

## **Kompaktwissen: Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung. Formen subtiler Gewalt.**

Von Karin Schüpbach, CH-Trimbach – 2007  
Organisationspsychologin FH/SBAP.

### **Grundverständnis und Zusammenhänge**

- Annäherung an die Begriffe: Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung
- Dynamik und Ursachen
- Folgen
- Handlungsoptionen für Organisationen und Betroffene

### **Spezifische Definitionen und Erkennungsmerkmale**

- Mobbing
- Sexuelle Belästigung
- Diskriminierung
- Aggression
- Subtile Gewalt
- Frieden

### **Tipps für direkte Vorgesetzte**

### **Tipps für Betroffene**

### **Quellen**

- Links
- Literatur

## **Grundverständnis und Zusammenhänge**

### **Annäherung an die Begriffe: Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung**

Diskriminieren kann als soziales Geschehen und Verhalten des abwertenden Absonderns verstanden werden und umfasst sämtliche Mobbingprozesse und -handlungen sowie sexuelle Belästigungsformen. Diskriminierung hat immer mit verletzter Integrität anderer Menschen zu tun.

Im Fall von Mobbing wird eine Konfliktentwicklung am Arbeitsplatz beschrieben, bei der einzelne Personen von KollegInnen und/oder Vorgesetzten nachhaltig und über längere Zeit in die Enge getrieben, stigmatisiert und ausgegrenzt werden. Gleichzeitig bezeichnet Mobbing zielgerichtet diskriminierendes Verhalten, u.a. auch sexuelle Belästigungsformen, das zur Ausgrenzung einer Person führt. Insofern kann Mobbing als ein eskaliertes Konfliktgeschehen und als Ausdruck einer unfriedlichen Kultur im näheren und weiteren Umfeld der Betroffenen verstanden werden. Mobbing wird heute über den Arbeitsplatz hinaus auch für Ausgrenzungsprozesse in weiteren sozialen Systemen (Schule, Kirche, Gemeinde, Nachbarschaft etc.) verwendet.

Sexuelle Belästigung liegt grundsätzlich dann vor, wenn unerwünschtes sexualisiertes Verhalten wiederholt, durchgesetzt und nicht unterbunden wird. Sexuelle Belästigungsformen können einerseits Ursache für Mobbingprozesse sein, andererseits einen Ausgrenzungsverlauf verschärfen. Sexuelle Belästigung kann als Sonderform der Diskriminierung verstanden werden.

### **Dynamik und Ursachen**

Im Umgang mit Diskriminierungsverhalten und damit eskalierten, gewaltangereicherten Konflikten geht es weniger um die treffende Definition oder Wahrheitsfindung für alle, als vielmehr darum, eine gemeinsame Sprache für innerbetriebliche Prozesse der Einengung, Verhärtung, des Powerplays und der Ausgrenzung zu finden. Für das Verständnis ist es also wichtig, die Prozessmuster oder das "Spiel" zwischen den Akteuren im Sinne Neubergers (1999) "Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit" zu erkennen.

Im Allgemeinen wird die ausgegrenzte, belästigte Person "Opfer", diejenigen Personen, die verletzende Handlungen vollziehen oder die Konfliktentwicklung durch passives Verhalten nicht unterbrechen, "TäterInnen" genannt. Diese Rollenzuschreibung dient der Beschreibung der beteiligten Akteure, darf aber nicht mit einer grundsätzlichen Schuld- resp. Unschuldzuschreibung einhergehen. Vielmehr handelt es sich bei eskalierten Konflikten und Diskriminierungsformen um ein wechselwirkendes, komplex bedingtes Geschehen mit vielfältigen Interaktionsmustern und Auswirkungen. Ferner wirken die Bezeichnungen „Opfer“ und „Täter“ ihrerseits stigmatisierend und determinierend und sind wenig hilfreich für die Bearbeitung des Problems.

Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung bedingende Faktoren sind grundsätzlich in zwei Gruppen unterteilbar. Zum einen handelt es sich um Faktoren, die zu Konflikten führen und zum anderen um Faktoren, die die Konfliktsteigerung unterstützen, respektive nicht verhindern. Dadurch kommt es zur Ausgrenzung des Opfers.

Soziale Konflikte in Organisationen entstehen aufgrund von kulturellen, strukturellen und strategischen Aspekten, die wiederum von der Mission (primärer Auftrag der Organisation) grundlegend geprägt werden.

### **Folgen**

Konflikte sind nicht a priori schlecht. Einen destruktiven Verlauf nehmen Konflikte erst dann, wenn sie unbearbeitet bleiben und personifiziert werden.

