

# **No (!) Mobbing**

## **Fairness am Arbeitsplatz**

**25 Jahre „No-Mobbing-Telefon“ in Lübeck**

## **Impressum:**

Herausgeber: Förderverein für psychosoziale Gesundheit, Fairness und  
Chancengleichheit am Arbeitsplatz e.V.

Autoren und Autorin: Ulrich Dombrowski (UD), Manfred Guschmann (MG), Dr. Peter  
Hendrikson (PH), Wolfgang Kolbinger (WK), Helga Martens (HM),  
Jürgen Rook (JR), Rüdiger Schmidt (RS); die Artikel sind mit den  
Kürzeln gekennzeichnet.

V.i.S.d.P.: Rüdiger Schmidt

Koordinierung  
und Layout: Helga Martens

Druck: Pressezentrum Printzentrum GmbH, Rostock

Auflage: 200

Lübeck 2024

# Inhaltsverzeichnis

	Impressum	2
	Inhaltsverzeichnis	3
1	Einleitung	4
2	Definition von „Mobbing in der Arbeitswelt“, Abgrenzung zum „Cybermobbing“	5
3	Situation in Lübeck bis heute	8
3.1	Absicherung der Hilfsangebote in Lübeck	8
3.2	Situation in Lübeck Mitte der 1990er Jahre	10
3.3	Beratungsangebote heute in Lübeck	12
4	Arbeit des Arbeitskreises „No-Mobbing“	15
4.1	„No-Mobbing-Telefon“ – Fallbeispiele	16
4.2	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	28
4.3	Fortbildung auf Anfrage	33
4.4	Anfragen von Beschäftigten / Beschäftigtengruppen	35
4.5	Angebot des Arbeitskreises „No-Mobbing“ für Arbeitgeber	38
4.6	Die „No-Mobbing-Gruppe“	42
4.7	Aus der Arbeit der Männergruppe „Lösungswege“	46
4.8	Versuch, die „No-Mobbing-Gruppe“ wieder zu aktivieren	54
4.9	Befragung Lübecker Arbeitgeber und Auswertung, 2012	56
4.9.1	Einführung	56
4.9.2	Schreiben an die Arbeitgeber	56
4.9.3	Fragebogen als Anhang zu diesem Anschreiben	58
4.9.4	Auswertung der Befragung und der Fragebögen	62
5	Fortbildung für die Mitglieder des Arbeitskreises „No-Mobbing“	71
6	Standortbestimmung und Zukunftsperspektive 2023	73
7	Ergebnis einer Literaturrecherche	79
7.1	Recherche zur Definition „Mobbing“	80
7.2	Fachliteratur	81
7.3	Belletristik	89
	Anlage 1 - Flyer	92
	Anlage 2 - Faltblatt	94
	Anlage 3 - Mobbing-Tagebuch	95
	Anlage 4 - Statistikbogen für telefonische Beratung	96
	Anlage 5 - Richtlinie (EU) 2019/1937 (Auszug)	97

# 1 Einleitung

Der Arbeitskreis „No-Mobbing“ (AK) ist angesiedelt beim Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt/Lübeck (KDA). Ihm gehören an hauptamtliche und ehrenamtliche Mitglieder des KDA, Mitglieder Lübecker Gewerkschaften, anfangs auch Lübecker Beratungseinrichtungen und ehrenamtlich tätige Menschen, die Interesse an der Thematik haben. Der AK beschäftigt sich ausschließlich mit „Mobbing in der Arbeitswelt“. Seit Ende der 1990er Jahre ist er in Lübeck Ansprechpartner sowohl für von Mobbing Betroffene als auch für Arbeitgeber und steht ihnen mit Rat und Hilfe bei der Suche nach Konfliktlösung im Themenfeld „Mobbing am Arbeitsplatz“ zur Seite. Der Arbeitskreis wurde vom KDA Lübeck gegründet. 2003 ging er in den neu gegründeten Förderverein über, der die „No-Mobbing-Beratung“ seitdem unabhängig von der Kirche und anderen Organisationen trägt. Der „Förderverein für psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit am Arbeitsplatz“ e.V.“ ist Herausgeber dieser Broschüre zum 25. Jubiläum der „No-Mobbing-Beratung“ in Lübeck. Sie wurde 2024 veröffentlicht.

## **2 Definition von „Mobbing in der Arbeitswelt“, Abgrenzung zum „Cybermobbing“**

### **Definition „Mobbing in der Arbeitswelt“**

Die gängige Definition stammt von **Heinz Leymann** (1932 – 1999) aus dem Jahr 1993. Er war Betriebswirt und Diplompsychologe und gilt als Pionier der Mobbing-Forschung.

### **Zitat von Leymann:**

**„Negative kommunikative Handlungen (von einer Person oder mehreren Personen) die gegen eine Person (oder mehrere Personen) gerichtet sind und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer bestimmen“**

Die aufschlussreichste Definition über „Mobbing“ aus unterschiedlichen Perspektiven hat die Recherche im Internet unter der „Freien Enzyklopädie Wikipedia“ ergeben. Wikipedia ist eines der besten Enzyklopädien im deutschsprachigen Raum und weltweit.

Wikipedia ist eine internationale Stiftung und sehr bedacht auf seriöse wissenschaftliche Ausarbeitungen zu den eingereichten Themen. Autoren müssen sich an bestimmte wissenschaftlich nachweisbare Regeln halten, sonst werden die Artikel nicht veröffentlicht. Dieses wird von Mediatorinnen und Mediatoren von Wikipedia überprüft.

Hier ein wesentlicher Auszug, unter <https://de.wikipedia.org/wiki/Mobbing>.  
abgerufen am 30.03.2022. Der Artikel beleuchtet: Begriffserklärung, Etymologie, Begriffsgeschichte, Definition, weiter die Erscheinungsformen

- in der Arbeitswelt mit Handlungen - Verlaufsformen und Verbreitung - Ursachen - Folgen - Maßnahmen gegen Mobbing - Rechtliche Situation,
- in der Schule,
- im Internet Cybermobbing,
- im Heim,
- im Raum der Kirchen.

### **Zitat aus dem Artikel:**

**„Mobbing oder Mobben (in Englisch üblicherweise Bullying) als soziologischer Begriff, beschreibt psychische Gewalt, die durch das wiederholte und regelmäßige, vorwiegend**

**seelische Schikanieren, Quälen und Verletzen eines einzelnen Menschen durch eine beliebige Art von Gruppen oder Einzelperson definiert ist. Zu den typischen Mobbinghandlungen gehören u.a. Demütigungen, Verbreitung falscher Tatsachenbehauptungen, Zuweisung sinnloser Aufgaben und anderweitiger Machtmissbrauch, Gewaltandrohung, soziale Exklusion oder eine fortgesetzte, unangemessene Kritik an einer natürlichen Person oder ihrem Tun, die einer Tyrannei bzw. einem unmenschlich rücksichtslosen Umgang gleichkommt.“**

Mobbing kann z. B. erfolgen in der Familie, in einer Peergroup, in der Schule, am Arbeitsplatz, in Vereinen und Organisationen, in Wohneinrichtungen (Heimen) oder Gefängnissen, in Wohnumfeldern (Nachbarschaften) oder im Internet (Cybermobbing).

Konflikte in der Arbeitswelt hat es immer gegeben, nur hat die Art der Auseinandersetzungen seit Jahrzehnten eine andere Dimension angenommen und erfasst in der Gesellschaft fast alle Bereiche. Ein wesentlicher Faktor ist, dass eine Konfliktlösung gar nicht angestrebt wird, sondern das Gegenteil ist der Fall: der andere so lange drangsaliert, bis die gemobbte Person aus dem Umfeld verschwindet, entweder durch Versetzung, Kündigung, Flucht in die Krankheit, tatsächliche Krankheiten oder gar Verrentung. Ist dieses Opfer nicht mehr da, wird oftmals ein anderes Opfer gesucht. In den meisten Fällen steht das Opfer allein da, Verbündete gibt es kaum und haben Angst selbst Opfer zu werden. Die Schuld wird bei den Mobbingopfern gesucht. Vorgesetzte verharmlosen, schieben das Problem zur Seite, wollen aus verschiedenen Gründen sich nicht damit auseinandersetzen.

Beim traditionellen „Mobbing“ sind die Handlungen an bestimmte Orte und Zeiten gebunden, nur eine begrenzte Zahl von Personen bekommen davon Kenntnis. Es kommt zur einer face-to-face-Kommunikation.

Eine weitere Form in der Arbeitswelt ist das „Bossing“, in der Vorgesetzte ihre „Macht“ ausnutzen, um unliebsame Beschäftigte auf diese Art loszuwerden.

Im Arbeitsrecht gibt es eine Vielzahl von rechtlichen Handlungsmöglichkeiten gegen Täter. Eine Trennung von Täter und Opfer ist meist möglich und dringend geboten.

### **Definition „Cybermobbing“**

ist abgeleitet von Kybernetik und kommt aus dem englischen: „cybernetics“. Der Begriff wurde 1948 von dem amerikanischen Mathematiker N. Wiener (1894–1964) geprägt. In der

wissenschaftlichen Forschung werden Systeme auf selbstständige Regelungs- und Steuerungsmechanismen untersucht.

Verleumdung, Belästigung, Bedrängung und Nötigung anderer Menschen oder Unternehmen mit Hilfe elektronischer Kommunikationsmittel über das Internet, in Chatrooms, beim Instant Messaging und/oder auch mittels Mobbing am Telefon zeichnen Cybermobbing aus. Virtuelle Identitäten werden genutzt, um Cybermobbing zu betreiben oder Geschäfte zu Lasten des Opfers zu tätigen. In der Anonymität kommt es zu hemmungslosen Handlungen. Es kann zu einer unüberschaubaren Menge von „Zuschauern“ kommen, was auch bezweckt wird.

Handlungen von Cybermobbing sind jederzeit abrufbar, alle Nutzerinnen und Nutzer können zu einer Ausweitung beitragen, ohne selbst in Erscheinung zu treten.

Mit fortschreitender Digitalisierung der Arbeitswelt werden Formen des Cybermobbings vermehrt und bewusst in der Arbeitswelt eingesetzt.

**Bei beiden Arten kommt es selten zu Anzeigen seitens der Opfer. Es werden Repressalien gefürchtet. In allen Fällen sind die gesundheitlichen und finanziellen Auswirkungen enorm, betriebliche und volkswirtschaftliche Schäden gehören ebenso dazu.**

HM

## **3 Situation in Lübeck bis heute**

### **3.1 Absicherung der Hilfsangebote in Lübeck**

Der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) begleitet Menschen in ihren Arbeits- und Lebensbezügen. Er engagiert sich auf der Grundlage der biblischen Option für Arme, Schwache und Benachteiligte, für sozialen Frieden und eine gerechte Teilhabe.

Seit Mobbing ein gesellschaftliches Thema geworden ist, also etwa mit Beginn der 1990er Jahre, macht der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt bundesweit unterschiedlichste Angebote zu dem Thema, seien es Beratungsangebote für Mobbingopfer und für Unternehmen, außerdem bietet er Informationsveranstaltungen zur Prävention von Mobbing an.

Im Jahr 1998 nahmen die Anfragen beim KDA nach Hilfs- und Unterstützungsangeboten bei Konflikten am Arbeitsplatz zu. Das war Anlass für den KDA-Lübeck, nach Unterstützung in Gewerkschaftskreisen, bei Betriebsräten, Personalräten und in den Mitarbeitervertretungen im kirchlichen Bereich zu suchen. Man wollte eine telefonische Beratungs-Hotline einrichten.

Am 17. Februar 1999 wurde eine Vereinbarung mit dem Zweck einer gemeinsamen Trägerschaft zwischen dem KDA/Lübeck, Gewerkschaften und einigen Trägern geschlossen, um in der Region Lübeck mit dem „No - Mobbing - Telefon“ Rat und Hilfe zum Thema Mobbing und Konflikte in der Arbeitswelt zu gewährleisten. Hier engagieren sich haupt- und ehrenamtliche Vertretungen von Kirche, Gewerkschaften, anderen Beratungseinrichtungen und Ehrenamtlerinnen und Ehrenamtlern. Die Telefon-Hotline bietet Erste Hilfe für Betroffene. Hier erhalten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber seit 24 Jahren einmal in der Woche kostenlose, vertrauliche, anonyme telefonische Beratung.

Aufgrund der Nachfrage wurde ab 09. März 2000 eine „No-Mobbing-Gruppe“ mit fachlicher Begleitung angeboten. Die Gesprächsgruppe bot Mobbing-Betroffenen Unterstützung und Klärungshilfe bei Konflikten am Arbeitsplatz an. Eine zweite Gruppe, die Männergruppe „Lösungswege“, gründete sich 2003, ebenfalls unter fachlicher Begleitung. Die Männer waren u.a. durch Arbeitsplatzverlust, Mobbing und anderen Problemen in Krisensituationen geraten. Beide Gruppen lösten sich während der Corona-Zeit auf.

Um das umfangreiche Angebot des Arbeitskreises unbürokratisch auszubauen und zu verbessern, wurde am 03. April 2003 der „Förderverein für psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit am Arbeitsplatz e.V.“ gegründet.

Im Folgenden die Vereinbarung:

KDA NEK • Moislinger Allee 92 b I • 23558 Lübeck • Tel.: 0451 - 89 15 74 • Fax: 0451 - 89 16 95

Datum: 17. Februar 1999  
Kontaktperson: Rüdiger Schmidt

### Vereinbarung "Mobbingtelefon Lübeck"

Zwischen dem Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt / Lübeck, der IG-Metall / Lübeck-Wismar, dem Berufsbildungswerk Frau und Beruf, der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft-Bezirk Mitte, dem Deutschen Gewerkschaftsbund / Region Schleswig-Holstein Ost und der Mitarbeitervertretung des Kirchenkreises Lübeck - Gemeindegemeinschaft wurden bezüglich der Einrichtung eines "Mobbingtelefons" in Lübeck folgende Vereinbarungen getroffen:

1. die oben genannten übernehmen die gemeinsame Trägerschaft für das "Mobbingtelefon".
2. Bei Veröffentlichungen werden alle Beteiligten gleichberechtigt benannt.
3. In den Räumen des KDA Lübeck, Moislinger Allee 92 b wird für diesen Zweck ein Telefonanschluß installiert.
4. Alle Beteiligten zahlen ab März/99 monatlich einen Betrag von 20,- DM auf das Konto des KDA.  
EDG Nr. 10006, BLZ 21060237, Stichwort: Mobbingtelefon/Lübeck.  
Von diesen Geldern werden die Installation und die monatlichen Gebühren des Telefonanschlusses bezahlt oder andere Ausgaben im Zusammenhang mit dem Mobbingtelefon gedeckt (nach Absprache mit allen Beteiligten).  
Zum Januar eines jeden Jahres werden die Ein- und Ausgaben des Vorjahres belegt und bei Guthaben nach Absprache ausgezahlt bzw. gutgeschrieben.
5. Die Beteiligten stellen im Wechsel die Besetzung für das "Mobbingtelefon" bereit.
6. Die Vereinbarung gilt für alle Beteiligten bis zum Januar 2000 und verlängert sich nach Abstimmung jeweils um ein weiteres Jahr.

**Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt**  
der Nordalb.-Ev.-Luth. Kirche  
**Arbeitsstelle Lübeck**  
Moislinger Allee 92 b I, Stock • 23558 Lübeck  
Tel. 04 51 7 89 15 74 • Fax 04 51 7 89 16 95

**Deutsche Angestellten-Gewerkschaft**  
An der Lohmstraße 81 • 83 • 23552 Lübeck  
Postfach 2254 • 23510 Lübeck  
☎ 04 51 7 06 45 0 • Fax 04 51 7 06 45 20

*Felga Steinhilber*  
DAG

**Industriegewerkschaft Metall**  
Verwaltungsstelle Lübeck  
Holstenorplatz 1 - 5  
Lübeck  
IG Metall

**DEUTSCHER STÄNDERBUND**  
Region Schleswig-Holstein  
Holstenorplatz 1 - 5  
23552 Lübeck  
DGB

**Berufsbildungswerk**  
Gemeinnützige Bildungseinrichtung  
des DGB (BfW)  
Bezirksgeschäftsstelle  
Schleswig-Holstein  
Holstenorplatz 1-5 • Tel. 0451/7 06 44-0  
2 3 5 1 5 2 L ü b e c k

**BERATUNGSSTELLE**  
FRAU & BERUF  
Holstenorplatz 1 - 5  
23552 Lübeck  
**DIE MITGLIEDER DES KIRCHLICHEN DIENSTES IN DER ARBEITSWELT**  
KIRCHENKREIS DER NORDALB.-EV.-LUTH. KIRCHEN  
VEREIN FÜR GEMEINDEPÄDAG. UND ALTERSPFLEGE LÜBECK  
GEMEINDEDIAKONIE LÜBECK e.V. in Zusammenarbeit mit  
Bäckelstraße 3 • 23558 Lübeck  
MAVKK - Gem.

RS

Archiv KDA Lübeck

## 3.2 Situation in Lübeck Mitte der 1990er Jahre

### Betriebliche Gruppen in Lübeck

Dieser Bericht stammt von einem ehemaligen Mitglied eines Personalrates der Hansestadt Lübeck:

Zum damaligen Zeitpunkt traten in der Hansestadt Lübeck die ersten mehr oder weniger bekannten Mobbingfälle auf. Der eklatanteste Fall war wohl in einem Personalrat (PR) der Hansestadt Lübeck, ausgehend von Mobbinghandlung eines vorsitzführenden Mitglieds gegen das Opfer, selbst Mitglied im PR, mit Funktion im Personalrat nach dem Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein (MBG) und freigestellt, außerdem aktives Gewerkschaftsmitglied. Einige andere Personalratsmitglieder beteiligen sind als Unterstützerinnen und Unterstützer des vorsitzführenden Mitglieds, die restlichen hielten sich aus Angst vor Übergriffen zurück. Eines Tages beschloss der Personalrat in seiner Gesamtheit, dass das Opfer nicht mehr mit einem bestimmten personalentscheidenden höheren Vorgesetzten sprechen durfte. Diese bislang geführten Gespräche zeichneten sich oft von Erfolgen für die betroffenen Beschäftigten aus.

Für das Opfer stellte sich die Frage, an wen es sich wenden konnte. Den Konflikt intern regeln konnte zu keiner Lösung führen; den Konflikt öffentlich machen kam nicht in Frage, denn man hätte kein Verständnis dafür gehabt (Das sollen die doch unter sich regeln!); den Leiter der Dienststelle (hier gleichzeitig der Bürgermeister) einbeziehen oder sich bei ihm zu beschweren war zwecklos, denn nach dem MBG darf die Leitung der Dienststelle in interne Angelegenheit des Personalrats nicht eingreifen. Von Rechts wegen hat die Leitung der Dienststelle keinen Vorgesetztenstatus gegenüber dem Personalrat.

Schließlich begann das Opfer, sich mit dieser Art von Konflikten inhaltlich auseinanderzusetzen und stieß schnell auf das Thema „Mobbing“. Sofort wurde das gerade erschienene Buch über Mobbing von Heinz Leymann gekauft und durchgearbeitet. Eine Rechtsprechung von Arbeitsgerichten gab es zu der Zeit so gut wie nicht. Als deutlich wurde, was sich im Personalrat abspielte, nahm das Opfer Kontakt auf zu einer Rechtsanwältin aus Hamburg, diese war zu der Zeit die einzige Rechtsanwältin im norddeutschen Raum, die zu diesem Thema umfassend gearbeitet hatte. Wegen der Kostenübernahme für die Beratung hatte sich die zuständige Gewerkschaft nicht gerade mit „Ruhm bekleckert“. Erst nach einer heftigen Auseinandersetzung wurden die Kosten für die Beratung des Opfers übernommen.

Schließlich erfolgte wegen der unhaltbaren Zustände im Personalrat und nach der Beratung durch die Rechtsanwältin der Rücktritt aus dem Personalrat. Die Aussage der Rechtsanwältin

öffneten dem Opfer die Augen: *„Es ist eindeutig Mobbing, das Sie mit Sicherheit noch länger aushalten können! Aber wollen Sie das auch?“*

Das Opfer blieb im Gesamtpersonalrat der Hansestadt Lübeck. Nach dem Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein waren die Aufgaben zwischen Personalrat und Gesamtpersonalrat genau geregelt und berührten sich nicht. Der Gesamtpersonalrat wollte das Thema „Mobbing“ in Zusammenarbeit mit der städtischen Arbeitsmedizin und der beratenden Unterstützung durch die Rechtsanwältin weiter bearbeiten. Schließlich wurde zwischen Gesamtpersonalrat und der Hansestadt Lübeck eine Dienstvereinbarung abgeschlossen. In der Dienstvereinbarung war der Umgang mit dem Thema „Mobbing“ in der Stadt insgesamt und die Rechte und Pflichten aller Beteiligten verankert. Die Dienstvereinbarung nannte sich „PaVaA“ und ist die Abkürzung für „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“. Der Geltungsbereich war die gesamte Hansestadt Lübeck, ausgenommen des Eigenbetriebs Stadtwerke.

Nach der Dienstvereinbarung konnte eine Arbeitsgruppe gebildet werden. Diese Arbeitsgruppe bildete sich schnell und nahm sofort die Arbeit auf. Nach der Unterzeichnung zwischen Gesamtpersonalrat und Dienststelle wurde 2004 in einer zentralen Veranstaltung die Dienstvereinbarung und die Arbeitsgruppe vorgestellt. Im Beisein des Bürgermeisters hielt die Rechtsanwältin eine inhaltlich Einführung in das Thema „Mobbing am Arbeitsplatz“, die Arbeitsmedizinerin erläuterte die Dienstvereinbarung und das Opfer stellte die Arbeitsgruppe mit ihren Aufgaben vor. An der Veranstaltung beteiligten sich mehrere hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der gesamten Stadtverwaltung. Die Arbeitsgruppe ist heute noch tätig.

Andere betriebliche Gruppen, die ähnlich wie die Arbeitsgruppe „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ in der Hansestadt Lübeck arbeiteten, gab es in Lübeck nicht. Einige Betriebs- und Personalräte und Mitarbeitervertretungen griffen das Thema innerbetrieblich auf. Siehe dazu die Auswertung der Befragung von Arbeitgebern in Lübeck (4.9 Befragung Lübecker Arbeitgeber und Auswertung).

HM

### 3.3 Beratungsangebote heute in Lübeck (Stand 2022)

In erster Linie bietet in Lübeck der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) mit dem Arbeitskreis „No-Mobbing“ an:

- Beratungstelefon 0451-8 40 40, jeden Dienstag, 17-19 Uhr, Angebot für anonyme Erstberatung und aufzeigen von Hilfsangeboten zu Mobbing in der Arbeitswelt,
- angeleitete Selbsthilfegruppe, Anfragen über 0451-891574,
- Fortbildungen und betriebliche Beratung, Anfragen über 0451-891574,
- Informationen im Internet unter <https://www.nomobbing.de>,

Weitere Angebote in Lübeck

- Vor Ort geben in ihren Geltungsbereichen Betriebs- und Personalräte und Mitarbeiter-Hilfen für die Beschäftigten,
  - Gewerkschaften bieten Beratungen und Hilfen für ihre Mitglieder Betriebs- und Personalräte und Mitarbeitervertretungen (hier die Lübecker Telefon-Nr.)
    - ver.di - Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft - [luebeck-ostholstein.verdi.de](http://luebeck-ostholstein.verdi.de),  
Tel. 0451 79905
    - IGM - Industriegewerkschaft Metall - [luebeck-wismar.igmetall.de](http://luebeck-wismar.igmetall.de)  
Tel. 0451 702600
    - NGG - Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten - [ngg-luebeck.de](http://ngg-luebeck.de),  
Tel. 0451 7907340
    - GdP - Gewerkschaft der Polizei -  
[http://www.gdp.de/gdp/gdpsh.nsf/id/DE\\_Regionalgruppe\\_Luebeck-Ostholstein](http://www.gdp.de/gdp/gdpsh.nsf/id/DE_Regionalgruppe_Luebeck-Ostholstein),  
Tel. 0451 1312070 oder 0451 1311079,
  - Bildungs- und Beratungszentrum Lübeck-Altstadt
    - Frauennetzwerk zur Arbeitssituation e.V., Dr.-Julius-Leber-Straße 3–7, 23552 Lübeck,  
Tel. 0451 7079793, <https://frauennetzwerk-s-h.de>,
  - Telefonseelsorge, 24 Stunden, bundesweit Tel. 0800/110111 oder 0800/1110222 und [www.telefonseelsorge.de](http://www.telefonseelsorge.de),
-

- Bei der Polizei in den jeweiligen Bundesländern gibt es Informationen und Beratungsangebote im Rahmen der Kriminalprävention zu Cybermobbing.  
An verschiedenen größeren Dienststellen sind Beratungsstellen eingerichtet, die im Internet oder in jeder Polizeidienststelle zu erfragen sind:  
<https://www.polizei-beratung.de/opferinformationen/cybercrime>,
- Behörden können für ihren inhaltlichen Geltungsbereich eine Hilfe für Mobbingopfer sein
  - Landesamt für Gesundheit und Arbeitssicherheit Außenstelle Lübeck, Arbeitsschutz,
  - Landesamt für soziale Dienste Schleswig-Holstein, Außenstelle Lübeck, z. B. für Menschen mit Behinderungen,
  - Hansestadt Lübeck, Frauenbüro , z. B. Frauenspezifische Konflikte,
  - Hansestadt Lübeck, Gesundheitsamt, Sozialpsychiatrischer Dienst, „Erste Hilfe“ in akuten Fällen, wenn kein zeitnaher Termin beim Facharzt zu bekommen ist,
  - Hansestadt Lübeck, Schulpsychologische Beratungsstelle, zuständig für Schüler und Schülerinnen, nicht für Konflikt von Lehrkräfte, Schulleitungen und Eltern untereinander,
  - Hansestadt Lübeck, Öffentliche Rechtsauskunftsstelle,
  - Amtsgericht Lübeck, Rechtsantragsstelle, Anträge auf Prozesskostenhilfe und Hilfestellung bei der Formulierung von Strafanzeigen durch Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger,
  - Bundesagentur für Arbeit, Agentur für Arbeit Lübeck, Vermeidung von Sperrfristen bei Kündigungen, besonders durch Kündigung von Mobbingbetroffenen,
  - „Die Brücke“ - Gemeinnützige therapeutische Einrichtungen GmbH, Beratungsstelle,
  - „Integra“ - Unterstützung für Menschen mit Schwerbehinderungen oder erheblichen gesundheitlichen Problemen und/oder psychischer Erkrankung, bei Schwierigkeiten am Arbeitsplatz sowie wenn der Arbeitsplatz gefährdet ist.
- Beratung für Mobbingopfer aus dem eigenen Geltungsbereich bieten an:
  - Psychosoziale Beratungsstelle der Universität Lübeck für Beschäftigte in belastenden Situationen am Arbeitsplatz oder im privaten Bereich,
  - Hansestadt Lübeck, Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Viele andere Institutionen, Vereine oder Organisationen bieten zwar zum Thema Mobbing Hilfen an, verweisen aber vielfach auf das Angebot des „No-Mobbing-Telefons“.

In den Anfänge gab es (nicht nur in Lübeck) diverse öffentlich geförderte Projekte, die u.a. auch Mobbing-Beratung anboten. Wegen der Befristung der Förderungen bestehen diese schon lange nicht mehr. Deren Beschäftigte sind abgewandert oder haben sich mit unterschiedlichen Beratungsangeboten selbständig gemacht.

Laut Internet gibt es heute viele Angebote von Therapeutinnen und Therapeuten, Psychologinnen und Psychologen, Homöopathinnen und Homöopathen, Ärztinnen und Ärzte, Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Hier das richtige Angebot herauszusuchen, ist nicht einfach. Nach dem Motto: Nicht jeder kann alles! muss man bei einer Recherche auf spezielle Einzelheiten in der Qualifikation achten. Hartnäckiges Nachfragen hilft.

Außerdem muss dringend die Übernahme von Kosten mit Krankenkassen, Rechtsschutzversicherungen und anderen Trägern geklärt werden. Auch hierfür ist es notwendig, zuerst hausärztlichen Rat einzuholen.

