



## Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz

So beenden Sie das Mobbing jetzt!

Die Potenziale der Menschen sind auch in der modernen Arbeitswelt unverzichtbar. Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Motivation sind Gesundheit, Wohlbefinden und Anerkennung. INQA zeigt, wo's langgeht!

INQA verbindet Menschen und Ideen, macht Arbeit sicher und sichert Arbeit, sorgt für wettbewerbsfähige und zukunftsfähige Unternehmen. INQA steht für eine neue Qualität der Arbeit durch eine neue Qualität der Unternehmenskultur – eben ›Wertschöpfung durch Wertschätzung!‹

Fragen zu INQA?

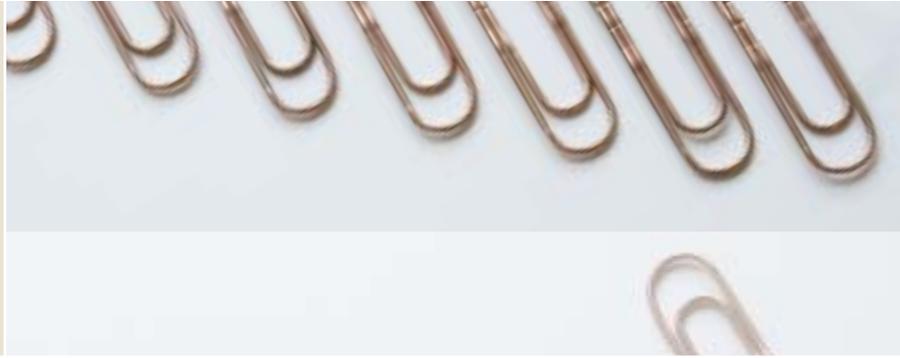
**Telefon**    **0231 9071-2171**    Montag bis Freitag von 8.00 bis 16.30 Uhr

**Fax**        **0231 9071-2070**

**E-Mail**     **info-zentrum@buaa.bund.de**

**Internet**   **www.inqa.de**

Johanna Rückert und Dr. Agneta Bone



## Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz

So beenden Sie das Mobbing jetzt!

## Inhalt

5	<b>1</b>	<b>Vorwort</b>
7	<b>2</b>	<b>Zu diesem Buch</b>
8	2.1	›Erste Hilfe‹
9	2.2	Ist es wirklich Mobbing?
9	2.2.1	Wie ist die Rechtslage?
10	2.2.2	Beispiele – Was ist zulässig?
12	2.3	Outen Sie sich und verharmlosen Sie nichts!
13	2.4	Mobbing verschwindet nicht von selbst! Werden Sie aktiv!
15	<b>3</b>	<b>Die Handlungsfähigkeit wieder herstellen</b>
15	3.1	Den ›Teufelskreis‹ Mobbing mit einer neuen Sichtweise durchbrechen
15	3.2	Raus aus der Opferrolle!
16	3.3	Überwinden Sie Ihre Angst
18	3.3.1	Ist Ihre Angst begründet?
20	3.3.2	Unser persönlicher Wahrnehmungsfilter – psychologische Hintergründe
20	3.3.3	Unser persönlicher Wahrnehmungsfilter – abhängig von unserem Energiezustand?
22	3.4	Stoppen Sie alles Negative
23	3.5	Lassen Sie los
24	3.6	Stärken Sie Ihr Selbstbewusstsein – bleiben Sie gelassen und selbstbewusst
24	3.7	Seien Sie gut zu sich selbst
26	3.7.1	Techniken zur Stärkung der emotionalen Stabilität
26	3.8	Befreien Sie sich vom Abhängigkeitsdenken
29	<b>4</b>	<b>Die Konfliktlösung</b>
29	4.1	Sprechen Sie den Konflikt sofort an
30	4.1.1	Bessere Kommunikation
30	4.1.1.1	Bessere Kommunikation durch ›Ich –Botschaften‹
31	4.1.1.2	›Killerphrasen‹ und Angriffe vermeiden
31	4.1.1.3	Bessere ›non verbale‹ Kommunikation durch positive Körpersprache
31	4.1.1.4	Aktives Zuhören
32	4.2	Ziehen Sie Ihre Grenzen
34	4.3	Konkrete Handlungsmöglichkeiten und Hilfsangebote bei Mobbing
34	4.3.1	Aussprache mit dem Mobber
34	4.3.1.1	Bleiben Sie sachlich und vermeiden Sie weitere Konflikte!
37	4.3.2	Offizielle Anzeige beim Vorgesetzten
38	4.3.3	Hilfe durch Stellen im Betrieb
38	4.3.3.1	Der Betriebs- oder Personalrat
39	4.3.3.2	Die/der Gleichstellungsbeauftragte
39	4.3.3.3	Die/der Betriebsarzt/-ärztin oder der medizinische Dienst
39	4.3.3.4	Die/der Betriebsfürsorger/-in oder die betriebliche Sozialberatung

39	4.3.3.5	Die Personalabteilung
40	4.3.4	Hilfe außerhalb des Betriebs
40	4.3.4.1	Hilfe durch Information und Beratung
41	4.3.4.2	Ärztliche/Psychologische Hilfe
42	4.3.5	Die Mobbingklage
43	4.3.5.1	Rechtsgrundlagen
44	4.3.5.2	Das Recht zur Arbeitsverweigerung
44	4.3.5.3	Das Recht auf Unterlassung von Mobbinghandlungen
45	4.3.5.4	Das Recht auf Entschädigung, Schadensersatz, Schmerzensgeld und Ersatzansprüche
45	4.3.5.5	Der für Sie richtige Rechtsweg
46	4.3.5.6	Wegweisende Grundsatzurteile zum Thema Mobbing
46	4.3.6	Beendigung des Arbeitsverhältnisses
51	<b>5</b>	<b>Der Schlüssel zum Erfolg: Durchhalten</b>
51	5.1	Tipps zum Durchhalten
54	5.2	Am Ball bleiben nicht aufgeben
55	<b>6</b>	<b>Auswirkungen von Mobbing</b>
55	6.1	Passen Sie auf sich auf – Mobbing macht krank – Alarmzeichen Ihres Körpers
56	6.2	Wie und warum macht Mobbing krank?
59	<b>7</b>	<b>So beenden Sie das Mobbing jetzt!</b>
59	7.1	Achten Sie auf Ihre authentischen Gefühle
60	7.2	Ausblick: Beleiben Sie gesund und selbstzentriert
63		<b>Linkliste</b>
63		<b>Impressum</b>



# 1 Vorwort

Terrorisieren, bloßstellen, verunsichern – Mobbing am Arbeitsplatz hat viele Gesichter. Etwa 800.000 Erwerbstätige sind in Deutschland von den Feindseligkeiten betroffen. Die Kosten, die durch Fehlzeiten, Unternehmensaustritte und verringerte Leistungsfähigkeit entstehen, gehen in die Milliarden. Nicht in Geld auszudrücken sind die seelischen und gesundheitlichen Auswirkungen bei den Betroffenen. Diese können vom Ausbrechen chronischer Krankheiten bis zum Suizid reichen.

Wer für eine neue Qualität der Arbeit eintritt, kommt daher um das Thema ›Mobbing‹ nicht herum. Die vorliegende Publikation richtet sich vor allem an die Betroffenen. Sie zeigt auf, wie Mobbing schon im Ansatz erkannt und ein entstehender Teufelskreis durchbrochen werden kann. Zahlreiche Tipps und Checklisten machen deutlich: Gegen den Terror am Arbeitsplatz gibt es wirksame Rezepte!

Die Autorinnen bringen als Rechtsanwältin bzw. Ärztin nicht nur ihr fachliches Wissen ein, sondern haben im Laufe ihres Erwerbslebens eigene Erfahrungen mit Feindseligkeiten am Arbeitsplatz gemacht. Dieses Wissen aus erster Hand macht die Publikation zu einem besonders wertvollen und authentischen Erste-Hilfe-Paket.

Beim Kampf gegen Mobbing sind aber nicht nur die Betroffenen selbst gefragt. Auch Unternehmer und Vorgesetzte sind in der Pflicht, an mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen zu arbeiten und entsprechende Weichen zu stellen. Die Mitwirkung an einer neuen Qualität der Arbeit zahlt sich aus: Zufriedenheit führt zu Engagement, und Engagement ist Garant für den Unternehmenserfolg. INQA hilft dabei, diese Gleichung in die Tat umzusetzen.

Für Sie als Leser/-in, die oder der aus einer unmittelbaren Betroffenheit mit dieser Publikation arbeitet, hoffe ich, dass diese Lektüre eine Wissensbereicherung darstellt, die Ihnen in Ihrer eigenen Situation Information und Unterstützung bietet.



