BGW themen

Konflikte lösen – Mobbing verhindern

Eine Handlungshilfe

FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN

BGW
Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

BGW themen

MANAGEMENT

Konflikte lösen – Mobbing verhindern

Eine Handlungshilfe

FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN

BGW

Impressum

Konflikte lösen – Mobbing verhindern
Eine Handlungshilfe
Erstveröffentlichung 02/2021, Stand 02/2021
© 2021 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Herausgegeben von
Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)
Hauptverwaltung
Pappelallee 33/35/37 • 22089 Hamburg
Tel.: (040) 202 07 - 0 • Fax: (040) 202 07 - 24 95
www.bgw-online.de

Bestellnummer
08-00-040

Fachliche Beratung
Dr. Mareike Adler, Stephan Köhler, BGW
Mareike Friedl, externe Dozentin für die BGW

Text
klartext:kommunikation, Petra Bäurle, Hamburg

Redaktion
Christina Schiller, BGW-Kommunikation

Fotos
(Titel) Andrey Popov, stock.adobe.com; (S. 7) Ruslan Grumble, stock.adobe.com;
(S. 8) motortion, stock.adobe.com; (S. 9) lightwavemedia, stock.adobe.com;
(S. 10) fotomowo, stock.adobe.com; (S. 12) Sebastian, stock.adobe.com;
(S. 14) mapo, stock.adobe.com; (S. 15) Ronny Friedrich, stock.adobe.com;
(S. 16, 17) Photographee.eu, stock.adobe.com; (S. 18) Studio Romantic, stock.adobe.com;
(S. 20) fizkes, stock.adobe.com; (S. 22) VRD, stock.adobe.com;
(S. 23) Mangostar, stock.adobe.com; (S. 25) JenkoAtaman, stock.adobe.com;
(S. 26) Robert Kneschke, stock.adobe.com; (S. 32) bluedesign, stock.adobe.com

Gestaltung und Satz
GDA Gesellschaft für Marketing und Service der
Deutschen Arbeitgeber mbH, Berlin

Druck
Bonifatius GmbH, Paderborn

Inhalt

Einleitung 7

1 Mobbing erkennen, Ursachen verstehen 9
1.1 Was ist Mobbing? 9
1.2 Wie verläuft Mobbing? 12
1.3 Betriebliche Faktoren: Was begünstigt Mobbing? 13
1.4 Was bewirkt Mobbing? 13

2 Das Schweigen durchbrechen 15
2.1 Das 6-Schritte-Modell 15
2.2 Die SAG-ES-Methode 16

3 Eine konstruktive Konfliktkultur etablieren 18
3.1 Ursachen von Mobbing reduzieren: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung 18
3.2 Die Schlüsselrolle der Führungskraft 19
3.3 Lebendiges System: Alle machen mit 21
3.4 Einfache Beschwerdewege 22
3.5 Transparenz durch Öffentlichkeitsarbeit 22
3.6 Konfliktlotsen, -lotsinnen und Konfliktberatungsstelle 23
3.7 Grundlagen schaffen: Betriebsvereinbarung 24

4 Die BGW unterstützt Sie 25
4.1 Seminare und Workshops 25
4.2 Beratungen, Coaching, Qualifizierung für Unternehmen 26
4.3 Gefährdungsbeurteilung und Analyse-Instrumente 27

5 Übersicht: Wo steht mein Betrieb? 28

Anlage 1: Muster-Betriebsvereinbarung 30
Anlage 2: Mobbing-Checkliste nach Leymann 36
Literatur 38
Impressum 4
Kontakt 42

Einleitung

Mobbing am Arbeitsplatz, das bedeutet für Betroffene meist: eine extrem belastende Situation. Wer gemobbt wird, kämpft mit den Folgen, die sich als körperliche und psychische Erkrankungen zeigen können. Mobbing wirkt sich auf die Gesundheit aus, schlägt sich in sinkender Arbeitsqualität nieder und führt oft zur Arbeitsunfähigkeit. In 80 Prozent der Fälle endet der Mobbingprozess damit, dass die betroffene Person den Arbeitsplatz verlässt – sie kündigt, lässt sich dauerhaft krankschreiben oder frühverrenten.

Konflikte und Mobbing – Folgen für den Betrieb

Problematisch und auszehrend ist Mobbing aber nicht nur für den betroffenen Menschen, sondern auch für das gesamte Unternehmen. Denn Mobbing bewirkt einen Dominoeffekt.

Betrachten wir ein vereinfachtes Beispiel: Wird eine Pflegekraft gemobbt, leidet sie darunter. Sie ist nervöser und unkonzentrierter, macht Fehler, die Stimmung im Team ist angespannt. Ihre Arbeitsmotivation sinkt, es fällt ihr täglich schwerer, überhaupt in die Pflegeeinrichtung zu gehen. Bis sie sich am Ende krankschreiben lässt. Ihre Station kann den Krankheitsausfall nicht auffangen. Die Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner verschlechtert sich. Für die Pflegeeinrichtung heißt das: Mobbing gefährdet ihre Wirtschaftlichkeit. Schlechtes Betriebsklima, Personalausfall, Beschäftigte, die kündigen, sinkende Versorgungsqualität, unzufriedene Betreute und Angehörige – die Wettbewerbsfähigkeit und das Image der Einrichtung sind ebenfalls gefährdet.

Angriffe auf eine Person können Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben.

Doch wie entsteht Mobbing? Wodurch wird es begünstigt? Mobbing ist Ausdruck von Defiziten im Unternehmen im Bereich von Führung, Betriebsklima und Konfliktkultur. Es kann aus einem Konflikt entstehen, der eskaliert. Und genau dort können Sie in Ihrem Betrieb ansetzen – mit gezieltem Konfliktmanagement, das die Basis der Mobbingprävention ist und Teil der betrieblichen Strukturen sein sollte.

»Jetzt ziehen die mich von meiner Aufgabe ab und ich muss jeden Morgen Kaffee kochen – natürlich für alle. Das ist doch Mobbing!«

Damit Konflikte nicht eskalieren und Betroffene Hilfe bekommen, zeigen wir Wege für systematische Mobbingprävention.

Was Sie von dieser Broschüre erwarten können

Klarheit und Hilfe. Der Begriff „Mobbing“ wird inflationär benutzt. Je unschärfer er eingesetzt wird, desto schwieriger ist es, eindeutige Mobbingprozesse zu erkennen und damit umzugehen. Ist ein lautstarker Konflikt bereits Mobbing? Der raue Umgangston? Die vergessene Einladung zur Teambesprechung? Wie unterscheidet man einen Konflikt von systematischem Mobbing?

Diese Broschüre richtet sich an Führungskräfte aller Ebenen, Beauftragte im Qualitätsmanagement und Gleichstellungsbeauftragte, an betriebliche Interessenvertretungen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen und -ärzte. Alle Betriebszugehörigen, die Entscheidungen im Unternehmen beeinflussen können, können von ihr profitieren.

Ziel ist es, konkrete Hilfestellungen zu geben, wie Sie Konfliktverläufe möglichst früh erkennen und konstruktiv lösen können. Die Broschüre zeigt auf, wie über systematisches Vorgehen und unterschiedliche Maßnahmen Konfliktsituationen vermieden oder beendet und die Ursachen behoben werden können. Damit Mobbing gar nicht erst entstehen kann.

1 Mobbing erkennen, Ursachen verstehen

Als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin sind Sie dazu verpflichtet, über präventive Maßnahmen Gesundheitsgefährdungen für Beschäftigte zu vermeiden. Natürlich haben Sie nicht auf alles Einfluss. Und Meinungsverschiedenheiten, Konflikte und Auseinandersetzungen gehören zum normalen Arbeitsalltag dazu.

Zwischen der Normalität eines fordernden Arbeitsklimas und der Unnormalität eines Angstklimas, das Mobbing verursacht, liegen allerdings Welten: Mobbing hat nicht nur Auswirkungen auf die unmittelbar betroffenen Menschen, sondern auch auf das gesamte Betriebsklima im Unternehmen und beeinträchtigt dadurch dessen Leistung und Image nach außen. Grund genug, etwas dagegen zu unternehmen.

Lästern und Streitereien gehören zum Arbeitsalltag. Kritisch kann es werden, wenn ungelöste Konflikte eine Eigendynamik entwickeln.

1.1 Was ist Mobbing?

Kritik, Streit, Klatsch – das alles ist normal und gehört zum Alltag dazu. Menschen brauchen Ventile. „Dampf ablassen“ ist wichtig, hat eine soziale Funktion im Miteinander, dient der Psychohygiene und kann Prozesse klären. Nicht zu streiten, kann ebenso schädlich sein, wie andauernd zu streiten.

Der ungelöste Konflikt als Ursache

In Konflikten wird mehr als nur die reine Sache verhandelt. So mag es zwar von außen so aussehen, als ob die Kontrahentinnen und Kontrahenten fachliche Argumente austauschen. In Wahrheit aber geht es um etwas ganz anderes: um Anerkennung oder unterschiedliche Erwartungen beispielsweise. Um Gesehenwerden. Um vergangene Verletzungen, die nie besprochen wurden.

Es ist bezeichnend, wie groß der Anteil an Emotionen, Wünschen und Werten in Auseinandersetzungen ist und wie stark sie das Geschehen beeinflussen. Um ihnen auf die Spur zu kommen, müssen die Beteiligten zunächst offen dafür sein, sich mit den Emotionen zu beschäftigen und sich in die andere Person hineinzuversetzen. Das setzt Empathie, Kritik- und Reflexionsfähigkeit voraus. Konflikte geschehen im betrieblichen Kontext: Die Konfliktparteien sind in der Regel voneinander abhängig bzw. aufeinander angewiesen. Konflikte, die nicht gelöst werden, können eine Dynamik entwickeln, die dann in Mobbing münden kann.

Mobbing ist gezieltes Ausgrenzen

Meinungsverschiedenheiten können äußerst konstruktiv und hilfreich sein. Solange niemand beispielsweise ein ungleiches Macht-

gefüge als Machtmittel einsetzt. Gefährlich wird es, wenn es in der Hauptsache darum geht, einer Person gezielt zu schaden. Dann ringt die eine Seite nicht mehr um eine Lösung oder – eine Stufe tiefer – ums bloße Rechthaben, sondern ums Isolieren, Schaden und am Ende um den Ausschluss aus dem Betrieb. Das ist der Anfang vom meist bitteren Ende.

In einer Mobbingkonstellation wirken meist auch die mit, die gar nichts tun. Denn durch passives Verhalten kann der Mobbingprozess ungestört weiterlaufen.

»Das lasse ich mir nicht gefallen, ab heute schlage ich zurück!«

Mobbing zeichnet sich aus durch:

- systematisches Vorgehen einer oder mehrerer Personen gegen eine Person
- regelmäßige Angriffe: mindestens einmal pro Woche und über einen längeren Zeitraum (mindestens sechs Monate lang)
- mehr oder weniger versteckte Handlungen: Schikanen, Demütigungen, Drangsalierungen, Intrigen, Verletzungen, Kränkungen
- Beeinträchtigung der psychischen Befindlichkeit und Gesundheit
- kaum bis keine Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung für beide Parteien

Die destruktiven Handlungen empfinden die Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person.

Auch die Untätigen wirken mit

Um die beteiligten Parteien zu beschreiben, wird häufig von „Täter“ und „Opfer“ gesprochen. Beide Begriffe greifen aber eigentlich zu kurz. Sie arbeiten mit einfachen Schwarz-Weiß-Mustern: Sie teilen ein in Gut und Böse, setzen die eine Person ins Unrecht, die andere ins Recht, stigmatisieren die eine als ausschließlich bösartig, die andere als ohnmächtig.

