



Leseprobe aus Kindler, Mobbing – Fehler vermeiden, gute Lösungen finden,

ISBN 978-3-407-63182-4

© 2020 Beltz in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-63182-4)

isbn=978-3-407-63182-4

## Warum dieses Buch?

In den letzten Jahren häufen sich Veröffentlichungen, die Hilfen für den Umgang mit Mobbing versprechen. Auch ich habe dazu mehrfach beigetragen, und lange Zeit dachte ich, dass das wirklich Wichtige zum Thema Mobbing bereits geschrieben sei und dass Neuveröffentlichungen einen ähnlich schalen Geschmack wie die nicht enden wollende Reihe von Filmremakes hinterließen.

Die alltägliche Praxis als Mobbingberater – meine Erfahrungen reichen über 25 Jahre zurück – in Schulen, Instituten, Firmen und im Einsatz für Einzelpersonen zeigt mir, dass meine Einschätzung falsch ist. Zu oft musste ich mich mit unglücklichen Interventionen und deren Folgen auseinandersetzen. Immer wieder stieß ich auf dieselben Fehler, immer wieder auf das Scheitern gut gemeinter Antimobbingprojekte, immer wieder auf Hilflosigkeit im Umgang mit Mobbing, und das trotz zahlreicher Veröffentlichungen, zahlreicher Tipps im Internet und trotz zahlreicher Mobbingberater.

Man möge mich nicht falsch verstehen: Ich gehe nicht davon aus, dass dieses Buch alle Probleme lösen wird. Und ich maße mir auch nicht an zu glauben, bei jedem Mobbing erfolgreich intervenieren zu können. Aber ich bin mir sicher, dass mein Buch dabei helfen wird, zumindest einige typische Fehler im Umgang mit Mobbing zu vermeiden. Unter Fehlern verstehe ich alle theoretischen Einschätzungen und alle praktischen Maßnahmen, die verhindern, dass Mobbing erkannt wird, dass seine schädigenden Wirkungen wahrgenommen werden, dass angemessen reagiert und agiert wird, dass sinnvolle präventive Maßnahmen ergriffen und dass dauerhafte Lösungen entwickelt werden.

Allerdings werde ich nicht bei der Fehleranalyse stehen bleiben, sondern auch konkrete, praxisbewährte Handlungsvorschläge entwickeln. Wobei hier einzuschränken ist, dass es Patentrezepte, Konzepte und endgültige Theorien, die alle Mobbingprobleme lösen, nicht geben kann. Das Versprechen einer solchen Heilsbotschaft ist bereits ein Fehler. Mobbingfälle verlaufen oft ähnlich, aber immer auch anders, und jedes Eingreifen erfordert einen genauen Blick.

Aus Fehlern kann man lernen. John Hattie, der sich neben der bekannten Megastudie, »Lernen sichtbar machen«, intensiv mit Feedback auseinandergesetzt hat, geht sogar davon aus, dass Feedback nur dann hilfreich ist, wenn es auf Fehlern basiert. Demnach birgt die hier angestrebte Analyse von Fehlern größtes Lernpotential.

Wir finden zahlreiche Fehler in der Theorie: Mobbing wird nicht klar genug von anderen Formen der Gewalt unterschieden, Ursachen werden nur eindimensional herausgearbeitet, empirische Erhebungen basieren auf unzureichenden Definitionen und übertreiben das Problem so sehr, dass sich jeder als gemobbt sehen kann. Zugleich klären viele Definitionen nicht, die das Phänomen Mobbing mit Hilfe der Aufzählung vieler Faktoren erfassen wollen, was wichtig und was weniger bedeutend ist,

um Mobbing zu erkennen. Auch das führt bei vielen Verantwortlichen zur Unlust, sich überhaupt mit dem Thema zu beschäftigen.

Die Ursachen für das Entstehen von Mobbing werden zu wenig oder fehlerhaft reflektiert. Eine Ursachenanalyse eröffnet aber Möglichkeiten zur Prävention. Zudem liegt der Schwerpunkt vieler Konzepte auf der Intervention, also auf Reaktionen, die auf Mobbing erfolgen sollen, nicht auf der Verhinderung von Mobbing.