Dr. Christa Sedlatschek  
Geschäftsführerin der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)



Leuchttürme  
55  
Deutschland  
HÖRNUM

## 2 Zu diesem Buch

Mobbing ist ein Phänomen des heutigen Arbeitslebens, das in unserer Gesellschaft für viele Beschäftigte die tägliche Realität ist. Zehntausende Menschen treibt der subtile Psychoterror am Arbeitsplatz an den Rand der Verzweiflung. Studien zeigen, dass das Mobbing-Risiko in einigen Branchen besonders hoch ist, wie beispielsweise

im Gesundheits- und Sozialwesen, in Banken, unter Verkaufspersonal oder in der öffentlichen Verwaltung. Aber: Mobbing kann jeden treffen. Oftmals sind es nicht nur sensible Menschen mit eher gering ausgeprägtem Selbstwertgefühl, sondern auch besonders starke, engagierte Persönlichkeiten mit kreativen neuen Ideen, die gemobbt werden. Doch selbst der Stärkste kann sich irgendwann nicht mehr gegen dauerhafte Anfeindungen eines Mobbers wehren. Krankheiten oder psychische Probleme sind dann eher die Folge des Mobblings, nicht die Ursache. Denn Mobbing macht auf Dauer krank! Oft merkt der Betroffene nicht oder verdrängt, dass er bereits erste Krankheitssymptome, wie Rücken- oder Kopfschmerzen, vom Mobbing hat oder wegen der für ihn unerträglichen Arbeitssituation unter Depressionen leidet. Wer gemobbt wird, braucht nicht nur seine ganze Kraft um durchzuhalten, sondern auch dafür, sich aktiv gegen das Mobbing zu wehren.

Was aber hilft gegen Mobbing und akute Krisen am Arbeitsplatz? Wie soll man sich verhalten, um wieder aus der Mobbing-Situation herauszukommen? In ihrem authentischen Ratgeber »Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz« haben die beiden Autorinnen aus anwaltlicher und psychologischer Sicht u. a. bewährte und erfolgreiche Rezepte gegen Mobbing im Arbeitsleben niedergeschrieben. »Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz« bietet nicht nur umfassende Informationen und Hilfsangebote zum Thema Mobbing, sondern zeigt auch deren praktische Anwendbarkeit. Dieser Ratgeber soll Ihnen helfen, den für Sie richtigen Weg aus dem Mobbing zu finden.

Gegen Mobbing  
kann man sich  
erfolgreich wehren.

## 2.1 Mobbing – erste Hilfe

Sie haben Angst, dass Sie sich in einer schier ausweglosen Lage befinden, die sich nicht ändern lässt? Oder Sie glauben, der fiese Mobber kriegt Sie ganz bestimmt nicht unter? Sie sind stärker als er? Doch vielleicht beschleicht Sie auch manchmal das Gefühl der Verzweiflung, weil Sie ahnen, dass Ihre Kräfte (bald) am Ende sind? Sie drehen sich im Kreis und wissen nicht, wie Sie sich weiter verhalten sollen? Was Sie aber definitiv wissen ist, dass es SO nicht mehr weitergehen kann!

Offenbar befinden Sie sich derzeit in einer Situation wie in einem bösen Albtraum. Sie wissen, dass Sie Hilfe brauchen. Dies ist ein ›Erste Hilfe‹-Buch für ›Mobbing-Betroffene‹ und alle, die mit Mobbing in Berührung gekommen sind. Wir haben keine wissenschaftliche Abhandlung darüber geschrieben, wie es zu Mobbing kommt, was den Mobber dazu bewegt hat, Sie zu mobben und wollen Sie auch nicht mit Fallbeispielen nerven. Wir wollen Sie mit diesem Buch auffordern zu handeln! Ihr Handeln könnte darin bestehen, dass Sie ab heute Grenzen setzen, darin, dass Sie sich beim Vorgesetzten des Mobbers beschweren, dass Sie rechtliche Schritte gegen den Mobber einleiten oder dass Sie Ihre Arbeitsstelle kündigen und den Mobber verklagen oder aber auch, dass Sie Ihren Anteil am Mobbing-Geschehen erkennen. Denn nur wenn Sie handeln, werden Sie aus dieser Situation herauskommen! Wir wollen und werden Ihnen mit konkreten Schritten helfen, Ihr Verhalten zu ändern, indem wir Ihnen die psychologischen Hintergründe von Mobbing-Situationen klarmachen. Wir zeigen Ihnen, wie eine Veränderung Ihres Verhaltens auch eine Veränderung der Umstände bewirkt.

Sie allein haben die Macht über Ihr Leben, Ihr Denken und Ihr Verhalten und somit alle Einflussmöglichkeiten für notwendige Veränderungen!

Wir zeigen Ihnen, wie Sie sich strategisch richtig verhalten und wie Sie sich wehren können.

Zuerst die gute Nachricht: Wenn Sie durchhalten, werden Sie der Gewinner sein! Die schlechte: Wenn Sie nicht den ersten Schritt tun und weiter warten, bleibt alles so, wie es ist. Denn Mobbing verschwindet nicht von selbst! Es gibt nur zwei Möglichkeiten, dem Problem zu begegnen: ›flight or fight‹, Flucht oder Kampf. Entweder Sie kämpfen und bleiben in der Firma oder Sie gehen und verklagen den Mobber. Hilfsangebote und konkrete Unterstützung auf Ihrem Weg aus dem Mobbing finden Sie sowohl bei verschiedenen Stellen in Ihrem Betrieb als auch außerhalb Ihres Arbeitsplatzes.

### Setzen Sie sich Ihr persönliches Ziel!

Viele Dinge scheitern, weil man kein klares Bild vor Augen hat, was man eigentlich will. Seien Sie also ehrlich zu sich. Was soll passieren? Möchten Sie weiter in dem Betrieb arbeiten oder reicht es Ihnen so sehr, dass Sie mit dem Arbeitgeber überhaupt nichts mehr zu tun haben wollen?

Das Wichtigste vorweg: In jeder Phase des Mobbings können Sie etwas an der Situation ändern und müssen sie nicht als gegeben hinnehmen. Aber je früher Sie sich bei Mobbing wehren, desto besser ist es für Ihre Gesundheit! Denn Mobbing macht krank!

#### Info

Mobbing liegt (erst) dann vor, wenn jemand **dauerhaft**, d. h., über einen längeren Zeitraum, gegen Sie opponiert, Sie schikaniert oder bewusst benachteiligt. Je nach Verfassung des Gemobbten dauert das schädigende Verhalten des Mobbers bis zu mehreren Monaten oder gar Jahren.

## 2.2

### Ist es wirklich Mobbing?

#### 2.2.1 Wie ist die Rechtslage?

**Prüfen Sie, bevor Sie handeln, ob es wirklich Mobbing ist!** Bevor Sie rechtliche Schritte einleiten oder sich mit der Anschuldigung ›Ich werde gemobbt‹ an den Vorgesetzten, den Betriebsrat oder andere offizielle Stellen wenden, prüfen Sie, ob es sich wirklich um Mobbing handelt. Nicht jede dumme Bemerkung, die gegen Sie gerichtet ist, ist ›Mobbing‹. Kurzfristige Konfliktsituationen, zwischenmenschliche Auseinandersetzungen oder Meinungsverschiedenheiten über schlechte Leistungen oder dienstliches Fehlverhalten stellen kein Mobbing im rechtlichen Sinn dar, weil es hier am systematischen Vorgehen fehlt!

Mobbing wird auf allen Hierarchieebenen praktiziert, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ebenso wie zwischen gleichgestellten Kollegen. Am häufigsten ist die Altersgruppe der 40–49-Jährigen von Mobbing betroffen. Das Mobbing-Risiko liegt bei Frauen um einiges höher als bei Männern, ebenso bei Auszubildenden. Allerdings kann man nicht davon sprechen, dass es Eigenschaften oder Verhaltensmuster gibt, die jemanden unweigerlich zu einem ›Mobbing-Opfer‹ machen. Und ebenso wenig kann man häufig noch zwischen Ursachen, Verstärker und Folgen von Mobbing unterscheiden. Die Motive für Mobbing sind vielfältig und oft nicht eindeutig zu identifizieren. Beispielsweise erhöhen unklare Zuständigkeiten, aber auch hierarchische Strukturen, schwierige Arbeitsbedingungen, wie Fusionen und Umstrukturierungen, Konkurrenzdenken, Neid und Frust die Wahrscheinlichkeit für Konflikte, aus denen dann Mobbing entstehen kann.