Doch auch Täter und Täterinnen können Opfer sein oder werden. Das „Opfer“ wiederum ist den Prozessen nicht ausschließlich hilflos ausgeliefert. Mobbingprozesse sind vielschichtig und manchmal ändern sich die Rollen und Machtgefüge dabei.

»Ich fühle mich gar nicht mehr wohl bei der Arbeit. Die Stimmung wird immer feindseliger gegen mich. Jeden Abend gehe ich mit Kopfschmerzen nach Hause.«

Beispiele für Mobbinghandlungen	
Personenbezogenes Mobbing	• hinter dem Rücken der/des Betroffenen schlecht über sie/ihn sprechen, Gerüchte verbreiten • soziale Ausgrenzung, Person wird z. B. in einen Raum weitab vom Team versetzt • Man spricht nicht mehr mit der/dem Betroffenen, Person wird wie Luft behandelt • …
Arbeitsbezogenes Mobbing	• Informationen zurückhalten • keine/weniger/unzumutbare/sinnlose Aufgaben übertragen bekommen • Möglichkeit, sich zu äußern, wird eingeschränkt • Arbeit wird ungerecht bewertet • …
Körperliche Einschüchterung	• anschreien, beschimpfen • angerempelt werden • Androhung körperlicher Gewalt • …

In der aktuellen Mobbingforschung spricht man daher von:

- **Betroffenen:** die Person, gegen die sich das Mobbing richtet
- **Mobbern und Mobberinnen:** die Person bzw. Personen, die das Mobbing ausüben und
- **Möglichmachenden:** Personen, die durch ihr passives Verhalten den Mobbingprozess weiterlaufen lassen

Gerade die dritte Personengruppe wird häufig übersehen. Mobbing ist nicht nur aktives Tun, sondern auch aktives Unterlassen: wegsehen, wegducken, geschehen lassen. Verschärfend kommt hinzu, dass im Verlauf des Mobbingprozesses aus den untätig Zuschauenden aktiv Mitwirkende werden können.

Diese Erkenntnisse sind wichtig, um Beschäftigte für die Entwicklung von Mobbingprozessen zu sensibilisieren und ihnen ihre Verantwortung zu verdeutlichen.

»Der ist nicht mehr tragbar für unser Unternehmen, der muss weg …«

»Was ist denn da passiert? Plötzlich war Sascha nicht mehr da – das habe ich gar nicht mitbekommen.«

Größter Mobbingerfolgsfaktor: die Isolation

Mobbing kann nur gelingen, wenn die betroffene Person ausgegrenzt und isoliert werden kann. Das wiederum funktioniert nur, wenn sie an ihrem Arbeitsplatz keinen Rückhalt erfährt, weder von ihren Vorgesetzten noch von Kolleginnen und Kollegen, die sich solidarisieren und den mobbenden Personen die Stirn bieten. Mobbingprozesse können lediglich dann fortlaufen, wenn der betriebliche Kontext es ermöglicht.

1.2 Wie verläuft Mobbing?

Konflikte folgen einer eigenen Dynamik. Eine anfängliche Irritation oder Meinungsverschiedenheit löst eine verzerrte Wahrnehmung aus: „Das ist wieder mal typisch!“, „Das macht die immer so!“, „Das hat der wieder mal mit Absicht gemacht.“ Andere Personen werden einbezogen: „Findest du nicht auch, dass …?“ Die Negativ-Sicht auf die Person geht so weit, dass positive Eigenschaften nicht mehr gesehen werden können. Je länger der Prozess andauert und von immer mehr Verbündeten mitgetragen wird, desto stärker und zahlreicher werden die negativen Gefühle – ein Teufelskreis, der nur durch ein Gespräch, durch Sichtbarmachen unterbrochen werden kann.

In der Forschung unterteilt man Mobbingprozesse in vier Phasen:

Phase 1: der ungelöste Konflikt

Ein Konflikt zwischen zwei Parteien – zwei Menschen, einem Menschen und einer Gruppe – kann nicht gelöst werden. Er setzt sich fest und beginnt, mindestens eine Partei mit negativen Gefühlen und Gedanken zu vergiften. Diese Person oder Personen äußern erste Schuldzuweisungen, starten erste persönliche Angriffe.

Phase 2: gezielte Mobbinghandlungen

Das Ganze nimmt Fahrt auf: Der Ursprungskonflikt rückt mehr und mehr in den Hintergrund, es geht nicht mehr um die Sache, sondern um die Person. Sie wird systematisch gedemütigt und verletzt, die betroffene Person reagiert mit Unsicherheit und Verzweiflung.

Phase 3: arbeitsrechtliche Konsequenzen

Nicht diejenigen, die mobben, geraten in den Fokus der Vorgesetzten, sondern die

Im schlimmsten Fall verlässt die betroffene Person den Betrieb.

»Ich arbeite ja schon lange mit Sascha zusammen, aber so langsam ist auch mal Schluss mit lustig. Ständig bügele ich seine Fehler aus und er merkt es nicht einmal …«

gemobbte Person: Sie macht die Fehler, scheint die schlechte Stimmung zu verursachen, wird zum Problem. Arbeitsrechtliche Sanktionen wie Abmahnung, Versetzung bis zur Kündigung können die Folgen sein.

Phase 4: der Ausschluss
Die betroffene Person kündigt oder wird gekündigt. Die mobbenden Personen haben ihr Ziel erreicht.

1.3 Betriebliche Faktoren: Was begünstigt Mobbing?

Damit Mobbing überhaupt erst entsteht, spielen viele Ursachen und Faktoren eine Rolle, die sich auch wechselseitig beeinflussen.

Hier konzentrieren wir uns vorwiegend auf die wichtigsten Ursachen, die in den betrieblichen Arbeitsbedingungen liegen. Denn anhand dieser Ursachen lassen sich zahlreiche betriebliche Maßnahmen ableiten, die zum Ziel haben, konstruktiv mit Konflikten umzugehen, sie zu vermeiden – und somit Mobbing vorzubeugen.

Mögliche Ursachen von Mobbing sind:

- hohe Arbeitsbelastungen
- geringer Handlungsspielraum
- geringer Zeitspielraum bei hohen Kooperationserfordernissen
- Intransparenz von Entscheidungen
- schlechte Arbeitsorganisation
- Veränderungen in der Organisationsstruktur
- unzureichendes Führungsverhalten
- ungelöste, schwelende Konflikte

Wenn zu diesen Ursachen noch weitere Faktoren hinzukommen – wie zum Beispiel ein schlechtes Betriebsklima, fehlende interkulturelle Kompetenzen im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturkreisen, Unzufriedenheit der Mitarbeitenden und wenig oder keine Konsequenzen für Mobbinghandlungen –, wird Mobbing immer wahrscheinlicher.

Es reicht nicht aus, dass eine Person als Opfer auserkoren und schikaniert wird von einer oder mehreren Personen. Es muss immer auch der Rahmen gegeben sein, der Mobbing möglich macht! Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Führungskraft und ihr Umgang mit der Situation, wie sich in Kapitel 2 und 3.2 zeigt.

! Begünstigende Ursachen und Faktoren beeinflussen sich gegenseitig – aber auch der Rahmen muss gegeben sein.

1.4 Was bewirkt Mobbing?

Menschen sind soziale Wesen. Sie sind auf Gemeinschaft und Anerkennung angewiesen, brauchen das (wertschätzende) Gegenüber, um sich im anderen als einzigartiges und wertvolles Individuum zu erkennen und anzunehmen.

Mobbingstrategien sind deshalb so zersetzend, weil sie in erster Linie auf Entwertung und Isolation zielen: Sie erschüttern Gewissheiten, verunsichern den Menschen in seinen Wahrnehmungen und lösen dadurch immense Selbstzweifel aus.

Mobbing kann sowohl zu körperlichen als auch zu psychischen Folgen führen.

Das Selbstwertgefühl des betroffenen Menschen leidet mehr und mehr: Sein Vertrauen in die eigene Kompetenz und in die Loyalität der Kolleginnen und Kollegen nimmt ab, die Konzentration sinkt, Denkblockaden stellen sich ein, Fehler können passieren.

Mobbing kann sich bei Betroffenen auf verschiedenen Ebenen bemerkbar machen:

- die Leistungsfähigkeit: Konzentrations- und Motivationsprobleme, Denkblockaden, Fehler werden wahrscheinlicher
- das psychische Wohlbefinden: Unsicherheitsgefühle, Ängste, Sorgen und negative Gedanken
- die körperliche Gesundheit: psychosomatische Folgen wie zum Beispiel Kopf- und Magenschmerzen oder Rückenprobleme
- das Privatleben: Rückzug, Dünnhäutigkeit, häufige Bedrückung, Gefühlsausbrüche wie Weinkrämpfe, Aggressionen, Schockstarre

Über diese Einzelperspektive hinaus schädigt Mobbing den Betrieb: Wenn alle Ressourcen und Energien sich auf den Mobbingprozess konzentrieren und nicht auf die eigentliche Arbeitsaufgabe, kann der ganze Betrieb darunter leiden. Kundschaft, Bewohnerinnen und Bewohner, Patienten und Patientinnen und eventuell sogar deren Angehörige bekommen diese Atmosphäre zu spüren.

Mobbing im Betrieb kann …

- das Teamklima verschlechtern,
- die Fehlerquote erhöhen,
- die Produktivität reduzieren: bei der betroffenen Person, den verursachenden, Personen, insgesamt im Team,
- die Fehlzeiten steigern,
- die Fluktuation verstärken.

Höchste Zeit, aktiv etwas zu tun!

»War das jetzt wirklich so – oder bilde ich mir das ein?«

2 Das Schweigen durchbrechen

Mobbing geschieht also nicht einfach so. Es ist ein komplexer Prozess, den vielerlei Faktoren beeinflussen. Da man Ursachen und Faktoren benennen kann, kann man sie auch bekämpfen. Die Strategie heißt: Konfliktmanagement. Sie umfasst alle Anti-Mobbing-Maßnahmen, die Mobbingprozesse von vornherein verhindern (Mobbingprävention) oder über gezielte Interventionen beheben.

Konflikte managen, Konflikte lösen
Der Führungskraft kommt dabei eine Schlüsselrolle zu: Sie ist Vorbild, Gestalterin und Schlichterin in einem. Sie muss einschreiten, sobald ein Konflikt zu eskalieren droht – je früher, desto besser. Sie muss sich dafür Zeit nehmen, sie muss den Konfliktparteien aktiv zuhören. Wichtig ist, dass sie das Vertrauen der Kontrahentinnen und Kontrahenten gewinnt, damit die Ursachen ehrlich benannt und tragfähige Lösungen gefunden werden können. Der persönliche Austausch ist somit essenziell, um Konflikte zu vermeiden oder aufzulösen.

2.1 Das 6-Schritte-Modell

Konfliktgespräche zu führen, ist eine Herausforderung – auch für Führungskräfte. Die folgenden sechs Schritte geben Halt und Orientierung:

Schritt 1 = Schweigen durchbrechen
Sprechen hilft! (Fast) immer. Deshalb: Suchen Sie möglichst schnell und persönlich das Gespräch mit der betroffenen Person.

Führungskräfte haben auch in Mobbingprozessen Verantwortung: Sie sollten einschreiten, wenn Konflikte zu eskalieren drohen.

Nehmen Sie sich Zeit, sichern Sie Vertraulichkeit zu. Analysieren Sie gemeinsam die Konfliktsituation und welche Wege die betroffene Person aus eigener Kraft gehen kann. Möglicherweise ist es ratsam, parallel ein vertrauliches Gespräch mit der anderen Konfliktpartei zu führen. Stellen Sie für beide Seiten sicher, dass Informationen aus den Gesprächen nur mit dem Einverständnis der jeweiligen Person weitergegeben werden dürfen.