Cybermobbing ist in den Medien ein großes Thema, jedoch im Alltag ist genuines Cybermobbing, also Mobbing, das ausschließlich im Rahmen digitaler Medien vorkommt, die Ausnahme; es sei denn, jede unfreundliche Äußerung wird mit Mobbing gleichgesetzt. Andererseits finden wir jenseits einer bestimmten Altersstufe kein Mobbing mehr, in dem reales Mobbing und Cybermobbing nicht gemeinsam auftreten. Der isolierte Blick auf nur eine Form des Mobbings hilft also wenig.

Immer noch wird unterschätzt, wie schädigend Mobbing sich auswirkt. Das Unterschätzen der Folgen bedingt auch, dass überlastete Pädagogen nicht eingreifen, weil sie Mobbing ähnlich wie einen Streit zwischen Kindern oder Jugendlichen einschätzen und entsprechend behandeln.

Im praktischen Umgang mit Mobbing setzen sich diese Fehler fort. Mobbing wird oft nicht beendet, sondern geschlichtet – und setzt sich deshalb verdeckter und raffinierter fort. Weil die Gruppendynamik von Mobbing unterschätzt wird, wird zu oft versucht, eine Lösung nur zwischen Täter oder Tätergruppe und Opfer zu erreichen. Ein Problem ist auch, dass bekannte Konzepte wie beispielsweise die Farsta-Methode und No Blame schematisch durchgeführt werden, nicht auf die Möglichkeiten der jeweiligen Schulkultur bezogen werden und damit wenig Hilfreiches hervorrufen.

Die Auflistung von Fehlern wird hier abgebrochen. Eine detaillierte Darstellung leistet das Buch selbst. Die Handlungsvorschläge und Methoden, die dieser Text enthält, sind als Vorschläge zu begreifen, die reflektiert auf konkretes Mobbing unter der Beachtung eigener Bedingungen und Möglichkeiten anzuwenden sind.

Eine Schlussbemerkung möchte ich dieser Einleitung hinzufügen. Die hier aufgelisteten Fehler sind mir sämtlich in meiner Praxis als Mobbingberater begegnet. Einige werden bei Ihnen Kopfschütteln und Unglauben auslösen. Auch deshalb verzichte in den Darstellungen auf die Fälle, in denen sich ein besonders hohes Maß an Inkompetenz ausdrückt.

# 1. Mobbing – ein dauerhaftes Problem

Die Gesellschaft, ihre Institutionen und die Menschen unterliegen einem ständigen Wandel. Allein deshalb ist es nicht möglich, Lösungen zu finden, die Mobbing endgültig verhindern oder gar den Anspruch erfüllen, dauerhaft das Optimale zu repräsentieren. Dass die Antimobbingarbeit eine ständige, nie abgeschlossene Aufgabe ist, wird im Folgenden entwickelt.

## 1.1 Abstreiten und Leugnen von Mobbing

Es wäre doch so schön: Man entwickelt ein kluges, für die eigene Institution maßgeschneidertes Antimobbingkonzept – und damit sind alle Probleme gelöst. Mobbing ist abgeschafft. Es gibt zwar Firmen und Schulen, die das von sich behaupten, aber damit tappen sie bereits in die erste Mobbingfalle.

Wer strikt deklariert: »Hier gibt es kein Mobbing!«, produziert ein eigenes, zusätzliches Problem. Denn folgt man dieser Aussage, sind Intervention und auch Prävention überflüssig. Und was geschieht, wenn es trotz aller Ankündigungen wirkliches Mobbing gibt? Es wird geleugnet, kleingeredet, abgestritten und zu einem eher harmlosen Konflikt herunterdefiniert. Und damit steht man jedem Mobbing hilflos gegenüber. Und hier reagieren viele Firmen und Schulen immer wieder ähnlich. Die gesetzlich festgelegte Fürsorgepflicht legt ihnen auf, Mobbing nicht zuzulassen. Und deshalb streiten sie es a priori ab.

Das Dulden von Mobbing kann zu erheblichen Ersatzleistungen und Kosten führen. Urteile von Arbeitsgerichten in Deutschland verlangen von Firmen Schmerzensgeld bis zur Höhe von 53.000 Euro (koerperverletzung.com o. J.). Im Augenblick versuchen Mobbingopfer und Anwälte die Schadenssummen zu erhöhen und sie internationalem Recht anzugleichen. Hier sind die Urteile drastischer. »Im Ausland kann eine Mobbingklage ein Unternehmen schwer treffen: So musste beispielsweise die Deutsche Bank in London ihrer Sekretärin Helen Green 1,2 Millionen Euro Schmerzensgeld zahlen« (Spiegel Online 2013). In Schweden wurde das Elite-Internat Lundsberg 2013 wegen fortdauernder Mobbingfälle vorübergehend geschlossen.

