



# Vorsicht: Mobbing!



**Psychoterror am Arbeitsplatz  
Strategien zur Bewältigung  
Mobbing vorbeugen und vermeiden**

# INHALT

<b>Von Konflikten zu Mobbing</b>	3
<b>Was ist „Mobbing“?</b>	5
<b>Beispiele aus der Praxis</b>	6
<b>Mobbing in Zahlen</b>	8
<b>Typisch Mobbing</b>	
■ Auf allen Ebenen	9
■ Anfällig für Mobbing?	10
■ Hier gedeiht Mobbing	10
■ Wie alles begann	11
<b>Mobbing und die Folgen</b>	12
<b>Aktiv gegen Mobbing</b>	
■ Schutz vor Mobbing?	13
■ Aktiv sein	13
■ Tipps für Gespräche und Aussprachen	14
■ Ansprechpartner helfen	14
■ Zwischenergebnis?	17
<b>Mobbing vorbeugen!</b>	
■ Mobbing erkennen	18
■ In die Offensive gehen!	18
<b>Mobbing erzeugt Stress</b>	
■ Stress als Energiequelle	20
■ Die Seele baumeln lassen	20
■ So richtig entspannen!	20
<b>Literatur und Adressen</b>	23



# Von Konflikten zu Mobbing

---

*sehr geehrte Versicherte,  
sehr geehrter Versicherter,*

das ist Alltag: Im Kindergarten wird ein Mädchen gemieden, in der Schule ein Junge angepöbelt, am Arbeitsplatz streiten sich Kolleg(inn)en, Vorgesetzte sind schlechter Laune und geben diese an „Untergebene“ weiter.

Einzelne Konflikte, Feindseligkeiten, Reibereien, manch derber Spruch – sie gehören offensichtlich zum Arbeitsleben, wenn's auch keinem hilft! Nicht immer sachliche Auseinandersetzungen treffen mal diesen Kollegen, dann jene Kollegin. Manche Mitarbeiter(innen) vertragen sich besser, andere wiederum können sich nicht „richten“. Die meisten fühlen sich in der Gruppe gut aufgehoben, wenige sind mehr Einzelgänger bzw. -kämpfer.

Wo Menschen zusammen sind, gibt es immer wieder einmal Spannungen, das ist ganz normal und nicht Besorgnis erregend. Eines steht jedoch fest: Je besser Menschen harmonieren, umso besser ist das „Betriebsklima“ und umso effektiver sind auch die Arbeitsergebnisse.

## Und Mobbing?

Meist nicht sofort erkennbar, weder für Betroffene noch für Unbeteiligte, werden einzelne Personen, seltener Gruppen, immer wieder und häufig zunehmend zur Zielscheibe: Sie fühlen sich drangsaliert, benachteiligt, oft wie „Luft“ behandelt und diskriminiert.

Diese „Angriffe“ von einzelnen Kolleg(inn)en, von Vorgesetzten oder auch von Untergebenen erfolgen selten offen, häufig für den Betroffenen heimlich, hinter seinem Rücken. Sie können verbaler oder nonverbaler Art sein. Von allgemeinen Gerüchten über allerlei Negatives zur Arbeitsleistung bis hin zur Ausgrenzung reicht die Palette systematischer Schikane.



Es liegt auf der Hand, dass Mobbing letztlich nachteilig für alle ist: Für unmittelbar Betroffene, weil Arbeitszufriedenheit und Gesundheit darunter leiden, allgemein verschlechtern sich Arbeitsleistungen und das Betriebsklima. Für Betriebe, Verwaltungen und Dienstleistungen entstehen dadurch enorme Kosten.

**Es gibt viele Möglichkeiten, mit Mobbing umzugehen – Nichtstun oder Bagatellisieren ist die schlechteste von allen. Handeln ist nicht immer einfach und angenehm – aber es lohnt sich für alle!**

Diese Broschüre zeigt viele Wege auf, wie Mobbing erkannt und bewältigt werden kann, vielfach lässt sich Mobbing sogar vermeiden.

Ihre  
**BKK**



# Was ist „Mobbing“?

## Von „angreifen“ bis „tyrannisieren“

Mobbing ist nicht neu, ist nicht eine Erscheinung dieses Jahrzehnts, es wird aber zunehmend aktueller. Seit Menschen zusammen arbeiten, insbesondere seit der Industrialisierung, gibt es Psychoterror als schikanöses Verhalten am Arbeitsplatz in vielen Variationen!

