

# Erste HILFE

---

**ZUR ABWEHR UND GESUNDUNG  
bei  
KONFLIKTEN AM ARBEITSPLATZ**



“**A**lles nun, was ihr wollt,  
das euch die Menschen tun, das  
tut auch ihr ihnen ebenso.“

(Mt. 7,12 und Lk. 6,31)



**Peter Grohme**

Liebe Leserin,  
lieber Leser,

wer dieses Heft zur Hand nimmt, tut es aus Neugierde, etwas über Konflikte am Arbeitsplatz und deren Eskalationsformen zu erfahren. Es kann sein, dass Sie es tun, weil Sie betroffen oder weil Sie Beobachter eines Konfliktes sind. Ist von Konflikten am Arbeitsplatz die Rede, taucht der neudeutsche Begriff „Mobbing“ auf. Die Verwendung des Begriffs ist nicht ganz einfach, bedarf der Erklärung und ist daher ein Teilinhalt dieses Heftes.

Wer sich dem Thema nähert, trifft in Büchern, dem Internet, in Ratgebern und Broschüren auf erschreckende Berichte von Betroffenen. Vor allem aber zeigte sich mir in persönlichen Begegnungen ein Bild der ohnmächtigen Hilflosigkeit, Wut und des Gebrochen seins seitens der Betroffenen, aber auch die Hämte, die Niedertracht – ja und auch die Unbewusstheit seitens derer, die als Täter bezeichnet werden.

Auch für Arbeitsgeber sind Konflikte belastend und „Mobbing“ ist ein Problem auf mehreren Ebenen. Einerseits muss es als Stichwort für vieles herhalten, was in der Belegschaft nicht von selbst geklärt wird, andererseits erleben sie die krankmachenden Wirkungen von ungeklärten, langanhaltenden Konflikten und Mobbing-situationen. Leider wird das Vorhandensein auch manchmal als Instrument der Personalplanung genutzt.

Außerdem gibt es eine Vielzahl von Informationen und Informationsquellen zum Thema „Mobbing“, die sich nicht immer als seriös oder in manchen Fällen einfach nicht als hilfreich darstellen.

Ich möchte Ihnen mit diesem Heft eine knappe Zusammenstellung an die Hand geben, die Ihnen alle wichtigen Informationen zum Thema bietet.

**Erste Hilfe** heißt in diesem Falle, dass Sie mit diesem Heft die allerersten Schritte in die Wege leiten können. Oft kann es damit getan sein, die Anfänge zu erkennen, sich gleich zu wehren und eine konstruktive Lösung zu finden. Manchmal gelingt das aus verschiedenen Gründen nicht. Dann brauchen Sie Beistand von Anderen.

Ich hoffe, Sie können durch die Lektüre einen Überblick gewinnen und sich danach in Bewegung setzen. Auf jeden Fall haben Sie ja schon einen ersten Schritt getan.

## Inhalt:

<b>WAS TUN, WENN EIN MOBBINGVERDACHT BESTEHT? .....</b>	<b>5</b>
DIE WORTWAHL .....	5
EINEN KONFLIKT KÖNNEN SIE LÖSEN ODER VERNÜNFTIG AUSTRAGEN. ....	5
WENN MÖGLICH FÜHREN SIE ZUNÄCHST EIN GESPRÄCH MIT DER EIGENEN FAMILIE! .....	6
FÜHREN SIE TAGEBUCH! .....	6
EIN GESPRÄCH MIT DEM KONFLIKTGEGER FÜHREN!? .....	7
GESPRÄCHE MIT BETRIEBS- ODER PERSONALRÄTEN !? .....	7
EIN GESPRÄCH MIT DEM ARBEITGEBER ODER DEM VORGESETZTEN FÜHREN!? .....	7
SUCHEN SIE HILFE UND WENDEN SIE SICH EINER AUßENSTEHENDEN STELLE ZU! .....	8
VORSICHTIG SEIN MIT RATGEBERN, DIE ZUM GEGENANGRIFF AUFRUFEN! .....	8
<b>WAS TUN, WENN DIE ZEIT FÜR GESPRÄCHE VORBEI IST? .....</b>	<b>8</b>
GEHEN SIE ZUM ARZT. ....	9
THERAPIEBEDARF KLÄREN UND DIE THERAPIE AUCH BEGINNEN! .....	9
SCHALTEN SIE EINEN ANWALT EIN! .....	9
<b>WAS IST MOBBING? .....</b>	<b>10</b>
<b>WER MOBBT? .....</b>	<b>12</b>
<b>WELCHE FOLGEN HAT MOBBING? .....</b>	<b>13</b>
<b>WAS KANN MAN GEGEN MOBBING TUN? .....</b>	<b>14</b>
<b>SCHLUSS .....</b>	<b>14</b>
<b>LITERATUR .....</b>	<b>15</b>
<b>ADRESSEN .....</b>	<b>15</b>