Die Auswirkungen von Mobbing und Diskriminierung sind mannigfaltig, einige davon seien genannt: ein durch Misstrauen geprägtes Arbeitsklima/Sozialklima und hohe betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Kosten sind die finanziellen Konsequenzen. Das Opfer wird in seiner sozialen Situation, seiner seelischen und körperlichen Gesundheit sowie seiner Persönlichkeit oft gar schwer beeinträchtigt. Für TäterInnen bedeutet Mobbing und diskriminierendes Verhalten zwar eine (temporäre) Stabilisierung ihrer Situation im gegenwärtigen sozialen System, dieses wirkt sich aber oft negativ auf ihre Lebens- und Arbeitszufriedenheit aus.

### **Handlungsoptionen für Organisationen und Betroffene**

Damit es nicht zu destruktiven Auswirkungen kommt, sind alle Beteiligten, in Organisationen besonders die Führungscrew, gefordert zu handeln. Dabei gilt es zwischen der direkten und der indirekten Führung zu unterscheiden. Es liegt wesentlich in der Verantwortung von Vorgesetzten (direkte Führung), aber auch bei den Betroffenen (Opfer, TäterIn, passive Dritte), einen konstruktiven, d.h. problemlösungsorientierten Umgang mit Konflikten zu pflegen.

Eine konfliktlose Zusammenarbeit anzustreben wäre verfehlt, weil unmöglich und innovationshindernd. Vielmehr geht es darum, in einer konstruktiven Streitkultur das in Konflikten liegende Veränderungs- und Kreativitätspotential zu nutzen und dabei ein friedvolles Miteinander zu wahren. Hilfreich dafür und zur Verhinderung extremer Konflikteskalationen sind:

- eine Unternehmensstrategie (indirekte Führungsebene), die Menschlichkeit in ihrer grundsätzlich zweidimensionalen Ausdrucksform des „Kriegens“<sup>1</sup> (Dimensionen des Wachstums, des Wollens auch auf Kosten anderer) und des „Friedens“<sup>1</sup> (Dimensionen der Nachhaltigkeit und des Genug für alle) fördert, fordert und begrenzt
- konfliktthemende Arbeitsbedingungen, dazu gehören z.B. eine klare Aufbau- und Ablauforganisation, transparente und partizipative Entscheidungswege & Informationsstrukturen, sowie Strukturen, die Gerechtigkeit bilden

- inner- und ausserbetriebliche KonfliktberaterInnen (Ansprechpersonen, PeacbuilderInnen) und MediatorInnen sowie Coaches, die Organisationsmitgliedern helfen, Konflikte möglichst früh und konstruktive anzugehen resp. zu lösen
- eine Führungskultur, die auf Selbstverantwortung und Empowerment aufbaut
- eine Kultur des Friedens und konstruktiven Streitens u.a. mittels mediativen Fähigkeiten und gewaltfreien Kommunikations- und Verhaltensformen bei jedem Organisationsmitglied sowie
- eine Kultur, die sich nicht scheut, über sensible Themen wie Macht und Erotik am Arbeitsplatz differenziert nachzudenken

Menschen, die bereits tief in den Ausgrenzungs-Teufelskreis gerutscht sind, brauchen vielfältige Unterstützung (psychosoziale, juristische, seelsorgerische, medizinische u.a.) und sollten Kenntnis darüber haben, wo sie diese anfordern können. Rechtzeitige Ausserorientierung (was könnte ich wo sonst noch tun) oder das Konfliktsystem zu verlassen (Kündigung), sind zum Selbstschutz des Opfers zu empfehlen. Auch alle anderen in Diskriminierungsprozesse involvierten Personen brauchen Begleitung, Aufarbeitung und Unterstützung, damit weitere Ausgrenzungsprozesse vermieden werden können.

---

### **<sup>1</sup>Zu den Begriffen Frieden und Kriegen**

Die beiden eher ungebrauchlich verwendeten Begriffe Frieden und Kriegen umfassen Verhaltenweisen, die grundsätzlich in der Natur des Menschen liegen und in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. Im Bereich „Kriegen“ sind alle Konflikt eskalierenden im Bereich „Frieden“ alle Frieden fördernden Dynamiken und Verhaltensweisen enthalten.

## **Spezifische Definitionen und Erkennungsmerkmale**

### **Täterverhalten bei Mobbing nach H. Leymann (Liste mit 45 Handlungen)**

Aggressive Verhaltensweisen, die aktiv, passiv, direkt oder indirekt erfolgen.

