratung Sorge ich dafür, das die Leitung ihre Verantwortung klärt und übernimmt. In der Gruppe werden die Willkürebenen angeschaut und konstruktiv verändert. Es wird die Motivation der Mitarbeitenden, wie der Führungskräfte angesehen und nach den Vertrauenselementen gesucht. Manipulationsformen werden aufgedeckt und verringert. Leid und Schmerz, der durch den Mobbing-Prozess entstanden ist, wird anerkannt. Meist ist es wichtig die nonformale, beziehungsgebundene Ebene des Austausches zu reduzieren. Mit der Rückkehr der formalen Sicherheit, beruhigt sich das System. Es wird möglich vorsichtig Vertrauen aufzubauen, um über die nonformalen Ängste zu sprechen. Das dauert aber meist einige Zeit.