Nur der Begriff „Mobbing“ bzw. „mobben“ ist erst in den letzten Jahrzehnten geprägt worden und zwar vom schwedischen Arbeitspsychologen und Begründer der Mobbingforschung Prof. Heinz Leymann. Beide Begriffe entstammen der englischen Sprache, wobei „the mob“ der Pöbel und „to mob“ so viel wie anpöbeln bedeutet.

Weitere Umschreibungen von mobben sind:

- über jemanden herfallen
- schikanieren, attackieren, angreifen, drangsalieren, tyrannisieren
- ausgrenzen, benachteiligen
- belästigen, auch sexuell
- beleidigen, intrigieren

## Wie im richtigen Leben

Was kennzeichnet Mobbing? Einzeln betrachtet wirken Mobbingattacken oft harmlos, sogar banal. Die regelmäßigen Wiederholungen und immer neuen „Einfälle“ lassen sie zur Schikane werden!

## Bossing, bullying, staffing

Wenn Vorgesetzte mobben, wird dies auch „bossing“ oder „bullying“ genannt. Richten sich unfaire Handlungen von Mitarbeiter(inne)n gegen Vorgesetzte, wird dies auch mit „staffing“ bezeichnet.



## Mobbing

- ist nicht ein vorübergehender Konflikt, sondern dauert länger und bezeichnet wiederholte Handlungen,
- richtet sich gezielt an eine bestimmte Person, selten an eine Gruppe, ist aber häufig nicht offen, sondern versteckt und heimtückisch,
- kennzeichnet die betroffene Person als unterlegen, die sich also schlecht zur Wehr setzen kann, bei ungleichen Machtverhältnissen wie zum Beispiel bei einer Über-/Unterordnung,
- ist oft schwer bzw. lange Zeit nicht zu (er-)fassen bzw. zu erkennen, weil einzelne, auch banale Situationen, hinsichtlich ihrer Wirkung nicht zu durchschauen sind,
- geschieht meist verdeckt, weil offene Auseinandersetzungen zu riskant erscheinen,
- wird eingesetzt, um einer Person zu schaden mit dem Ziel, sie auszugrenzen bis zur Entfernung aus dem Arbeitsverhältnis,
- empfinden die davon Betroffenen als stark belastend, weil diskriminierend,
- hat negative Folgen für die Mitarbeiter(innen) und Arbeitgeber.

# Beispiele aus der Praxis

## Beispiel Nr. 1

In der Praxis von Dr. med. Jochen Mey erscheint Frau Susanne Peter und schildert verschiedene Beschwerden wie zunehmende Kopfschmerzen, Schlafstörungen, vor allem aber seit längerem anhaltende Magenbeschwerden mit ständigem Erbrechen und wiederholten Durchfällen. Nach einer genauen Untersuchung verordnet der Arzt zunächst eine kleine Packung eines Medikaments zur Hemmung der Magensäure. Weil sich die Beschwerden nur kurzfristig bessern, veranlasst er eine Magenspiegelung, die jedoch keine konkreten Befunde ergibt.

Auf ihr soziales Umfeld angesprochen, berichtet Frau Peter von erheblichen Problemen an ihrem Arbeitsplatz: Nach ihrer Babypause sei sie wieder, und zwar jetzt halbtags, an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt. Im Betrieb war inzwischen umstrukturiert worden. Trotz Einarbeitung habe sie den Eindruck, die Arbeit nicht zu schaffen. Ihr falle auf, dass sie Arbeiten von anderen bekomme, die diese nicht gerne erledigten, jeder gebe ihr Aufträge, decke sie förmlich mit Arbeit zu. Deshalb nehme sie nur selten an den gemeinsamen Pausen der Übrigen teil. Hilfe und Unterstützung würden ihr keine angeboten.

