

Allgemeine Themen

Fair geht vor!

Mobbing im Betrieb – Ursachen, Folgen und Handlungsmöglichkeiten



A 035

Ausgabe 9/2023 (Überarbeitung der Ausgabe 1/2013)

Inhaltsverzeichnis dieses Ausdrucks

Titel	3
VISION ZERO	4
1 Warum ist das Thema wichtig?	4
2 Mobbing – Was ist das und wo fängt es an?	6
2.1 Definitionen von Mobbing	6
2.2 Was unterscheidet Mobbing von einem Konflikt?	8
2.3 Was unterscheidet Mobbing von Cybermobbing?	10
3 Wie zeigt sich Mobbing?	10
3.1 Typische Mobbinghandlungen	10
3.2 Wer ist besonders von Mobbing betroffen?	11
4 Ursachen	12
5 Wie entwickelt sich Mobbing?	14
5.1 Hinweise auf einen entstehenden Mobbingprozess	15
5.2 Die 4 Phasen des Mobbingprozesses:	16
6 Was kann der Betrieb im konkreten Mobbingfall tun?	18
6.1 Sofortmaßnahmen bei akuten Vorfällen	18
6.2 Handlungsmöglichkeiten nach vorliegender Mobbingphase	19
6.3 Ablaufplan zur Konfliktbewältigung	20
7 Was können Sie als betroffene Person tun?	23
8 Was kann der Betrieb vorbeugend tun?	24
8.1 Führungsverhalten	24
8.2 Gefährdungsbeurteilung	25
8.3 Information und Qualifizierung	26
8.4 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	26
9 Mobbing als Aufgabenfeld der gesetzlichen Unfallversicherung	27
9.1 Mobbing als Versicherungsfall der gesetzlichen Unfallversicherung	27
9.2 Präventionsangebote der BG RCI	27
9.3 Weitere Beratungsangebote für Betroffene	28
Anhang 1: Entwurf einer Musterbetriebsvereinbarung	28
Anhang 2: Selbstcheck für Führungskräfte	30
Anhang 3: Stimmungsscheck am Arbeitsplatz	33
Anhang 4: Ablauf Klärungsgespräch	36
Anhang 5: Hilfen für Betroffene und betriebliche Vertreter	38
Anhang 6: Literaturverzeichnis	40
Bildnachweis	43
Sonstiges	43

Die vorliegende Schrift konzentriert sich auf wesentliche Punkte einzelner Vorschriften und Regeln. Sie nennt deswegen nicht alle im Einzelfall erforderlichen Maßnahmen. Seit Erscheinen der Schrift können sich darüber hinaus der Stand der Technik und die Rechtsgrundlagen geändert haben.

Diese Schrift wurde sorgfältig erstellt. Dies befreit nicht von der Pflicht und Verantwortung, die Angaben auf Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit selbst zu überprüfen.

Das Arbeitsschutzgesetz spricht vom Arbeitgeber, das Sozialgesetzbuch VII und die Unfallverhütungsvorschriften der Unfallversicherungsträger vom Unternehmer. Beide Begriffe sind nicht völlig identisch, weil Unternehmer/innen nicht notwendigerweise Beschäftigte haben. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Thematik ergeben sich daraus keine relevanten Unterschiede, sodass „die Unternehmerin/der Unternehmer“ verwendet wird.

VISION ZERO

VISION ZERO.

NULL UNFÄLLE – GESUND ARBEITEN!

Die **VISION ZERO** ist die Vision einer Welt ohne Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen. Höchste Priorität hat dabei die Vermeidung tödlicher und schwerer Arbeitsunfälle sowie Berufskrankheiten. Eine umfassende Präventionskultur hat die VISION ZERO zum Ziel.



Nähere Informationen zur VISION ZERO-Präventionsstrategie finden Sie unter www.bgrci.de/praevention/vision-zero.

In dieser Schrift besonders angesprochener Erfolgsfaktor:
„Gefahr erkannt – Gefahr gebannt“

1 Warum ist das Thema wichtig?

Mobbing im Betrieb stellt ein gravierendes Problem dar. Die Entstehung von Mobbing hängt auch mit gesellschaftlichen Entwicklungen zusammen. Sie wird gefördert durch die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust

und dem damit drohenden sozialen Abstieg. Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft, nach Kompromissen und konstruktiven Konfliktlösungen zu suchen. Im Betrieb werden Mobbingprozesse durch unklare Kompetenzregelungen, Missgunst, Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Stellung und die Suche nach einem Sündenbock gefördert – bis dahin, dass es bewusst zum kostengünstigen Abbau von Personal genutzt wird.

Die volkswirtschaftlichen Folgen sind gravierend: Laut einer aktuellen internationalen Studie¹ haben 17,9 Prozent der Befragten im Laufe ihres Erwerbslebens schon einmal psychische Gewalt oder Mobbing erlebt. Daraus resultieren gesundheitliche, private und berufliche Folgen für die gemobbte Person und eine geringere Produktivität des betroffenen Unternehmens.

Wird jemand gemobbt, bedeutet dies Stress für die Betroffenen, der zu **gesundheitlichen Beeinträchtigungen** wie

- Magen-Darm-Erkrankungen,
- migräneartigen Kopfschmerzen,
- Herz- und Kreislauferkrankungen,
- Konzentrations-, Schlaf- und Gedächtnisstörungen,
- Alkohol- und Medikamentenmissbrauch,
- Selbstzweifeln, Antriebslosigkeit, Nervosität, Ängsten,
- Depressionen und Persönlichkeitsveränderungen

führen kann.

Soziale Folgeerscheinungen sind häufig der Rückzug aus dem Freundes- und Bekanntenkreis, eine starke Belastung der Familienmitglieder, zerbrochene Beziehungen bis hin zu Scheidungen und Isolation der Betroffenen.

Eine besondere Form von Mobbing ist Cybermobbing. Studien haben gezeigt, dass Cybermobbing² zu einem erhöhten Alkohol- und Medikamentenmissbrauch führt. Cybermobbing wirkt stärker im Verborgenen. Auch die Auswirkungen sind deutlich schwerer erkennbar.

Außerdem ziehen Mobbingfälle **betriebswirtschaftliche Folgen** nach sich, wie zum Beispiel

- Fehlzeiten, Störungen im Betriebsablauf, eine Zunahme von Reklamationen,
- eine geringere Leistungsmotivation, sinkende Produktivität, innere oder tatsächliche Kündigung, erhöhte Fluktuation, Know-how-Verlust beim Ausscheiden von Betroffenen aus dem Betrieb,
- eine Verschlechterung des Betriebsklimas,
- erhöhte Kosten zum Beispiel durch Fehler, Qualitätsmängel, Einarbeitung neuer oder Aushilfskräfte, Imageschäden bis hin zu einer Bedrohung der betrieblichen Existenz.

Schon die betriebswirtschaftlichen Folgen beziffert der Deutsche Gewerkschaftsbund auf jährlich zwischen 15 bis 25 Mrd. Euro.³ Hinzu kommen nicht zu vernachlässigende **volkswirtschaftliche Auswirkungen** durch Arztbesuche, Medikamentenverbrauch, Kuren und Rehabilitations-Maßnahmen, Arbeitslosigkeit und Frühverrentung. Außerdem birgt es durch die gegebenenfalls vorliegenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie Konzentrationsstörungen und Suchtmittelkonsum ein erhebliches Gefahrenpotenzial für die Sicherheit im Betrieb.

1 Siehe „Experiences of violence and harassment at work: A global first survey“, Anhang 6 Nr. 9

2 Siehe „Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen – Eine empirische Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz“, Anhang 6 Nr. 10

3 Siehe „Mobbing kostet Gesellschaft Milliarden“, Anhang 6 Nr. 11



Die Unfallversicherungsträger haben die Aufgabe, mit allen geeigneten Mitteln Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Obwohl Mobbing und dessen Folgen weder als Arbeitsunfall noch als Berufskrankheit anerkannt werden, kann es eine arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr sein, da es wie oben beschrieben neben gesundheitsbeeinträchtigende Folgen für Betroffene auch die Arbeitssicherheit im Betrieb beeinflusst (siehe Kapitel 9). Die Berufsgenossenschaft RCI unterstützt Sie mit diesem Merkblatt und weiteren Handlungshilfen im Anhang.

2 Mobbing – Was ist das und wo fängt es an?

Mobbing ist ein weit verbreiteter Begriff und gehört inzwischen fest zum Sprachgebrauch in Deutschland. Es gibt verschiedene Definitionen, um das sehr komplexe Geschehen in Worte zu fassen. Einige Definitionen verwenden extreme Begrifflichkeiten, um der vermeintlichen Ungerechtigkeit gerecht zu werden.

2.1 Definitionen von Mobbing

Mobbing: Definition 1

„Mobbing ist ein Prozess, in dem eine Person systematisch, häufig und über einen längeren Zeitraum von einem Menschen oder einer Gruppe von Menschen z. B. schikaniert, drangsaliert, benachteiligt oder ausgegrenzt wird und es so zu einem Machtungleichgewicht kommt oder ein solches verstärkt wird.“ (nach Burfeind)⁴

4 Siehe „Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verstehen – Tipps für verantwortliches Handeln im BGM“, Anhang 6 Nr. 12

Mobbing: Definition 2

„Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.“ (nach Esser und Wolmerath)⁵

Cybermobbing: Definition

„Cybermobbing ist Diffamierung, Beleidigung, Belästigung, Bedrängung, Bloßstellung oder Nötigung mithilfe elektronischer Kommunikationsmedien, beispielsweise über Smartphones, E-Mails, Websites, Foren, Chats und Communities.“ (nach BMFSFJ)⁶

Weitere Begriffe:

Der Begriff Mobbing wird inzwischen für unterschiedlichste Formen verwendet. Weitere Begrifflichkeiten sind in der Literatur noch zu finden⁷:

- **Bossing** (auch **Vorgesetztenmobbing** genannt): Mobbing von oben nach unten (Führungskraft gegenüber Beschäftigten)
- **Staffing** (Mitarbeitermobbing): Mobbing von unten nach oben (Beschäftigte gegenüber Führungskraft)



Um das Phänomen verstehen und beschreiben zu können, muss das gesamte Arbeitssystem betrachtet werden. Mobbing entsteht meist nicht aus einer persönlichen Feindschaft heraus. Die klare Zuordnung zu „Opfern“ und „Tätern“ ist zu Beginn des Prozesses meist offen.

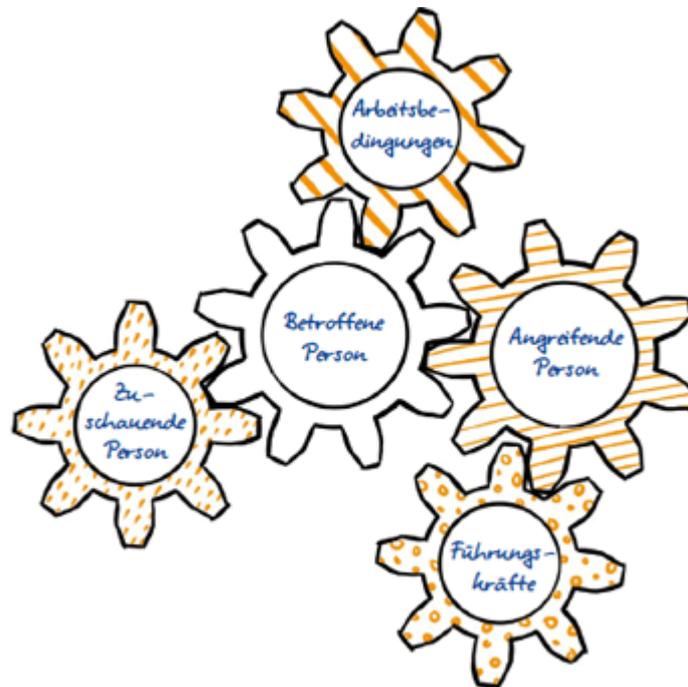
Hintergrund der Auseinandersetzung sind häufig unterschiedliche Erwartungen und Belastungen aus dem Arbeitsumfeld (zum Beispiel unklare Zuständigkeiten, fehlende Wertschätzung, persönlich wahrgenommene Ungerechtigkeiten), welche die Zusammenarbeit und Beziehung zwischen Beschäftigten so beeinflussen oder unter Druck setzen, dass das System ins Wanken gerät. Die Beziehung wird aufs Spiel gesetzt, um den betrieblichen beziehungsweise den eigenen Zielen und Vorstellungen gerecht zu werden. Dabei werden mit der Zeit Methoden eingesetzt, die sich vor allem gegen die Zielperson richten und nicht mehr das eigentliche Problem betreffen. Das entstandene Machtungleichgewicht wird durch weitere Aktionen und extreme

5 Siehe „Mobbing und psychische Gewalt. Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung“, Anhang 6 Nr. 14

6 Siehe „Was ist Cybermobbing?“, Anhang 6 Nr. 15

7 Siehe „Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verstehen – Tipps für verantwortliches Handeln im BGM“, Anhang 6 Nr. 12

Handlungen immer größer. Das System ist am Ende des Prozesses so stark aus dem Gleichgewicht, dass eine konstruktive Klärung nicht mehr möglich ist. Das Ziel der angreifenden Person(en) ist dann, die andere Person auszuschließen oder aus dem Betrieb zu drängen.



Die Rolle der zuschauenden Personen

Auch die „zuschauenden“ Personen sind ein Teil des Prozesses. Sie versuchen häufig über lange Strecken „neutral“ zu bleiben, bis von ihnen aus sozialem Druck heraus eine Entscheidung gefordert wird. Sie leiden in der Regel mit, was das gesamte Betriebsklima negativ beeinflusst⁸.

Die Beteiligung durch Führungskräfte

Eine besondere Bedeutung hat die Beteiligung von Führungskräften an der Entwicklung des Prozesses. Sind sie die Ursache oder Teil des Mobbinggeschehens, gerät das Gleichgewicht aufgrund des natürlich gegebenen Rollen- und Machtungleichgewichtes zwischen Führungskraft und beschäftigter Person schneller ins Wanken. Die Klärung des Sachverhaltes und die Suche nach Lösungen wird dadurch deutlich erschwert, wenn nicht gar unmöglich.