## Was tun, wenn ein Mobbingverdacht besteht?

Allgemeinlösungen gibt es nicht und es kann sie auch nicht geben. Jeder sogenannte „Konfliktfall“ ist ein Einzelfall. Ziel erster Schritte sollte sein, dass es allen Beteiligten im Konflikt gelingt, ihr Gesicht zu wahren. Das gilt für Arbeitnehmer, Angestellte und gleichermaßen für Vorgesetzte, die auch Angestellte sind und wiederum Betroffene sein können.

Die folgenden Vorschläge sind nicht abschließend, sondern sie können ergänzt, ihre Reihenfolge kann verändert werden - oder Sie können im Einzelfall auch mal unpassend sein.

### Die Wortwahl.

Sprechen Sie zunächst bitte von einem Konflikt. An dieser Stelle werden Betroffene von eskalierten Konflikten eventuell eine gegenteilige Meinung haben. Aber es ist wichtig, dass Sie sich nicht frühzeitig auf eine Wortwahl einlassen, die es später unmöglich macht, gegebenenfalls einen (Rechts-) Streit erfolgreich auszufechten. Das Wort „Mobbing“ verschließt an mancher Stelle eine Tür, die eventuell noch für eine Lösung offen steht und bisher noch nicht erkannt worden ist. Verwenden Sie es daher nur mit Bedacht und wenn Sie es mit entsprechendem Sachverhalt ausfüllen können.

Ist das Wort „Mobbing“ gefallen, muss man definieren, was das ist. Da wird es im Ernstfall schwierig. Definitionen und Erklärungen finden Sie weiter hinten im Heft.

### Einen Konflikt können Sie lösen oder vernünftig austragen.

Solange Sie ein Konflikt beschäftigt, können Sie ihn lösen oder vernünftig austragen. Konflikte sind die unerlässliche Grundlage für Veränderungen, die auch zum Besseren führen können. Sie können an ihnen zerbrechen oder auch wachsen.

Grundsätzlich gilt, das Gegenüber so zu behandeln, wie sie selbst behandelt werden wollen. Niemand soll und darf sein Gesicht verlieren. Gegenseitiger Respekt ist die Grundlage für unseren Umgang miteinander. Fehlt dieser Respekt, muss man sich selbst kontrollieren und/oder den Respekt vom Gegenüber einfordern. Bedenken Sie immer, dass es eines beidseitig respektvollen Verhaltens bedarf.

Haben Sie deutlich erkannt, dass der Konflikt von einer Machtposition aus geplant wurde, und handelt es sich beispielsweise um eine personalplanerische

Maßnahme, um Sie „los zu werden“, machen weitere Gespräche meist keinen Sinn mehr. Wenn es Ihnen gegenüber so ein klares strategisches Ziel gibt, kann im Gespräch meist nichts mehr gelöst werden. Dann brauchen Sie Hilfe durch Dritte (Betriebsrat, Anwalt, Selbsthilfegruppe).

## **Wenn möglich führen Sie zunächst ein Gespräch mit der eigenen Familie!**

Wenn Sie von Mobbing betroffen sind, brauchen Sie Unterstützung, am besten zuerst von den eigenen Familienangehörigen. Mobbing beschädigt das Selbstwertgefühl. Nicht selten fängt man an, sich im sozialen Umgang zu verändern. Viele Betroffene bekommen auch in Folge ihrer belastenden Situation Probleme im Umgang mit den ihnen nahestehenden Personen. Nicht selten kommt es zu Zerwürfnisse und Trennungen. Schützen Sie deshalb zuerst ihre Privatsphäre.