Schritt 2 = gemeinsames Konfliktgespräch vereinbaren
Spätestens nach vier Wochen wiederholen Sie das vertrauliche Gespräch. Zeigt sich noch keine Verbesserung, so wird mit dem Einverständnis beider Konfliktparteien ein gemeinsames Konfliktgespräch vereinbart.

! Ein gutes Konfliktmanagement ist die beste Basis, Mobbing auf Dauer zu verhindern.

Schritt 3 = gemeinsames Konfliktgespräch führen

Sie moderieren das Konfliktgespräch und nehmen die Rolle einer neutralen dritten Person ein. Sie leiten die Konfliktparteien an, beispielsweise mithilfe der SAG-ES-Methode (siehe 2.2). Ziel ist es, eine gemeinsame Lösung zu finden. Sind die Fronten zu sehr verhärtet, ist es empfehlenswert, erneut mit beiden Parteien einzeln zu sprechen.

Schritt 4 = externe Moderation beauftragen

Wenn sich die Situation nicht innerhalb von weiteren vier Wochen spürbar bessert, sollte der Konfliktfall an andere betriebsinterne oder auch -externe Institutionen abgeben werden, beispielsweise an die Personalabteilung, die Konfliktberatungsstelle oder die Sozialberatung.

Schritt 5 = externe Mediation

Können auch andere Institutionen nicht helfen, sollte eine externe Mediation eingeschaltet werden.

Moderierte Konfliktgespräche mit einer unparteiischen Person können hilfreich sein. Externe Mediation kann dabei professionell schlichten.

Schritt 6 = arbeitsrechtliche Sanktionen

Wenn die Schritte 1 bis 5 nicht innerhalb einer angemessenen Zeit – maximal vier Wochen zwischen jedem Schritt – zur Lösung des Konflikts führen, sind in letzter Instanz arbeitsrechtliche Konsequenzen zu ziehen: die Versetzung, Abmahnung oder Kündigung der verursachenden Person.

2.2 Die SAG-ES-Methode

Vor allem im moderierten Konfliktgespräch, in dem die verursachende und die betroffene Person nach längerer Zeit in einem geschützten Rahmen miteinander sprechen sollen, reicht die bloße Aufforderung zum Gespräch nicht aus. Die Fronten sind zu verhärtet, die Verletzungen zu tief. Bildlich sit-

Checkliste zur Vorbereitung: Sind Sie die richtige Person für das Gespräch?

Bevor Sie in einen Konflikt eingreifen, prüfen Sie ehrlich, ob Sie die notwendige Neutralität wahren können.

- Welches Verhältnis haben Sie zu der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter?
- Stehen Sie der Person und der Situation neutral gegenüber oder werten Sie sie?
- Sprechen Sie offen und wertschätzend, verhalten Sie sich vertrauensvoll und ehrlich?
- Inwiefern haben Sie persönlich mit dem Thema zu tun? Können Sie es dennoch objektiv betrachten oder steigen Sie zu sehr ein und reagieren zu emotional?
- Sind Sie womöglich Teil des Problems?

zen beide Parteien mit verschränkten Armen vor Ihnen. Ein einfaches „Nun erzählen Sie doch mal!“ reicht da nicht aus.

Hier hat sich die SAG-ES-Methode bewährt: Indem sie Aussagen nicht als anklagende Du-Botschaften, sondern als persönliche Ich-Botschaften formuliert, nimmt sie dem Dialog die Schärfe und lädt die andere Person zum Perspektivwechsel ein. Zwischen den Zeilen wird gesagt: „Bitte sieh das Problem mit meinen Augen!“ Bis dato einander feindselig und schweigend gegenüberstehende Parteien können ihre Wahrnehmungen und Wünsche konstruktiv äußern, miteinander ins Gespräch kommen und tragfähige Lösungen finden.

Da es in dem Gespräch um starke Emotionen gehen kann, setzt dies Erfahrung mit der Führung von Konfliktgesprächen bzw. Moderationserfahrung voraus.

»Du hast mich mit Absicht nicht eingeladen!«

»Ich hatte den Eindruck, dass du mich mit Absicht nicht eingeladen hast!«

In Konfliktgesprächen können starke Gefühle vorkommen. Das erfordert Erfahrung und Einfühlungsvermögen von der Person, die das Gespräch leitet.

SAG-ES steht für:

- **S**ichtweise schildern:
  „Mir ist aufgefallen, dass …“
  – Moderationsfrage:
  „Was ist dir aufgefallen?“

- **A**uswirkungen beschreiben:
  „Das bedeutet für mich, dass …“
  – Moderationsfragen:
  „Wenn du das jetzt erzählst, was bedeutet das für dich?“ bzw. „Wenn du das jetzt hörst, was bedeutet das für dich?“

- **G**efühle verdeutlichen:
  „Ich fühle mich …!“
  – Moderationsfrage:
  „Was fühlst du dabei?“

- **E**igene Interessen formulieren:
  „Ich wünsche mir von dir, dass …“
  – Moderationsfrage:
  „Was wünschst du dir?“

- **S**ichtweise des anderen erfragen:
  „Wie siehst du es?“, „Mich interessiert, was du darüber denkst.“
  – Moderationsfrage: „Wollen wir einmal hören, was der andere darüber denkt.“

»Das wusste ich gar nicht, dass sie das so sieht und so wütend darüber war.«

»Ich wünsche mir, dass sie mich auch mal unterstützt, indem sie Aufgaben von mir übernimmt.«

Anschließend an das Gespräch wird gemeinsam nach Kompromissen und Lösungen gesucht. Die vereinbarten Lösungen sollten schriftlich festgehalten und ein Folgetermin zur Reflexion der Fortschritte verabredet werden.

3 Eine konstruktive Konfliktkultur etablieren

Um mit Konflikten gut umzugehen, braucht es das Verständnis und den Einsatz aller im Unternehmen.

Die beste Strategie ist, Mobbingprozesse gar nicht erst entstehen zu lassen. Das gelingt, wenn auf allen betrieblichen Ebenen förderliche Strukturen etabliert werden und eine Anti-Mobbing-Kultur entsteht. Allerdings: Der Aufbau einer Anti-Mobbing-Kultur benötigt Zeit und Geduld. Die Beteiligten im Unternehmen brauchen einen langen Atem. Viele eher kleine Maßnahmen müssen über einen längeren Zeitraum hinweg wirken und können erst dann sicht- und messbar zu einer Veränderung des Betriebsklimas beitragen.

Auch die mögliche Skepsis der Beschäftigten kann die Verbesserung der Konfliktkultur verzögern, etwa, wenn sie sich fragen, was sich „die da oben" schon wieder ausgedacht haben. Gerade deshalb ist es unverzichtbar, dass alle Entscheidungstragenden im Betrieb das Projekt hundertprozentig unterstützen.

Mobbingprävention: ganzheitlich und strategisch vorgehen

Wie das betriebliche Gesundheitsmanagement muss auch das betriebliche Konfliktmanagement als ganzheitliche strategische Aufgabe verstanden werden, die alle Akteurinnen und Akteure, Arbeitsbereiche und Strukturen einbezieht. Es kommt nicht hinzu, es ist Teil des Systems.

3.1 Ursachen von Mobbing reduzieren: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Als Betrieb bzw. Führungskraft können Sie an den betrieblichen Ursachen von Mobbing ansetzen und damit dem Entstehen von Konflikten, ihrer Eskalation und Mobbing entgegenwirken. Mögliche Ursachen von Mobbing sind in folgenden Bereichen zu finden:

- **Arbeitsinhalt und -aufgabe:** zum Beispiel geringe Handlungsspielräume bei der Arbeit, unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Qualifizierungsbedarfe
- **Arbeitsorganisation:** zum Beispiel hohe Arbeitsbelastungen, schlechte Arbeitsorganisation, geringer Zeitspielraum bei hohen Kooperationserfordernissen, organisationale Veränderungen, bürokratische Strukturen, Intransparenz bei Entscheidungen und Belohnungssystemen, keine klar definierten Verantwortungsbereiche, Krisen im Betrieb, unpassende Schichtsysteme, viele Überstunden, Zeitdruck, häufige Arbeitsunterbrechungen

- **Soziale Beziehungen:** zum Beispiel unzureichendes Führungsverhalten, ungelöste, schwelende Konflikte, Wechsel im Management oder in der Arbeitsgruppe, starker interner Wettbewerb, fehlende Unterstützung und Anerkennung durch Team und Vorgesetzte, fehlende interkulturelle Kompetenzen

- **Arbeitsumgebung:** zum Beispiel Lärm, schwere körperliche Arbeit

- **Neue Arbeitsformen:** zum Beispiel atypische Arbeitsverhältnisse wie Zeitverträge, ständige Erreichbarkeit

Die oben genannten Ursachen werden im Arbeitsschutz als „psychische Belastungen" bezeichnet (vgl. DIN EN ISO 10075-1:2018-01).

Um die Ursachen von Mobbing zu reduzieren, ist das Instrument der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen geeignet. Dabei werden unter anderem die Ursachen für die Entstehung von Konflikten und Mobbing analysiert und bewertet, Maßnahmen zur Beseitigung definiert, umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.

Mittels einer Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen kann über die Mobbingprävention hinaus ein wichtiger Beitrag zur Qualitätssicherung im Betrieb geleistet werden. Arbeitgeber sind laut Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) ohnehin verpflichtet, mit der Arbeit ihrer Beschäftigten verbundene Gefährdungen (unter anderem durch psychische Belastungen) zu beurteilen und entsprechende Maßnahmen des Arbeitsschutzes vorzunehmen. Eine Gefährdungsbeurteilung im Hinblick auf das Thema Mobbing kann daher gut in eine Gesamtgefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen integriert werden. Die BGW hat Handlungsanleitungen und Hilfen erarbeitet, die Sie dabei unterstützen:

www.bgw-online.de/gb-psyche-hilfen

3.2 Die Schlüsselrolle der Führungskraft

Bei der Mobbingprävention hat die Führungskraft eine Schlüsselrolle. Sie hat zum einen Einfluss auf Ursachen von Mobbing (siehe 2 und 3.1), zum anderen kann sie beim Umgang mit Konflikten mit gutem Beispiel vorangehen: eine offene Konfliktkultur leben, präventiv und intervenierend tätig werden. Ziel muss es sein, den eigenen Verantwortungsbereich gegenüber Mobbing-

Psychische Belastungen aufspüren

Die Broschüre „Psychische Gesundheit im Fokus: BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung" können Sie auf bgw-online bestellen:

www.bgw-online.de/media/BGW08-00-005

Im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) wurden ebenfalls „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung" erarbeitet, zu finden unter:

www.gda-portal.de/DE/Betriebe/Psychische-Belastungen

Beschäftigte im Blick haben, Gespräche führen, informieren und eine deutliche Haltung zeigen: Vorgesetzte haben viel in der Hand, um gegen Mobbing anzugehen.

angriffen zu immunisieren und Mobbingprozesse im Keim zu ersticken. Dazu sollte die Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen durchführen (siehe 3.1).