Der Erfindungsreichtum der Mobber ist grenzenlos. Alle Aktivitäten eines Mobbers laufen meist darauf hinaus, den Gemobbten von jeglicher Kommunikation abzuschneiden, im Kollegenkreis zu isolieren, sein soziales Ansehen zu zerstören und seine sozialen Beziehungen zu vergiften. Wenn Sie nicht sicher sind, ob es sich in Ihrem Fall wirklich um Mobbing handelt, informieren Sie sich bei unabhängigen Stellen wie Selbsthilfegruppen, bei der Gewerkschaft, Ämtern für Arbeitsschutz oder beim Anwalt.

Eine Handhabe gegen den Mobber haben Sie nur, wenn ein dauerhaftes rechtlich relevantes Verhalten vorliegt. Mobbing hat viele Gesichter.

Rechtlich relevante Verhaltensweisen eines Mobbers sind in der Regel

- Tätlichkeiten (z. B. Ohrfeige, festes Zupacken)
- Belästigungen (z. B. häufige, auch verbale sexuelle Anspielungen)
- Ehrverletzungen (z. B. Infragestellen der geistigen Fähigkeiten)
- Herabwürdigungen (z. B. Lächerlichmachen der Arbeitsleistung vor anderen)
- Diskriminierungen (z. B. Zuweisen anderer Arbeiten wegen persönlichen Merkmalen)
- Demütigungen (z. B. Zuweisung von geringerwertigen Tätigkeiten ohne Begründung, Witze über Bekleidung und Aussehen)
- Schikane (z. B. Zuteilung nutzloser oder unlösbarer Aufgaben, Sabotage, Unterschlagung von Arbeitsmaterial, ständiges Anschreien oder Unterbrechen)
- Willkür (z. B. Arbeitsentzug, Durchführung von Maßnahmen, denen vergleichbare Mitarbeiter nicht unterworfen sind)
- Isolierung (z. B. Informationsentzug, keine Einbeziehung mehr in private Gespräche)
- Üble Nachrede (Verbreiten von Unwahrheiten und Gerüchten über das Mobbing-Opfer, gezieltes Anschwärzen bei Vorgesetzten)

### 2.2.2 Beispiele – Was ist zulässig?

Bisweilen mögen Ihnen konkrete Anweisungen Ihres Vorgesetzten als ungerecht oder unsozial erscheinen. Sie sind auch nicht zu allem verpflichtet, was Ihr Chef von Ihnen verlangt. Doch manchmal ist das, was man selbst als ungerecht oder willkürlich einordnet, rechtlich zulässig, d.h. vom Arbeitsvertrag beziehungsweise vom sogenannten Direktionsrecht des Arbeitgebers gedeckt.

Hier erfahren Sie, was beispielsweise im Rahmen des Direktionsrechts verlangt werden kann und was nicht. Die folgenden Beispiele dienen als Orientierungshilfe und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Grundsätzlich muss jeder Fall gesondert beurteilt werden, da in jedem Betrieb unterschiedliche Faktoren bei der arbeitsrechtlichen Beurteilung eine Rolle spielen können. Daher sollten Sie Ihren konkreten Fall stets rechtlich prüfen lassen. Rechtliches Know-how zu den hier genannten Fallkonstellationen haben meist auch die Betriebs- und Personalräte. Nachlesen können Sie, was im Rahmen des Direktionsrechts grundsätzlich erlaubt und verboten ist, in Lehrbüchern über Arbeitsrecht oder in Kommentaren zum Arbeitsrecht unter dem Stichwort ›Direktionsrecht‹.

#### Ändern des Kleidungsstils

Verlangt Ihr Chef, dass Sie sich anders kleiden, muss es sich nicht immer um einen Mobbing-Eingriff in Ihre Persönlichkeit handeln. Rechtlich zulässig ist die Anweisung, wenn Ihre Sicherheit gefährdet ist, beispielsweise bei Tätigkeiten an Maschinen oder am Bau oder wenn Sie ein Unternehmen repräsentieren, etwa als Pförtner/-in, Empfangsdame, Stewardess oder Promoter/-in. Unzulässig ist die Anweisung, wenn Sie keinen oder wenig Kundenkontakt haben.

#### Ausführen von minderwertigen/höherwertigen Tätigkeiten

Sie müssen nur das tun, was üblicherweise zu Ihren Aufgaben gehört. Tätigkeiten, die, wie minder- oder höherwertige, nicht Ihrem Arbeitsvertrag entsprechen, müssen Sie daher nicht ausführen. Eine kurzzeitige, vorübergehende Zuweisung minderwertiger/höherwertiger Tätigkeiten kann aber unter Umständen vom Direktionsrecht gedeckt sein, wenn dringende betriebliche Gründe, wie etwa Krankheit eines Kollegen, dafür sprechen oder Notfälle vorliegen. Hier müssen Sie sich im Einzelfall bei Ihrem Anwalt erkundigen. Dauerhafte Versetzungen auf einen geringerwertigen Arbeitsplatz sind in keinem Fall zulässig, selbst dann nicht, wenn der Arbeitgeber die bisherige Vergütung weiter zahlt.

Wenn Sie sich durch Zuweisung der neuen Tätigkeit herabgesetzt, über- bzw. unterfordert fühlen, lehnen Sie dies entweder von Anfang an ab oder sagen Sie zumindest, dass Sie sich durch die Zuweisung der neuen Tätigkeit degradiert fühlen, für den Job überqualifiziert sind bzw. bei Zuweisung von höherwertigen Tätigkeiten, dass Sie für die Tätigkeit noch nicht genug Fachwissen oder Erfahrung haben und dokumentieren Sie dies. So stehen Sie besser da, wenn Ihr Chef Ihnen plötzlich Fehler oder nachlassende Leistungen vorwirft.

#### Übernahme der Arbeit einer kranken Kollegin oder eines kranken Kollegen

Weist der Chef Ihnen auch noch die Arbeit Ihres kranken Kollegen zu, müssen Sie dies akzeptieren, soweit damit nicht die gesetzlichen Höchstarbeitszeitgrenzen nach dem Arbeitszeitgesetz überschritten werden. Im Notfall kann er Ihnen auch Überstunden anordnen, wenn Sie die zusätzliche Arbeit sonst nicht schaffen. Anders liegt der Fall, wenn Ihr Kollege ständig krank ist und Sie faktisch seinen Job mitmachen. Klären Sie auf jeden Fall mit Ihrem Vorgesetzten, wie lange Ihr Kollege krankgeschrieben ist und fehlen wird. Erscheint Ihnen der Zeitraum zu lang und die Belastung für Sie zu groß, bitten Sie Ihren Chef, die Arbeit anders zu verteilen.

Lässt sich Ihr Chef hierauf nicht ein, dokumentieren Sie den Vorfall. Sie haben gute Erfolgsaussichten, wenn Sie weitere Schritte unternehmen.

### **Anderer Arbeitsplatz**

Selbst wenn Sie schon dreißig Jahre in demselben Büro an demselben Schreibtisch sitzen, einen Anspruch auf einen bestimmten Platz haben Sie nicht. Jedoch muss Ihr neuer Arbeitsplatz »angemessen« sein. Werden Sie beispielsweise in einem winzigen Kopierraum abgestellt oder ist die Zuweisung Ihres neuen Büros oder Arbeitsplatzes absolut willkürlich, d. h. weder betrieblich noch sachlich notwendig, ist dies grundsätzlich unzulässig.

### **Urlaubsstornierung**

Ist Ihr Urlaub erst einmal (schriftlich) vom Vorgesetzten genehmigt, kann Ihr Chef nur einen Rückzieher machen, wenn dringende betriebliche Gründe Ihr Bleiben erforderlich machen, beispielsweise, wenn durch Ihr Fehlen ein Projekt gefährdet ist oder dem Betrieb schwere Einbußen entstehen. In diesem Fall muss Ihr Arbeitgeber aber die Stornierungskosten übernehmen. Kann aber an Ihrer Stelle auch eine Aushilfe eingestellt werden, muss sich der Betrieb so behelfen und darf Ihnen grundsätzlich Urlaub nicht versagen.