Ist die Familie für Sie der falsche Platz oder reagieren Familienangehörige mit Unverständnis, dann gehört das zunächst zu den Tatsachen, die es zu akzeptieren gilt. Versuchen Sie, anderweitige Vertrauenspersonen zu finden, z.B. Freunde oder vertraute KollegInnen, Konflikt- und Mobbingberatungen, Hausärzte, Krankenkassen, PfarrerInnen und TherapeutInnen.

## **Führen Sie Tagebuch!**

Es ist wichtig, dass Sie bitte genau aufschreiben, was Sie erlebt haben und erleben (wann, was, wer, wo, Zeugen). Es hilft zunächst bei den Gesprächen mit denen, denen Sie vertrauen. Wenn es im Ernstfall zu einer Klärung durch Dritte oder einer Gerichtsverhandlung kommen sollte, helfen solche Niederschriften, den Verlauf des Konfliktes nachzuvollziehen. Sammeln Sie alle Beweisstücke, die Ihnen in die Hände fallen, wie Schreiben, Arbeitsanweisungen, Abmahnungen, Emails etc., die belegen, wie mit Ihnen umgegangen wird. Sie können zu Beweiszwecken z.B. auch Personalgespräche als Art Gedächtnisprotokoll im Nachgang schriftlich zusammenfassen und dem Gegenüber zukommen lassen. Vielleicht mit der Einleitung: „Ich habe unser Gespräch vom .... so und so verstanden, dass ...“ oder mit dem Hinweis „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ich .... machen soll / bin?“. Damit sichern Sie den Inhalt des Gesprächs und fordern Ihr Gegenüber noch einmal zum Nachdenken auf.

Führen Sie dieses Tagebuch bitte nicht öffentlich. Halten Sie die Aufzeichnungen verborgen und erzählen Sie niemandem davon, der dies an den Arbeitgeber oder an Kollegen weitergeben könnte. Vor allem drohen Sie bitte nicht damit. Geben Sie die Aufzeichnungen nicht aus der Hand.

## **Ein Gespräch mit dem Konfliktgegner führen!**

Nur wenn der Konflikt noch jung ist und die Fronten noch nicht verhärtet sind, kann ein Gespräch eine weitere Eskalation verhindern. Viele Konflikte schaukeln sich hoch, manche werden vom Gegenüber eher als harmloses Necken betrachtet. Wer den Anfängen wehrt, kann Schlimmeres verhindern. Bleiben Sie dabei immer freundlich und wahren Sie die Etikette, schildern Sie die Lage aus Ihrer Sicht ohne Übertreibungen. Beachten Sie dabei, immer von sich, also in der „Ich-Form“ zu reden. Gebrauchen Sie Sätze, wie „Ich fühle mich durch das Schreiben/die Abmahnung/ die Arbeitsanweisung ...“; „Ich habe dies (mitteilen, was der Andere gesagt/getan hat) so empfunden, wie ...“. Was Sie fühlen und empfinden ist rein subjektiv und kann Ihnen nicht vorgeworfen werden. Mit dieser Ausdrucksweise machen Sie Ihrem Gegenüber aber auch keinen direkten Vorwurf und geben die Chance, eventuelle Missverständnisse aufzuklären. Nehmen Sie, wenn möglich, eine Person Ihres Vertrauens mit zu Personalgesprächen. Dies können der Personalrat/ Betriebsrat/Schwerbehindertenvertretung eine Kollegin oder ein Kollege sein. Etwas schwieriger wird es in einer frühen Phase mit der Hinzuziehung von Außenstehenden sein, wie z.B. einem Rechtsanwalt.

## **Gespräche mit Betriebs- oder Personalräten !**

Der Normalfall sollte sein, dass der Betriebs- oder Personalrat oder ggf. die Schwerbehindertenvertretung ihres Unternehmens oder ihrer Einrichtung Verständnis für Ihre Sicht der Situation hat. Leider ist das nicht immer der Fall. Prüfen Sie deshalb, ob Sie in den Organen ihrer Organisation einen vertrauensvollen Partner finden oder nicht. In manchen Organisationen gibt es auch schon Strukturen, die helfen sollen, Konflikte zu lösen, wie z.B. Betriebsvereinbarungen zur Gesundheit, Konfliktlotsen oder Mobbingbeauftragte. Machen Sie ganz deutlich, was Sie vom Betriebsrat, Personalrat oder der Schwerbehindertenvertretung erwarten. Wollen Sie diese nur über den Sachverhalt informieren oder sollen diese Organe tätig werden? Wenn Sie spüren, dass Sie dort keine Hilfe finden, liefern Sie auch keine weiteren Informationen dort ab.

