

# Mobbing

**Bundesarbeitsgemeinschaft der Ärzte und Psychologen in  
der Straffälligenhilfe e.V.**

**Fortbildungsveranstaltung vom 06. – 08. Mai 2010**

**„Die Menschen haben gelernt  
zu schwimmen wie die  
Fische und zu fliegen wie die  
Vögel, aber wie Brüder (und  
Schwestern) zusammenzuleben  
haben sie nicht gelernt.“**

Martin Luther King

- 1 Ausgangssituation**
- 2 Mobbing - Handlungen**
- 3 Mobbing - Phasen**
- 4 Ursachen + Motive**
- 5 Folgen von Mobbing**
- 6 Gegenmaßnahmen**

# Ausgangssituation

1

2

3

4

5

6

# Ausgangssituation

1

## Klatsch und Tratsch

ist unterhaltsam und informativ

stärkt das Gefühl von Zugehörigkeit und Selbstwert

hat Ventilfunktion

baut Ängste ab

dient als Instrument:

- der sozialen Kontrolle
- der eigenen Einzigartigkeit
- des Vergleichs
- die Schwachstellen des anderen auszuloten

aber ... Klatsch und Gerüchte sind selten leeres Gerede, sondern meist zweckgerichtet.

# Ausgangssituation

## 1

### **Klatsch und Tratsch**

beginnt da, wo man beim Reden über andere ein schlechtes Gewissen haben müsste

wird einerseits diffamiert und andererseits genossen

entsteht oft aus Neid, Geltungsdrang, Rache, ...

ist oft Ausdruck von Unzufriedenheit

**Klatsch ist die falsch adressierte Lust zu kämpfen, ohne sich dem Gegner stellen**



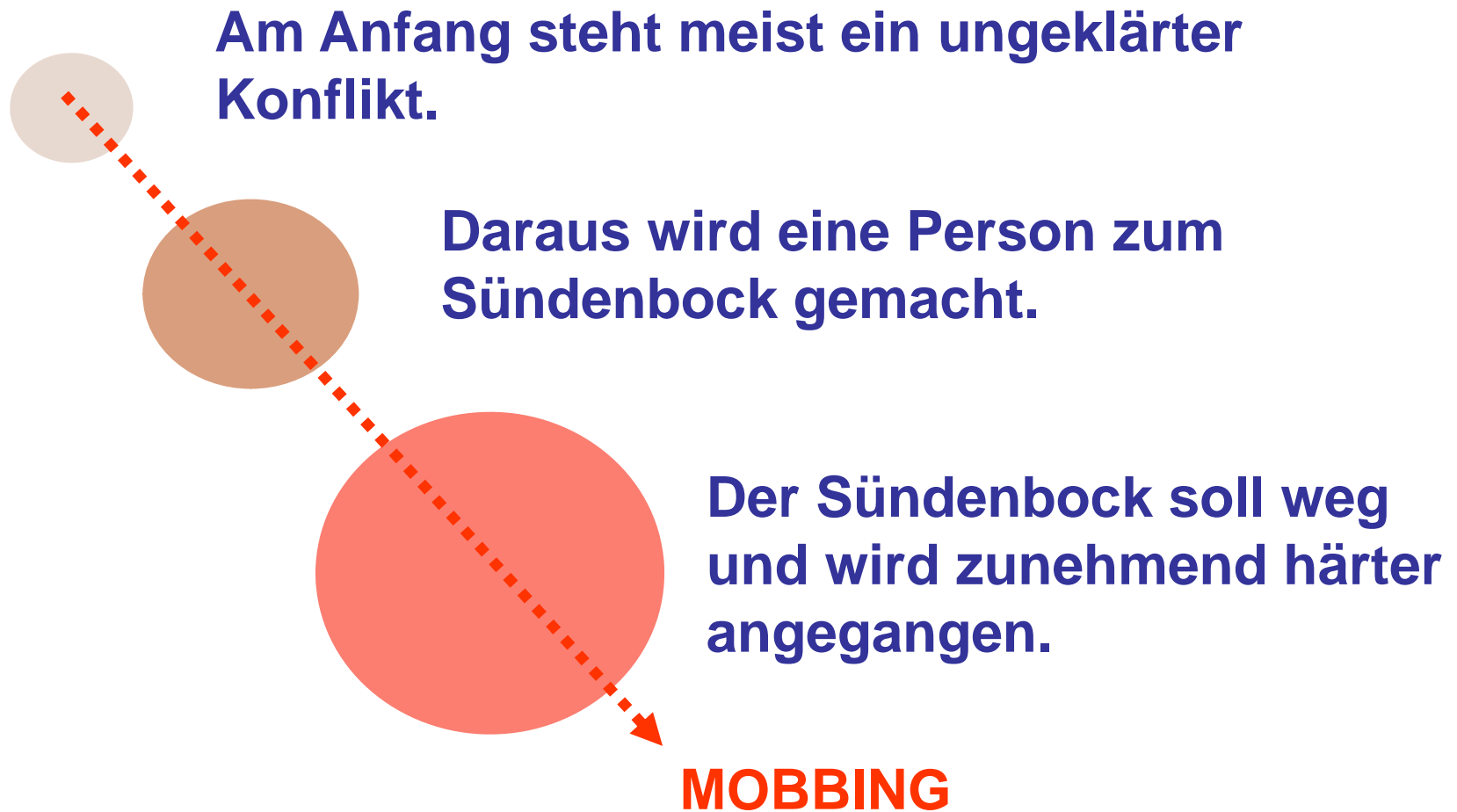
## **Aber... nicht jeder Streit ist Mobbing.**