### **Überstunden**

Überstunden sind zulässig, wenn sie von Ihrem Arbeitsvertrag gedeckt sind und betrieblich notwendig sind, beispielsweise wenn Fristen verstreichen. Ordnet der Arbeitgeber die Überstunden an oder duldet er sie, muss er Ihnen einen Freizeitausgleich gewähren oder die Überstunden bezahlen. Schreiben Sie Ihre Überstunden daher immer auf, d. h., dokumentieren Sie wann, warum und wie lange Sie mehr gearbeitet haben. Weigern Sie sich, angeordnete Überstunden abzuleisten, kann Sie Ihr Arbeitgeber abmahnen und Ihnen sogar kündigen. Überschreiten Sie mit den geleisteten Überstunden jedoch die Arbeitszeithöchstgrenzen, ist die Anweisung Ihres Vorgesetzten rechtswidrig. Ebenso ist die Anweisung eines Vorgesetzten unzulässig, der Mitarbeiter müsse die angeordneten Überstunden zusätzlich freiwillig leisten. In diesen Fällen können Sie die angeordneten Überstunden verweigern und sollten sich mit dem Vorfall sofort an den Betriebsrat wenden, damit dies dort bekannt wird. In der Praxis kommt es auch immer wieder vor, dass Vorgesetzte »inoffizielle interne Arbeitszeitlisten« führen lassen, die nur zwischen Chef und Mitarbeiter bekannt sind, »offiziell« wird jedoch im Rahmen der zulässigen Arbeitszeithöchstgrenzen gearbeitet. Erfährt der Betriebsrat niemals davon, können sich solche Anweisungen »einbürgern«. Die zulässigen Arbeitszeithöchstgrenzen können Sie im Arbeitszeitgesetz nachlesen.

### **Wochenendarbeit**

Wochenendarbeit kann vom Vorgesetzten nicht ohne Weiteres angeordnet werden, sondern muss in den meisten Fällen arbeitsvertraglich geregelt werden. Ausnahmen bestehen in Notfällen.

### **Leistungsnachweis**

Wenn Ihr Chef plötzlich einen Leistungsnachweis verlangt und möchte, dass Sie Ihre Tätigkeiten schriftlich dokumentieren, ist dies rechtlich zulässig. Die Beurteilung der Frage, welche Tätigkeit des Arbeitnehmers sinnvoll und welche nutzlos ist, steht mit Ausnahme von Schikanen dem Arbeitgeber im Rahmen seines Direktionsrechts zu.

### **Autoritärer Führungsstil**

Wenn Ihr Chef Choleriker ist, ›schwarzen Humor‹ hat oder öfter geschmacklose Bemerkungen macht, handelt es sich nicht immer gleich um Mobbing. Insbesondere ist der Führungsstil ›Chefsache‹, d. h., die Art und Weise, wie der Vorgesetzte leitet, ist im Wesentlichen seine Sache. Ein autoritärer oder unsensibler Führungsstil begründet daher nicht immer automatisch auch einen Mobbing-Vorwurf! Können Sie Ihrem Chef aber nachweisen, dass seinen Sprüchen eine Mobbing-Motivation zugrunde lag oder dass er damit hätte rechnen können, dass sein Verhalten gesundheitsschädigend für Sie ist, dann haben Sie vor Gericht möglicherweise gute Erfolgsaussichten.

## **2.3**

### **Outen Sie sich und verharmlosen Sie nichts!**

Wenn es schon so viele Menschen gibt, die gemobbt werden, dann könnten sie doch einfach sagen, wie es um sie steht? Doch die Wahrheit ist bekanntlich nicht zuletzt für einen selbst am schmerzlichsten. Viele geben nicht zu, dass sie gemobbt werden, weil sie Angst haben und sich schwach fühlen oder denken, sie treten eine Lawine los, die alles nur noch schlimmer macht. Sie haben Angst, dass sie für die notwendige Gegenwehr keine Kraft mehr haben. Im Grunde weiß natürlich jeder, dass niemand, der gemobbt wird, Grund hat, sich deshalb minderwertig zu fühlen.

Doch vielleicht ertappen Sie sich auch manchmal bei dem Gedanken, dass Sie sich fragen, ob vielleicht alles normal ist und Sie der- oder diejenige sind, bei der oder dem etwas nicht stimmt? Vielleicht fragen Sie sich, warum es alle anderen schaffen, mit der betreffenden Person ohne Probleme zusammenzuarbeiten, nur Sie nicht? Vielleicht entschuldigen Sie den Mobber immer wieder, er habe es doch nicht so gemeint? Vielleicht glauben Sie, im Arbeitsleben müsse man halt manches einstecken? Vielleicht suchen Sie mehr und mehr die Schuld bei sich oder spielen das Ganze herunter? Vielleicht sagen Sie sich, Hauptsache ist, dass Sie am Monatsersten Ihr Geld auf dem Konto haben?

Sollten Sie den Verhältnissen oder gar sich selbst die Schuld für das geben, was passiert, dann ist es ratsam, Ihre Wahrnehmung zu objektivieren und der Tatsache ins Auge zu sehen, dass Mobbing kein Kavaliersdelikt ist. Mobbing ist strafbar! Finden Sie sich nicht damit ab

und versuchen Sie es erst gar nicht. Mit so einer Einstellung beginnt ein Teufelskreis: Je mehr Sie verbergen wollen, dass der Mobber Sie trifft und je mehr Sie versuchen, die Situation zu bagatellisieren, desto schlimmer kann es werden! Stellen Sie sich der Wahrheit und gestehen Sie sich ein, was Ihnen derzeit widerfährt: Sie werden gemobbt!

# Am Anfang war die Tat.

Johann Wolfgang von Goethe

## 2.4

### Mobbing verschwindet nicht von selbst! Werden Sie aktiv!

Warten Sie nicht auf den Zufall, dass sich an Ihrer Situation etwas ändert, und lassen Sie sich nicht verträsten. Vielleicht glauben Sie, alles wird nur noch schlimmer oder Sie befürchten, dass der Schuss nach hinten losgeht und Sie entlassen werden? Möglicherweise haben Sie Angst, sich auf der ganzen Linie zu

blamieren? Oder am Ende als Verlierer dazustehen? Aber: Mobbing verschwindet nicht von selbst! Dazu müssen Sie aktiv werden. Aktiv zu werden erfordert eine große Portion Mut, Entschlossenheit, Willensstärke und Geduld. Aber: Mobbing ist, wenn Sie aktiv werden, auch kein Schicksal mehr! Sie selbst oder besser gesagt, Sie ALLEIN haben es in der Hand, das Mobbing zu beenden. Stehen Sie sich selbst nicht länger im Weg. Nehmen Sie Ihr Untätigwerden in der Vergangenheit nicht mehr als Alibi dafür, dass Sie in der Gegenwart passiv bleiben! Handeln Sie jetzt und heute und schieben Sie den Konflikt nicht länger hinaus! Sie allein haben es in der Hand, beginnendes Mobbing im Keim zu ersticken und langjähriges Mobbing nicht mehr länger hinzunehmen.

Wege entstehen dadurch,  
dass man sie geht.

Franz Kafka

#### **Entscheiden Sie sich jetzt gegen das Mobbing!**

Der Ausweg aus dem Mobbing folgt der Entschiedenheit. Warten Sie nicht, dass andere etwas ändern. Es ist Ihr Leben! Also sind auch Sie die- oder derjenige, der etwas ändern muss und kann. Stellen Sie sich vor, wie Sie sich in der Mobbing-Situation in fünf oder zehn Jahren fühlen werden. Wenn Sie sich selbst fragen, ob Sie ganz ernsthaft wollen, dass das Mobbing jetzt aufhört oder ob Sie für immer in dieser Lage verharren wollen, haben Sie sicherlich keine Zweifel, ja zum Ende des Mobbings zu sagen.

Wenn Sie den Mut finden, sich gegen das Mobbing zu entscheiden, dann müssen Sie JETZT aktiv werden und (wieder) die Verantwortung für Ihr Leben übernehmen. Damit haben Sie alle Macht, die notwendigen Veränderungen herbeizuführen! Sagen Sie sich immer wieder klar und deutlich und in aller Entschiedenheit: Jetzt ist Schluss mit dem Mobbing! Den ersten Schritt machen Sie beispielsweise, wenn Sie sich Hilfe holen. Aber auch dazu müssen SIE etwas ändern und handeln. Sie haben die Wahl! Nur wenn Sie ab heute mit aller Entschiedenheit die Sie belastende Mobbing-Situation »abwählen« und aktiv werden, wird sich etwas ändern.



# 3 Die Handlungsfähigkeit wieder herstellen

## 3.1 Den ›Teufelskreis‹ Mobbing mit einer neuen Sichtweise durchbrechen

**So stellen Sie Ihr Selbstwertgefühl und damit Ihre Handlungsfähigkeit wieder her!**

Mobbing ist ein gravierender Angriff auf die Persönlichkeit und verletzt die Menschenwürde. Mobbing nagt am Selbstwertgefühl. Gedanken der Fassungslosigkeit, Ohnmacht und Angst lähmen. Man fühlt sich als hilfloses Opfer. Man dreht sich im Kreis und weiß nicht, was man tun soll. Man zweifelt, ob an den Vorwürfen des Mobbers doch etwas dran ist. Am Ende glaubt man vielleicht sogar, man selbst habe etwas falsch gemacht, tatsächlich schlecht gearbeitet oder den Mobber provoziert.