Außerdem sollte sie bezüglich Mobbing:

informieren

- beispielsweise Flyer und Broschüren bereithalten und bei Bedarf verteilen
- Wege bei Beschwerden und Problemen aufzeigen, zum Beispiel Ansprech- bzw. Vertrauensperson benennen
- klare Regelung treffen und vorleben, wie mit Konflikten umgegangen werden soll
- betroffenen Personen Hilfsangebote nennen: Seelsorge, Selbsthilfegruppen, Beratung usw.
- sich regelmäßig zu Führungsthemen qualifizieren und fortbilden

vorleben und wahrnehmen

- eine deutliche Haltung gegenüber Mobbing vertreten
- mögliche emotionale Konsequenzen bei Entscheidungen und Veränderungen von vornherein mit bedenken, ansprechen und wenn möglich Rücksicht nehmen
- Stimmungen und Veränderungen im Betriebsklima wahrnehmen und ansprechen
- eine offene, wertschätzende und konstruktive Dialog- und Fehlerkultur mittragen und vorleben
- diskriminierende Aussagen und (Mobbing-)Handlungen unterlassen
- Aufnahme eines Mobbing- und Diskriminierungsverbots im Leitbild der Einrichtung anregen

! Mit gutem Beispiel voran: Führungskräfte sollten eine offene Konfliktkultur leben, präventiv wirken und intervenieren.

! *Konfliktmanagement müssen alle verstehen, leben und mittragen.*

Gespräche führen sowie Feedback geben und einholen

- Mitarbeitende regelmäßig zu Mitarbeitergesprächen einladen und das Thema dort aufgreifen
- regelmäßig für Absprachen, Rückfragen und als Unterstützung zur Verfügung stehen
- sich aktiv nach dem Befinden/der Einschätzung der Mitarbeitenden erkundigen
- Gerüchten auf den Grund gehen
- mögliche Betroffene direkt ansprechen
- frühzeitig bei Konflikten unter Mitarbeitenden eingreifen

3.3 Lebendiges System: Alle machen mit

Damit das Ziel, eine förderliche Konfliktkultur aufzubauen, keine Worthülse bleibt, reicht das Engagement der Führungskräfte allein nicht aus. Alle sind gefragt: betriebliche Funktionsträgerinnen und Funktionsträger wie Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Mitglieder von betrieblichen Interessenvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als „Kümmernde“ können sie das Thema wirkungsvoll vorantreiben: in bereits bestehenden Projektgruppen, neu gegründeten Steuerungskreisen oder als Untergruppe im gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsschutzausschuss.

Was betriebliche Interessenvertretungen tun können:

- die Gefährdungsbeurteilung zum Thema Mobbing unterstützen (vgl. 3.1)
- Mobbing zum Thema machen, Öffentlichkeitsarbeit unterstützen
- Erfolge kontrollieren, kommunizieren und nachsteuern
- Gesprächsangebote machen, beispielsweise eine Mobbing-Sprechstunde einrichten, Betroffene ansprechen
- aktiv in Gremien und Steuerungskreisen mitwirken
- mögliche Mobbingursachen analysieren und Gegenstrategien entwickeln
- Mobbingprävention mit planen und mit organisieren
- Beschwerdebehandlung konzipieren und verantwortlich darauf achten, dass sie beachtet wird
- Betriebsvereinbarung anregen und erarbeiten
- im konkreten Fall die Rolle der Vermittlerin bzw. Moderatorin übernehmen
- Fortbildungsangebote zum Thema Mobbing wahrnehmen
- Unterstützungsangebote vor Ort benennen: Beratung, Seelsorge, Selbsthilfegruppen

Was Betriebsärztinnen, Betriebsärzte und Sicherheitsfachkräfte tun können:

- Mitarbeit in der Projektgruppe „Arbeit und Gesundheit“
- Mitarbeit an bzw. Beratung zu einem betrieblichen Konzept zur Mobbingprävention
- Unterstützung bei der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“
- auf begünstigende Faktoren für Mobbing hinweisen
- Ansprechperson sein für Führungskräfte und Mitarbeitende

Was alle tun können:

- Mitarbeit in der Projektgruppe „Arbeit und Gesundheit“
- auf Faktoren und Prozesse im Betrieb hinweisen, die Mobbing begünstigen können
- die Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb unterstützen
- eventuell Ansprechperson sein für Betroffene

3.4 Einfache Beschwerdewege

Eines der großen Probleme, Mobbingprozesse zu durchbrechen, ist die lähmende Kraft aus Scham, Schweigen und Verunsicherung bei allen Beteiligten. Die betroffene Person ist derart isoliert und verunsichert, dass sie nicht weiß, an wen sie sich wenden kann, um Hilfe zu bekommen.

Das Beschwerdesystem zur Aufdeckung von Mobbingprozessen muss daher so einfach und niedrigschwellig wie möglich sein. Das kann eine offene Konflikt- und Kommunikationskultur sein, die dazu einlädt, sich frühzeitig an dafür ausgewählte Kolleginnen und Kollegen als neutrale Konfliktlotsinnen und -lotsen zu wenden – oder an die Vorgesetzten. Sind Letztere in den Mobbingprozess involviert, sollten Betroffene alternative Beschwerdewege, etwa die Interessenvertretung oder die interne Konfliktberatungsstelle, in Anspruch nehmen können.

Der Weg, sich über Mobbingvorgänge zu beschweren, sollte allen Beschäftigten bekannt sein.

! Damit Betroffene aus ihrer Isolation kommen, muss die Schwelle, sich Beistand zu holen, möglichst niedrig sein.

Letztlich geht es darum, ein gerechtes, leicht zugängliches Verfahren für die sozial Isolierten im Betrieb zu etablieren.

Auch weit eskalierte Mobbingprozesse bedürfen womöglich einer über das Vermögen von Vorgesetzten und betriebsinternen Lotsinnen und Lotsen hinausgehende Unterstützung: Hier empfiehlt es sich, externe Anlaufstellen wie ausgebildete Rechts- und Konfliktberaterinnen und -berater sowie Mediatorinnen und Mediatoren hinzuzuziehen.

3.5 Transparenz durch Öffentlichkeitsarbeit

Ein wesentliches Instrument, um eine konstruktive Konfliktkultur aufzubauen, ist die Öffentlichkeitsarbeit: Sie schafft Transparenz, macht Vorhaben sichtbar, Themen verstehbar.

Informationen über Ansprechpersonen und Beschwerdewege müssen allen Beschäftigten zur Verfügung stehen. Je mehr Menschen über Mobbing Bescheid wissen, desto unwahrscheinlicher ist es, dass es passiert. Die „Möglichmachenden“, die zu einem Mobbinggeschehen aus Unbehagen, Angst oder Bequemlichkeit schweigen, werden sensibilisiert und greifen beim nächsten Mal vielleicht ein.

Was die Öffentlichkeitsarbeit tun kann:

- Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen veröffentlichen und eventuell weitere Befragungen zum Thema starten
- eigene Präventionsmaßnahmen, die aus der Gefährdungsbeurteilung entstanden sind, und deren Erfolge kommunizieren
- das Thema Mobbing auf der Betriebsversammlung ansprechen, zum Beispiel mit Vorträgen

- klare Stellungnahmen von Geschäftsleitung und Interessenvertretung zur Bedeutung des partnerschaftlichen Umgangs am Arbeitsplatz einholen und veröffentlichen
- das Thema im Intranet bearbeiten

3.6 Konfliktlotsen, -lotsinnen und Konfliktberatungsstelle

Eine weitere Möglichkeit, Beschwerdewege so niedrigschwellig wie möglich zu gestalten, ist der Einsatz von Konfliktlotsinnen und Konfliktlotsen. Größere Unternehmen können eine Konfliktberatungsstelle einrichten.

Die Aufgabe nehmen Beschäftigte wahr, die dafür geeignet und an dem Thema interessiert sind. Sie werden in Gesprächs- und Mediationstechniken geschult, erarbeiten sich psychologische Grundkenntnisse. Als neutrale Instanz begleiten sie von Konflikten betroffene Menschen, indem sie mit ihnen gemeinsam die nächsten Schritte besprechen und einleiten. Sie unterstützen insgesamt im Kollegenkreis dabei, Konflikte untereinander zu lösen.

Beratung auf Augenhöhe: Auch geschulte Kolleginnen oder Kollegen können Betroffene durch den Konflikt lotsen.

! Konfliktberatung als neutrale Instanz, die mit Betroffenen das weitere Vorgehen bespricht.

Wenn nichts mehr hilft …

Hilfetelefon „Gewalt gegen Frauen“

Das Hilfetelefon „Gewalt gegen Frauen“ ist ein bundesweites Beratungsangebot zu allen Formen von Gewalt (auch Mobbing) gegen Frauen. Unter der Telefonnummer 08000 116 016 und via Online-Beratung erhalten Betroffene aller Nationalitäten, mit und ohne Behinderung, 365 Tage im Jahr, rund um die Uhr Unterstützung.

Auch Angehörige, Freundinnen und Freunde sowie Fachkräfte werden anonym und kostenfrei beraten – in 17 Sprachen.

www.hilfetelefon.de/das-hilfetelefon.html

Wenn nichts mehr hilft …

Hilfetelefon „Gewalt an Männern“

Auch Männer erleben Gewalt und Mobbing – nur versuchen viele, ihre Erlebnisse mit sich selbst auszumachen. Und bleiben so leider allein mit dem Erlittenen.

0800 1239900 HILFETELEFON GEWALT AN MÄNNERN

Für alle, die darüber reden möchten, gibt es das Hilfetelefon „Gewalt an Männern“. Ein professionelles Team mit psychologischer und therapeutischer Expertise berät – auch anonym – zu Problemlagen. Beratung über Hilfsmöglichkeiten für gewaltbetroffene Männer gibt es ebenfalls für Angehörige oder Fachpersonal.

Telefon: 0800 1239900 oder per E-Mail an beratung@maennerhilfetelefon.de

www.maennerhilfetelefon.de

3.7 Grundlagen schaffen: Betriebsvereinbarung

Ein sehr einfaches, kostengünstiges und schlagkräftiges Instrument, um deutlich Position zu beziehen, ist es, die Haltung des Unternehmens in einer Betriebsvereinbarung zu verschriftlichen. Betriebsvereinbarungen sind ein probates Mittel, klar zu definieren, was unter Mobbing verstanden wird, welche Handlungen dazu gezählt werden und welche Konsequenzen Mobber und Mobberinnen zu erwarten haben.

! Position beziehen: In der Betriebsvereinbarung werden Sanktionen und der Verfahrensablauf bei Mobbingfällen beschrieben.

Neben den drohenden Sanktionen beschreibt die Betriebsvereinbarung die Maßnahmen, die konkret vorgesehen sind, um Konflikte zu bewältigen und das Betriebsklima zu verbessern. Dazu gehört es, ein betriebliches Beschwerderecht einzurichten sowie den Verfahrensablauf festzulegen. Die herausragende Rolle des Arbeitgebers als verantwortliche Instanz sollte ebenfalls nicht fehlen (Interventionspflicht – siehe Muster-Betriebsvereinbarung in der Anlage, Seite 30).

Die Betriebsvereinbarung ist dabei Teil der Öffentlichkeitsarbeit und fördert eine konstruktive Konfliktkultur. Wie das Strafgesetzbuch beugt sie im besten Fall schädigenden Handlungen vor, indem sie potenzielle Mobberinnen und Mobber von ihren Vorhaben abhält und betroffene Personen dazu ermutigt, sich zu outen.

4 Die BGW unterstützt Sie

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, welche Faktoren wichtig sind, um Mobbing in den Griff zu bekommen: Je besser die Qualität der Führung, desto niedriger ist das Ausmaß von Mobbing. Fairness und Gerechtigkeit der Vorgesetzten sind besonders entscheidend. Werden Teams demokratisch geführt und in die Aufgabenstellung einbezogen, treten Mobbinghandlungen seltener auf. Und auch ein verbessertes Betriebsklima hilft dabei, das Risiko für Mobbing zu mindern.