Arbeitsbedingungen

Der Arbeitsplatz ist ein Raum, in dem Menschen mit unterschiedlichsten Hintergrunderfahrungen, Zielen und Erwartungen aufeinandertreffen. Mit dem Abschluss eines Arbeitsvertrages gehen sie auch einen psychologischen Arbeitsvertrag ein⁹. Damit verbunden ist die Bereitschaft, die eigenen Fähigkeiten und Leistungen einzubringen und im Gegenzug geeignete Aufgaben und Wertschätzung für die erbrachte Leistung zu erhalten. Ein System, das diese Grundlagen gegenüber der einzelnen Person nicht berücksichtigt, bietet einen Nährboden für angreifende beziehungsweise ausgrenzende Handlungen.

2.2 Was unterscheidet Mobbing von einem Konflikt?

Überall, wo Menschen aufeinandertreffen, kann es zu Spannungen und Unstimmigkeiten kommen. Wichtig ist, Konflikte zu erkennen, anzusprechen und zu klären.

⁸ Siehe „Mobbingmaße und -faktoren sowie bestehende Zusammenhänge mit sozialen Arbeitsplatzbedingungen“, Anhang 6 Nr. 16

⁹ Siehe „Die Großartigkeit des anderen“, Anhang 6 Nr. 17

Sozialer Konflikt: Definition

Ein Konflikt ist eine Auseinandersetzung zwischen Personen oder Gruppen, bei der zwei oder mehr Parteien mit unterschiedlichen Überzeugungen, Interessen, Zielen, Rollen und Werten miteinander in Aktion treten. Der Konflikt kommt zum Tragen, sobald eine der Parteien sich nicht mehr wahrgenommen, verstanden oder akzeptiert fühlt und sich dessen bewusst wird. Es entstehen feindliche Gefühle, die wahrgenommen werden und Gegenreaktionen hervorrufen. Das Machtverhältnis zwischen beiden bleibt dabei ausgewogen.¹⁰

Konflikte sind immer mit Emotionen verbunden. Diese können jedoch auf sachlicher Ebene geklärt und dabei Lösungen für eine weitere Zusammenarbeit entwickelt werden. Der Sachverhalt, der zum Konflikt führt, ist erkennbar und verhandelbar. Werden Konflikte fair und respektvoll ausgetragen und erhalten beide Parteien ausreichend Wertschätzung und Raum, ihre Erwartungen und Ziele zu erreichen, kann der Konflikt aufgelöst werden, so dass sich daraus kein Mobbing entwickelt. Auch Kritik für sich allein ist noch kein Mobbing. Konstruktiv und sachlich vorgetragen, bietet Kritik die Möglichkeit zur Verbesserung und kann das Entstehen und die Ausweitung von Konflikten vermeiden.

Konflikt

Praxisbeispiel

Zwei Beschäftigte unterscheiden sich hinsichtlich ihres Arbeitsstils. Die eine Person ist sehr gründlich und versucht, genau zu arbeiten, braucht dadurch häufig etwas länger. Die andere Person will die Aufgaben schnell erledigen, arbeitet so in kurzer Zeit viele Dinge parallel ab. Es kommt häufig zu Diskussionen zwischen beiden über die Aufgabenverteilung. Die schnellere Person beklagt sich bei der Chefin, dass sie mehr arbeiten muss. Sie hat das Gefühl, die ganze Arbeit allein erledigen zu müssen.

Vom Konflikt zu Mobbing

Praxisbeispiel

Eine sehr engagierte neue Beschäftigte hat viele Ideen für neue Produkte. Diese werden von den Kolleginnen und Kollegen unterschiedlich aufgenommen. Es wird viel über die neuen Ideen diskutiert. Im Team herrscht Uneinigkeit, wie diese Ideen umgesetzt werden können. Die neue Beschäftigte versucht, die Kolleginnen und Kollegen zu überzeugen. Es entstehen zwei Lager. Die Befürworter und die Ablehner. Die Chefin erkennt das kreative Potenzial der neuen Kollegin und gibt ihr die Leitung von zwei begehrten Projekten. Eine Kollegin, die bisher mehrere Projekte geleitet hat, fühlt sich zunehmend zurückgesetzt. Sie hat das Gefühl, ihre Arbeit sei weniger wert und beginnt, die Arbeit der neuen Kollegin und ihre Person schlecht zu machen.

Ein Missverständnis ist eine kommunikative Störung: Man spricht vom Gleichen, meint aber nicht dasselbe oder man redet aneinander vorbei. Auch Körpersprache, Mimik und Gestik können missverständlich eingesetzt oder missverstanden werden. Werden Missverständnisse nicht aufgeklärt, können sie zu Konflikten führen.¹¹

Wird hier rechtzeitig ein klärendes Gespräch anberaumt, kann der Konflikt zu einer Lösung geführt werden. Je länger ein Konflikt besteht und je größer die persönlichen Abneigungen und Problemzuschreibungen werden, desto größer ist die Gefahr von Mobbing.

10 Siehe „Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verstehen – Tipps für verantwortliches Handeln im BGM“, Anhang 6 Nr. 12 und „Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen“, Anhang 6 Nr. 13

11 Siehe „Info-Broschüre: ver.di-Mobbingberatung Bezirk Mittelfranken“, Anhang 6, Nr. 19



Aus einem Konflikt wird Mobbing, wenn eine Person als Gegner oder Feind auserkoren und dadurch zum Zielobjekt, als Ursache für den Konflikt beziehungsweise für die entstehenden Probleme oder Fehler bestimmt wird.

2.3 Was unterscheidet Mobbing von Cybermobbing?

Online verfolgt Mobbing die Betroffenen bis in ihr Zuhause, was ihr Leid erheblich verstärkt. Zudem werden die Inhalte mit Hilfe der Kommunikationsmedien einer deutlich größeren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Opfer erfahren nicht immer davon. Ein weiteres Problem: Was einmal im Internet steht, lässt sich nicht mehr so leicht entfernen. Gespeicherte Inhalte können von beliebigen Personen immer wieder eingestellt werden. Noch lange nach der Entfernung der Informationen erhalten Betroffene unerwünschte SMS oder Mails.

Cybermobbing kommt aktuell vor allem unter Jugendlichen vor. Aber auch die Zahlen in der Arbeitswelt steigen kontinuierlich.

3 Wie zeigt sich Mobbing?

3.1 Typische Mobbinghandlungen

Mobbing zeigt sich auf vielfältigste Weise. Es gibt nicht die eine Mobbinghandlung. Meist nutzen angreifende Personen unterschiedliche Methoden, was es besonders schwer macht, die Mobbinghandlungen als solche zu erkennen und zu benennen.¹²

¹² Siehe „Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verstehen – Tipps für verantwortliches Handeln im BGM“, Anhang 6 Nr. 12



Tabelle 1: Beispielhafte Mobbinghandlungen

Kategorie	Beispielhafte Mobbinghandlungen
Arbeitsorganisation	ungerechte Aufgabenverteilung, Kompetenz- beziehungsweise Arbeitsentzug, widersprüchliche, unsinnige Aufgaben
Bewertung der Arbeit	ungerechtfertigte Kritik, keine beziehungsweise negative Rückmeldung
Kommunikation	Einschränkung des Austausches, Isolation, Sticheleien, nicht zu Wort kommen lassen, wie Luft behandeln
Information	Reduzierung und Vorenthalten von Informationen, Informationsüberfrachtung, Falschinformationen
Ansehen	Person als unfähig darstellen, lächerlich machen der Person und des privaten Umfeldes, Bekanntmachen persönlicher Intimitäten, lästern, Gerüchte
Aggressionen	verbale (Beschimpfen, Beleidigung) beziehungsweise physische Gewalt, Behinderung der Arbeit, Zerstörung von Arbeitsergebnissen und Eigentum

3.2 Wer ist besonders von Mobbing betroffen?

Es gibt Personengruppen, die häufiger von Mobbing betroffen sind. Hierzu gehören Personen, die sich von der Menge oder dem Standard einer Arbeitsgruppe beziehungsweise einer gängigen Arbeitskultur unterscheiden. Vermeintlich schwächere Personen oder Personengruppen werden ebenfalls nicht selten als Zielobjekt für Schuldzuweisungen und entstandene Probleme ausgewählt.



Zu den gefährdeten Personengruppen gehören zum Beispiel:

- Neue Beschäftigte beziehungsweise Beschäftigte mit neuen Aufgaben/Rollen
- Besonders motivierte/leistungsorientierte/leistungsstarke Personen
- Leistungsgeminderte Personen
- Besonders kritische Personen
- Besonders regelkonforme Personen
- Personen mit anderem kulturellem, sozialem, geschlechtlichem Hintergrund
- Personen mit besonderen äußeren Merkmalen

Die Veränderung von Rahmen- beziehungsweise Arbeitsbedingungen oder Umstrukturierungsmaßnahmen sind „mobbingsensible“ Zeiten. Durch die Veränderung beziehungsweise Neuordnung der bisherigen sozialen Strukturen und Ordnung können vermehrt Konkurrenzdenken und damit auch Konkurrenzhandlungen entstehen, zum Beispiel:

- Bei der Neuausrichtung eines Unternehmens oder einer Abteilung
- Bei einem Führungswechsel
- Bei der Digitalisierung von Arbeitsbereichen beziehungsweise -tätigkeiten

Die zunehmende Digitalisierung hat zur Folge, dass auch sogenanntes Cybermobbing häufiger wird. Aufgrund der Anonymisierung durch elektronische Kommunikationsmittel ist die Hemmschwelle für Mobbinghandlungen deutlich geringer.

4 Ursachen

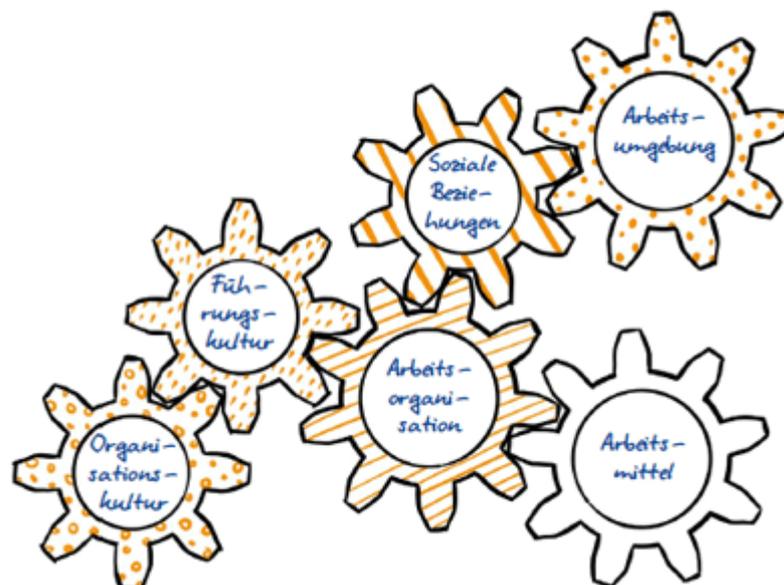
Mobbing hat in der Regel nicht die eine alles entscheidende Ursache, die immer und in allen Fällen zum entsprechenden Geschehen führt. Vielmehr handelt es sich um ein systemisches Geschehen, in dem verschiedene Auslöser mit bestimmten Bedingungen, Personen, Handlungen und Reaktionen in Wechselwirkung stehen, sich gegenseitig beeinflussen und gegebenenfalls immer weiter hochschaukeln. Erst durch diese Abhängigkeit, das dynamische Wechselspiel der verschiedenen Variablen, ergibt sich das große Ganze, das einen Mobbingprozess erklären kann. Die Ursachen zwischen Mobbing und Cybermobbing unterscheiden sich kaum.



Aktionen und Reaktionen als Entstehungsgrundlage für Mobbing

Praxisbeispiel

Das Praxisbeispiel „Vom Konflikt zum Mobbing“ illustriert die Bedeutung verschiedener Bedingungsfaktoren recht anschaulich. Nicht allein die neue Kollegin mit ihrem kreativen Potenzial führt bereits zu Mobbing. Die Reaktion der Chefin, nun der neuen Kollegin die wichtigen Aufgaben zu geben, bringt das bisherige System aus dem Gleichgewicht. Dadurch fühlt sich die langjährige Beschäftigte wiederum zurückgesetzt. Ursache hierfür könnte sein, dass die Chefin ihr offenbar nicht genug Anerkennung für ihre Arbeit gibt. Die langjährige Beschäftigte kann sich auch nicht darüber freuen, weniger Arbeit zu haben. Dies führt über verschiedene Rückkopplungen von Aktion und Gegenreaktion dazu, dass die frühere Projektleiterin sich zu der Reaktion getrieben fühlt, die neue Kollegin nun „weg zu mobben“, um sich nicht weiter in ihrer Stellung bedroht zu fühlen.