Sollten Sie sich selbst die Schuld für das, was passiert ist zuweisen, ist es wichtig, dass Sie wieder klar sehen, Ihr Selbstwertgefühl stärken und Ihr Selbstbewusstsein aufbauen bzw. wiederherstellen. Damit gewinnen Sie auch Ihre Handlungsfähigkeit wieder zurück!

Sehen Sie die Dinge wieder aus der richtigen Perspektive. Der wichtigste Schritt dazu ist Umdenken!

## 3.2 Raus aus der Opferrolle!

Denken Sie manchmal »Da kann man halt nichts machen!«, »Mir ist nicht zu helfen, der sitzt doch sowieso am längeren Hebel«, »Niemand versteht mich...«, »Warum hat Gott das zugelassen?« oder »Was habe ich nur getan, dass mir das widerfährt?«? Dann geht es Ihnen so wie vielen Menschen, denn es ist wohl eine der liebsten Gewohnheiten der Menschheit, die Verantwortung an andere abzugeben. Leicht findet sich jemand, der an allem Schuld ist und uns zu Leidenden macht. Leiden ist leichter als Handeln.

Viele Menschen, die unter diesem ›Ohnmachtsgefühl‹ leiden, sehen sich ausschließlich als

## Checkliste

Outen Sie sich und gestehen Sie sich ein, dass Sie gemobbt werden.

Werden Sie aktiv und handeln Sie jetzt und heute.

Sie haben zu jedem Zeitpunkt die Wahl – treffen Sie Ihre produktive Entscheidung.

Denken Sie um und beenden Sie Ihre ›Opferrolle‹. Übernehmen Sie Verantwortung für Ihr Leben.

Sagen Sie sich immer wieder: »Jetzt ist Schluss mit dem Mobbing.«

Opfer ihrer sehr unerfreulichen Lebensumstände. Es ist ihnen nicht mehr möglich, aus dem Hamsterrad des negativen Gedankenkreislaufs auszubrechen. Einige empfinden auch Wut und Zorn darüber, wenn man ihnen sagt, es läge ganz allein in ihrer Verantwortung, sich jetzt zu entscheiden, wer sie sein wollen.

Überlegen Sie, ob Sie sich nicht aus Angst vor Konflikten, die das Handeln mit sich bringen könnte, zum Opfer machen (lassen) und in Selbstmitleid ›schwelgen‹? Selbstmitleid ist destruktiv und bringt Sie kein Stück voran. Niemandem nützt es, wenn Sie sich weiterhin gramgebeugt durchs Leben schleppen. Am allerwenigsten Ihnen selbst. Stellen Sie Ihr Selbstmitleid ab, indem Sie handeln und etwas gegen die schädliche Situation unternehmen, in der Sie sich befinden. Das Leben ist erst dann kein ›auswegloses Leiden‹ mehr, wenn Sie sich gegen ihre ›Opferrolle‹ entscheiden und aktiv werden.

Ein amerikanisches Sprichwort drückt das ›Opfersein‹ mit einem Bild sehr drastisch aus: »You can be lunch, or you can eat lunch« – »Man kann essen oder gegessen werden«.

Was wollen Sie? Wer wollen Sie sein? Nehmen Sie dem Mobber jetzt und heute die Macht wieder weg, die Sie selbst zugelassen haben und geben Sie sich selbst eine neue Chance! Trauen Sie es sich zu! Sagen Sie »Nein«! Schützen Sie mit all Ihrer Entschiedenheit Ihre Selbstachtung **und** Ihre Rechte, und lassen Sie sich nicht mehr länger mobben.

## Wer sich nicht selbst befiehlt, bleibt immer ein Knecht.

Johann Wolfgang von Goethe

### 3.3 Überwinden Sie Ihre Angst

Vor Angst schrecken viele davor zurück, tatsächlich den ersten Schritt überhaupt nur zu versuchen. So viele wunderbare Lebenshilfen, Therapiemethoden und gute Ratgeber haben erst gar nicht die Chance, zu unserem Bewusstsein vorzudringen, um überhaupt positive Veränderungen unserer Gemütsverfassung bewirken zu können. Schuld daran sind die eigenen inneren Sabotageprogramme, mit denen wir uns nach außen und nach innen hin so vehement verbarrikadieren. Warum scheint es oft viel leichter zu sein, an seinen Nöten und Missständen festzuhalten, als sich für alle Arten von Hilfestellungen öffnen zu können, um eine positive Stimmungsveränderung langfristig herbeizuführen?

Gedanken wie »Heutzutage ist es nicht einfach, einen Job zu bekommen« oder »Ich kann doch nicht einfach kündigen, wie soll ich meine Kinder ernähren?« sind manchmal auch nur scheinbar berechnete Einwände, denn was sich dahinter wirklich verbirgt, ist die Angst.

Und eben diese Angst ist es, die uns glauben lässt: »Vielleicht schaffen das andere, ich bestimmt nicht« oder »Ich würde ja gern, aber ich bin zu schwach«

oder noch schlimmer »Bei mir wird sich bestimmt nie wieder etwas verändern können«.

Wir möchten hiermit Ihre berechnete Existenzangst nicht herunterspielen, aber es macht keinen Sinn, sich zusätzlich noch die Last der Angst aufzubürden. Angst hilft nie bei der Lösung von Problemen. Angst raubt Ihnen nur noch weitere kostbare Energie und kann Sie sogar ganz und gar »lähmen«. Also entscheiden Sie sich entweder für die Veränderung und besiegen die Angst oder Sie entscheiden sich, mit der Situation zu leben. Alle Stufen dazwischen sind vielleicht nachvollziehbar – und es wird jedem von uns ein Stück weit so gehen, hin- und hergerissen zu sein – aber je früher wir dieses Stadium hinter uns lassen und zu einer Entscheidung finden, umso geringer sind die zermürbenden »Ja-aber-Gedanken«. Denn mit diesen Gedanken schalten Sie die eigenen Sabotageprogramme ein, die zu einem unüberwindbaren Hindernis werden können, solange Sie nicht erkennen, dass der Knopf auf »On« steht und Sie die Möglichkeit haben, ihn jederzeit wieder auszuschalten. Wenn Sie die Tür nicht aufmachen, kann auch nichts Positives eintreten und es können sich auch keine neuen, konstruktiven Gedanken entwickeln. Denken Sie darüber nach und fühlen Sie in sich hinein, wie fest Sie Ihre eigene Tür verschlossen halten.

Der erste Schritt aus der negativen Gedankenfalle heraus beinhaltet zumindest schon mal den Glauben daran, dass sich überhaupt jemals und irgendetwas zum Besseren verändern kann.

Stellen Sie sich zunächst ganz ehrlich die Frage, ob Sie es sich selbst oder auch einem Therapeuten erlauben würden, Ihnen dabei zu helfen, aus dem negativen Hamsterrad der aussichtslosen Gefühle auszubrechen. Viele verharren nur allzu gern in ihrem Leid, ob aus Energie- oder Kraftlosigkeit oder einfach aus dem mangelnden Vorstellungsvermögen heraus, über genügend wirksame »Selbstheilungskräfte« zu verfügen.

## Wer Angst hat, hat noch nicht scharf nachgedacht.

Simone de Beauvoir

### Checkliste

Erkennen Sie Ihre eigenen Sabotageprogramme und schalten Sie sie aus.

Relativieren Sie Existenzängste durch eine klare Entscheidung.

Öffnen Sie Ihre neue Gedankentür.

Entwickeln Sie ein konkretes Vorstellungsvermögen und glauben Sie an die Veränderung.

Trennen Sie sich von Ihren alten Leidensmustern.

Vielleicht überlegen Sie auch nur einmal, was Sie einer guten Freundin oder einem guten Freund raten würden, der sich in einer solchen Situation befände. Würden Sie da nicht sofort sagen, dass er/sie aktiv werden sollte?

Entwickeln Sie eine innere Bereitschaft zur Veränderung und sperren Sie Ihre Tür auf! Dies ist womöglich der schwierigste, aber auch wichtigste Schritt.