HM

## 4 Arbeit des Arbeitskreises „No-Mobbing“



Der Arbeitskreis 2017

Archiv KDA Lübeck

- 4.1 „No-Mobbing-Telefon“ – telefonische Erstberatung
  - 4.2 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
    - Presse
    - Flyer, u.a.
    - Info-Stände
    - Internetauftritt
  - 4.3 Fortbildungen auf Anfrage
  - 4.4 Anfragen von Beschäftigten / Beschäftigtengruppen
  - 4.5 Angebot für Arbeitgeber vom Arbeitskreis „No-Mobbing“
  - 4.6 „No-Mobbing-Gruppe“, Gruppe unter fachlicher Leitung
  - 4.7 Aus der Arbeit der Männergruppe „Lösungswege“
  - 4.8 Versuch Aufbau einer neuen „No-Mobbing-Gruppe“
  - 4.9 Befragung von Lübecker Arbeitgebern und Auswertung 2012
-

## 4.1 „No-Mobbing-Telefon“ – Telefonische Erstberatung

### Grundsätzliches zur Telefonberatung

Ziel der Telefon-Beratung ist es in erster Linie zum einen für die Ratsuchenden eine Plattform zu bieten, das Problem zu schildern und zum zweiten herauszuarbeiten, was ein nächster Schritt sein könnte.

Es handelt sich um eine Erstberatung und ist anonym.

Nach den Gesprächen wird ein Statistikbogen (Seite 96) ausgefüllt. Aus diesen Aufzeichnungen können einige grundsätzliche Aussagen getroffen werden:

- Die Inanspruchnahme des Angebotes erfolgt bundesweit,
- unter den Ratsuchenden sind durchschnittlich 2/3 Frauen und 1/3 Männer,
- Ratsuchende kommen aus allen Altersgruppen, wenig vertreten sind jedoch Jugendliche und Jungerwachsene,
- die Ratsuchenden kommen aus allen Berufsgruppen, in den letzten Jahren waren Anfragen vermehrt aus den Bereichen „Sozialen Einrichtungen“, „Öffentlicher Dienst“, „Lehrpersonal aus Schule und Bildung“ und „Vereine“; größere Gewerbebetriebe, Handwerksbetriebe und Handelsunternehmen waren wenig vertreten,
- vermehrt wird in den monatlichen Treffen des Arbeitskreises „No-Mobbing“ über „Fälle“ berichtet. Dieses ist notwendig, weil Ratsuchende wiederholt eine weitere Beratung einholen oder Nachfragen haben.

Anfangs war das Beratungsangebot jeden 1. und 3. Dienstag im Monat, jeweils 10-12 Uhr und 17-19 Uhr. 1999 bis 2007 wurde das Telefon stark in Anspruch genommen. Seit 2008 war ein starker Rückgang zu verzeichnen, deshalb wurde das Angebot um den Dienstagvormittag reduziert. Über die Gründe des Rückgangs lässt sich nur mutmaßen. Während der Corona-Pandemie 2020 – 2021 wurden kaum noch Anrufe getätigt. Die Menschen waren offensichtlich von anderen Dingen abgelenkt: Impfungen, Tests, Erkrankungen, Pflege und Betreuung von erkrankten Familienmitgliedern. Sicherlich hat auch das Home-Office seinen Anteil dazu beigetragen.

HM



Archiv KDA Lübeck

### **Fallbeispiele aus der No-Mobbing-Beratung**

Auf eine detaillierte Auswertung der Statistikbögen wurde verzichtet. Vielmehr sind hier einige markante Beispiele aus der Praxis aufgeführt, die die Vielfalt der Telefonate anschaulicher verdeutlichen als eine Statistik.

- **Degradierung einer ausgebildeten Apotheken-Assistentin in einer Apotheke**

Ausgebildete Apotheken-Assistentin (38 J.) arbeitet seit 10 Jahren bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zufrieden in Vollzeit. Sie fühlt sich durch den neuen Pächter seit 2 Jahren gemobbt, um sie loszuwerden. Er sagt offen, sie solle sich „woanders umsehen“, weil er Teilzeitkräfte auf 400 €-Basis einstellen wolle. Seither lässt er sie anstatt Kundenberatung und -bedienung nur mit minderwertigen Aufgaben wie Lagerhaltung und Reinigung ausführen. Sie sei „mit ihren Nerven am Ende“, da sie finanziell und wegen ihres Wohnorts auf diesen Job angewiesen ist und sich herabgewürdigt fühlt.

Beratungsempfehlung in der Reihenfolge:

1. Weiterführung ihres Kalenders als Mobbingtagebuch
2. Gespräche mit Facharzt fortführen

3. Gespräche mit Gewerkschaft (ggf.) oder Anwalt (ggf.)
4. Gespräch ggf. mit vorherigen oder jetzigem Eigentümer / mit Zeugen
5. Gespräch mit Agentur für Arbeit, ggf. Beratungsstelle Frau & Beruf
6. möglichst keine Frustkündigung vor neuer Anstellung
7. ggf. Teilnahme an „No-Mobbing-Gruppe“.

MG

- **Anruferin im Jahr 2013**

Hier ist die Jahreszahl genannt, da es sich um einen Fall aus den Anfängen Cyber-Mobbing in Verbindung mit der Arbeitswelt handeln könnte.

Angestellte (25 J) im größeren Bereich einer Öffentlichen Verwaltung erhielt im Betrieb anonym ein Foto aus dem Internet. Es zeigt sie und ihren Partner aus derselben Abteilung, mit dem sie seit 6 Monaten liiert ist, in einer wie sie sagt etwas „verfänglichen Situation“ und mit der Unterschrift „Sie macht’s mit jedem – auch Kollegen!“ Sie fühlt sich tief verletzt, möchte sich aber nicht öffentlich äußern, obgleich das Bild weiter im Internet abrufbar ist. Sie vermutet eine Eifersüchtelei, kann aber keine Urheberin und keinen Urheber benennen.

Nach Erörterung der Möglichkeiten, will die Anruferin folgende Maßnahmen zwecks Feststellung des Verantwortlichen nacheinander ergreifen:

1. Ansprechen von Unterstützer und Unterstützerinnen
2. Löschung im Internet und
3. ggf. weitere Konsequenzen / Beratung,
4. Mithilfen durch Freunde, Vertraute, Personalrat, übergeordnete Vorgesetzten, Gleichstellungsbeauftragte, ggf. auch durch Ärzte und Anwalt erbitten,
5. Anzeige bei der Polizei,
6. Mobbingtagebuch führen mit allen bezogenen Vorkommnissen, Eintragung auch rückwirkend auf Grund der Eintragungen in ihrem Kalender.

MG

- **Motiv für Mobbing wegen abgelehnter Bewerbung**

Abteilungsleiterin (34 J) wurde für diese Funktion nach externer Stellenausschreibung (4 Monaten vor dem Anruf beim No-Mobbing-Telefon) einer größeren Behörde in einer Großstadt, im Bereich Stadtplanung eingestellt. Ihr Team umfasst 16 Mitarbeitende, davon 14 männlich.

Fast alle, auch die beiden Frauen, verweigern ihr häufig die Zusammenarbeit, von Anfang an, wie Zurückhalten von Informationen und Auskünften zur Einarbeitung, unberechtigter Kritik, persönliche Anzüglichkeiten, verhaltendes Lächerlichmachen, Verweigerung der Erfüllung von Aufgaben.

Bei einem Gespräch mit dem Bereichsleiter über die Situation führte dieser an, Zitat: *„Dafür sind Sie eingestellt. Sie müssen sich nur durchsetzen“*. Gleiches hörte sie von der Personalleitung.

Danach erfuhr die Anruferin von einem Mitarbeiter, der ungenannt bleiben möchte, folgendes: Zitat: *„Ein älterer Kollege des Teams habe sich vergeblich um diese Stelle beworben. Der ist mit dem Bereichsleiter befreundet. Nun versuche er wegen der Ablehnung seiner Bewerbung das Team gegen seine neue Chefin aufzuwiegeln. Schon früher hätten seinetwegen Mitarbeiter das Team verlassen oder verlassen müssen. Aus Angst vor gleichen Konsequenzen würden sich die meisten Mitarbeiter mit dem Mobber arrangieren.“*

Die Anruferin will die im Telefonat angesprochenen Maßnahmen wie folgt umsetzen:

1. Mobbingtagebuch möglichst auch rückwirkend,
2. Gespräch mit Personalrat mit dem Ziel, dass der Personalrat ihr Anliegen weiterleitet an die übergeordnete Bereichsleitung, möglichst mit Nachweisen, damit sie selbst sich nicht unnötig belasten muss,
3. weitere Gespräche mit eigenen Vertrauten und ggf. weiteren Zeugen,
4. ggf. Hilfe durch Gleichstellungsbeauftragte, Gewerkschaft, Fachanwalt sowie falls vorhanden betriebliche Mobbing-Beauftragten.

MG

- **Mobbing in Zusammenhang mit Kurzarbeit wegen Corona**

Der Facharbeiter im Metallbetrieb (120 Mitarbeiter) ist 46 J. alt und hat Familie mit drei Kindern. Seine Ehefrau ist aus gesundheitlichen Gründen nicht berufstätig.

Wegen der betrieblichen Corona-Auswirkungen (Materialmangel) hat die Firma seit fünf Wochen unbefristete Kurzarbeit für die Hälfte des Personals eingeführt. Davon betroffen sind nur ältere Beschäftigte, während jüngere weiterhin in voller Zeit arbeiten. Der Betriebsrat hat dieser Regelung zugestimmt.

Der Anrufer kommt dadurch in finanzielle Schwierigkeiten und sieht diese Auswahl als willkürlich an. Er hat sich beim Vorgesetzten und beim Betriebsrat mit dieser Regelung

überhaupt nicht einverstanden erklärt und verlangte seine weitere volle Beschäftigung. Dieses blieb erfolglos.

Empfehlungen nach Beratung des Betroffenen:

1. Dokumentation aller seiner Nachteile und aufschreiben aller Fakten, die durch die Kurzarbeit entstanden sind und entstehen können, hinzuziehen Tagebuch,
2. Beratung durch IG Metall und ggf. Vertretung seiner Interessen als Mitglied der IG Metall mit dem Ziel der Ganztagsbeschäftigung, ggf. Fortsetzung der Gespräche mit dem Betriebsrat zusammen mit dem Beauftragten der Gewerkschaft,
3. Ausschöpfung aller besonderen Hilfen durch Bundesagentur für Arbeit und Sozialbehörden entsprechend aktueller Gesetzgebung.

MG

- **Mobbing gegen einen Abiturienten im Rahmen eines Freiwilligen Sozialen Jahres**

Ein Abiturient (19 Jahre) arbeitet im Rahmen eines Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) im Kindergarten einer Kirchengemeinde, zusammen mit 5 Betreuerinnen. Vorgesetzter des Kindergartens ist der Gemeindepastor. Die Zusammenarbeit mit dem Pastor und der leitenden Betreuerin (50 J) ist gegenüber ihm von Anfang an getrübt. Er vermutet, dass er auf Empfehlung des Kirchengemeinderates seine Anstellung erhielt.

Der Pastor wie die leitende Betreuerin zweifeln an seiner Qualifikation im Umgang mit den Kindern und vertreten die Auffassung, Zitat: „...weil er als junger Mann nicht ins Team passt“. Dennoch macht ihm die Arbeit mit den Kindern und den anderen 4 Betreuerinnen auch im Hinblick auf sein beabsichtigtes Sozialstudium Spaß. Er wird aber von den Kindern auf Anweisung der leitenden Betreuerin weitgehend ferngehalten und darf sich mit ihnen allenfalls unter Aufsicht beschäftigen. Andererseits muss er den Kindern bei deren Toilettengängen behilflich sein und deren verschmutzte Wäsche reinigen, wenn sie „in die Hose gemacht“ haben. Dazu muss er alle anfallenden Raumreinigungs- und Aufräumarbeiten erledigen. Neben seiner vertraglichen Arbeitszeit muss er laut Pastor „unentgeltlich kommen und bleiben, solange er gebraucht wird“. Das bedeutet für ihn täglich 1-2 Stunden längere Arbeitszeit. Vor der leitenden Betreuerin wird er regelmäßig auch in Gegenwart anderer außenstehender Personen gerügt und beschimpft.

Der Anrufer möchte diese Tätigkeit dort aufgeben, befürchtet aber dadurch Konsequenzen und Nachteile bei seinem weiteren Werdegang.

Vorgehen des Anrufers nach Besprechung der Problematik:

1. Mobbingtagebuch, möglichst auch rückwirkend,
2. Klärung und Unterstützung durch Sozialbehörden und dem Jobcenter /Agentur für Arbeit,
3. Unterstützung Vertrauenspersonen, Beratungsstellen und Studierendenausschuss (AStA),
4. Klärung mit der Kirchenleitung (z. B. Bischof) in Anwesenheit eines Vertrauten,
5. Kündigung möglichst erst nach Erhalt einer neuen Tätigkeit,
6. positives Zeugnis über die aktuelle Tätigkeit.

MG

- **Grenzfall Mobbing / Schikane**

Nach dem Telefonat schickt die Anruferin diverse Unterlagen zu, um die Problematik genauer betrachten zu können. Nach der Durchsicht der zugeschickten Unterlagen wird nicht deutlich, dass hier tatsächlich Mobbing vorliegt.

Hier die vereinbarte Antwort an die Betroffene:

*Liebe Frau ...,*

*Datum: ....*

*nun bin ich doch etwas früher dazu gekommen, Ihre Unterlagen durchzusehen.*

*In Ihre Unterlagen habe ich Zahlen geschrieben. Diese beziehen sich auf die 5 Gruppierungen der 45 Mobbinghandlungen nach Leymann.*

*Aus der Strichliste am Rande sehen Sie, dass die Schwerpunkte bei 2, 3 und 4 liegen.*

*Es geht einerseits um die soziale Situation von Ihnen und andererseits um Ihre berufliche Situation. Insgesamt handelt es sich um über 40 Angriffe besonders in dem Zeitraum .../....*

*Die einzelnen Übergriffe stellen m. E. eine Verletzung Ihrer Persönlichkeit dar und sind durch nichts gerechtfertigt.*

*Leider wird aber aus den ganzen Aufzeichnungen nicht einmal annäherungsweise deutlich, dass er Sie loswerden möchte. Allerdings lässt sich aus dem Zusammengang vermuten, dass er Sie auf jeden Fall als Sündenbock für seine eigene Unfähigkeit benutzt und danach, ist eine Interpretation, dass er Sie loswerden möchte, schon möglich. Er geht mit anderen ja aber auch nicht gerade zimperlich um.*

*Fazit: eine klassische Mobbingssituation liegt nicht eindeutig vor, lässt sich aber vermuten.*

*Aber eines ist sicher: Hier liegt eindeutig Schikane vor. Als Vorgesetzter hat er nicht das Recht, Untergebene auf diese Art und Weise zu behandeln.*

*Ich vermute mal, dass Frau ..., nachdem sie bei der Besprechung mit dem Betriebsrat eindeutig Stellung bezogen hat, wohl in eine ähnliche Situation kommen kann.*

*Den Vorgesetzten zu ändern, wird nicht möglich sein.*

*Was kann nun gemacht werden?*

*Der Arbeitgeber hat die Verpflichtung aus dem Schadenshaftungsrecht im Arbeitsrecht, Regelungen zu schaffen, dass solche Missstände, wenn sie ihm bekannt gemacht werden, abgestellt werden.*

*Ich sehe zwei Möglichkeiten:*

- 1. Mit dem Betriebsrat zusammen auf eine Umsetzung innerhalb des Betriebes zu drängen, bei gleicher Bezahlung.*
- 2. Dem Arbeitgeber (Firma) die Schikanen/versuchtes Mobbing (?) anzeigen und die Forderung nach Abstellung des Missstandes erheben, möglicherweise mit Fristsetzung. Forderung nach einer externen Moderation (Fachfrau oder -mann mit einer Ausbildung in Moderation und/oder Mediation). Hier gibt es aber nur eine reelle Chance, wenn alle Beteiligten damit einverstanden sind. Ziel dieses Verfahrens muss sein, dass es zu einer einvernehmlichen Regelung kommt, wie in Zukunft der Umgang in der Arbeit geregelt werden soll:*

- Regelmäßige Dienstbesprechungen*
- Fertigung von Protokollen der Besprechungen*
- Informationsfluss von oben nach unten und umgekehrt*
- Verhaltenskodex untereinander*
- Konkrete Aufgabenstellung für die einzelnen Personen*
- Unterschriftsbefugnisse*
- Vertretungsregelung*
- regelmäßige Berichterstattung an Betriebsleitung und Betriebsrat*
- was geschieht, wenn nichts geschieht – Ergebnisse an Betriebsleitung und Betriebsrat.*

*Wenn in der nächsten Zeit nach Bekanntgabe an den Arbeitgeber nichts geschieht, können Sie rein rechtlich die Arbeit verweigern, um gesundheitliche Schäden abzuwenden.*

*Aber Vorsicht: Das nie ohne anwaltliche Beratung.*

*Einbeziehen*

- Betriebsrat*
-

- *Arbeitsmedizinischer/Betriebsärztlicher Dienst des Arbeitgebers*
- *eigener Arzt*
- *anwaltliche Beratung (ob ein Anwalt tätig wird, muss entschieden werden)*
- *INTEGRA.*

*Sie müssen sich entscheiden, was Sie unternehmen. Keine Entscheidung ist auch eine, dann bleibt alles beim Alten (nein, es kann schlimmer, aber mit Sicherheit nicht besser werden). Bevor Sie etwas unternehmen, müssen Sie auf jeden Fall vorher in Ihre Personalakte sehen. Nehmen Sie eine Person ihres Vertrauens mit und lassen Sie sich Kopien von Schriftstücken fertigen, die Hinweise geben und den Sachverhalt betreffen. Sie haben einen Rechtsanspruch darauf. Der Arbeitgeber darf es nicht verwehren.*

*Viel Glück und viel Mut.*

*Unterlagen anbei wieder zurück.*

HM

- **Fallbeispiel aus dem Bereich Gesundheitswesen in einer größeren Kleinstadt**

Eine erfahrene, ältere Arzthelferin ist die alleinige Kraft in einer freien Arztpraxis. Der Arzt ist häufig ungehalten und schikaniert sie, wo und wie er nur die Gelegenheit dazu hat. Teilweise übt er Kritik an ihr im Beisein von wartenden Patientinnen und Patienten.

Sie hatte ihn in der Vergangenheit bereits einige Male darauf angesprochen. Doch dann wurden die Schikanen jedes Mal heftiger.

Sie ist alleinstehend und auf den Verdienst angewiesen. Zur Zeit des Anrufes war es nicht so leicht, eine neue Arbeitsstelle zu finden. Außerdem war der Arzt in der Stadt bekannt und beliebt.

Die Arzthelferin kannte sich über Anlaufstellen in ihrem Lebensbereich nicht aus. Es wurde herausgearbeitet, welche Anlaufstellen in Frage kommen und wie diese zu finden seien. Dann wurde herausgearbeitet, welche Fragestellungen notwendig sind, um die richtige Anlaufstelle zu finden.

HM

- **Fallbeispiel aus der „Corona-Zeit“: Erarbeitung einer persönlichen Strategie**

Die Anruferin arbeitet seit 8 Jahren in einer überregionalen therapeutischen Einrichtung für Jugendliche und Erwachsene als Sozialarbeiterin (mit entsprechenden Fortbildungen). Vor 4 Jahren hat sie sich intern auf eine Stelle in der Region Lübeck beworben, wo sie jetzt auch arbeitet. Hier hat sie aktuell Konflikte mit ihrer Vorgesetzten, fühlt sich von dieser immer wieder herabgesetzt und zu Unrecht kritisiert. Die Vorgesetzte äußert sich dabei gelegentlich verbal so aggressiv und lautstark, dass die Anruferin mittlerweile in den Situationen mit Angstattacken und Ohnmachtsgefühl/Weinen reagiert. Die Vorgesetzte hat diese Position seit ca. 5 Jahren inne, vorher war sie gleichrangige Mitarbeiterin im Team (ca. 20 MA). Sie wird allerdings in einigen Monaten eine andere Position einnehmen, in der sie mit der Anruferin nicht mehr Kontakt haben wird. Die Beziehung zur Vorgesetzten war zunächst neutral, hat sich im Laufe der Zeit aber zunehmend verschlechtert.

Konfliktpunkte ergeben sich gelegentlich bei sachlichen Themen (welche Maßnahmen in bestimmten Fällen zu treffen wären), aber zunehmend bei bestimmten Verhaltensweisen der Anruferin. Die Vorgesetzte wirft ihr „immer Widerrede, grundsätzlich kontra“ vor, sie würde damit Teamkonflikte verursachen, Unruhe stiften. Die Vorgesetzte sieht auch persönliche Probleme bei der Anruferin: familiäre Überforderung, 2 Kinder in Schule bzw. Kita, alleinerziehend. All dies äußert die Vorgesetzte auch in Teambesprechungen, was das Ohnmachtsgefühl der Anruferin noch verstärkt, sie nur wortlos dasitzen kann.

Die Stimmung im Team ist auch nicht gut, es gibt viele Krankheitsfälle (u.a. auch Corona). Dazu kommt, dass sich die Anruferin nicht impfen lassen will (keine „Coronaleugnerin“, schützt sich durch Maske, Abstand etc.). Der Anruferin wurde u.a. vorgeworfen, rechtsradikal zu sein – was sie von sich weist. Nach Absprachen mit dem Geschäftsführer war ihr Arbeitseinsatz aber durchgängig möglich.

Im Sommer 2021 war sie allerdings gelegentlich für kürzere Zeit und dann Anfang 2022 für 3 Wochen krankgeschrieben. Bei ihrer Wiederkehr wurde seitens der Vorgesetzten ein Krankheitsrückkehrgespräch geführt, mit Personalrat, in dem regelmäßige Supervisionsgespräche vereinbart wurden. Bei einem dieser Gespräche war auch der Geschäftsführer anwesend. Es wurde u.a. vereinbart, dass sich die Anruferin aus der Arbeitsorganisation heraushält, keine Kommentare unaufgefordert im Team dazu abgibt. Die Supervisionsgespräche verliefen danach oft sehr kurz, meist nur mit der Vorgesetzten.

Nun hatte sich aktuell aber wieder eine Situation ergeben, in der seitens der Vorgesetzten das Team um Vorschläge zu einer bestimmten Maßnahme gebeten wurde, und auch die Anruferin beteiligte sich. Dieser Vorschlag wurde von der Vorgesetzten zunächst harsch zurückgewiesen, allerdings wurde etwas später der Vorschlag einer Kollegin zur Grundlage einer Anweisung

gemacht, die genau dem Vorschlag der Anruferin entsprach. Die Anruferin fühlte sich ungerecht behandelt, sprach dies verärgert an und geriet wieder in die oben bekannte Stressreaktion. In der Folge wurde sie zu einem Gespräch mit der Personalleitung eingeladen. Dieses Gespräch stand ihr jetzt bevor und das war der Anlass für den Anruf beim No-Mobbing-Telefon. Die Anruferin rechnete mit einer Abmahnung.

Die Anruferin fragte, ob es sich um eine Mobbing-Situation handelte und sie damit argumentieren könnte. Und wie sie sich in der Situation verhalten sollte.

Im Gespräch wurde davon abgeraten, den Mobbing-Vorwurf in den Vordergrund zu stellen. Zwar gingen seitens der Vorgesetzte Handlungen aus, die Kriterien von Mobbing entsprechen (bloßstellen im Team, wiederholte aggressive und persönliche verbale Angriffe), doch würde sich die Personalleitung erfahrungsgemäß nicht gegen die Vorgesetzte stellen. Auch im Team hätte die Anruferin keine Unterstützung.

Da die Anruferin gern auf der Arbeitsstelle bleiben möchte und die Hoffnung besteht, in einigen Monaten einen anderen Vorgesetzten zu haben, zu dem eine unbelastete Beziehung besteht (er ist in dem Team bekannt), ging es im Gespräch um eine Strategie zum „Durchhalten“.

Eine solche würde beinhalten, sich tatsächlich mit Kommentaren zurückzuhalten, auch wenn emotional in einer Konfliktsituation die Wut aufsteigt. Hierzu bietet sich eine innere Arbeit mit dem „inneren Team“ an. Die Anruferin suchte z. B. nach einer Erklärung dafür, was genau an ihrem Verhalten Angriffe seitens der Vorgesetzten provozieren könnte. Hierzu wurde die Hypothese entwickelt, dass die Ohnmachtshaltung und das Weinen als einen Art Schutzposition wahrgenommen genommen wird, aus der heraus dann plötzliche „Bisse“ und Angriffe erfolgen. Mit dieser Überlegung wollte die Anruferin arbeiten.

Des Weiteren wurde besprochen, sich auf die Supervisionsgespräche schriftlich vorzubereiten und Leitsätze zu formulieren, die in der Konfliktsituation immer wieder, gegebenenfalls abgewandelt, vorgebracht werden können (z. B. ich möchte mit meinen Kommentaren einen Beitrag leisten, die Arbeit im Team gut zu machen bzw. Lösungen zu finden). So sollte auch die Vorbereitung auf das Gespräch mit der drohenden Abmahnung angegangen werden. Sollte tatsächlich eine Abmahnung erfolgen, wäre eine arbeitsrechtliche Beratung angebracht. Abmahnungen sind bekanntlich oft juristisch nicht einwandfrei formuliert und sollten auf Anfechtbarkeit überprüft werden.

Dieser Fall macht deutlich, wie wichtig die Erarbeitung einer persönlich tragbaren Strategie ist, auch wenn dabei manche Schikanen oder Mobbing-Handlungen in Kauf genommen werden müssen. Eine arbeitsrechtliche Auseinandersetzung würde in diesem Fall nicht die Situation der Anruferin verbessern.

PH

**Hier zwei Mobbing-Fälle, die verdeutlichen, dass in vielen Bereichen die digitale Technik auch für Mobbinghandlungen benutzt wird:**

- **Mobbing durch Eltern mit indirekter Unterstützung des schulischen Umfeldes gegen eine Lehrkraft:**

Es geht um Mobbing an einer staatliche Grundschule mit ca. 1.000 Kindern. Die angegliederte Zweigstelle, einzügig von der 1. bis zur 4. Klasse, liegt in einer großen Siedlung aus den 1920er Jahren. Die meist durch Anbauten erweiterten Siedlungshäuser standen auf sehr großen Grundstücken und waren meist von Erben nicht zu halten. So wurden die Häuser zu hohen Preisen verkauft. Diese wiederum konnten sich nur Menschen mit einem gesicherten und so hohem Einkommen leisten, dass die Mütter nicht arbeiten mussten. Das hatte zur Folge, dass sich die ehemalige Bevölkerungsstruktur stark geändert hat.

Die Eltern der Kinder in der der Zweigstelle wollten die für sie unbequeme Lehrkraft loswerden. Sie sprachen sich ständig über WhatsApp über die nächsten Attacks ab und instrumentalisieren ihre Kinder zu einem für ihre Ziele „nützlichen“ Verhalten.

Immer wieder ging es um Versetzungen von Kindern in die nächste Klassenstufe oder die Weiterempfehlung zum Gymnasium oder zur Gesamtschule. In der Elternversammlung wurden verbale Attacks gegen die Lehrkraft gefahren.

In solch kleinen Schulen führen die Lehrkräfte in der Regel Elternversammlungen allein durch.

An dieser Schule verfolgten Eltern in einzelnen Elterngesprächen ihr Ziel, die Lehrkraft zu denunzieren und ihr das Schulleben zur Hölle zu machen. Die anderen Lehrkräfte der kleinen Schule hielt sich ganz und gar zurück nach dem Motto: Das musst du schon allein regeln, sonst bis du keine gute Lehrkraft. Es wurden Gründe für ihre angebliche Unfähigkeit angeführt.

Die Schulleitung, sie hat ihren Sitz in der Grundschule, war somit nicht nur örtlich „weit entfernt“ sondern vertrat die Auffassung, dass die Lehrkraft und die anderen in der Zweigstelle das selbst regeln sollten.

Die eingeschaltete Personalvertretung sah keine Möglichkeit „zu helfen“: *Dann müssen Sie sich halt krankschreiben lassen.*

Die Lehrkraft sah sich in einer für sie aussichtslosen Situation. Im Gespräch wurden notwendige und mögliche Schritte erörtert.