Auch wenn in Deutschland Schmerzensgeldzahlungen im internationalen Vergleich eher gering ausfallen, führen die möglichen schwerwiegenden rechtlichen und finanziellen Konsequenzen sowie die Angst vor einer schlechten Außenwirkung dazu, dass zumindest öffentlich Mobbing von Firmen, Institutionen und Schulen abgestritten wird. Mit dem negativen Effekt, dass Mobbing deshalb nicht wirklich bekämpft wird. Und sowohl Schulen als auch Firmen verwenden denselben Vorwand, um das Verharmlosen und die Nichtintervention zu kaschieren: Dem Opfer wird eine Teilschuld oder sogar die Hauptschuld an den Übergriffen zugewiesen. Und da Opfer von Mob-

bingprozessen im Regelfall mit Empfindlichkeiten, Gegenaggressionen oder mit dem Rückzug aus kollegialen und kommunikativen Zusammenhängen reagieren, drücken diese Vorwürfe sogar Teilwahrheiten aus. Gezielt werden dann Ursache und Wirkung vertauscht. Aber selbst wenn sich eine Person merkwürdig, aggressiv, störend oder unangepasst verhält, kann dies in keinem Fall Mobbing oder auch die Duldung von Mobbing entschuldigen.

Bei Schulen und Firmen spielt auch die Angst vor einer negativen Außenwirkung eine Rolle. Es ist evident, dass das Vorkommen von Mobbing auch mit Fehlern zusammenhängt, die in der jeweiligen Institution begangen worden sind. Die Angst vor einer negativen Außenwirkung kann auch dazu führen, dass sinnvolle präventive Maßnahmen sofort von außen als Indikator interpretiert werden, dass hier ein Mobbingproblem vorliegt, nach dem Motto: Je größer die Anstrengungen ein Problem zu lösen, desto größer das Problem. So sagte beispielsweise ein Schulleiter aus einer Nachbarstadt, der während einer Elternversammlung auf das Präventionskonzept unserer Schule angesprochen wurde: »Die haben das ja nötig, weil die ein gravierendes Mobbingproblem haben. Bei uns gibt es kein Mobbing.«

Festzuhalten bleibt, dass die Angst der Institutionen und Firmen vor Konsequenzen weiter dazu beitragen wird, dass Mobbing zu oft ein ungelöstes Problem bleibt. Nur ein selbstkritischer und selbstbewusster Umgang mit Mobbing ist hier die Voraussetzung für erfolgreiche Interventionen.

## 1.2 Die Notwendigkeit dauerhafter Erneuerung

Es gibt weitere grundlegende Schwierigkeiten in Firmen und Schulen, die bedingen, dass nicht erfolgreich gegen Mobbing gearbeitet wird. Selbst wenn man sich auf ein Konzept gegen Mobbing geeinigt hat, müssen die neuen Kollegen entsprechend eingearbeitet und informiert werden. Das klingt banal, aber leider funktioniert es in der Praxis immer wieder nicht. Strategien, Sanktions- und Interventionsmuster und Klassenregeln sind auch Lehrpersonen immer wieder neu zu vermitteln. Zudem sollten gemachte Erfahrungen die Grundlage für Modifikationen und Überarbeitungen bilden.

In Deutschland haben die Schulen weitere strukturell bedingte Probleme, die ein erfolgreiches Vorgehen gegen Mobbing verhindern. Viele deutsche Lehrer sind überlastet. Die hohe Zahl an Pflichtstunden, die Klassengröße und der sich steigernde Verwaltungsaufwand führen viele Lehrende an ihre Grenzen. Im Rahmen von schulinternen Fortbildungen ist eine nicht seltene Reaktion auf meine Vorschläge: »Was Sie da sagen, ist richtig, bestimmt auch sinnvoll, aber ich schaff das nicht.«