Sie möchten das Thema dieser Broschüre vertiefen oder wünschen sich weiteren Input zum Gesundheitsmanagement im Unternehmen? Folgende Angebote macht die BGW ihren Mitgliedsbetrieben, um ihnen dabei zu helfen, ein Präventionskonzept aufzubauen. Nutzen Sie unser umfangreiches Programm!

Solides Wissen und jahrelange Erfahrung: Die Experten und Expertinnen der BGW beraten Ihr Unternehmen gern zu allen Themen rund um systematisches Gesundheitsmanagement.

4.1 Seminare und Workshops

Betriebliches Konfliktmanagement und Prävention von Mobbing

Einen guten Einstieg bietet das BGW-Seminar „Betriebliches Konfliktmanagement und Prävention von Mobbing“, Seminarkürzel: GKM. Im Seminar werden die Hintergründe, Ursachen und gesundheitlichen Auswirkungen von Arbeitsplatzkonflikten und Mobbing beleuchtet. Die Teilnehmenden betrachten ihre Haltung in schwierigen Situationen und lernen Möglichkeiten der betrieblichen Prävention und Intervention kennen.

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte, betriebliche Interessenvertretungen, Betriebsärztinnen und -ärzte, Qualitätsmanagementbeauftragte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Gleichstellungsbeauftragte.

Strategietag Psyche

Der „Strategietag Psyche“ ist ein eintägiger Workshop, bei dem Sie den aktuellen Zustand zu psychischen Belastungen in Ihrem Betrieb unter die Lupe nehmen. Sie reflektieren die psychischen Belastungen im Arbeitsalltag und überlegen gemeinsam mit einem Berater oder einer Beraterin, wie Sie

! Gute Führung + systematische Prävention = weniger Mobbing

Ihre Beschäftigten systematisch dabei unterstützen können, die Anforderungen besser zu bewältigen. Am Ende des Workshops haben Sie eine Handlungsgrundlage in Form eines Maßnahmenplans mit kurz-, mittel- und langfristigen Umsetzungszielen.

www.bgw-online.de/strategietag-psyche

Auch Seminare zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung oder allgemein zum Arbeitsschutz als gewinnbringende Führungsaufgabe sind im Programm Ihrer Berufsgenossenschaft.

www.bgw-online.de/seminare

4.2 Beratungen, Coaching, Qualifizierung für Unternehmen

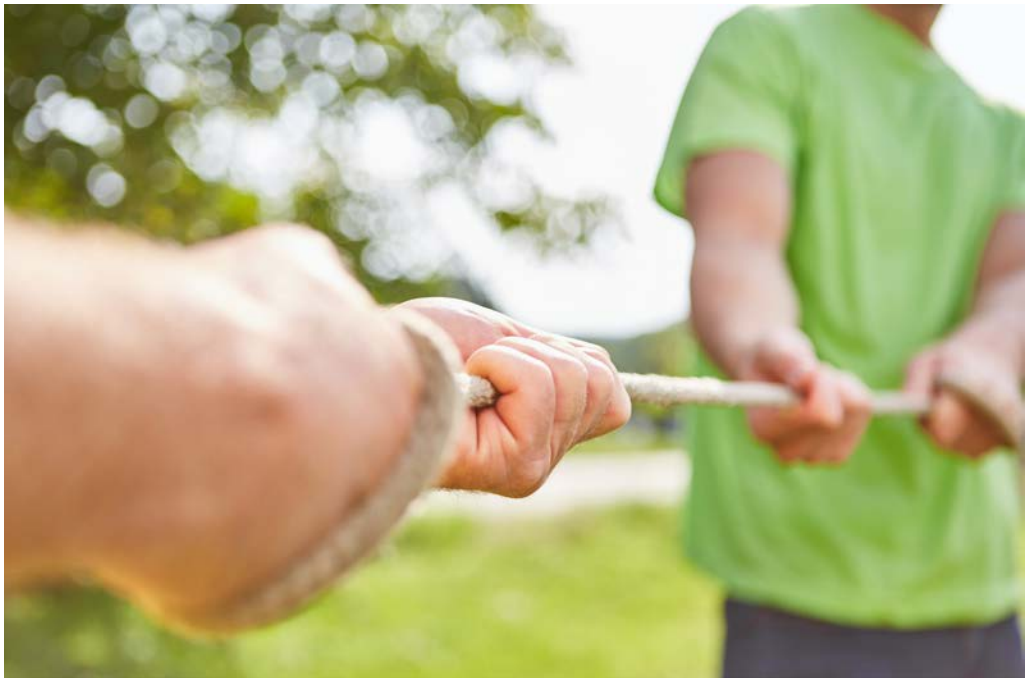
Einzel- und Teamcoachings

Ein Coaching hilft dabei, schwierige Situationen zu meistern, und wirkt so psychischen Fehlbelastungen entgegen. Das BGW-Angebot richtet sich an Führungs- und Fachkräfte, die mit Fragen der betrieblichen Gesundheit zu tun haben. Es eignet sich besonders, um Gesundheitsthemen kompakt zu bearbeiten. In Teamcoachings übt die Gruppe beispielsweise den konstruktiven Umgang mit Konflikten oder die wertschätzende Kommunikation untereinander. Der Vorteil: Alle Beteiligten werden eingebunden und motiviert, selbst an der konkreten Lösung des jeweiligen Problems mitzuwirken.

www.bgw-online.de/coaching

Qualifizierung zur kollegialen Erstbetreuerin/zum kollegialen Erstbetreuer

Die kollegiale Erstbetreuung unterstützt betroffene Kolleginnen und Kollegen innerhalb der ersten 48 Stunden nach einem potenziell traumatisierenden Ereignis. Jemand hört ihnen zu, bringt sie weg vom Ort des Geschehens und hilft dabei, nächste Schritte der Nachsorge in die Wege zu leiten. Diese schnelle Akuthilfe unmittelbar vor Ort kann dazu beitragen, das Risiko einer Traumatisierung zu verringern.



Gemeinsam Probleme angehen: Dafür eignen sich Angebote wie Teamcoachings oder Beratungen.

Die kollegiale Erstbetreuung muss dabei in ein betriebliches Präventionskonzept eingebunden sein, das auch die Nachsorge als einen wichtigen Baustein berücksichtigt.

Von der BGW ausgewählte Institute, deren Qualifizierungen förderfähig sind, finden Sie hier:

www.bgw-online.de/erstbetreuung

Weitere Beratungsangebote

Infos zu weiteren BGW-Beratungsangeboten
Tel.: (040) 202 07 - 48 62

E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de

4.3 Gefährdungsbeurteilung und Analyse-Instrumente

Sie möchten analysieren, welche Auslöser für psychische Belastungen in Ihrem Betrieb vorliegen und wie hoch die Belastung Ihrer Beschäftigten ist?

Mithilfe der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen können Sie systematisch erfassen, welche Stressoren und Ressourcen es in Ihrem Verantwortungsbereich gibt. Hilfen zur Gefährdungsbeurteilung (Seminar, Handlungshilfe, Broschüren) sowie Analyse-Instrumente, um die Belastungssituation am Arbeitsplatz einzuschätzen, finden Sie unter:

www.bgw-online.de/gb-psyche

Um Ressourcen und Stressoren am Arbeitsplatz einschätzen zu können, helfen zum Beispiel folgende Analyse-Instrumente:

Handlungshilfe: Psychische Gesundheit im Fokus

Die Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung ist ein prozessorientiertes und praxiserprobtes Angebot. Es unterstützt die Mitgliedsunternehmen nicht nur bei der Ermittlung psychischer Belastungen mittels Fragebogen, sondern auch bei der Planung, Umsetzung und Weiterentwicklung geeigneter Maßnahmen über einen Auswertungsworkshop. Ergänzend gibt es Dokumente zum Download: von der Einladung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über die Auswertung der Befragung bis hin zu Moderationsvorlagen für den Workshop.

www.bgw-online.de/media/BGW08-00-005

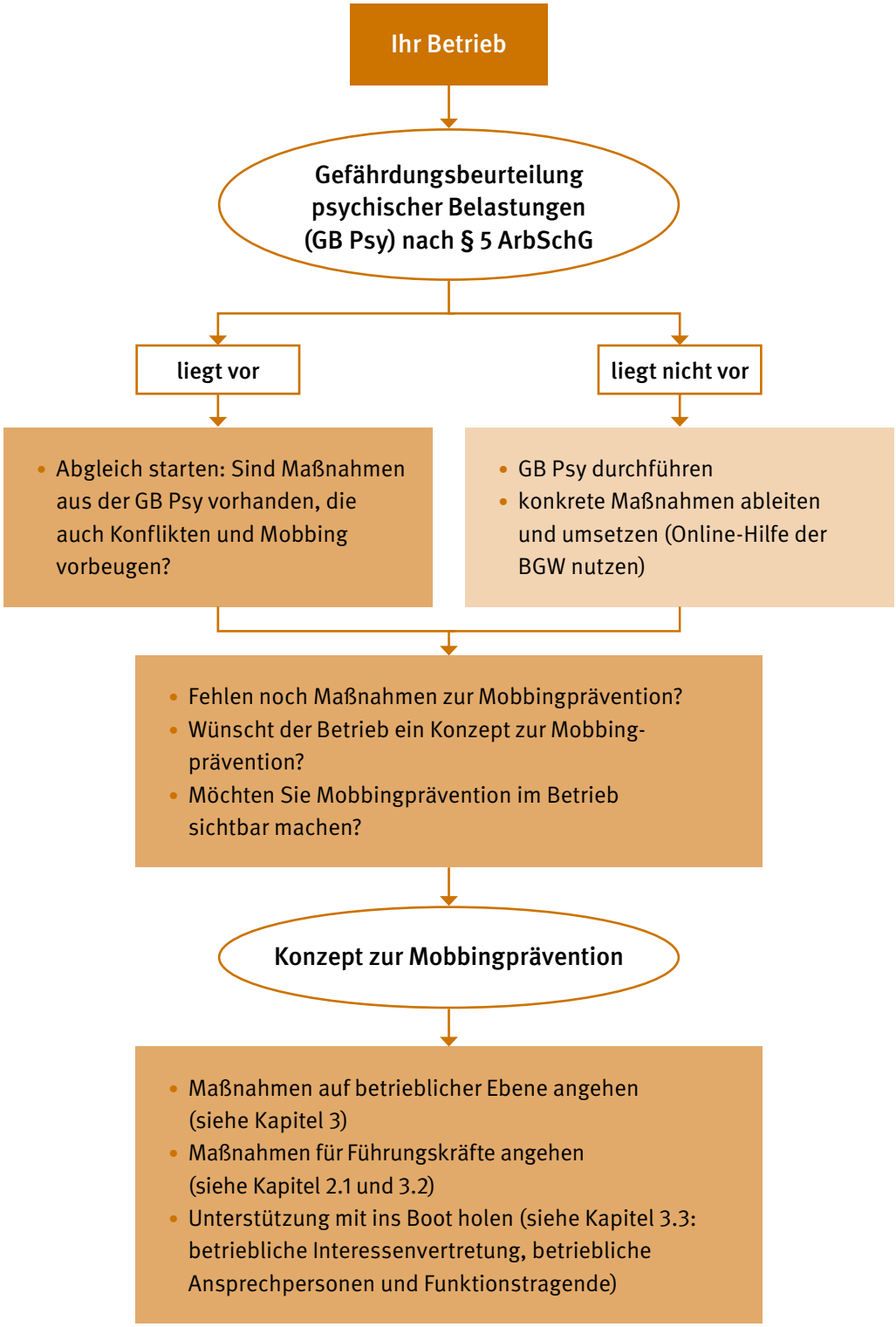
Lernprogramm: Risiko Übergriff – Konfliktmanagement im Gesundheitsdienst

In diesem interaktiven Lernprogramm finden die Teilnehmenden Informationen darüber, wie Konflikte zwischen Patienten und Patientinnen, Bewohnerinnen und Bewohnern oder deren Angehörigen auf der einen Seite und Beschäftigten im Gesundheitsdienst auf der anderen Seite vermieden, rechtzeitig erkannt oder bewältigt werden können.