HM

- **Mobbing in einer „Freie Schule“:**

Es handelt sich hier um „Freie Schule“, die von einem eingetragener Verein betrieben wird. Es gibt staatlich Zuschüsse, die Eltern zahlen Schulgeld, Lehrkräfte und Eltern arbeiten zusammen an den gemeinsamen Aufgaben der Schulgemeinschaft.

Anruf beim Beratungstelefon von einer Lehrkraft, die von einer Gruppe von Eltern gemobbt wird. Die Mobbinghandlungen gehen so weit, dass diese Eltern unwahre Behauptungen aufstellen und dafür Sorge tragen wollen, dass die Lehrkraft den Arbeitsplatz verliert.

Bestimmte Kinder in den Klassen werden dazu instrumentalisiert, falsche Aussagen zu machen und andere Kinder gegen die Lehrkraft aufzubringen.

Da einiges Aussagekräftiges über Mailverkehr läuft und weitere schriftliche Notizen, auch schon seitens der Schulleitung, vorhanden sind, stellte sich die Frage einer Einschaltung eines Rechtsbeistandes zur Klärung, ob hier nicht schon strafrechtliche Tatbestände vorliegen.

Eine schulinterne Hilfestellung gibt es nicht, da jede Schule selbständig arbeitet und niemand weisungsbefugt ist. Die Schulaufsicht greift in personalinternen Angelegenheiten nicht ein.

Jede Vorgehensweise hätte eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses der Lehrkraft bedeutet. Mit ihrer Spezialausbildung ist nur eine Bewerbung an anderen Schulen des bundesweiten Freien Trägers möglich. Eine äußerst schwierige Situation, die eine langfristige psychische Begleitung erfordert.

HM

## 4.2 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

### Pressearbeit und Presseveröffentlichungen

Die örtliche Presselandschaft ist seit 1998 und besonders heute einem heftigen Strukturwandel unterlegen. Dieser ist durch Internet, Smartphone & Co in der Berichterstattung insgesamt ständig im Wandel. Dazu kommt die Veränderung im Leseverhalten und Nachrichtenkonsum.

Die wichtigste Zeitung in Lübeck ist die „Lübecker Nachrichten“ (im folgenden LN), eine Tageszeitung, die eine wichtige Stellung in der Berichterstattung vor Ort eingenommen hat.

Seit vielen Jahren hat sich die Internet-Zeitung „HL-Live“ etabliert, geführt von freien Journalistinnen und Journalisten. Die Seite wird ständig aktualisiert und veröffentlicht fast ausschließlich auf Lübeck bezogene Artikel. Zur Veröffentlichung von Mitteilungen, die vorher geprüft werden, kann jede und jeder Beiträge liefern.

Der „Wochenspiegel“ ist ein Anzeigenblatt, das kostenlos an alle Haushalte in Lübeck und Umgebung verteilt wird. Auch hier werden regionale Berichterstattungen kostenlos abdruckt.

Die Hansestadt Lübeck hat einige Jahre die kostenlose „Lübecker Stadtzeitung“ herausgegeben, heute laufen nur die städtischen Informationen über einen wöchentlichen Newsletter.

Kleine Veranstaltungshefte wie der „ULTIMO“ oder die „Piste“ richtet sich an eine bestimmte Leserschaft und werden durch Werbung finanziert.

Immer häufiger werden Veranstaltungen über das Internet verbreitet.

Die Hauptinformationsquelle war und ist demnach immer noch die Tageszeitung LN, die natürlich nur das veröffentlicht was z.Z. aktuell ist. Über die Aktualität entscheidet die Redaktion.

So kann dennoch anhand der zeitlichen Zuordnung von bestimmten Themen ein gewisses „allgemeines“ Interesse herausgelesen werden.

**Hier die Zusammenfassung von Presseveröffentlichungen.**

Die Aufzählung ist nicht vollständig.

Mai 2000 - Information über das Phänomen Mobbing „Psychotherapeutische Beratung für Mobbing-Opfer“ im „Mitteilungsblatt Nordelbische Kirche“.

2001 griff das Lübecker Frauenbüro in einem Info-Blatt das Thema „Mobbing“ auf, ebenso die „LN“ in Lübeck und je ein Blatt in Reinbek und in Bad Oldesloe in kleineren Artikeln.

Im selben Jahr startete die „LN“ gleich zwei Telefon-Aktionen mit Mitgliedern des Arbeitskreises „No-Mobbing“ mit den Titeln: „HILFE – Warum quält mein Chef mich so“ und „Psychoterror am Arbeitsplatz“.

Im Jahr 2002 erschienen in den „LN“ zweimal eine ganzseitige Dokumentation: „Feinde im Büro“ mit Hilfsangeboten in Lübeck und Gedanken für eine „Strategie für den Fall der Fälle“. Es folgte eine weitere Telefon-Aktion: „Sprechen Sie drüber!“.

2003 erschien eine Anzeige in den „LN“ für die Suche nach ehrenamtlich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das „No-Mobbing-Telefon“ (leider ohne Erfolg), ein halbes Jahr später ein großer Artikel über „Mobbing kann jeden treffen!“

In der folgenden Zeit berichtete die „LN“ und der „Wochenspiegel“ fast jährlich in großen Artikeln über das Thema „Mobbing“ und der neu gegründeten Männergruppe „Lösungswege“ mit den Titeln „Treffen der Väter: Papas sind keine Nestflüchter“, „Die Ohnmacht überwinden“ und „Wenn die Schikanen unerträglich werden“.

Auch im Jahr 2008 war die Männergruppe Thema in den „LN“ und der damals relativ neuen Internet-Zeitung „HL-Live“. Wieder waren es längere Artikel über mehrere Spalten.

Ein Jahr später, 2009, bestand das „No-Mobbing-Telefon“ 10 Jahre. Darüber wurde im „Wochenspiegel“ dreispaltig und mit einem Foto auch über drei Spalten berichtet. Das war für den „Wochenspiegel“ eher ungewöhnlich.

Sogar das „Ultimo“ griff das Thema unter der Überschrift: „Hilfe bei Konflikten“ auf.

In den folgenden 10 Jahren waren bis auf ein Artikel 2003 über die Männergruppe „Lösungswege“ keine Presseartikel veröffentlicht worden.

Erst 2019 erschienen unter dem Motto „Beratung gegen Mobbing“ zum 20jährigen Bestehen Artikel in folgenden Blättern: Lübecker Nachrichten, Flensburger Tageblatt, HL-Live, Diese Woche in Schleswig-Holstein und EDP - Landesdienst und Evangelisch - Lutherischer Kirchenkreis Lübeck/Lauenburg.

Grundsätzlich muss positiv angemerkt werden, dass neben den Artikeln meist Fotos mit veröffentlicht wurden.

Es gab also zwei Schwerpunktzeiten, in denen das Thema „Mobbing“ gern von der Presse aufgegriffen worden ist: 2000 - 2010, weil das Thema neu aber auch drängend war und 2019 wegen des 20jährigen Bestehens des „No-Mobbing-Telefons“. Danach ist das Thema „Mobbing“

bis heute zwar immer noch relevant, aber wohl für die Presse nicht mehr interessant genug. Dennoch können wir der Presse nur danken, dass in den ersten Jahren gerade mit den Telefon-Aktionen der LN „Mobbing“ zum Thema gemacht wurde.

In den weiteren folgenden Jahren erschienen keine Artikel oder Presseberichte mehr zum Thema „Mobbing am Arbeitsplatz“, auch das Thema „Cybermobbing“ an Schulen und unter Jugendliche wurde nur selten aufgegriffen. Selbst die Beratungszeiten für das „No-Mobbing-Telefon“ unter den Veranstaltungskalendern veröffentlicht zu bekommen, ist schon lange nicht einfach.

### **Flyer, Handzettel und Plakate**

Seit Jahren wurden Flyer, Handzettel und Plakate aufgelegt, Flyer wurden inhaltlich von Zeit zu Zeit angepasst.



## **Konflikte am Arbeitsplatz**

### **Wir beraten Sie!**

- » Strategien und Wege aus dem Konflikt
- » vertraulich
- » kompetent

 **0451/840 40** dienstags 17 bis 19 Uhr

Flyer, Archiv KDA Lübeck, vollständiger Flyer siehe Anlage 1, Seite 92



Faltblatt, Archiv KDA Lübeck, ganzes Faltblatt siehe Anlage 2, Seite 94

## Info-Stände

Besonders in den Anfängen wurde mit Info-Ständen auf das Thema „Mobbing“ und auf den Arbeitskreis „No-Mobbing“ aufmerksam gemacht.



1. Mai 2002

Archiv des KDA.

Nach der DGB-Kundgebung auf dem Lübecker Markt gibt es seit Jahren ein Familienfest auf dem Gelände am DGB-Haus. Beteiligt hat sich einige Male der Arbeitskreis „No-Mobbing“ mit einem Informationsstand.

### Internetauftritt

Der Auftritt besteht seit 2017. Seitdem vermehren sich Anrufe aus dem gesamten Bundesgebiet.

The screenshot shows the website 'Unser Anliegen - No-Mobbing' with the URL <https://www.nomobbing.de>. The main heading is 'Unser Anliegen - No-Mobbing'. Below it, a sub-heading reads 'Wie Am No-Mobbing-Telefon erhalten Betroffene, Kollegen, Vorgesetzte und Arbeitgeber anonyme und kostenfreie Erstberatung. Zu unseren weiteren Angeboten zählen Vorträge ...'. The page features a grid of navigation links: 'Einloggen' (Der Lübecker Arbeitskreis No-Mobbing ist...), 'Angebote Was wir für Sie tu...' (Angebote Was wir für Sie tun können -), 'Home Unser Anliegen' (Der Lübecker Arbeitskreis No-Mobbing ist...), 'Informationen Was Sie intere...' (Informationen Was Sie interessieren könnte), 'Selbsthilfe Was Sie selbst tu...' (Selbsthilfe Was Sie selbst tun können -), and 'Über uns Wer wir sind' (Über uns Wer wir sind - Unser Anliegen -). A 'Mehr anzeigen' link with a dropdown arrow is also present. Below the grid, there is a section 'Andere Inhalte aus nomobbing.de' containing links for 'Mobbing Mobbing - Definition', 'Angebote für Unternehmen Vorträgen oder Fortbildungen im Unterneh...', and 'Die Mitglieder Des Netzwerks - Unser Anliegen'.

Internet-Adresse <https://www.nomobbing.de>

zuletzt bearbeitet 2023.

### 4.3 Fortbildungen auf Anfrage

Fortbildungsangebote werden eingefordert von:

Betriebs- und Personalräten in Betrieben und Verwaltungen und Mitarbeitervertretungen im Bereich der evangelischen Kirche und deren Einrichtungen. Dabei sind Anfragen aus den sozialen Bereich im weitesten Sinne von Vereinen und Verbände mit dazugehörenden Einrichtungen für Kinder und Jugendliche am meisten vertreten. In den Senioren- und Pflegeeinrichtungen sind es überwiegend die Pflegeeinrichtungen von kirchlichen Trägern oder des DRK, aber auch private Anbieter, die nachfragen. Im Bereich von Krankenhäusern und Kliniken ist es das Pflegepersonal von staatliche und private Kliniken, weniger die Ärzteschaft. Gleichstellungsbeauftragte bzw. Frauenbeauftragte aus den unterschiedlichsten Bereichen treten an den Arbeitskreis „No-Mobbing“ heran mit der Bitte um eine Fortbildungsveranstaltung.

Nicht selten kommt es vor, dass zwar ein Angebot nachgefragt wird, wenn es dann um die Struktur des Betriebes (Verantwortlichkeiten) oder um die inhaltlichen Absprachen geht, kommt es zu keiner konkreten Terminierung. Die Inhalte und die Vorgehensweisen werden im Vorwege im Einzelnen genau abgesprochen, damit sich die Mitglieder des Arbeitskreises, die die Fortbildungen durchführen, darauf einstellen können.

Seltener spielen die anfallenden Kosten eine Rolle.

Es handelt sich um Fortbildungen von ca. 2 Stunden bis hin zu Tagesveranstaltungen.

Das reicht von reinen Vorträgen über Diskussionsrunden bis hin zu umfangreichen PowerPoint-Präsentationen. Teilweise, aber seltener, wird in Gruppen zu vorher abgesprochenen Themen- und Fragestellungen gearbeitet. Die Entscheidung darüber treffen die Anfragenden.

Informationsmaterial wie die Vordrucke für ein Mobbing-Tagebuch (Seite 95) und die klassifizierten 45 Mobbinghandlungen nach Leymann werden verteilt, ebenso werden diverse Hinweise zu Fachliteratur gegeben.

Behandelt werden die gesundheitlichen Folgeerscheinungen, rechtliche und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten von Gerichten. Hinweise zu Fachleuten wie Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten, Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin, Therapeutinnen und Therapeuten und weiteren Hilfsangeboten werden gegeben. Besonderer Wert wird auf die Aufzeichnungen im Mobbingtagebuch, belegbare Zeugenaussagen und Dokumentation des Verlaufes gelegt.

Am Ende besteht immer ein weiteres Gesprächsangebot an die Beteiligten und das Angebot der Telefon-Beratung.

Vor der Corona-Pandemie wurde die Fortbildungsangebote stark nachgefragt, kamen dann ab 2021 ganz zum Erliegen. Langsam kommt es wieder vermehrt zu Anfragen.

UD



Archiv KDA Lübeck

## 4.4 Anfrage von Beschäftigten / Beschäftigtengruppen

Unter dieses Angebot fallen nicht die einzelnen Anrufe von ratsuchenden Menschen über das „No-Mobbing-Telefon“. Gemeint sind hier Arbeitsgruppen oder Abteilungen in einem Betrieb, einer Einrichtung oder einer Verwaltung, in denen Mobbing aufgetreten ist oder droht aufzutreten. Diese Anfragen kommen nur sehr selten vor.

Allerdings steckt hinter den Anfragen zu Veranstaltungen und Fortbildungen meist bereits konkretes Auftreten von Mobbing, von Mobbinghandlungen oder von Konflikten. Initiiert werden diese Anfragen meist von Betriebs- und Personalräten oder Gleichstellungsbeauftragten, an die Mobbingfälle herangetragen worden sind oder von denen welche vermutet werden.

**Einer der wenigen konkreten Fälle wird hier dargestellt, ausgehend von einem bereits bestehenden massiven Konflikt, der sich über verschiedenen betriebliche Ebenen zieht.**

### **Eckpunkte zur Verwaltung der Gemeinde**

Es handelte sich um eine kleine Stadt mit einigen umliegenden Dörfern mit insgesamt ca. 17.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Die Stadt gilt verwaltungsmäßig als Gemeinde.

Der Verwaltung steht ein hauptamtlicher Bürgermeister vor. Die Gemeindeverwaltung ist in verschiedene Ämter aufgeteilt, dazu gehören neben der Verwaltung im Rathaus verschiedene Einrichtungen wie einige Grundschulen, eine Gemeinschaftsschule und Sportflächen, die von Schulen und Vereinen genutzt werden. Ebenso gehören dazu verschiedene Grünflächen in den Ortschaften und die Straßenränder. Für die Pflege aller Grünflächen ist der Bauhof zuständig, auf dem überwiegend Männer, aber auch einige wenige Frauen arbeiten. Die Beschäftigten des Bauhofes sind bestimmten Revieren zugeordnet. In der Gemeindeverwaltung gibt es einen Personalrat und eine Gleichstellungsbeauftragte.

### **Zur Situation:**

Das Opfer ist eine langjährige Mitarbeiterin, die von einem Mitarbeiter gemobbt wird, der wiederum konkrete wie diffuse Unterstützung von anderen erhält. Das Opfer wendet sich an den Personalrat, bekommt dort keine Unterstützung. Als die Situation eskaliert, wendet sich das Opfer an die Gleichstellungsbeauftragte.

Eine Lösung wird nicht gefunden, viele Mitglieder der Reviergruppen suchen Kontakt zu verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis hin zum Bürgermeister. Ein Dienstweg wird nie eingehalten. Die Gleichstellungsbeauftragte wendet sich in Absprache mit dem Opfer schließlich schließlich an den Arbeitskreis „No-Mobbing“, das Opfer gleichzeitig an ein Mitglied

des Arbeitskreises. Es werden einige Gespräche geführt, um die Situation einschätzen zu können. Zwei Amtsleitungen sind bereits involviert (Amtsleitung zuständig für Personal und Amtsleitung zuständig für den Bauhof, beide stehen in absehbarer Zeit vor der Verrentung bzw. Pensionierung). Die ersten Gespräche vom Mitgliedern des Arbeitskreises dienen der Abklärung der Situation.

Da die Arbeitskreis-Mitglieder verwaltungsfremd sind, wird ein Gespräch mit dem Bürgermeister gesucht, es soll von vornherein mit offenen Karten gespielt werden. Die Situation auf dem Bauhof ist in der Verwaltung bis hin zu Fremdfirmen hinlänglich bekannt. Nun können die Mitglieder des Arbeitskreises im geringen Umfang auch im Bauhof Gespräche führen.

### **Klärung und Vorgehensweise**

Zwei Mitglieder des Arbeitskreises bewegen sich im Bereich des Konfliktes des gesamten Bauhofes, ein drittes Mitglied hält weiterhin Kontakt zum Opfer. Alle drei involvierten Arbeitskreismitglieder stehen im ständigen Austausch. Es bestätigt sich immer mehr die Konfliktstruktur im Bauhof. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, selbst der Leiter des Bauhofes, sind betroffen bzw. in unterschiedlicher Stärke involviert. Alle werden von „oben“ alleingelassen. Keiner von den Verantwortlichen ist bislang tätig geworden, obwohl man von den Konflikten Kenntnisse hatte. So wird schnell immer mehr deutlich, dass nur der Bürgermeister als Leitung der Verwaltung tätig werden kann und muss. Es wird zwischen Bürgermeister und den beiden Mitgliedern des Arbeitskreises ein Termin vereinbart. Beide Arbeitskreismitglieder schlagen vor, eine Informationsveranstaltung über das Thema Mobbing für alle Beschäftigten des Bauhofes durchzuführen, Kostenträger ist die Verwaltung. Diese Veranstaltung wird durchgeführt mit einem Gesprächsangebot an alle einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Angebot wird von vielen sofort in Anspruch genommen.

Nach diesen erfolgten einzelnen Gesprächen bestätigt bzw. verstärkt sich die Konfliktstruktur. Es ist nach Ansicht der Arbeitskreismitglieder dringend geboten, dass eine professionelle Mediation zur Aufarbeitung durchgeführt werden muss. Das kann der Arbeitskreis „No-Mobbing“ nicht leisten.

Das Ergebnis wird dem Bürgermeister zeitnah mitgeteilt.

Gleichzeitig werden gegenüber dem Bürgermeister und der personalverantwortlichen Amtsleitung verdeutlicht, dass besonders wegen der bereits bestehenden Eskalation die Verwaltung die Verantwortung trägt, daher dringen tätig werden muss und dass notfalls auch rechtliche Konsequenzen auf die Gemeinde zukommen können, abgesehen von den bereits bestehenden gesundheitlichen Schäden der Beteiligten. Die beiden Arbeitskreismitglieder erklären damit ihren Auftrag zur Klärung der Konfliktsituation und Vorschläge für

entsprechende anstehende Maßnahmen für erledigt, ohne nicht personelle Vorschläge von Fachleuten zu unterbreitet.

Die beiden Arbeitskreismitglieder bitten den Bürgermeister, die Einschätzungen der Leitung des Bauhofes und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und das weitere Vorgehen mitzuteilen.

Den beiden Arbeitskreismitgliedern ist natürlich deutlich, dass eine professionelle Mediation Kosten verursachen wird, die aus dem laufenden Haushalt einer solch kleinen Gemeinde nicht bestritten werden können. Das bedeutet eine Offenlegung gegenüber der Gemeindevertretung. Das wurde von der Verwaltungsleitung, Bürgermeister, nicht geleistet. Insgesamt eine erschreckende und unverantwortliche Vorgehensweise der Gemeinde.

Erfolgte Maßnahmen durch die Gemeinde :

- Der Mobber wurde in einen Bereich umgesetzt, in dem er sowieso schon häufiger gearbeitet hatte, es erfolgten keine weiteren Konsequenzen.
- Das am stärksten betroffene Mobbingopfer wurde wegen „Störung des Betriebsfriedens“ fristlos gekündigt, das Arbeitsgericht hob diese fristlose Kündigung auf, da unbegründet. Die Gemeinde kündigte daraufhin fristgemäß.
- Ein weiteres Mobbingopfer, das in den Mobbingprozess einbezogen war und später auch massiv gemobbt wurde, ist in diesem Zusammenhang ebenfalls gekündigt worden.

Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben von sich aus gekündigt.

Da generell im Bereich der Gartenpflege überall Fachkräfte dringend gesucht wurden, fanden mehrere der Betroffenen adäquate neue Arbeitsplätze, teilweise sogar mit besserer Bezahlung. Trotzdem war die Vorgehensweise seitens der Verantwortlichen erschrecken und verachtend. Leider aus unserer Kenntnis durchaus eine gängige Praxis.

HM

## 4.5 Angebote des Arbeitskreises „No-Mobbing“ für Arbeitgeber

Der Arbeitskreis „No-Mobbing“ steht mit seinen Angeboten auch Arbeitgebern zur Verfügung und diese werden aus unterschiedlichen Gründen wahrgenommen (siehe dazu auch 4.9 - Befragung Lübecker Arbeitgeber). Die Einsatzbereiche des Arbeitskreises liegen in der Regel im Bereich der Konfliktmoderation, gelegentlich wurden aber auch andere Beratungen durchgeführt. So kam es z. B. mit Trainingseinheiten zu beruflicher Neuorientierung, die ein Arbeitgeber für die Belegschaft bei der Aufgabe eines Produktionsstandortes anbot.

Unterschiedlichste Gründe können zu einer Anfrage nach Konfliktberatung führen.

Nicht alle Unternehmen verfügen über besondere interne Konfliktmanagement-Strukturen (wie z. B. Clearingstelle, Konfliktlotse oder ähnliches). Oft wird diese Funktion vom Betriebs-/Personalrat oder von der Personalabteilung wahrgenommen. Für diese wiederum macht es Sinn, externe Expertise hinzuzuziehen, weil bei dieser eine all parteiliche Haltung vorausgesetzt werden kann.

Dennoch kann die Motivation von Arbeitgebern unterschiedlich sein:

Im unten geschilderten Fallbeispiel ging es dem Arbeitgeber um Hilfestellung in einem Teamkonflikt, der die internen Strukturen überforderte.

Gelegentlich mag auch der Kostenaspekt eine Rolle spielen, da der notwendige Zeitaufwand nicht ohne zusätzliches Personal zu leisten wäre.

Wichtiger scheint uns allerdings das Motiv der Delegation der Verantwortung an eine außenstehende Person zu sein, und nicht umsonst wird im Beratungswesen idealerweise darauf geachtet, sich nicht instrumentalisieren zu lassen.

In jedem Fall kann ein Arbeitgeber darauf verweisen, „alles versucht zu haben“ um seinen Pflichten als Arbeitgeber zu entsprechen, auch wenn manche Ergebnisse bzw. Lösungsvorschläge der Beratung nicht umgesetzt wurden.

Typischerweise gibt es Anfragen von Arbeitgebern nach Konflikt-Beratung, wenn in einem Konflikt auf der Ebene von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Thema „Mobbing“ im Raum steht. Dabei geht es oft nicht nur um einen Konflikt zwischen einzelnen Personen, meist steht die organisatorische Einheit, in der der Konflikt auftritt, im Kontext. In einem Vorgespräch mit der Leitung wurde im hier beschriebenen Beispiel daher eine Teamklärung verabredet.

**Hier das /anonymisierte) Beispiel:**

**Anfrage vom Arbeitgeber beim Rettungsdienst (RD) zur Konfliktlösungen im Betrieb**

- **Moderation eines Gesprächs zur Teamklärung**

Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (MA) fühlen sich seit einigen Monaten einige durch Verhaltensweisen anderer, die als aggressiv empfunden werden, stark verunsichert und unterdrückt, so dass die Personalleitung eine Teamklärung mit externer Moderation verordnet hat, um eine weitere Verschlechterung des Arbeitsklimas und eine Gefährdung der bislang guten Arbeitsleistungen der MA zu verhindern.

Nach Einzel-Vorgesprächen wurden zur Teamklärung 10 MA eingeladen, die stellvertretend für die Sichtweisen und das Verhalten im Team stehen sollen. So wurden Repräsentanten der MA eingeladen, die sich besonders verunsichert und unterdrückt fühlen und solche MA, mit denen die letztgenannten MA eine besonders angespannte Beziehung erleben.

Diese Zusammenstellung repräsentiert zunächst einmal die – möglicherweise - konfliktträchtigsten Beziehungen, gibt also kein genaues Abbild der Gesamtsituation im RD.

- **Zielsetzung des Gesprächs mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Die MA des RD sind in der Lage, ihre Arbeitsbeziehungen fachlich und zwischenmenschlich so zu gestalten, dass von allen eine gute Arbeitsleistung erbracht wird.

- **Situationsbeschreibung**

Die Arbeit im RD stellt sehr hohe Anforderungen an die MA.

Eine gute Arbeitsleistung misst sich an folgenden Kriterien:

1. Die MA schätzen die im Einsatz vorgefundenen Situationen medizinisch-fachlich richtig ein,
2. sie gehen auf die Patienten adäquat ein,
3. sie behalten in Stress-Situationen die Übersicht und „funktionieren“,
4. sie gestalten die Beziehungen untereinander konstruktiv, sodass ein Einsatz in beliebiger Zweier-Kombination von MA möglich ist.

Zurzeit ergeben sich beim Kriterium unter 4. Probleme.

Aufgrund der besonderen Arbeitssituation im RD, die durch die Notwendigkeit einer sehr engen und aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit v. a. während der Einsätze gekennzeichnet ist, wirken sich Missstimmungen und spannungsgeladene Beziehungen zwischen MA unmittelbar auf die Arbeitsqualität aus.

Verstärkt wird dies durch weitere Gegebenheiten: so leben die diensthabenden MA während des Dienstes fast familiär zusammen, es wird gemeinsam gekocht, abgewaschen, auch Schlafplätze

sind vorhanden. Darüber hinaus entstehen enge persönliche Kontakte, die in die persönlichen Freundeskreise hineinreichen. Die enge Verknüpfung des privaten Beziehungssystems mit dem System der beruflichen Anforderungen und Beziehungen birgt in sich ein „natürliches“ Konfliktpotenzial, da die Anforderungen an die individuellen Verhaltensweisen in beiden Systemen unterschiedlich bis konträr sind. Ausweichmöglichkeiten im Sinne von Spezialisierung oder Ausschließen von konfliktträchtigen MA-Kombinationen bei den Einsätzen bestehen nicht. Auch sind alle MA grundsätzlich hierarchisch gleichgestellt, - mit Ausnahme der Auszubildenden, die einen niedrigeren Rang einnehmen. Diese formale Rang-Gleichheit kann in Gruppen durchaus die Bildung einer „informellen“ Rangordnung durch Rangkämpfe fördern. Dies alles zusammen erfordert von den MA im Grunde ein hohes Maß an Konfliktfähigkeit und Bewusstheit für die Beziehungsebene und die Gestaltung der Beziehungen.

- **Vorgehensweise bei der Teamklärung**

Um das oben eingangs formulierte Ziel zu erreichen, wird bei der Klärung nicht „schmutzige Wäsche gewaschen“ oder ein Tribunal mit Verurteilungen von „Mobbern“ angestrebt. Vielmehr sollen \*(1) zunächst Verhaltensweisen zusammengestellt werden, die für die Zielerreichung dienlich bzw. schädlich sind.

In einem weiteren Schritt wird dann (siehe Ergebnisse der Teamklärung Nr. 2.) ein Verfahren für einen konstruktiven Dialog in Konfliktsituationen vorgestellt und an aktuellen Vorfällen beispielhaft geübt .

Aus dem konstruktiven Dialog sollen die MA dann im nächsten Schritt (siehe Ergebnisse der Teamklärung Nr. 3.) eine Art „Katalog von Verhaltensnormen“ entwickeln und nach Mitteilung an das Gesamtteam verbindlich verabreden.