Gravierender als die oft beklagte Überlastung ist jedoch, dass eine pädagogische, klassenbezogene Kooperation die Ausnahme ist. Kommt es in einer Klasse zu Mobbing, so meine Erfahrung, versucht es meist nur ein Kollege in den Griff zu bekommen, in der Regel der Klassenleiter, manchmal unterstützt vom Sozialarbeiter und der

Schul- oder Stufenleitung. Oft weiß ein Großteil der in der Klasse Unterrichtenden nicht einmal Bescheid über die Übergriffe, die dort ausgeübt werden. Deshalb ist vielen Maßnahmen gegen Mobbing nur geringer Erfolg beschieden. Man kann zwar Kooperationsstrukturen entwickeln, wie hier auch an andere Stelle ausgeführt wird, aber das Grundproblem bleibt: Gemeinsames pädagogisches Handeln, klassenbezogene Kooperation sind nicht im Dienstplan vorgesehen, die Zeugniskonferenzen ausgenommen, und das bedeutet immer Mehraufwand und Mehrarbeit für die Beteiligten. Wobei hier nur knapp konstatiert werden kann: Dieser Aufwand ist notwendig und lohnt sich.

Die Aufklärung von Schülerinnen und Schüler über Mobbing kann, wenn sie richtig durchgeführt wird, dazu beitragen, dass Mobbing mehrheitlich abgelehnt wird und dass die Klasse selbst erfolgreich interveniert. Allerdings gerät eine einmal durchgeführte Schulung, dass Mobbing allen schadet, in Vergessenheit. Hattie hat den Effekt von Programmen, die die Förderung von Sozialkompetenz zum Ziel haben, in seiner Metastudie untersucht und kommt zu dem Schluss: »In all diesen Programmen gibt es meist kurzfristige Fortschritte, was auf die Notwendigkeit hinweist, soziale Fähigkeiten auf regelmäßiger und dauerhafter Basis zu fördern« (Hattie 2015, S. 179). Damit soll nicht argumentiert werden, dass Aufklärung sinnlos sei, weil sie schnell vergessen wird, sondern dass das Thema Mobbing mehrfach und in vertiefender Form zum Gegenstand sozialen Lernens gemacht werden sollte.

### 1.3 »Toxische« Persönlichkeiten

Aber nicht nur im engeren Rahmen von Firmen und Institutionen liegen die Ursachen dafür, dass Mobbing ein dauerhaftes Problem ist, nicht nur auf der institutionellen Ebene. Bei Psychologen, die Arbeitsprozesse und -konflikte analysieren, finden wir die Begriffe destruktive oder toxische Persönlichkeit: »Wenn eine Person einen sehr schlechten Einfluss auf ihre Mitmenschen hat und diese permanent mit ihrem Verhalten gezielt schädigt, bezeichnet man sie als toxischen Menschen. Die Psychologin Karolin Ewald betreut in ihrer Chemnitzer Praxis immer wieder Menschen, die Opfer des schädlichen Verhaltens anderer werden. Im Gespräch mit unserer Redaktion erläutert sie die spezifischen Eigenschaften solcher Menschen: »Toxische Menschen greifen zu drastischen Mitteln, um ihre Wünsche durchzusetzen und ihr eigenes Selbstwertgefühl zu steigern: Sie manipulieren, lügen, kontrollieren und vereinnahmen andere. Sie verhalten sich unmoralisch und unsozial.«

Toxischen Menschen mangle es an Empathie und Einfühlungsvermögen, sodass sie keine Rücksicht auf die Bedürfnisse anderer nehmen. Sie machten aus ihrer Sicht immer alles richtig, trügen nie die Schuld und sähen sich selbst nur als Opfer ihres gemeinen hinterhältigen Umfelds« (Scheffler 2019, o. S.).

Wenn auch das Wort »toxisch« einem Menschen wohl nicht gerecht wird, trifft die von Karolin Ewald getroffene Beschreibung recht gut auf viele Personen zu, die aktiv

am Mobbing beteiligt sind, zumindest wie ich sie in vielen Gesprächen kennengelernt habe. Es gibt offensichtlich Personen, unabhängig vom Alter, die die Disposition zeigen, Befriedigung aus destruktivem Umgang mit Anderen zu ziehen, die also aufgrund ihrer Persönlichkeit Mobbing initiieren. Alsaker beschreibt in ihrem Buch »Quälgeister und ihre Opfer« (Alsaker 2019) ähnliche Grundmuster, die sich bereits im Kindergarten abspielen. Bestimmte Kinder gehen gezielt auf die Suche nach Opfern und sind zufrieden, wenn diese mit Angst, Weinen und Unterwerfung reagieren. Offen bleibt, wie weit diese Form des aggressiven Verhaltens erworben oder genetisch bedingt ist.