## **Ein Gespräch mit dem Arbeitgeber oder dem Vorgesetzten führen!?**

Je nach Struktur der Organisation sind Gespräche mit den Vorgesetzten oder den Vorgesetzten der Vorgesetzten sinnvoll. Auch hier gilt dasselbe wie in den vorher genannten Punkten. Lassen Sie sich in Gesprächen mit Vorgesetzten nicht von der Position des Gesprächspartners verunsichern. Das ist leichter

gesagt als getan, aber Vorgesetzte sind auch nur Menschen. Sie haben ihre eigenen Probleme z.B. mit ihren eigenen Aufgaben und auch ihren Vorgesetzten und sie „kochen auch nur mit Wasser“. Nehmen Sie eine Person Ihres Vertrauens mit in das Gespräch. Zeigen Sie dem Arbeitgeber durch die Aufführung einiger prägnanter Beispiele, was genau geschieht und wie Ihre Rechte verletzt werden. Der Arbeitgeber kann seiner Fürsorgepflicht Ihnen gegenüber nur nachkommen, wenn er von Verletzungen weiß. Zu Beweis Zwecken sollte diese Information an den Arbeitgeber auch verschriftlicht werden.

## **Suchen Sie Hilfe und wenden Sie sich einer außenstehenden Stelle zu!**

Wenn Sie sich einer Selbsthilfegruppe zuwenden, werden Sie sehen, dass Sie nicht allein mit Ihrem Problem dastehen. Sie erfahren Unterstützung und können von den Erfahrungen der Anderen profitieren. Hier werden auch Tipps und Möglichkeiten geteilt, mit der eigenen Situation umzugehen. Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmen auch einen internen Arbeitsschutz. Behördlich kann eventuell der Integrationsfachdienst Hilfe bieten. Außerdem gibt es private Organisationen, die Beratung anbieten.

## **Vorsichtig sein mit Ratgebern, die zum Gegenangriff aufrufen!**

Gemeint sind Bücher, deren Titel den Aufruf zum Gegenangriff auf die vermeintlichen Täter beinhalten. Die Ratgeber versprechen, man könne durch ein bisschen üben, den Täter mit den eigenen Waffen schlagen. Hiermit sei eindringlich darauf hingewiesen, dass Sie nicht über Nacht schlagfertiger werden. Es ist auch kein guter Ratschlag, die Mobber zu mobben. Am Ende des Heftes finden Sie Literaturhinweise. Angegeben sind einige Bücher, die Aufklärung über das Thema „Konflikte am Arbeitsplatz“ bieten.

## **Was tun, wenn die Zeit für Gespräche vorbei ist?**

Wenn Sie das Gefühl haben, die Situation nicht selbst im Griff zu haben, im Gegenteil, wenn die Situation Sie beherrscht, dann brauchen Sie Hilfe. Mobbing in seinen verschiedenen Formen macht krank. Die Folgen sind nicht nur



seelische, sondern auch körperliche Leiden. Achten Sie auf sich und schützen Sie sich vor weiteren Erkrankungen!

## **Gehen Sie zum Arzt.**

Suchen Sie Ihren Arzt auf und schildern Sie Ihre Erlebnisse. Hierbei kann Ihnen das Tagebuch helfen. Scheuen Sie sich nicht, Ihrem Arzt von dem Erlebten an der Arbeitsstelle zu berichten, denn dies ist für die Diagnosestellung und zu Beweis Zwecken sehr wichtig. Wenn Sie einen guten Arzt haben, wird er Ihnen helfen einen Weg zu finden, mit den Belastungen umzugehen. Den Weg zum Arzt und die Aufgabe, dass Sie sich mit Ihrer Situation aktiv auseinandersetzen müssen, kann Ihnen niemand abnehmen.