Zu \*(1):

Die Fragestellung war: Welche Verhaltensweisen sind für das Erreichen des Ziels förderlich bzw. schädlich?

- **Ergebnisse der Teamklärung**

Anwesend waren 12 MA , davon wurden 2 MA vorzeitig abgerufen

Regeln für den Umgang miteinander :

1. Gleichberechtigte Behandlung aller MA. Das bedeutet insbesondere die gleichberechtigte Teilhabe an Einsätzen von Auszubildenden und Aushilfen.
2. Ehrlicher Umgang miteinander. Das bedeutet z. B. :
  - Informationen weitergeben, die für andere wichtig sein können.

- Kritik und Probleme werden zeitnah mit der betroffenen Person angesprochen. Dabei gilt : Für eine konkrete Situation das Problem, das persönlich vorhanden ist, klarmachen; von sich selbst sprechen, ohne die andere Seite gleich zu interpretieren oder anzugreifen. Für den Adressaten gilt: erst mal zuhören, bis das Anliegen verstanden wird.
3. Gerede und Gerüchte „hintenrum“ einschränken (lässt sich nicht immer vermeiden, kollegiales Lästern wird akzeptiert, solange es in einem Rahmen bleibt und nicht ehrverletzend oder verleumdend ist). Dazu hilft: Beschränkung auf Anwesende, wenn ein Problem angesprochen wird, das man mit jemand anderem hat. Gegenseitiges „Stoppen“ ist erlaubt, wenn der Eindruck entsteht, dass taktlos und verletzend bzw. „hintenrum“ geredet wird.

Die Kategorien von Opfern und Tätern stimmen so nicht und sollen nicht verwendet werden. In den unterschiedlichen konkreten Situationen sind die Rollen nicht eindeutig verteilt. Die anwesenden MA sahen sich gelegentlich sowohl in der einen wie in der anderen Rolle.

- **Zum weiteren Vorgehen**

Diese Ergebnisse sollen den anderen MA und der Wachleitung bei einem Treffen des gesamten Teams vorgestellt und besprochen werden.

Bei dem Treffen soll außerdem eine Aussprache stattfinden über Punkte, die für Unzufriedenheit unter den MA sorgen.

- **Abschließende Bemerkung zur Beratung**

Wie so oft bei solchen Aufträgen führt die Beratung zur Einleitung eines Prozesses in der Organisation des Auftraggebers, der nicht bis zum „Abschluss“ begleitet wird. Die „Lösung“ - wenn es sie denn gab - ist uns als Beratende oft nicht bekannt. Wir fragen auch nicht gezielt nach und Evaluierungsbögen beziehen sich erfahrungsgemäß eher auf die Art der Durchführung, nicht auf ein Endergebnis.

Positive Rückmeldung erfolgt eher indirekt durch Weiterempfehlung und weitere Beauftragung. Gelegentlich wüsste man natürlich gern, was denn letztlich „dabei herausgekommen ist“.

PH

## 4.6 Die „No-Mobbing-Gruppe“

Die „No-Mobbing-Gruppe“ wurde im März 2000 als ein ergänzendes Angebot zur Mobbing-Telefonberatung eingeführt und als Gruppe mit fachlicher Leitung konzipiert. Die fachliche Leitung hatten nacheinander die Diplom-Psychologinnen Cornelia Nehlsen, Erika Grafe, Mareile Tunke. Nach einem guten Start fand diese Gruppe immer mittwochs, vierzehntägig, in den Räumen des KDA, statt. Der Kostenbeitrag betrug anfangs 5,00 DM, dann 5,00 €. Die „No-Mobbing-Gruppe“ wurde Mobbingbetroffenen nach einer Telefonberatung angeboten. Die Zahl der Teilnehmenden schwankte bereits innerhalb eines Jahres zwischen 3 bis 9 Personen. Die Teilnehmenden wechselten, aufgrund ihres thematisch befristeten Gesprächsbedarfes, oft innerhalb weniger Monate. Daraus ergaben sich immer wieder zeitliche Abschnitte, in denen keine Gruppe zusammenkam. Wenn keine Gruppe stattfinden konnte, erfolgte der Beratungs- und Bergleitungsbedarf durch Einzelgespräche. Im Jahr 2012 reduzierte sich die Zahl der Teilnehmenden so drastisch, dass dieses Beratungsangebot nur noch in der Form der Einzelgespräche stattgefunden hatte. Aufgrund der geringen Nachfrage entschied sich Frau Tunke zum Ende des Jahres 2012 nicht mehr zur Verfügung zu stehen.

Wolfgang Kolbinger hat 2013 die „No-Mobbing-Gruppe“ wieder neu aktivieren können. Herr Kolbinger ist Körpertherapeut und verfügte über eine mehrjährige Erfahrung in der Leitung von Gruppen. Die Gruppentreffen fanden nun donnerstags ab 18 Uhr bzw. 19.30 Uhr weiterhin, vierzehntägig, in den Räumen des KDA statt. 2013 und 2014 wurde die Gruppe von durchschnittlich 5 bis max. 9 Teilnehmenden gut angenommen. Im Jahr 2015 kam die Gruppe nur in den Monaten Mai bis Juli mit 9 Personen zusammen. Bei Bedarf außerhalb des Gruppenangebotes erfolgten Einzelgespräche. Ein Gruppenangebot für Mobbing-Betroffene kam 2016 nicht zustande. In dem Jahr haben sich zwei Frauen und fünf Männer wegen ihrer Mobbingproblematik in Einzelgesprächen beraten lassen. Auch 2017 und 2018 kam keine Gruppe zusammen. In diesem Zeitraum haben fünf Frauen und drei Männer um Einzelgespräche gebeten. Mit fast allen wurden mehrere intensive Beratungsgespräche geführt. Aufgrund einer größeren Anzahl an Mobbing-Betroffenen, acht Frauen und drei Männer, konnte 2019 wieder eine „No-Mobbing-Gruppe“ angeboten werden. Da eine entsprechende Zahl von Teilnehmenden die Gruppe nutzte, wurde sie 2020 kontinuierlich weitergeführt. Leider musste die Gruppe Corona bedingt von Mitte März bis Ende Mai unterbrochen werden. Ab Ende Mai wurde die Anzahl der Teilnehmenden den Coronabestimmungen entsprechend angepasst. Ab November musste die Gruppenarbeit wieder unterbrochen werden. Da erhebliche Mobbing bedingte Probleme anstanden, wurde versucht diese in Einzelberatungen aufzufangen. Der Anteil der Einzelberatungen ist durch den Ausfall der Gruppenarbeit überdurchschnittlich angestiegen.

Die Unterbrechung der Gruppenarbeit war so einschneidend, dass 2021 eine „No-Mobbing-Gruppe“ nicht mehr zusammenkam. Herr Kolbinger hatte wegen der Corona bedingten Unterbrechung den Eindruck, dass ein Wiederaufleben der Gruppe mit einem neuen Aufbau einer neuen Gruppe unter fachlicher Leitung verbunden sein wird. Auf Grund seines Alters hatte er sich deshalb entschieden, seine langjährige ehrenamtliche Arbeit mit Gruppen nicht mehr weiterzuführen.

### **Teilnehmende**

Den von Mobbing betroffenen Frauen und Männern wurde nach einer Telefonberatung, entsprechend der jeweiligen Situation empfohlen, zur weiteren persönlichen Unterstützung und Klärung anstehender Fragen, mit der Gruppenleitung in Kontakt zu treten. Diese Telefonberatung erfolgt anonym. Erst die Kontaktaufnahme zur Gruppenleitung hat die Anonymität aufgehoben. Darin liegt bereits ein mutiger Schritt sich Hilfe zu suchen, um aus einer für sie schwierigen Situation herauszukommen. Auf Grund von persönlichen Empfehlungen wendeten sich auch einzelne von Mobbing-Betroffene unmittelbar an die Gruppenleitung. Die ratsuchenden Personen stellten einen breiten gesellschaftlichen Abgleich an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dar. Das soziale Spektrum umfasste vom Arbeiter bis zum Universitäts-Professor.

### **Das Angebot der „No-Mobbing-Gruppe“**

Es ist ein offenes Gruppenangebot, das nach festgesetzten Regeln arbeitet wie: Verschwiegenheit, respektvolles Verhalten, Achtsamkeit und An- und Abmeldung. Es handelt sich dabei um ein niederschwelliges Gruppenangebot. Explizit handelt es sich nicht um eine Therapiegruppe. Das Gruppenangebot erfolgt regelmäßig, 14-tägig, für eineinhalb bis zwei Stunden. Die Gruppe sollte aus mindestens 3 Teilnehmenden bestehen.

### **Ziele der „No-Mobbing-Gruppe“**

- In dem Erstgespräch (Einzelgespräch) wird mit den Teilnehmenden anhand vorgegebener Kriterien gemeinsam erarbeitet, ob es sich um eine reale Mobbing-Situation handelt.
- Es wird verdeutlicht, dass es das Ziel des Mobbingprozesses ist, die Betroffenen aus der bestehenden Arbeitssituation herauszudrängen.
- Die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit über ihre Probleme, die sie im Mobbing erleben, zu sprechen, sich mit anderen Teilnehmenden auszutauschen, um persönliche Verhaltensstrategien bzw. Problemlösungen zu entwickeln.
- Es werden Ideen besprochen, wie sie in bereits eingefahrenen Situationen agieren und zu ihrem

Vorteil verändern können.

- Die Teilnahme an der Gruppe wird so lange angeboten, bis sich die Mobbing-situation aufgelöst oder entspannt hat.
- Die Teilnehmenden werden ermutigt, sich ärztliche Unterstützung zu suchen und sich auf eine Psychotherapie einzulassen bzw. Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen wegen der Folgen von Mobbing zu erwirken.
- Den Teilnehmenden wird bei rechtlichen Fragen dringend empfohlen, sich Beratung und Unterstützung von Gewerkschaften zu holen bzw. Anwältinnen oder Anwälten aufzusuchen, die mit Mobbingangelegenheiten vertraut sind.

### **Umsetzung der Ziele**

An die Gruppe haben sich in den überwiegenden Fällen die Betroffenen erst gewendet, nachdem sie sich bereits in einem fortgeschrittenen Mobbingprozess befunden haben und sich ausgegrenzt und kaltgestellt fühlten. Der Kontakt zur Gruppe erfolgte oft erst nach einem Jahr oder später. Zu diesem Zeitpunkt haben die Phasen des Psychoterrors am Arbeitsplatz bzw. die Machtübergriffe bereits stattgefunden.

Mit ein Ziel ist es, die Betroffenen möglichst bald aus ihrer, als hoffnungslos erlebten Situation herauszuführen, damit sie Lebensmut bzw. Lebensfreude wieder für sich entdecken können. Es geht darum, die negative Spirale der Entwicklung des schwindenden Selbstwertgefühles zu unterbrechen. Gemobbte haben beruflich kein Erfolgsgefühl mehr. Vielmehr entsteht das Gefühl der Misserfolge, danach der Enttäuschungen, der Verunsicherungen, der reduzierten Leistungsorientierung, der fehlenden Anerkennung, der Versagensängste und letztendlich der völlige Rückzug.

Der persönliche offene Austausch von meist sehr schmerzhaften Mobbing-Erfahrungen führt bei den von Mobbing betroffenen Personen schon zu Erleichterungen und zu einer objektiveren Sicht ihrer Situation. Die von Mobbing betroffenen Personen glauben sehr oft für ihre Situation selber verantwortlich zu sein und deshalb schuldhaft die Situation mit verursacht zu haben, entsprechend der Aussage: „Du bist selber schuld“. Gemeinsam mit den Gruppenteilnehmenden unterstützen sich die Teilnehmenden darin, dieses Schuldgefühl abzulegen.

Unter den Teilnehmenden waren bedauerlicherweise auch Personen, die aus Betrieben kamen, die eine Betriebsvereinbarung zur „Mobbingabwehr“ abgeschlossen hatten. Diese Betriebe der privaten Wirtschaft und die öffentlichen Verwaltungen haben trotz Kenntnis der Situation nicht im ausreichend Maß für Abhilfe gesorgt. Es galt sehr oft: „Du bist selber schuld; du hast dich nicht richtig verhalten; du bist mitverantwortlich; die Beschäftigten sollen die Situation selber untereinander klären“. Die Verantwortlichen sind oft nicht in der Lage, die Situation in seinen gesamten Mobbing relevanten Aspekten und Wirkungen zu erkennen. Es gab auch Situationen,



## 4.7 Aus der Arbeit der Männergruppe „Lösungswege“

Persönliche Anmerkung vom Verfasser Wolfgang Kolbinger:

*„Diese Gruppe, ein Angebot ausschließlich für Männer, ist einmalig in Lübeck und darüber hinaus gewesen, auch in Schleswig-Holstein und Hamburg. Mir ist keine Gruppe bekannt, die kontinuierlich für Männer ein vergleichbares Angebot machte. Der ganzheitliche Ansatz in der Arbeit schließt von daher keine Bereiche aus und ist vielfach geprägt durch Konflikte in der Arbeitswelt. Der Bericht ist von mir sehr persönlich gehalten, eben auch aus dem ganzheitlichen Ansatz heraus und zeigt die Dynamik einer jahrelang bestehenden Gruppe.“*

Im Frühsommer 2003 habe ich die Zeit gehabt und Lust auf eine ehrenamtliche Tätigkeit bekommen. Die Aufgabe sollte meinen Kenntnissen, meiner Lebenserfahrung, sowie meinen Fähigkeiten entsprechen und mir Freude machen. Ich hatte eine berufsbegleitende fünfjährige körperpsychotherapeutische Ausbildung abgeschlossen und eine einjährige Zusatzqualifikation zur körpertherapeutischen Arbeit mit Männern beendet.

Da ich auf meinem Lebensweg sowohl berufliche wie auch familiäre Krisen bewältigt habe, wollte ich gerne Männern, die sich in Krisensituationen befanden, helfend zur Seite stehen und unterstützen. Für mich war klar, dass ich ein niederschwelliges therapeutisches Angebot, im Rahmen einer geleiteten Selbsthilfegruppe zur Arbeit mit Männern, gestalten und umsetzen konnte.

Der Focus der Arbeit mit Männern sollte sich auf die Lösung ihrer Probleme beziehen. Die Auslöser von Problemen ergaben sich oft durch besondere Situationen am Arbeitsplatz. Deshalb habe ich den Kontakt und das Gespräch mit dem Leiter des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt Lübeck, KDA, Rüdiger Schmidt, gesucht. Ihm erklärte ich meine Vorstellungen und Ziele zur Männerarbeit und bot meine ehrenamtliche Tätigkeit als Leiter einer „Männergruppe“ an. Es folgten weitere Gesprächen und der Austausch von Ideen mit Herrn Schmidt. Er war gerne bereit, eine entsprechende „Männergruppe“ unter dem Dach des KDA und dem „Förderverein für psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit am Arbeitsplatz“ e.V.“ einzurichten. Es bedurfte einiges an Vorarbeit um eine entsprechende Gruppe einrichten zu können. Hierbei bekam ich viel Unterstützung von Rüdiger Schmidt und Martina Schmidt. Die Gruppe sollte einen Namen bekommen, es sollte ein Flyer erstellt und dieses Angebot der Öffentlichkeit auch durch die Presse bekannt gemacht werden. Hier hat sich insbesondere Martina Schmidt mit viel Zeit und Kraft eingesetzt, um diese Punkte umzusetzen. Sie hatte auch die Idee, der Gruppe den Namen „Lösungswege“ zu geben.

Anfang Oktober 2003 konnte, in den Räumen des KDA Lübeck, die erste Männergruppenarbeit starten. An den ersten Abenden haben bereits 6 Männer teilgenommen.

Die 2020 ausgelöste Pandemie durch Covid-19 hatte teilweise zu erheblichen Unterbrechungen der Gruppenarbeit geführt. Die Pandemie hat auch mich in der Ausführung meiner ehrenamtlichen Tätigkeit für den KDA wie für den Förderverein stark beeinträchtigt. Die Teilnehmer der Männergruppe „Lösungswege“ konnten sich seit November 2020 nicht mehr treffen. Dadurch hat eine strenge Zensur der Kontinuität meiner Arbeit stattgefunden. Diese Zeit nutzte ich, um mir die Frage zu stellen, was ich nach der Aufhebung der Kontaktbeschränkungen machen werde. Ich hatte mich entschieden zum 01. Mai 2021 meine langjährige ehrenamtliche Arbeiten mit der Gruppe zu beenden.

### **Teilnehmer**

Das Gruppenangebot war darauf ausgerichtet, Männer zu unterstützen, wenn sie in Krisensituationen geraten sind wie z. B.: Arbeitsplatzverlust, Mobbing, Identitätskrisen, Partnerschaftskonflikte und sonstige Probleme. Diese Konflikte erleben Männer oftmals ganz unerwartet und überraschend. Männer glauben häufig, dieser Situationen gewachsen zu sein und diese Situation aus eigener Kraft lösen und bewältigen zu können. Sie verneinen dabei gerne Ihre Betroffenheit und die Erfolgslosigkeit im Bemühen, ihre Probleme selber zu lösen. Wenn sie die Probleme nicht selber lösen, erleben sie sich als schwach. Umso mehr sind sie erstaunt und reagieren durchaus verwirrt, wenn es sie betrifft und ihre Lösungsansätze erfolglos bleiben. Ihre Verhaltensweisen und Strategien bieten keinen ausreichenden Schutz mehr, um dieser für sie bedrohlichen Lebenssituation gerecht zu werden.

Die Gruppenteilnehmer spiegelten alle Schichten unserer Gesellschaft wider. Das bedeutete vom Arbeiter bis zum Akademiker, vom selbstständigen Unternehmer, vom Beamten und Angestellten bis zum Arbeitslosen, Harz-IV-Empfänger und Rentner. Mit den interessierten Männern habe ich vor ihrer Teilnahme an der ersten Gruppensitzung ein ausführliches Erstgespräch geführt. Bei seinem Eintritt in die Gruppe war der jüngste Teilnehmer 28 Jahre alt und der älteste war 74 Jahre. Das durchschnittliche Alter lag zwischen 45 und 56 Jahre. Über den Zeitraum von 2003 bis Dezember 2020 wurde das Gruppenangebot von 93 Männern genutzt. Die Teilnahme wurde ab einer Teilnahme von mindestens 4 Gruppenabenden gezählt. Viele Teilnehmer waren zwei und mehr Jahre dabei. Verständlich war, dass die teilnehmenden Männer, die einen langen Anfahrtsweg hatten, eher nach wenigen Monaten bis zu einem Jahre wieder ausgeschieden sind als die, die einen kürzeren Weg hatten.

Die Teilnehmer kamen aus den Kirchenkreisen übergreifenden Bereichen von Lübeck, Herzogtum Lauenburg, Stormarn, Ostholstein und Nord-West-Mecklenburg.

### **Ziel dieser Arbeit ist ...**

1. ... den Teilnehmern ein Gruppenangebot zu machen, indem sie ihre jeweilige Situation innerhalb eines geschützten Umfeldes benennen und um sich gegenseitig mit anderen Männern über Ihre Probleme und Ängste auszutauschen.
2. ... den Teilnehmern anzubieten, sich gemeinsam mit den anderen Männern auf einen Weg zu sich selber zu machen. Dabei erleben sie, wie sie andere Menschen besser verstehen und kennenlernen. Im Ergebnis gewinnen sie mehr Selbstsicherheit und Selbstvertrauen.
3. ... die Teilnehmer zu ermutigen, sich weiterzuentwickeln, an der Lösung ihrer Konflikte zu wachsen, indem sie auf Ihre Stärken aufbauen, zu ihren Schwächen stehen und ihre Gefühle, Träume und Sehnsüchte erkennen und ernst nehmen.
4. ... den Teilnehmern ein Gefühl zu vermitteln, wie wertvoll und wichtig es ist, im „Hier und Jetzt“ zu sein und auf ihrem Weg, kleine Schritte zu erreichen und nicht ferne Ziele kurzfristig herbeisehnen zu wollen. Das Entscheidende geschieht nicht irgendwann in der Zukunft, sondern heute.

### **Umsetzung der Ziele**

Jedes Jahr nach der Sommerpause und nach Weihnachten erhielten die Männer eine persönliche, schriftliche Einladung zur Teilnahme an der Gruppe. In dem Schreiben wurden ihnen die Termine für das folgende Halbjahr mitgeteilt, weiter habe ich ein Schwerpunktthema vorgeschlagen, dass wir in den kommenden Wochen und Monaten besprechen und bearbeiten wollten. Die Männer wurden ermuntert, ihre eigenen Ideen, Wünsche und Themen einzubringen.

Die Gruppensitzung erfolgte mit einer Eingangsrunde. Hier fand meistens ein reger Austausch an aktuellen persönlichen Themen statt. Die Teilnehmer berichteten, was sie bewegt und ob es ihr Wunsch ist, dieses an diesem Abend zum Thema zu machen. Die Gruppe hat dann entschieden, ob dieses Thema, diese Themen, besprochen werden und mit welcher Priorität. Erst wenn anschließend Zeit war, wurde an dem von mir vorbereitete Thema gearbeitet. Um die Teilnehmern die Themen näher zu bringen, wurden Texte und Skripten von mir ausgearbeitet und ihnen diese zur Orientierung an die Hand gegeben.

In Abständen und zu unterschiedlichen Anlässen habe ich Entspannungsübungen und themenbezogene Traumreisen in die Gruppenarbeit einfließen lassen.

Bei den behandelten Schwerpunktthemen handelte es sich unter anderen um folgende:

- Nähe und Distanz; Partnerschaft; Lebensplanung u. Motivation,
- „Väter - Vorbilder“ Männer, Väter, Söhne; was macht den Mann zum Mann, zum Vater,
- Unsere „Ängste“, unser „Selbstwertgefühl“, unser „Selbstvertrauen“, unsere „Ich-Stärke“,

- Bedürfnisse: Wie befriedige ich meine wirklichen Bedürfnisse, wo sind meine Bedürfnisse überzogen, wann und warum stelle ich meine Bedürfnisse zurück,
- Ärger, Wut und Aggression: Wie gehen Männer damit um, wie können wir uns kontrollieren,
- „Der Kleine Wassermann“, Otfried Preußler; eine einfühlsame Entwicklung vom Kleinkind zum Mann,
- „Die Schneekönigin“, Hans Christian Andersen; es ging hier um Liebe bzw. Nächstenliebe,
- Liebe: bedingungslose Liebe, bedingte Liebe, Nächstenliebe, narzisstische Liebe, erotische Liebe und wie wir Liebe wahrnehmen und weitergeben können,
- „Die Gänsemagd“, Gebr. Grimm; die Entwicklung vom Jugendlichen zum Erwachsenen
- „Vom Fischer und seiner Frau“, Gebr. Grimm; aus der Opferrolle kommen und Verantwortung für uns, der Familie und der Gesellschaft übernehmen,
- „Mitgefühl-Selbstmitgefühl - für sich selber sorgen“, es ging um Achtsamkeit, Freundlichkeit/Selbstfreundlichkeit, Selbstwert, Selbstachtung, Verbundenheit, Verständnis, Akzeptanz/Selbstakzeptanz und Gelassenheit. Es wurde die Abgrenzung zum Mitleid / Selbstmitleid, Egoismus, Verdrängung und einem überhöhten Selbstbewusstsein ausführlich besprochen.

In den Jahresberichten zum Gruppenangebot von Männern für Männer habe ich die Erarbeitung und Ergebnisse der behandelten Themen jeweils zusammenfassend beschrieben. Deshalb verzichte ich hier auf weitere Ausführungen.

### **Gruppenangebote**

Es sind offene Gruppenangebote von Männern für Männer auf der Basis einer Gruppe unter fachlicher Leitung. Die Gruppe fand ganzjährig, jeweils 14-tägig dienstags von 19.30 bis 21 Uhr, statt. Lediglich im Sommer gab es um den August eine sechs - achtwöchige Pause. Anfänglich traf sich die Gruppe in der Moislinger Allee 92, danach stand der schöne Konfirmandenraum im Marienwerkhaus am Marienkirchplatz in der Lübecker Innenstadt zur Verfügung. Nach dem der KDA seine Büroräume in der Breiten Straße 48 a bezog hat, traf sich die Gruppe dort.

Aus der Gruppenarbeit hat es sich ergeben, dass Wünsche nach ergänzenden Einzelgesprächen an mich herangetragen wurden. Wenn ich ein Erfordernis sah, habe ich dieses auch in Einzelfällen angeboten. Die Einzelgespräche fanden in der Regel bei mir zu Hause statt.

Seit dem Sommer 2011 wurde, wegen einer großen Teilnehmerzahl von bis zu 16 Teilnehmern, das Gruppenangebot erweitert. Es gab die themenbezogene vierzehntägige Hauptgruppe („große Gruppe“) an der alle teilnehmen konnten und vierzehntägig versetzt eine aktuelle Konfliktgruppe („kleine Gruppe“). In der „kleinen Gruppe“ wurden besonders aktuell anstehende Themen und Fragen behandelt. Den Männern stand somit jede Woche ein Angebot zur Teilnahme an einer

Gruppe zur Verfügung. Dieses zusätzliche Gruppenangebot wurde, wegen einer geringeren Teilnehmerzahl, im Jahr 2016 nicht weiter angeboten.

Im Dezember 2020 hatte die Gruppe 7 Teilnehmer.

Aufgrund der Covid-19-Pandemie ist die aktive Teilnahme 2020 an dem Gruppenangebot auf durchschnittlich vier Teilnehmer, mit mir als Leiter, zurück gegangen. In der Zeit von Mitte März bis Ende Mai 2020 und ab November konnten keine Gruppenangebote gemacht werden. Meine Arbeit lebte auch von dem Angebot, dass mich die Teilnehmer aus der Gruppe anrufen konnten und sie so das Vertrauen hatten, es ist jemand für sie und ihre Probleme auch in einer schwierigen Situation da. Der weitere Kontakt und Austausch mit den Teilnehmern fand per E-Mail, telefonisch und in einigen Fällen in Einzelgesprächen statt. Alle Männer haben die Treffen in der Gruppe sehr vermisst. Einzelne Männer fühlten sich von der Schließung, in dieser für sie schwierigen Zeit, sehr betroffen und teilweise alleine gelassen.

### **Ergänzende, unterstützende Aktivitäten**

- Unter der Leitung von Rüdiger Schmidt hatte der KDA Lübeck am 03.11.2006 zu einer zweitägigen Veranstaltung zum Weltmännertag eingeladen. Die Männer der Männergruppe „Lösungswege“ haben den KDA bei der praktischen Durchführung unterstützt. Die zweitägige Veranstaltung fand im Glasanbau am Ostschiff des Domes zu Lübeck statt. Der Referent war ein Professor der TU Berlin. Die Veranstaltung war sehr gut besucht.
- Auf Einladung des KDA und der Männergruppe „Lösungswege“ fand am 19.01.2007 ein Abendseminar zu dem Thema; „Ärger, Wut und Aggression“ als festlich gestalteter „Lübecker Männertag“ statt. Zu dem Seminar wurde auch in den Glasanbau am Dom eingeladen. Als Referent hatte sich der ehemalige Ratzeburger Dompropst i.R. Hans Jürgen Müller zur Verfügung gestellt. Er vertiefte das Thema „Ärger, Wut und Aggression“ mit Beispielen aus dem „Alten Testament“. An diesem Abend legte er dar, welche Aktualität dieses Thema aus biblischer Sicht auch heute hat. Dieses Seminar war öffentlich, es waren insbesondere interessierte Männer eingeladen.
- Am Samstag, den 13.10.2012 hatte die Männergruppe „Lösungswege“ gemeinsam an der Veranstaltung des 13. Männertages im Gemeindehaus Hamburg-Wohltorf teilgenommen. Das Thema war: LEBENSWEG: DER KNABE - DER MANN - DER ALTE. Die Leitung hatten Pastor Seemann, Hauptkirche St. Petri und Joerg Urbschat vom Männerforum mit Pastor Frank Puckelwald.
- Am 09.04.2013 hatte sich Pastor Matthias Liebermann von der Auferstehungsgemeinde bereit erklärt, unsere Männergruppe zu begleiten. Er hatte an diesem Abend seine Gedanken zu dem von uns aktuell in der Männergruppe behandelte Thema „Mann sein“ vorgetragen. Dieses hat er anhand der biblischen Person „Davids“ anschaulich erläutert.