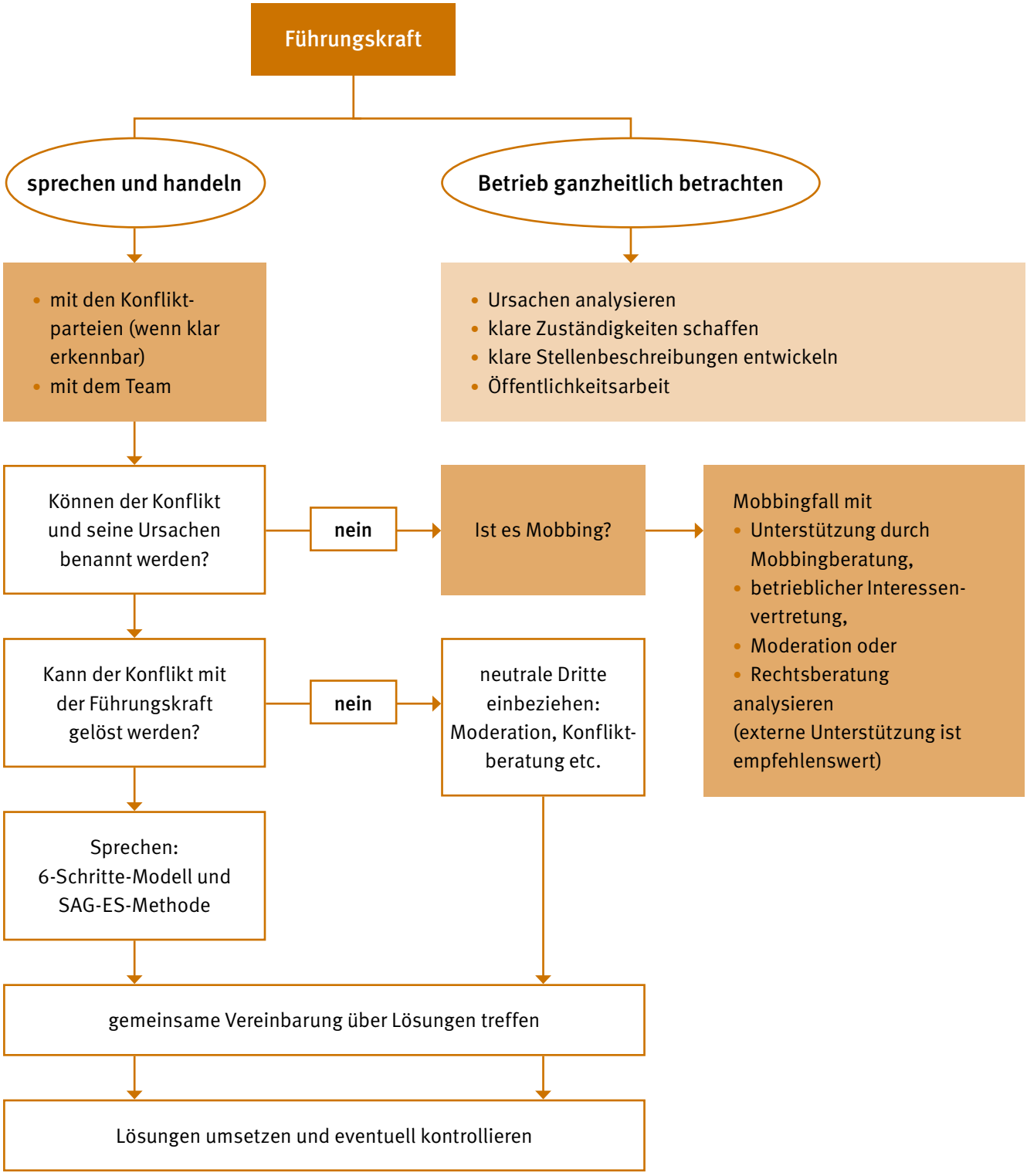
www.gesundheitsdienstportal.de/risiko-uebergriff

5 Übersicht: Wo steht mein Betrieb?

A Checkliste: grundsätzliche Vorkehrungen



B Checkliste: Konflikte schwelen oder Mobbingfall tritt ein



Anlage 1: Muster-Betriebsvereinbarung

(Quelle: DGUV, Fachbereich „Organisation von Sicherheit und Gesundheit“ (2019): „Mobbing – Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“, S. 6–10)

Muster-Vereinbarung zur Vermeidung und zur Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz (Mobbing) zwischen _____ (Arbeitgeber) und der betrieblichen Interessenvertretung, vertreten durch _____

Präambel

Es besteht Einigkeit darin, dass soziales Fehlverhalten wie Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung und jegliche andere Form von Gewalt nicht toleriert wird. Soziales Fehlverhalten beeinflusst das Betriebsklima negativ, führt zu Beeinträchtigungen der Gesundheit sowie zu Störungen der Arbeitsabläufe und des Betriebsfriedens und beeinträchtigt die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse.

Hierdurch entstehen Schäden für Beschäftigte und den Betrieb (durch Fehlzeiten, Fehl- und Minderleistungen, Fluktuation etc.) sowie die Gesellschaft (Kosten durch Heilbehandlung, Rehabilitation, Arbeitslosigkeit, Frühberentung und Zerrüttung von Familien).

Unser Unternehmen verpflichtet sich, organisatorisch und präventiv arbeitsbedingten Erkrankungen entgegenzuwirken, deren Ursache in der psychischen Belastung durch Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Gewalt liegt. Es sieht sich außerdem in besonderem Maße dem Präventionsbegriff entsprechend SGB VII [1] und dem Arbeitsschutzgesetz [2] verbunden.

Unser Unternehmen steht für eine Unternehmenskultur ein, die von partnerschaftlichem und respektvollem Umgang am Arbeitsplatz geprägt ist. Dies schafft die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und fördert damit die Gesundheit am Arbeitsplatz.

Diese Vereinbarung soll dazu beitragen, Mobbing sowie ggf. andere soziale Konflikte wie Diskriminierung und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz zu minimieren. Sie soll dadurch ein partnerschaftliches Klima aufrechterhalten sowie fördern. Darüber hinaus regelt sie das Verfahren bei Konflikten sowie Verstößen und dient als Unterstützung bei arbeits- und berufsrechtlichen Problemen.

§ 1 Begriffsbestimmungen

(1) Mobbing findet statt, wenn eine Person von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und oft, d. h. im Regelfall mindestens wöchentlich über mindestens drei Monate hinweg, am Arbeitsplatz schikaniert, bedrängt, herabgesetzt oder ausgegrenzt wird. Mobbing beeinträchtigt die Persönlichkeitsentwicklung, das Selbstwertgefühl sowie die Hand-

1) Sozialgesetzbuch VII, Gesetzliche Unfallversicherung.

2) Arbeitsschutzgesetz, ArbSchG.

lungs- und Entscheidungsfreiheit der betroffenen Person, es verletzt ihre Würde und ihr soziales Ansehen. Mobbing verhindert, dass die Betroffenen ihre Fähigkeiten einbringen und ihre fachlichen Aufgaben sinnvoll wahrnehmen können.

Unser Betrieb orientiert sich bei der Einschätzung, ob Mobbing vorliegt, an den von Leymann [3] genannten fünf Klassen. Leymann nennt fünf Klassen von Handlungen, die, wenn sie ausreichend lange und wiederholt auftreten, Mobbing ausmachen:

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

Die von Leymann erstellte Liste ist nicht abschließend. Auch ähnliche und andere Schikanen können Mobbing sein.

Als unangenehm empfundene Arbeitsaufträge, disziplinarische Maßnahmen, Anordnungen und Ähnliches, die dem Weisungsrecht des Arbeitgebers oder der Führungskraft entstammen, sind kein Mobbing, sofern sie sachlich begründet sind und nicht einzelne Personen grundlos benachteiligen.

(2) Diskriminierung ist die Herabsetzung von Beschäftigten aufgrund der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft oder Nationalität, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters, des Aussehens oder der sexuellen Identität und verletzt die Würde der betroffenen Personen sowie ihre Grundrechte.

(3) Sexuelle Belästigung liegt vor, wenn ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betroffenen Person verletzt wird, etwa wenn gegen den ausdrücklichen Willen der betroffenen Person verbal oder durch Handlungen in deren Intimsphäre eingedrungen wird. Als besonders schwerwiegend wird die Belästigung angesehen, wenn sie sich gegen Nachgeordnete richtet oder mit Hinweisen auf eine mögliche Verknüpfung der Erfüllung von sexuellen Forderungen und dem Fortkommen oder – bei Nichterfüllung – der Benachteiligung im Arbeitsleben verbunden wird. [4]

Sowohl sexuelle Belästigungen als auch Diskriminierungen können Varianten von Mobbing sein.

§ 2 Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle Beschäftigten des Betriebs.

Sie gilt außerdem für den Umgang der Beschäftigten mit Fremdfirmenangehörigen, die in einer Arbeitsbeziehung zu unserem Unternehmen stehen.

---

3) Leymann, H. (1993): Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.

4) Für die genauere Definition s. § 3 IV AGG.

§ 3 Grundsätze

(1) Alle Betriebsangehörigen verpflichten sich, zur Einhaltung des Arbeitsfriedens beizutragen, ein partnerschaftliches Arbeitsklima aufrechtzuerhalten und zu fördern. Hierzu gehört vor allem, die Persönlichkeit jeder und jedes Beschäftigten zu respektieren.

(2) Die Beschäftigten haben die Aufgabe, im Rahmen ihrer Möglichkeiten gegen Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung vorzugehen und die Führungskräfte bei der Lösung der Konflikte zu unterstützen.

(3) Die Beschäftigten werden ausdrücklich ermutigt, ein Fehlverhalten im Sinne dieser Vereinbarung nicht hinzunehmen, sondern sich dagegen zur Wehr zu setzen. Fühlen sich Betroffene nicht in der Lage, den Konflikt selbst zu lösen, können sie sich durch die Vertrauensperson des Betriebs (s. § 6) beraten bzw. unterstützen lassen.

(4) Bei Verstößen gegen die in Absatz 1 und 2 beschriebenen Grundsätze, insbesondere in gravierenden und wiederholten Fällen, werden disziplinarische bzw. arbeitsrechtliche Schritte eingeleitet.

(5) Die sonstigen Rechte der Personalvertretung (betriebliche Interessenvertretung, Betriebsrat ...) bleiben unberührt.

§ 4 Pflichten des Arbeitgebers

(1) (Der Betrieb) als Arbeitgeber missbilligt jede Form von Mobbing und Diskriminierung sowie sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und verpflichtet sich zu präventiven Maßnahmen.

(2) (Der Betrieb) verpflichtet sich, in Abstimmung mit den Betroffenen das in dieser Vereinbarung vorgeschlagene Verfahren zur Lösung von Konflikten einzuhalten.

(3) Um die Mitwirkung aller Beschäftigten und Führungskräfte bei der Prävention von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung zu sichern, wird der Arbeitgeber diese in geeigneter Weise informieren, sensibilisieren und ggf. qualifizieren.

Die Betriebsvereinbarung regelt klar, welche Sanktionen Mobbing nach sich zieht, welche Maßnahmen der Betrieb dagegen unternimmt und welche Verfahrensschritte die Vertrauensperson bei Mobbingfällen einleitet.