Überhaupt habe sie den Eindruck, nicht willkommen zu sein. Hinter ihrem Rücken werde offensichtlich negativ über sie gesprochen. Gespräche unter Kolleg(inn)en verstümmten, wenn sie in ihre Nähe komme – sie fühle sich wie „Luft“ behandelt. Zu gemeinschaftlichen Veranstaltungen werde sie gar nicht eingeladen. Wich-

tige Informationen zu Arbeitsabläufen, vor allem mündliche, würden nicht an sie weitergegeben. Darauf angesprochen, hatte sie durchaus den Eindruck, dass es den anderen peinlich war, allerdings besserte sich die Situation nur vorübergehend.

Ein Gespräch mit der Vorgesetzten endete ungut, weil diese die vorgebrachten Ereignisse als zu vage abtat. Sie solle nicht so empfindlich bzw. sensibel sein, war wiederholt zu hören. Sie bilde sich vieles nur ein oder sei selbst an allem schuld. Das Gespräch mündete schließlich in heftigen Vorwürfen über die mangelhafte Arbeitsleistung. Susanne Peter sei auf den Verdienst dringend angewiesen und möchte deshalb ihren Arbeitsplatz nicht gefährden, so endete ihre Schilderung in der Arztpraxis. Wobei sie nicht genau sagen könne wann, wie und wodurch das Geschehen seinen Lauf nahm.





## Beispiel Nr. 2

Katrin Stadler ist neu im Betrieb. Sie erledigt zwar einfache Büroarbeiten, ist aber sehr geschickt am PC. Sie kann nicht nur sehr gut schreiben, sondern auch Medien gestalten. Diese Kenntnisse hat sie sich in einem Spezialkurs angeeignet. Die telefonische Kundenbetreuung liegt ihr dagegen weniger. Einerseits ist für Frau Stadler Telefonmarketing neu, andererseits hat sie noch keine ausreichenden Kenntnisse über Produkte und Kundenwünsche. Die Folgen: Sie muss öfter ihre unmittelbare Vorgesetzte, Hermine Strasser, fragen, die ihr nur unwillig und unfreundlich Auskunft gibt. Was Frau Stadler nicht weiß: Ihre Vorgesetzte hatte eine interne Bewerberin, eine gute Bekannte, zur Besetzung der Stelle vorgeschlagen, konnte sich damit aber nicht durchsetzen.

Nach kurzer Zeit beginnt Frau Strasser sowohl Stimmlage als auch Ausdrücke von Frau Stadler – während der Telefonate – „nachzuäffen“. Diese wird zunehmend unsicherer, ihre Stimme leiser, die Versprecher häufen sich, Schweiß tritt auf ihre Stirne.

Die Vorgesetzte übergibt ihr nicht nur immer mehr Kundenrückfragen, sondern verlässt auch zur Hauptfrequenzzeit öfter das Büro und zwingt so die Mitarbeiterin, noch mehr Telefonate entgegenzunehmen, ohne die Gelegenheit für Rückfragen zu haben. Doch damit nicht genug: Hinter dem Rücken der Mitarbeiterin erzählt die Vorgesetzte in der ganzen Abteilung nicht nur von den nach ihrer Meinung mangelnden Fähigkeiten, sondern kritisiert auch die nicht modische Kleidung und den Körpergeruch. Frau Stadler erfährt dies alles zufällig von einer Kollegin, sie ist sehr schockiert. Sie wacht nachts, von Alpträumen verfolgt, schweißgebadet auf und kann längere Zeit nicht wieder einschlafen. Morgens verspürt sie bei dem Gedanken an ihren Arbeitsplatz wenig Appetit auf ein Frühstück, Magenkrämpfe plagen sie.

Weil Frau Stadler erst wenige Wochen im Betrieb ist, hat sie kaum Kontakt zu Kolleg(inn)en, sie wagt es nicht, den Abteilungsleiter um eine Aussprache und um Hilfe zu bitten. Zum Ende der 6-monatigen Probezeit kündigt Frau Stadler ihr Arbeitsverhältnis, weil sie den Druck nicht mehr länger aushält.



# Mobbing in Zahlen

## Mobbing ist weit verbreitet

Gemobbt wird in alle Richtungen: von Vorgesetzten nach „unten“, innerhalb der Kolleg(inn)en und auch nach „oben“. Verbreitet ist „Rudelmobbing“: Vorgesetzte und Mitarbeiter(innen) mobben gemeinsam Kolleg(inn)en. Männer treten häufiger als Mobber auf, dafür haben Frauen ein wesentlich höheres Mobbingrisiko. Bei Männern kommen öfter Angriffe auf ihre Arbeit vor, Frauen werden eher auf der sozialen Ebene gemobbt (beleidigen, ausgrenzen usw.).

