

Was ist Mobbing?

Mobbing (aus dem Englischen „to mob“ = **anpöbeln**, schikanieren) bedeutet, dass eine Person oder eine Gruppe am Arbeitsplatz von **gleichgestellten, vorgesetzten oder untergebenen** Mitarbeitenden **schikaniert, gedemütigt, belästigt, beleidigt, ausgegrenzt** oder mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird. Die „gemobbten“ Personen fühlen sich mit der Zeit unterlegen, eine Machtposition wird ausgenutzt.

Bei allgemeiner Unzufriedenheit der Mitarbeitenden tritt Mobbing häufiger auf. Mobbing existiert jedoch nicht nur in der **Arbeitswelt**, sondern auch im Bildungsbereich (Schule), in Freizeit-Institutionen (z. B. Vereinen), in der Nachbarschaft.

Der Zeitfaktor spielt insofern eine Rolle, als man per Definition nur dann von Mobbing spricht, wenn Mobbing-Handlungen **häufig und wiederholt** auftreten, **aufeinander bezogen** sind und sich über einen **längeren Zeitraum** erstrecken. Einmalige Vorfälle sind also kein Mobbing. Auch kann man nicht von Mobbing sprechen, wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten.

Ein weiteres wesentliches Kriterium ist die **Systematik** der Mobbinghandlungen. Eine gelegentliche Kritik an der Arbeitsleistung oder eine hohe Arbeitsdichte an sich machen noch kein Mobbing aus. Die **destruktiven Handlungen** müssen eine **Zielgerichtetheit gegen eine Person** aufweisen.

Besonderheit: Wenn der Chef der Mobber ist -> Hier spricht man vom Bossing.

Bossing = zielgerichtetes Einsetzen von Mobbing Methoden durch den Chef bzw. Personalleitung.

Wichtig: Bei Bossing müssen die oben genannten Kriterien für Mobbing erfüllt sein. Kein Bossing ist es, wenn der Vorgesetzte von seinem Weisungs- und Direktionsrecht Gebrauch macht, und es sich um gerechtfertigte Kritik handelt.

Welche Ursachen für Mobbing gibt es?

- ➔ bei einer Mobbinghandlung spielen immer mehrere Faktoren eine Rolle
- ➔ oft greifen ungünstige Rahmenbedingungen, verschiedene Motive des Mobbers sowie eigene/ persönliche Hintergründe und Verhalten ineinander und können die Entstehung von Mobbing begünstigen

Rahmenbedingungen:

- Strukturwandel in der Arbeitswelt
- Wirtschaftlich angespannte Lage/ Arbeitsmarktbedingungen/ hohe Arbeitslosigkeit
- Steigerung des Konkurrenzdenkens sowie Steigerung des Leistungsdrucks
- ungünstige Unternehmensphilosophie (Struktur und Ziele des Unternehmens)
- schlechte Führungskompetenzen (Chef vernachlässigt Führungsaufgaben und Fürsorge)
- schlechte Informationspolitik
- hohe Arbeitsdichte/ hoher Zeit- und Leistungsdruck
- Mitarbeiterunzufriedenheit/ Verschlechterung des Arbeitsklimas
- auf betriebliche Gesundheitsförderung wird kein Wert gelegt

Motive des Mobbers:

- Neid (z. B. auf Familie, Erfolg, Äußeres, Kompetenzen, Stellung im Unternehmen etc.)
 - Konkurrenzdenken/ Angst um den eigenen Arbeitsplatz
 - Machtausübung
 - eigene Unzulänglichkeiten/ Defizite kaschieren
 - Unfähigkeit, arbeitsbezogene Probleme gemeinsam zu lösen, andere Sichtweisen zu akzeptieren
 - Angst, selbst Opfer zu werden
 - Unsicherheit
 - fehlender Führungsstil/ mangelhafte Kommunikationsfähigkeit
 - Durchsetzung eigener Interessen bzw. der Ziele und Vorgaben des Unternehmens
 - Verwirklichung des Stellenabbaus
 - Unfähigkeit, Konflikte zu lösen
 - Gruppenzwang, Gruppendynamik
 - Anderssein wird nicht akzeptiert
 - "Hoch-kommen"/ Weg auf Karriereleiter
 - Rache
- ➔ Mobber sind oft selbstunsichere Persönlichkeiten, die mithilfe von Mobbing versuchen, ihre eigenen Defizite zu kaschieren bzw. eigene Ziele durchzusetzen!