- Bis 2017 waren wir jedes Jahr im Frühling zwischen Ostern und Himmelfahrt als Gast „Im Garten Eden“ der Kirchengemeinde Curau eingeladen und willkommen geheißen. Wir konnten den stillen Garten und seine besondere Atmosphäre am Lagerfeuer mit Grillen, guten Gesprächen und einer Andacht erlebt. An manchen Abenden hat einer der Männer aus der Gruppe in liebevoller Art über sein „Mann-Sein“ und was für ihn die Gruppe bedeutet berichtet. Es wurden auch Gedichte vorgetragen, Lieder gesungen und Geschichten vorgelesen oder erzählt. Durch diese Gestaltung waren diese „Feuerabende“ immer eine Bereicherung und Ergänzung der Gruppenarbeit. Diese „Feuerabende im Garten Eden“ waren Tradition und bereicherten uns Männer immer wieder mit besonderen Erlebnissen und tiefen Eindrücken.
- Bevor wir in die Sommerpausen gingen, hatten wir oft an einem Samstag eine Radtour unternommen. Ziel der Radtour war gemeinsam aktiv sein. Abends trafen wir uns in Gärten von Teilnehmern oder in meinem Garten zu einem Sommerfest. An dem gemütlichen Beisammensein waren, je nach Absprache in einigen Jahren, auch die Partnerinnen mit eingeladen. Diese Sommerfeste fanden, bis einschließlich 2021, jedes Jahr statt.
- Regelmäßig wurde von uns das Jahr mit einer kleinen Weihnachtsfeier beendet. In den meisten Jahren war die Feier mit einer Julklapp-Aktion verbunden. Wer wollte, konnte mit seinem Julklapp-Päckchen einem anderen Teilnehmer der Gruppe seine Wertschätzung und Achtung z.B. durch ein Gedicht, einen eigenen Text in Gedichtform oder einem persönlichen Schreiben zum Ausdruck bringen.
- Ein Mann, der Ende Januar 2018 einen schweren Schlaganfall hatte, nahm trotz einer starken Sprachbehinderung und Bewegungseinschränkung seit Mitte 2019 wieder regelmäßig an den Sitzungen der Männergruppe teil.

Um meine Aufgabe als Leiter der Gruppe „Lösungswege“ gerecht werden zu können, nahm ich regelmäßig Supervision in Anspruch. Außerdem nahm ich ab Sommer 2012 bis 2017 an einer fortlaufenden Supervisions- und Coachingwerkstatt am Osterberg-Institut teil, um neue Impulse und Ideen für die Arbeit zu erhalten. Diese Fortbildungen fanden als eintägige Seminare bis zu viermal im Jahr statt.

### **Was bedeutete den Teilnehmern die Männergruppe?**

- Ein Teilnehmer hatte seine Motivation an der Männergruppe teilzunehmen in einem Interview des „Lübecker Wochenspiegels“ wie folgt dargestellt:  
*„Ich brauche einfach jemanden, mit dem ich reden kann. Für mich ist die heile Welt in Unordnung geraten, meine Arbeit habe ich verloren. Die Perspektive auf einen beruflichen Neuanfang fehlt mir. Gerade über diese Probleme kann ich mit meinen Freunden nicht reden.“*

*Die haben diese Sorgen nämlich nicht. Anders ist es in der Männergruppe „Lösungswege“. Hier hat jeder seine ganz persönlichen Sorgen. Arbeitslosigkeit spielt eine wichtige Rolle sowie Probleme in der Beziehung oder Stress mit den Kindern“.*

- Ein Mann hatte mir 2008 in einem Brief gedankt und geschrieben:  
*„Dreieinhalb Jahre Männergruppe liegen hinter mir. Es war bereichernd, manchmal auch langweilig. Doch habe ich gelernt, mich besser zu akzeptieren, zu meinen Schwächen, Gefühlen, Tränen zu stehen und sie als nichts Fremdes zu sehen. Ich glaube ausgeglichener geworden zu sein. Wie andere Männer denken, ist für mich manchmal neu bzw. einerseits interessant, andererseits so befremdend (z. B. vorzeitig in Rente gehen zu wollen). Die Männergruppe schätze ich und deshalb auch ein herzliches Dankeschön für Deine Arbeit.“*
- Zum Abschluss der „Männergruppe Lösungswege“ November 2021 erhielt ich diesen Brief:  
*„Lieber Wolfgang,  
wie doch die Zeit vergeht. Nun beendest Du Deine langjährige ehrenamtliche Tätigkeit für die Männergruppe „Lösungswege“ des KDA.  
Viele Jahre hast Du mit vorbildlichem Engagement und ausgeprägter Hilfsbereitschaft Männer dabei unterstützt, ihre jeweiligen Probleme zu akzeptieren, verschiedene Perspektiven zu beleuchten und neue Wege aufzuzeigen. Dadurch konnten Mut und Kraft für Aufbrüche, Umbrüche, Chancen und Veränderungen im Leben gegeben werden.  
Du hast mich und die Gruppe professionell mit Deiner langjährigen Erfahrung und großen Mitgefühl begleitet und oft passende Geschichten und Texte vorgetragen. Du hast uns mit großer Hoffnung und viel Zuversicht gestärkt. Uns Männern hast Du angeleitet, vertrauensvoll zuzuhören.  
Du hast uns ermutigt, unsere Erfahrung aufgrund der eigenen Lebenskrisen in die Gruppe einzubringen. Ich darf wohl sagen, dass wir uns dadurch gegenseitig Stärkung geben konnten. Der Gruppenzusammenhalt unter deiner Leitung war dabei sehr unterstützend und hat uns gezeigt, dass man mit seinem Problem nicht alleine ist. Die Gemeinsamkeit hat stets getragen.  
Die Sommerfeste und Weihnachtsfeiern haben die Gemeinschaft gefestigt und das fröhliche Miteinander wird uns allen stets in Erinnerung bleiben.  
Ich bin dir von ganzen Herzen dankbar, dass du mit unserer Gruppe „Lösungswege“ mir eine große Hilfe gewesen bist. Ich habe mich in deiner Gruppe mit meinen Problemen und Sorgen immer vertrauensvoll aufgehoben gefühlt.  
Ich wünsche dir und deiner Familie weiterhin alles erdenklich Gute, vor allen Dingen Gesundheit.“*

Diese Reaktionen zeigen, dass es für Männer wichtig und essenziell ist, ihre Gedanken, ihre Gefühle im vertrauten Kreis unter ihresgleichen ansprechen zu können.

Es gab wenige Teilnehmer, die die Arbeit in der Gruppe und die genannten Ziele nicht wie erhofft annehmen konnten. So hatte ein Teilnehmer, ca. ein halbes Jahr, nachdem er sich von der Gruppe gelöst hatte, sich leider dazu entschieden, aus dem Leben zu gehen. Das hatte bei den Gruppenteilnehmer und mir eine sehr große Betroffenheit ausgelöst.

Die ehrenamtliche Arbeit mit Männern für den KDA Lübeck und für den „Förderverein für psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit“ hat mir sehr viel bedeutet und gegeben. Ich habe immer wieder große Anerkennung und Wertschätzung für meine Arbeit erfahren. Die besondere Würdigung meiner Arbeit erfolgte durch die Verleihung des Ansgar-Kreuzes, am 1. September 2018 in der Marientidenkapelle der Marienkirche in Lübeck durch Pröpstin Frauke Eiben. Die Auszeichnung habe ich in einem besonderen würdigen und stimmungsvollen Festakt erhalten. Dafür bedanke ich mich ganz herzlich bei Martina und Rüdiger Schmidt vom KDA.

WK

## 4.8 Versuch Aktivierung der „No-Mobbing-Gruppe“

Die Corona-Pandemie scheint sich Ende 2022 gelegt und damit auch ihren Schrecken etwas verloren zu haben, sodass die Auflagen insgesamt in Schleswig-Holstein wesentlich gelockert wurden. Der Arbeitskreis „No-Mobbing“ hatte sich entschieden, eine Gruppe unter fachlicher Anleitung wieder neu aufzubauen. Es erfolgten Mitteilungen an die Presse, die Homepage wurde angepasst. Die Gruppensitzungen wurden festgelegt für jeden 1. und 3. Dienstag im Monat von 19.30 bis 20.30 Uhr. Der Kostenbeitrag sollte sich auf 5,00 € belaufen. Bei Bedarf sollte die Zeit ausgeweitet werden können. Die Leitung und Begleitung der Gruppe sollte Helga Martens übernehmen. Erfolgen Anfragen zur Gruppe unter dem „No-Mobbing-Telefon“ oder dem KDA, wird die Telefon-Nr. der interessierten Person an Helga Martens weitergeleitet, die wiederum zur Person einen telefonischen Kontakt aufnimmt.

Während einer telefonischen Beratung wurde nach der Gruppe gefragt, eine erste Kontaktaufnahme und ein längeres Gespräch erfolgte. Die Person musste aber aus gesundheitlichen Gründen an einer langfristigen stationäre Therapie teilnehmen. So kam es nicht zu weiteren Gesprächen.

Weitere Anmeldung blieben aus. Der Arbeitskreis entschloss sich, das Angebot aufrecht zu halten, damit jederzeit eine Gruppe aufgebaut werden konnte.

Nach Einschätzung des Arbeitskreises hat sich allgemein die Situation von Selbsthilfegruppen, mit und ohne fachliche Leitung, verändert. Ein Grund ist mit Sicherheit die zweijährige erzwungene Pause.

1. Viele Gruppen haben durch die Pandemie die Füße unter dem Boden verloren oder sich aufgelöst. Neue Gruppen aufzubauen, gestaltet sich schwierig.
2. Gerade in den letzten Jahren fand eine Vereinzelung und damit einhergehend eine Vereinsamung von Menschen statt, auch wenn die Hilfsbereitschaft für alte, kranke und alleinstehende Menschen eine erfreuliche Entwicklung zeigte. Aber der Weg in eine Gruppe scheint nicht mehr den Stellenwert zu haben wie noch vor einigen Jahren. Für einige medizinische Themen trifft das nicht zu.
3. Das Angebot an individueller Beratung hat in den letzten Jahren stark zugenommen. In der Lübecker Innenstadt gibt es kaum eine Straße, in der nicht eine oder mehrere Praxen existieren und psychologische Beratung unter verschiedenen medizinischen bis hin zu homöopathischen Aspekten angeboten werden. Die Bandbreite ist enorm.

Die Ursachen scheinen darin zu liegen, dass in der Tat immer mehr Menschen unter Stresssymptomen - ausgehend von der Arbeitswelt - leiden und Hausärztinnen und Hausärzte vermehrt Überweisungen ausfertigen. Das erfolgt nicht wegen Mobbing, das können die Krankenkassen nicht anerkennen. Die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen und Überweisungen erfolgen mit Begründungen wie das Vorliegen von medizinische gesundheitliche Symptomen und Erkrankungen, die durch Fachärztinnen und Fachärzte behandelt werden müssen.

Eine andere Ursache scheint darin zu liegen, dass man sich von einem Gang zur Ärztin oder zum Arzt mit einer individuelle Behandlung mehr verspricht als von Gesprächen in Gruppen. Der Selbsthilfegedanke scheint in der heutigen Gesellschaft immer mehr in den Hintergrund zu treten.

HM



Archiv KDA Lübeck

## 4.9 Befragung Lübecker Arbeitgeber und Auswertung, 2012

### 4.9.1 Einführung

Nach über 10 Jahren seit Bestehen der Telefonberatung wurde festgestellt, dass die betrieblichen Situationen uns nur von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bekannt war, nicht aber die Einschätzung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Aus diesem Grund bildete sich eine „Arbeitsgruppe Befragung Arbeitgeber in Lübeck“ innerhalb des Arbeitskreises. Diese Gruppe entwarf einen umfangreichen Fragebogen (siehe 4.9.3), der dem Anschreiben (4.9.2) beigelegt war. Aus dem Anschreiben ergab sich die Zielsetzung der Befragung und die beabsichtigte Vorgehensweise.

Nach der Zusendung haben einzelne Mitglieder der Arbeitsgruppe mit Arbeitgebern bzw. mit Personalverantwortlichen Interviews geführt. Aus den rückläufigen Fragebögen und den geführten Gesprächen erfolgte eine umfangreiche Auswertung (4.9.4). Diese Auswertung wurden den Beteiligten zugeschickt.

### 4.9.2 Anschreiben an die Arbeitgeber

*Sehr geehrter Herr ...,*

*der jüngst veröffentlichte DAK-Gesundheitsreport Schleswig-Holstein 2010 hat bestätigt: Psychische Erkrankungen haben zugenommen und sind die vierthäufigste Krankheitsart. Als Hauptursachen gelten Leistungsdruck, Burnout, sozialer Ausgrenzung und Mobbing. Sie stellen damit für die regionalen Unternehmen eine wachsende organisatorische und (wie auch wachsende) finanzielle Herausforderung dar.*

*Der Lübecker Arbeitskreis „No Mobbing“ ([www.nomobbing.de](http://www.nomobbing.de)) – ein Zusammenschluss haupt- und ehrenamtlicher Vertreter des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt, Lübecker Gewerkschaften und Lübecker Beratungseinrichtungen – steht unter Federführung des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt (KDA) seit mehr als zehn Jahren für Mobbing-Betroffene wie auch für Arbeitgeber als Ansprechpartner mit Rat und Hilfe zum Thema Mobbing zur Verfügung. Aus unserer Arbeit wissen wir, dass seitens der Arbeitgeber, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen in den letzten Jahren vielfältige Bemühungen für Mobbingprävention und für konkrete Hilfsangebote*

*von Mobbingbetroffenen angestellt wurden. Gerade von Arbeitgebern werden aber interne Konflikte aus verständlichen Gründen in der Regel nur ungern öffentlich thematisiert. Daher findet allerdings kaum Erfahrungsaustausch zu der Frage welche Maßnahmen sich als besonders erfolgreich erwiesen haben, so gut wie gar nicht statt.*

*Wir als Arbeitskreis „No Mobbing“ möchten daher die Initiative für einen solchen Erfahrungsaustausch zum Thema Mobbing und Konfliktmanagement ergreifen und als neutraler Partner mit Ihnen und anderen Lübecker Arbeitgebern ins Gespräch kommen. Dazu wollen wir in Form von vertraulichen Einzelgesprächen von rund 30 Minuten Dauer mit Ihnen persönlich bzw. mit der in Ihrem Unternehmen zuständigen Person, Gespräche führen. Die Ergebnisse werden gesammelt und anschließend in anonymisierter Form allen teilnehmenden Arbeitgebern zur Verfügung gestellt. Selbstverständlich nennen wir – Ihr Einverständnis vorausgesetzt – Sie auch gern namentlich, wenn es darum geht, Best-Practice-Beispiele vorzustellen.*

*Inhaltlich würden wir in dem Gespräch dahingehend insbesondere mit Ihnen Rückschau halten, welche Entwicklungen Sie in Bezug auf das Phänomen Mobbing in Ihrem Unternehmen beobachten konnten, welche Maßnahmen Sie ergriffen haben und welche Ihrer Aktivitäten Sie retrospektiv als besonders erfolgreich einstufen. Selbst wenn in Ihrem Unternehmen kein Mobbing stattfindet, sind Sie für uns ein interessanter Gesprächspartner im Hinblick auf die Frage, was das Geheimnis Ihres Erfolgs ist. Und schließlich interessiert uns, welche Hürden und Herausforderungen Sie in Bezug auf das Phänomen Mobbing zur Zeit und in den nächsten Jahren vor sich sehen.*

*Um Missverständnisse zu vermeiden möchten wir betonen, dass es nicht unser Ansinnen ist, eine gesamtstädtische quantitative Erhebung durchzuführen oder Aktivitäten einzelner Lübecker Arbeitgeber zum Thema Mobbing öffentlich zu bewerten. Unser Anliegen besteht darin, auf die beschriebene Weise einen Erfahrungsaustausch anzustoßen, der dazu beiträgt, dass Sie und andere Lübecker Arbeitgeber für den Umgang mit dem Phänomen Mobbing noch besser gewappnet sind.*

*Ein Vertreter des Arbeitskreises wird Sie demnächst telefonisch kontaktieren, um zu erfragen, ob Sie an dem Erfahrungsaustausch teilhaben wollen. Wir würden uns freuen, wenn auch die Firma ... dabei wäre und Sie uns eine Gesprächspartnerin oder einen Gesprächspartner benennen würden.*

*Beste Grüße*

*Rüdiger Schmidt*

### 4.9.3 Fragebogen als Anhang zu diesem Anschreiben

## Fragen für die Unternehmensinterviews

### 1. Angaben zum Unternehmen (in den letzten 3 Jahren)

#### 1.1 Unternehmenstyp

Produktionsbetrieb    Dienstleistung    Öffentlicher Dienst    Sonstiger

---

#### 1.2 Ökonomische Situation (in den letzten 3 Jahren)

sehr schlecht (1)    schlecht (2)    mittel (3)    gut (4)    sehr gut (5)

Tendenz:  fallend    gleichbleibend    steigend

Besondere Vorkommnisse (Wirtschaftskrise 2008/2009 wie überstanden)?

---

#### 1.3 Anzahl der MA (in den letzten 3 Jahren)

< 10    10 – 100    101 – 500    501 – 1.000    > 1.000

Tendenz:  fallend    gleichbleibend    steigend

#### 1.4 Fluktuationsquote (in den letzten 3 Jahren)

sehr niedrig (1)    niedrig (2)    mittel (3)    hoch (4)    sehr hoch (5)

Tendenz:  fallend    gleichbleibend    steigend

---

#### 1.5 Krankenstand (in den letzten 3 Jahren)

sehr niedrig (1)    niedrig (2)    mittel (3)    hoch (4)    sehr hoch (5)

Tendenz:  fallend    gleichbleibend    steigend

---

#### 1.6 Veränderungen in der Organisationsstruktur (in den letzten 3 Jahren)

zukünftig geplant \_\_\_\_\_

---

---

**1.7 Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung** (in den letzten 3 Jahren), z. B.

- Bildung:  Ausbildung  Fortbildung  Führungsbildung  \_\_\_\_\_  
Förderung:  Einarbeitung  Karriereplanung  Coaching  \_\_\_\_\_  
Orga-Entw:  Teamentwicklung  Projektarbeit  Qualitätszirkel  \_\_\_\_\_  
 Budget für PE  \_\_\_\_\_  
 zukünftig geplant \_\_\_\_\_
- 

**1.8 Maßnahmen im Bereich Mitarbeiterführung und -bindung**, z. B.

- Flache Hierarchien  Empowerment  Diversity Management  Betriebl.  
Vorschlagswesen  
 MA-Gespräche  Zielvereinbarungen  Mitarbeiterbefragung  Interne  
Kommunikation  
 Leistungsgerechte Vergütung  \_\_\_\_\_
- 

**1.9 Maßnahmen im Bereich Konfliktmanagement / Mobbing** (in den letzten 3 Jahren), z. B.

- Info-Veranstaltungen  Fortbildungen  Anlaufstelle  Mediation  \_\_\_\_\_  
 (Dienst)Vereinbarung  Verfahrensstandards  Budget für Konfliktmanagement \_\_\_\_\_
- 

**2. Wie schätzen Sie Ihre Belegschaft hinsichtlich folgender Aspekte ein?**

- Identifikation:  sehr niedrig (1)  niedrig (2)  mittel (3)  hoch (4)  sehr hoch (5)  
Motivation:  sehr niedrig (1)  niedrig (2)  mittel (3)  hoch (4)  sehr hoch (5)  
Selbstständigkeit:  sehr niedrig (1)  niedrig (2)  mittel (3)  hoch (4)  sehr  
hoch (5)  
Kreativität:  sehr niedrig (1)  niedrig (2)  mittel (3)  hoch (4)  sehr hoch (5)  
Kooperat.bereitsch.:  sehr niedrig (1)  niedrig (2)  mittel (3)  hoch (4)  sehr  
hoch (5)

**3. Was führt nach Ihrer Erfahrung bei Mitarbeitern zu Problemen?** (max. 3 Nennungen)

- unterschiedl. Arbeitsverträge  Höhe der Vergütung  Konkurrenzdruck  Angst  
vor Arbeitsplatzverlust  qualitative Überforderung  quantitative Überforderung
-

wenig Transparenz  wenig Mitbestimmung  wenig Verantwortung  wenig Abwechslung

---

**4. Welches Thema / welche Themen im Bereich Personal betrachten Sie als die größte Herausforderung in den nächsten Jahren?**

---

**Überleitung**

*Konflikte sind im Privatleben wie in der Arbeitswelt alltägliche Erscheinungen und normale Folge menschlichen Miteinanders. Konflikte haben vielfältige Ursachen und können in unterschiedlichen Formen auftreten. Aus manchen ungelösten Konflikten am Arbeitsplatz entwickelt sich Mobbing. Damit meine ich „negative kommunikative Handlungen“ (Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen / den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses / die soziale Integration am Arbeitsplatz / das soziale Ansehen im Beruf / das Selbstwertgefühl / die Privatsphäre / die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit oder destruktive Kritik, Versagen von Hilfe, Erzeugen von Angst, Schreck und Ekel) von einer oder mehreren anderen gegen einen Einzelnen, die über einen längeren Zeitraum (ca. ½ Jahr) sehr häufig (mind. 1x wöchentl.) auftreten, bei denen sich eine Täter-Opfer-Beziehung herausbildet, die zu einer Beeinträchtigung der psychischen Befindlichkeit und Gesundheit des Betroffenen führen können und auf die Entfernung des Betroffenen vom Arbeitsplatz abzielen.*

**5. Hatten Sie schon mit solchen Fällen zu tun? (in den letzten 3-5 Jahren)**

nicht aufgetreten (1)  selten (2)  immer mal wieder (3)  oft (4)  sehr oft  
Tendenz:  abnehmend  gleichbleibend  zunehmend

**6. Mobbing hat zumeist unterschiedliche Ursachen („multifaktoriell“). Wie würden Sie die folgenden Faktoren gewichten? (Rang 1 bis 5, 5 ist am wichtigsten)**

\_\_\_ % Individuelle Faktoren (beim Mobber bzw. Mobbing-Betroffenen):

Erhöhte Kränkbarkeit, hohe Stressanfälligkeit, übermäßige Leistungsorientierung, mangelnde Eigenreflektion, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Neid, Eifersucht, Hass oder Rachegefühle ...

\_\_\_ % Interaktive Faktoren (zwischen Mobber und Mobbing-Betroffenem):

Kommunikationsstörung, Beziehungsstörung, mangelnde Fähigkeit zur Verbalisierung von Konflikten, diskriminierendes Verhalten, Konkurrenzdruck, ...

---

\_\_\_\_ % Organisatorische Faktoren:  
Strukturell bedingte Unklarheiten, Führungsprobleme, Arbeitsverdichtung, Stellenabbau  
...

\_\_\_\_ % Gesellschaftliche Faktoren:  
Wertewandel, Individualisierung, Entsolidarisierung, Arbeitslosenquote

**7. Welcher Bereich ist in Ihrem Unternehmen für potenzielle Mobbingfälle zuständig?**

- Leitung / Geschäftsführung    Personalabteilung    Gesundheitsmanagement  
 Konfliktmanagement    Betriebsrat    \_\_\_\_\_

**8. Welche konkreten Instrumente stehen im Unternehmen zur Lösung von Konflikten bzw. bei Mobbingfällen zur Verfügung?**

- Vorgehen gemäß Dienstvereinbarung    Einschaltung Clearingstelle, besetzt mit  
 Einschaltung interner Konfliktlotsen    Einschaltung externe Experten     
 Einschaltung Betriebsrat    Einschaltung Geschäftsleitung    Einschaltung  
 Direktionsrecht der Personalverantwortlichen    \_\_\_\_\_

**9. Welches sind nach Ihrer Einschätzung die betrieblichen „Stellschrauben“, mit denen man Konflikte im Allgemeinen und Mobbing im Besonderen reduzieren oder verhindern kann? \_\_\_\_\_**

**10. Welches konkrete Vorgehen oder welche der zuvor genannten Instrumente haben sich in Ihrem Unternehmen beim Umgang mit Konflikten und Mobbing bewährt und welche können Sie anderen Arbeitgebern empfehlen? \_\_\_\_\_**

**11. Wenn Ihnen mehr Mittel für die Personalentwicklung und / oder Konfliktmanagement zur Verfügung ständen – wofür würden Sie sie einsetzen? \_\_\_\_\_**

**12. Welches Thema / welche Themen im Bereich Personal betrachten Sie als die größte Herausforderung in den nächsten Jahren? \_\_\_\_\_**

#### **4.9.4 Auswertung der Befragung und der Fragebögen**

## **Lübecker Arbeitskreis „No-Mobbing“**

### **Erfahrungen im Umgang mit dem Phänomen Mobbing**

#### **Ergebnis der Befragung Lübecker Arbeitgeber im 1. Quartal 2012**

#### **1. Vorbemerkungen**

##### **Über uns und unser Anliegen**

Der Arbeitskreis „No-Mobbing“ ist ein Zusammenschluss von haupt- und ehrenamtlichen Vertretern des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt/Lübeck (KDA), von Lübecker Gewerkschaften und Lübecker Beratungseinrichtungen. Er steht seit mehr als zehn Jahren als Ansprechpartner für Mobbingbetroffene wie auch für Arbeitgeber mit Rat und Hilfe zum Thema Mobbing zur Verfügung (<http://www.nomobbing.de>).

Aus unserer Arbeit wissen wir, dass seitens der Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen in den letzten Jahren vielfältige Bemühungen im Bereich Mobbingprävention angestellt und Hilfsangebote für Mobbingbetroffene geschaffen wurden. Interne Konflikte werden jedoch von Arbeitgebern verständlicherweise in der Regel nur ungern öffentlich thematisiert. Aus diesem Grund findet nur vereinzelt ein Erfahrungsaustausch zu der Frage statt, welche Maßnahmen sich als besonders erfolgreich erwiesen haben.

Der Arbeitskreis „No Mobbing“ hat daher zum Jahreswechsel 2011/2012 die Initiative für einen

durch ihn als neutralem Partner vermittelten Erfahrungsaustausch zum Thema Mobbing bzw. Konfliktmanagement ergriffen. Wie bereits im Vorfeld der Interviews erläutert, ging es uns nicht darum, eine gesamtstädtische quantitative Erhebung durchzuführen oder Aktivitäten einzelner Lübecker Arbeitgeber zum Thema Mobbing öffentlich zu bewerten. Unser Anliegen bestand vielmehr darin, über die anonymisierten Interviews Sichtweisen, Erfahrungen und Lösungsansätze verschiedener lokaler Arbeitgeber zu sammeln und allen teilnehmenden Arbeitgebern zur Verfügung zu stellen.

### **Über die teilnehmenden Arbeitgeber**

Insgesamt haben wir etwa 60 Lübecker Arbeitgeber kontaktiert und schließlich mit 22 Unternehmen und Organisationen Interviews geführt. Unter den teilnehmenden Arbeitgebern waren 6 Produktionsbetriebe, 10 Dienstleistungsunternehmen aus unterschiedlichen Bereichen sowie 6 Arbeitgeber aus dem Bereich Öffentlich Dienst. Die Anzahl der Beschäftigten dieser Arbeitgeber liegt im Mittel zwischen 200 und 1000 Personen.

### **Über unsere Gesprächspartner**

Die an dem Erfahrungsaustausch teilnehmenden Arbeitgeber wurden überwiegend durch Personalverantwortliche vertreten, die aufgrund ihrer organisatorischen Nähe zum Management und ihrer vielfältigen Kontakte über einen guten Überblick über die Aktivitäten des Unternehmens bzw. der Behörde verfügen. Erfreulicherweise zeigten sie sich durchweg offen für das Thema Mobbing und zudem gut informiert; insbesondere hinsichtlich einer differenzierten Konfliktbeurteilung bzw. der Schwierigkeit, Mobbing im Einzelfall zu definieren.

Gleichwohl ist bei der Einordnung der im Folgenden dargestellten Ergebnisse zu bedenken, dass es sich bei sämtlichen gemachten Angaben um subjektive Einschätzungen einzelner Personen handelt. Zudem ist zu vermuten, dass nicht alle im Unternehmen vorhandenen Konflikt- und Mobbingkonstellationen den Personalverantwortlichen bekannt sind. Wie hoch die etwaige „Dunkelziffer“ der tatsächlich vorhandenen Mobbing- und Konfliktkonstellationen ist, war im Wege der von uns geführten Gespräche nicht ermittelbar.