In dem „Mobbing-Report“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Literaturhinweis am Ende der Broschüre) sind wichtige Ergebnisse

einer Erhebung auf der Basis des Jahres 2000 dokumentiert. Danach kann Mobbing alle Erwerbstätigen, Frauen wie Männer, die verschiedenen Altersgruppen, Berufe und Branchen sowie Betriebsgrößen betreffen. Folglich ist niemand generell davon ausgenommen, jedoch gibt es unterschiedliche Gewichtungungen.

### Von allen Erwerbstätigen

- sind in Deutschland aktuell rund 3 % von Mobbing betroffen, das sind über eine Million Menschen
  - davon Männer 2 % Frauen 3,5 % (+ 75 % gegenüber den Männern)
  - am häufigsten die unter 25-Jährigen und

hier wiederum die Azubis sowie die über 55-Jährigen

- beträgt die Quote während eines Jahres 5,5 % (im Vorjahr begonnene, im laufenden Jahr abgeschlossene sowie am Jahresende noch andauernde Fälle)
- wurden rund 11 %, also jeder 9., im Verlauf des Erwerbslebens gemobbt
- haben das größte Mobbingrisiko soziale Berufe (z. B. Sozialarbeiter, -pädagogen, Erzieher und Altenpfleger), gefolgt von Verkäufern, insbesondere in Nahrungs- und Genussmittelberufen, Mitarbeitern von Banken, Bausparkassen, Versicherungen und technischen sowie Gesundheitsdienstberufen.

### Mobbing

- geht zu rund 50 % von Vorgesetzten aus (ggf. zusammen mit Kolleg(inn)en)
- betrifft zu je 50 % und mehr Gerüchte und Sticheleien, falsch bewertete bzw. ungerechtfertigt kritisierte Arbeitsergebnisse und verhinderte Informationen
- geschieht überwiegend mehrmals in der Woche
- dauert überwiegend sechs Monate und länger (über 2/3 aller Fälle)
- betrifft 3,1 % der gesamten Jahresarbeitszeit



# Typisch Mobbing



## Auf allen Ebenen

### Zwischenmenschliche Beziehungen

- wie „Luft“ behandeln, demonstrativ meiden
- über jemanden lustig bzw. jemanden lächerlich machen
- ausgrenzen, zu Treffen/Veranstaltungen nicht einladen
- abwertende Blicke oder Gesten
- beleidigen, bedrohen, angreifen
- nicht zu Wort kommen lassen, ins Wort fallen
- nicht ernst nehmen

### Soziales Ansehen

- Merkmale nachäffen (Gesten, Stimme, Sprache, Mimik)
- negativ über Herkunft, Geschlecht, Religion, Behinderungen usw. reden
- Gerüchte verbreiten
- für verrückt bzw. psychisch krank erklären
- als unfähig darstellen

### Arbeitsplatz und fachliche Kompetenz

- Vorschläge, Anregungen gezielt ablehnen
- zu viel oder zu wenig bis gar keine Arbeit zuteilen
- ständig neue Aufgaben übertragen
- unter- bzw. überfordernde oder sinnlose Aufgaben
- bei Vorgesetzten anschwärzen
- die Arbeitsleistung falsch bewerten, ungerecht kritisieren
- wichtige Informationen vorenthalten
- die Arbeit behindern
- Arbeitsmittel nicht im erforderlichen Umfang zur Verfügung stellen, manipulieren oder zerstören

### Gesundheit, Sicherheit

- gesundheitsschädigende Arbeiten zuteilen
- gesundheitliche Schwächen für Mobbing ausnützen
- körperliche Gewalt
- Telefonterror, Drohungen



# Mobbing und die Folgen

## Kränkungen machen krank

Mobbing wirkt wie Psychoterror und ist deshalb ein bedeutender Stressauslöser (Stressor). Die unterschiedlichsten Schikanen führen zu erheblichen Belastungen, die nicht ohne Folgen bleiben: Mobbing zerstört physische und psychische Kräfte!