Persönlich:

- wo bin ich "anders" als die anderen in meinem Team? (z. B. anderes Aussehen, anderer Kleidungsstil, Raucher unter Nichtrauchern, Dialekt, etc.)
 - Angriffsflächen (z.B. Krankheit, geringes Selbstbewusstsein, sich nicht wehren)
 - eigene Erfolge/ Beliebtheit (kann Neid hervorrufen)
 - unbequem sein
 - sich nicht anpassen können/wollen?
 - eigenes Verhalten (Respektvoll? Isoliere ich mich? Bin ich zu direkt?)
- ➔ Typische Mobbingpersönlichkeiten gibt es pauschal nicht, aber es kann bestimmte Gründe geben, warum ich gemobbt werde und nicht mein Kollege. Die Frage nach Schuld ist hier jedoch nicht hilfreich.

Was ist KEIN Mobbing?

- einzelne Auseinandersetzungen zwischen Vorgesetztem/Arbeitgeber und Mitarbeiter oder unter Mitarbeitern
- Ausübung des Direktionsrechts (§ 106 GewO) durch den Arbeitgeber
- berechtigte Kritik
- lockerer Umgangston

Literaturauswahl

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010): Wenn aus Kollegen Feinde werden.... Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Dortmund. <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A12.html> (Aufgerufen am: 01.03.2016)

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege - BGW (2012): Betriebliches Konfliktmanagement und Mobbingprävention. Hamburg

Abidi, H.; Koelsing, A. (2016): Willkommen in der Bürohölle. Von schrecklichen Chefs, fiesen Kollegen und unfähigen Untergebenen. Eden Books: Berlin

Bisel, C. (2015): Mobbing-Tagebuch. Was sie beachten sollten, damit ihr Mobbing-Tagebuch den gewünschten Erfolg bringt. Bisel Consulting: Zürich

Meschkat, B., Stackelbeck, M.; Langenhoff, G. (2002): Der Mobbingreport. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Dortmund. <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/682700/publicationFile/46973/Fb951.pdf> (aufgerufen am : 26.02.2016)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Schritt für Schritt zurück in den Job. Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit - was Sie wissen müssen. BmAS: Rostock <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a748-betriebliche-eingliederung.html> (aufgerufen am: 16.02.2016)

Josef Schwickerath (2014): Mobbing erfolgreich bewältigen: In vier Schritten aus der Mobbingfalle. (Originalausgabe Belz)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat Information, Publikation, Redaktion (2015): Arbeitsrecht. Informationen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a711-arbeitsrecht.html> (aufgerufen am: 24.02.2016)

Esser, Axel / Wolmerath, Martin (2011): Mobbing und psychische Gewalt: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. (Job aktuell) 8. Auflage. Bund-Verlag GmbH.

Bärbel Wardetzki (2014): Kränkung am Arbeitsplatz: Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing. (dtv Ratgeber) 3. Auflage. Deutscher Taschenbuch Verlag

Glasl, Friedrich (2007): Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte, Übungen, praktische Methoden. 7. Auflage. Freies Geistesleben: Stuttgart

Greenberger, Dennis; Padesky, Christine A., 2007: Gedanken verändern Gefühle - Fertigkeiten, um Stimmungen, Verhalten und Beziehungen grundlegend zu verbessern (Originaltitel: Mind over Mood), Junfermann.

Martin Jehnichen in Der Spiegel (2012): Mobbing. Der Feind in meinem Büro. Mobbing im Internet. Ausgabe: 16/2012

Leymann, Heinz (HG.) (1995): Der neue Mobbingbericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote, Reinbek: Rowohlt

Thomann, Christoph und Schulz von Thun, Friedemann (1988): Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen (55. – 57. Tausend August 1999), Reinbek (Rowohlt)

Hans-Otto Morgenthaler (o. J.): Mobbing Hilfe. <http://www.mobbing-hilfe.de/index.htm>. (aufgerufen am: 16.04.2019)

Medizinisch-Therapeutisch	Gruppenkonzepte	Formularverantwortlicher: Lorenz, Heike
QD_22.31_12_APK Mobbinggruppe Handout komplett	Version: 03 – 16.02.2023	Seite 3 von 12

Esser, Axel / Wolmerath, Martin (2015, akt.): Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. 9. akt. Auflage 2008. Bund-Verlag GmbH.