Dass es »toxische« Personen gibt, die gezielt Opfer suchen, bedeutet nicht, Mobbing als eine unabänderliche Komponente hinnehmen zu müssen, sondern es muss darauf hingearbeitet werden, dass Gruppen, Teams und Schulklassen so reagieren, dass sie Mobbing nicht zulassen und dass diese aggressiven Personen erfahren, dass der subjektive persönliche Gewinn durch Anerkennung, Machtgefühl und Spaß nicht aufgewogen wird durch die Verluste, die durch Sanktionen entstehen oder im besten Fall durch die Ablehnung des aggressiven Verhaltens durch die jeweilige Bezugsgruppe. Selbst Personen, die Lust an der Demütigung anderer finden, können durch eine verantwortungsbewusste Umwelt gebremst werden. Die dauerhafte Aufgabe von Antimobbingarbeit besteht auch darin, Gruppen zu einer konstruktiven Selbstregulation zu befähigen. Dann haben »toxische« Personen weniger Möglichkeiten, zu intrigieren, Andere auszugrenzen, zu verletzen oder zu mobben.

## 1.4 Leistungsdruck als eine Ursache

Auf Fortbildungen beklagten sich bereits Kindergärtnerinnen darüber, dass von Eltern zunehmend Leistungsdruck ausgeübt werde. Die Kinder sollten fremdsprachliche Grundkenntnisse einüben, statt nur zu spielen. Denn aus den Kindern solle später etwas werden, und für ein Studium, das gesellschaftlichen und materiellen Erfolg sichert, brauche man eben gute Noten. Das sind keine Einzelfälle, und Leistungsdruck wird nicht nur von den Eltern, sondern auch durch gesellschaftliche Strukturen ausgeübt. Denn heute weiß jeder Abiturient, dass ein Abischnitt unter 2,0 nur noch wenige Möglichkeiten eröffnet, es sei denn, die Eltern haben genug Geld, um ein Studium an einer Privatuni zu finanzieren. Der Erfolgsdruck und der Konkurrenzkampf haben schon lange an der Schule Einzug gehalten. Dass man mit Mobbing Konkurrenten ausschalten kann, ist eine Binsenweisheit.

Es geht hier nicht darum, das Leistungsprinzip der Schule generell zu diskreditieren. Es scheint das sinnvollste Auswahlprinzip zu sein. Und Schule hat auch die gesellschaftliche Funktion, zu selektieren. Allerdings kann der Leistungsgedanke, wenn er beherrschend wird, Konkurrenz und Feindseligkeiten entfachen. Dass auch Schüler in Konkurrenz zueinander treten, lässt sich nicht vollständig verhindern. Kooperative Lernformen können dem nur begrenzt entgegenwirken, wenn am Ende die Note individuell gesetzt wird und über den weiteren Lebensweg entscheidet. Wichtig ist hier das



Verhalten der Lehrenden. Wenn sie gute Schüler nicht offen oder heimlich bevorzugen, wenn sie eine akzeptierende Fehlerkultur entwickeln und vorleben, in der falsche Antworten als Lerngelegenheiten wahrgenommen werden, wenn sie individuell fördern und konkretes, hilfreiches Feedback geben, kann Leistungsdruck zumindest pädagogisch gemildert werden.

## 1.5 Veränderte Kindheit

Postman (1987) beklagt in seinem Buch »Das Verschwinden der Kindheit«, dass Kindheit nicht länger ein Schonraum für die individuelle Entwicklung sei. Ein WhatsApp-Dialog, den ich im Rahmen eines Mobbingfalls lesen musste, klärte mich drastisch darüber auf. Da schrieb ein 11-jähriger an einen Mitschüler: »Eyh, Spacko, was machst du? Auf die kleine Schwester aufpassen? Tommy und ich ziehen uns einen Porno rein. Solltest du auch mal machen. Is geil!« Heute kann sich jedes Kind, das unbewacht ins Internet geht, alles anschauen. Und die Kinder schauen sich wirklich alles an. Jugendschutz oder Kinderschutz existiert hier faktisch nicht. Der Spiegel fasst zusammen: »Bereits 60 Prozent der 11- bis 14-jährigen Jugendlichen [...] sollen Seiten mit pornografischen Inhalten besucht haben. Damit aber nicht genug: Fast 30 Prozent der 11- bis 14-jährigen seien demnach schon auf Webseiten gewesen, über die man Drogen beziehen kann« (Voregger 2015, o. S.).