### **Über unsere Fragen**

Mobbing ist ein multifaktorielles Phänomen; das heißt, eine Ursachen liegen sowohl in der individuellen Disposition der Beteiligten und in der Interaktion zwischen den Beteiligten als auch in den organisatorischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Arbeitgebers und in allgemeinen gesellschaftlichen Phänomenen und Entwicklungen. Entsprechend vielfältig sind die Möglichkeiten, präventiv gegen Mobbing aktiv zu werden. In unseren Interviews haben wir daher nach den nach unserer Einschätzung wichtigsten „betrieblichen Stellschrauben“ gefragt,

die zur Zufriedenheit und zu einem stabilen partnerschaftlichen Miteinander der Beschäftigten beitragen. Zudem wollten wir wissen, welche Hürden und Herausforderungen Lübecker Arbeitgeber in Bezug auf das Phänomen Mobbing im Besonderen und Human Resource Management im Allgemeinen in den nächsten Jahren vor sich sehen.

## **2. Zur allgemeinen Situation der teilnehmenden Arbeitgeber**

Die ökonomische Situation wurde von produzierenden Betrieben und Dienstleistern im Allgemeinen als gut eingeschätzt. Dienstleister, die stark von öffentlichen Mitteln abhängen Arbeitgeber im Sektor Öffentlicher Dienst hingegen beurteilten die ökonomische Situation eher als mittel oder schlecht - oder wollten sich dazu nicht äußern.

Der Krankenstand wurde mit Ausnahme des Öffentlichen Dienstes überwiegend als niedrig bezeichnet. Allerdings ist zwischen unterschiedlichen Betriebsbereichen zu differenzieren: Vor allem bei Beschäftigten mit niedrigeren Qualifikationen und/oder Beschäftigten, die körperliche Tätigkeiten verrichten, ist tendenziell ein höherer Krankenstand zu verzeichnen.

Die Mitarbeiterfluktuation wurde ebenfalls überwiegend als niedrig angesehen, wobei allerdings auch nach Betriebsbereichen differenziert werden muss. Eine ausgeprägte Betriebstreue sind im öffentlichen Dienst sowie bei traditionellen Familienunternehmen festzustellen. Letzte zeichnen sich zudem durch eine besonders hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen aus.

Bei mehr als der Hälfte der teilnehmenden Arbeitgeber hatten in den zurückliegenden drei Jahren zum Teil deutliche Veränderungen in der Organisationsstruktur stattgefunden, die Anpassungsschwierigkeiten bei den Beschäftigten nach sich zogen, an deren Behebung zum Teil noch bis in die Gegenwart gearbeitet wird.

Zeitarbeit spielt bei keinem der befragten Arbeitgeber eine strukturelle Rolle. Nur in absoluten Ausnahmefällen kommen Zeitarbeitskräfte zum Einsatz.

## **3. Personalentwicklung und Mitarbeiterführung**

Der Personalentwicklung wird von den teilnehmenden Arbeitgebern durchweg eine hohe Bedeutung beigemessen. Die von ihnen praktizierten Maßnahmen sind vielfältig und umfassen die ganze Palette des Personalmanagements. Fortbildung, Führungsfortbildung für alle Ebenen von Führungskräften und die Einrichtung von Qualitätszirkeln stehen dabei im Vordergrund.

Weniger häufig – unter anderem auch abhängig vom Unternehmenstyp – wurden Teamentwicklung, Projektarbeit, individuelles Coaching und Karriereplanung genannt. Arbeitgeber, bei denen interne wie externe Kommunikation eine große Rolle spielt (z. B. im Bereich von Pflege und Betreuung) investieren viel Zeit und Geld für die Fortbildung aller Beschäftigten.

Generell ist eine Tendenz zu individuellen, auf die Bedürfnisse und die Karriere des einzelnen

Mitarbeiters zugeschnittenen Angebote und Lösungen im Bereich der Personalentwicklung erkennbar. Dies ist einerseits durch die überschaubaren Beschäftigtenzahlen der teilnehmenden Arbeitgeber bedingt, andererseits ist die individuelle Förderung aber auch Ausdruck der Unternehmenskultur bzw. des Menschenbildes.

Bei den Maßnahmen zur Mitarbeiterführung gehören bei vielen der teilnehmenden Arbeitgeber (mindestens jährliche) Mitarbeitergespräche einschließlich des Abschlusses von Zielvereinbarungen zum Standard. Flache Hierarchien, Vorschlagswesen und leistungsgerechte Vergütung im Rahmen von Tarifverträgen sind ebenfalls verbreitet. Zu den noch weniger häufig vorhandenen Leistungen des Arbeitgebers gehören Angebote zur Kinderbetreuung oder ein umfassenderer Familienservice.

Unabhängig vom Unternehmenstyp ist in der jüngeren Vergangenheit eine zunehmend engere Verknüpfung von Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement festzustellen. Es scheint, dass die Arbeitgeber in Anbetracht allgemeiner Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt – insbesondere aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels und steigende Zahlen bei den Langzeiterkrankungen – immer mehr Verantwortung für die Gesundheit ihrer Beschäftigten übernehmen. So bieten die teilnehmenden Arbeitgeber ihren Beschäftigten beispielsweise Physiotherapie (Fitnessraum), Stressprävention und spezielle Angebote für ältere Beschäftigte an. Außerdem wurden zum Teil Verfahrensrichtlinien für Fälle von Alkoholmissbrauch eingeführt.

#### **4. Konfliktmanagement und Umgang mit dem Phänomen Mobbing**

Zuständig für Konfliktfälle im Allgemeinen und Mobbing im Besonderen sind bei den teilnehmenden Arbeitgebern in erster Linie die Betriebs-/Personalräte sowie die Personalabteilungen. Gelegentlich sind auch der Betriebsarzt oder die Gleichstellungsbeauftragte erste Anlaufstation für ratsuchende Beschäftigte. Betriebliche Clearingstellen, interne Mediatoren, spezielle Konflikt- oder Mobbingbeauftragte (dann meist die Gleichstellungsbeauftragten, Sicherheitsbeauftragten oder die Behindertenbeauftragten) oder gar Dienstvereinbarungen zum fairen und partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz sind nur sehr selten vorhanden.

Eine ganze Reihe der teilnehmenden Arbeitgeber schaltet bei Bedarf – wenn die internen Mittel ausgeschöpft sind und noch nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben – eine externe Konfliktberatung ein.

Präventives Konfliktmanagement findet in erster Linie in Form von Fortbildungen für Führungskräfte und Angehörige der Betriebs-/Personalräte statt. Der konstruktive Umgang mit Konflikten wird von dem überwiegenden Teil der teilnehmenden Arbeitgeber als wichtige Schlüsselqualifikation von Führungskräften erachtet.

Bei der Frage nach möglichen Ursachen und Auslösern von Konflikten unter den Beschäftigten

wurde am häufigsten die qualitative und/oder quantitative Überforderung einzelner Beschäftigter genannt, was zu einer Differenzierung in „Leistungsträger“ und „weniger leistungsfähige MA“ führte. Oft steht dies im Zusammenhang mit Verunsicherungen durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation, die z. B. zu veränderten Zuständigkeiten, aber auch zu Arbeitsverdichtungen führen können. Erschwerend hinzu kommt nach Einschätzung der Interviewten in vielen Fällen eine unzureichende individuelle Kompetenz der Beschäftigten in puncto Kommunikation untereinander - besonders in Stresssituationen. Auch persönliche Ursachen wie Missgunst, Neid oder Niedertracht führen nach der Erfahrung unserer Gesprächspartner zu Konflikten.

Mobbing ist bei den teilnehmenden Arbeitgebern ein bekanntes aber (derzeit) nicht relevantes Phänomen, da in den letzten drei bis fünf Jahren so gut wie keine Fälle aufgetreten sind bzw. bekannt geworden sind.

Die Frage, welche Faktoren in welchem Umfang ursächlich für die Entstehung vom Mobbing sind, wurde von den teilnehmenden Arbeitgebern sehr unterschiedlich bewertet. Zur Auswahl standen neben individuelle und interaktiven auch organisatorische und gesellschaftliche Faktoren.

Einige der teilnehmenden Arbeitgeber sehen die Gründe überwiegend im individuellen persönlichen Umfeld der Mobbingbetroffenen einschließlich ihrer Persönlichkeit, gefolgt von interaktiven Faktoren (wie z. B. kommunikative Inkompetenz und Schwierigkeiten im Umgang miteinander).

Diese Sichtweise mag daraus resultieren, dass aus der Sicht der Personalverantwortlichen unternehmensseitig und organisatorisch ein nachweislich hoher Aufwand betrieben wurde und daher die Ursachen woanders liegen müssen. Andere Befragte räumten den organisatorischen und gesellschaftlichen Ursachen sehr wohl gleiche Relevanz ein oder mochten keine Bewertung vornehmen.

## **5. Die entscheidenden betrieblichen Maßnahmen in Konfliktfällen**

Folgende betriebliche Maßnahmen hielten die Befragten für entscheidend und auch für besonders wirksam im Umgang mit Konflikten und zur Mobbingprävention:

- Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitergesundheit (physisch wie psychisch) sehr ernst nehmen und durch entsprechende Angebote und Instrumente fördern.
- Kurze Wege der Personalverantwortlichen zu den Beschäftigten schaffen.
- Engen Kontakt der Personalverantwortlichen zum Betriebsablauf und zu den Beschäftigten halten.
- Persönlichen Umgang zwischen Management und Beschäftigten als Zeichen der Wertschätzung

- pflegen.
- Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen / mit der Organisation fördern.
  - Führungskräfte aller Ebenen in Konfliktbearbeitung und Konfliktmoderation fortbilden Präsenz der Führungskräfte bei Konflikten gewährleisten (Sensibilisierung für die Wahrnehmung von Konflikten, Übernahme von Verantwortung, entschlossenes Handeln).
  - Kultur der offenen Türen und Ohren praktizieren (insbesondere auch Personalverantwortliche und Management).
  - Vertrauensbasis zwischen der unternehmensinternen Anlaufstelle für Konflikte / Mobbing und ratsuchendem Beschäftigten herstellen (nicht formale Strukturen und institutionalisierte Verfahren sind entscheidend, sondern ein offener, aufrichtiger und vertrauensvoller Umgang mit Anliegen des Betroffenen).

Hinweis:

Dienstvereinbarungen oder andere formale institutionalisierte Regeln wurden sehr kontrovers beurteilt. Für einige der teilnehmenden Arbeitgeber sind Dienstvereinbarungen ein Garant für klare und Sicherheit gebende Strukturen, die Vertrauen schaffen. Andere sehen sie als eher bürokratische Einrichtungen mit Alibifunktion ein, die verhindern können, Konflikte unmittelbar zu bearbeiten.

## **6. Die Herausforderungen der nächsten Jahre**

Weder Konfliktmanagement im Allgemeinen noch Mobbingprävention im Besonderen steht für die teilnehmenden Arbeitgeber ganz oben auf der Liste der zukünftigen Herausforderungen im Bereich Human Resource Management, zumal für diese Themen in der Vergangenheit bereits ein nicht unerheblicher Aufwand insbesondere bei der Fortbildung von Führungskräften betrieben worden ist. Bei aller Unterschiedlichkeit der befragten Unternehmen bzw. Organisationen lassen sich aber doch einige zukünftige Problemfelder ausmachen:

### **Fachkräftemangel**

Fachkräftemangel deutet sich quer durch alle Branchen an oder ist bereits ein Hemmnis. Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Beschäftigten an das Unternehmen / die Organisation stehen daher bei mehreren der teilnehmenden Arbeitgeber im Fokus der Personalverantwortlichen.

Die zu diesem Zweck gewählten Strategien und Vorgehensweisen sind sehr unterschiedlich und reichen von der internen Ausbildung von Fachkräften und Fortbildung der Beschäftigten über den Erhalt und die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit wie beispielsweise durch den Ausbau der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. durch neue Arbeitszeitmodelle) bis hin zur

Entwicklung einer attraktiven Corporate Identity.

### **Gesundheitsmanagement**

Das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement ist bei vielen der teilnehmenden Arbeitgeber auf dem Vormarsch. Ziel ist neben der Förderung der Gesundheit der Beschäftigten insbesondere die Vermeidung von (psychischen) Langzeiterkrankungen sowie der Erhalt der Leistungsfähigkeit bis zum regulären Ausscheiden aus dem Berufsleben. Es beinhaltet je nach Größe und Situation des Unternehmens z. B. den Umgang mit Stresssituationen, besondere Förderung älterer Beschäftigter bzw. der Stammebelegschaft, Früherkennung von Überlastungssituationen, Angebote zur körperlichen Regeneration, engere Kooperation mit Betriebsärzten.

### **Generationswechsel**

Eine weitere Herausforderung stellt ein sich abzeichnender unternehmens- bzw. organisationsinterner Generationenwechsel an. Um die Knowhow-Verluste, der anlässlich des altersbedingten Ausscheiden eines Großteils der langjährig Beschäftigten droht, zu vermeiden, stehen einige der teilnehmenden Arbeitgeber vor der Aufgabe, zusätzlich zum Gewinnen, Integrieren und Binden von neuen Beschäftigten Mittel und Wege für den erforderlichen Knowhow-Transfer zu entwickeln.

### **Betriebsklima**

Maßnahmen zur Verbesserung der Interaktionen der Beschäftigten sowie des Betriebsklimas (z. B. Hierarchieübergreifende Teamentwicklung, (Abteilungs-)Supervisionen und Fortbildungskampagnen mit breiter Wahlmöglichkeit der Beschäftigten) werden für wünschenswert erachtet und im Rahmen des finanziell und organisatorisch Möglichen ergriffen.

Die Befragten machten aber deutlich, dass sie die Dringlichkeit dieser Herausforderungen annehmen und dies sich auch in den Budgets widerspiegeln werde. Besonders im öffentlichen Dienst sind die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel jedoch sehr begrenzt, sodass sie froh seien, so die Befragten, wenn der jetzige Status gehalten werden könne.

## **7. Zusammenfassende Bewertung unsererseits**

Das Auftreten von Mobbing und – in der sinnvollen Erweiterung des Themas – das Konfliktverhalten einer Mitarbeiterschaft hängen von persönlichkeitsbedingten, ökonomischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Faktoren ab. Die Interview-Fragen, die als Grundlage für einen Erfahrungsaustausch zu den Themen Umgang mit Konflikten im Allgemeinen und Mobbing im Besonderen dienen, zielten daher darauf ab, neben den Maßnahmen im Bereich des

Konfliktmanagements auch den Einfluss des ökonomischen und organisatorischen Umfelds in den Unternehmen bzw. Organisationen abschätzen zu können. Im Folgenden wagen wir Aussagen, die sich aus dem Gesamteindruck ergeben und bei aller Begrenztheit doch einige interessante Hypothesen erlauben:

Im Vergleich zu bundesweiten Durchschnittswerten sind in den vergangenen drei Jahren bei den teilnehmenden Arbeitgebern sehr wenige Mobbingfälle von den Personalverantwortlichen registriert worden. Dies kann sehr unterschiedliche Gründe haben. Mobbingfälle könnten schlicht nicht bekannt geworden sein. Betroffene hätten dann z. B. stillschweigend das Unternehmen verlassen oder bei Verbleib die Situation weiter ertragen oder wären daran erkrankt. In den vorliegenden Fällen spricht jedoch einiges dafür, dass die geringen Fallzahlen das Resultat wirksamer Intervention und Prävention seitens des Personalmanagements ist.

So ist für die Fortbildung von Führungskräften und/oder Betriebsräten zum Thema Konfliktmanagement in fast allen befragten Unternehmen und Organisationen in den vergangenen Jahren ein hoher Aufwand betrieben worden. Zudem bewegt sich die Größe der Belegschaften in Lübeck offenbar in einer Größenordnung, die den Personalverantwortlichen einen guten Einblick und zeitnahe individuelle Interventionen erlaubt.

Beides zusammen ergibt aus der Sicht der Beschäftigten eine präzise Führung, die – wenn sie „fair“ agiert – als Wertschätzung erfahren wird und eine tragfähige Vertrauensgrundlage bei der Mitarbeiterschaft bildet. Besonders ausgeprägt zeigte sich dies in familiengeführten Unternehmen mit hohem Identifikationsgrad und niedriger Fluktuation der Beschäftigten.

Ein weiterer Grund für die geringe Zahl von Mobbingfällen könnte in der sich verbessernden ökonomischen Situation liegen. Weitere Kostensenkungsprogramme und der Abbau von Arbeitsplätzen stehen aktuell nicht an, sodass die Angst vor drohendem Arbeitsplatzverlust im Vergleich zu den Vorjahren vermindert ist. Dies deckt sich mit unserer Beobachtung, dass die Anzahl der Anrufe am „No-Mobbing“-Telefon im vergangenen Jahr rückläufig war, bei denen die Angst vor Arbeitsplatzverlust – insbesondere seitens älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – im Vordergrund der Konfliktsituationen stand.

Die einzelnen Strukturen und Maßnahmen für das betriebliche Konfliktmanagement wiesen eine große Vielfalt auf. Der „Königsweg“ besteht daher eher nicht in einem speziellen Modell, sondern darin, eine Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeiterschaft und Personalmanagement zu etablieren und strukturell abzusichern. Möglicherweise hängt auch dies mit der Betriebsgröße zusammen. Größere Unternehmen bzw. Organisationen arbeiten tendenziell eher mit Betriebsvereinbarungen zum Verhalten am Arbeitsplatz bzw. Dienstvereinbarungen zu Mobbing. Als Gründe für Konflikte in der Mitarbeiterschaft wurde am häufigsten die quantitative und qualitative Überforderung bei der Aufgabenbewältigung genannt. Auf die Einzelheiten der Überforderungssituationen sind wir in den Interviews nicht eingegangen. Dennoch möchten wir

darauf hinweisen, dass sich darin eine ganze Reihe von Herausforderungen betreffend der Arbeitsorganisation, der kommunikativen Kompetenz der Mitarbeiterschaft, aber auch des Gesundheitsmanagements widerspiegeln können. Gerade die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen durch psychische Erkrankungen, die in der jüngeren Vergangenheit bei älteren wie auch bei jüngeren Arbeitnehmern stark zugenommen haben, können mit Überforderungssituationen im Zusammenhang stehen. Die Ursachen sind multifaktoriell und empirische Studien dazu sind daher wissenschaftlich schwierig und sehr aufwendig. Hierauf wird in der Studie " Psychische Gesundheit im Betrieb" des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales von Dezember 2011 detailliert eingegangen - auf die wir verweisen möchten. Entscheidend ist jedenfalls die spezifische Analyse der Überforderungssituation im Einzelfall. Unsere Interviews ergaben, dass Organisationen der Öffentlichen Verwaltung weniger Aufwand bezüglich Personalentwicklung und Mitarbeiterführung betreiben, sich insgesamt auch das Arbeitsklima und die ökonomische Situation angespannter darstellte als bei produzierenden oder dienstleistenden Unternehmen. Dies deckt sich mit bundesweiten Vergleichen, sowie auch mit der Beobachtung, dass die Öffentlichen Verwaltungen und die sozialen Berufe überdurchschnittliche Werte bei Krankheitsstand sowie bei den Zunahmen der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen durch psychische Erkrankungen aufweisen. Personalentwicklung fördert nicht nur die Qualifikation der Beschäftigten, sondern auch deren Zufriedenheit. Damit leistet sie einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Vermeidung von Konflikten im Allgemeinen und Mobbing.

#### ARBEITSGRUPPE BEFRAGUNG ARBEITGEBER IN LÜBECK

Diese Auswertung wurden den Arbeitgebern zugeschickt.

## 5 Fortbildung für die Mitglieder des Arbeitskreises „No-Mobbing“

In den ersten Jahren des Arbeitskreises "No-Mobbing" fanden im Rahmen mehrerer Klausurtagungen Fortbildungen außerhalb der Räume des KDA statt. Neben vielen organisatorischen Themen wurde die Ausweitung von unterschiedlichen Werbemaßnahmen besprochen und auf den Weg gebracht: Internetauftritt, Flyer, Werbebanner für Veranstaltungen usw. Dabei waren die Schwerpunkte die Inhalte um das Thema Mobbing und die angebotenen Hilfen.



Archiv KDA Lübeck

Einen weiten Raum nahmen inhaltliche Themen auf diesen Klausurtagungen ein, die aufgegriffen und besprochen wurde. Angestrebt waren jährliche Arbeitstagungen. Nach 2010 fanden keine Klausurtagungen mehr statt.

### Themen der Klausurtagungen

- Rechtsanwältin Elke Lüßmann informierte über die Rechtslage, bei „Mobbing“ einen Berechtigungsschein für Rechtsberatungshilfe zu erhalten.  
Folgende Nachweis sind erforderlich:

- a) Bedürftigkeit
  - b) Notwendigkeit unter dem Aspekt von Erfolgsaussicht,
  - c) Anspruchsvoraussetzungen und Verfahren für Prozesskostenhilfe,
  - d) ersatzweise Heranziehung des Gleichbehandlungsgesetz in Prozessen z. B. bei Benachrichtigungen wegen einer Behinderung.
- Dr. C. Rudolf Drünert, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, berichtete über seine Erfahrungen und Eindrücke, die er in seiner Praxis mit Patienten, die sich in einer Mobbing-Situation (als M-Opfer) befinden, machte.  
Er berichtete über die Schwierigkeit von Hilfen für Mobbingopfer und bemängelte, dass behandelnde Ärztinnen und Ärzte sich nicht ausreichend in die Lebenssituation der Patienten versetzen können. Er empfahl, dass Mobbingopfer schon gar nicht am Telefon selbst Auskünfte an Krankenkasse über ihre Situation erteilen sollen, sondern vielmehr an die behandelnde Ärztin oder an den behandelnden Arzt verweisen.

Im Jahr 2011 entschied der Arbeitskreis „No-Mobbing“, Supervision für die Mitglieder des Arbeitskreises anzubieten. Der „Förderverein für psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit am Arbeitsplatz e.V.“ finanzierte die Supervision.

Zwei Mal im Jahr fanden die Sitzungen mit einem Psychologen für 2 Stunden statt. Zu Beginn jeder Sitzung wurden anstehende Themen vorgeschlagen und besprochen.

Wegen der Corona-Pandemie seit 2020 konnten keine Sitzungen stattfinden. Der Psychologe hat dann aus Altersgründen seine Arbeit aufgegeben.

Von dieser Zeit an wurden auf den monatlichen Sitzungen des Arbeitskreises vermehrt über stattgefundene Gespräche berichtet und wenn notwendig beraten.

HM

## 6 Standortbestimmung und Zukunftsperspektive

Wie bei anderen sozialen Interaktionen wird auch das Konfliktgeschehen durch die aktuellen gesellschaftlichen und globalen Veränderungen beeinflusst. Kommen Konflikte zum Ausbruch, liegt dem in der Regel eine Vorgeschichte zu Grunde, die unter anderem in Abhängigkeit von geänderten Formen der Kommunikation, des sozialen Handelns und überhaupt neuen technologischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen basiert. Betrachten wir Mobbing als eine Erscheinungsform der Konflikte, ist es angeraten, auch hier die sich ändernden Lebensbedingungen der Menschen einzubeziehen.

Bevor im letzten Abschnitt dieses Textes notwendige und mögliche Anpassungen der Konfliktberatung (Mobbingberatung) zur Sprache kommen, soll zunächst der Versuch unternommen werden, die sich ändernden Voraussetzungen einmal genauer zu betrachten.

Angesichts der aktuellen globalen Probleme ist immer wieder in Gesprächen zu hören, dass wir uns in einer Zeit befinden, die aufgrund der mannigfaltigen Auseinandersetzungen und Veränderungen nie dagewesenen Herausforderungen für die Menschheit birgt. Der Großteil dieser Kommentare bezieht sich dabei auf die Bedrohung durch die zunehmende Kriegsgefahr, auf den rasant fortschreitenden Klimawandel bzw. der daraus resultierenden Handlungsnotwendigkeiten und die sich erst seit Kurzem abschwächende Pandemie bzw. die noch frischen Erinnerungen daran.

Ob es sich tatsächlich um eine neue Größenordnung einer Krise handelt oder sich das subjektive Empfinden der Menschen angesichts der nicht enden wollende Kette von negativen Ereignissen stärker offenbart, sei zunächst einmal dahingestellt. Allerdings wird im Zusammenhang mit dieser Fragestellung immer wieder deutlich, dass extrem unterschiedliche Sichtweisen zur Problemlösung die Menschen anscheinend stärker polarisieren als in früheren Jahren.

Beispielhaft dafür sind die Diskussionen, die um das Impfen geführt wurden oder aktuell über die Waffenlieferungen im Ukraine-Krieg geführt werden. Sichtbar in beiden Fällen ist der tiefe Riss, der die Gesellschaft in Befürworter und Gegner teilt. Dabei scheinen die Auseinandersetzungen um die Deutungshoheit und den adäquaten Umgang mit den Problemen immer gewalttätigere Erscheinungsformen anzunehmen. Im Bereich der digitalen Kommunikation ist eine nie dagewesene offene Aggressivität zu beobachten. Drohungen im Chat werden zur Alltagserscheinung und sind mittlerweile fester Bestandteil von Kommentaren. Als Beschreibung dieses Phänomens ist der Begriff „Hate Speech“ bezeichnend. Ein

Anglizismus, der bei uns noch bis vor kurzem völlig unbekannt war und menschenverachtende Aussagen in Worten oder Bildern gegenüber einzelnen Menschen oder ganzen Gruppen beschreibt, verdeutlicht die Überzeugung der verursachenden Personen, dass bestimmte Menschen oder Personengruppen weniger wert sind als andere.

Radikale politische Richtungen, die kompromisslosere Lösungsansätze zum Umgang mit den Krisen fordern und mit teils propagandistischen Methoden auf Personen und gesellschaftliche Gruppen einwirken, gewinnen zeitgleich an Bedeutung. Nicht zuletzt seit den vergangenen US-amerikanischen Wahlkämpfen spielt der Begriff „Fake News“ eine bedeutende Rolle. Die offene Internetplattform Wikipedia gibt hierzu folgende Erklärung: Als „Fake News“ werden manipulativ verbreitete, vorgetäuschte Nachrichten bezeichnet, die sich überwiegend im Internet, insbesondere in sozialen Netzwerken und anderen sozialen Medien, zum Teil viral verbreiten.“ ([https://de.wikipedia.org/wiki/Fake\\_News](https://de.wikipedia.org/wiki/Fake_News), Zugriff 31.05.2023), viral = Viren. Auf Grundlage gezielter Fehlinformation versuchen politische Kräfte Bedeutung zu erlangen und auf sich aufmerksam zu machen.

Neue Partizipationsinitiativen wirken sich zunehmend auf das Zusammenleben der Menschen aus und führen teilweise ebenfalls zu gesellschaftlichen Spannungen. Erscheinungsformen hierfür sind sowohl Manifestationen „besorgter Bürger“ die tagespolitischen Themen lautstark vertreten wie auch Bewegungen, die globale Anliegen zum Inhalt haben, wie beispielsweise „Fridays for Future“. Aggressive Konfrontationen mit der Polizei bei größeren Aufmärschen sind ebenso an der Tagesordnung wie die Aktionen kleiner Gruppen und Einzelner, die sich auf Hauptverkehrsstraßen festkleben, was wiederum zum teilweise gewalttätigen Einschreiten Betroffener führt. Daneben entstehen Emanzipationsbewegungen wie „MeToo“ oder die Transgender-Bewegung, die auf die Benachteiligungen gesellschaftlicher Teilgruppen hinweisen und deren Gleichstellung einfordern. Alle diese Bewegungen und Initiativen beinhalten mehr oder weniger zusätzliche Konfliktpotentiale, die Menschen bereits in den Alltagssituationen erreichen und schnell überfordern.