## **Therapiebedarf klären und die Therapie auch beginnen!**

Je nach Schwere der schon vorliegenden Symptome kann eine Therapie hilfreich sein. Sprechen Sie Ihren Arzt darauf an. Es ist keine Schande, wenn Sie seelische Schäden bearbeiten. Vor allem dann nicht, wenn es billiger in Kauf genommen wurde, Sie zu schädigen oder sogar Absicht dahinter stand. Ihre Gesundheit ist Ihr wichtigstes Gut, das Sie schützen sollten.

## **Schalten Sie einen Anwalt ein!**

Einen Fachanwalt (für Arbeitsrecht) schalten Sie spätestens dann ein, wenn Sie selbst oder mit anderer Unterstützung keine Lösung finden konnten; Sie sich gegen Maßnahmen des Arbeitgebers/Vorgesetzten wehren müssen/wollen oder rechtlichen Rat wünschen oder anwaltliche Unterstützung suchen, um deutlich zu machen, dass Sie respektvoll und wertschätzend behandelt werden möchten und nicht im rechtsleeren Raum stehen. Grundsätzlich können Sie sich außergerichtlich und in der ersten Gerichtsinstanz auch ohne Anwalt selbst vertreten. Oftmals zeigen die Worte auf einem Anwaltsbriefbogen jedoch mehr Resonanz. Dies betrifft sowohl eine Gegendarstellung zu einer Ihnen erteilten Abmahnung; Ihrem Wunsch auf Versetzung; dem Widerspruch gegen eine ausgesprochene Versetzung; das Vorgehen gegen eine sinnlose Arbeitsanweisung, falsche Beurteilung oder falsches Zwischenzeugnis oder gegen eine ausgesprochene Kündigung.

Eine Schadensersatz- und Schmerzensgeldklage (im Volksmund auch Mobbingprozess oder Mobbingklage) zu gewinnen ist zurzeit noch ziemlich aussichtslos. Jedenfalls dann, wenn Sie nicht belegen können, was wann und wie geschehen ist. Deutlich erhöht sind die Chancen, wenn Sie die Einzelangriffe auf Ihre Rechte belegen können, vielleicht Zeugen und schriftliche Beweisstücke haben und den Vorwurf genau formulieren lassen.

„Mobbing“ wird als *pauschaler Vorwurf* direkt vom Tisch gefegt werden, denn der Begriff umfasst in der Regel viele verschiedene Eingriffe in Ihre Rechte, die in jedem Fall anders aussehen. Mobbing stellt derzeit auch noch keinen Straftatbestand dar. Darum sollten Sie auch zuerst nicht von Mobbing sprechen, sondern sich sehr diszipliniert verhalten, bis eine präzise Benennung einer strafrechtlich relevanten Tat möglich oder gefunden ist, die dann auch als solche zu bezeichnen ist (z.B. Verleumdung, Körperverletzung etc.) und nicht als Mobbing.

## Was ist Mobbing?

Eine einfache Antwort nicht möglich, weil Mobbing sehr facettenreich ist. Für Mobbing gibt es keine unumstrittene Definition, sondern nur Annäherungen.<sup>1</sup>

### Definition des Bundesarbeitsgerichtes

Im Urteil des Bundesarbeitsgerichtes vom 15.01.1997 heißt es:

*„Mobbing ist das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte. Es wird begünstigt durch Stresssituationen am Arbeitsplatz, deren Ursachen u.a. in der Über- oder Unterforderung einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen, in Arbeitsorganisationen oder im Verhalten von Vorgesetzten liegen können. Schwierigkeiten bereitet vor allem das Erkennen von Mobbing, die Beurteilung der Glaubwürdigkeit der Betroffenen sowie die Abgrenzung gegenüber sozial anerkannten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.“*

### Ursprung des Begriffs:

Anpöbeln, attackieren, angreifen – mit diesen Worten lässt sich das englische “to mob” übersetzen, das dem Ärger am Arbeitsplatz seinen Namen gibt. Der Mob ist aber auch das pöbelnde Strassenvolk, die graue Masse u.a. Es ist wichtig zu verstehen, dass der Begriff „Mobbing“ keine Eindeutigkeit hat.