Gewöhnliche Konflikte entstehen und vergehen.

Einmalige, auch mehrmalige Unverschämtheiten sind noch kein Mobbing; es muss das Systematische und die Dauer dazukommen.



## Mobbing als Beginn eines Prozesses:



# Mobbing???

1

2

3

4

5

6

**Bezeichnung für schikanierende Handlungen von Kollegen und/oder Vorgesetzten über einen längeren Zeitraum mit der Absicht, eine Person zu schädigen bzw. aus ihrer Position zu vertreiben.**

# Mobbing-Handlungen

AG: Mobbing-Handlungen: VG : MA; MA : VG; MA : MA

1

2

3

4

5

6

# Mobbing - Handlungen

nach Leymann

2

## Angriffe:

auf das soziale Ansehen

auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen

auf die sozialen Beziehungen

auf die Gesundheit

auf die Qualität der Arbeits- und Lebenssituation

# 2

## Welche Mobbinghandlungen werden eingesetzt?

### Von Vorgesetzten gegenüber MitarbeiterInnen

1. Gerüchte und Unwahrheiten verbreiten
2. Arbeitsleistungen falsch bewerten
3. Sticheleien
4. Verweigerung wichtiger Informationen
5. Ungerechte Kritik an der Arbeit
6. Ausgrenzung
7. Person als unfähig darstellen
8. Beleidigung
9. Arbeitsbehinderungen
10. Arbeitsentzug (kommt am seltensten vor)

### Von MitarbeiterInnen gegenüber Vorgesetzten

# Mobbing - Phasen

1

2

3

4

5

6

# 3

## Mobbing - Phasen

nach Leymann

**1. Phase: die täglichen Konflikte**  
fehlende oder schlechte Konfliktbearbeitung

**2. Phase: Mobbing etabliert sich**  
es kommt zu systematischen Angriffen

**3. Phase: der Fall wird offiziell**  
in der Personalverwaltung, im Personalrat,...)

**4. Phase: der Ausschluss**  
Kaltstellen, Versetzung, Kündigung,  
Ausfall durch Krankheit, ...



# 3

## Wie sich Mobbing aufbaut / zusammensetzt

### 1. **Gemeinheiten werden platziert**

normale Konflikte, Ungerechtigkeiten, Parteilichkeiten, die nicht bearbeitet werden