Freistaat Sachsen/ Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (2015): Mobbing. Fakten - Verlauf - Hilfeangebot. <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/20593> (aufgerufen am: 17.04.2019)

Glasl, Friedrich (1998): Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte, Übungen, praktische Methoden (2. Auflage 2000), Stuttgart (Freies Geistesleben)

Rückert, J.; Bone, A. (2008): Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz. So beenden Sie das Mobbing jetzt. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund und

Leymann, Heinz (2009, akt.): Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, (14. Auflage, April 2009), Rowohlt Taschenbuchverlag.

Wywra, H. (2006). Mobbt die Mobber! So setzen Sie sich gekonnt zur Wehr. München: Goldmann Verlag.

Online u.a.: (aufgerufen am 24.11.2020)
<http://mobbt-die-mobber.de/hilfe-bei-mobbing>

Mobbingtagebuch

Als Standardempfehlung für Mobbingbetroffene gilt inzwischen das Führen eines Mobbingtagebuchs. (handschriftlich und in chronologischer Buchform)

Funktionen des Mobbingtagebuchs:

- wichtige Dokumentation für anwaltliches und arbeitsgerichtliches Vorgehen
- Herauskommen aus der Passivität
- genauere Beobachtung des Geschehens
- Erinnerungshilfe für die Zukunft/ Nachweis
- Arbeitsmittel für gemeinsame strategische Vorgehensplanungen mit Berater
- verborgene Zusammenhänge offenbaren sich

Muster- Seite:

1. Was ist heute genau vorgefallen?

Ort/ Datum:

2. Welche äußeren Bedingungen / Umstände lagen vor?

3. Was ist der Zweck und das Angriffsziel der heutigen Handlung?

(z. B. die Zusammenarbeit, meine Selbstbeobachtung, mein Wohlbefinden, mein soziales Ansehen, meine Arbeit und Leistungsfähigkeit,...)

4. Stichwort Angriff:

(wurde ich als Person und/ oder wurde mein soziales Ansehen angegriffen?)

5. Ist ein bestimmter Anlass/ eine tieferliegende Ursache zu erkennen?

6. Welche Gefühle wurden bei mir ausgelöst?

7. Wie habe ich auf den Vorfall reagiert?

8. Wer oder was hat mich unterstützt?

9. Wer war beteiligt? Gibt es Zeugen/ Beweise?

Welche Handlungen werden als Mobbing bezeichnet? (Zuordnung nach H. Leymann)

Die Bereiche in denen es zu Mobbing kommen kann, werden auch Angriffsflächen genannt. Im Laufe des Mobbingprozesses werden meist unterschiedliche Angriffsflächen genutzt. Durch diese unterschiedlichen Handlungen ist es schwer, den Prozess als solchen zu erkennen. Im Folgenden sollen Beispiele für mögliche Angriffsflächen genannt werden.

- **Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen:** Der/die Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit, ein sich zu äußern; man wird ständig unterbrochen; Anschreien oder lautes Schimpfen; das Privatleben wird ständig kritisiert; Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten; Telefonterror;
- **Angriffe auf soziale Beziehungen:** Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen; Kollegen lassen sich nicht mehr ansprechen; man wird wie Luft behandelt; Versetzung in einen Raum weit ab von den Kollegen; Kollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen;
- **Angriffe auf das soziale Ansehen:** Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen; man verbreitet Gerüchte; man macht jemanden lächerlich; man greift die politische oder religiöse Einstellung an; man macht sich über sein Privatleben lustig; der Arbeitseinsatz wird in falscher und kränkender Weise beurteilt; Entscheidungen werden in Frage gestellt;
- **Angriffe auf die Qualität des Arbeitsplatzes:** Es werden keine Arbeitsaufgaben zugewiesen; sinnlose Arbeitsaufgaben werden erteilt; es werden ständig neue Aufgaben zugewiesen; man gibt Arbeitsaufgaben, die die Qualifikation übersteigen, um den Betroffenen bloßzustellen;
- **Angriffe auf die Gesundheit:** Zuweisung von gesundheitsschädlichen Aufgaben; Androhung körperlicher Gewalt; man verursacht Kosten, um den Betroffenen zu schaden; Anwendung leichter Gewalt, um jemanden einen Denkkzettel zu verpassen; Sexuelle Handgreiflichkeiten;

Siehe auch:

100+ Mobbing-Handlungen im beruflichen Kontext (nach A. Esser und M. Wolmerath)

