

KURZWAHL GESUNDHEIT - TELEFONISCHE FORTBILDUNG FÜR FACHKRÄFTE DER ARBEITSFÖRDERUNG

Handout zur Veranstaltung am 05.02.2025

Thema: Mobbing im beruflichen Alltag entgegenwirken

**Referentin: Svenja Beßling-Wissel, Psychologische
Psychotherapeutin**



Gliederung:

1. Einleitung
2. Was ist Mobbing
3. Abgrenzung Konflikt /Mobbing
4. Was kann ich tun, um mich zu schützen?
5. Was sagt das geltende Recht?
6. Hilfe bei Mobbing / Anlaufstellen
7. Die „45 Mobbing-Handlungen“ nach Leymann (2000)

1. Einleitung:

- Menschen, die am Arbeitsplatz aufeinandertreffen unterscheiden sich häufig in vielfältigen Merkmalen voneinander.
- Für eine gute Zusammenarbeit gilt es, mit Wertschätzung und Offenheit aufeinander zuzugehen. Doch kann es auch zu Spannungen kommen. Dann müssen Lösungen für Konflikte oder Mobbing gefunden werden.
- Wir sollten achtsam, fair und wertschätzend miteinander umgehen, schon bei ersten Anzeichen nachfragen, miteinander reden und wenn nötig auch einlenken. Daher sind wir alle, Beschäftigte, Führungskräfte und Personalvertretungen, aufgefordert, zu einem positiven Betriebsklima und guten Arbeitsbedingungen beizutragen.
- Ergebnisse einer 2021 erfolgten Umfrage von Statista und YouGov: Dort gaben 29% der Deutschen an, dass sie selbst schon einmal gemobbt wurden, 17% der Befragten erlebten Mobbing im Kollegenkreis oder durch Führungskräfte und 4 % gaben an bereits selbst schon einmal Kolleg/Innen gemobbt zu haben. Diese repräsentativen Zahlen - bezogen auf die erwerbstätige deutsche Bevölkerung (18-64 Jahre) - zeigen sich über verschiedene Studien hinweg stabil.
- Das Bündnis gegen Cybermobbing hat 2014, 2018 und 2021 die Prävalenzrate von Cybermobbing untersucht und von 2018 bis 2021 einen Anstieg um 25,0 % ermittelt. In absoluten Zahlen liegen die Prävalenzraten bei Cybermobbing jetzt bei 13,5% in Österreich, 11,5% in Deutschland und 10,6% in der Schweiz. › Frauen und jüngere Menschen sind besonders häu-

fig von Mobbing und Cybermobbing betroffen. Der größte Anstieg der Prävalenzrate bei Cybermobbing im Vergleich zu 2018 ist in der Alterskohorte der 18 bis 24jährigen festzustellen. (Quelle: Bündnis gegen Cybermobbing).

- Dass Mobbing mit negativen Auswirkungen verbunden ist, wurde durch die Untersuchung des „Mobbing-Reportes“, einer repräsentativen Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2002), belegt. Die Auswertung ergab, dass 86,8 % der Betroffenen mit physischen und psychischen Folgen zu kämpfen, wovon jede dritte Person an einer Langzeiterkrankung erkrankt war. Bei 6,9 % der Betroffenen führte Mobbing zu Erwerbsunfähigkeit.
- Die Studie bestätigt überdies: Mobbing ist kein betrieblicher Einzelfall, Mobbing ist ein volkswirtschaftliches Problem. Ein teures noch dazu: So schätzt der Deutsche Gewerkschaftsbund den mobbingbedingten volkswirtschaftlichen Schaden auf 15 bis 25 Milliarden € (jährlich).
- Nach einer Untersuchung des Frankfurter Psychologen Prof. Dieter Zapf ist die Mobbing-Quote in Bereichen des öffentlichen Dienstes besonders hoch.
- Wichtig: Es gibt es keine Personengruppen, oder Bereiche in denen Mobbing nicht existiert, gleichwohl gibt es Konstellationen von persönlichen und strukturellen Rahmenbedingungen, mit denen ein erhöhtes Mobbingrisiko verbunden ist.

2. Was ist Mobbing?

In Anlehnung an Prof. Heinz Leymann ist unter „Mobbing“ ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig und über einen längeren Zeitraum gezielt schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird. Ursprünglich stammt der Begriff aus dem Englischen und bedeutet dort so viel wie über jemanden herzufallen, sich auf jemanden zu stürzen oder jemanden anzupöbeln.