Wie beschrieben bietet das soziale System Arbeitsplatz unter bestimmten Bedingungen einen guten Nährboden für das Aufkeimen solcher sich hochschaukelnder Mobbingprozesse. Folgende psychische Belastungsfaktoren begünstigen die Entstehung von Mobbing:

Organisations- und Führungskultur:

- Hierarchische Führungskultur

- Geringe Wahrnehmung der Arbeitsintensität
- Fehlende Partizipation (zum Beispiel fehlende Akzeptanz gegenüber Ideen der Beschäftigten)
- Fehlende Kommunikation (zum Beispiel Information statt Kommunikation)
- Fehlende oder wenig transparente Personalentwicklung
- Schlechte Fehlerkultur im Betrieb (zum Beispiel Suche nach Sündenbock)

Arbeitsorganisation:

- Hohe Arbeitsbelastung über einen längeren Zeitraum
- Unklare Strukturen, Zuständigkeiten, Überschneidungen, Verantwortlichkeiten
- Widersprüchliche Arbeitsaufträge
- Nicht transparente Entscheidungen
- Angst um den Arbeitsplatz
- Fehlende Qualifikation/Neigung für Tätigkeiten

Soziale Beziehungen:

- Gruppendynamische Prozesse (Parteienbildung, zum Beispiel bei langjährigen und neuen Beschäftigtengruppen)
- Arbeitsstile / Haltungen / Werte / „Chemie“ zwischen Personen passen nicht
- Verursachende Person:
 - Konkurrenz, fehlende Wertschätzung und Wahrnehmung der Leistung, Gefahr des Ansehens- und Machtverlustes, zunehmender Leistungsdruck durch Vergleich mit anderen
- Betroffene Zielperson:
 - starke Aufgaben- und Leistungsorientierung
 - fehlende Kenntnis hinsichtlich betriebsinterner Regeln und ungeschriebener Gesetze
- Soziales Konfliktpotenzial wird nicht wahrgenommen

Arbeitsumgebung/Arbeitsmittel:

- Fehlende /falsche Arbeitsmittel
- Zunehmende Digitalisierung: Eingrenzung von Entscheidungsspielräumen/Kontrolle durch Digitalisierung, Zusatzarbeit, fehlende Einarbeitung
- Belastende Arbeitsbedingungen (Lärm, schlechte Beleuchtung, Klima, räumliche Bedingungen, ständige Wechsel von Arbeitsplätzen/Einsatzorten)

5 Wie entwickelt sich Mobbing?

Jedes Mobbinggeschehen hat eine unterschiedliche Entstehungsgeschichte. Vor allem die zeitliche Entwicklung kann in den einzelnen Situationen sehr unterschiedlich sein. Manche Mobbingkonflikte entwickeln sich schnell, sind direkt gegen eine Zielperson gerichtet aufgrund einer ablehnenden Einstellung der angreifenden Person.

Ablehnende Haltung gegenüber anderen

Praxisbeispiel

In einem Betrieb werden ausländische Beschäftigte von Seiten einiger Kolleginnen und Kollegen als „Hilfspersonen“ wahrgenommen. Sie erhalten vor allem Aufgaben, die von den anderen Beschäftigten nicht gerne ausgeführt werden. Zudem werden sie als „Diener“ tituliert und teilweise auch mit Schimpfworten konfrontiert. Sie haben keine Möglichkeit, am sozialen Austausch im Betrieb teilzunehmen.

Andere entwickeln sich über einen längeren Zeitraum. Der Konflikt schwelt über lange Zeit und gerät erst nach einzelnen Schlüsselereignissen aus dem Gleichgewicht. Es gibt auch Mobbingkonflikte, die nie zu einem kompletten Ausschluss der angegriffenen Person führen, sondern sich auf gleichbleibendem Niveau einspielen. Die Grenzen sind klar gesteckt. Die angegriffene Person erhält keine Chance mehr, ihre Fähigkeiten voll zu entfalten und zieht sich innerlich zurück.

Langanhaltend schwelender Mobbingkonflikt

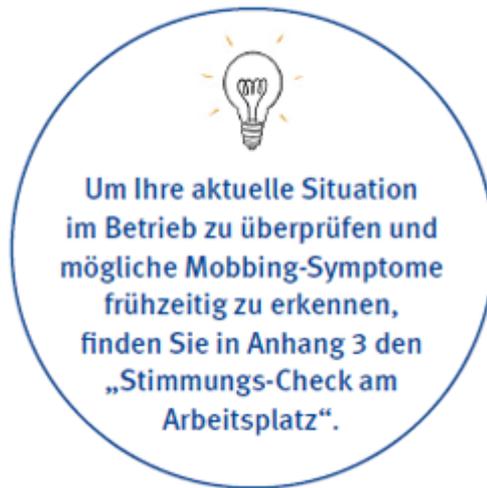
Praxisbeispiel

Eine Beschäftigte hatte falsche Fahrtkostenabrechnungen einer Kollegin aufgedeckt und an die Personalabteilung gemeldet. Dadurch wurde deutlich, dass die Führungskraft die falschen Fahrtkosten unsachgemäß unterschrieben hatte, ohne sie zu prüfen. Ihre Kontrollfunktion als Führungskraft wurde von der Betriebsführung in Frage gestellt. Daraufhin erhielt die Beschäftigte seitens der Führungskraft nur noch unwichtige Hilfsarbeiten zugewiesen. Außerdem wurden nicht mehr alle Informationen über betriebsinterne Angelegenheiten an sie weitergeleitet. Es fanden keine persönlichen Klärungsgespräche statt. Die Beschäftigte zog sich nach einigen Versuchen, die Situation zu bereinigen, zurück und machte in Zukunft „Dienst nach Vorschrift“.

5.1 Hinweise auf einen entstehenden Mobbingprozess

Bevor der Konflikt in einen Mobbingprozess mündet, gibt es Hinweise, die auf einen entstehenden Mobbingprozess hindeuten, wie zum Beispiel:

- Die Kommunikation zwischen zwei Personen ist deutlich reduziert. Beide Personen gehen sich erkennbar aus dem Weg.
- Informationen werden nur eingeschränkt oder überhaupt nicht übermittelt.
- Negative Äußerungen über eine Person beziehungsweise ihre Leistungen häufen sich.
- Fehler werden deutlich herausgestellt.
- Personen werden bei sozialen Anlässen ausgegrenzt.
- Die Verteilung und Zuordnung von Aufgaben/Zuständigkeiten ist erkennbar ungleich.
- Die soziale Unterstützung für eine Person wird häufig untersagt.
- Eine Person beziehungsweise ihre Leistung erfährt trotz erkennbarer Erfolge keine Wertschätzung.
- Eine Person zieht sich auffallend häufig aus dem Team beziehungsweise Teamaktivitäten zurück.
- Es entstehen vermehrt Fehler durch unkonzentriertes oder unsicheres Arbeiten.



5.2 Die 4 Phasen des Mobbingprozesses:

Grundsätzlich kann das Mobbinggeschehen in 4 Phasen mit unterschiedlichen Inhalten, Schwerpunkten, Zielen und Rollen seitens der angreifenden und angegriffenen Person eingeteilt werden:

Phase 1: Einzelne konflikthafte Situationen

Phase 2: Konflikte häufen sich/erste Mobbinghandlungen

Phase 3: Verhärtete Fronten/Feindschaft

Phase 4: Umbesetzung/Ausschluss/Kündigung

	Phase 1: Einzelne konflikthafte Situationen	Phase 2: Konflikte häufen sich/erste Mobbinghandlungen	Phase 3: Verhärtete Fronten/ Feindschaft	Phase 4: Umsetzung/Ausschluss/ Kündigung
Inhalt	Meinungsverschiedenheiten, ungelöste Konflikte, erste emotionale Reaktionen, einzelne meist einseitige Lösungsversuche	erste gezielte Mobbinghandlungen, die sich häufen; für Außenstehende nicht immer erkennbar, da sie auf die Beziehung abzielen; äußere Regeln werden meist eingehalten, Beobachtende versuchen, sich neutral zu verhalten beziehungsweise leiden unter der Situation	Eskalation, keine Zusammenarbeit mehr möglich; Positionierung der Beobachtenden, „Fall“ wird offiziell	Ausschluss/Rückzug und Isolation
Charakteristikum	unvereinbare Positionen stehen im Mittelpunkt; Lösung ist nicht erkennbar beziehungsweise führt zu möglichem Statusverlust	Verlust des gegenseitigen Vertrauens, Verhärtung der gegenseitigen negativen Emotionen, gegenseitige Verletzungen/Abwertungen/Schuldzuweisungen, Herausbilden von Rollenzuschreibungen, unterschwellige Anfeindungen	Leugnung des Konfliktes, Negieren des Verhaltens, Ablehnung der Person und ihrer Arbeit, Ausgrenzung, Einsamkeit beziehungsweise wenige Verbündete	Angegriffene Person räumt das Feld beziehungsweise begibt sich in einen langwierigen juristischen Kampf, Auseinandersetzung ist vor allem aus Sicht der angreifenden Person beziehungsweise der Beobachtenden erfolgreich beendet, es herrscht wieder Ruhe, alle sind erleichtert
Reaktion der angegriffenen Person	Person wird als Problem des Konflikts wahrgenommen und benannt	Lösungsversuche werden abgelehnt, Konflikt wird heruntergespielt, Parteien gehen sich gegenseitig aus dem Weg, Reduzierung der Kommunikation	Versuch, offizielle betriebliche Maßnahmen und Machtinstrumente einzusetzen	fühlt sich bestätigt, geht als Siegerin beziehungsweise Sieger aus dem Konflikt, keine Selbstreflexion
Reaktion der angegriffenen Person	beginnt, sich zu rechtfertigen beziehungsweise zu verteidigen	fühlt sich zunehmend unsicher und ist unzufrieden, geht nicht mehr gerne zur Arbeit, erste psychosomatische Symptome, Auszeit zur persönlichen Klärung der Situation	Suche nach Verbündeten beziehungsweise interne Unterstützung läuft ins Leere zum Beispiel bei Betriebsrat, Personalabteilung; Suche nach Hilfe von außen, längere Krankheit, innere Kündigung	Selbstzweifel, lange Arbeitsunfähigkeit/Probleme bei der Weitervermittlung; mögliche Beanspruchungsfolgen: Alkoholkonsum, psychische beziehungsweise körperliche Erkrankung, Drogen/Medikamentenmissbrauch

Zunehmende Verschiebung der Machtverhältnisse und Einsatz schädigender

Mobbingmethoden, insbesondere bei Beteiligung von Führungskräften

6 Was kann der Betrieb im konkreten Mobbingfall tun?

Das Grundgesetz¹³ endet nicht am Werkstor und damit ist auch im Betrieb die Würde des Menschen unantastbar. Somit hat jeder das Recht auf freie Entfaltung seiner Persönlichkeit und körperliche Unversehrtheit. Aus dem Grundgesetz ergeben sich weiterhin arbeitsvertragliche Nebenpflichten für Unternehmerinnen und Unternehmer, die deren Eingreifen bei Mobbing im Betrieb vorschreiben, und zwar

- die Verpflichtung, das allgemeine Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten nicht durch Eingriffe in deren Persönlichkeits- und Freiheitssphäre zu verletzen,
- die Verpflichtung, Beschäftigte vor Belästigungen durch andere Beschäftigte oder Dritte zu schützen und
- menschengerechte Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, die Persönlichkeit der Beschäftigten zu fördern und Gesundheitsgefahren zu beseitigen.¹⁴



Somit haben Unternehmer/innen in Ausübung ihrer Fürsorgepflicht¹⁵ alle notwendigen Maßnahmen zu ergreifen und den Betrieb so zu organisieren, dass eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts ausgeschlossen ist. Kommen sie dem nicht nach, können sich Unterlassungsansprüche, Schadensersatzansprüche und Schmerzensgeldansprüche für Mobbingbetroffene ergeben.

Strukturelle Maßnahmen im Betrieb verhindern dabei weitreichender und zielführender mögliche Probleme schon im Vorfeld. Damit müssen Führungskräfte nicht einzelne Brandherde löschen, um das Schlimmste zu verhindern. Auch Cybermobbing kann durch strukturelle Maßnahmen verhindert werden. Diese unterscheiden sich im Prinzip nicht von den Maßnahmen gegen herkömmliches Mobbing.

6.1 Sofortmaßnahmen bei akuten Vorfällen

Präventive Maßnahmen, die sich beispielsweise darauf beziehen, die Unternehmenskultur so zu verändern, dass Konflikte konstruktiv gelöst werden und keinen Nährboden für das Gedeihen von Mobbingprozessen bieten (also effektiver Brandschutz, um im genannten Bild zu bleiben), brauchen Zeit, um umgesetzt und wirksam zu werden.

13 Siehe Anhang 6, Nr. 1

14 Siehe zum Beispiel § 3, 4, 5 ArbSchG, Anhang 6, Nr. 2

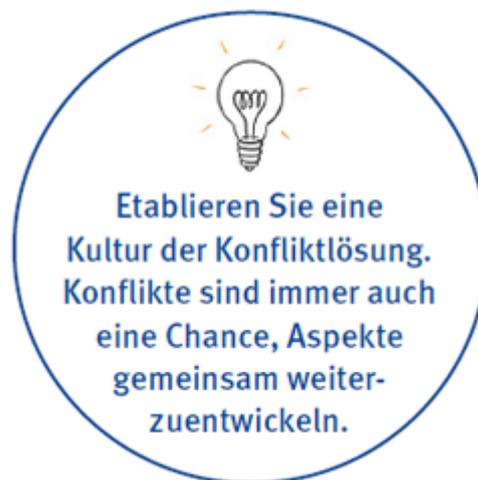
15 Siehe zum Beispiel § 618 BGB, Anhang 6, Nr. 3

In akuten Situationen, in denen Gefahr in Verzug ist, sollten Sie allerdings sofort handeln und der gesetzlich geforderten Fürsorgepflicht¹⁴ nachkommen, indem Sie Beschäftigte schützen, die zum Beispiel bedroht werden, gesundheitlich oder psychisch stark beeinträchtigt sind beziehungsweise sich in einer Notlage befinden.

Abhängig von der jeweiligen Situation und dem Eskalationsgrad kann das bedeuten, Schaden zu verhindern, indem der Mobber von der gemobbten Person räumlich getrennt wird. Aggressive Handlungen wie verbale oder körperliche Gewalt und Drohungen sollten durch personalrechtliche Sanktionen wie Abmahnungen, Versetzungen oder Neuverteilung von Aufgaben unterbunden werden. In besonders schweren Fällen sollte Strafanzeige erstattet werden und gegebenenfalls auch die fristlose Kündigung des Aggressors erfolgen. Wenn jemand nicht unmittelbar körperlich bedroht ist, können Sie den Betroffenen Unterstützungsangebote machen, beispielsweise Gespräche mit einer Vertrauensperson, Vermittlung, den Rückzug in einen geschützten Raum oder andere Maßnahmen anbieten, die deeskalierend wirken.