Rechtliche Aspekte

Es gibt gesetzliche Grundlagen und Urteilsbegründungen, die Arbeitgeber und Führungskräften faires Verhalten und das Einschreiten gegen unfaire Attacken und Strukturen abverlangen. Es gilt die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, welche eine Nebenpflicht aus dem Arbeitsverhältnis ist. Dies erfordert aber grundsätzlich kein Eingreifen bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten über Sachfragen, wie Beurteilungen, Inhalt des Weisungsrechts, Bewertung von Arbeitsergebnissen. Dies gilt auch dann, wenn der Ton der Auseinandersetzung die sachliche Ebene im Einzelfall verlassen sollte, sofern es nicht über das im Arbeitsleben "sozial übliche" hinausgeht. Die Rechtsordnung stellt hier das Instrumentarium der Kündigungsschutzklage, der Leistungsklage, der Klage auf Entfernung der Abmahnung aus der Personalakte oder der Klage auf vertragsgemäße Beschäftigung zur Verfügung. Mobbing geht jedoch darüber hinaus. Der Begriff „Mobbing“ ist ein unbestimmter Rechtsbegriff, der keinen eigenen Rechtstatbestand erfüllt. Das heißt aber nicht, dass unfaire Attacken und Strukturen nicht rechtlich und gerichtlich beizukommen ist, auch wenn im juristischen Bereich dazu mitunter wenig Klarheit herrscht. Erschwerend kommt hinzu, dass die Beweislast beim Betroffenen liegt. Sollte man also rechtlichen Beistand suchen, ist es wichtig, die einzelnen Handlungen umfassend zu dokumentieren.

Dazu ist ein Mobbingtagebuch vom Betroffenen zu führen, in das handschriftlich das Geschehen eingetragen wird. Dieses Mobbing-Tagebuch ist ein wichtiges Indiz für die Darstellung von Mobbinghandlungen, aber kein Beweis im rechtlichen Sinne. Die Eintragung sollte zwingend in einem Buch erfolgen und immer per Hand, um so die Chronologie des Geschehens und die psychische Verfassung des Schreibers zu erkennen ist, was im Sinne einer Beweisführung notwendig ist (Beispiel siehe extra Seite).

Juristische Schritte sind:

- Ausübung des Leistungsverweigerungsrechts (§ 275 BGB)
- Klage auf Unterlassung/ Beseitigung bestimmter Maßnahmen
- (außerordentliche) Kündigung, evtl. nach Abmahnung (§§ 626, 314 BGB)
- Schadensersatz, hierzu gehört eventuell auch eine Abfindung für den Verlust des Arbeitsplatzes
- Schmerzensgeld
- Strafanzeige gegen den Mobber (wegen Beleidigung, Nötigung)

Bei Gericht gilt die Regel: Wer etwas von einem anderen will, muss die Tatsachen beweisen, die seinen Anspruch begründen. → Beweise!
In den meisten Fällen liegt Mobbing im Rechtssinn nicht vor.

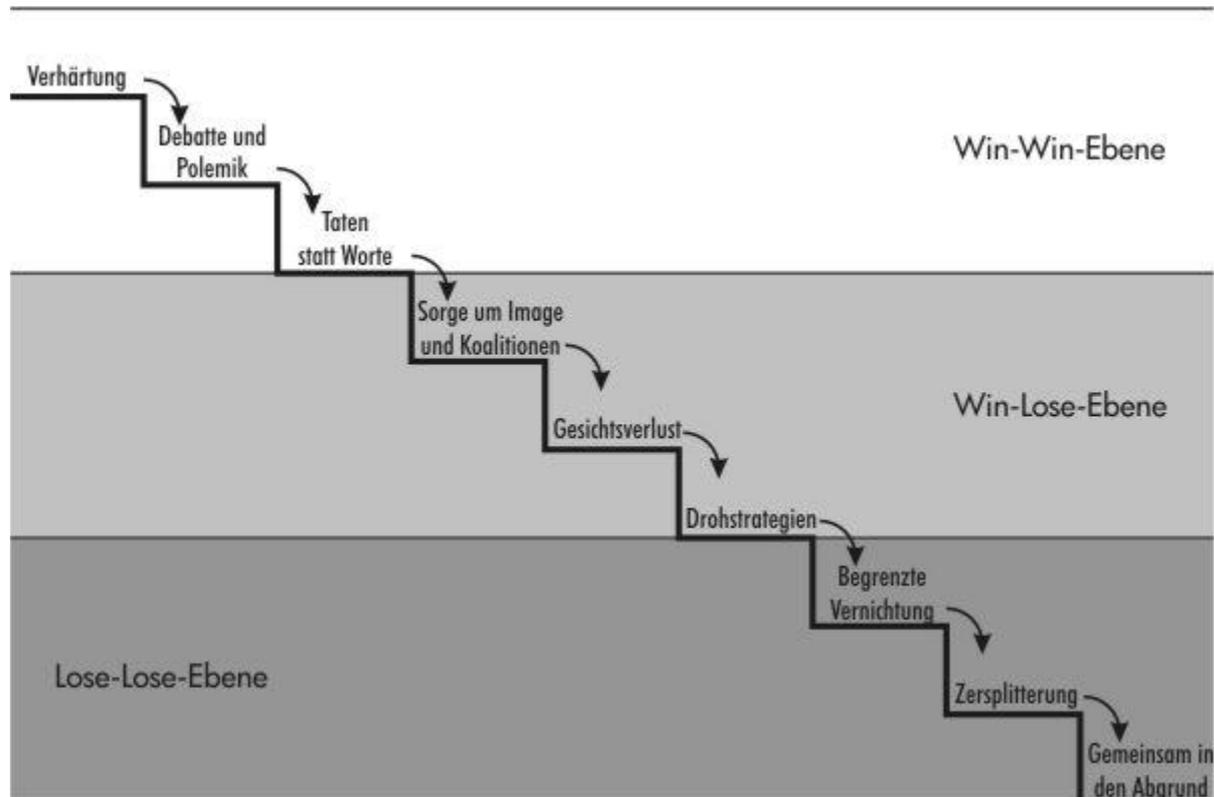
Folgende Grundlagen zum Thema Mobbing sind besonders wichtig:

- Grundgesetz Art. 1; Art. 2; Art. 3; Art. 17 .
- Fürsorgepflicht - zugehörige Gesetze: §12 AGG & 618 BGB & § 241 BGB
- Urteil zur Fürsorgepflicht des AG: Bundesarbeitsgericht vom 25. Oktober 2007 - 8 AZR 593/06 - (Vorinstanz: Landesarbeitsgericht Hamm, Urteil vom 6. März 2006 - 16 Sa 76/05 -)
- Bürgerliches Gesetzbuch § 826 (Sittenwidrige vorsätzliche Schädigung); § 823 (Schadensersatzpflicht), § 253 (Immaterieller Schaden).
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) § 7 (Benachteiligungsverbot)
- Strafgesetzbuch §§ 185 ff (Beleidigung, Üble Nachrede, Verleumdung); § 223 (Körperverletzung); §§241 f. (Nötigung, Bedrohung); § 303 & 303a (Sachbeschädigung und Datenveränderung).
- Betriebsverfassungsgesetz § 75 (Grundsätze für die Behandlung von Betriebsangehörigen)
- Und in Ihrem Tarifvertrag? (Mobbingvereinbarung o.ä.).

Wie entsteht ein Arbeitsplatzkonflikt/ Mobbing?

Modell „Die Konfliktstufen“

Dieses Modell beschreibt verschiedene Stufen des Konfliktes, mit ihrer entsprechenden Charakteristik. Es wurde 1980 von Friedrich Glasl entwickelt.



- 1. Verhärtung:** Am Anfang eines Konfliktes stehen Spannungen und Differenzen. Eine erhöhte Reizbarkeit wird deutlich. Zu erkennen sind „Fronten“, welche zu einer Verschlechterung der Stimmung sowie zu Missverständnissen führen. Es besteht die Überzeugung, durch Gespräche die Probleme zu lösen.
- 2. Debatte:** Hier wird versucht die gegnerische Seite von der eigenen Seite zu überzeugen. Harte verbale Auseinandersetzungen sind typisch. Erste Provokationen → Polarisierung im Denken und Fühlen (Schwarz-Weiß-Denken). Es entsteht die Ansicht von Überlegenheit und Unterlegenheit. Der eigene Standpunkt wird nonverbal ausgetragen.
- 3. Taten und Aktionen:** Auf dieser Stufe kommt die verbale Kommunikation zum Erliegen. „Dienst nach Vorschrift“ wird als Strategie benutzt. Es wird die Meinung vertreten: „Reden hilft nichts mehr“. Die vorherige Empathie geht ganz verloren. Es kommt gehäuft zu Fehlinterpretationen (Interpretation der Worte)
- 4. Image und Koalitionen:** Die Gedanken die gefasst werden, beinhalten Ganzheitliches wie „Sieg oder Niederlage“. Ziel ist es den Gegner bloßzustellen. Es besteht kein Interesse mehr, den anfänglichen Konflikt zu lösen! Es werden zum Beispiel Gerüchte gestreut. Auf Grund dessen wird die Sachebene verlassen. Als nächstes Ziel folgt die Werbung neuer Anhänger um eine Überlegenheit zu schaffen

Übergang von sachlicher auf persönliche Ebene - Mobbing beginnt!