### Beispiele für Mobbing:

Das Problem ist, dass sie nicht immer gänzlich im Einzelfall zutreffen. Eine Aufzählung von 45 Mobbinghandlungen (Leymann) finden sie auch im Internet<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. im Folgenden: „Konfliktlösung am Arbeitsplatz“ Ein Handbuch für Führungskräfte, Sozialforschungsstelle, der Technischen Universität Dortmund, [http://www.komnet.nrw.de/\\_media/pdf/Konfliktloesung\\_am\\_Arbeitsplatz.pdf](http://www.komnet.nrw.de/_media/pdf/Konfliktloesung_am_Arbeitsplatz.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.psychokrieg.de/artikel/www.psychokrieg.de-Die\\_45\\_Mobbing-Handlungen\\_nach\\_Leymann.htm](http://www.psychokrieg.de/artikel/www.psychokrieg.de-Die_45_Mobbing-Handlungen_nach_Leymann.htm)

- Mobbing ist ein immer wieder auftretendes Verhaltensmuster, keine Einzeltat. Sachbezogene Konflikte am Arbeitsplatz stellen noch kein Mobbing dar.
- Mobbing wird, zumindest vom Betroffenen, als negativ empfunden.
- Handlungsformen: verbale (Beleidigungen, Pöbeleien), körpersprachliche, nonverbale (ignorieren), organisatorische (Straining)
- Mobbing ist (oftmals) charakterisiert durch ungleiche Machtverhältnisse, sei es durch offizielle Hierarchieunterschiede oder Machtunterschiede inoffizieller Art, wie Beliebtheit, Ansehen und Respekt.
- Mobbing existiert als Gruppenphänomen latent in allen Gruppen - am Arbeitsplatz, in der Schule, im Büro.
- Mobbing ist eine Form der Eskalation von Konflikten.

### Es gibt besondere Arten des Mobbings, die mit den bisherigen Definitionsversuchen nicht erfasst werden.

#### *Straining:*

Das Kaltstellen eines Mitarbeiters. Dies ist einhergehend u.a. mit Isolation oder der Beschäftigung mit Nichtbeschäftigung.

Das Besondere: Hier wird eben gerade **nicht** wiederholt gehandelt, sondern eine einzige Entscheidung mit Langzeitwirkung stellt die Mobbinghandlung dar. Der Begriff „Straining“ bezeichnet systematisches Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern und hilft konflikthafte Belastungen voneinander abzugrenzen, wie zum Beispiel Stalking, Burnout oder sexuelle Belästigungen. Die Bezeichnung ist recht neu und wurde von Harald Ege geprägt, der ein gleichnamiges Buch geschrieben hat und erfolgreich u.a. als Arbeits- und Gerichtspsychologe vorwiegend in Norditalien aber auch in Deutschland arbeitet<sup>3</sup>.

#### *Bossing:*

Das ist eine direkte Art des Mobbings von Seiten des Arbeitgebers. Entweder direkt durch den Chef, den Vorgesetzten oder einen damit beauftragten Mitarbeiter. Ziel dabei ist fast immer, den Mitarbeiter aus dem Betrieb zu entfernen.

---

<sup>3</sup> Ege, Harald: Straining: Eine subtile Art von Mobbing, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2014

## Wer mobbt?

### **Einzeltäter oder Gruppen mit einem klaren Ziel.**

Zunächst kann es jeder sein, eine Gruppe wie zum Beispiel die KollegInnen, aber auch Unternehmensleitungen, die Mobbing als personalplanerisches Werkzeug benutzen.

### **Gruppendynamik generiert Rollen im Konflikt.**

Am Anfang ist es wie ein Spiel oder nur ein Missverständnis. Erst im Verlauf der Zeit eskaliert die Situation zum Konflikt. Im Zusammenspiel von Aktion und Reaktion kristallisiert sich heraus, wer sich sichtbar durch die psychische Belastungssituation verändert und zum Unterlegenen wird.

Es kommt zum Beispiel zu Fehlern und krankheitsbedingten Ausfällen. Später hält man den Unterlegenen daher auch fachlich nicht mehr für tragbar. Diesem Urteil schließen sich andere Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte an.

### **Vorgesetzte**

Schalten sich Führungskräfte erst zu einem späten Zeitpunkt in das Geschehen ein, laufen auch sie Gefahr, auf Basis der scheinbar objektiven Argumente, die gegen den Unterlegenen sprechen (wie z.B. tatsächlich aufgrund des Stresses auftretender Fehler/Pflichtverletzungen), zu einer einseitigen und undifferenzierten Bewertung der Situation zu kommen.