Gemobbte Menschen sind oft verunsichert, misstrauisch, demotiviert, sie wirken erschöpft, gereizt und nervös. Ihre Konzentrations- und Leistungsfähigkeit nimmt ab. Sie und/oder Kolleg(inn)en gehen auf Distanz, ziehen sich zurück, das betriebliche soziale Netz wird beschädigt und zerbricht.

Die gesundheitlichen Probleme reichen neben den Versagensängsten von Schlafstörungen und Kopfschmerzen über Herz-Kreislauf- bzw. Magen-Darm-Beschwerden bis hin zu Depressionen. Dazu kommen persönliche Nachteile und gesellschaftliche Kosten: Beispiele sind Arbeitsunfähigkeit und Krankenhausaufenthalte, Kuren, Erwerbsunfähigkeit oder der Verlust des Arbeitsplatzes (Arbeitslosigkeit). Dadurch kann die wirtschaftliche Existenz gefährdet sein. Mobbing am Arbeitsplatz wirkt sich negativ bis ins Privatleben aus. Letztlich besteht die Gefahr, dass vermehrt Suchtmittel wie Nikotin, Alkohol und Tabletten konsumiert werden.

## Die Folgen für Unternehmen

Mobbing am Arbeitsplatz verursacht erhebliche Kosten für Unternehmen gleichermaßen wie für Dienstleister und Verwaltungen.

### Beispiele

- ineffektives Arbeiten durch demotivierte Mitarbeiter(innen) („innere Kündigung“)
- Leistungs- und Denkblockaden
- verschlechtertes Betriebsklima
- Qualitätsmängel durch häufigere Fehler
- Reibungsverluste bei Mobbern gleichermaßen wie bei Gemobbten
- Innovations-Kreativitätsverluste
- Arbeitsplatzwechsel
- Fluktuation
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter(innen)
- Imageverlust

# Aktiv gegen Mobbing



## Schutz vor Mobbing?

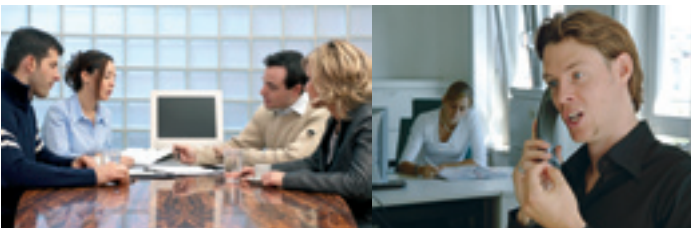
Ein festes soziales Netz am Arbeitsplatz, also gute Beziehungen zu Kolleg(inn)en, kann vor „Angriffen“ schützen.

Mobbing kann verhindert werden, wenn Vorgesetzte und/oder Kolleg(inn)en frühzeitig eingreifen. Die Tatsache, dass oft nicht Bösartigkeit oder Vorsatz vorliegt, sondern Ängste und Eifersucht dahinter stecken, erleichtert diesen Schritt. Gerade in der Anfangsphase besteht auch vielfach Unklarheit über die Folgen: Die Wirkung ihres Handelns ist den Beteiligten in der ganzen Bandbreite gar nicht bewusst, insbesondere wenn sie keine Rückmeldung (Feedback) zu ihrem Tun bekommen. Wenn es die Betroffenen nicht tun, dann sollten zumindest Kolleg(inn)en bzw. Vorgesetzte handeln.

## Aktiv sein

Hier gilt als Motto: „Wer kämpft kann gewinnen oder verlieren, wer nicht kämpft hat schon verloren“. Nützlich kann es aus mehreren Gründen sein, alsbald eine Art Tagebuch zu führen (Datum, Uhrzeit, Beteiligte, Vorfall). Dies hilft auch ein wenig, sich den Ärger „von der Seele zu schreiben“. Zugleich existieren Unterlagen für Gespräche und Konfliktlösungen; sie sind auch eine gute Gelegenheit zur kritischen Selbstanalyse: Wie und wodurch leiste ich evtl. Mobbing Vorschub?