§ 5 Verantwortung der Führungskräfte

(1) Die Führungskräfte tragen durch ihr Verhalten zu einem Betriebsklima bei, in dem die persönliche Integrität und die Selbstachtung aller Beschäftigten respektiert werden.

(2) Die Führungskräfte ergreifen Maßnahmen zur Prävention von Konflikten am Arbeitsplatz. Entsprechende Leitlinien sind innerhalb von drei Monaten nach Inkrafttreten der Vereinbarung auszuarbeiten und jeder Beschäftigten und jedem Beschäftigten sowie der unter § 6 genannten Vertrauensperson zur Verfügung zu stellen.

(3) Die Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, Hinweisen auf Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz unverzüglich nachzugehen und diese bei tatsächlichem Vorliegen unverzüglich nach Bekanntwerden zu unterbinden. Sie haben schnellstmöglich gemeinsam mit den Konfliktparteien sowie bei Bedarf auch mit der nächsthöheren Führungsebene und unterstützenden Stellen eine Klärung anzustreben, nach Lösungen zu suchen und diese umzusetzen. Die Verpflichtung besteht grundsätzlich auch dann, wenn die betroffene Person nicht selbst um Unterstützung bittet.

(4) Für die Führungskräfte mit Personalverantwortung sind Schulungen verpflichtend, in denen das Thema soziale Konflikte am Arbeitsplatz behandelt wird. Gleiches gilt für Personen, die an der internen Ausbildung von Nachwuchskräften mitwirken, zum Beispiel Ausbilderinnen und Ausbilder bei Trainee-Programmen.

(5) Die Führungskräfte verpflichten sich, die genannten Verhaltensregeln und Maßnahmen einzuhalten.

§ 6 Unterstützung und Beratung der Betroffenen

(1) (Der Betrieb) benennt mindestens eine betriebliche Vertrauensperson als neutrale Anlauf- und Beratungsstelle für Betroffene. Diese Vertrauensperson kann eine Person der Personal-, Schwerbehinderten-, Jugend- und Auszubildendenvertretungen, des Personalamts bzw. der Personalabteilung, die Beschwerdestellung gem. § 13 AGG, die oder der Gleichstellungsbeauftragte, die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt oder eine bereits anderweitig bestellte Vertrauensperson sein. Betroffene sind neben der direkt beeinträchtigten Person auch die Führungskräfte sowie Kolleginnen und Kollegen, die Zeugen derartiger Vorfälle wurden und/oder einen Konfliktlösungsprozess unterstützen möchten. Betroffene haben das Recht, sich während der Arbeitszeit unter Fortzahlung der Vergütung durch die o. g. Vertrauensperson beraten und unterstützen zu lassen. Der Kontakt mit den Stellen darf nicht zu Nachteilen führen.

(2) Die Vertrauensperson ist weisungsunabhängig in der Wahrnehmung dieser Funktion. Sie soll über eine hohe Akzeptanz bei den Beschäftigten verfügen.

(3) Die Vertrauensperson hat folgende Aufgaben:

- Sensibilisierung durch betriebsinterne Kommunikation dieser Vereinbarung
- Entgegennahme von Beschwerden
- Prüfung, ob es sich um einen Fall im Sinne dieser Vereinbarung handelt
- Beratung und Unterstützung der Betroffenen

- bei Bedarf Einleitung eines betriebsinternen Schlichtungsverfahrens, ggf. unter Einbeziehung externer Hilfen
- auf Wunsch Mediation/Moderation von Konfliktlösungsgesprächen
- bei Bedarf Vermittlung weitergehender Hilfsangebote
- Erstellen einer Dokumentation

(4) Der Vertrauensperson darf aus dieser Funktion kein beruflicher oder arbeitsrechtlicher Nachteil entstehen.

(5) Die Vertrauensperson wird von anderweitigen arbeitsbezogenen Tätigkeiten freigestellt, soweit es zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben als Anlauf- und Beratungsstelle erforderlich ist. Die Fortzahlung des Arbeitsentgeltes ist gewährleistet.

(6) Die Vertrauensperson wird für diese Aufgabe geschult. (Der Betrieb) ermöglicht es der Vertrauensperson nicht nur, Fortbildungen zu den Themen Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Konfliktmanagement zu besuchen, sondern empfiehlt dies ausdrücklich.

(7) Die Vertrauensperson unterliegt der Schweigepflicht. Sie sichert absolute Vertraulichkeit der ihr im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit übermittelten Informationen einschließlich persönlicher Daten, der Gespräche und Vorkommnisse zu, soweit nicht ausdrückliches Einverständnis zur Weitergabe von bestimmten Informationen besteht.

(8) (Für Betriebe mit mehreren Abteilungen:) Der Vertrauensperson wird die Möglichkeit gegeben, den Krankenstand der einzelnen Abteilungen und ggf. die Ergebnisse der in einer Gefährdungsanalyse nach § 5 Arbeitsschutzgesetz festgestellten psychischen Belastungen anonymisiert unter Wahrung des Datenschutzes auszuwerten (keine personenbezogene Zuordnung möglich).

(9) (Der Betrieb) stellt der Vertrauensperson Räumlichkeiten zur Verfügung, die vertrauliche Gespräche und die sichere Aufbewahrung von Unterlagen ermöglichen.

(10) Die Vertrauensperson ist über eine Telefonnummer zur Kontaktaufnahme erreichbar. Sie gibt regelmäßige Sprechzeiten bekannt.

§ 7 Verfahrensschritte der Vertrauensperson und Zeitrahmen

(1) Die oder der Betroffene oder eine Zeugin oder ein Zeuge nimmt telefonisch oder persönlich Kontakt mit der Vertrauensperson auf.

(2) Betroffenen ist innerhalb von zwei Wochen nach erster Kontaktaufnahme ein Beratungstermin einzuräumen.

(3) Die Vertrauensperson prüft, ob es sich um einen Fall im Sinne dieser Vereinbarung handelt.

(4) Die Vertrauensperson leitet mit Einverständnis der oder des Betroffenen ggf. ein betriebsinternes Schlichtungsverfahren ein. Hierzu kann sie alle Beteiligten zu Stellungnahmen auffordern. Diese müssen binnen einer Frist von … (in der Vereinbarung festzulegen; empfohlen wird eine zweiwöchige Frist) der Vertrauensperson vorgelegt werden.

(5) Die Vertrauensperson kann die Beteiligten zu einem Schlichtungsgespräch einladen. Das Gespräch soll in angemessener Frist (in der Regel innerhalb von zwei Wochen) stattfinden.

(6) Das Ergebnis des Gesprächs sowie die vereinbarten Regelungen zur Konfliktlösung werden protokolliert.

(7) Hält die Vertrauensperson es für erforderlich, kann externe Hilfe (z. B. Mediatorinnen und Mediatoren, Konfliktberaterinnen und -berater, Moderatorinnen und Moderatoren etc.) nach Rücksprache mit (Betrieb) als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber sowie mit deren oder dessen Zustimmung einbezogen werden. Die Kosten des Verfahrens trägt … (betriebseigene Regelung).

§ 8 Informationspflicht

(1) Die Vereinbarung ist in jeder Abteilung bekannt zu machen, sodass alle Beschäftigten Einsicht nehmen können.

(2) Die Vertragsparteien verpflichten sich, nach der endgültigen Einführung die in dieser Vereinbarung festgeschriebenen Punkte umzusetzen, aufmerksam zu verfolgen, die Erfahrungen auszuwerten und die Vereinbarung bei Bedarf fortzuschreiben.

§ 9 Inkrafttreten, Geltungsdauer, salvatorische Klausel

(1) Diese Vereinbarung tritt zum … in Kraft. Sie gilt, bis sie durch eine andere Vereinbarung ersetzt wird. Sie verliert ihre Gültigkeit oder kann gekündigt werden, sofern sich eine Änderung einschlägiger gesetzlicher Vorschriften oder Rechtsprechung ergibt. Werden einzelne Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung aufgrund einer Änderung der Rechtslage unwirksam, so berührt dies nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen dieser Vereinbarung.

(2) Im Falle der Unwirksamkeit einer Bestimmung oder mehrerer Bestimmungen werden die Parteien eine der unwirksamen Regelungen möglichst nahekommende rechtswirksame Ersatzregelung treffen. Ist dann der Abschluss einer neuen Vereinbarung erforderlich, gelten die Festlegungen dieser Vereinbarung bis zu deren Abschluss weiter.

_____

Ort, Datum

_____ (Der Betrieb), vertreten durch …

Personalvertretung

Anlage 2: Mobbing-Checkliste nach Leymann

(Quelle: DGUV, Fachbereich „Organisation von Sicherheit und Gesundheit“ (2019): „Mobbing – Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“, S. 11 f.)

Zu § 1 der Muster-Vereinbarung zur Vermeidung und zur Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz (Mobbing)

Beispiele für Mobbinghandlungen: die „45er-Liste“ nach Leymann (1993) [1)]

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen:

- Die Führungskraft schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern (1)
- Man wird ständig unterbrochen (2)
- Kolleginnen und Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern (3)
- anschreien oder lautes Schimpfen (4)
- ständige Kritik an der Arbeit (5)
- ständige Kritik am Privatleben (6)
- Telefonterror (7)
- mündliche Drohungen (8)
- schriftliche Drohungen (9)
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten (10)
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht (11)

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit der oder dem Betroffenen (12)
- Man lässt sich nicht von der oder dem Betroffenen ansprechen (13)
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kolleginnen und Kollegen (14)
- Den Kolleginnen und Kollegen wird verboten, die oder den Betroffenen anzusprechen (15)
- Man wird wie Luft behandelt (16)

3. Angriffe auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken der oder des Betroffenen wird schlecht über sie oder ihn gesprochen (17)
- Man verbreitet Gerüchte (18)
- Man macht die Betroffene oder den Betroffenen lächerlich (19)
- Man verdächtigt die Betroffene oder den Betroffenen, psychisch krank zu sein (20)
- Man will die Betroffene oder den Betroffenen zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen (21)
- Man macht sich über eine Behinderung lustig (22)
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um die Betroffene oder den Betroffenen lächerlich zu machen (23)

---

1) Leymann, H. (1993): Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.

- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an (24)
- Man macht sich über das Privatleben lustig (25)
- Man macht sich über die Nationalität lustig (26)
- Man zwingt die Betroffene oder den Betroffenen, Arbeiten auszuführen, die ihr oder sein Selbstbewusstsein verletzen (27)
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise (28)
- Man stellt die Entscheidungen der oder des Betroffenen infrage (29)
- Man ruft ihr oder ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach (30)
- sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote (31)

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- Man weist der oder dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu (32)
- Man nimmt ihr oder ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, sodass sie oder er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann (33)
- Man gibt ihr oder ihm sinnlose Arbeitsaufgaben (34)
- Man gibt ihr oder ihm Aufgaben weit unter ihrem oder seinem eigentlichen Können (35)
- Man gibt ihr oder ihm ständig neue Arbeitsaufgaben (36)
- Man gibt ihr oder ihm „kränkende“ Arbeitsaufgaben (37)
- Man gibt ihr oder ihm Arbeitsaufgaben, die ihre oder seine Qualifikation übersteigen, um sie oder ihn zu diskreditieren (38)

5. Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten (39)
- Androhung körperlicher Gewalt (40)
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen Denkzettel zu verpassen (41)
- körperliche Misshandlung (42)
- Man verursacht Kosten für die Betroffene oder den Betroffenen, um ihr oder ihm zu schaden (43)
- Man richtet physischen Schaden in Heim oder am Arbeitsplatz der oder des Betroffenen an (44)
- sexuelle Handgreiflichkeiten (45)

Literatur

BAuA (Hrsg.) (2001): Die Erfassung von Mobbing – Eine Konstruktvalidierung aktueller Datenerhebungsverfahren, BAuA, Dortmund.