6.2 Handlungsmöglichkeiten nach vorliegender Mobbingphase¹⁶

Konflikte müssen möglichst frühzeitig angegangen und geklärt werden! Ist die Spirale der Mobbing-Entwicklung bereits im Gange, wird es immer schwieriger, eine Lösung für das Problem zu finden. Da Mobbing jedoch meist spät erkannt wird, gilt es, die geeigneten Interventionsmaßnahmen entsprechend der bereits erreichten Mobbingphase nach dem Phasenmodell auszuwählen.



4 Phasen – Interventionsmöglichkeiten

14 Siehe zum Beispiel § 3, 4, 5 ArbSchG, Anhang 6, Nr. 2

16 Siehe „Mobbing wirkungsvoll begegnen – ein Ratgeber der IG Metall“, Anhang 6, Nr. 20

Phase 1: Einzelne konflikthafte Situationen	Phase 2: Konflikte häufen sich/erste Mobbinghandlungen
<ul style="list-style-type: none"> • Vermittelnde Personen: Führungskraft beziehungsweise der Unternehmer/die Unternehmerin, eventuell betriebliche Vertrauensperson • Ziel: Bei Wahrnehmung von Frühsymptomen oder Konflikten: im gemeinsamen Gespräch Ursachen analysieren und Lösungen suchen. Dabei alle Beteiligten, ihre Wahrnehmung des Konfliktes und ihre Emotionen ernst nehmen. • Erforderliche Schritte:siehe Kap. 6.3 Schritt 1–4 • Lösungsansätze zur weiteren Konflikteeskalation: klare Aufteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten im Arbeitsbereich, Förderung des Dialogs und des Verständnisses zwischen den Konfliktbeteiligten und im Team, Wertschätzung der Beiträge der einzelnen Personen am Gesamtergebnis • Zu beachten: Überprüfung der vereinbarten Lösungen nach festgelegtem Zeitraum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittelnde Personen: <ul style="list-style-type: none"> • Größere Betriebe: unabhängige oder externe Person (zum Beispiel betriebliche Vertrauensperson, Beschwerdestelle, Schlichtungsstelle, Sozialberatung, Betriebsrat, Gleichstellungsbeauftragte, Mediatorinnen und Mediatoren) • Kleinere Betriebe: Unternehmer beziehungsweise Unternehmerin, Führungskraft oder externe Berater beziehungsweise Beraterinnen, Mobbingberatungsstelle • Ziel: Grundsätzliche Klärung der weiteren Zusammenarbeit • Erforderliche Schritte:siehe Kap. 6.3 Schritt 2–3 • Lösungsansätze Trennung der Konfliktbeteiligten, Festlegung klarer Regeln zum gemeinsamen Umgang und Hinweis auf arbeitsrechtliche Konsequenzen bei Nichteinhaltung • Zu beachten: Betroffene Person sollte sich Unterstützung durch betriebliche Vertrauensperson oder externe Beratung suchen (zum Beispiel Beratungsstellen siehe Anhang 5)

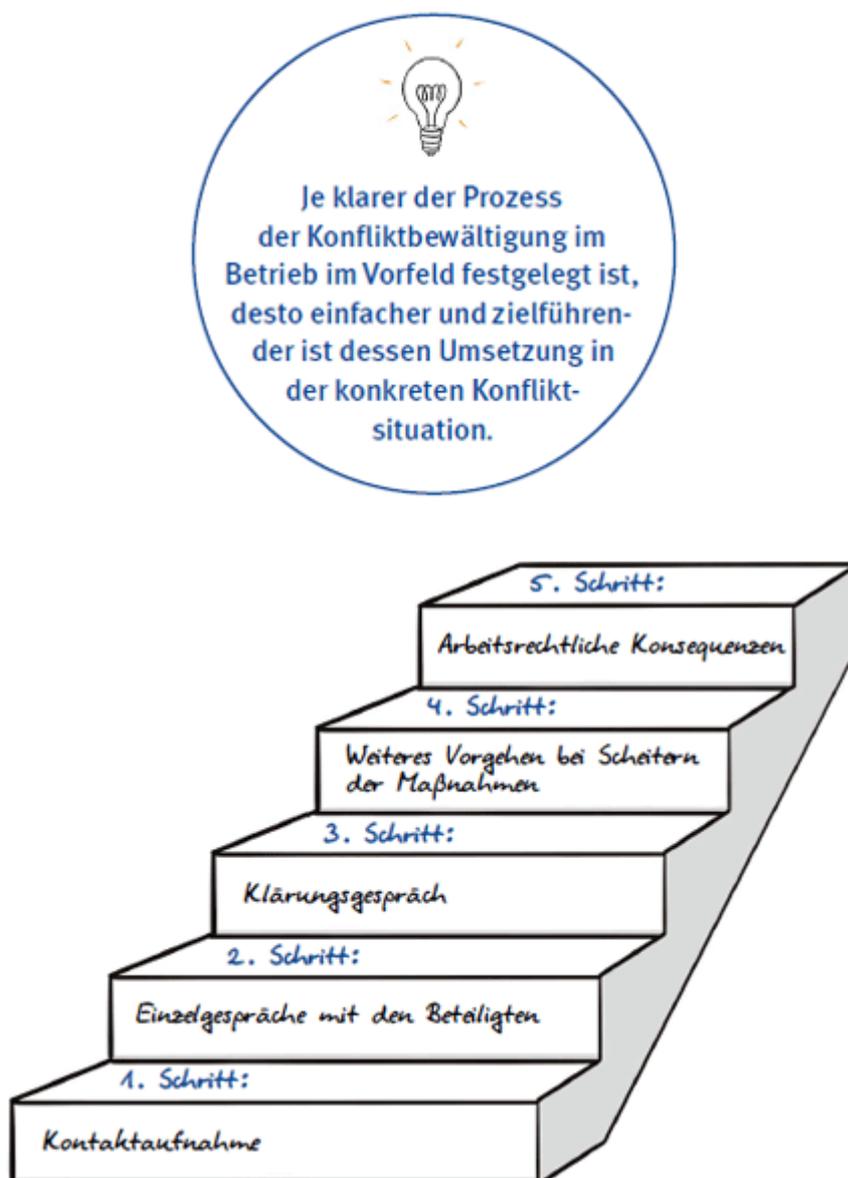
Phase 3: Verhärtete Fronten/ Feindschaft	Phase 4: Umbesetzung/Ausschluss/ Kündigung
<p>Keine Konfliktlösung möglich beziehungsweise es besteht keine Kompromissbereitschaft beziehungsweise Einsicht vor allem seitens der angreifenden Person</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermittelnde Personen: siehe Phase 2 und ergänzend Schlichtungsstelle beziehungsweise bei Bedarf Personalabteilung beziehungsweise Personalverantwortliche <ul style="list-style-type: none"> • Kleinere Betriebe: Unternehmer beziehungsweise Unternehmerin, unterstützt durch externe Beratung • Lösungsansätze: Vollständige Trennung der Konfliktbeteiligten, Verwarnung beziehungsweise Abmahnung der angreifenden Person 	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsansätze: Sanktionen gegenüber der angreifenden Person, psychologische Unterstützung für die angegriffene Person, Anteil beider am Mobbinggeschehen aufarbeiten • Zu beachten: medizinische beziehungsweise psychotherapeutische und juristische Unterstützung für die betroffene Person ist zu empfehlen

In der Praxis zeigt sich, dass die angreifende Person meist als Sieger beziehungsweise Siegerin aus dem Mobbingkonflikt hervorgeht. Damit wird das Mobbinggeschehen belohnt und der Nährboden für weitere Mobbinghandlungen gelegt.

6.3 Ablaufplan zur Konfliktbewältigung

Wir empfehlen folgende fünf Schritte, um Konflikte unter Beschäftigten zu klären und zu gemeinsamen Lösungen zu gelangen. Diese basieren auf der Handlungshilfe zum konstruktiven Umgang mit sozialen

Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz des Fachbereiches „Organisation von Sicherheit und Gesundheit“ (FB ORG) der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)¹⁷:



1. Schritt: Kontaktaufnahme

Führungskräfte sind aufgrund der Fürsorgepflicht des Betriebs dazu verpflichtet, die notwendigen organisatorischen Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten sowie zum Schutz des Betriebsklimas zu treffen. Sobald sie Kenntnis darüber erhalten, dass Beschäftigte sich in einem schwerwiegenden Konflikt befinden, der möglicherweise mit Mobbing zu tun hat, sollten sie unverzüglich vertrauliche Einzelgespräche mit den Betroffenen führen.

Ebenso sollten sich vermeintlich von Mobbing betroffene Beschäftigte in solchen Fällen vertrauensvoll an ihre Führungskraft wenden, sofern diese nicht selbst beteiligt ist. Es empfiehlt sich außerdem eine Vertrauensperson beziehungsweise eine Mobbingbeauftragte oder einen Mobbingbeauftragten zu benennen, die als neutrale betriebliche Anlaufstelle fungieren und prozessbegleitend beraten kann. Hilfreich für die Wahrnehmung einer solchen Funktion ist sicherlich, wenn die benannte Vertrauensperson an Qualifizierungsmaßnahmen teilnimmt, die ihr das Rüstzeug vermitteln, um diese ausüben zu können (für entsprechende Präventionsangebote siehe Abschnitte 8.3 und 9.2).

17 Siehe „Mobbing – Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“, Anhang 6, Nr. 4

In größeren Betrieben können beispielsweise Betriebsärztinnen beziehungsweise Betriebsärzte, Interessensvertretung oder externe Beratungsdienste (EAP) die Aufgabe der Vertrauensperson übernehmen. In kleineren Betrieben können Personen, die das Vertrauen der Belegschaft genießen sowie gegebenenfalls externe Berater beziehungsweise Beraterinnen (zum Beispiel betriebsärztlicher Dienst) den Prozess begleiten.

2. Schritt: Einzelgespräche mit den Beteiligten

In einem ersten Einzelgespräch sollte die Vertrauensperson und/oder die nächsthöhere, nicht am Konflikt beteiligten Führungskraft mit der betroffenen Person sprechen, um ihre Sicht der Dinge schildern zu lassen. Dies sollte in einer ruhigen Atmosphäre geschehen. Im Gespräch sollte Verschwiegenheit garantiert und der betroffenen Person mit Respekt und Verständnis begegnet werden, insbesondere wenn sie emotional aufgewühlt ist.

Ziel ist es dann, von einer emotional aufgeladenen Diskussionsebene auf eine sachliche zu gelangen. Dabei können mitgebrachte Aufzeichnungen wie ein Mobbingtagebuch (siehe unter Abschnitt 7) über Mobbingereignisse durch die betroffene Person hilfreich sein. Eine Dokumentation des Gesprächs, welche die Zeitpunkte der Vorfälle, die Konfliktbeteiligten, das empfundene Fehlverhalten sowie den gewünschten Lösungsweg schriftlich fixiert, ist zu empfehlen. Dabei sollte auf einen datenschutzgerechten Umgang mit den Unterlagen geachtet werden.

Auch mit der beschuldigten Person sollte schnellstmöglich ein respektvolles Gespräch ohne Schuldzuweisungen geführt werden. Dieses sollte auf die gleiche Weise dokumentiert werden. Darin kann sie ihre Sicht der Dinge schildern und ihre Wünsche zum Umgang mit der Situation darstellen.

Die Vertrauensperson oder Führungskraft sollte der betroffenen Person nun Unterstützung bei der Klärung anbieten, wobei es je nach Interessenslage folgende Möglichkeiten gibt:

- Ein Klärungsgespräch der Beteiligten (siehe Schritt 3) unter Einbezug der Vertrauensperson und/oder der Interessensvertretung, gegebenenfalls auch mit der nächsten nicht am Konflikt beteiligten Führungskraft. Alternativ können fachlich qualifizierte Beraterinnen und Berater hinzugezogen werden, die den weiteren Prozess begleiten.
- Eine Konfliktlösung durch die Veränderung der Arbeitsorganisation (zum Beispiel Änderung der Aufgabenverteilung, der Zuständigkeiten, der Raumbelastung; Mitspracherecht bei Schichtplangestaltung).

Ist eine Person im Prozess beteiligt, die weitergehender Unterstützung bedarf, sollte dieser externe Hilfe oder Unterstützung vermittelt werden.

3. Schritt: Klärungsgespräch (siehe auch Anhang 4)

Wurde im vorherigen Schritt das Klärungsgespräch als Lösungsmöglichkeit akzeptiert, sollte die Vertrauensperson in enger Absprache mit der nächsthöheren und unbeteiligten Führungskraft das Gespräch leiten. Neben den Kontrahenten kann dabei gegebenenfalls die Interessensvertretung teilnehmen.

Beiden Beteiligten wird ermöglicht, ihre Sicht der Vorfälle zu schildern. Schuldzuweisungen müssen dabei vermieden werden. Ziel ist eine Vorgehensweise zu vereinbaren, die ein respektvolles Miteinander wieder herstellt. Eine Veränderung der Arbeitsorganisation (zum Beispiel Klärung von Zuständigkeiten, Aufgabenverteilung et cetera) ist dabei wirksamer als der Hinweis auf mögliche Verhaltensänderungen der einzelnen Konfliktparteien.

Nach einer Erprobungszeit von 4–6 Wochen wird überprüft, ob die vorangegangenen Maßnahmen und Vereinbarungen eingehalten und die Ziele erreicht wurden. Ist dies der Fall, ist der Prozess an dieser Stelle abgeschlossen.

4. Schritt: Weiteres Vorgehen bei Scheitern der Maßnahmen

Ist dies nicht der Fall und führten gegebenenfalls auch andere Lösungsansätze nach dieser Zeit zu keinem Erfolg, wird empfohlen, die nächsthöhere Führungskraft beziehungsweise Schlichtungsstelle schriftlich über das Scheitern zu informieren. Nachdem auch die andere Partei die Möglichkeit einer schriftlichen Stellungnahme erhalten hat, unternimmt die Führungskraft beziehungsweise Schlichtungsstelle einen letzten Lösungsversuch. Eine Schlichtungsstelle setzt sich üblicherweise aus drei Mitgliedern zusammen, die von der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat benannt werden. Den Vorsitz übernimmt eine neutrale Person (eventuell eine externe

Person). Die Schlichtungsstelle beschließt Maßnahmen zur Beilegung eines Konfliktes. Die Geschäftsleitung und der Betriebsrat sind dazu verpflichtet, die einstimmig entschiedenen Maßnahmen umzusetzen. Kommt keine Einigung zustande, wird eine externe Person zur Vermittlung hinzugezogen, deren Vermittlungsvorschlag angenommen werden muss.