**Je länger der Konflikt läuft, umso undurchsichtiger wird er und das erschwert eine Lösung. „Warum gerade ich...? Warum ausgerechnet jetzt...? Wieso passiert mir das?“ Auf solche Fragen werden Betroffene sehr häufig keine Antwort finden, weil es wahrscheinlich keine gibt, es sei denn, sie helfen bei der kritischen Selbstanalyse.**





Wenn Probleme als persönliches Versagen gesehen werden, dann gilt erst recht: Mobbing ist kein Einzelfall, es kann überall und jederzeit vorkommen, ist also nicht auf eine bestimmte Person fixiert. Keinesfalls sollten Betroffene Kummer, Frust und Ärger „runterschlucken“. Selbstzweifel und zermürbendes grübeln, sich zurückziehen – das alles kostet viel Kraft, die anderweitig besser eingesetzt werden kann: um sich zur Wehr zu setzen! Mobber könnten


dieses Verhalten sonst als Schwäche (oder Eingeständnis?) werten und ihr Tun noch verstärken!

## **Ansprechpartner helfen**

Im Vordergrund stehen eigene Bemühungen zur Lösung von Konflikten durch Gespräche zwischen den Beteiligten. Wenn dies zu keinem befriedigenden Ergebnis führt, sollten Ansprechpartner um ihre Vermittlung, Moderation und Hilfe gebeten werden.

### **Tipps für Gespräche und Aussprachen**

- Sorgfältig vorbereiten, Notizen anfertigen
- Geeigneten Ort und Zeitpunkt auswählen
- Wenn ein 4-Augen-Gespräch nicht befriedigend verlaufen ist, einen Ansprechpartner bitten, die Moderation zu übernehmen
- Wirkung des Verhaltens auf die eigene Person ansprechen
- Vorfälle der aktuellen Auseinandersetzung wählen, nicht „alte Sachen aufwärmen“
- Nicht „Mobbingvorwurf“ erheben
- Die Sache ansprechen, nicht die Person angreifen
- Aktiv zuhören, ausreden lassen
- Welche Ziele sollen – auch mit Blick auf die Arbeitsergebnisse – erreicht werden?
- Lösungsansätze (Was kann jeder zur Verbesserung beitragen?). Bei unterschiedlichen Stand-
- punkten ggf. „zweinigen“, d. h. jeweils die Meinung des anderen akzeptieren, evtl. Kompromiss schließen
- Gemeinsame Ziele formulieren, Vorteile herausarbeiten
- Vereinbarung für kollegiale Zusammenarbeit treffen
- Den Erfolg sichern bzw. die Umsetzung beobachten
- Ggf. weitere Gespräche vereinbaren



Infrage kommen zum Beispiel:

### **Vorgesetzte**

soweit sie nicht selbst direkt oder indirekt beteiligt sind.

### **Betriebs-/Personalräte**

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz wachen Arbeitgeber und Betriebsräte darüber, dass Diskriminierungen (z. B. wegen Geschlecht, Abstammung oder Herkunft) unterbleiben (§ 75 Abs. 1 BetrVG). Die freie Entfaltung der Persönlichkeit steht unter dem besonderen Schutz des Grundgesetzes (vgl. Art. 2 Abs. 1). Dies gilt auch für den Arbeitsbereich. Deshalb nimmt das Betriebsverfassungsgesetz in § 75 Abs. 2 ausdrücklich darauf Bezug. Dort heißt es: „Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern“.

Der Betriebsrat wacht über Schutzvorschriften (§ 80), nimmt Beschwerden entgegen (§ 85) und bestimmt mit, wenn es um Fragen der Ordnung des

Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer geht (§ 87). Er kann sogar die Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer verlangen (§ 104).

Das sind nur Beispiele für jede Menge Mitwirkungsmöglichkeiten und -rechte des Betriebsrates. Ähnliche Vorschriften sind auch im Bundespersonalvertretungsgesetz bzw. in entsprechenden Ländergesetzen enthalten.

Von Mobbing Betroffene haben meist sehr hohe Erwartungen, wenn der Leidensdruck schon längere Zeit besteht. Betriebs-/Personalräte sollten aber keine Bewertungen vornehmen und nicht (vorschnell) Ratschläge erteilen, sondern zusammen Lösungswege entwickeln, die dann zu einer gemeinsamen Aussprache führen können. Dieser sollten bereits Gespräche der unmittelbar Beteiligten vorausgegangen sein.

Kommt es zu keiner befriedigenden Lösung, sollten Vorgesetzte, Personalverantwortliche bzw. der Arbeitgeber hinzugezogen werden.