### **Bei eskalierten Konflikten, sind Führungskräfte irgendwie immer beteiligt:**

- in direkter Täterschaft.
- oder in der Rolle des passiven Zuschauers. Hierbei duldet der Vorgesetzte das Geschehen. Dem können unterschiedliche Ursachen zugrunde liegen.  
*Achtung:* Auch wenn Vorgesetzte in diesen Fällen unfähig erscheinen, so ist oft mangelndes Wissen, also fehlende Ausbildung der Grund für ein Fehlverhalten.

Wenn Vorgesetzte mit für sie unlösbaren Aufgaben betraut sind, weil sie für die Situation schlecht geschult sind und damit Ihrer Rolle und ihren Aufgaben nicht gewachsen sind, wird deutlich, warum Leitungsebenen den Vorwurf des Mobbings gerne von sich weisen. Er birgt immer den immanenten Vorwurf der Mittäterschaft oder die unausgesprochene Aufforderung selbst handeln zu müssen. Diesen Schuh mag sich niemand gerne anziehen.

# Folgen von Konflikten und Mobbing.

## Die Täter

Für die Täter steht am Ende ein zweifelhafter Sieg auf der Habenseite.

## Die Betroffenen

Mobbing kann für die Betroffenen in einem psychischen Horrorszenario enden.

- Mobbing macht krank.
- Am Anfang ist es vielleicht Unwohlsein oder Lustlosigkeit.
- Nach und nach können sich aber schwere psychische und körperliche Krankheiten entwickeln.
- Die Arbeit leidet, weil die Leistungsfähigkeit sinkt.
- Fehler häufen sich und man gerät in die Situation auch noch – jedenfalls vordergründig - zu Recht in die Kritik zu geraten.
- Innere Immigration.
- Krank- und Fehlzeiten nehmen zu. Es entsteht eine dauerhafte Erkrankung.
- Probleme mit dem Blutdruck, Schädigungen des Nervensystems oder Rückenprobleme sind nur einige wenige Beispiele.
- Besonders schlimm sind die sozialen Folgen, denn die Krankheiten werden auch in die Familie und in den Freundeskreis transportiert. Das führt häufig zu großen Spannungen. Es besteht die Gefahr, dass Ehen oder andere Lebensgemeinschaften zerbrechen, da die Betroffenen auch im Privaten beginnen sich zu isolieren.

## Auch Unternehmen und Einrichtungen sind Betroffene

In betroffenen Betrieben, Einrichtungen oder Behörden oder deren Abteilungen können betriebswirtschaftliche Effekte gemessen werden.

Häufige Effekte sind

- höhere Krankenstände
- verminderte Leistungsfähigkeit der Arbeitseinheit
- Abwanderung der Fachkräfte
- höhere Fehlerquoten
- schlechtes Image
- schlechtes Betriebsklima
- Produktionsausfälle u.a.

Wer sich in Konflikten oder gegen Mobbing wehrt, kann also auch mit dem Blick auf das Unternehmen argumentieren.

## Was kann man gegen Mobbing tun?

Neben der Überwindung von Hemmschwellen, ist das größte Problem aus der Sicht der Betroffenen, dass Mobbing zurzeit nicht sanktioniert wird, da es kein Straftatbestand ist. Obwohl Menschen im Extremfall so sehr beeinträchtigt werden, dass sie in Einzelfällen sogar den Freitod suchen, gibt es keine generelle gesetzliche Handhabe gegen das Mobben.

Das größte Problem der Beratenden und Helfenden ist die Tatsache, dass sich die Betroffenen erst dann zu Wort melden, wenn eigentlich alles schon zu spät ist. Wenn körperliche und seelische Schäden schon einen pathologischen Wert erreicht haben, sind erste Schritte der Prävention eben hinfällig.