Sollte auch dieser scheitern, sind die Rechts- und/oder Personalabteilungen für die Umsetzung juristischer, insbesondere arbeitsrechtlicher Konsequenzen einzuschalten.

In Kleinbetrieben sollte der Unternehmer, die Unternehmerin oder die hinzugezogene externe Unterstützung auf ähnliche Weise schlichtend eingreifen, auch wenn es hier aus Mangel an Ressourcen keine offizielle Schlichtungsstelle geben sollte. Auch Kleinbetriebe sollten sich hinsichtlich arbeitsrechtlicher Konsequenzen juristisch beraten lassen.

5. Schritt: Arbeitsrechtliche Konsequenzen bei Scheitern der Wiederherstellung des Betriebsfriedens

Konnte der Betriebsfrieden in den vorangegangenen Schritten nicht wiederhergestellt werden, sind der verursachenden Person gegenüber arbeitsrechtliche Sanktionen zu ergreifen. Die angegriffene Person sollte nur auf ihren ausdrücklichen Wunsch hin um- oder versetzt werden.

Empfehlung für größere Betriebe:

Die zuvor beschriebenen fünf Schritte sind grundsätzlich in Organisationen jeder Größe durchführbar. Größeren Unternehmen wird empfohlen, gegebenenfalls zusätzlich noch eine Betriebsvereinbarung gegen Mobbing abzuschließen, um die Vorgehensweise allgemeingültig zu regeln. Eine Muster-Betriebsvereinbarung, die Sie als Vorlage nutzen können, finden Sie in Anhang 1.

7 Was können Sie als betroffene Person tun?

Als von Mobbing betroffene Person sollten Sie möglichst frühzeitig das Gespräch mit dem beziehungsweise der Mobbenden suchen und eine Klärung des Konflikts anstreben. Führt dies nicht zum Erfolg, können Sie Ihre direkte Führungskraft hinzuziehen und einweisen. Handelt es sich dabei um die angreifende Person, sollten Sie sich an die nächsthöhere Führungskraft oder Ihre Interessenvertretung wenden. Gegebenenfalls können auch Gleichstellungsbeauftragte oder Schwerbehindertenvertreter beziehungsweise -vertreterinnen weiterhelfen.



Für den Fall, dass es später zu einem Arbeitsgerichtsprozess kommt und Sie beweisen müssen, dass Sie tatsächlich gemobbt wurden, hilft Ihnen ein sogenanntes „Mobbingtagebuch“, in das Sie jeden Mobbingvorfall mit Orts- und Zeitangabe sowie den jeweils anwesenden Zeuginnen und Zeugen eintragen. Beweise wie zum Beispiel zerstörte Arbeitsunterlagen, Drohbriefe und dergleichen sollten Sie ebenfalls aufbewahren.

Sind Sie von Mobbing betroffen, suchen Sie sich möglichst früh soziale Unterstützung durch Ihre Kollegen und Kolleginnen und stellen Sie die Situation aus Ihrer Sicht dar. Häufig hilft es auch, mit der Familie und im Freundeskreis über die Situation zu reden und ärztlichen oder psychologischen Rat spätestens dann einzuholen, wenn sich psychosomatische Beschwerden bemerkbar machen.

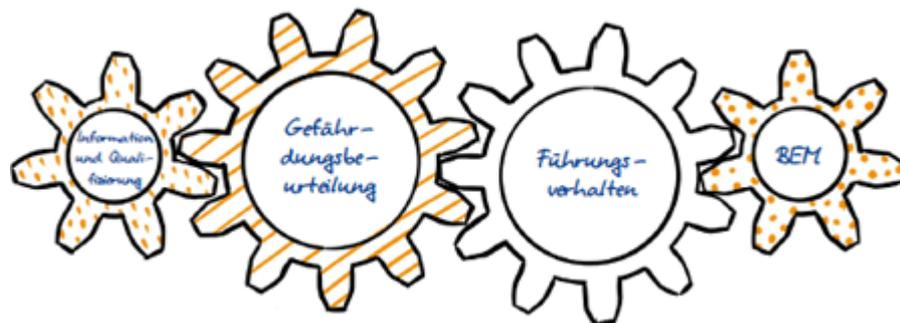
Weiterhin können Mobbingberatungsstellen, Telefonhotlines oder Gewerkschaften Ihnen Unterstützung und Rechtsberatung im Mobbingfall bieten. Einige Adressen finden Sie im Anhang 5.

Mobbing ist sehr belastend für den Körper und die Psyche. Daher ist es wichtig auf die eigene Balance zu achten und sich trotz allem ausreichend zu erholen. Hier können Hobbies, Bewegung und Entspannung den Stressabbau aktiv unterstützen.

8 Was kann der Betrieb vorbeugend tun?

8.1 Führungsverhalten

Das Verhalten von Führungskräften trägt entscheidend mit dazu bei, ob die Unternehmenskultur einen Nährboden für Mobbing bildet oder ein positives Miteinander fördert.



Sind Sie Führungskraft, haben wir Ihnen daher im Folgenden einige **Tipps zum Führungsverhalten** zusammengestellt (siehe auch Anhang 2 „Selbstcheck für Führungskräfte“):

- Räumen Sie Ihren Beschäftigten Entscheidungs- und Handlungsspielräume ein zum Beispiel bei der Aufgabenerledigung, bei der Urlaubs- und Schichtplangestaltung und bei der flexiblen Einteilung der Arbeits- und Pausenzeiten.
- Beziehen Sie Ihre Beschäftigten bei der Entscheidungsfindung mit ein.
- Fragen Sie Ihre Beschäftigten nach Verbesserungsvorschlägen.
- Loben Sie! Zeigen Sie damit Ihren Beschäftigten auf, welchen Anteil sie am Gesamtergebnis haben. Versuchen Sie, nicht nur den Leistungserbringern Aufmerksamkeit und Wertschätzung entgegenzubringen. Und denken Sie daran: jeder Mensch hat andere Fähigkeiten, die in der Gesamtheit zum Ergebnis führen.¹⁸
- Geben Sie den Leistungserbringern und -erbringerinnen Aufgaben, an denen sie zeigen können, welche Fähigkeiten in ihnen stecken und an denen sie wachsen können.
- Begründen Sie Ihre Entscheidungen.
- Wenn Sie Ihre Beschäftigten kritisieren müssen, tun Sie dies wertschätzend und zeigen Sie Verbesserungsmöglichkeiten auf.

18 Siehe „Die Großartigkeit des anderen“, Anhang 6 Nr. 17

- Kritisieren Sie nicht in Gegenwart Dritter.
- Achten Sie darauf, dass die Kolleginnen und Kollegen ebenfalls wertschätzend miteinander umgehen.
- Stimmen Sie nach Möglichkeit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einzelner Beschäftigter aufeinander ab.
- Fördern Sie das soziale Miteinander, indem Sie die Kommunikation ermöglichen und regelmäßig soziale Ereignisse wie Betriebsausflüge oder Abteilungsfeiern durchführen.
- Haben Sie für Probleme Ihrer Beschäftigten ein offenes Ohr.
- Sprechen Sie von sich aus Probleme und Konflikte an, die Ihnen aufgefallen sind und für die Beschäftigten von Bedeutung sein könnten.

8.2 Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung (GBU) ist ein Instrument, um Gefährdungen durch psychische Belastung zu erkennen und gesunde Arbeitsbedingungen zu gestalten. Sie garantiert jedoch nicht, dass Mobbingereignisse im Betrieb aufgedeckt werden. Sie ist ein präventives Instrument, um Arbeitsbedingungen zu erkennen, die zu Mobbing führen könnten. Befragungsergebnisse oder Analyseworkshops können Hinweise darauf geben, dass soziale Spannungen vorliegen. Mobbingereignisse sollten nicht Inhalt der Workshops im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sein. Mobbingereignisse sind für die betroffene Person sehr verletzend und häufig mit Ansehensverlust und negativen sozialen Konsequenzen verbunden, sollte der Konflikt öffentlich werden. Da eine direkte Konfliktlösung im Rahmen der Analyse- oder Lösungsworkshops meist nicht zielführend ist, sollte zunächst eine Maßnahme festgelegt werden, mit Hilfe derer die sozialen Spannungen geklärt werden.

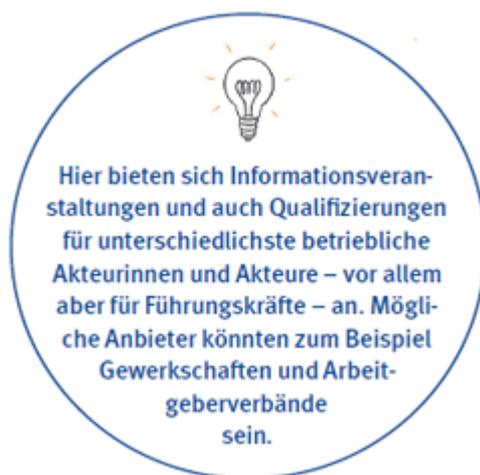


Das psyBel Programm der BG RCI „Psychische Belastung erkennen – gesunde Arbeitsbedingungen gestalten“ stellt unterschiedliche Informationsmaterialien, Instrumente und Hilfen zur Verfügung, um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zielgerichtet durchzuführen und effektive Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Weitere Informationen finden Sie unter www.bgrci.de/psybel oder im Merkblatt A 019.

8.3 Information und Qualifizierung

Mobbing ist für die meisten betrieblichen Akteurinnen und Akteure aufgrund der Vielseitigkeit der Handlungen und der versteckt agierenden Personen nicht erkennbar. Die Betroffenen stehen im Konflikt und Außenstehende spüren, dass etwas in der Beziehung nicht rund läuft. Keiner denkt an Mobbing und somit werden die Mobbinghandlungen nicht als solche deklariert und die Einseitigkeit und Zielgerichtetheit der Handlungen werden nicht gesehen. Mobbing wird meist erst im Nachhinein als solches definiert.

Um hier frühzeitig eingreifen zu können, sollte das Thema im Betrieb aufgegriffen und transparent gemacht werden. Führungskräfte müssen sich thematisch mit diesen Konfliktsituationen auseinandergesetzt haben. Erst dann sind sie in der Lage, Frühsymptome wahrzunehmen und in einer frühen Phase des Konfliktes einzugreifen. Cybermobbing (zum Beispiel Belästigung, Beleidigung et cetera mittels elektronischer Kommunikationsmedien) stellt aufgrund der nach außen kaum sichtbaren Auswirkungen eine besondere Herausforderung dar, für die man zusätzlich sensibilisiert sein sollte.



8.4 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) hat zum Ziel, langfristig erkrankte Beschäftigte wieder in den betrieblichen Arbeitsprozess einzugliedern. Damit sollen langanhaltenden Arbeitsunfähigkeiten vorgebeugt und gleichzeitig Arbeitsplätze erhalten werden.

Mobbing kann Ursache einer langfristigen Erkrankung sein. Daher sollte im Rahmen des BEM-Prozesses die Möglichkeit von Mobbingkonflikten unter Kollegen und Kolleginnen beziehungsweise im Zusammenhang mit der Führungskraft mit betrachtet werden.

Wird im Zuge der BEM-Gespräche deutlich, dass Mobbingverhalten mit im Spiel ist, sollte eine strukturelle Lösung (siehe Abschnitt 6.3) gemeinsam mit den Mobbingverursachern herbeigeführt werden.

Nicht selten nimmt die direkte Führungskraft an den BEM-Gesprächen teil, um Lösungsmöglichkeiten für die Wiedereingliederung gemeinsam mit der erkrankten Person zu suchen. Dies könnte im Falle eines Mobbinggeschehens eher hinderlich sein, insbesondere wenn die Führungskraft Teil des Mobbinggeschehens ist. Hier sollte die Teilnahme der Führungskraft am BEM-Gespräch nochmals kritisch überprüft werden. Gleichzeitig sollte die erkrankte Person darauf aufmerksam gemacht werden, dass sie eine Vertrauensperson ihrer Wahl zum BEM-Gespräch mit hinzuziehen kann.

Informationen zu BEM finden Sie im Merkblatt KB 027 „Betriebliches Eingliederungsmanagement einfach gemacht“ und in der Kleinbroschüre 43 „Betriebliches Eingliederungsmanagement mit System“.

9 Mobbing als Aufgabenfeld der gesetzlichen Unfallversicherung

Die BG RCI hat als gewerbliche Berufsgenossenschaft den gesetzlichen Auftrag, Arbeitsunfälle sowie Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten (Prävention). Im Rahmen der Rehabilitation werden Versicherte nach einem Arbeitsunfall oder einer Berufskrankheit begleitet und betreut. Ziel ist eine kompetente medizinische und psychosoziale Versorgung und die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess.

Mobbing entsteht aufgrund sozialer Konflikte im Arbeitskontext und wirkt sich negativ auf die Gesundheit und das Sicherheitsverhalten der Beschäftigten aus. Somit gehört es zum Präventionsauftrag der gesetzlichen Unfallversicherung, Betriebe fachgerecht im Umgang mit Mobbing und in der Prävention von Mobbinghandlungen zu beraten.