### 2. **Mobbing wird möglich durch Möglichmacher**

sich nicht darum kümmern; die die zuschauen werden zu Möglichmachern

### 3. **Destruktives Handeln**

Gewöhnungseffekt tritt ein, Person macht Fehler und beginnt zu glauben, was man ihr vorwirft, sie kann sich nicht mehr aus eigener Kraft aus der Situation befreien

### 4. **Ausschluss**

betroffene Person wird völlig hilflos und demoralisiert,...

**Betreiber - Helfer - Möglichmacher**

# Ursachen und Motive

Plenum: Motive für Mobbing?!

1

2

3

4

5

6

# 4

## Ursachen und Motive

### Wer ist besonders gefährdet?

Personen mit besonderen,  
(auffälligen) Persönlichkeits-  
merkmalen

Personen mit neurotischen\*  
Tendenzen

- Erfolgreiche
- Selbstbewusste
- Ängstliche
- Unsichere
- Verschwiegene
- Zurückgezogene

+ Neulinge + „Alte“ + Konkurrenten +

\*neurotisch im Sinne von: emotional labil, Neigung zu Nervosität, Ängste, anfällig für Stress, ...

# Ursachen und Motive

4

## Wer sind die Täter?

### Vorgesetzte

allein (38,2%)  
mit Mitarbeitern (12,8 %) = 51%

### Kolleginnen und Kollegen

allein (22,3%)  
mit anderen (20,1%) = 42,4%

**Der typische Mobber ist männlich, Vorgesetzter, 35 - 54 Jahre alt und zählt zu den den langfristig Beschäftigten**

(nur 2 % der Mobber kommen aus unteren Hierarchie-Ebenen)

# 4

## Ursachen und Motive

### Warum mobbt der Täter?

#### Mögliche Motive:

Angst

Minderwertigkeitsgefühle

Neid und Missgunst

Narzissmus

Sadismus .....

**Stressbewältigungs- und/oder Konfliktlösestil**

# 4

## Ursachen und Motive

### Strukturelle Bedingungen

Mangelnde Arbeitsorganisation

Konkurrenzkampf

Unklare Zuständigkeiten

Lückenhafte Kommunikations- und Informationsstruktur

„Ungerechtigkeit“ z.B. bei Beurteilungen, ...

Mangelnder Handlungsspielraum

Überforderung/Unfähigkeit der Führungskraft

Langeweile

**System, das Mobbing toleriert**

# Folgen von Mobbing

1

2

3

4

5

6

# Folgen für das Opfer

## Körperliche Auswirkungen

5

**Kopf- u. Magenschmerzen**  
**Übelkeit, Erbrechen, Appetitlosigkeit**  
**Druck auf der Brust, Atemnot**  
**Verdauungsprobleme**  
**Rücken-, Muskelschmerzen**  
**Herz-Kreislaufprobleme,**  
**Schwindelanfälle**  
**Schlafstörungen, .....**



# Folgen für das Opfer

5

## Psychische Auswirkungen

Negative Gefühle  
Verunsicherung  
Selbstzweifel  
Ohnmachtsgefühle  
Angstzustände  
Leistungs- und  
Denkblockaden



Leistungsabfall  
Geringere Konzentration  
Weniger Kreativität  
Innere Kündigung