- 1) Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen  
z.B. Anschreien / Beschimpfen / Drohen
- 2) Angriffe auf die sozialen Beziehungen  
z.B. nicht mehr ansprechen / Versetzungen
- 3) Angriffe auf das soziale Ansehen  
z.B. Üble Nachrede / lustig machen
- 4) Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation  
z.B. Unter- und Überforderung / "falsche" Arbeitsaufgaben
- 5) Angriffe auf die Gesundheit  
z.B. Indirekte od. direkte körperliche Angriffe / sexuelle Belästigung

### **Sexuelle Belästigung**

„Als sexuelle Belästigung wird ein verbaler Ausdruck oder physisches Verhalten oder jedes visuelle Vorgehen bezeichnet, das die Würde oder physische Integrität des Menschen verletzen kann. Sie bewirkt oder bezweckt die Schaffung eines feindseligen oder einschüchternden Arbeitsklimas für die betroffenen Personen, schränkt ihre Freiheit ein, gefährdet ihre Stelle, zieht Repressalien oder Vorteile für das Opfer nach sich, das diese Aufforderungen ablehnt oder akzeptiert, und verletzt ihr Recht auf Gleichstellung am Arbeitsplatz. Diese Verhaltensweisen werden der Person, die sie erleidet, aufgezwungen und sind das Ergebnis von Machtverhältnissen aufgrund des Geschlechtes. Es kann sich um einzelne Handlungen oder um eine Reihe von Vorfällen handeln“ (<sup>93</sup>, *Auszug Papier Eidg. Büro für Gleichstellung von Mann und Frau*)

### **Diskriminierung**

Diskriminieren (sw. V.-, hat) (lat. discriminare = trennen, absondern:) (bildungsspr.) durch [unzutreffende] Äußerungen, Behauptungen in der Öffentlichkeit jmds. Ansehen, Ruf schaden, jmdn., etw. herabwürdigen: jmdn., jmds. Leistungen d.; diskriminierende Äußerungen. (bildungsspr.) (durch unterschiedliche Behandlung) benachteiligen, zurücksetzen, (durch Nähren von Vorurteilen) verächtlich machen: die Farbigen werden in diesem Land noch immer diskriminiert. (Fachspr.) unterscheiden: [zwischen verschiedenen Dingen) (*Duden*)

### **Aggression (nach Dorsch und Duden)**

Lateinisch: aggredi: angreifen resp. auf etwas zuschreiten

- dient der Vermeidung eines nicht gewollten Zustandes oder der Erzielung eines gewünschten Zustandes
- viele verschiedene Verhaltensweisen, die mit der Absicht ausgeführt werden, ein Individuum direkt oder indirekt zu schädigen
- tritt nach wirklicher oder vermeintlich eingeschätzter Minderung der eigenen Macht / Integrität in Erscheinung
- richtet sich primär gegen andere Personen oder Gegenstände
- richtet sich sekundär gegen sich selber, wenn zuviel Widerstände von aussen kommen oder aufgrund der Forderungen der Gesellschaft und zum Zweck der Anpassung
- „Angriffs- Droh- bzw. Kampfverhalten mit dem Ziel der Dominanz gegenüber einem Gegner der gleichen oder einer anderen Art.“

### **Subtile Gewalt (nach Duden)**

Nach gesetzlichen, moralischen, subjektiven oder objektiven Kriterien die Macht, die Befugnis, das Recht und die Mittel haben resp. nehmen, über jemanden zu herrschen oder etwas zu bestimmen. Unrechtmässiges Vorgehen (was der andere nicht will), wodurch jemand zu etwas gezwungen wird.

Subtile Gewalt: hochdifferenzierte, ausgeklügelte, schwer durchschaubare Gewaltformen.

### **Frieden (nach Duden)**

Ein dynamisches Zusammenleben das durch Schonung, Freundschaft, Eintracht, Ruhe und Sicherheit geprägt ist.

## **Tipps für direkte Vorgesetzte**

### **Prävention**

- veranstalten Sie regelmässige Teamreflexionen (Kulturregulative) und/oder Teamanlässe mit gemeinsamem (gemütlichem) Tun
- bilden und üben Sie sich und ihre Mitarbeitenden in gewaltfreier Kommunikation / konstruktiver Konfrontation / Argumentation / ethische & persönliche Reflexionsfähigkeit / Empathiefähigkeit / Nachhaltigkeitsdenken etc.
- vereinbaren Sie gemeinsame Verhaltensregeln (Umgang miteinander, nachhaltige Angehensweise bei Problemen, Konflikten und/oder Herausforderungen) im Team und überprüfen Sie diese regelmässig
- definieren Sie gemeinsam mit den Betroffenen möglichst ideale Arbeitsstrukturen (Aufbau, Ablauf, Infrastruktur, Entscheidungswege, Informationsfluss etc.)