### 3.3.1 Ist Ihre Angst begründet?

#### Die Relativität der subjektiven Wahrnehmung

Existiert der Baum, auch wenn Sie ihn nicht sehen? Sie werden sich sicherlich fragen, was für eine dumme Frage? Natürlich existieren Dinge, die sich woanders befinden, außerhalb unseres Wahrnehmungsbereichs! Sicherlich, wir wissen, dass es diese vielen Dinge, Länder, Kontinente oder vielleicht sogar Planeten geben muss, auch wenn wir das alles bisher nicht selbst mit unseren eigenen Augen wahrgenommen haben. Was wir damit sagen wollen, ist schlichtweg Folgendes: Durch unser Sehvermögen werden beispielsweise hochkomplexe physiologische Vorgänge in der Netzhaut in Gang gesetzt, die ›Information von außen‹, wie z. B. den Baum, den wir sehen, verarbeiten; d. h., Milliarden von neuronalen Verschaltungen werden in bestimmten Gehirnarealen automatisch aktiviert, damit letztendlich unser bewusst wahrgenommenes Bild vom Baum entstehen kann. Man müsste meinen, dass der Baum, in der Form, wie er nun mal existiert, die einzige, schlichtweg unverrückbare und **absolute** Realität darstellen muss, denn er ist nun mal der Baum, der er ist. Und doch kann eben dieser von jedem einzelnen Lebewesen nur durch den subjektiven Filter seiner Sinnesorgane und Gehirnwindungen erst als solcher gesehen werden. Diese Wahrnehmung ist im Unterschied zu dem Absoluten, nämlich der reinen Materie, aus der der Baum tatsächlich besteht, **relativ und subjektiv!**

Ein farbenblinder oder stark kurzsichtiger Mensch, ein Eichhörnchen oder ein Insekt hat sicherlich jeweils sehr unterschiedliche Eindrücke von ein und demselben Gegenstand.

Es kann demnach nicht sinnvoll sein, die Geschehnisse als immer objektiv eindeutig einordnen zu wollen oder nach der einzigen vermeintlich objektiven oder absoluten Realität zu suchen. Viele Menschen versuchen aber eben dies, um entweder sich selbst oder einen anderen für ein Fehlverhalten schuldig sprechen zu können.

Wir können unseren individuellen Filter, über den all unsere Gedanken und menschlichen Interaktionen ablaufen, oft nicht ausschalten, und zwar ganz einfach deshalb, weil wir individuelle Lebewesen mit eigenen eingebauten Filtern und keine Computerprogramme sind.

Deshalb argumentieren wir bei jeder Auseinandersetzung von unserem eigenen Standpunkt aus und betonen Äußerungen wie »aus meiner Sicht« oder »weil ich das so empfinde«, wir fallen nicht auf die vermeintlich »göttliche Objektivität« unseres Gegenübers herein, sondern sind uns auch dessen immer bewusst, dass alles ausschließlich unseren subjektiven Erfahrungen, Denkweisen und Gehirnwindungen entspringt – vollkommen egal, ob es sich dabei um die Putzfrau oder den Vorstandsvorsitzenden Ihrer Firma handelt.

Dieser Gedanke der Subjektivität und Relativität der eigenen Gefühle und Handlungen gewinnt darüber hinaus noch eine viel weitgreifendere Bedeutung:

Nicht die Schwere und Brutalität der vermeintlich »objektiven« Ereignisse machen uns tatsächlich so sehr zu schaffen, als vielmehr unsere eigene Reaktion und emotionale Antwort auf eben dieselben. Seien Sie sich in jeder noch so quälenden und leidvollen Situation darüber im Klaren, dass dieses Gefühl nur eines von vielen möglichen Gefühlen ist, die Sie haben können.

## Tipp

Als Übung können Sie sich selbst einen ›Sonnenschein-Brief‹ schreiben und darin erzählen – so konkret wie möglich – wie Ihre bestmögliche und erfreulichste Situation aussehen sollte. Sie könnten dabei einen einzelnen Tag beschreiben: Wie sieht das Frühstück aus? Wer ist dabei? An welchem Ort? Ihre Wunsch-Villa? Wie sieht Ihr Weg zur Arbeit aus? Wie gehen die Kollegen mit Ihnen um? Wie begrüßt Sie Ihr Chef? Was genau tun und arbeiten Sie an Ihrem besten Tag? Werden Sie befördert? Wechseln Sie womöglich den Arbeitsplatz mit Leichtigkeit? Stellen Sie sich vor, eine Fee würde Ihnen einen Wunsch erfüllen, wie sähe dann Ihr beruflicher Alltag aus?

Schreiben Sie dabei in der indikativen Realitätsform (›ist‹ statt ›würde‹, ›habe‹ statt ›hätte‹...) und gratulieren Sie sich schon jetzt für die von Ihnen getroffene beste Wahl! Schränken Sie sich dabei nicht ein und versuchen, ›realistisch zu bleiben‹, dabei würden Sie sich wieder nur Ihre eigenen Gedankenfesseln aufbürden. Schwelgen Sie in diesem Brief in höchsten Sphären! Dabei üben Sie, Ihr Vorstellungsvermögen zu erweitern.

Lesen Sie Ihren Brief mehrmals am Tag durch! Durch diese konkrete ›Prophezeiung‹ manifestieren Sie die zukünftige Realität!

## Checkliste

Ihre Wirklichkeit ist relativ und subjektiv.

Lernen Sie die Ereignisse positiv zu bewerten.

Verurteilen Sie nicht gleich jeden Rückschlag – er könnte langfristig hilfreich für Sie sein.

Treffen Sie die Wahl nach für Sie hilfreichen Aspekten.

Verlassen Sie alte, selbstschädigende Muster – erschaffen Sie Ihre neue Wahrheit.

Schreiben Sie Ihren persönlichen ›Sonnenschein-Brief‹ und erschaffen dabei neue, positive Gedanken.

### 3.3.2 Unser persönlicher Wahrnehmungsfilter – psychologische Hintergründe

Sie werden sich auch sicherlich das eine oder andere Mal fragen, wie denn so zahlreiche unterschiedliche Sicht- und Empfindungsweisen in bestimmten Lebenssituationen zustande kommen? Wie Sie vielleicht bei sich selbst schon entdeckt haben, reagieren Sie auch auf die gleichen Ereignisse ganz unterschiedlich zu verschiedenen Zeitpunkten. Mal mit mehr Zuversichtlichkeit und Souveränität und das andere Mal vielleicht wütend und verzweifelt. Ist es ein »zufälliges« Wohlbefinden oder einfach nur »zufällige« Launenhaftigkeit?

Wir persönlich glauben nicht an Zufälle, denn nichts geschieht ohne Grund, auch wenn wir diesen manchmal auch nicht ansatzweise erraten können. Vielmehr ist das, was wir denken, unsere Realität. Denken Sie: Das berühmte Glas ist halb voll oder halb leer.

Ein Erfolg versprechendes Konzept aus der Psychologie zur Änderung der Wahrnehmungsstrategien ist die Verhaltenstherapie. Dabei spielen die ursächlichen Hintergründe nur eine untergeordnete Rolle, vielmehr trainieren Sie Ihre Gedanken durch Ihre zielgerichteten jetzigen und zukünftigen **Handlungen**, die durch das sogenannte Konditionieren (Bestrafung oder Belohnung) gefestigt werden. Dabei werden durch wiederholtes Trainieren bestimmter Denk- und Handlungsweisen neue neuronale Verknüpfungen im Gehirn geschaltet und geschaffen, die sich auf diese Weise Schritt für Schritt in Ihren Alltag integrieren lassen. Zum Beispiel lassen sich Verhaltens- und Reaktionsweisen bei bestimmten Mobbing-Attacken auch sehr gut in Rollenspielen üben.

Wenden Sie sich mit Ihren Sorgen rechtzeitig an einen Therapeuten, der Ihnen dabei behilflich sein wird, all diese o.g. Überlegung in die Tat umzusetzen.

#### Checkliste

Hinterfragen Sie Ihre Gefühle und Ihre Reaktionsweisen selbstkritisch.

Wiederholen sich bestimmte Situationen und Gefühle sehr häufig bei Ihnen.

Unterbrechen Sie den Handlungs-, Gedanken- und Gefühlskreislauf durch kritisches Hinterfragen.

Üben Sie selbstsicheres Reagieren in verschiedenen Situationen auch in Rollenspielen.

### 3.3.3 Unser persönlicher Wahrnehmungsfilter – abhängig von unserem Energiezustand?

Neben den längerfristig prägenden Einflüssen gibt es aber auch gleichzeitig tagesformabhängige Einflüsse, die für unsere emotionale Gedankenwelt verantwortlich zu sein scheinen.

Vielleicht kennen Sie die ganz persönliche Frage: Warum bin ich heute schlechter drauf als gestern? Es ist doch nichts passiert seitdem?

Unsere Gedanken und Gefühle sind von unserem persönlichen Energiezustand und von äußeren Einflüssen abhängig. Beispielsweise kann das Schlafpensum, unsere Ernährungsweise oder Bewegungsmangel maßgebend für unsere psychische Verfassung sein.