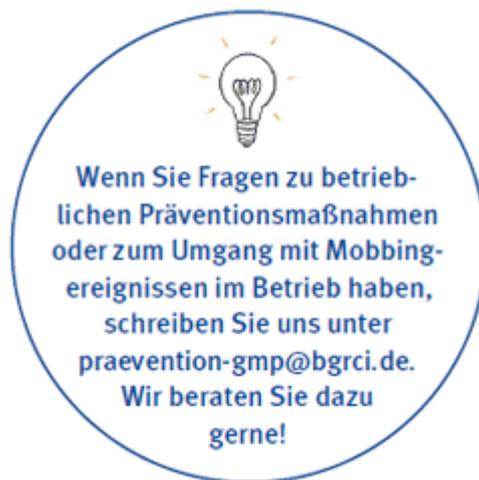
9.1 Mobbing als Versicherungsfall der gesetzlichen Unfallversicherung

Eine Anerkennung als Versicherungsfall der gesetzlichen Unfallversicherung ist bei Mobbing weder als Arbeitsunfall noch als Berufskrankheit möglich. Zur Anerkennung als Arbeitsunfall muss als Ursache des Gesundheitsschadens ein konkretes plötzliches Ereignis im Vollbeweis vorliegen. Das ist bei Mobbing, das sich gerade durch Fehlverhalten von Vorgesetzten oder Kollegen über einen längeren Zeitraum auszeichnet, nicht gegeben. Auch die Anerkennungsvoraussetzungen einer Berufskrankheit liegen nicht vor. Mobbing ist nicht in der Berufskrankheiten-Liste enthalten und gehört daher nicht zu den anerkennungsfähigen Krankheiten im Sinne des Sozialgesetzbuches. Es ist daher kein Anspruch auf Entschädigung oder Behandlung durch den Leistungsbereich der gesetzlichen Unfallversicherung möglich.

Sollte es im Rahmen der Auseinandersetzung zu körperlicher Gewalt mit körperlichen Verletzungen kommen, ist eine Anerkennung als Arbeitsunfall möglich. Die Versorgung sollte in diesem Falle durch einen Unfallarzt erfolgen und eine Unfallanzeige bei der gesetzlichen Unfallversicherung gestellt werden.

9.2 Präventionsangebote der BG RCI

Im Rahmen des Präventionsangebotes der BG RCI beraten wir Betriebe beziehungsweise betriebliche Vertreter bei der Prävention von Mobbing beziehungsweise mobbingfördernden Arbeitsbedingungen.



Zudem finden Sie in unserem Gesundheitsmagazin „Fit für Job und Leben“ (gesundheitsmagazin-bgrci.de) Informationen und Videos zu unterschiedlichen Gesundheitsthemen – unter anderem eine Beschreibung eines Mobbingbetroffenen, der sich professionelle Unterstützung suchte und heute wieder gut im Arbeitsleben integriert ist (siehe unter: gesundheitsmagazin-bgrci.de → Ausgabe Burnout → Beispiele aus der Arbeit der Beratungsstelle).

9.3 Weitere Beratungsangebote für Betroffene

Für die Beratung von Mobbingbetroffenen empfehlen wir, den Kontakt mit fachlich qualifizierten Mobbing-Beratungsstellen aufzunehmen. Die Beratungsstellen verfügen über ausgebildete Berater und Seelsorger, die Erfahrung im Umgang mit Mobbingbetroffenen haben.

Eine Übersicht der Beratungsstellen für Mobbingbetroffene finden Sie im Anhang 5.

Viele Betriebe nutzen bereits das Angebot sogenannter Employee Assistance Programme (EAP). Private Dienstleister stellen hier fachlich qualifizierte Berater und Beraterinnen zur Verfügung. Diese beraten die Beschäftigten in allen medizinischen, psychosozialen und rechtlichen Belangen. Zur Auswahl und zum Aufbau eines betrieblichen Employee Assistance Programmes beraten wir Sie ebenfalls gerne.

Anhang 1: Entwurf einer Musterbetriebsvereinbarung¹⁹

In dem Willen, das Betriebsklima in unserem Unternehmen zu verbessern, Konflikte produktiv zu nutzen und zu bearbeiten und negative Auswirkungen sozialer Konflikte auf Einzelne zu verhindern, schließen Betriebsrat/ Personalrat und Geschäftsleitung folgende Vereinbarung:

§ 1 Geltungsbereich

Diese Betriebs-/Dienstvereinbarung gilt für alle Betriebsangehörige der – Name der Firma –.

§ 2 Belästigungsverbot

Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat sind sich einig darüber, dass in der – Name der Firma – keiner Person wegen Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung Nachteile entstehen dürfen. Geschäftsleitung

¹⁹ Siehe „Wenn aus Kollegen Feinde werden – Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing“, Anhang 6, Nr. 18

und Betriebsrat/Personalrat sehen eine wichtige Aufgabe darin, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der Beschäftigten im Betrieb zu schützen und zu fördern.

Deshalb werden alle Betriebsangehörigen aufgefordert, Maßnahmen zu unterlassen, die die Entfaltung der Persönlichkeit Einzelner beeinträchtigen können oder als Belästigung und Beleidigung empfunden werden können. Insbesondere ist darauf zu achten, dass

- niemand in seinen Möglichkeiten, sich zu äußern oder mit seinen Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten zu sprechen, eingeschränkt wird,
- niemand in seinen Möglichkeiten, soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten, beschnitten wird,
- niemand in seinem sozialen Ansehen beschädigt wird,
- niemand durch Worte, Gesten oder Handlungen sexuell belästigt wird,
- niemand durch die ihm zugewiesenen Arbeitsaufgaben diskriminiert oder gedemütigt wird,
- niemand physischer Gewalt oder gesundheitsschädigenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt wird.

§ 3 Sanktionen

Unabhängig von den im Folgenden genannten Vorgehensweisen zur Verhinderung von Belästigungen und Beeinträchtigungen kommen Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat überein, dass sie belästigende Handlungen nach § 2 als ernstliche Verletzung des Betriebsfriedens betrachten. Personen, die trotz Ermahnung solche Verhaltensweisen ausüben, müssen mit Versetzung oder Entlassung rechnen.

§ 4 Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas

Zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Belästigungen werden regelmäßig Vorgesetztenschulungen durchgeführt, und zwar alle drei Jahre. Der Betriebsrat/Personalrat ist an der Konzeption der Schulung und Auswahl der Schulungsträger beteiligt und hat das Recht, an den Schulungen teilzunehmen. In den Schulungen sind dem Thema: „Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Mobbing“ besonderer Raum zu lassen.

§ 5 Betriebliches Beschwerderecht

Jede/r Betriebsangehörige, der sich von Vorgesetzten oder von Beschäftigten des Betriebes benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt, hat das Recht zur Beschwerde. Nachteile dürfen ihm daraus nicht entstehen.

§ 6 Stufen der Beschwerdebehandlung

Wer eine Beschwerde nach § 5 vorbringt, kann zunächst ein Gespräch mit dem/der Konfliktgegner/in unter neutraler Leitung (Moderator/in) verlangen. Auf Wunsch wird der Betriebsrat/Personalrat hinzugezogen. Die beschwerdeführende Person hat das Recht, dass dieses Gespräch innerhalb von zwei Wochen nach ihrer Beschwerde stattfindet.

Ergibt sich bei diesem Gespräch keine freiwillige Einigung, so muss innerhalb von weiteren zwei Wochen ein Vermittlungsgespräch stattfinden. Als Vermittler/in wird die/der nächsthöhere Vorgesetzte eingesetzt. Auf Wunsch des Beschwerdeführenden kann der Personalrat/Betriebsrat hinzugezogen werden. Kommen beide Konfliktparteien in diesem Gespräch nicht zur Einigung oder besteht der ursprüngliche Missstand, der Anlass zur Beschwerde gab, weiter, so kommt die Angelegenheit innerhalb von weiteren zwei Wochen vor die betriebliche Beschwerdestelle. Sie entscheidet nach Anhörung beider Seiten verbindlich.

§ 7 Zusammensetzung der betrieblichen Beschwerdestelle

Die betriebliche Beschwerdestelle ist eine ständige Einrichtung. Sie setzt sich aus je drei Mitgliedern, die von der Geschäftsleitung und vom Personal-/Betriebsrat benannt werden, zusammen. Den Vorsitz übernimmt eine neutrale Person (eventuell eine externe Person). Die Beschwerdestelle entscheidet einstimmig.

Die betriebliche Beschwerdestelle hat das Recht, Maßnahmen zur Beilegung des Konfliktes zu beschließen. Die Geschäftsleitung und der Personal-/Betriebsrat sind zur Umsetzung der Entscheidung der Beschwerdestelle verpflichtet.

Kommt keine Einigung zustande, wird eine externe Person zur Vermittlung hinzugezogen, deren Vermittlungsvorschlag angenommen werden muss.

§ 8 Betriebliche Ansprechpartner/innen

Um eine Eskalation von Konflikten zu verhindern, werden betriebliche Ansprechpersonen benannt, die von den Beschwerdeführenden angerufen werden können, wenn sie sich belästigt oder benachteiligt fühlen. Die Ansprechpersonen werden von Geschäftsleitung und Betriebsrat im Einvernehmen benannt, und zwar in folgender Anzahl: Pro 1000 Beschäftigte eine Ansprechperson, mindestens aber zwei pro Dienststelle/Betrieb/Unternehmensteil. Diese Ansprechpartner/innen werden gesondert geschult und haben folgende Rechte:

- Gespräche zwischen zwei Konfliktparteien einzuberufen und zu leiten, sofern noch keine Beschwerde nach § 6 geführt wurde,
- im Auftrag eines Beschwerdeführenden Verhandlungen mit Vorgesetzten und Personalabteilung zu führen, um einen Missstand zu beseitigen oder eine einvernehmliche Lösung zu finden,
- in der betrieblichen Beschwerdestelle als Sachverständige/r aufzutreten und Lösungen vorzuschlagen,
- gegen Entscheidungen der betrieblichen Beschwerdestelle ein Veto einzulegen, wenn sie den begründeten Verdacht haben, dass es sich um einen Fall von Mobbing handelt.

Wenn betriebliche Ansprechpersonen ein Veto gegen die Entscheidung der betrieblichen Beschwerdestelle einlegen, muss diese einen externen Experten oder eine externe Expertin zum Thema Mobbing hören und deren/ dessen Vermittlungsvorschlag annehmen.

§ 9 Inkrafttreten, Kündigung

Diese Vereinbarung tritt am(Datum des Inkrafttretens) in Kraft.

Die Vereinbarung gilt auf unbestimmte Zeit, sie kann mit einer halbjährlichen Frist zum jeweiligen Jahresende gekündigt werden. Widerspricht die andere Seite der Kündigung, so gilt die Vereinbarung fort, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt wird.

Eine ausfüllbare Version der Musterbetriebsvereinbarung finden Sie unter downloadcenter.bgrci.de.

Anhang 2: Selbstcheck für Führungskräfte²⁰

Als Führungskraft haben Sie viele Möglichkeiten, durch Ihr Führungsverhalten den sozialen Umgang in Ihrem Team zu stärken, mögliche Konflikte zu verhindern sowie die Beschäftigten aktiv zu beteiligen. Dadurch kann eine gute und gesunde Grundlage geschaffen werden, um auch die Wahrscheinlichkeit für Mobbing zu reduzieren.

Sie können für jedes der folgenden Themen eine separate Auswertung vornehmen. Dabei werden Sie anhand der erhaltenen 😊 schnell feststellen, wo Ihre Führungsstärken liegen und wo Sie noch Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Führungsverhalten haben.

20 In Anlehnung an: „Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (LIGA), 2010, Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing. Ein Handbuch für Führungskräfte“, Anhang 6, Nr. 21

Führungsstil und Beteiligungsorientierung	Bewertung 😊	Bewertung 😞
Räumen Sie Ihren Beschäftigten Entscheidungs- und Handlungsspielraum ein?	eher ja	eher nein
Beziehen Sie Ihre Beschäftigten bei Ihren Entscheidungen mit ein?	eher ja	eher nein
Vermeiden Sie bei Fehlern die Suche nach einem „Sündenbock“?	eher ja	eher nein
Kritisieren Sie Beschäftigte in Gegenwart Dritter?	eher nein	eher ja
Fragen Sie Ihre Beschäftigten nach deren Meinung?	eher ja	eher nein
Lassen Sie auch Widerspruch zu?	eher ja	eher nein
Fühlen Sie sich durch Kritik persönlich angegriffen?	eher nein	eher ja
Setzen Sie Ihre Meinung auch gegen den Widerstand anderer durch?	eher nein	eher ja

Rückmeldung zu geleisteter Arbeit, Wertschätzung und Anerkennung	Bewertung 	Bewertung 
Loben Sie Ihre Beschäftigten für gute Leistungen?	eher ja	eher nein
Bringen Sie Ihren Beschäftigten gegenüber persönliche Wertschätzung entgegen?	eher ja	eher nein
Zeigen Sie Ihren Beschäftigten, welchen Anteil sie am Gesamtergebnis des Teams haben?	eher ja	eher nein
Reagieren Sie auf die Leistung beziehungsweise das Verhalten der Beschäftigten manchmal unsachlich oder unkontrolliert?	eher nein	eher ja
Bevorzugen Sie einzelne Beschäftigte?	eher nein	eher ja
Arbeitsorganisation und Arbeitsanweisungen		
Haben Sie Kompetenzen und Zuständigkeiten klar und für die Beschäftigten transparent geregelt?	eher ja	eher nein
Haben Sie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Beschäftigten passend aufeinander abgestimmt?	eher ja	eher nein
Begründen Sie Ihre Entscheidungen?	eher ja	eher nein
Beachten Sie bei Entscheidungen die Gefühle der Beschäftigten?	eher ja	eher nein
Information und Kommunikation		
Informieren Sie Ihre Beschäftigten regelmäßig und systematisch über die Belange des Unternehmens – zum Beispiel über zukünftige Entscheidungen und Planungen?	eher ja	eher nein

Betriebsklima	Bewertung 😊	Bewertung 😞
Setzen Sie sich aktiv für ein gutes Betriebsklima ein?	eher ja	eher nein
Bieten Sie soziale Aktivitäten (zum Beispiel gemeinsames Frühstück, Betriebsausflug) an?	eher ja	eher nein
Schenken Sie privaten Ereignissen Ihrer Beschäftigten Aufmerksamkeit (zum Beispiel bei Geburtstag, Hochzeit, Krankheit)?	eher ja	eher nein
Konfliktmanagement		
Unterstützen Sie Beschäftigte bei der Bewältigung von Konflikten?	eher ja	eher nein
Haben Sie für die Probleme Ihrer Beschäftigten ein offenes Ohr?	eher ja	eher nein
Sprechen Sie von sich aus Probleme oder Konflikte an, die Ihnen aufgefallen sind und die für die Beschäftigten von Bedeutung sein könnten?	eher ja	eher nein

Auswertung

Mehr als 16 😊

Sie zeichnen sich durch eine hohe soziale Kompetenz und Führungsqualität aus. Sie stehen mit Ihren Beschäftigten in einem konstruktiven Dialog, von dem alle – auch das Unternehmen – profitieren. Dies ist eine gute Grundlage, damit Mobbing unter den Beschäftigten nicht entstehen kann. Achten Sie auch weiterhin darauf, dass jede und jeder Beschäftigte die Möglichkeit hat, ihre/seine jeweilige Leistung am Gesamtergebnis zu erkennen. Dies stärkt die Beschäftigten und verhindert die Entstehung von Machtungleichgewichten.