# Mobbing vorbeugen!



## Mobbing erkennen

Diese Indikatoren können, müssen aber nicht, auf Mobbing hinweisen:

- häufige Krankheits-/ Fehlzeiten
- hohe Fluktuationsraten
- Streitereien am Arbeitsplatz
- schlechtes Betriebsklima
- Mitarbeiter(innen) sind/ werden isoliert
- Kundenbeschwerden häufen sich
- Arbeitsleistungen lassen nach, Rückstände nehmen zu

## In die Offensive gehen!

Mobbing ist vielfach noch ein Tabuthema! Dies erschwert nicht nur, Mobbing rechtzeitig zu erkennen, sondern verhindert vor allem Mobbinghandlungen frühzeitig zu stoppen – mit den bekannten negativen Folgen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Viele Führungskräfte werten es als Eingeständnis von Schwäche, wenn ihr Bereich mit Mobbing in Verbindung gebracht wird. Weil vielfach auch spezielle Kenntnisse zur Lösung von Konflikten fehlen, werden sie eher verdrängt oder vertuscht.

Ideelle und materielle Investitionen lohnen sich für alle: Reibungs- und Qualitätsverluste werden vermieden, mehr Arbeitsfreude führt zu besseren Leistungen, das steigert die Kreativität und die Innovationsfähigkeit für eine gesicherte Zukunft!



## Es gibt viele Möglichkeiten

- Über Mobbing informieren (Aushang, Rundschreiben, in Betriebs-/Mitarbeiterzeitungen, bei Versammlungen, Besprechungen usw.): Mobbing werde nicht toleriert, mögliche Folgen und Sanktionen werden klar aufgezeigt.
- Rahmenbedingungen verbessern, um Mobbing entgegenzuwirken (z. B. Informationen zu geplanten Veränderungen organisatorischer, technischer und personeller Art, Einbeziehen der Betroffenen, Schulungs-/Weiterbildungsveranstaltungen).
- Mitarbeiterbefragungen (Zufriedenheit, Verbesserungsvorschläge).
- Beschwerde-/Anlaufstelle für Mobbing einrichten.
- Führungsgrundsätze erarbeiten (z. B. kooperativer Führungsstil, Konfliktvermeidung und -lösung, Kommunikations-/Kritikfähigkeit) und Weiterbildung anbieten.
- Gesundheitszirkel einrichten.
- Betriebs-/Personalräte/Schwerbehindertenvertretung befassen sich mit dem Thema Mobbing, informieren darüber, setzen sich für betriebliche Anlaufstellen und spezielle Betriebs-/Dienstvereinbarungen ein.
- Frauenbeauftragte werden vorbeugend aktiv. Sie unterstützen Mitarbeiterinnen, insbesondere Teilzeitkräfte oder bei einem beruflichen Wiedereinstieg nach einer Elternzeit sowie ältere Frauen; achten auf Signale bzw. sind Ansprechpartner für Konflikte. Sie informieren zum Beispiel über zeitliche Schwierigkeiten bei der Kinderbetreuung, um die anderen Kolleg(inn)en zu sensibilisieren; sie regen die Förderung von Weiterbildung und Qualifizierung für Frauen an.
- Die Beteiligten des Arbeitsschutzes verwirklichen Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen auch mit Blick auf Mobbing (vgl. §§ 3, 4 ArbSchG). Diese sind weniger kostenintensiv als die Schäden durch Mobbing, zugleich werden Motivation und Arbeitszufriedenheit gesteigert.



keln Sie sich, strecken und dehnen Sie Ihren Körper, spüren Sie Ihre Muskeln, öffnen Sie Ihre Augen, setzen Sie sich langsam hin und spüren Sie die Wirkung Ihrer Entspannung.

### **Atemtechnik**

Wird das Atmen bewusst verbessert, kann Stress abgebaut werden. Richtige Atmung ist langsam, rhythmisch und tief. Beim Einatmen zieht sich das Zwerchfell zusammen und bewegt sich abwärts, die Bauchdecke wölbt sich nach vorne, beim Ausatmen entspannt sich das Zwerchfell.

### **Autogenes Training**

Die Kraft der Gedanken hat bei dieser Entspannung eine zentrale Bedeutung. Sie ist nämlich eine Form der Selbstsuggestion.