**Posttraumatische Belastungsstörungen**  
(gelten als gesundheitliche Mobbingfolgen)

# Folgen für das Opfer

## Persönlichkeitsveränderungen

**Auswirkungen auf das Privatleben**

**Verlust von Interessen**

**Drogenmissbrauch (Alkohol, Medikamente,...)**

**Entwicklung von Zynismus**

**Hypochondrie kann zunehmen, ....**

**Bestehende Persönlichkeitsprobleme werden oft größer**

5

# 5

## Folgen für das Opfer

**Am Ende eines Mobbingprozesses kann Ausschluss aus dem Berufsleben und Suizid stehen.**

# 5

## Ökonomische Folgen

**Zeit, die die „Mobber“ investieren**

**Beobachtung und Kontrolle des „Opfers“**

**Zeitaufwand für die Handlungen**

**Gespräche, Gerüchteküche**

**Ausfall für den Betrieb**

**(ca. 10% der Arbeitszeit)**

# 5

## Ökonomische Folgen

### Betriebswirtschaftliche Kosten

Minderleistung

Fluktuation + Fehlzeiten

Zeitverschwendung

Schlechtes Image für das Unternehmen

Arbeitsmoral

Produktionsfehler



**4 Millionen Std. für (erfolgreiche) Bearbeitung von  
Konflikten = pro Tag: ca. €103,00 - €410,00**

# 5

## Ökonomische Folgen

### Gesellschaftliche Kosten

Heilbehandlung  
Rehabilitationsmaßnahmen  
Frühverrentung, ....

### Dauerarbeitslosigkeit

# 5

## **Folgen für den Täter**

**Stresssymptome**

**Negatives Image**

**Gefahr arbeitsrechtlicher  
Schritte**

# Gegenmaßnahmen

1

2

3

4

5

6



# Gegenmaßnahmen der Institution

## 6

### Prävention und Intervention

Information, Weiterbildung

Aufgaben- und Kompetenzregelung

Sorgfältige Personalauswahl

Mitarbeiterbefragung (Arbeitszufriedenheit)

Formale Wege: Ansprechpartner, Dienstvereinbarung,  
Mobbingbeauftragte

Patensystem für neue Mitarbeiter

Reduzierung von Mobbing begünstigenden  
betrieblichen Faktoren

# 6

## Gegenmaßnahmen

### Wie sollten Vorgesetzte /Betriebsräte mit einem bekannt gewordenen Mobbingfall umgehen?

Beschwerde des Arbeitnehmers beim Arbeitgeber:

**gemäß 84,1 BetrVG** hat der Arbeitgeber die Arbeitnehmerbeschwerde zu prüfen. Bei Berechtigung muss er geeignete Abhilfemaßnahmen ergreifen.

Beschwerde des Arbeitnehmers beim Betriebs-, Personalrat:

**gemäß 85,1 BetrVG, § 62.1 Nr. 3 HPVG, § 68,1 Nr. 3 BPersVG** muss der Betriebs- bzw. Personalrat die Arbeitnehmerbeschwerde überprüfen. Im Falle einer berechtigten Beschwerde ist der Arbeitgeber verpflichtet, für Abhilfe zu sorgen. Bei Meinungsverschiedenheit kann die Einigungsstelle eingeschaltet werden.

# 6

## Gegenmaßnahmen

**Wie sollten Vorgesetzte / Betriebsräte mit einem bekannt gewordenen Mobbingfall umgehen?**

Version des Opfers, Täters und der Zuschauer anhören

System genau analysieren

Beteiligte zusammen bringen

Leitung des Prozesses durch externen, unabhängigen Experten (Supervision oder Mediation)

Bei Scheitern oder Boykottieren zu radikalen Maßnahmen greifen:

Verwarnung, Versetzung, Disziplinarverfahren, Kündigung, rechtliche Schritte

# 6

## Gegenmaßnahmen des Opfers

### Grenzen setzen

**Aussitzen (keine gute Idee!)**

**Eigenes Verhalten analysieren** (Freunde, Familie hinzuziehen)

**Ansprechen**

**Mobbing-Telefon, Mobbing-Beratung**

**Gespräch mit Vorgesetzten, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragten**

**Verbündete suchen**

**Rechtliche Schritte**

**Beratung, Psychotherapie**

**Versetzung, Kündigung**

### Mobbing -Tagebuch führen

# Gegenmaßnahmen des Opfers

## Das Mobbingtagebuch

Datum	Uhrzeit	was ist passiert?	was habe ich dabei empfunden?	wer war beteiligt?
13.08.2000	9:00	Vorwurf des "Chefs" unflexibel u. unselbstständig zu sein	Ohnmacht u. Wut	Herr Kaiser
13.08.2000	10:00	abwertende Blicke + Gesten auf berechnete Fragen und Vorschläge meinerseits, gleichzeitig wurde ich wie Luft behandelt	Zittern in der Magengegend Ohnmacht, Wut	Herr Kaiser
14.08.2000	11:00	Vorwurf, nicht sparsam mit den Arbeitsmitteln zu sein	zunächst Ohnmacht, denn der Vorwurf war nicht berechnete - dann stellte ich eine kleine Berechnung auf, wie man wirklich sparen hätte können.....	Herr Kaiser
17.08.2000	9:00	Herr Kaiser gab mir falsche Anweisungen zum Erledigen einer Arbeit u. machte mich gleichzeitig vor einem Vertreter lächerlich	Unsicherheitsgefühl, obwohl ich eindeutig wusste, er macht mir schon wieder eine falsche Vorgabe - Gefühl der Ohnmacht und des Ausgeliefertseins	Herr Kaiser
				37

# Gegenmaßnahmen

## Beratungsstellen und Ansprechpartner

6

**Sozialämter /Jobcenter**

**Ämter für Arbeitsschutz**

**Gleichstellungsstellen der Kommunen**

**Krankenkassen**

**Kirchen**

**Vereine, Verbände**

**Selbsthilfegruppen**

Eine Organisation, die dem Wettbewerb um Anerkennung, Status, Macht und Kompetenzen bedingungslos zusieht, fördert Mobbing.

**Eine Organisation, die einen respektvollen Umgang mit anderen verlangt, gibt Mobbing keine Chance.**

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**



## Literatur-Tipps

Ursula Häberli-Nef

Der Kampf am Arbeitsplatz, 2007

B. Meschkutat; M. Stackelbeck; G. Langenhoff

Der Mobbing-Report - Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland

Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Dortmund/Berlin, 2002

Bernd Rudow

Das gesunde Unternehmen, er Feind in meinem Büro, 2006

Martin Wehrle

Der Feind in meinem Büro, 2006

[info@mags.nrw.de](mailto:info@mags.nrw.de)

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen,  
Näher am Menschen Gegen Mobbing! Verstehen. Handeln. Helfen.

[info-zentrum@bua.bund.de](mailto:info-zentrum@bua.bund.de) (Initiative Neue Qualität der Arbeit)

Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz

[www.mobbing-net.de](http://www.mobbing-net.de)

Verein für Arbeitsschutz

[www.mobbing.web.de](http://www.mobbing.web.de)

Mobbing - Hilfe - Recht; Informationen



# Grundlegende Merkmale für **„gelungene Teamarbeit“ ...**

---

- 1) Wertschätzende Kommunikation**
- 2) Regeln im Zusammenspiel**
- 3) Kompetenzen fördern**
- 4) Angemessene Aufgabenteilung**
- 5) Gemeinsame Ziele**
- 6) Abgrenzung nach außen: „Wir“**
- 7) Genügend viele Erfolge**

# Zentrale Ursachen für **„scheiternde Teamarbeit“ ...**

---

- 1) autoritärer Führungsstil, Befehle**
- 2) unklare Regeln in der Kommunikation und Kooperation**
- 3) zu wenig Anerkennung**
- 4) unpassende Aufgabenteilung**
- 5) fehlende gemeinsame Ziele**
- 6) wenig „Wir-Gefühl“**
- 7) ausbleibende Team-Erfolge**

**Mobbing keimt aus vielen Prozessen, aber auf Dauer verlieren alle.**