8–16 😊

Sie haben schon einiges unternommen, um die Beschäftigten aktiv zu beteiligen, in das soziale Umfeld einzubinden und Konflikte zu verhindern. Versuchen Sie, weitere Entwicklungsmöglichkeiten für Ihr Führungsverhalten zu erkennen. Je mehr Sie die Leistungen und den Wert jeder und jedes einzelnen Beschäftigten wahrnehmen, die Beschäftigten bei Entscheidungen einbeziehen, ihre Ideen berücksichtigen und Konflikte aktiv angehen, desto geringer ist der Wunsch einzelner, sich von Kolleginnen und Kollegen abzugrenzen beziehungsweise abzuheben und so ein Machtungleichgewicht zu schaffen.

1–7 😊

Sie haben eher weniger 😊 für Ihre Antworten bekommen. Dadurch besteht die Gefahr, dass in Ihrem Verantwortungsbereich Konkurrenz, Machtdemonstrationen, unfaires Verhalten und sozialen Spannungen entstehen können. Schulungen zum Beispiel zu Themen wie beteiligungsorientierte Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement, wertschätzendes oder gesundes Führen können Ihnen dabei nützlich sein, Schwachstellen im Führungsverhalten besser zu erkennen und diese abzubauen.

Konkrete Tipps zum Führungsverhalten finden Sie auch in Kapitel 8.1.

Anhang 3: Stimmungcheck²¹ am Arbeitsplatz

Wenn Sie wissen wollen, wie die aktuelle soziale Stimmung in ihrem Unternehmen beziehungsweise Team ist, empfehlen wir Ihnen den folgenden Stimmungcheck. Mit Hilfe dieses Checks können Sie frühzeitige Tendenzen im sozialen Umfeld erkennen, die auf mögliche bestehende soziale Konflikte hinweisen.

Kreuzen Sie bitte die Aussagen an, die auf Ihren Betrieb zutreffen, und zählen Sie anschließend die Anzahl der Punkte zusammen. Die Auswertung auf der Folgeseite informiert Sie darüber, wie zufrieden Sie mit dem Betriebsklima in Ihrem Unternehmen sein können und wie wahrscheinlich Mobbing unter diesen Umständen ist.

²¹ Nach „Wenn aus Kollegen Feinde werden – Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing“, Anhang 6, Nr. 18

<input type="checkbox"/>	Die Stimmung im Team, in der Abteilung ist unserem/unserer Vorgesetzten gleichgültig. Probleme zwischen Beschäftigten werden gar nicht angehört – Hauptsache alles funktioniert.
<input type="checkbox"/>	Im Betrieb herrscht starker Konkurrenzdruck – wer hinauf will, braucht Ellenbogen.
<input type="checkbox"/>	In der Firma gibt es mindestens einen der folgenden Stressfaktoren: Zeitdruck, Unterbesetzung, Lärm, Hitze, Schmutz oder Ähnliches.
<input type="checkbox"/>	Private Kontakte zwischen Beschäftigten zählen eher zur Ausnahme.
<input type="checkbox"/>	Wenn Vorgesetzte auf Beschäftigte zukommen, geht es meist um Überstunden oder Kritik. Lob, Anerkennung oder ein netter Satz zwischendurch kommen ihnen kaum über die Lippen.
<input type="checkbox"/>	In unserem Betrieb gelten starre Hierarchien. Eigenverantwortliches Arbeiten ist nicht gefragt, wichtige Informationen erfahren Beschäftigte spät oder gar nicht.
<input type="checkbox"/>	Konflikte, die in der täglichen Zusammenarbeit entstehen, werden oft unter den Teppich gekehrt. Niemand fühlt sich zuständig, Schwierigkeiten anzupacken.
<input type="checkbox"/>	Die Fluktuation in der Firma/Abteilung ist hoch – viele Beschäftigte sind frustriert und hoffen nur, möglichst schnell eine andere Stellung zu finden.
<input type="checkbox"/>	In den letzten zwölf Monaten gab es eine Umwälzung (zum Beispiel neues Firmenkonzzept, Umstellung auf EDV), auf die die Beschäftigten kaum oder nicht genügend vorbereitet wurden.
<input type="checkbox"/>	Das Team spaltet sich häufig in feste Koalitionen. Die Grüppchen untereinander tauschen sich kaum aus.
<input type="checkbox"/>	In den letzten zwölf Monaten ist es mindestens einmal vorgekommen, dass Beschäftigte gekündigt haben oder „gegangen“ wurden, weil sie mit dem Team/der Führungskraft nicht zurechtkamen.
<input type="checkbox"/>	Gerüchte und Tuscheleien gehören zur Tagesordnung. Offene Gespräche finden kaum statt.
<input type="checkbox"/>	In unserer Firma gibt es keinen engagierten Betriebs-/Personalrat, an den sich jeder vertrauensvoll wenden könnte.
<input type="checkbox"/>	Die Firma befindet sich wirtschaftlich derzeit in keiner günstigen Position. Stellenabbau wurde bereits durchgeführt, angekündigt oder kann nicht mehr ausgeschlossen werden.
<input type="checkbox"/>	Wenn jemand im Team einen Fehler macht, sorgen bestimmte Kolleginnen oder Kollegen dafür, dass es die Führungskraft erfährt.

<input type="checkbox"/>	Intrigen und Neid sind in der Abteilung sehr verbreitet.
<input type="checkbox"/>	Die Führungskraft ist oft launisch, unberechenbar oder duldet keinen Widerspruch.
<input type="checkbox"/>	In der Abteilung werden einzelne oder Gruppen von Beschäftigten durch andere herabgewürdigt, diskriminiert oder bloßgestellt.
<input type="checkbox"/>	Die Führungskraft kapselt sich ab. An den Meinungen und Kompetenzen der Beschäftigten zeigt sie sich wenig interessiert.
<input type="checkbox"/>	Die Anweisungen von oben sind oft unklar oder widersprüchlich. Keiner weiß so recht, was er tun beziehungsweise wie er sich verhalten soll.

Auswertung:

0–4 Punkte:

Mit dem Betriebsklima an Ihrem Arbeitsplatz dürfen Sie im Großen und Ganzen zufrieden sein. Die positive Stimmung scheint die meiste Zeit zu überwiegen. Kleine Spannungen oder Probleme sind im Arbeitsleben unvermeidlich und kein Grund zur Sorge, solange man sie nicht ignoriert, sondern aufmerksam verfolgt, wie sich die Dinge entwickeln. Die wenigen Schattenseiten, die Sie im Test aufgespürt haben, lassen sich möglicherweise leicht aus der Welt schaffen. Das Betriebsklima in Ihrer Firma ist offensichtlich gut genug, um die Knackpunkte im Team oder mit der/ dem Vorgesetzten zu besprechen und gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.

5–9 Punkte:

In Ihrem Betrieb zu arbeiten ist nicht immer einfach. Es tauchen Reibungs- und Konfliktpunkte auf, die unter Umständen auch Mobbinghandlungen entstehen lassen können. Regen Sie – wenn möglich – Verbesserungen an. Versuchen Sie gemeinsam mit Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften oder der Interessenvertretung das Thema und die Problematik deutlich zu machen. Ziel sollte es sein, das gegenseitige Vertrauen ineinander zu stärken und wertschätzend miteinander und den Arbeitsleistungen umzugehen. Versuchen Sie durch den Austausch mit den Beschäftigten rechtzeitig zu erkennen, wo einzelne Mobbinghandlungen entstehen, um eingreifen zu können.

10 und mehr Punkte:

Die Stimmung an Ihrem Arbeitsplatz scheint angespannt zu sein. Dass es in diesem Betriebsklima zu Aggressionen und verdeckten Konflikten kommt, ist wahrscheinlich – der ideale Nährboden für Mobbing. Im Alleingang ist es eher schwierig, etwas zu ändern. Überlegen Sie in Ruhe, wo es innerhalb der Firma Ansprechpersonen gibt, denen Sie vertrauen können. Besprechen Sie gemeinsam, welche Wege zu einem besseren Miteinander führen können. Nutzen Sie auch externe Ansprechpartner wie zum Beispiel Arbeitsmediziner oder Fachkräfte für Arbeitssicherheit.

Sie können diesen Stimmungstest auch unter downloadcenter.bgrci.de herunterladen.

Anhang 4: Ablauf Klärungsgespräch

Mit Hilfe des Klärungsgesprächs sollen im Rahmen des Schlichtungsprozesses die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Problemsituation deutlich gemacht, respektiert und zu einer gemeinsamen Lösung vereint werden.

Alle Beteiligten haben den Wunsch, gehört zu werden. Hierzu sollten nicht nur Fakten, sondern auch die Emotionen berücksichtigt werden, die in Konflikten meist die Ursache verdecken und die Lösungssuche behindern. Daher ist es wichtig, den Emotionen der einzelnen Parteien Raum zu geben. Geben Sie den Parteien nacheinander das Wort. Achten Sie darauf, dass die Redeanteile möglichst gleich verteilt bleiben.

Zehn grundlegende Empfehlungen für die Gesprächssituation²²

- Gewährleisten Sie, dass jede Person die Streitpunkte aus ihrer Sicht mit den dadurch ausgelösten Empfindungen vorbringen kann!
- Versuchen Sie, sich in die jeweilige Situation der Konfliktbeteiligten hineinzuversetzen: Wie würden Sie empfinden? Wie würden Sie reagieren? Welche Konsequenzen würden Sie ziehen? Nehmen Sie alle Beteiligten gleich ernst! Lassen Sie sich nicht auf eine Seite ziehen, bleiben Sie neutral und sachlich!
- Lassen Sie sich nicht in eine Diskussion um Schuldhaftigkeit und Schuldlosigkeit verwickeln!
- Versuchen Sie nicht, Schuldige oder Alleinverantwortliche auszumachen!
- Behalten Sie im Hinterkopf, dass es nicht um die Verteilung von Schuld, sondern um Anteile und (Mit-)Verantwortung aller Beteiligten geht!
- Berücksichtigen Sie die Gefühle der Beteiligten! Denn eskalierte Konflikte haben immer auch massive Kränkungen zur Folge.
- Achten Sie darauf, dass alle Beteiligten ihre persönlichen Wahrnehmungen und Empfindungen in Form von Ich-Botschaften äußern, zum Beispiel „Ich fühle mich zurückgesetzt, weil “ oder „Es ärgert mich, wenn “
- Drohen Sie in dieser Phase keine Sanktionen an!
- Machen Sie deutlich, dass das Ziel des Gespräches die Suche nach einer gemeinsamen Lösung ist, und verfolgen Sie diese konsequent.
- Informieren Sie die Beteiligten zu Ihrer Rolle als Vermittlerin beziehungsweise Vermittler. Ihre Aufgabe ist es, neutral zu bleiben und eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung zu finden. Diese kann von beiden Seiten Kompromisse erfordern. Daher wird es weder Verlierer noch Gewinner geben.

²² In Anlehnung an: „Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (LIGA), 2010, Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing. Ein Handbuch für Führungskräfte“, Anhang 6, Nr. 21

Vorgehen Klärungsgespräch:

1. **Begrüßung, Ziel des Gesprächs beschreiben und Ihre Rolle als vermittelnde Person verdeutlichen**
2. **Regeln für das Gespräch festlegen**
(zum Beispiel wir lassen uns gegenseitig ausreden, wir hören einander zu, wir reden in „Ich-Form“ und beschreiben, wie wir die Situation wahrnehmen)
3. **Sichtweisen der beiden Parteien nacheinander darstellen lassen**
beginnend mit der von Mobbing betroffenen Person. Fragen zur Klärung des Sachverhalts:
 - Wie beschreiben Sie den Konflikt? Wie zeigt sich dieser im Arbeitsalltag? Was werfen Sie Ihrem Gegenüber vor?
 - Wann und warum eskalierte der Konflikt?
 - Wer ist an dem Konflikt noch beteiligt (Personen)?
 - Wie und auf wen wirkt sich der Konflikt aus?
 - Worin liegt aus Ihrer Sicht der Ursprung des Konflikts begründet (zum Beispiel Probleme bei der Aufgabenaufteilung/Verantwortungsteilung/Zusammenarbeit im Team)?
 - Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht Ihre Führungskraft beziehungsweise das soziale Umfeld?
 - Was hat Sie besonders getroffen beziehungsweise fanden Sie besonders verletzend?
 - Wie beschreiben Sie Ihre Beziehung zu Ihrem Gegenüber?
 - Was schätzen Sie an der anderen Person?
 - Sehen Sie eigene Anteile an dem Konflikt? Haben Sie selbst etwas dazu beigetragen, dass der Konflikt eskaliert ist?
 - Perspektivenwechsel: Stellen Sie sich vor, Sie wären in der Position der anderen Person. Wie würden Sie sich fühlen? Was würde Sie besonders treffen? Was würden Sie sich wünschen?
 - Was hat Ihnen in der Vergangenheit geholfen, mit der Situation besser umzugehen?
4. **Gemeinsam Lösungen suchen**
Die Lösungsideen der beiden Parteien werden nacheinander gesammelt:
 - Welche Vorschläge haben Sie, um die Situation zu verbessern?
 - Wie könnte eine gemeinsame Zusammenarbeit gestaltet sein?
 - Was wünschen Sie sich für die weitere Zusammenarbeit?
 - Wo sehen Sie Ihr zukünftiges Aufgabenfeld?
 - Wie könnten Sie sich eine Abgrenzung zum Aufgabenfeld Ihres Gegenübers vorstellen?
5. **Gemeinsame Vereinbarung treffen und schriftlich festhalten**
 - Wie sieht die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Zukunft aus?
 - Welche Aufgabe hat jede Partei in der Beseitigung des Konflikts?
 - Wie können die einzelnen Parteien durch ihr Verhalten eine Eskalation frühzeitig verhindern?
 - Wer kann zusätzlich unterstützen, um den Konflikt zu unterbinden?