Die Auswirkungen des Konsums pornografischer Inhalte auf Jugendliche und Kinder sind vielfältig. Unumstritten ist, dass sie emotional überfordert werden, dass sich negative Rollenbilder verfestigen, dass Sexualität als bindungsfreies Vergnügen vorgeführt wird und dass Pornografie die dauerhafte Verfügbarkeit des Anderen vermittelt.

Auch in einem anderen Bereich stiftet das Internet Ungutes. Die Daumen hoch und Daumen runter Bewertungen von Facebook und Instagram haben eine neue Kritikultur entwickelt. Ohne Kenntnisse, ohne gründliches Überlegen wird der Daumen über alles gehoben oder gesenkt. Jeder fühlt sich berechtigt, über alles sein Urteil zu fällen. Auch über Mitschüler, Lehrer, Eltern. Und diese Urteile bilden nicht selten eine Verhaltensgrundlage. Der Glaube, alles beurteilen zu können und zu dürfen, ohne zu reflektieren und ohne Kenntnisse, kann die Bereitschaft, zu mobben und Übergriffe auszuüben, befördern.

Dramatischer sieht in seinem teilweise polemischen Text Manfred Spitzer die Auswirkungen einer Facebook Kultur: »Hier werden ganz offensichtlich für eine gesunde Entwicklung erforderliche Erfahrungen durch elektronische Medien verhindert. Wer in jungen Jahren viel in Facebook unterwegs ist, der ist entsprechend seltener in der Realität sozial engagiert. [...] Die intensive Nutzung sozialer Online-Netzwerke vermindert nicht nur die Anzahl realer Freundschaften, sondern auch die soziale Kompetenz; die hierfür zuständigen Gehirnareale schrumpfen. Mehr Stress und zunehmender Verlust der Selbstkontrolle sind die Folgen« (Spitzer 2012, S. 126 f.).



Spitzer spricht auch davon, dass der intensive Gebrauch digitaler Medien dazu führe, dass die Fähigkeit zur Empathie verloren ginge. Dies wirkt nur auf den ersten Blick übertrieben. Wir lernen Empathie durch den Umgang mit anderen Menschen. Wir deuten ihre Körpersprache, ihre Absichten hinter verbalen Aussagen und werden durch erfolgreiche Sozialkontakte belohnt. Diese Erfahrungen können Rechner nicht vermitteln. Wer ständig im Netz unterwegs ist und den Bildschirm als Surrogat für Sozialkontakte nutzt, verliert die Fähigkeit zur Empathie oder entwickelt sie erst gar nicht.

Unsere Unterhaltungsindustrie liefert ständig Bedienungsanleitungen und Vorbilder für Mobbingprozesse. Die nachmittäglichen Talkshows der privaten Sender funktionieren nach diesem Muster. Eher unbedarfte Personen werden zu wirren Aussagen angestiftet und die Meute im Studio fällt über sie her. Das Ausbreiten wirklicher oder vermeintlicher Schwächen und das dazugehörige hämische Gelächter firmieren als Unterhaltung. Es ist wird in vielen Medien toleriert, sogar dazu provoziert, sich über Schwächen lustig zu machen. Im Dschungelkamp wird das Ganze noch gesteigert. Erniedrigungen und folterähnliche Prüfungen bilden den Kern der Unterhaltung. Ähnliches finden wir auch in Kandidatenshows. Dieter Bohlen's Popularität speist sich aus der mehr oder weniger gekonnten Erniedrigung seiner Kandidaten, und die Prostitutionsshow um den Bachelor bereitet genüsslich die Intrigen der Kandidatinnen gegen die jeweilige Favoritin aus. Kinder und Jugendliche können daraus die Schlussfolgerung ziehen, dass es legitim und lustig ist, die realen oder konstruierten Schwächen Anderer öffentlich auszubreiten und sich darüber in vernichtender Form auszulassen. Mobbing erscheint als Spaß und als legitime Form der Unterhaltung.