Mobbing hat viele Erscheinungsformen, die nachfolgend genannte Aufzählung ist nicht als abschließend zu betrachten, sondern muss im Einzelfall immer geprüft werden:

- Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

Hinweis: Häufig wird Mobbing auch durch Wegschauen und Untätigkeit des kollegialen Umfelds und der Führung ermöglicht.

Grundsätzlich lassen sich die oben skizzierten Mobbinghandlungen dabei in zwei Kategorien unterteilen:

1. Mobbing auf der Arbeitsebene
2. Mobbing auf der sozialen Ebene

3. Abgrenzung Konflikt /Mobbing

Mobbing liegt im Regelfall nicht vor:

- bei einmaligen Konflikten oder kurzfristigen Konfliktsituationen, die bei jeder Zusammenarbeit gelegentlich auftreten,
- bei Auseinandersetzungen über Schlechtleistungen, dienstliches Fehlverhalten und

- bei einem sich steigenden Konflikt, zu dem die Konfliktbeteiligten wechselseitig beigetragen haben.
- Je länger der Mobbingprozess andauert, umso mehr Personen fühlen sich berufen, mitzutun. Diese Erfahrung machten jedenfalls rund drei Viertel der Mobbingbetroffenen (vgl. Mobbingreport).
- Ein Konfliktgeschehen, sowie Mobbingprozesse, unterliegen Entwicklungsprozessen, welche stufenweise eskalieren können.
- Bei schwerwiegenden Konfliktfällen ist eine Abgrenzung zu Mobbinghandlungen oft nicht eindeutig möglich (Schikane).

Unterscheidungshilfe:

Konflikt	Mobbing
Im Mittelpunkt steht die Auseinandersetzung um eine Sache	Im Mittelpunkt steht die Auseinandersetzung mit der betroffenen Person
Ziel ist Durchsetzung von Interessen	Ziel ist die Ausgrenzung der Person

Häufige Ursachen von Konflikten am Arbeitsplatz:

Konfliktbegünstigende Faktoren:	Stabilitätsfaktoren:
▪ Umstrukturierungen ▪ Unzufriedenheit mit der Bezahlung, den Arbeitsbedingungen, den Arbeitszeiten ▪ Informationsmangel ▪ Stress, Über- /Unterforderung ▪ Unklare Aufgaben ▪ Mangelnde Anerkennung ▪ „grobe“ Umgangsformen ▪ Konkurrenz ▪ Fehlende oder mangelnde Kooperation	▪ Einbeziehen bei Neustrukturierungen von Arbeitsabläufen ▪ Arbeitsplatzsicherheit, Anforderungs- und leistungsgerechtes Gehalt ▪ Ausreichende Information/Kommunikation ▪ Planbare Arbeitszeiten ▪ Klare Aussagen ▪ Regelmäßige Mitarbeitergespräche ▪ Entscheidungsspielräume schaffen ▪ Kollegiale Beziehungen ▪ Wertschätzende Gesprächsführung, im Gespräch bleiben

Wichtig: Eskalationen vorbeugen durch frühzeitiges Reagieren!

4. Was kann ich tun, um mich zu schützen?

- Mobbing-Situationen sind unterschiedlich, so dass es keine Standardlösungen gibt.

- Frühzeitig wehren!
- Die eigene Wahrnehmung überprüfen. Mobbing-Opfer sollten daher Unbeteiligte danach fragen, wie sie die Situation einschätzen.
- Das eigene Vorgehen sowie das Handeln des „Widersachers“ zu dokumentieren – z.B. durch Führen eines Mobbing-Tagebuchs
- Eine Vertrauensperson ansprechen und über alle Vorgänge informieren
- Direkte Ansprache der anderen („mobbenden“) Person
- Sollte dies nicht zu einer Klärung führen, sollte die Führungskraft eingeschaltet werden, weitere nächste Ansprechpersonen sind Personalräte/Innen, CARE oder spezielle externe Mobbing-Beratungsstellen.
- Wenn die Führungskraft in das Konfliktgeschehen verwickelt ist (wie in etwa 50% der beschriebenen Fälle, vgl. Mobbingreport) an die nächsthöhere Führungskraft oder die Geschäftsleitung wenden.
- Stressabbau durch Sport, Entspannungstechniken etc.
- Aufbauende Angebote nutzen, z. B. Fortbildungen, Selbsthilfegruppen, Beratung
- Bei weiterbestehender Situation sollte man eine Rechtsberatung aufsuchen und psychologische/ärztliche in Anspruch nehmen.