Die Notwendigkeit, die Gesellschaft gleichberechtigter und gerechter zu gestalten und dieses Ziel auch in der täglichen Kommunikation zu verfolgen, wird im Rahmen der Anpassung an eine gendergerechte Sprache umfangreich und zunehmend kritisch diskutiert. In Hamburg existiert mittlerweile eine Volksinitiative, die das „Gendern“ in Behörden abschaffen will. Menschen fühlen sich in ihren Rechten durch den aus ihrer Sicht gewohnheitsmäßigen Sprachgebrauch eingeschränkt und setzen sich gegenüber einer anscheinenden Bevormundung zur Wehr. Plötzlich wird die Sprache selbst zur Ursache der Auseinandersetzung und Konflikten.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass der Umgangston insgesamt rauer wird und die Kompromissbereitschaft gegenüber anderen Standpunkten eher nachlässt. Extreme Kommentare

und Bemerkungen in Form von antisemitischer, rassistischer oder sexualisierter Gewalt sind an der Tagesordnung. Gewaltandrohungen führen zur Einschüchterung. Bei Diskussionen entstehen Befürchtungen, dass die andere Seite in extremer Weise reagieren könnte. Die Aussagekraft von anscheinend objektiven Informationen muss bezweifelt werden, da immer der Verdacht mitschwingt, dass der Herausgeber bestimmte Zwecke verfolgt. Am Ende werden die Menschen in ihrer Kommunikation verunsichert.

Neben dem Gefühl vieler Personen in extremen Krisenzeiten zu leben, ist in Gesprächen zwischen Kolleginnen und Kollegen häufig die Rede davon, dass sich die technologische und wirtschaftliche Entwicklung der Welt immer mehr beschleunigt. Das Arbeitsumfeld aber auch die privaten Bereiche werden zunehmend durch die neuen Medien beeinflusst, wenn nicht sogar bestimmt, die uns in immer kürzerer Zeit mit immer mehr Informationen versorgen. Viele Menschen fühlen sich dabei überfordert, mit der zunehmenden Taktrate Schritt zu halten und den immer höheren Erwartungen zu entsprechen. Gerade die Pandemie hatte zur Folge, dass sich der Umbau der Arbeitswelten noch weiter beschleunigte. Die Flexibilisierung und Veränderung der Arbeitsplätze, Arbeitszeiten und Arbeitsweisen hat mit der flächendeckenden Einführung des Homeoffice und der damit verbundenen digitalen Kommunikation einen zusätzlichen Schub erhalten.

Für viele Beschäftigte wurde der bis noch vor wenigen Jahren übliche feste Arbeitsplatz in den Räumen der Dienstherren in das private Umfeld der Beschäftigten verlagert. Eine Vermischung von beruflichen und privaten Belangen ist die Folge, die von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zusätzliche Kräfte abfordert, diese voneinander zu trennen und sich abzugrenzen.

Die beruflichen Videokonferenzen im Wohnzimmer während sich die Kinder im Hause befinden, sind häufig die Regel und führen für viele zu einem erhöhten Stressempfinden. Das tägliche Arbeitspensum zu bewältigen, wird unter den geänderten Arbeitsvoraussetzung immer mehr zu einer Herausforderung und führt für viele zur permanenten Überforderung, die gesundheitliche Folgen haben kann. Nach Psychoreport 2020 der Krankenkasse DAK (<https://www.dak.de/dak/download/pressemeldung-2335942.pdf>, Zugriff 31.05.2023), dass es von 2000 bis 2019 bei den Fehltagen aufgrund von psychischen Erkrankungen insgesamt einen Anstieg um 137 Prozent gab. So oft waren Menschen nie zuvor wegen Depressionen oder Ängsten dem Arbeitsplatz fernblieben. Es ist davon auszugehen, dass eine ähnliche Entwicklung auch für andere Bundesländer gilt. Wer kennt sie nicht, die Klage der Kolleginnen und Kollegen, der Flut der E-Mails nicht mehr bewältigen zu können. Oder das Gefühl, jeden Tag wieder neu vor einem nie schrumpfenden Berg unerledigten Aufgaben zu stehen.

Auch nach Aufzählung der verschiedenen aktuell laufenden gesellschaftlichen Prozesse, die neue Konfliktpotential bergen, fällt es schwer, eine abschließende Beurteilung darüber abzugeben, ob wir uns in nie dagewesenen Zeiten der Krisen befinden oder sich die Welt schneller denn je dreht.

Allerdings ist festzustellen, dass wir in einer Zeit leben, die einen rasanten Wandel im Bereich der Kommunikation und Informationsversorgung durchlebt. Wer hätte noch vor einigen Jahren gedacht, dass wir alle permanent mit unseren „Handys“ einen Taschencomputer mit uns tragen, der eine fast zeitlich unbegrenzte persönliche Erreichbarkeit garantiert und den Zugriff auf Milliarden von Daten jederzeit erlaubt. Nach statistischen Erfassungen sollen mittlerweile 3,9 Milliarden Menschen weltweit ein Smartphone nutzen.

Unter Berücksichtigung der aufgeführten gesellschaftlichen Entwicklungen und Prozesse erlangt die von der Nutzung der Smartphones ausgehende veränderte Kommunikation eine besondere Bedeutung. Die Fähigkeit jederzeit zu kommunizieren, hat dazu geführt, dass Kurznachrichtendienste eine grundlegende Bedeutung in der Beziehung von Menschen erlangt haben. Das direkte persönliche Gespräch in Anwesenheit rückt zugunsten der schnellen Twitter-, Whatsapp- oder Telegrammmeldung in den Hintergrund. Durch Nutzung der Smartphones ist es möglich, unmittelbar und direkt Kommentare zu allen Fragen des Weltgeschehens, sei es der Ukraine-Krieg oder „Big Brother“ abzugeben. Es ist allgemein üblich, auf die Schnelle noch einen Kommentar, eine Meinung oder eine massive Kritik zwischen zwei anderen Tätigkeiten beiläufig zu versenden und das häufig ohne den Inhalt noch einmal zu kontrollieren oder zu hinterfragen. Schnell werden aus massenhaft weitergeleiteten Kurzmitteilungen, die sich mit hoher Geschwindigkeit ausbreiten, anscheinende Fakten, die keinerlei Überprüfung unterliegen und häufig den Status einer Tatsache annehmen. Eine besondere Gefahr geht von Kommentaren zu Personen oder Personengruppen aus, die eine Ächtung oder Bloßstellung zur Folge haben. Der Begriff „Cybermobbing“ beschreibt diesen Wirkungszusammenhang. Nach statistischen Daten aus dem Jahr 2022 haben rund 15 Prozent der Jugendlichen in Deutschland im Alter von 14 bis 15 Jahren schon Erfahrungen mit Cybermobbing als Opfer (\*) gemacht. Die Tendenz ist steigend.

Überhaupt sind die Objektivität und der Wahrheitsgehalt von Nachrichten und Informationen aus dem Internet oder den sozialen Medien häufig fragwürdig. Die schnelle Kommunikation, die scheinbar grenzenlose Informationsversorgung oder die rasche Recherche zur Klärung von Fragestellungen haben zur Folge, dass angebliche Wahrheiten oder Erkenntnisse akzeptiert werden, die sich in den Vorstellungen und Weltbildern der Menschen einnisten, die aber nur einen eingeschränkten Wahrheitsgehalt aufweisen, da deren Quellen in den seltensten Fällen

überprüft werden. Oft sind gezielte Manipulationen der eigentliche Zweck der Versendung von angeblichen Nachrichten. Weiter oben wurde der Begriff der „Fake News“ bereits erwähnt.

Welche Auswirkung haben nun die beschriebenen aktuellen Entwicklungen und die sich verändernden Voraussetzungen auf die Konfliktberatung im Zusammenhang mit der Mobbing-Prävention?

In der Konfliktforschung wird die Auffassung vertreten, dass die Ursache von Konflikten in der Nichterfüllung von Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen der konfliktbeteiligten Personen besteht, die uns häufig gar nicht bewusst sind. Zum besseren Verständnis kann hierbei die Analogie zu einem Eisberg helfen. Gehen wir einmal davon aus, dass ein Konflikt der Spitze eines Eisbergs über der Wasseroberfläche entspricht. Die Gründe und Ursachen des Konfliktes befinden sich unter der Wasseroberfläche und sind nicht sichtbar. In der Regel befindet sich 90% der Masse eines Eisbergs unter der Wasseroberfläche. Der sichtbare Konflikt repräsentiert lediglich die Folge einer Kette von weit umfangreicheren Ursachen, die zunächst im Verborgenen liegen.

Wenn die Ursache von Konflikten in der Nichterfüllung von Erwartungen liegt, ist zu hinterfragen, woher stammen deren Ursachen. Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen sind individuell sehr unterschiedlich und beruhen in der Regel auf dem Erleben, der Erziehung und ganz allgemein auf der persönlichen Sozialisation der Menschen und resultieren damit aus den Lebensumständen. Die ständig wechselnden Lebensumstände bzw. die Einwirkungen auf das Lebensumfeld der Menschen unter Einbeziehung des persönlichen Erlebens wie auch globaler Veränderungen beeinflussen die Gründe und Verläufe von Konflikten. Konfliktursachen sind immer auch ein Produkt der aktuellen Entwicklungen und spiegeln sich in den Konfliktthemen wider. Es besteht also auch eine Beziehung zwischen den geänderten Lebensvoraussetzungen und der Entwicklung von Konflikten. Aus den Kreisen der Konfliktberater ist immer wieder zu hören, dass Konfliktursachen auch immer mit den aktuellen gesellschaftlichen, politischen oder technologischen Entwicklungen einhergehen. Auch wird häufig angemerkt, dass die Anzahl der Konflikte steigt und deren Eskalation zunimmt.

Die Menschen sind nicht nur zunehmend von Konflikten aus dem persönlichen Umfeld betroffen, sondern immer häufiger auch von Konfliktlagen aus übergeordneten und allgemeinen Fragestellungen. Mit Flexibilisierung und Veränderungen der Arbeitswelt fällt es zunehmend schwerer, bei Konflikten generell in private, allgemeine und berufsbezogene Ursachen zu unterscheiden. Haben Vorgesetzte und Führungskräfte immer auf eine strikte Trennung zwischen privaten und beruflichen Angelegenheiten bestanden, vermischen sich diese in Zeiten von Home-Office und Videokonferenzen zunehmend.

Der Umfang der oben genannten unterschiedlichen gesellschaftlichen Entwicklungen bildet nur einen Teil der tatsächlich stattfindenden Veränderungen ab. In Wirklichkeit sind die aktuellen Entwicklungen komplexer und vielfältiger, zeigen aber in jedem Fall, dass die Konfliktprävention und Konfliktberatung vor großen Herausforderungen stehen. Menschen, die in der Konfliktberatung tätig sind, benötigen nicht nur Kenntnisse im Zusammenhang mit den sich durch die gesellschaftlichen Veränderungen vervielfältigenden Konfliktursachen, sondern auch ein adäquates Handwerkszeug, um gezielt und tiefgründig beraten zu können. Entsprechende Fortbildungen, Supervision und fachlicher Austausch bilden zunehmend Voraussetzungen für die Betreuung von konfliktbelasteten Personen.

Nun zeigt die aktuelle Situation leider eine gegenläufige Entwicklung zwischen der Zunahme der Konfliktfälle und der für deren Prävention bzw. Beratung zur Verfügung stehenden Stellen und Personen. Weder institutionell noch privatwirtschaftlich geführte niedrigschwellige Beratungsangebote stehen in einer ausreichenden Anzahl zur Verfügung. Symptomatisch hierfür sind die Berichte in der Tagespresse zu Unterversorgung und daraus resultierenden überlangen Wartezeiten bei psychologischen und psychotherapeutischen Beratungsstellen. In diesem Zusammenhang wäre es wünschenswert, gäbe es ein Netzwerk in dem niedrigschwellige Beratungsangebote, die bereits vor dem Ausbruch von Konflikten im Rahmen von Beratungsangeboten betroffenen Menschen zur Seite steht bzw. einer weiteren Eskalation die Basis entsteht.

Es wäre ebenfalls naheliegend und wünschenswert, dass sich die Konfliktberatung und damit auch die Mobbingprävention so positionieren, dass Betroffenen ein adäquateres Angebot zur Verfügung stehen. Beratungsangebote sollten daher auch in technischer Hinsicht mit den aktuellen Entwicklungen schritthalten. Digitale Beratungen in Form von Videochats oder auch die Einbeziehung der sozialen Netzwerke in die Angebote entspricht den Anforderungen an eine zeitgemäße Umgangsweise. Beratungsangebote müssen versuchen die unterschiedlichen Menschen alters- und bedarfsgerecht da abzuholen, wo sie sich auch in ihrem üblichen Umfeld aufhalten.

Natürlich bleibt die Telefonberatung eines der geeigneten Mittel um Menschen ein anonymes und niedrigschwelliges Beratungsangebot anzubieten. Die Aufgabe der Zukunft besteht allerdings auch darin, die Angebot der Beratung an die Anforderungen aus den aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen anzupassen.

\*Erfahrungen mit Cybermobbing als Opfer: <https://de.statista.com/themen/3122/cybermobbing/>

JR

## 7 Ergebnis einer Literaturrecherche

### Grundsätzliches

Die Recherche wurde Juni 2022 durchgeführt und zeigt die zu der Zeit vorhandene Literatur über über die gesamte Thematik „Mobbing“, allein im Internet. Ausgespart wurden die rechtlichen und arbeitsrechtlichen Aspekte. Es beginnt mit der Definition über Fachliteratur bis hin zur Belletristik.

Es ist erstaunlich, was bislang veröffentlicht wurde, und wann zeitliche Schwerpunkte waren. Allerdings muss angemerkt werden, dass in der schnelllebigen Zeit des Internets Veröffentlichungen immer wieder verschwinden, in neuen Zusammenhängen wieder auftauchen oder sich einfach die genannten Adressen verändert. Daher kann keine Garantie gegeben über die Richtigkeit von aufgeführten Internetadressen, geben sie aber doch möglicherweise einen Anhaltspunkt.

### Gliederung

#### 7.1 Recherche zur Definition des Begriffes „Mobbing“

#### 7.2 Fachliteratur

7.2.1 Allgemeine Literatur zum Thema „Mobbing“

7.2.2 Wissenschaftliche Literatur zu „Mobbing am Arbeitsplatz“

7.2.3 Einführung zu „Mobbing am Arbeitsplatz“

7.2.4 Repräsentativstudien zu Mobbing am Arbeitsplatz

7.2.5 Nicht deutschsprachige Literatur, nach Erscheinungsjahr

7.2.7 Einzelnachweise zum Artikel „Wikipedia: Mobbing“

#### 7.3 Belletristik

7.3.1 Romane über Mobbing in der Arbeitswelt

7.3.2 Weitere Romane mit den Inhalten Beziehungen, Liebesgeschichten und Kriminalgeschichten, die von Mobbinghandlungen, auch vielfach von Cyber-Mobbing, geprägt sind

## 7.1 Recherche zur Definition des Begriffes „Mobbing“

**Heinz Leymann** hat im Jahr 1993 die weltweit anerkannte Definition zum Begriff „Mobbing“ formuliert (siehe unter 2. Definition).

### „Freie Enzyklopädie Wikipedia“

Eine der umfangreichsten Definition zum Thema Mobbing aus unterschiedlichsten Sichtweisen ergibt sich aus Wikipedia . Zeigt es doch, dass das Thema insgesamt von Anfang an so wichtig war und ist, dass sich sehr viele Autoren und Autorinnen damit beschäftigt haben.

Wikipedia ist eine internationale Stiftung und ist sehr bedacht auf seriöse wissenschaftliche Ausarbeitungen zu den eingereichten Themen. Autoren und Autorinnen müssen sich an bestimmte wissenschaftlich nachweisbare Regeln halten, sonst werden die Artikel nicht veröffentlicht. Die Artikel werden von Mediatorinnen und Mediatoren überprüft (siehe unter 2. Definition).

Andere lehnen sich an diese Definitionen an.

## 7.2 Fachliteratur

Fachliteratur zur Thematik „Mobbing“ aus verschiedenen Ansätzen wurde veröffentlicht bei verschiedenen Verlagen. Auch hier sind die meisten Hinweise bei Wikipedia unter dem Stichwort „Mobbing“ zu finden.

### 7.2.1 Allgemeine Literatur zum Thema

- **Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann.**  
Autor Heinz Leymann, Rowohlt, Hamburg, 1993, EAN 9783644500013
- **Mobbing. Dynamik – Verlauf – gesundheitliche und soziale Folgen,**  
Autor Peter Teuschel, Klett-Cotta Verlag/Schattauer, 2009 , ISBN: 978-379452682
- **Mobbing bei der Arbeit – was kann ich tun?**  
Veröffentlichung der Gewerkschaft ver.di, kein Datum der Veröffentlichung  
Quelle: <https://macht-immer-sinn.de/mobbing-am-arbeitsplatz/>
- **Mobbing: Was hilft dagegen? Was schützt davor?**  
Broschüre der Industriegewerkschaft Metall, 2009,  
Autorinnen Christa Eggerdinger / Ursula Vogt,  
Quelle: <https://www.igmetall.de/im-betrieb/gesundheit-und-arbeitsschutz/mobbing-was-hilft-dagegen-was-schuetzt-davor>

### 7.2.2 Wissenschaftliche Literatur zu Mobbing am Arbeitsplatz

- **Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen**  
Autor Oswald Neuberger, Schriftenreihe Organisation und Personal, Hampp, München, 1994
- **Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz**  
Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten,  
Autor Klaus Niedl, Hampp, München, 1995

- **Rechtshandbuch für die Praxis**  
Autor Martin Wolmerath, 4. Aufl., Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2013,  
ISBN10:384873480X und ISBN13:9783848734801
- **Mobbing und psychische Gewalt** Der Ratgeber für Betroffene und ihre  
Interessenvertretung, Autoren: Axel Esser, Martin Wolmerath, BUND-Verlag Frankfurt,  
2020, ISBN 978-3-7663-6978-9

### 7.2.3 Einführungen zu Mobbing am Arbeitsplatz

- **Mobbing am Arbeitsplatz – Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte**(Hrsg.):  
Josef Schwickerath, Verschiedene Aufsätze Pabst, Lengerich, 2004
- **Keine Angst vor Mobbing.** Autorinnen und Autoren Anka Kampka, Nathalie Brede, Ansgar  
Brede, Klett Kotta, Stuttgart, 2008, ISBN 978-3-608-86012-2

### 7.2.4 Repräsentativstudien zu Mobbing am Arbeitsplatz

- **Der Mobbing-Report**  
Forschungsbericht Fb 951 Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland.  
Autorinnen und Autor Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck, Georg Langenhoff,  
Wirtschaftsverlag NW, Dortmund, 2002
- **Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz**  
Memento vom 8. August 2007 im Internet Archive Autorinnen und Autoren Alain Kiener,  
Maggie Graf, Jürg Schiffer, Ernesta von Holzen Beusch, Maya Fahrni, Staatssekretariat für  
Wirtschaft (SECO), Bern, 2002

### 7.2.5 Nicht deutschsprachige Literatur nach Erscheinungsjahr

- 1972** Peter-Paul Heinemann: Mobbing – gruppvåld bland barn och vuxna. Natur och kultur,  
Stockholm, 1972

- 1973** Dan Olweus: Hackkycklingar och översittare – forskning om skolmobbning. Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1973
- 1976** Carroll M. Brodsky: The Harassed Worker. Lexington Books, Lexington, 1976
- 1986** Dan Olweus: Mobbning – vad vi vet och vad vi kan göra. Liber, Stockholm 1986
- Heinz Leymann: Vuxenmobbning – om psykiskt våld i arbetslivet. Studentlitteratur, Lund, 1986
- 1988** Langenscheidts Handwörterbuch Englisch. Berlin u. a. O., 1988, Lemma bully
- 1993** Anita von Schéele: Mobbning – en arbetsmiljöfråga. Arbetarskyddsnämnden, Stockholm, 1993
- 1994** Ståle Einarsen, Bjørn Inge Raknes, Stig Berge Matthiesen: Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality – an Exploratory Study.  
In: European Work and Organizational Psychologist. Bd. 4,
- 1995** Anna Luzio-Lockett: Enhancing Relationships within Organizations – an Examination of a Proactive Approach to „Bullying at Work“.  
In: Employee Counselling Today. Bd. 7, 1995
- 1996** Ståle Einarsen, Anders Skogstad: Bullying at Work. Epidemiological Findings in Public and Private Organizations.  
In: European Journal of Work and Organizational Psychology. Bd. 5, Nr. 2, 1996
- Heinz Leymann: The Content and Development of Mobbing at Work.  
In: European Journal of Work and Organizational Psychology. Bd. 5, 1996
- Maarit Vartia: The Source of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate.  
In: European Journal of Work and Organizational Psychology. Bd. 5, 1996

- Dieter Zapf, Carmen Knorz, Matthias Kulla: On the Relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes.  
In: European Journal of Work and Organizational Psychology. Bd. 5, 1996
- 1997** Peter Randall: Adult bullying – Perpetrators and Victims. Routledge, London, 1997
- 1998** Marie-France Hirigoyen: Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien. Syros, Paris, 1998
- 1999** Ingela Thylefors: Syndabockar – om mobbning och kränkande särbehandling i arbetslivet. Natur och kultur, Stockholm, 1999
- 2000** Iain Coyne, Elizabeth Seigne, Peter Randall: Predicting Workplace Victim Status from Personality.  
In: European Journal of Work and Organizational Psychology. Bd. 9, 2000
- 2001** Björn Eriksson: Mobbning. En sociologisk diskussion.  
In: Sociologisk Forskning. Bd. 2001, Nr. 2, 2001
- Adrienne B. Hubert, Marc van Veldhoven: Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing.  
In: European Journal of Work and Organizational Psychology. Bd. 10, 2001
- 2002** Peter K. Smith, Helen Cowie, Ragnar F. Olafsson, Andy P. D. Liefvooghe: Definitions of Bullying – A Comparison of Terms Used, and Age and Gender Differences, in a Fourteen-Country International Comparison.  
In: Child Development. Bd. 73, Nr. 4, 2002
- 2003** Maarit Vartiainen: Workplace Bullying – A Study on the Work Environment, Well-Being and Health. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, 2003
- Andreas Patrick Daniel Liefvooghe: Employee Accounts of Bullying at Work. In: International Journal of Management and Decision Making. Bd. 4, 2003 Vittorio Di Martino, Helge Hoel, Cary L. Cooper: Preventing Violence and Harassment in the Workplace (PDF-Datei; 388 kB).
-

Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, 2003

- 2004** Ola Agevall: The Production of Meaning in Bullying Relation. Artikel präsentiert auf The Society for the Study of Social Problems 54th Annual Meeting. San Francisco 2004,
- Christopher B. Meek: The Dark Side of Japanese Management in the 1990s – Karoshi and Ijime in the Japanese Workplace.  
In: Journal of Managerial Psychology. Bd.19, 2004
- 2009** Claire Bonafons, Louis Jehel, Alain Coroller-Béquet: Specificity of the links between workplace harassment and PTSD: primary results using court decisions, a pilot study in France.  
In: International Archives of Occupational and Environmental Health. Bd. 82, Nr. 5, 2009, S. 663–668, doi:10.1007/s00420-008-0370-9
- 2010** Alfredo Rodríguez-Muñoz, Bernardo Moreno-Jiménez, Ana Isabel Sanz Vergel, Eva Garrosa Hernández: Post-Traumatic Symptoms Among Victims of Workplace Bullying: Exploring Gender Differences and Shattered Assumptions.  
In: Journal of Applied Social Psychology. Bd. 40, Nr. 10, 2010, doi:10.1111/j.1559-1816.2010.00673.x
- 2012** H. Javidi, M. Yadollahie: Post-traumatic stress disorder. In: The International Journal of Occupational and Environmental Medicine. Bd. 3, 2012
- 2016** Argeo Bämayer: Änderungsvorschlag für die ICD-10-GM 2014. (Memento vom 4. März 2016 im Internet Archive)  
Website des Deutschen Instituts für Medizinische Dokumentation und Information DIMDI

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Mobbing>, abgerufen Juli 2022

Die Verteilung zeigt, dass international im Zeitraum von 1996 bis 2004 mehr Veröffentlichungen erfolgten als danach. Nach 2004 gab es international nur vereinzelte Veröffentlichungen. Ein großer Teil aller Veröffentlichungen kam aus dem skandinavischen Raum.

## 7.2.6 Einzelnachweise zum Artikel Wikipedia: „Mobbing“

Deutschsprachig

Quelle <https://de.wikipedia.org/wiki/Mobbing> / Zugriff 28.12.2022 / Auszug

Dieses Einzelnachweise werden hier aufgeführt, um zu verdeutlichen, wie differenziert mit der Thematik „Mobbing“ umgegangen werden muss. Dabei sind rechtliche und arbeitsrechtliche Aspekte nicht berücksichtigt.

- **Das Herkunftswörterbuch**  
Duden, Lemmata Mobbing und Mob
- **Handanleitung für den LIPT-Fragebogen**  
Leymann Inventory of Psychological Terror. Dgtv, Tübingen 1996,  
(Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, Materialien, Bd. 33),  
Begleitmaterial Fragebogen
- **Mobbing – Ansätze für die Betriebsratsarbeit**  
(PDF; 117 kB).  
In: Arbeitsrecht im Betrieb. Bd. Nr. 7, Martin Wolmerath, Axel Esser, 2000
- **Mobbing – eine extreme Form sozialer Belastung in Organisationen**  
Dieter Zapf, 2000  
In: Psychologie der Arbeitssicherheit. Bd. 10,
- **Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland**  
Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck, Georg Langenhoff,  
Wirtschaftsverlag NW, Dortmund; 2002
- **Duden**  
Ursula Kraif (Red.): Das Fremdwörterbuch. 9. Auflage. Dudenverlag, Mannheim, 2007, (Der Duden in zwölf Bänden, Bd.5)
- **Mobbing im Spannungsverhältnis sozialer Normen**  
- eine dissonanztheoretische Betrachtung mit Untersuchung.  
Christoph Seydl, Trauner, Linz, 2007

- **Was ist Mobbing?**  
(Memento vom 29. Juni 2008 im Internet Archive)  
Webpräsenz des Österreichischen Gewerkschaftsbunde
- **Psychoterror als Führungsstil**  
ZEIT online, 2010
- **Burnout-Mobbing-Inventar**  
(BMI) [PSYINDEX Tests-Nr. 9006565].  
In: Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID) (Hrsg.),  
Elektronisches Testarchiv. Trier: ZPID, Satow, L., 2013
- **Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland,**  
Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck, Georg Langenhoff, Wirtschaftsverlag NW,  
Dortmund, 2002
- **Ursachenforschung**  
Zeitschrift FOCUS online  
[https://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/mobbing/anders-als-die-anderen-ursachenforschung\\_id\\_2031020.html](https://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/mobbing/anders-als-die-anderen-ursachenforschung_id_2031020.html)
- **Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz**  
(Memento vom 8. August 2007 im Internet Archive),  
Alain Kiener, Maggie Graf, Jürg Schiffer, Ernesta von Holzen Beusch, Maya Fahrni,  
Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Bern, 2002
- **Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz.**  
Carmen Knorz, Dieter Zapf,  
Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Bd. 40, 1996
- **Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung**  
(PDF; 2,55 MB)  
(Memento vom 16. Juli 2006 im Internet Archive), Dieter Zapf,  
Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Bd. 43, 1999

- **Mobbing und Persönlichkeit – Unterschiede in grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen**  
Thomas Rammsayer, Kathrin Schmiga,  
Wirtschaftspsychologie. Bd. 2/2003, 2003
- **Mobbing – übel mitspielen in Organisationen.**  
Oswald Neuberger, Hampp, München, 1995
- **Das Mobbingssyndrom: Diagnostik, Therapie und Begutachtung im Kontext zur in Deutschland ubiquitär praktizierten psychischen Gewalt**  
Argeo Bämayer, Munich University Press Series, Bd. 4.  
Bochumer Universitätsverlag · Westdeutscher Universitätsverlag, Bochum, 2012
- **„Kosten für die Volkswirtschaft insgesamt: 40 bis 100 Milliarden Mark schätzen die Experten.“**  
Claudia Weingartner: Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt.  
(Memento vom 20. Juli 2007 im Internet Archive), Focus online
- **Die Kosten, die durch Mobbing entstehen.**  
(Memento vom 10. Februar 2010 im Internet Archive)  
Webpräsenz des Deutschen Gewerkschaftsbundes
- **Zum Umgang mit Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz**  
(Memento vom 12. März 2005 im Internet Archive)  
Infoblatt des Personalamtes des Kantons Luzern
- **Mobbing – der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung,**  
Axel Esser, Martin Wolmerath,  
Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 2001
- **Fair Play. Vereinbarung für eine würdevolle Zusammenarbeit.**  
Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz,  
Wien, 2007
- **EU-Strategiepapier**  
KOM(2002) 118 endg

- **Arbeitspapier des Europäischen Parlaments** (Seite 97)  
SOCI 108 EN
  
- **Pöbeln, demütigen und schikanieren. Mobbing im Kindergarten,**  
Norbert Kühne,  
klein & groß – Zeitschrift für Frühpädagogik. Bd. 2007, Nr. 12, 2007, S. 45–46
  
- **Gewalt in der Gesellschaft** – ein Thema für Psychologen,  
Ulrich Winterfeld,  
Report Psychologie. Jg. 32, Nr. 11–12, 2007
  
- **Mobbing im Heim: Gewaltfreie Lösungswege,**  
Markus Dietl, Springer, Wiesbaden, 2015
  
- **Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen,**  
Erving Goffman, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1973
  
- **D.A.V.I.D.** – Die Mauer des Schweigens durchbrechen  
Gegen Mobbing in der Evangelischen Kirche: **Deeskalation - Aufklärung - Vertrauen - Intervention – Dokumentation,**  
Mobbing in der Kirche ist vielen Menschen ebenso unvorstellbar wie unbekannt. D.A.V.I.D. will dazu beitragen, die Mauer des Schweigens zu durchbrechen, sich betroffenen Mitmenschen an die Seite zu stellen und neue Perspektiven zu entwickeln. Im Miteinander mit betroffenen Personen auf eine tragfähige Lösung hinarbeiten.