Medizinisch-Therapeutisch	Gruppenkonzepte	Formularverantwortlicher: Lorenz, Heike
QD_2.2.31_12_APK Mobbinggruppe Handout komplett	Version: 03 – 16.02.2023	Seite 8 von 12

5. **Gesichtsverlust:** Hier steht das Gefühl im Mittelpunkt, es nicht mehr allein zu schaffen. Es folgt ein Eskalieren der Handlungen → Ziel ist es, die Gegner in der Öffentlichkeit mit versteckten Angriffen zu demaskieren. Streitfrage: „Ist das legal? Darf das der andere?“ Die Reaktion auf diese Frage: „Wenn der andere das kann, mach ich das auch!“ Hier geht es darum dem anderen zu schaden, wobei moralische Vorstellungen immer mehr verworfen werden.
 6. **Drohstrategien:** An diesem Punkt ist ein Einschreiten der Vorgesetzten notwendig. Folgen können Abmahnungen oder Kündigungen sein. An dieser Stelle kann die Machtposition der Führung ausgenutzt werden → gesetzte Ultimaten beschleunigen den Konflikt zusätzlich. Die Angst Fehler zu machen wird größer.
 7. **Begrenzte Vernichtungsschläge:** Kennzeichen für diese Stufe ist, dass Informationen „dosiert“ werden oder zurückgehalten werden. Ziel ist es, den Gegner zu schwächen nach dem Motto: „Das ist kein Mensch mehr, hat es verdient.“ Jede Schädigung des Gegners - sei sie noch so klein - wird als Gewinn betrachtet.
 8. **Zersplitterung:** Ziel ist es, den Gegner zu vernichten, dem Gegner wird die Existenzgrundlage entzogen → jegliche Handlungen sind auf dieses Ziel ausgerichtet. Nicht nur dem Gegenüber, sondern auch die, die ihn unterstützen, sollen geschädigt werden.
 9. **Gemeinsam in den Abgrund:** An diesem letzten Punkt gibt es kein Zurück mehr, es kommt zur totalen Konfrontation. Die Devise lautet: „Er oder ich!“ (eigene Kündigung oder der Andere verlässt die Firma) → Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen. In dieser Phase werden neutrale Positionen nicht mehr erkannt.
- ➔ Durch eine fehlende Rechtsprechung kommen die entsprechenden Sanktionen erst, wenn das „sozial Erlaubte“ wesentlich überschritten ist.
 - ➔ Schaden entsteht für den Betroffenen in gesundheitlicher Hinsicht und in zwischenmenschlichen Beziehungen, aber auch für das Unternehmen finanziell (Arbeitsausfall, neue Mitarbeiter einarbeiten oder Andere müssen Aufgaben übernehmen, Imageverlust)
 - ➔ Das Modell soll dazu beitragen, die eigene Situation besser einschätzen zu können. Wie weit befinde ich mich schon im Mobbingprozess? Gibt es noch Raum für eine konstruktive Konfliktlösung? Habe ich noch Möglichkeiten und Ressourcen, um die Situation zu verändern, um zu kämpfen? Oder gibt es bei mir keinen Spielraum mehr, um die Situation zu verändern und verwende ich all meine Energie ohne eine Besserung der Situation zu erzielen?
 - ➔ Es gibt Mobbing Situationen, die durch meine Handlungen und Lösungsstrategien nicht mehr beeinflussbar sind. Hier geht es darum, für sich zu entscheiden, wie ich am "unbeschadetsten" aus der Mobbing-Situation komme und um die Bewältigung des Mobbing und der Folgen. Die Frage kann sein: "Investiere ich all meine Kraft um durchzuhalten und etwas zu verändern, oder um nicht aufzugeben?" versus die Perspektive: "Das ist es nicht wert, ich habe noch mehr im Leben vor und achte auf mich und meine Gesundheit."
Besser, man verlässt die Organisation in Würde, als völlig erschöpft und kraftlos. Diese Entscheidung kann nur jeder für sich abwägen und treffen, sie richtet sich nach individuellen Faktoren.