Tatsächlich werden depressive Störungen in der Psychiatrie neben der Verabreichung von Psychopharmaka häufig auch mit Bewegung und kontrolliertem Schlafentzug behandelt.

Eine Patientin, die sich aufgrund einer massiven Mobbing-Situation über mehrere Wochen

stationär in einer psychosomatischen Klinik befand, berichtete sehr eindringlich über ihr absolutes Gefühl der Ohnmacht und des ›Sich-erschlagen- Fühlens‹, jedes Mal, wenn sie von der Arbeit nach Hause kam.

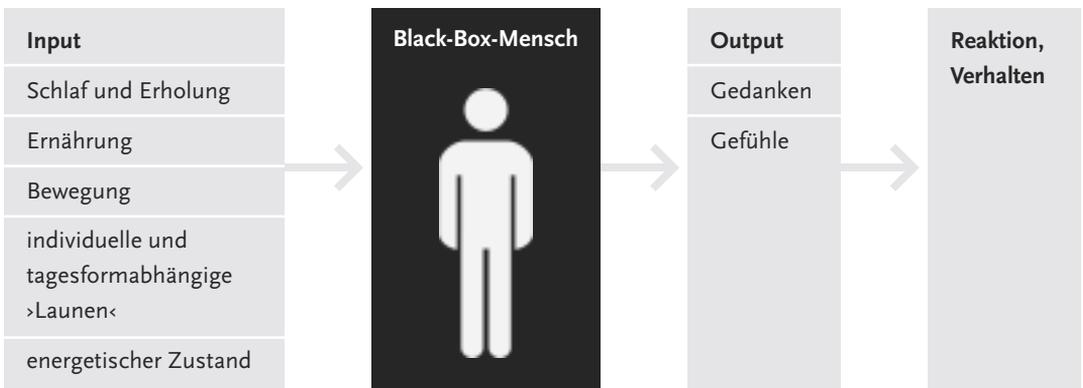
Sie fühlte sich zu nichts mehr in der Lage, konnte sich nur noch ins Bett legen und musste unaufhörlich Süßes essen. Innerhalb von einem halben Jahr nahm sie über zwanzig Kilo zu, wurde immer depressiver und energieloser, vor allem sank ihr Selbstwertgefühl aufgrund der vielen Pfunde immer weiter. Diese starke Einbuße der Lebensqualität sei vergleichbar mit einer schweren Erkrankung, die einen zu Boden zwingt, berichtete sie, nur mit dem Unterschied, dass man sich täglich in die Arbeit zwingt, um erneute Demütigungen zu erfahren. Als sie dann noch Gefahr lief, sich von ihrem treuen und geliebten Partner zu trennen, für den sie seit geraumer Zeit keinerlei Energie mehr übrig hatte, beschloss sie, sich in eine Klinik stationär aufnehmen zu lassen.

Mit ein wenig Abstand, professioneller psychotherapeutischer Hilfe und endlich auch Zeit für sich selbst findend, erkannte sie erst die Dringlichkeit ihrer Entscheidung, aus diesem Teufelskreis auszubrechen. Ganz zweifellos schien der erste Schritt der schwierigste zu sein.

Lassen Sie es erst gar nicht so weit kommen, sondern unterbrechen Sie diesen Teufelskreis so bald wie möglich, indem Sie vor allem auf ausreichende Bewegung achten. Zu viel und

## Die Dinge haben nur den Wert, den man ihnen verleiht.

Jean Baptiste Molière



ungesundes Essen kostet Ihren Körper und damit auch Ihrer Psyche zusätzlich viel Energie, die Sie in so einer Situation dringend anderweitig benötigen.

Bewegung hingegen – wie Joggen oder Radfahren – erzeugt körpereigene Endorphine, die ähnlich wirken wie Antidepressiva, nur ohne Nebenwirkungen.

Das Schwierigste dabei ist sicherlich die erste Überwindung, sich hinauszukämpfen, aber bereits schon nach ein paar Minuten werden Sie Erleichterung verspüren. Durch diese Entlastung können Sie Ihre Gedanken besser sortieren, die Situation anders bewerten und aus dem Teufelskreis der depressiven Verstimmung ausbrechen.

### Checkliste

Achten Sie auf ausreichend Schlaf und Erholung.

Achten Sie auf eine ausgewogene und gesunde Ernährung.

Halten Sie sich körperlich fit durch Bewegung.

## 3.4 Stoppen Sie alles Negative

### Schalten Sie gedanklich ab!

Wenn Ihre Gedanken Ihnen jede Freude rauben, sie nur noch um den Mobber und die Mobbing-Situation kreisen, Sie Schlimmes befürchten lassen, müssen Sie diese Ängste stoppen. Fast immer wächst das, worauf wir uns konzentrieren. Negative Gedanken beispielsweise produzieren negative Gefühle und negatives Handeln. Meiden Sie deshalb negative Gedanken, negative Menschen und negative Situationen. Bei allen Beziehungen spielt der Austausch von Energie, nämlich Geben und Nehmen eine große Rolle. Bei manchen Menschen bekommen wir mehr Schwung oder fühlen uns wohler. Bei anderen fühlen wir uns genervt und unwohl. Manche Situationen und Gedanken machen uns froh, andere stimmen uns traurig. Geben Sie sich deshalb in dieser schweren Zeit, soweit möglich, nur mit Menschen ab, die Ihnen ›guttun‹ und vermeiden Sie negative Situationen, Gedanken und Personen, die Ihnen Kraft rauben, statt zu geben. Ganz einfach gesagt, laden Sie sich zu der ohnehin schweren Belastung durch Mobbing nicht noch zusätzliche Probleme auf. Füllen Sie die Freizeit mit Positivem. Belasten Sie sich nicht mit dem, was der Mobber gesagt oder getan hat, sondern legen Sie dies bewusst ad acta. Beispielsweise könnten Sie alles, was Sie belastet, aufschreiben und in einem Ordner aufbewahren. So können Sie jederzeit darauf zurückgreifen und Ihr Gedächtnis (vorübergehend) von den Negativerlebnissen freimachen.

## 3.5 Lassen Sie los

Je verbitterter Sie wegen des Mobbings werden, desto gefährlicher wird Ihre Welt. Ihre negativen Gefühle gegen den Mobber werden Sie voll und ganz vereinnahmen, wenn Sie daran ›festhalten‹ und Sie nicht loslassen. Was man – bildlich gesprochen – ›festhält‹, lässt sich nicht mehr ›bewegen‹. Was sich nicht mehr bewegen lässt, lässt sich nicht bzw. nur sehr schwer verändern. Loslassen ist somit eine gute Möglichkeit, um eine positive Veränderung Ihrer negativen Gedankenwelt herbeizuführen. Das Festhalten an der Gegenwart oder an gegenwärtigen Verletzungen kostet nur unnötige Kraft und Energie, denn die Gegenwart ist nicht veränderbar. Ändern kann sich nur die Zukunft.

Loslassen ist eine reine Willensentscheidung. Wenn Sie die gegenwärtige Situation nicht mehr verurteilen und akzeptieren, haben Sie schon den ersten Schritt loszulassen getan. Beispielsweise wenn Sie vergeben, tun Sie etwas, um Ihren Groll loszulassen. Wenn Sie Ihre Verletzungen weggeben, werfen Sie damit auch die Bindungen und Fesseln ab, die Sie sich selbst angelegt haben. Wenn Sie Ihre Verletzungen weggeben und loslassen, lösen Sie sich auch von dem Mobber, um den Ihre Gedanken kreisen. Sie lassen Ihre Verletzungen und Ihren Groll nicht um des Mobbers willen, sondern um Ihetwillen los. Auch wenn die Vergebung oder Akzeptanz der gegenwärtigen Situation nicht all Ihre negativen Gefühle beseitigt, gibt sie Ihnen doch die Freiheit darüberzustehen und inneren Frieden zu finden. Wenn Sie jetzt die ›Fessel‹ zerreißen, die sie sich selbst angelegt haben oder widerspruchslos hingenommen haben, indem Sie sie wieder loslassen, machen Sie den für Sie entscheidenden Schritt in Richtung Freiheit!

### Tipp

Versuchen Sie das Erlebte gegebenenfalls mit professioneller Hilfe zu verarbeiten und schauen Sie nach vorne. Seien Sie stolz auf sich, dass Sie aktiv geworden sind und dass Sie diese schwierige Situation gemeistert haben (Ressourcenorientierung).

Um klar zu sehen, genügt  
oft schon ein Wechsel der  
Blickrichtung.