### **Konfliktsignale erkennen / am Puls der Kultur sein**

- gehen Sie mit offenen Augen durch den Betrieb
- suchen Sie das Gespräch, auch informell
- nehmen Sie Aussagen Ihrer MitarbeiterInnen ernst und versetzen Sie sich in ihre Lage
- achten Sie auf Aussagen über KollegInnen
- reden Sie weniger, hören Sie mehr zu (aktives Zuhören)
- konsultieren Sie Kennzahlen (Fluktuationsraten, Lohnentwicklung, Absenzen etc.)
- machen Sie schriftliche Erhebungen
- holen Sie sich eine neutrale Drittpartei für eine Situationsanalyse

### **Konflikte angehen**

- behalten Sie Vertrauliches für sich
- konfrontieren Sie direkt - spielen Sie grundsätzlich nicht „Pöstler“
- spielen Sie MitarbeiterInnen nicht gegenseitig aus
- wenn nötig, fordern Sie unmissverständlich respektvolles Verhalten - gerade im Konflikt
- leiten Sie Betroffene an, sich gewaltfrei auszudrücken
- haben Sie Mut zu verlangsamem (im Konflikt wollen alle möglichst schnelle Lösungen)
- versuchen Sie sich zuerst ein Bild der Situation zu machen
- holen Sie sich eine neutrale Drittpartei (Coach, MediatorIn), wenn Sie selber emotional mit dem Konflikt und einzelnen Parteien verbunden sind und eine nachhaltige Lösung anstreben

### **Hilfreiche Voraussetzungen für die konstruktive Konfliktbearbeitung**

- Wissen über das Wesen von Konflikten und deren Entwicklungskraft sowie über die vielfältigen Möglichkeiten des Menschen, mit Herausforderungen umzugehen
- Wiederholte Selbstreflexion (Menschenbild, Nachhaltigkeits-, Konflikt- und Führungsverständnis, eigenes Fühlen, Wollen, Verhalten etc.) und Situationsreflexion (Zusammenarbeit, Kultur etc.)
- Ein Führungsverständnis, das die aktive Beziehungsgestaltung als wichtige Aufgabe sieht, weil dadurch gezielt Einfluss auf die innerbetriebliche Kultur genommen und eine ausgewogene Balance zwischen friedfertigen und kämpferischen Dynamiken gestaltet werden kann
- Ein Rollenverständnis als Führungskraft, das sich von der Mitarbeiterrolle klar unterscheidet; Führungspersonen haben mehr formale Macht, ob sie diese einsetzen oder nicht
- Genügend Zeit zum Führen
- Mut sich Hilfe zu holen



## **Tipps für Betroffene**

### **Prävention und Erkennen**

- Wissen über das Wesen von Konflikten, Mobbing, sexuelle Belästigung etc. aneignen
- Persönliche Ausdrucksmöglichkeit (Argumentationsfähigkeit, gewaltfreie Kommunikation, Schlagfertigkeit etc.) fördern

### **Konflikte angehen**

#### **Früh Spannungen & Konflikte ansprechen**

Vorsicht: Zu schnell und unüberlegt von Mobbing oder diskriminierendem Verhalten zu sprechen kann Ihnen schaden. Versuchen Sie möglichst anschuldigende Worte zu vermeiden und beschreibend zu bleiben. Beschreiben Sie klar Ihr Problem. Bleiben Sie aber nicht darin verhaftet, sondern sagen Sie ebenso klar, was Sie wollen/wünschen und eventuell schon, welche Vorschläge Sie haben. Tipps:

- eigene Sichtweisen, Bedürfnisse, Wünsche und Wahrnehmung mitteilen
- ernstnehmen; sich selber trauen
- überprüfen; relativieren
- mit Klarheit vertreten; ohne Doppelbotschaften
- zeigen Sie Bereitschaft an einer Lösung zu arbeiten
- unterbreiten Sie konkrete Vorschläge, wenn vorhanden

#### **Tagebuch über Ereignisse führen (detailliert, wer, wann, wo, was, wie, warum)**

Dies hilft Ihnen, sich ein Bild der Situation zu verschaffen und emotionale Distanz dazu zu erhalten. Für spätere juristische Verhandlungen, haben Sie die Geschehnisse gut dokumentiert.