**Deswegen setze ich mich dafür ein, dass:**

- Betriebe, Firmen und Einrichtungen einen Verhaltenskodex im Umgang mit Konflikten erarbeiten. (Konfliktmanagement)
- dieser Kodex vor allem mit den Führungskräften aller Ebenen in Schulungen verankert wird.
- Menschen, die guten Willens sind, zusammen Lösungen erarbeiten werden. Damit meine ich Verbände, Gewerkschaften, Parteien, Kirche, Betriebsräte, Krankenkassen, Arbeitsschutzverantwortliche und auch die Arbeitgeber.
- psychische Gefahren am Arbeitsplatz (§ 5 ArbSchG) erfasst werden

**Ich gehe davon aus, dass:**

- wer sich sicher in seinem Umfeld bewegt, kleingeistiges Gehabe und Mobbing schlicht nicht nötig hat.
- Mobbing ein Zeichen von Schwäche ist, personell als auch strukturell.
- über kurz oder lang ein gesetzlicher Rahmen gegen psychische Gewalt formuliert und in Kraft treten wird.

## Schluss

MitarbeiterInnen werden in Zukunft wieder gesucht werden und stellen einen wichtigen Grundpfeiler für Betriebe und Einrichtungen dar. Die MitarbeiterInnen werden in Zukunft ein umworbenes Kapital sein.

Und damit sollte man auch heute schon gut umgehen.

Darauf zu achten, wie wir miteinander umgehen, ist Aufgabe von uns allen.

Früher hätte man uneingeschränkt sagen können, es sei das Gebot der Nächstenliebe, das uns dabei leiten sollte. Vielleicht ist da ja immer noch was dran.

## Literatur

**Arentewicz, Gerd; Fleissner, Alfred; Struck, Dieter:** Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz, in der Schule und im Internet – Tipps und Hilfsangebote, Ellert und Richter Verlag GmbH, Hamburg 2009

**Bämayr, Argeo:** Das Mobbing-Syndrom: Diagnostik, Therapie und Begutachtung im Kontext zur in Deutschland ubiquitär praktizierten psychischen Gewalt, Munich University Press, 2012

**Ege, Harald:** Straining: Eine subtile Art von Mobbing, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2014

**Leymann, Heinz:** Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt, Reinbeck 1993

**Sozialforschungsstelle, der Technischen Universität Dortmund**

„Konfliktlösung am Arbeitsplatz“ Ein Handbuch für Führungskräfte, PDF Download:  
[http://www.komnet.nrw.de/media/pdf/Konfliktloesung\\_am\\_Arbeitsplatz.pdf](http://www.komnet.nrw.de/media/pdf/Konfliktloesung_am_Arbeitsplatz.pdf)

## Adressen

**Peter Grohme**, Dipl.-Päd.

Fachreferent für den

Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt  
im Referat Wirtschaft-Arbeit-Soziales  
Dezernat Bildung im Landeskirchenamt

Feldstrasse 3 • 35114 Haina

Tel: 06456 3059956

Mobil: 0172 5358857

peter.grohme@ekkw.de

www.arbeitswelt-ekkw.de



- Beratung
- Seminare für Betroffene
- Seminare für Betriebs- und Personalräte
- Inhouseseminare auf Anfrage

## GESELLSCHAFT

für KONFLIKTLÖSUNGEN bei  
Mobbing in der Arbeitswelt

Manfred Abt

Diakon, Mediator, Berater

Gernshäuser Weg 23a

35066 Frankenberg

Tel: 06451 21342

manfred.abt@gmx.de



- Beratung
- Selbsthilfegruppe
- Informationen
- Begleitung
- Vermittlung in ein Betreuungsnetz

Diese Broschüre (in Papierform je 0,50 €) und weiteres Infomaterial können Sie gerne per E-Mail [peter.grohme@ekkw.de](mailto:peter.grohme@ekkw.de) anfordern oder als PDF von unserer Website [www.arbeitswelt-ekkw.de](http://www.arbeitswelt-ekkw.de) herunterladen.  
Bildnachweis Titelblatt: Fotolia 2016,

*“Jede Arbeit ist wichtig, auch die kleinste.  
Es soll sich keiner einbilden,  
seine Arbeit sei über die seines Mitarbeiters erhaben.  
Jeder soll mitwirken zum Wohle des Ganzen.”<sup>4</sup>*

**Robert Bosch 1861-1942**

deutscher Industrieller, Ingenieur und Erfinder  
Gründer der heutigen Robert Bosch GmbH

---

<sup>4</sup> Quelle: URL: <http://www.bk-luebeck.eu/zitate-bosch-robert.html>