Böhme, Margit (2009): Mobbing: So wehren Sie sich gegen Anfeindungen im Job, Beck kompakt, München.

Boudrias, V., Trépanier, S.-G., Salin, D. (2021): A systematic review of research on the longitudinal consequences of workplace bullying and the mechanisms involved. In: Aggression and Violent Behavior 56, 1–17.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2019): Mobbing – Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz.

Drygalla, J. (2010): Theoretische und empirische Perspektiven auf Mobbing im Berufsalltag Pflegender in Universitätsklinika, digitale Publikation der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Ehresmann, C. (2014): Mobbing im Krankenhaus: Symptom eines Organisationsversagens? In: Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten, Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M. (Hrsg.), Springer, Berlin/Heidelberg, 163–174.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2011): The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. In: Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (Eds.), 2nd Ed., Taylor & Francis, London, 3–39.

Esser, A., Wolmerath, M. (2015): Mobbing und psychische Gewalt – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 9. und völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt am Main.

Esser, A., Wolmerath, M. (2012): Werkbuch Mobbing – Offensive Methoden gegen psychische Gewalt am Arbeitsplatz, Bund-Verlag, Frankfurt am Main.

Eurofound (2010): Studie der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen zum Thema Mobbing, alle Daten unter: www.eurofound.europa.eu.

Grünwald, M., Hille, H.-E. (2003): Mobbing im Betrieb – Abwehrstrategien und Handlungsmöglichkeiten, Ursachen, Strategien, Recht, Arbeitshilfen, C. H. Beck Wirtschaftsverlag, München.

Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement, 11. Auflage, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.

Glasl, F. (2009): Konfliktmanagement, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.

Glasl, F. (2008): Selbsthilfe in Konflikten – Konzepte, Übungen, praktische Methoden, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.

Heidenreich, J. (2009): Ihr Pflegeteam erfolgreich führen – Das Betriebsklima spürbar verbessern und Mobbing vermeiden, Luchterhand, München.

Leymann, H. (2013): Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Rowohlt E-Book, Reinbek bei Hamburg.

Meschkutat, B., Stackelbeck, M. (2009): Konfliktlösung am Arbeitsplatz – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte bei Konflikten und Mobbing, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW.

PwC/EUV (Hrsg.) (2016): Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main.

Rischar, K. (2005): Schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, Feldhaus Verlag, Hamburg.

Roscher, S.: Konfliktmanagement und Prävention von Mobbing in Krankenhäusern – eine Evaluationsstudie, Dissertation, Universität Hamburg.

Scharlau, C., Rossié, M. (2016): Gesprächstechniken, Haufe, Freiburg im Breisgau.

Schmidt, T. (2009): Kommunikations-Trainings erfolgreich leiten, Verlag managerSeminare, Bonn.

Schmidt, T. (2009): Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten, Verlag managerSeminare, Bonn.

Schmidtberg, A. (2008): Erfolgreiches Konfliktmanagement im Betriebsrat, ifb Verlag der betriebsrat, Seehausen am Staffelsee.

Kontakt – Ihre BGW-Standorte und Kundenzentren

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)
Hauptverwaltung
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg
Tel.: (040) 202 07 - 0
Fax: (040) 202 07 - 24 95
www.bgw-online.de

Diese Übersicht wird bei jedem Nachdruck aktualisiert. Sollte es kurzfristige Änderungen geben, finden Sie diese hier:

www.bgw-online.de/kontakt

Berlin · Spichernstraße 2–3 · 10777 Berlin

Bezirksstelle	Tel.: (030) 896 85 - 37 01	Fax: - 37 99
Bezirksverwaltung	Tel.: (030) 896 85 - 0	Fax: - 36 25
schu.ber.z*	Tel.: (030) 896 85 - 36 96	Fax: - 36 24

Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle	Tel.: (0234) 30 78 - 64 01	Fax: - 64 19
Bezirksverwaltung	Tel.: (0234) 30 78 - 0	Fax: - 62 49
schu.ber.z*	Tel.: (0234) 30 78 - 0	Fax: - 63 79
studio78	Tel.: (0234) 30 78 - 64 78	Fax: - 63 99

Bochum · Gesundheitscampus-Süd 29 · 44789 Bochum

campus29	Tel.: (0234) 30 78 - 64 78	Fax: - 63 99

Delmenhorst · Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Bezirksstelle	Tel.: (04221) 913 - 42 41	Fax: - 42 39
Bezirksverwaltung	Tel.: (04221) 913 - 0	Fax: - 42 25
schu.ber.z*	Tel.: (04221) 913 - 41 60	Fax: - 42 33

Dresden · Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden

Bezirksverwaltung	Tel.: (0351) 86 47 - 0	Fax: - 56 25
schu.ber.z*	Tel.: (0351) 86 47 - 57 01	Fax: - 57 11
Bezirksstelle	Tel.: (0351) 86 47 - 57 71	Fax: - 57 77
	Königsbrücker Landstraße 2 b · Haus 2	
	01109 Dresden	
BGW Akademie	Tel.: (0351) 288 89 - 61 10	Fax: - 61 40
	Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8	
	01109 Dresden	

Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle	Tel.: (040) 41 25 - 29 01	Fax: - 29 97
Bezirksverwaltung	Tel.: (040) 41 25 - 0	Fax: - 29 99
schu.ber.z*	Tel.: (040) 73 06 - 34 61	Fax: - 34 03
	Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg	
BGW Akademie	Tel.: (040) 202 07 - 28 90	Fax: - 28 95
	Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg	

Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg		
Bezirksstelle	Tel.: (0391) 60 90 - 79 30	Fax: - 79 39

Karlsruhe · Philipp-Reis-Straße 3 · 76137 Karlsruhe

Bezirksstelle	Tel.: (0721) 97 20 - 55 55	Fax: - 55 76
Bezirksverwaltung	Tel.: (0721) 97 20 - 0	Fax: - 55 73
schu.ber.z*	Tel.: (0721) 97 20 - 55 27	Fax: - 55 77

Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle	Tel.: (0221) 37 72 - 53 56	Fax: - 53 59
Bezirksverwaltung	Tel.: (0221) 37 72 - 0	Fax: - 51 01
schu.ber.z*	Tel.: (0221) 37 72 - 53 00	Fax: - 51 15

Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle	Tel.: (0391) 60 90 - 79 20	Fax: - 79 22
Bezirksverwaltung	Tel.: (0391) 60 90 - 5	Fax: - 78 25

Mainz · Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle	Tel.: (06131) 808 - 39 02	Fax: - 39 97
Bezirksverwaltung	Tel.: (06131) 808 - 0	Fax: - 39 98
schu.ber.z*	Tel.: (06131) 808 - 39 77	Fax: - 39 92

München · Helmholtzstraße 2 · 80636 München

Bezirksstelle	Tel.: (089) 350 96 - 46 00	Fax: - 46 28
Bezirksverwaltung	Tel.: (089) 350 96 - 0	Fax: - 46 86
schu.ber.z*	Tel.: (089) 350 96 - 45 01	Fax: - 45 07

Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle	Tel.: (0931) 35 75 - 59 51	Fax: - 59 24
Bezirksverwaltung	Tel.: (0931) 35 75 - 0	Fax: - 58 25
schu.ber.z*	Tel.: (0931) 35 75 - 58 55	Fax: - 59 94

*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

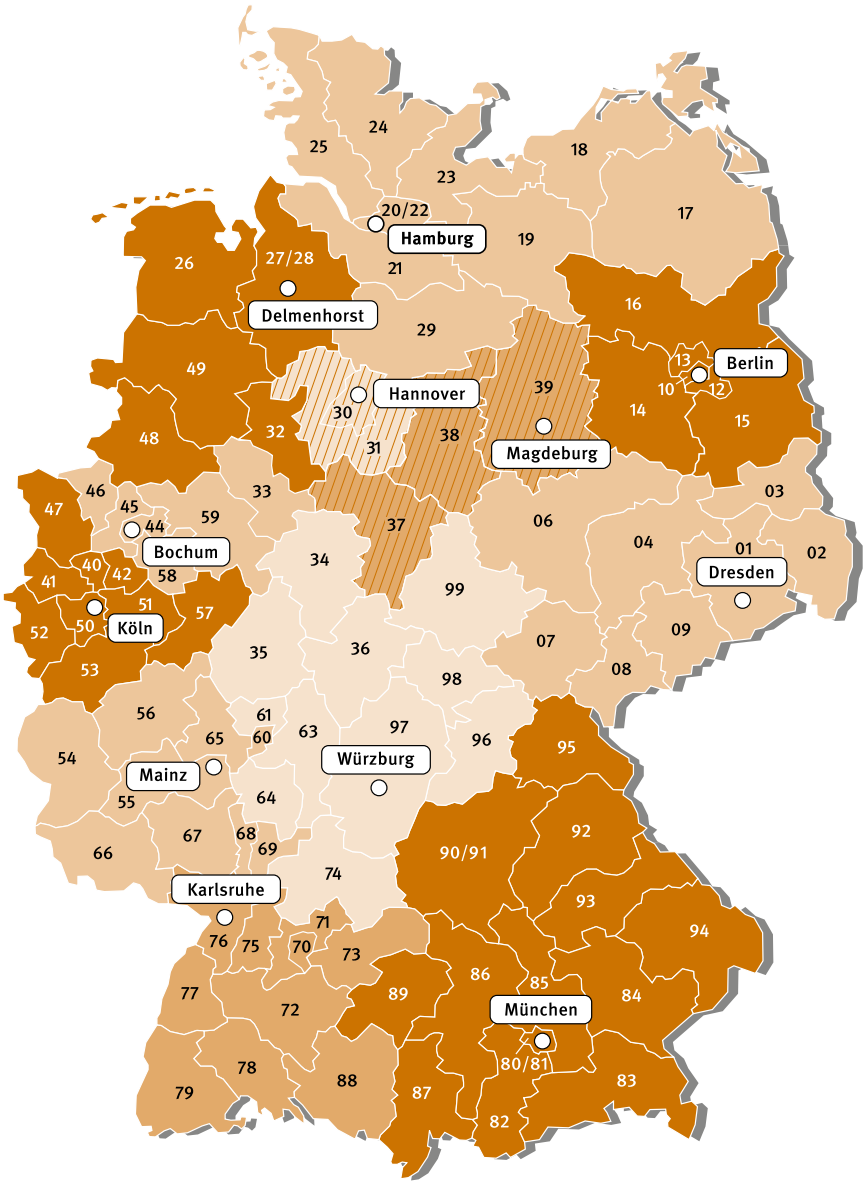
So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist.

Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazugehörenden Postleitzahl entspricht.

Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.



Beratung und Angebote

BGW-Beratungsangebote
Tel.: (040) 202 07 - 48 62
Fax: (040) 202 07 - 48 53
E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de

Medienbestellungen
Tel.: (040) 202 07 - 48 46
Fax: (040) 202 07 - 48 12
E-Mail: medienangebote@bgw-online.de

Versicherungs- und Beitragsfragen
Tel.: (040) 202 07 - 11 90
E-Mail: beitraege-versicherungen@bgw-online.de
Sie erreichen uns:
Montag bis Donnerstag von 9 bis 12 Uhr
und von 13 bis 16 Uhr.
Am Freitag von 9 bis 12 Uhr und von 13 bis 14.30 Uhr.

FEEDBACK
an die Redaktion

Was gefällt Ihnen an dieser Broschüre – und was nicht?
Wir freuen uns über Ihre Meinung:
www.bgw-online.de/feedback

Bestell-Nr.: 08-00-040 · 02/2021

BGW · Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg

BGW