Grundsätzlich sind Firmen überdurchschnittlich vom Mobbing betroffen, die der Personalentwicklung und der Personalpflege wenig Aufmerksamkeit widmen und auch ansonsten eher schlechte Arbeitsbedingungen bieten.

„Wenn schon das Unter nehmen mit den Beschäftigten wenig sorgsam umgeht, warum sollten es dann die Kollegen untereinander tun?“

Betriebliche Auslöser bzw. begünstigende Faktoren von Mobbing können sein:

- Schlechte Arbeitsorganisation
- Mangelhafte Arbeitsgestaltung
- Autoritärer Führungsstil
- Fehlende Gesprächskultur

5. Mobbing: Was sagt das geltende Recht?

- Bei dem Begriff "Mobbing" handelt es sich nicht um einen Tatbestand im juristischen Sinn.
- Sammelbegriff für eine Vielzahl von im Regelfall arbeitsvertragswidrigen Verhaltensweisen, die je nach Sachlage des Betroffenen gesundheitliche, wirtschaftliche und rechtliche Auswirkungen haben können.
- In Deutschland gibt es kein Mobbing-Schutzgesetz.
- Schutz- und Handlungsmöglichkeiten ergeben sich dennoch aus dem **Arbeitsschutzgesetz**. Arbeitgeber sind demnach in der Pflicht, ihre Beschäftigten vor arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zu schützen und auf eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu achten.
- Das **Grundgesetz** bietet weitere rechtliche Grundlagen: Laut Artikel 1 ist die Würde des Menschen unantastbar. Artikel 2 beinhaltet die freie Entfaltung der Persönlichkeit sowie das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit.
- Beide Artikel sind im **Betriebsverfassungsgesetz** umgesetzt.

- Seit 2006 gilt außerdem das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**. Auch hier findet sich der Begriff Mobbing nicht wörtlich. Allerdings definiert das **AGG**, dass eine Belästigung dann eine Benachteiligung ist, "wenn die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird" (§3 Abs. 3 AGG).
- Schreitet eine Mobbinghandlung jedoch weiter fort, können Ansprüche des **Strafgesetzbuches (StGB)** entstehen.

Wann sind Betriebe verpflichtet einzugreifen:

Betriebe sind verpflichtet, Maßnahmen zu treffen, um vor Benachteiligungen zu schützen (**§3 Abs. 3 AGG**). Experten halten es für sinnvoll, Strategien gegen Mobbing auf mehreren Ebenen im Unternehmen umzusetzen. Dabei sollten allgemeine Maßnahmen mit spezifischen Elementen kombiniert werden.

Unternehmen können vorbeugend einiges gegen Mobbing tun:

- In Sachen Mobbing eindeutig Stellung beziehen und dies auch deutlich machen (entsprechende Dienstvereinbarungen geben Handlungssicherung und wirken primärpräventiv).
- Verstärkt Prävention betreiben, d. h. durch vorbeugende Maßnahmen ein Betriebs- und Arbeitsklima zu schaffen, in dem Mobbing nicht gedeihen kann.
- Mobbing von Anfang an bekämpfen.
- Auf der organisatorischen Ebene kann z.B. ein Führungstraining zum Umgang mit Mobbingangeboten werden.
- Auf der Teamebene haben sich u.a. Angebote zur Förderung von Problem- und Konfliktlösestrategien bewährt.
- Zu Stärkung des Individuums empfehlen sich Entspannungs- und Stressbewältigungstrainings und besonders die Verfügbarkeit von kompetenten Ansprechpartnern.
- Informationsveranstaltungen, ausgebildete Mobbingbeauftragte im Betrieb sowie ein bindungsorientierter, kooperativer Führungsstil tragen dazu bei, alle Beschäftigten für das Thema zu sensibilisieren.

Psychologischer Effekt von Anti-Mobbing-Dienstvereinbarungen: Die Hemmschwelle für potenziell Mobbende steigt, da sie gegen fixierte Leitlinien ihres Betriebes verstoßen und mit entsprechenden Sanktionen zu rechnen haben.