Und Mobbing kann auch Spaß machen, zumindest den Tätern. Eine Übung aus der Erlebnispädagogik führt das vor Augen. In größeren Abständen führen wir mit ausgewählten Schülergruppen das Außenseiterspiel durch. Man wählt einen Schüler, der im Spiel als Außenseiter fungiert. Dieser Schüler sollte beliebt sein und über ein gutes Selbstwertgefühl verfügen. Man stellt ihm die Aufgabe, er solle sich vorstellen, dass er neu zur Gruppe stieße und sich um eine Aufnahme in die Gruppe bemühen solle. Die Gruppe sei allerdings problematisch. Wenn er das Spiel abbrechen möchte, solle er die Hand heben und alles wäre vorbei. Die Spielleiter selbst würden die Übung abbrechen, wenn sie Grund zum Eingreifen sähen. Die Gruppe selbst wird instruiert, dass man dem Neuen zunächst mit deutlicher Ablehnung begegnen solle. Das gelte für alle Gruppenmitglieder. Erst wenn sich der Neue als wirklich sympathisch darstelle, sollte man diese Haltung aufgeben.

Die Übung nimmt einen typischen Verlauf. Auf die ersten Zurückweisungen reagiert der Außenseiter zunächst mit Erstaunen, dann mit Aggression. Die Gruppe verschärft in der Regel sehr schnell ihre Angriffe. Man spielt sich selbst die Bälle zu, fühlt sich mächtig, lacht über Gemeinheiten. In der Regel bittet der Außenseiter schnell, nach fünf bis zehn Minuten um den Abbruch. In der Auswertung hört man immer wieder die gleichen Erfahrungen: »Anfangs war das merkwürdig, so gemein zu sein,

aber dann hat es Spaß gemacht. Der Außenseiter hatte keine Chance und wir haben alle zusammengehalten.«

Diese Übung veranschaulicht, dass das, was gesellschaftlich vorgelebt wird, der Spaß an der Demütigung, in Gruppen nachvollzogen wird. Gleichzeitig produziert der kollektiv zum Gegner Erkorene den vordergründigen Zusammenhalt der Gruppe. Gerade wenn, wie in Klassen und Teams heute häufig anzutreffen ist, Gemeinsamkeiten fehlen, schafft das gemeinsame Mobbing eine Art Gruppenidentität. Dass diese auf Dauer die Gruppe selbst zerstört, ist Vielen nicht bewusst. Der gemeinsame Feind eint, auch wenn er in Wirklichkeit kein Feind ist. Wer mit Klassen gegen Mobbing arbeitet, muss sich bewusst sein, dass Viele Mobbing auch als Spaß und Gemeinschaftserlebnis empfinden.

## 1.6 Helikoptereltern

Ein vieldiskutiertes und manchmal auch vielbelachtetes Phänomen sind die Helikoptereltern. Im Zusammenhang mit Mobbing stellen sie ein heftiges Ärgernis dar. Helikopter regeln alles für ihre Kinder, bewahren sie vor Konflikten und ergreifen für sie bedingungslos Partei. Und damit schwächen sie ihre Kinder, die nicht lernen, sich selbst zu behaupten, weil das die Eltern an ihrer Stelle besorgen. Kinderpsychologen verweisen darauf, dass Überbehütung den Kindern nachhaltige Schädigungen zufüge, sei es durch Angst vor Konflikten, Unselbstständigkeit, geringere Affektkontrolle, Leistungsschwäche oder Angstneurosen. Exakte, unbestrittene Studien, die einen Zusammenhang zwischen der Opferrolle und Überbehütung darstellen, liegen nicht vor. Allerdings zeigt Alsaker (2019) auf, dass Überbehütung eine Ursache für die Rolle als Opfer sein könne. Geht man davon aus, dass Mobbende nicht den Kräftevergleich anstreben, sondern die Demütigung des Opfers, ist es plausibel, dass bevorzugt die Kinder ausgewählt werden, die in Konflikten hilflos reagieren. Auch nach meinen Erfahrungen sind überproportional die Kinder von Helikoptereltern in die Opferrolle involviert. Diese Eltern produzieren durch ihren Erziehungsstil, dass ihre Kinder in Krisensituationen nicht selbst aktiv werden, sondern auf die elterliche Rettung warten. Die Eltern erleben ihre Kinder hilflos, und fühlen sich auch deshalb gedrängt, erneut einzugreifen. So beobachten Schulen zunehmend, dass sich Eltern aktiv in die Streitigkeiten einmischen, die in der Schule entstehen, weil das selbstständige Austragen eines Konfliktes ihre Kinder überfordere, was wiederum jede Intervention durch die Schule erschwert.