Medizinisch-Therapeutisch	Gruppenkonzepte	Formularverantwortlicher: Lorenz, Heike
QD_2.2.31_12_APK Mobbinggruppe Handout komplett	Version: 03 – 16.02.2023	Seite 9 von 12

Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es bei Mobbing? - Anregungen

Innerbetriebliche Suche nach Unterstützung: wenden Sie sich an

- Betriebsrat oder Personalrat
- Kollegen
- Abteilungsleiter oder an nächst höhere Vorgesetzte
- Schwerbehindertenvertretung
- Mobbingbeauftragte
- Gleichstellungsbeauftragte oder Frauenbeauftragte
- ggf. Betriebsarzt (z. B. auch bei Umsetzung aus gesundheitlichen Gründen)

Außerbetriebliche Unterstützung holen: wenden Sie sich an

- Haus- oder Facharzt
- Psychologen (ambulante Psychotherapie)
- Krankenkassen
- Selbsthilfegruppen
- auch ein (teil-)stationärer psychiatrischer Aufenthalt kann in akuten Fällen angezeigt sein
- medizinische Rehabilitation beantragen
- Gewerkschaft
- Rechtsanwalt (Haben Sie eine Rechtsschutzversicherung?)
- Mediatoren/ Supervisoren
- Integrationsfachdienst (für Menschen die einen Grad der Behinderung haben o. von Behinderung bedroht sind)
- Mobbingberatungsstelle

Strategien/ Gegenwehr/ Klärung:

- Überlegungen: Was will ich, wo sehe ich mich in 4 Wochen, wo in einem halben Jahr?
- Ignorieren/ auf Arbeit konzentrieren/ Versuch durchzuhalten
- Meidung des Mobbers/ Distanz halten
- Dienst nach Vorschrift
- Frage nach Motiven des Mobbers (z. B. um sich von emotionaler Abhängigkeit des Mobbers zu lösen)
- Gespräch suchen/ Aussprache von Vorschlägen zu einer Lösung
- Person des Vertrauens zu Gesprächen mitnehmen
- Vorbereitung auf Gespräche und auf Verhalten/ Aktionen des Mobbers - Wie kann ich reagieren, Feedback einholen (von Kollegen)
- Grenzen setzen/ Aufforderung aufzuhören und das Verhalten zu unterlassen
- Abmahnungen nicht einfach unterschreiben - Gegendarstellung schreiben/ ggf. rechtliche Prüfung
- Standardantworten zurechtlegen
- Beweise sammeln/ dokumentieren (Mobbingtagebuch)
- sich anpassen/ Kompromisse suchen
- Versetzung an andere Stelle innerhalb des Betriebes
- Suche nach beruflichen Alternativen (neuer Arbeitsplatz, Selbständigkeit etc.), sich neu bewerben
- Kündigung (wichtig: vorher Meldung bei Agentur für Arbeit und evtl. ärztliches Schreiben holen, um Sperrfrist zu vermeiden)

Medizinisch-Therapeutisch	Gruppenkonzepte	Formularverantwortlicher: Lorenz, Heike
QD_2.2.31_12_APK Mobbinggruppe Handout komplett	Version: 03 – 16.02.2023	Seite 10 von 12

Persönliche Bewältigungsformen:

- kurzfristige Krankschreibung
- Urlaub günstig planen
- Selbstwertgefühl stärken/ aufbauen → auf Erreichtes besinnen/ Erfolgserlebnisse schaffen
- Alternativen erarbeiten - Was ist mir neben der Arbeit wichtig? Wofür setze ich meine Kraft ein?
- Sport, Entspannungsmöglichkeiten, Aktivitäten, Hobbys
- Familie, Partner, Freunde, Bekannte und andere
 - ➔ Bitte beachten Sie: Familie kann nicht alles - ein "externer Gesprächspartner" kann sehr hilfreich und notwendig sein.

Medizinisch-Therapeutisch	Gruppenkonzepte	Formularverantwortlicher: Lorenz, Heike
QD_2.2.31_12_APK Mobbinggruppe Handout komplett	Version: 03 – 16.02.2023	Seite 11 von 12

Körpersprache

"Der Körper ist der Übersetzer der Seele ins Sichtbare" - von Christian Morgenstern

Zur Körpersprache zählt vieles: Verhalten, Arm- und Beinhaltung, Ausdruck der Augen/ Blickkontakt, Mimik, Gestik, Stimme (Lautstärke und Stimmhöhe) - die Körpersprache, ob verbal oder nonverbal, ist eine Informationsquelle, die oft auf unsere Gedanken, Stimmungen, Ängste und Wünsche zurückschließen lässt.