## 7.3 Belletristik

Ca. 25 Romane aus dem deutschsprachigen Raum, in denen sich eine Geschichte um das Thema „Mobbing“ rankt, sind erschienen.

### 7.3.1 Romane über Mobbing in der Arbeitswelt

- **Mobbing**

Sie haben es geschafft, Joachim verlor seine Arbeit, er musste nicht mehr daran denken.

Aber was würde aus ihm werden?

Das Buch ist auch als Theaterstück inszeniert worden.

Autorin Annette Pehnt,

Piper, München, 2007, ISBN 978-3-492-05070-8.

- **Mobbingalarm! Wenn der Job zum Alptraum wird**

Mobbing einer Kollegin weitet sich zum Bossing aus, aber es gibt einen Ausweg.

Autorin Monika Bonanno,

neoboooks Self-Publishing, 2010, ISBN 3847615718

- **Lea - Mobbing, Intrigen, Erpressung**

Leistungsgesellschaft, zeichnet sich aus durch Mobbing, Intrigen und Verbrechen

Roman in Form einer Kriminalgeschichte, Autor Gerd Raguß,

Shaker Media Verlag, 2020, ISBN 978-3-423-62216-5

- **Das rote Tuch – Dramatischer Roman über Mobbing am Arbeitsplatz**

Rauer Arbeitston, die Hauptperson Tina ist von Beginn an den heimtückischen Angriffen ausgeliefert, das systematische Mobbing wird immer stärker,

Autorin Sybil Fuhrer,

tredtion, 2021, ISBN 978-3-347-31684-3

**7.3.2 Weitere Romane mit den Inhalten Beziehungen, Liebesgeschichten und Kriminalgeschichten, die von Mobbinghandlungen, auch vielfach von Cyber-Mobbing, geprägt sind:**

**Vielleicht mag ich dich morgen** - Mhairi McFarlane

**Das wirst du bereuen** - Amanda Marciel

**Böse Absichten** - Keigo Higashino

**Allwissend - Er kennt alle deine Ängste** - Jeffery Deaver

**Die Neue** - Harriet Walker

**Die Spur des Teufels** - John Burnside

**Herz aus Jazz** - Sara Lövestam

**Opferland** - Bettina Obrecht

**Zwei oder drei Dinge, die ich dir nicht erzählt habe** - Joyce Carol Oates

**Warum wir Günter umbringen wollten** - Hermann Schulz

**Schweig still, süßer Mund** - Janet Clark

**Eleanor & Park** - Rainbow Rowell

**Wunder sieh mich nicht an** - R. J. Palacio

**Tote Mädchen lügen nicht** - Jay Asher

**19 Minuten** - Jodi Picoult

**Unter dem Eis** - Lara Möller

**Unter Verdacht** - Joyce Carol Oates

Quellen: Internet, verschiedene Suchmaschinen und Anbieter, abgerufen 28.12.2022

HM

## Anlage 1 Flyer - Arbeitskreis „No-Mobbing“



# Konflikte am Arbeitsplatz

### Wir beraten Sie!

- » Strategien und Wege aus dem Konflikt
- » vertraulich
- » kompetent

 **0451/840 40** dienstags 17 bis 19 Uhr



### So unterstützen wir Sie:

Als **erste Klärungshilfe** bieten wir Ihnen eine anonyme telefonische Konfliktberatung.

Jeweils dienstags von **17 bis 19 Uhr** stehen unsere **ExpertInnen** für Sie **kostenlos** und absolut **vertraulich** bereit.

Persönliche Einzelberatung ist auf Ihren Wunsch möglich.

Eine **Gesprächsgruppe** trifft sich 14-tägig donnerstags in den Räumen des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt, Breite Str. 48 a, 23552 Lübeck (Teilnahme nach Vorgespräch).

## So unterstützen Sie uns:

- » durch Mitarbeit in der Arbeitsgruppe
- » Konfliktberatung
- » durch Beitritt in den gemeinnützigen Förderverein für Psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit am Arbeitsplatz e.V.
  
- » durch eine Spende an den Förderverein  
IBAN DE80 5206 0410 0006 436455  
Stichwort: Förderverein



Verein für psychosoziale Gesundheit,  
Fairness und Chancengleichheit  
am Arbeitsplatz e.V.

Breite Straße 48 a | 23552 Lübeck  
Tel. 0451/ 840 40

Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt

KDA

Weitere Informationen erhalten Sie auf:  
[www.nomobbing.de](http://www.nomobbing.de)

### Unsere Partner



Stadtverband  
Lübeck

# Anlage 2    Falblatt Arbeitskreis „No-Mobbing“

Förderverein CHANCEN e.V.  
 Kirchenweg 10, 23552 Lübeck  
 Breite Straße 48 a  
 23552 Lübeck

**CHANCEN**  
 für  
 Fairness  
 Mitmenschlichkeit  
 Gleichberechtigung  
 Partnerschaftliches Verhalten  
 Motivierendes Arbeitsklima  
 Konfliktbewältigung  
**am Arbeitsplatz.**

## Der Förderverein für psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit am Arbeitsplatz e.V.

Der Förderverein wurde 2003 gegründet mit dem Ziel, die Arbeit des Lübecker Netzwerks "No-Mobbing" und deren Angebote für Mobbing Betroffene im Raum Lübeck finanziell und ideell zu unterstützen. Gemeinsam setzen wir uns für Fairness, Mitmenschlichkeit, Gesundheit und Chancengleichheit am Arbeitsplatz ein und leisten damit einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt. Das gelingt leichter mit Ihrer Unterstützung als Mitglied, Pate oder SpenderIn.

Mehr über unsere Arbeit und wie Sie bei uns Mitglied werden können erfahren Sie über den Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt / Lübeck unter **0451-891574**, oder unter [www.nomobbing.de](http://www.nomobbing.de)

## No(!)Mobbing CHANCEN für Fairness Mitmenschlichkeit Gesundheit Gleichberechtigung Partnerschaftliches Verhalten Motivierendes Arbeitsklima Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz.

## Das Lübecker Netzwerk No(!)Mobbing

Eine Initiative des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt / Lübeck (KDA) Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland

Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt  
 Breite Str. 48 a  
 23552 Lübeck  
 Fon: 0451-891574  
 Fax: 0451-891695

DGB Region SH Südost  
 Holstentorplatz 1 - 5  
 23552 Lübeck  
 Fon: 0451-79950-25  
 Fax: 0451-79950-20

Gewerkschaft der Polizei  
 Regionalgruppe Lübeck-Ostholstein  
 Behördenhaus  
 Possehlstraße 4  
 23560 Lübeck  
 Fon: 0451-9300-70  
 Fax: 0451-9310-79

IG Metall Lübeck Wismar  
 Holstentorplatz 1 - 5  
 23552 Lübeck  
 Fon: 0451-702600  
 Fax: 0451-79651

Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten  
 Region Lübeck  
 Holstentorplatz 1-5  
 23552 Lübeck  
 Fon: 0451-790734-0  
 Fax: 0451-790734-24

ver.di Bezirk Lübeck/Ostholstein  
 Holstentorplatz 1 - 5  
 23552 Lübeck  
 Fon: 0451-79905-51  
 Fax: 0451-79905-50

integra gGmbH  
 Königstraße 1-3  
 23552 Lübeck  
 Fon: 0451-70757-0  
 Fax: 0451-70757-29



## No(!)Mobbing Fairness am Arbeitsplatz

No-Mobbing-Telefon Lübeck  
**0451-84040**  
[www.nomobbing.de](http://www.nomobbing.de)

### Informationen für Arbeitgeber

#### Mobbing ein Kostenfaktor

Verschlechterung des Betriebsklimas, Fehlzeiten, innere Kündigung, Leistungsminderung, bis hin zu Schadensersatzforderungen – volkswirtschaftlich gehen dadurch Milliarden Euro verloren. Die Ursachen und Motive für Mobbing sind sehr vielfältig. Auf betriebliche Auslöser, wie z.B. Umstrukturierungen, Termindruck, unklare Arbeitsorganisation, fehlendes Konfliktmanagement, haben Unternehmen durchaus Einfluss.

#### Arbeitgeber können vorbeugen

Betriebs- und Dienstvereinbarungen für ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz; Arbeitgeber sind gesetzlich verpflichtet, ihre Beschäftigten vor Mobbing zu bewahren und deren Persönlichkeit zu schützen. Führungskräfte in Konfliktmanagement fortbilden; Führungskräfte können Mobbing wirksam unterbinden!

#### Unser Angebot für Arbeitgeber

Information und Beratung zum Thema Mobbing und Konfliktmanagement. Vorträge, Seminare, Workshops, Konfliktvermittlung und Mediation, Unterstützung bei Dienst- und Betriebsvereinbarungen

**Fairness lohnt sich**

### Mobbing am Arbeitsplatz, das geht alle an!

#### Bei Mobbing hört der Spaß auf

Mobbing geht über die alltäglichen Konflikte hinaus. Mobbing ist das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern oder durch/gegen Vorgesetzte. Mobbing umfasst Angriffe oder kränkende Handlungen, die durch eine oder mehrere Personen gegen Einzelne gerichtet sind, dabei häufig und über einen längeren Zeitraum vorkommen.

#### Mobbing hat viele Gesichter

Mit Verhöhnungen, Gerede hinterm Rücken, Gerüchten, Ausgrenzungen, über- oder unterfordernde Aufgaben, Fehlinformationen, bis hin zum Androhen oder sogar Ausüben körperlicher Gewalt wird das soziale und fachliche Ansehen bewusst geschädigt

#### Mobbing macht krank

Es beginnt mit ungelösten Konflikten im zwischenmenschlichen Bereich, die nicht offen angesprochen werden. Stattdessen wird ein Schuldiger gesucht und schikaniert. Diese Person wird zunehmend isoliert, und die Folgen sind Verunsicherung, Selbstzweifel, Reizbarkeit, Fehleranfälligkeit, übersteigertes Misstrauen, Schlaf- und Essstörungen, organische Beeinträchtigungen, Angstsymptome, Depression.

### Lassen Sie es nicht so weit kommen!

#### Anonyme telefonische Beratung

**No-Mobbing Telefon 0451-84040 dienstags von 10.00-12.00 Uhr und 17.00-19.00 Uhr**

Sie erhalten kostenfreie Beratung und Information zum Thema Mobbing und zu Konflikten am Arbeitsplatz durch unsere Experten und Expertinnen

#### Persönliche Beratungen und Coaching in Konfliktsituationen

individuelle Unterstützung erhalten Sie beim Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) und bei den umeitig aufgeführten Organisationen des Lübecker Netzwerkes "No-Mobbing".

#### Gruppenangebote

In den Räumen des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt (KDA) in der Breiten Straße 48a in Lübeck haben Sie die Möglichkeit, Ihre persönliche Konfliktsituation in fachlich angeleiteten Gruppen aufzuarbeiten. Nähere Informationen erhalten Sie unter **0451-891574** und **0451-84040**

### Nehmen Sie rechtzeitig Kontakt mit uns auf!

**JA**, ich möchte die Arbeit des Fördervereins für psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit am Arbeitsplatz e.V. unterstützen. Ich werde

**Mitglied**  **Patin/Pate**  **Spender**

**SEPA>Lastschriftmandat**  
 Ich ermächtige den Förderverein für psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit am Arbeitsplatz e.V., Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom Förderverein für psychosoziale Gesundheit, Fairness und Chancengleichheit am Arbeitsplatz e.V., Breite Straße a, 23552 Lübeck BIC: GENODEF33 (Evangelische Bank e.G.) IBAN: DE8920604000060436455 Gläubiger-Identifikationsnummer: DE208910001468577 Mandatsreferenz: (wird vom Empfänger ausgefüllt) auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. \* Hinweislich kann (Wir können) innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

Ich zahle ab sofort/jährlich wiederkehrend  
 30,00€  60,00€  100,00€  ...€

Name, Vorname  
 Straße, Hausnummer  
 PLZ/ Wohnort  
 e-mail-Adresse  
 Telefon/Fax  
 Kreditinstitut, Name und BIC

IBAN DE .....  
 Datum+Unterschrift

Abschnitt in einem Umschlag mit Sichtfenster versenden oder per FAX an 0451-891695  
**Vielen Dank für Ihre Unterstützung!**

**Anlage 3** Vorschlag zum Führen eines Mobbing-Tagebuches  
(Arbeitskreis „No-Mobbing“)

## **Mobbing – Tagebuch**

**Datum und Uhrzeit:**

**Beteiligte Personen:**

**Welche äußeren Umstände lagen vor:**

**Was können die Ziele des Mobbens sein:**

**Gibt es einen Anlass, eine bestimmte Ursache:**

**Was habe ich gefühlt / Wie ging es mir:**

**Wie habe ich reagiert:**

**Wer hat mich unterstützt, was hat mir geholfen:**

**Gibt es Zeugen / Beweise:**

# Anlage 4 Statistikbogen Telefonberatung (AK No-Mobbing)

## ARBEITSKREIS „NO MOBBING“

Erfassungsbogen für ein telefonisches Beratungsgespräch

Datum:       Lfd. Nr.     
 10 bis 12 Uhr  17 bis 19 Uhr  außerhalb dieser Zeiten

Anrufende Person: w  m  Alter ..... Jahre geschätzt ja/nein

Betrieb in der Region Lübeck ja/nein

Arbeitsverhältnis: Leitungsebene  Mitarbeiterebene

ARBEITSBEREICHE	BISHERIGE BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN	EMPFEHLUNG DURCH DIE „NOMOBINGBERATUNG“
<input type="checkbox"/> Größere Gewerbebetriebe <input type="checkbox"/> Soziale Einrichtungen <input type="checkbox"/> Öffentlicher Dienst <input type="checkbox"/> Handwerksbetriebe <input type="checkbox"/> Gesundheitswesen <input type="checkbox"/> Industrie <input type="checkbox"/> Handel <input type="checkbox"/> Andere Bereiche ..... ..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Gespräch m. Betriebsleitung <input type="checkbox"/> Gespräch m. Betriebsrat <input type="checkbox"/> Gespräch m. d. Beteiligten <input type="checkbox"/> Gespräch m. Gewerkschaft <input type="checkbox"/> Fachärztliche Betreuung <input type="checkbox"/> Gespräch m. d. Hausarzt <input type="checkbox"/> Beratung d. Agentur f. Arbeit <input type="checkbox"/> Rechtsberatung <input type="checkbox"/> Versetzungs-/Umsetzungsgesuch <input type="checkbox"/> Besuch einer Selbsthilfegruppe <input type="checkbox"/> Rentenantrag <input type="checkbox"/> Kündigung Weitere ..... ..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Führung eines Mobbingtagebuches <input type="checkbox"/> Juristische Beratung <b>Gespräche mit</b> <input type="checkbox"/> - Hausarzt <input type="checkbox"/> - Facharzt <input type="checkbox"/> - Psychotherapeuten <input type="checkbox"/> - Betrieblicher Mobbingberatung <input type="checkbox"/> - Gewerkschaft <input type="checkbox"/> - Betriebs-/Personalrat <input type="checkbox"/> - Leitungspersonen <input type="checkbox"/> - Agentur für Arbeit <input type="checkbox"/> Beteiligung an No-Mobbing-Gruppe <b>Hilfe bei</b> <input type="checkbox"/> Integra <input type="checkbox"/> Frau und Beruf <input type="checkbox"/> Landesamt für Gesundheit und Arbeitssicherheit <input type="checkbox"/> Betrieblicher Einrichtung für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin <input type="checkbox"/> Weitere (z.B. Partner, Freunde pp.) ..... .....
<b>ZEITEN DER ARBEITSUNFÄHIGKEIT</b>		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

**BEMERKUNGEN:**  
 .....  
 .....  
 .....

(Unterschrift)

## **Anlage 5**

### **RICHTLINIE (EU) 2019/1937 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 23. Oktober 2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden (Auszug)**

1

Personen, die für eine öffentliche oder private Organisation arbeiten oder im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeiten mit einer solchen Organisation in Kontakt stehen, nehmen eine in diesem Zusammenhang auftretende Gefährdung oder Schädigung des öffentlichen Interesses häufig als Erste wahr. Indem sie Verstöße gegen das Unionsrecht melden, die das öffentliche Interesse beeinträchtigen, handeln diese Personen als Hinweisgeber und tragen entscheidend dazu bei, solche Verstöße aufzudecken und zu unterbinden. Allerdings schrecken potenzielle Hinweisgeber aus Angst vor Repressalien häufig davor zurück, ihre Bedenken oder ihren Verdacht zu melden. In diesem Zusammenhang wird sowohl auf Unionsebene als auch auf internationaler Ebene zunehmend anerkannt, dass es eines ausgewogenen und effizienten Hinweisgeberschutzes bedarf.

21

Diese Richtlinie sollte den für Arbeitnehmer gewährten Schutz bei der Meldung von Verstößen gegen das Arbeitsrecht der Union unberührt lassen. Im Bereich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz verpflichtet Artikel 11 der Richtlinie 89/391/EWG des Rates die Mitgliedstaaten schon jetzt, dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmern oder Arbeitnehmervertretern keine Nachteile entstehen, wenn sie den Arbeitgeber um geeignete Maßnahmen ersuchen und ihm Vorschläge unterbreiten, um Gefahren für die Arbeitnehmer vorzubeugen und/oder Gefahrenquellen auszuschalten. Die Arbeitnehmer und ihre Vertreter sind nach der genannten Richtlinie berechtigt, die zuständige Behörde auf Probleme hinzuweisen, wenn sie der Auffassung sind, dass die vom Arbeitgeber getroffenen Maßnahmen und eingesetzten Mittel nicht ausreichen, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz zu gewährleisten.

22

Die Mitgliedstaaten können entscheiden, dass Meldungen von ausschließlich den Hinweisgeber beeinträchtigenden zwischenmenschlichen Beschwerden, das heißt Beschwerden über zwischenmenschliche Konflikte zwischen dem Hinweisgeber und einem anderen Arbeitnehmer, in andere Verfahren übergeleitet werden können.

27

Angehörige anderer Berufe als dem des Rechtsanwalts und der Erbringer von Gesundheitsleistungen sollten Anspruch auf Schutz im Rahmen dieser Richtlinie haben können, wenn sie durch geltende Berufsregeln geschützte Informationen melden, sofern die Meldung

dieser Informationen für Zwecke der Aufdeckung eines Verstoßes im Anwendungsbereich dieser Richtlinie notwendig ist.

28

Nach dieser Richtlinie sollte zwar unter bestimmten Bedingungen im Fall von Verletzung der Geheimhaltungspflicht ein begrenzter Ausschluss von der Haftung gelten, auch von der strafrechtlichen Verantwortung, aber dieser Ausschluss sollte sich nicht auf die Bestimmungen des nationalen Strafverfahrensrechts und insbesondere nicht auf jene Bestimmungen auswirken, die dem Schutz der Integrität von Ermittlungen und Verfahren oder Verteidigungsrechten der betroffenen Personen dienen. Die Aufnahme von Schutzmaßnahmen in andere Arten des nationalen Verfahrensrechts, insbesondere der Umkehr der Beweislast in nationalen verwaltungs-, zivil- oder arbeitsrechtlichen Verfahren, sollte davon unberührt bleiben.

31

Personen, die Informationen über eine Gefährdung oder Schädigung des öffentlichen Interesses im Zusammenhang mit ihren beruflichen Tätigkeiten melden, machen von ihrem Recht auf freie Meinungsäußerung Gebrauch. Das Recht auf freie Meinungsäußerung und Informationsfreiheit, das in Artikel 11 der Charta und in Artikel 10 der Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten verankert ist, umfasst sowohl das Recht, Informationen zu empfangen und weiterzugeben, als auch die Freiheit und die Pluralität der Medien. Dementsprechend stützt sich diese Richtlinie auf die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte (EGMR) zum Recht auf freie Meinungsäußerung und auf die auf dieser Grundlage vom Europarat in seiner Empfehlung zum Schutz von Whistleblowern, die vom Ministerkomitee am 30. April 2014 angenommen wurde, entwickelten Grundsätze.

36

Personen benötigen besonderen Rechtsschutz, wenn sie Informationen melden, von denen sie im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit Kenntnis erlangen, und sich damit dem Risiko von berufsbezogenen Repressalien aussetzen, beispielsweise aufgrund einer Verletzung der Vertraulichkeits- oder Loyalitätspflicht. Der Grund für den Schutz dieser Personen ist ihre wirtschaftliche Abhängigkeit von der Person, auf die sie de facto bezüglich ihrer Beschäftigung angewiesen sind. Liegt jedoch kein beruflich bedingtes Machtungleichgewicht vor, beispielsweise im Fall gewöhnlicher Beschwerdeträger oder unbeteiligter Dritter, so ist kein Schutz vor Repressalien erforderlich.

39

Schutz sollte darüber hinaus auch für weitere Kategorien natürlicher Personen gelten, die zwar nicht „Arbeitnehmer“ im Sinne des Artikels 45 Absatz 1 AEUV sind, aber entscheidend zur Aufdeckung von Verstößen gegen das Unionsrecht beitragen können, und sich möglicherweise im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit in wirtschaftlicher Abhängigkeit befinden. So

sind etwa im Bereich der Produktsicherheit Lieferanten sehr viel näher an der Informationsquelle zu möglichen unlauteren und illegalen Herstellungs-, Einfuhr- oder Vertriebspraktiken in Bezug auf unsichere Produkte; und bei der Verwendung von Unionsmitteln sind Berater, die Dienstleistungen erbringen, in einer privilegierten Position, um auf Verstöße aufmerksam zu machen. Diese Kategorien von Personen, zu denen Selbstständige, die Dienstleistungen erbringen, Freiberufler, Auftragnehmer, Unterauftragnehmer und Lieferanten zählen, erfahren häufig Repressalien, die beispielsweise in der Form zutage treten können, dass Dienstleistungsverträge, Lizenzen oder Bewilligungen vorzeitig beendet oder gekündigt werden, sie Auftrags- oder Einkommensverluste erleiden, Opfer von Nötigung, Einschüchterung oder Mobbing werden, auf „schwarze Listen“ gesetzt bzw. geschäftlich boykottiert werden oder ihr Ruf geschädigt wird. Anteilseigner und Personen in Leitungsgremien können ebenfalls von Repressalien betroffen sein, etwa in finanzieller Hinsicht oder in Form von Einschüchterung oder Mobbing, Eintragung in „schwarze Listen“ oder Rufschädigung. Schutz sollte auch Personen mit beendetem Arbeitsverhältnis und Bewerbern für eine Stelle oder Personen, die Dienstleistungen bei einer Organisation erbringen möchten, gewährt werden, wenn sie während des Einstellungsverfahrens oder einer anderen vorvertraglichen Verhandlungsstufe Informationen über Verstöße erhalten und Repressalien erleiden könnten, etwa in Form negativer Arbeitszeugnisse oder indem sie auf „schwarze Listen“ gesetzt bzw. geschäftlich boykottiert werden.

58

Ein angemessener Zeitrahmen zur Unterrichtung des Hinweisgebers sollte drei Monate nicht überschreiten. Werden die geeigneten Folgemaßnahmen erst noch festgelegt, so sollte der Hinweisgeber auch darüber informiert werden; zudem sollte ihm mitgeteilt werden, welche weiteren Rückmeldungen er erwarten kann.

## **ANWENDUNGSBEREICH**

Sachlicher Anwendungsbereich: öffentliches Auftragswesen, Umweltschutz, Lebensmittel- und Futtermittelsicherheit,

Tiergesundheit und Tierschutz, Öffentliche Gesundheit, Verbraucherschutz,

x) Schutz der Privatsphäre und personenbezogener Daten sowie Sicherheit von Netz- und Informationssystemen.

### **Persönlicher Anwendungsbereich**

1) Diese Richtlinie gilt für Hinweisgeber, die im privaten oder im öffentlichen Sektor tätig sind und im beruflichen Kontext Informationen über Verstöße erlangt haben, und schließt mindestens folgende Personen ein:

a) Arbeitnehmer im Sinne von Artikel 45 Absatz 1 AEUV, einschließlich Beamte; sowie Freiwillige und bezahlte oder unbezahlte Praktikanten

b) Personen, die unter der Aufsicht und Leitung von Auftragnehmern, Unterauftragnehmern und Lieferanten arbeiten.

(2) Diese Richtlinie gilt auch für Hinweisgeber, die Informationen über Verstöße melden oder offenlegen, von denen sie im Rahmen eines inzwischen beendeten Arbeitsverhältnisses Kenntnis erlangt haben.

(3) Diese Richtlinie gilt auch für Hinweisgeber, deren Arbeitsverhältnis noch nicht begonnen hat und die während des Einstellungsverfahrens oder anderer vorvertraglicher Verhandlungen Informationen über Verstöße erlangt haben.

### **Verbot von Repressalien**

a) Suspendierung, Kündigung oder vergleichbare Maßnahmen;

b) Herabstufung oder Versagung einer Beförderung;

c) Aufgabenverlagerung, Änderung des Arbeitsortes, Gehaltsminderung, Änderung der Arbeitszeit;

d) Versagung der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen;

e) negative Leistungsbeurteilung oder Ausstellung eines schlechten Arbeitszeugnisses;

f) Disziplinarmaßnahme, Rüge oder sonstige Sanktion einschließlich finanzieller Sanktionen;

g) Nötigung, Einschüchterung, Mobbing oder Ausgrenzung;

h) Diskriminierung, benachteiligende oder ungleiche Behandlung;

i) Nichtumwandlung eines befristeten Arbeitsvertrags in einen unbefristeten Arbeitsvertrag in Fällen, in denen der Arbeitnehmer zu Recht erwarten durfte, einen unbefristeten Arbeitsvertrag angeboten zu bekommen;

j) Nichtverlängerung oder vorzeitige Beendigung eines befristeten Arbeitsvertrags;

k) Schädigung (einschließlich Rufschädigung), insbesondere in den sozialen Medien, oder Herbeiführung finanzieller Verluste (einschließlich Auftrags- oder Einnahmeverluste);

l) Erfassung des Hinweisgebers auf einer „schwarzen Liste“ auf Basis einer informellen oder formellen sektor- oder branchenspezifischen Vereinbarung mit der Folge, dass der Hinweisgeber sektor- oder branchenweit keine Beschäftigung mehr findet;

m) vorzeitige Kündigung oder Aufhebung eines Vertrags über Waren oder Dienstleistungen;

n) Entzug einer Lizenz oder einer Genehmigung;

o) psychiatrische oder ärztliche Überweisungen.

Internet, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32019L1937>,  
Zugriff 26.12.2022