Vorsicht ist geboten, wenn das Tagebuchschreiben Sie emotional noch tiefer hinunterdrückt. Dann hören Sie auf damit.

#### **Stressbewältigung**

Wie widrig die Situation auch ist, tun Sie immer auch aktiv etwas für Ihre persönliche Stabilisierung und Gesundheit:

- aufbauende Tätigkeiten im Freizeitbereich
- aktive Selbstwertpflege und Selbstvertrauen stärkende Aktivitäten
- Bewegung/Sport und Körperpflege
- Beziehungspflege, breit abstützen
- wohlwollende Reflexion eigener Anteile, selbstabwertende Gedanken von sich weisen

Suchen Sie sich Alternativen in Ihrem Lebensentwurf:

- Aussen- und Umorientierung: Was könnte mir sonst noch gefallen?
- beruflich und persönlich: Was möchte ich in den kommenden Jahren noch angehen?
- suchen Sie sich eine andere Stelle, verpassen Sie nicht den Moment, wo Sie noch Kraft für eine neue Stellensuche haben

### **Hilfe holen**

- Interne „HelferInnen“ einschalten (je nach Organisation andere Möglichkeiten)
- Linienvorgesetzte, KollegInnen
- Personalfachpersonen
- interne Ansprechpersonen für Konflikte aufsuchen
- Koalitionen mit anderen bilden
  
- Externe „HelferInnen“ einschalten
- psychologisch (therapeutisch), medizinisch, seelsorgerisch, philosophisch, laufbahnberaterisch
- juristisch, sozialversicherungstechnisch, finanziell
- Coaching, Mediation
- Stellenvermittlungsbüros

### **Vorsicht: Warnsignale und Fallen**

- Aufkeimende Selbstzweifel schaffen Abhängigkeit und Autonomieverlust
- Gefühle der Wut, der Angst sowie stille und laute Anklagen sind gesund, darin zu verharren aber schädlich
- In Passivität und eine anhaltenden Opferhaltung zu verfallen
- Überschätzen eigener Ressourcen durch Fehleinschätzung der Situation - es gibt in nützlicher Zeit unverrückbare Schranken, diese nicht zu akzeptieren, kann Ihnen mehr schaden als nützen
- Überbelastung des persönlichen Beziehungsnetzes, denn irgendwann mögen die Nächsten das Problem nicht mehr hören - so sehr man Sie auch liebt

## Quellen

### Links

[www.mobbing-info.ch](http://www.mobbing-info.ch) / [www.mobbing-zentrale.ch](http://www.mobbing-zentrale.ch)  
[www.gleichstellungsgesetz.ch](http://www.gleichstellungsgesetz.ch)  
[www.equality-office.ch](http://www.equality-office.ch) (Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann)  
[www.seco-admin.ch](http://www.seco-admin.ch) → News-Aktuelles → Publikationen (seco-Studie über Mobbing)

### Literatur Mobbing und sexuelle Belästigung

- Dick, U. (2001). **Keine Angst vor Mobbingfallen. Mit schwierigen Situationen im Berufsleben umgehen.** Eichborn : Frankfurt
- Ducret, V. (2004). **Sexuelle Belästigung – was tun? Ein Leitfaden für Betriebe.** Vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich : Zürich
- Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.) (1997). **Genug ist genug. Ein Ratgeber gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.** Vertreib EDMZ Form. 301.922 : 3000 Bern
- Leymann, H. (1993). **Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann.** Reinbek bei Hamburg : Rowohlt
- Neuberger, O. (1999). **Mobbing: übel mitspielen in Organisationen.** Hampp: München
- Plogstedt, S. & Degen, B. (1992). **Nein heisst Nein. Ein Ratgeber gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.** Piper : München
- Schüpbach, K. & Torre, R. (1996). **Mobbing: verstehen - überwinden - vermeiden. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche.** KVZ : Zürich

### Weiterführende Literatur

- Besemer, C. (2003). **Mediation. Vermittlung in Konflikten.** Werkstatt für Gewaltfreie Aktion : Baden
- Glasl, F. (1992<sup>3</sup>). **Konfliktmanagement : ein Handbuch für Führungskräfte und Berater.** Bern : Haupt
- Glasl, F. (1998). **Selbsthilfe in Konflikten.** Bern : Haupt
- Oppermann, K. & Weber, E. (1995). **Frauensprache - Männersprache. Die verschiedenen Kommunikationsspiele von Männern und Frauen.** Zürich : Orell Füssli
- Rosenberg, M. (2004). **Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens.** Junfermann