Bei den verschiedenen Übungen wird die Entspannung willentlich herbeigeführt. Durch bewusstes konzentrieren auf den Körper bzw. einzelne Abschnitte soll ein Schwere- bzw. Wärmegefühl herbeigeführt werden. Dabei entspannen sich zum Beispiel Muskeln, erweitern sich Blutgefäße, dies führt zu

besserer Durchblutung und letztlich zur Entspannung.

Beispiel: „Ich bin ganz ruhig und entspannt. Mein linker Arm ist ganz warm und schwer.“

### **Fernöstliche Methoden**

Im asiatischen Raum sind Entspannungsmethoden seit Jahrhunderten weit verbreitet. Weil sie – ggf. abgewandelt – für Gesundheit und Wohlbefinden sehr nützlich sein können, sind sie auch in Deutschland sehr gefragt.

### **Beispiele:**

#### **Yoga**

Wenn Sie sich entspannen und zugleich etwas für Körper (Fitness) und Geist tun wollen, dann kann Yoga (Hatha Yoga) sehr hilfreich sein. Konzentration (Meditation), Atmung und Bewegung werden dabei zu einer Einheit. Spezielle Übungen, hauptsächlich fließende Bewegungen, werden durch tiefes Ein- und Ausatmen unterstützt. Neue Energie tanken.

#### **Qigong**

Qi meint die Lebensenergie. Auch bei Qigong werden Meditation und langsam fließende Bewegungen durch bewusstes Atmen unterstützt.

#### **Tai-Chi**

Tai bedeutet Körper und Chi die Lebensenergie Qi (vgl. Qigong). Wieder spielt die Atmung eine wichtige Rolle, die Bewegungen verlaufen langsam, beinahe in Zeitlupe und erfassen den ganzen Körper.





## Literatur

### Der Mobbing-Report

Eine Repräsentativstudie für die  
Bundesrepublik Deutschland  
Forschungsbericht Fb 951

### Mobbing am Arbeitsplatz

Informationen, Handlungsstrategien,  
Schulungsmaterialien  
Sonderschrift S 49

Beide Broschüren (Herausgeber:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin) sind zu beziehen bei:  
Wirtschaftsverlag NW  
Verlag für neue Wissenschaft GmbH  
Bürgermeister-Smidt-Str. 74-76  
27568 Bremerhaven  
Telefon: 0471 94544-0  
Telefax: 0471 94544-77  
E-Mail: [info@nw-verlag.de](mailto:info@nw-verlag.de)  
Internet: [www.nw-verlag.de](http://www.nw-verlag.de)

## Adressen

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
44149 Dortmund  
Telefon: 0231 9071-0  
Telefax: 0231 9071-2454  
E-Mail: [poststelle@buaa.bund.de](mailto:poststelle@buaa.bund.de)  
Internet: [www.buaa.de](http://www.buaa.de)

BKK Bundesverband  
Abteilung Gesundheit  
Kronprinzenstraße 6  
45128 Essen  
Telefon: 0201 179-1247  
Telefax: 0201 179-1014  
E-Mail: [praevention@bkk-bv.de](mailto:praevention@bkk-bv.de)  
Internet: [www.bkk.de](http://www.bkk.de)

Im **Internet** finden Sie jede Menge  
Tipps und Links unter dem Suchbegriff  
„Mobbing“. Hier eine Auswahl, die kei-  
nen Anspruch erhebt auf Vollständig-  
keit, Wertung der Reihenfolge sowie  
inhaltliche Prüfung:

- [www.bgf-institut.de](http://www.bgf-institut.de)
- [www.fairness-stiftung.de](http://www.fairness-stiftung.de)
- [www.gesuenderarbeiten.de](http://www.gesuenderarbeiten.de)
- [www.mobbing-abwehr.de](http://www.mobbing-abwehr.de)
- [www.mobbing-net.de](http://www.mobbing-net.de)
- [www.mobbing-web.de](http://www.mobbing-web.de)
- [www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de)
- [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)
- [www.bmas.bund.de](http://www.bmas.bund.de)
- [www.osha.de](http://www.osha.de)
- [www.bmfsfj.bund.de](http://www.bmfsfj.bund.de)