6. Hilfe bei Mobbing / Anlaufstellen

- Dienststelleninterne Ansprechpersonen (Beschwerdestelle zu Themen des AGG's, Personalratsmitglieder, Gleichstellungsbeauftragte etc.)
- Initiative neue Qualität bei der Arbeit (psyGA) <https://www.psyga.info/>
- Telefonseelsorge: 0800 111 0 111
- Hilfetelefon Gewalt gegen Frauen: 08000 116 016
- Viele Bundesländer und Städte bieten darüber hinaus eigene Mobbing-Hotlines und Anlaufstellen an. Das Institut zur Fortbildung von Betriebsräten (ifb) hat eine Liste der Mobbing-Hotlines bundesweit zusammengestellt. Darüber hinaus bieten <http://www.buendis-gegen-cybermobbing.de> hilfreiche Informationen.

- Liste der [Mobbing-Hotlines](#) bundesweit
- [verdi.de](#)
- <http://www.buendnis-gegen-cybermobbing.de>

7. Die „45 Mobbing-Handlungen“ nach Leymann (2000)

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen

- Einschränkungen der Meinungsäußerung durch Vorgesetzte
- Man wird ständig unterbrochen
- Einschränkungen der Meinungsäußerung durch Kollegen
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- ständige Kritik an der Arbeit – am Privatleben
- Telefonterror
- schriftliche – mündliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke/ Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

- Man spricht nicht mehr mit dem / der Betroffenen
- Man lässt sich nicht ansprechen
- Versetzung in Raum weitab von Kollegen
- Es wird verboten, die / den Betroffene(n) anzusprechen
- Man wird „wie Luft “ behandelt

3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen

- Hinter dem Rücken wird schlecht geredet
- Man verbreitet Gerüchte
- Man macht jemanden lächerlich
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
- Man macht sich über eine Behinderung lustig
- Man imitiert Gang, Stimme, Gesten
- Man greift politische oder religiöse Einstellung an
- Man macht sich über Nationalität – Privatleben lustig
- Man zwingt jemanden zu Arbeiten, die Selbstbewusstsein verletzen
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher / kränkender Weise
- Man stellt Entscheidungen des / der Betroffenen infrage
- Man ruft obzöne Schimpfworte nach
- sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

4. Angriffe auf die Qualität von Berufs- / Lebenssituation

- Man weist keine neuen Arbeitsaufgaben zu
- Man verteilt sinnlose Arbeitsaufgaben
- Man erteilt Aufgaben weit unterhalb des Könnens
- Man vergibt ständig neue Aufgaben
- Man nimmt jede Beschäftigung am Arbeitsplatz
- Man erteilt Aufgaben, die Qualifikation übersteigen

- Man erteilt kränkende Arbeitsaufgaben

5. Angriffe auf die Gesundheit

- – Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- – Androhung körperlicher Gewalt
- – Anwendung leichter Gewalt
- – körperliche Misshandlung
- – Sexuelle Handgreiflichkeiten
- – Man verursacht Kosten für die/den Betroffene(n)
- – Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz der / des Betroffenen an

Mobbing: Begünstigende Faktoren in der Arbeitswelt (nach Köllner & Söllner 2016)

- Arbeitsverdichtung - Überforderung -chronischer Stress
- Verschärfter Wettbewerb (Zeit- / Erfolgsdruck)
- Unterforderung („Langeweile“)
- Perspektivlosigkeit - Inhaltsarmut
- Unklare Arbeitsorganisation
- Arbeitsplatzunsicherheit – Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Pathologisches Konkurrenzdenken
- Schlechtes Betriebsklima
- Innerbetriebliche Veränderungen (neue Vorgesetzte, neue Abläufe)
- Unternehmenskultur, die Mobbing verharmlost
- Defizitäre Führungskompetenz – mangelhafte Personalpolitik
- Defizitäre Kommunikation - Intransparenz von Entscheidungen
- Fehlende Anerkennung („Feed-Back“)
- Fehlende gemeinsame Werte – soziales Desinteresse
- Rollenkonflikte

Wir freuen uns über ein Feedback!

Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen? Welche Themen wünschen Sie sich? Nehmen Sie an der [Evaluation](#) teil.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Alle Handouts zu den Veranstaltungen finden Sie auch [hier](#).

Die Anmeldung zu unseren Newslettern und Verteilern finden unter:

www.gesundheit-nds-hb.de/projekte/teamwork-niedersachsen/

Haben Sie noch Fragen? Melden Sie sich gerne bei uns!

E-Mail: teamwork@gesundheit-nds-hb.de