Der Körper ist niemals stumm. Wenn Menschen zusammenkommen, kommunizieren sie miteinander - sogar wenn sie nicht sprechen. Der gesenkte Kopf und die leise Aussprache sind eine Botschaft ebenso wie die kleine Veränderung der Sitzhaltung, die geöffnete Handfläche, aber auch die Wahl der Kleidung. Die nonverbalen Botschaften sind oft unbewusst und gerade deshalb so machtvoll, (prozentual machen 55% Körperhaltung, Gestik, Mimik, Blickkontakt, 38% Stimme & Tonfall und

7% Worte, Inhalt aus). Ohne Körpersprache sind die täglichen sozialen Beziehungen gar nicht denkbar.

Es ist belegt, dass sobald eine Diskrepanz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation besteht, der Gesprächspartner intuitiv dem nonverbalen Ausdruck vertraut.

Das Thema Körpersprache ist bei Mobbing deshalb wichtig, um sich Folgendes bewusst zu machen: Wie wirke ich? Wie trete ich am Arbeitsplatz auf? Was sage ich verbal und was kommt nonverbal bei meinem Gegenüber an? Wie trete ich im Gespräch auf? Sage ich Stop!?! - bringe dies aber vielleicht mit gesenktem Kopf und leiser Stimme vor? Kann ich mein Auftreten steuern/ meine Forderungen selbstbewusst vorbringen? Dies alles ist für die Vorbereitung von Gesprächen wichtig.

Gesprächsplanung - mögliche Ideen zur Vorbereitung:

- Nachfrage zum Inhalt des Gespräches > Weswegen wurde ich bestellt?
- Was möchte ich im Gespräch erreichen, wenn ich das Gespräch suche
- Was soll der Andere unterlassen > hartnäckig bleiben
- Wie reagiere ich auf Kritik > konkret nachfragen, worauf sich Kritik bezieht, Chance zur Stellungnahme, evt. auch schriftlich
- sachlich bleiben
- Standard-Antworten zurechtlegen
- bei unklaren Anweisungen oder Anschuldigungen nachfragen (Habe ich Sie richtig verstanden, dass...) > klare Anweisungen einfordern
- Zeugen mitnehmen, protokollieren
- auf Körpersprache (Blickkontakt, Sitzhaltung, Stimme) achten

Verbale Mobbingattacken begegnen:

- Angreifer ins Leere laufen lassen, Ignorieren (nicht verbal reagieren, z. B. freundliches Zunicken)
- Angriff umleiten (mit ganz anderem Thema antworten)
- zweisilbiger Kommentar ("Aha", "Sag bloß",...)
- Gegenfrage ("Was meinen Sie eigentlich damit?", "Sie wollen also sagen, dass...")
- Nachgeben und zustimmen ("Stimmt genau" > dem Anderen den Triumph nehmen)
- Grenzen setzen ("Ich dulde nicht, dass Sie so mit mir reden", "Ich erwarte, dass Sie ...")
- Reflektieren ("Sie scheinen sehr wütend zu sein", "Merken Sie eigentlich, wie Sie mit mir reden?")
- Aktuelles Befinden wiedergeben ("Jetzt bin ich sprachlos")
- Sprichwörter ("Wo gehobelt wird, fallen Späne")
- mit Humor begegnen
- ins Wort fallen (Beleidigungen stoppen)
- "Dumm stellen" ("Was haben Sie gesagt?", "Wie meinen Sie das?", „Ich habe die Frage nicht verstanden?“)
- Gegenargumente bringen ("Ich mache nicht nur Fehler, bitte sagen Sie mir konkret, was ich falsch gemacht habe"- Aber: Nicht bloßes Rechtfertigen!)
- konstruktiv reagieren ("Sie haben recht, da habe ich einen Fehler gemacht, vielen Dank, dass Sie mich darauf hinweisen, dann kann ich es beim nächsten Mal anders machen")

Die persönliche Gegenwehr hat bessere Chancen, wenn versucht wird, die Abhängigkeit vom Mobber zu überwinden und man wieder zu einer gesunden, sich selbst vertrauenden, selbstsicheren Haltung gelangt, bei der das eigene Wohlbefinden und der Wert nicht davon abhängt, wie mich der Mobber behandelt.

Medizinisch-Therapeutisch	Gruppenkonzepte	Formularverantwortlicher: Lorenz, Heike
QD_2.2.31_12_APK Mobbinggruppe Handout komplett	Version: 03 – 16.02.2023	Seite 12 von 12