Problematisch ist auch, dass viele Helikopter alltägliche Schulkonflikte zu Mobbing hochdefinieren, natürlich nur, wenn ihr eigenes Kind involviert ist. Sie fordern streng Interventionen und Sanktionen, rufen selbst die Eltern vermeintlicher Mobber an und verschärfen damit harmlose Vorgänge ins Dramatische. Zugleich reden sie ihre Kinder in die Opferrolle, fordern sie zur Beobachtung ihrer Mitschüler via Mobbingtagebuch auf und neurotisieren ihre Kinder vollends.

## 1.7 Ein Fazit

Um ein Fazit zu ziehen: Es gibt Strukturen in Schulen, Behörden und Firmen, die Mobbing dulden oder sogar fördern, es gibt Personen, die aufgrund ihres Charakters in hohem Maße bereit sind, andere zu mobben und es gibt gesellschaftliche Muster, von der Konkurrenz bis zur Unterhaltung, die das Auftreten von Mobbing begünstigen. Das aber darf nicht zu der Aussage führen: »Da geht gar nichts. Mobbing wird von der Gesellschaft produziert. Dagegen ist der Einzelne machtlos.« Diese Haltung ist ebenso bequem wie falsch. Es gibt viele Möglichkeiten durch Prävention und Intervention Mobbing zu reduzieren und zu beenden, nur vollends verhindern wird man Mobbing nicht. Deshalb sollte man nie der Illusion nachgeben, dass es »bei uns kein Mobbing gibt!«

Zu oft habe ich erfahren müssen, dass Lehrende Mobbing in ihren Klassen oder Teams unmittelbar als Ausdruck eigenen Versagens wahrnehmen und sich mit Selbstvorwürfen lähmen. Auch in einer gut geführten Schule, in einer gut geführten Klasse und in einem sonst funktionierenden Team kann Mobbing auftreten, weil die Ursachen dafür außerhalb des jeweiligen Einflussbereiches liegen. Kindergartenkinder bringen den Einfluss ihrer Familie mit, Grundschüler zusätzlich die des Kindergartens und weiterführende Schulen müssen mit den Erfahrungen aus der Grundschule und den familiären und gesellschaftlichen Einflüssen umgehen. Kurz, das Auftreten von Mobbing ist kein Grund für Selbstvorwürfe, zumindest nicht immer.

Andererseits sollte man nicht Opfer der eigenen Selbstgerechtigkeit werden, indem man grundsätzlich Mobbing in seinem Einflussbereich negiert, weil man doch ein so guter Pädagoge oder Leiter sei, weil man seine Klasse und sein Team genau kenne und mit Hingabe und Kompetenz leite. Die Illusion, alles zu beherrschen, ist gefährlich und führt im Regelfall zu Ignoranz.

Viele Mobbingfälle werden nicht erkannt. Hinweise auf Mobbing sollten deshalb nicht pauschal zurückgewiesen werden, wie ich es leider immer wieder erfahre. Man sollte sich Folgendes klar machen: »Die Dunkelziffer sei bei Mobbing-Fällen immer noch sehr hoch, sagt Psychologe Seifried. ›Es werden nur etwa 30 Prozent der Fälle bekannt« (Neue Westfälische 2019, o. S.). – Auch wenn die Exaktheit der Angaben Seifrieds bezweifelt werden kann, ist nicht zu bezweifeln, dass viele Mobbingprozesse nicht erkannt werden.

Weil es dauerhafte Strukturen und Bedingungen gibt, die das Auftreten von Mobbing begünstigen, kann das Problem Mobbing nie endgültig gelöst werden. Das Verhindern und das Beenden von Mobbing bleiben als ständige, schwierige Aufgaben bestehen. Allerdings verschärft sich die Situation, wenn man sich ihr hilflos, ignorant oder gleichgültig entgegenstellt und wenn man vermeidbare Fehler in der Antimobbingarbeit begeht.