In einem Protokoll werden die gemeinsamen Vereinbarungen über die Aufgabenverteilung und die Regelungen im Umgang miteinander schriftlich festgehalten.
6. **Über weiteren Termin für die Überprüfung der Vereinbarungen entscheiden**
Wünschen die Beteiligten einen weiteren Termin, um gemeinsam über Fortschritte und Hindernisse des Lösungsprozesses zu reden?
7. **Dank an die Beteiligten für die konstruktive Zusammenarbeit**

Anhang 5: Hilfen für Betroffene und betriebliche Vertreter

Beratungsstellen zu Mobbing

Landkarte für Mobbing-Themen

Überblick zu Organisationen und Ansprechpartnern zum Thema Mobbing

www.betriebsrat.de/mobbing-konflikt/mobbinglandkarte.html

MobbingLine des Landes NRW, des DGB und anderer regionaler Träger

Beratungsangebot für Betroffene, Führungskräfte und Arbeitgeber

www.nrw.dgb.de/mobbingline

Tel.: 0211/8371911 (Mo–Do 16–20 Uhr)

Mobbing Kontakt Stelle (MKS) Frankfurt-Rhein Main

Träger: evangelische und katholische Kirche Rhein-Main, DGB und weiterer Einzelgewerkschaften

Beratung für Betroffene

www.mobbing-frankfurt.de

Tel: 069/83 00 77 128 oder 129 (Di + Do 17–19 Uhr)

Mobbing-Telefon der AOK

Beratung für Betroffene

www.aok.de/pk/rh/inhalt/mobbingtelefon-der-aok-bietet-anonyme-und-kostenfreie-beratung-1

Tel: 0221-27180200 oder 040-20234209 (Di 14–20 Uhr)

Arbeitskammer des Saarlandes

Beratung und Information für Betriebs- und Personalräte, Mitarbeitervertretung und Gleichstellungsbeauftragte

Abteilung Gesellschaftspolitik

Telefon (0681) 4005-325 Fax (0681) 4005-305

gesellschaftspolitik@arbeitskammer.de

Individuelle Mobbingberatung

Abteilung Beratung

Hotline (0681) 4005-111 (Kurzinformation)

Telefon (0681) 4005-100/150/200 (Terminvergabe)

Fax (0681) 4005-210

beratung@arbeitskammer.de

Telefonische Beratung

TelefonSeelsorge

Beratung für Betroffene

www.telefonseelsorge.de

Tel: 0800/1110111 oder 0800/1110222

Hilfe-Telefon für Frauen des Bundesamtes für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben

Beratung für betroffene Frauen

www.hilfetelefon.de

24h-Stunden-Hotline, Sofort-Chat und Online-Beratung

Tel: 116 016

Cymos

Service-Hotline des Bündnis gegen Cybermobbing Emotionale Betreuung, Fallanalyse, Erläuterung

Rechtsgrundlagen und Auswirkungen, Handlungsempfehlung

Tel.: 0800 1600915

Selbsthilfegruppen

Nakos

Nationale Kontakt und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen

Suche nach regionalen Selbsthilfeangeboten

www.nakos.de

In jedem Bundesland gibt es Kontakt- und Informationsstellen für Selbsthilfegruppen, zum Beispiel:

Sekis

Selbsthilfe Kontakt und Informationsstelle

Berlin

www.sekis-berlin.de
Tel: 030 892 66 02

LAG KISS
**Landesarbeitsgemeinschaft der Kontakt- und Informationsstellen für Selbsthilfegruppen
in Baden-Württemberg**
www.sekis-bw.de/lag-kiss
Tel. 0711 45149290

Weitergehende Informationen

In vielen Städten gibt es Mobbing-selbsthilfegruppen oder Ärztinnen, Ärzte, Psychologen, Psychologinnen, Rechtsanwältinnen, Rechtsanwälte und Kliniken, die zu Mobbing beraten. Eine Mobbing-Beratungsstellen-Landkarte finden Sie hier:

<https://www.ifb.de/wissen/kommunikation/konfliktmanagement/mobbinglandkarte>

Informieren Sie sich bitte über weitere Angebote vor Ort.

Anhang 6: Literaturverzeichnis

Verbindliche Rechtsnormen sind Gesetze, Verordnungen und der Normtext von Unfallverhütungsvorschriften. Abweichungen sind nur mit einer Genehmigung der zuständigen Behörde beziehungsweise des zuständigen Unfallversicherungsträgers (zum Beispiel Berufsgenossenschaft) erlaubt. Voraussetzung für die Erteilung einer Ausnahmegenehmigung ist, dass die Ersatzmaßnahme ein mindestens ebenso hohes Sicherheitsniveau gewährleistet.

Von Technischen Regeln zu Verordnungen, Durchführungsanweisungen von Unfallverhütungsvorschriften (DGUV Vorschriften) und DGUV Regeln kann abgewichen werden, wenn in der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert ist, dass die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Keine verbindlichen Rechtsnormen sind DGUV Informationen, Merkblätter, DIN-/VDE-Normen. Sie gelten als wichtige Bewertungsmaßstäbe und Regeln der Technik, von denen abgewichen werden kann, wenn die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird

Fundstellen im Internet

Die Schriften der BG RCI sowie ein umfangreicher Teil des staatlichen Vorschriften- und Regelwerkes und dem der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (rund 1 700 Titel) sind im Kompendium Arbeitsschutz der BG RCI verfügbar. Die Nutzung des Kompendiums im Internet ist kostenpflichtig. Ein kostenfreier, zeitlich begrenzter Probezugang wird angeboten.

Weitere Informationen unter www.kompendium-as.de.

Zahlreiche aktuelle Informationen bietet die Homepage der BG RCI unter www.bgrci.de/praevention und fachwissen.bgrci.de.

Detaillinformationen zu Schriften und Medien der BG RCI sowie Bestellung siehe medienshop.bgrci.de.

Ausgewählte Merkblätter, Anhänge und Vordrucke aus Merkblättern und DGUV Regeln sowie ergänzende Arbeitshilfen werden im Downloadcenter Prävention unter downloadcenter.bgrci.de zur Verfügung gestellt.

Unfallverhütungsvorschriften, DGUV Regeln, DGUV Grundsätze und viele DGUV Informationen sind auf der Homepage der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) unter publikationen.dguv.de zu finden.

1 Gesetze

Bezugsquelle: Buchhandel

Freier Download unter www.bundesrecht.juris.de (Gesetze und Verordnungen)

- (1) Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG)
- (2) Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
- (3) Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)

2 Merkblätter und sonstige Schriften der Unfallversicherungsträger

Bezugsquelle: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Glinkastraße 40, 10117 Berlin
Freier Download unter publikationen.dguv.de

- (4) FBORG-003 „Mobbing – Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“

Bezugsquellen: Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie,
Postfach 10 14 80, D-69004 Heidelberg,

medienshop.bgrci.de oder [Jedermann-Verlag GmbH](http://Jedermann-Verlag_GmbH), Postfach 10 31 40, D-69021 Heidelberg,
www.jedermann.de, verkauf@jedermann.de

Freier Download vieler Schriften unter downloadcenter.bgrci.de.

Mitgliedsbetriebe der BG RCI können die folgenden Schriften (bis zur nächsten Bezugsquellenangabe) in einer der Betriebsgröße angemessenen Anzahl kostenlos beziehen.

- (5) Merkblatt A 019: Psychische Belastung erkennen – gesunde Arbeitsbedingungen gestalten
- (6) KB 027: Betriebliches Eingliederungsmanagement einfach gemacht
- (7) Kleinbroschüre 43: Betriebliches Eingliederungsmanagement mit System

3 Andere Schriften und Medien

Bezugsquellen: Jedermann-Verlag GmbH, Postfach 10 31 40, D-69021 Heidelberg, www.jedermann.de und
Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Postfach 10 1 80, D-69004 Heidelberg,
medienshop.bgrci.de

- (8) Kompendium Arbeitsschutz als Downloadfassung (kostenpflichtig): Vorschriften und Regelwerk, Symbolbibliothek, Programme zur Durchführung und Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung (GefDok Pro-Demoversion, GefDok KMU und GefDok light). Information unter medienshop.bgrci.de. Oder als Online-Datenbank (kostenpflichtig): Vorschriften und Regelwerk mit GefDok light, Symbolbibliothek, GefDok Pro-Software. Information und kostenloser, zeitlich begrenzter Testzugang unter www.kompendium-as.de

Bezugsquelle: International Labour Organization, 4 route des Morillons, CH-1211, Genève 22, Switzerland, www.ilo.org

- (9) Experiences of violence and harassment at work: A global first survey, Geneva: ILO, 2022, ISBN 9789220384923 (web PDF)

Freier Download unter www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_863095.pdf

Bezugsquelle: Bündnis gegen Cybermobbing e. V.; Leopoldstr. 1, 76133 Karlsruhe, www.buendnis-gegen-cybermobbing.de

- (10) Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen – Eine empirische Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz, 2021
Freier Download unter www.buendnis-gegen-cybermobbing.de/wp-content/uploads/2022/03/Mobbingstudie_Erwachsene_end_2021_fin.pdf

Bezugsquelle: Springer Medizin Verlag GmbH, Heidelberger Platz 3, D-14197 Berlin, www.springermedizin.de

- (11) Mobbing kostet Gesellschaft Milliarden, Ärztezeitung, Springer Medizin Verlag GmbH, Berlin, 2010
Freier Download unter www.aerztezeitung.de/Politik/Mobbing-kostet-Gesellschaft-Milliarden-220604.html

Bezugsquelle: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Abraham-Lincoln-Straße 46, 65189 Wiesbaden, www.springerfachmedien-wiesbaden.de

- (12) C. Burfeind: Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verstehen – Tipps für verantwortliches Handeln im BGM, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2020, ISBN: 978-3-658-31285-5

- (13) B. Rüttinger, J. Sauer: Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen. 3. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016, ISBN: 978-3-658-07811-9

Bezugsquelle: Bund-Verlag GmbH, Postfach, 60424 Frankfurt am Main, shop.bund-verlag.de

- (14) A. Esser, M. Wolmerath: Mobbing und psychische Gewalt. Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt a.M. 2020, ISBN: 978-3-766369789

Bezugsquelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Glinkastraße 24, 10117 Berlin, www.bmfsfj.de

- (15) Was ist Cybermobbing?, BMFSFJ, 2018
Freier Download unter www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/kinder-und-jugend/medienkompetenz/was-ist-cybermobbing--86484#

Bezugsquelle: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Merkelstraße 3, 37085 Göttingen, econtent.hogrefe.com

- (16) Willingstorfer, B., Schaper, N., Sonntag, K.: Mobbingmaße und -faktoren sowie bestehende Zusammenhänge mit sozialen Arbeitsplatzbedingungen, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A (2002), 46, S. 111–125
Freier Download unter econtent.hogrefe.com

Bezugsquelle: Verlagsgruppe Beltz, Julius Beltz GmbH & Co. KG, Werderstr. 10, 69469 Weinheim, www.psychologie-heute.de

- (17) Himpsl, F.: Die Großartigkeit des anderen, Psychologie Heute 6/22, S. 40–44, Beltz-Verlag, Weinheim

Bezugsquelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund, www.baua.de

- (18) Wenn aus Kollegen Feinde werden – Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, 6. Auflage, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund, 2010, ISBN: 978-3-88261-583-8
Freier Download unter www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A12.html

Bezugsquelle: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bezirk Mittelfranken, mittelfranken.verdi.de/

- (19) Mobbing – Info-Broschüre der ver.di-Mobbingberatung Bezirk Mittelfranken, 2019
Freier Download unter mittelfranken.verdi.de/++file++5e43d70368ef7c0b34d9641e/download/2019%20Mobbing%20Brosch%C3%BCre.pdf

Bezugsquelle: IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt, www.igmetall.de

- (20) Mobbing wirkungsvoll begegnen – ein Ratgeber der IG Metall, Reihe „Gesünder arbeiten“, 3. Auflage
Hrg. IG Metall, 2006
Freier Download unter library.fes.de/pdf-files/netzquelle/igm/mobbing.pdf

Bezugsquelle: Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung Nordrhein-Westfalen, Gesundheitscampus 10, 44801 Bochum

- (21) Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing. Ein Handbuch für Führungskräfte, Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (LIGA), 2010, ISBN: 978-3-88139-160-3

Bildnachweis

Die in dieser Schrift verwendeten Bilder dienen nur der Veranschaulichung. Eine Produktempfehlung seitens der BG RCI wird damit ausdrücklich nicht beabsichtigt.

Titelbild: nzstock/stock.adobe.com

Ausgabe 9/2023

Diese Schrift können Sie über den Medienshop unter medienshop.bgrci.de beziehen.

Haben Sie zu dieser Schrift Fragen, Anregungen, Kritik?
Dann nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf.

- Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Prävention, Grundsatzfragen und Information, Medien
Postfach 10 14 80, 69004 Heidelberg
- E-Mail: medien@bgrci.de
- Kontaktformular: www.bgrci.de/kontakt-schriften