Antoine de Saint-Exupéry

## 3.6 Stärken Sie Ihr Selbstbewusstsein – bleiben Sie gelassen und selbstbewusst

Zuerst geht es um Sie! Deshalb stärken Sie Ihr durch die ständigen Mobbing-Attacken ohnehin in Mitleidenschaft gezogenes Selbstbewusstsein.

Finden Sie Ihre eigenen Maßstäbe (wieder)! Das Mobbing hat Sie möglicherweise an Ihren eigenen Qualitäten zweifeln lassen. Dann ist es höchste Zeit, dass Sie sich daran erinnern, wer

### Wie stark Sie sind

Denken Sie daran, wie stark Sie wirklich sind, indem Sie sich an die Vergangenheit erinnern. Denken Sie daran, als Sie sich gefreut haben! Denken Sie daran, als Sie richtig glücklich waren! Denken Sie daran, als Sie jemandem geholfen haben! Denken Sie daran, wie Ihnen jemand geholfen hat! Denken Sie daran, als Sie verliebt waren! Denken Sie daran, wofür Sie Dankbarkeit empfinden! Denken Sie an alles Positive in Ihrem Leben! Das sind Sie! Sie sind stark und selbstbewusst! Sie sind gelassen und trauen Ihrem eigenen Urteil!

Man kann nicht immer bestimmen, was andere tun oder sagen, aber man kann seine eigene Haltung dazu festlegen.

Sie wirklich sind: der Mensch, der Sie auch vorher waren, bevor das Mobbing angefangen hat, der Mensch, der genauso viel wert ist, wie der Mobber und alle anderen, der genauso viele Rechte wie alle anderen hat. Deshalb können Sie von demjenigen, der Ihre Rechte verletzt, einfordern, dieses Verhalten abzustellen. Wenn Sie erst einmal erkennen, wie stark Sie sind, werden die Angriffe des Mobbers Sie nicht mehr in Mark und Bein erschüttern.

Holen Sie sich bei der Umsetzung dieser Denkweise ggf. professionelle Hilfe! Dass Sie sich dieses Buch besorgt haben und sich mit dem Thema auseinandersetzen, ist ja schon Ihr erster großer Schritt in die richtige Richtung!

## 3.7 Seien Sie gut zu sich selbst

Damit kommen wir zu einem zentralen Thema – nämlich Ihrem persönlichen Selbstwert und Ihrer Selbstachtung. Fragen Sie sich doch jetzt mal ganz ehrlich: Was halten Sie von sich selbst? Wie respektvoll gehen Sie mit sich selbst um? Lieben Sie sich selbst? Es wird nicht immer einfach sein, eine ehrliche Antwort auf diese Fragen zu finden. Vielleicht wechseln die Gefühle oder sind davon abhängig, wie andere Menschen auf uns reagieren. Wenn Sie beispielsweise in Ihrer Arbeit tagtäglich mit sehr problematischen, Energie aufreibenden und unlösbaren Problemen zu kämpfen haben, wenn niemand Sie oder Ihre Arbeit schätzt, wenn Ihr Partner oder Ihre Partnerin auch noch zu Hause ständig an Ihnen herumnörgelt, wen wundert es dann, dass Sie langsam den Glauben an sich selbst verlieren? Sie fragen sich, wie Sie sich in diesen verzweifelten Momenten selbst lieben und achten können sollen?

Akzeptieren Sie sich mit all Ihren Schwächen, so wie Sie sind, akzeptieren Sie auch Ihre negativen Gedanken und Gefühle, wenn sie da sind, denn es ist nicht hilfreich, diese zu verleugnen.

Wenn Sie sich mal wieder kritisch beurteilen, fragen Sie sich doch einmal selbst, was Sie

einem guten Freund in dieser Situation raten würden? Sind Sie nicht selbst sehr viel großzügiger mit anderen als mit sich selbst?

Letztens berichtete uns eine Patientin, die mit einem extremen körperlichen und psychischen Burn-out in die Klinik kam, sie hasse sich selbst mehr als Ihren Chef dafür, dass sie nach über zwanzig Jahren als Lehrerin an einer Sonderschule durch Mobbing regelrecht krank und damit entlassungsfähig gemacht wurde. Nicht die schwererziehbaren Kinder, sondern vielmehr ihre Vorgesetzten hätten ihr systematisch so massiv zugesetzt, dass nach ihrer Scheidung – wie sie sagte – »nichts mehr von ihr übrig blieb«. Sie schien von der Sinn- und Hoffnungslosigkeit ihres Lebens so überzeugt zu sein, dass sie nur mehr ihrem verzweifelten Gedanken an Selbstmord nachhing. Bei ihrer so schmerzhaften Erfahrung hatte sie eine Person vergessen, die ihr nur das Beste wünscht, die sie lieb hat und sie glücklich am Leben erhalten möchte – sie selbst. Wollte sie ihrem Ex-Mann oder ihren Mobbern wirklich den »Gefallen« tun, sich selbst aufzugeben? Wären diese anderen Menschen, die sie so sehr verletzten, es wirklich wert? Zählt sie selbst denn eigentlich gar nicht?

Noch einmal möchten wir Sie auch an dieser Stelle daran erinnern, sich rechtzeitig Hilfe zu suchen und sich beispielsweise an einen Therapeuten zu wenden, der Ihnen dieses Gefühl vermitteln kann. Wenn Sie glauben, alles an Selbstliebe verloren zu haben, hilft es, durch eine vertrauensvolle Bezugsperson endlich das ersehnte Verständnis und die Achtung zu erfahren, die man so lange entbehren musste. Ein Therapeut kann Ihnen dabei helfen, wieder Vertrauen zu sich selbst und zu Ihren Fähigkeiten zu finden und die Relativität der schmerzhaften Erfahrung zu erkennen. Oft befinden wir uns in so einem destruktiven Gedankenkreislauf, aus dem es sehr schwierig werden kann, alleine auszubrechen, insbesondere dann, wenn wir es bislang nicht gelernt haben, ein stabiles Gefühl der Selbstachtung und Selbstliebe langfristig auch in Krisensituationen zu entwickeln. Sie können gleich jetzt damit anfangen, dieses Gefühl zu üben und zu erfahren.

## Checkliste

Seien Sie nicht zu streng mit sich und üben Sie Selbstliebe.

Verzeihen Sie sich selbst irgendwelche vermeintlichen »Fehler«. Fragen Sie sich stattdessen, was Ihnen ein guter Freund in dieser Situation raten würde. Und was Sie einem guten Freund, der in Ihrer Situation stecken würde, raten würden.

Akzeptieren Sie sich mit all Ihren Schwächen, so wie Sie sind. Fragen Sie sich, ob Sie jemanden kennen, der perfekt ist.

Verleugnen Sie nicht Ihre negativen oder minderwertigen Gedanken.

Verabschieden Sie sich liebevoll von ihnen und wandeln Sie sie in positive Energie um.

### 3.7.1 Techniken zur Stärkung der emotionalen Stabilität

Es gibt verschiedene therapeutische Möglichkeiten und Techniken, mehr emotionale Stabilität zu erlangen. Wichtig bei diesem ›Gedankentraining‹ ist das Fühlen des Gesagten. Die Worte allein, wie uns auch viele sogenannte ›Positivenker‹ glauben machen wollen, reichen nicht aus. Entscheidend bei dieser Übung ist das Fühlen dieser Worte der Selbstliebe. Unterstützen Sie dabei dieses Gefühl durch körperliche Unternehmungen, die Ihnen gut tun, seien es auch so einfache Dinge wie Massagen, Bäder, Yoga oder Ähnliches. Schulmedizinische, professionelle psychosomatische Kliniken arbeiten seit Jahrzehnten erfolgreich mit diesen Methoden.

Darüber hinaus gibt es auch nach unserer Meinung sehr hilfreiche Biofeedback-Techniken, die zu Hause durchführbar sind. Dabei helfen Ihnen bestimmte Geräte oder Programme, die Sie zu Hause auf Ihrem PC installieren können, um Ihren emotionalen Zustand anhand der Herzfrequenz zunächst sichtbar zu machen. Sie lernen dann Schritt für Schritt, wie Sie Ihre Gefühle durch gezielte Entspannungstechniken oder mentales Training positiv beeinflussen können.

## 3.8 Befreien Sie sich vom Abhängigkeitsdenken – entwickeln Sie eine gesunde Portion Egoismus und Abgrenzung

Wir erinnern uns an eine Patientin, die in letzter Zeit so starke Schmerzen hatte, dass ihr auch kein Medikament mehr helfen konnte. Sie wusste genau, dass ihre aktuelle Arbeitssituation dabei eine große Rolle spielen musste, weil die Schmerzen am Sonntagabend unerträglich wurden und sie von Alpträumen jede Nacht auf Montag massiv geplagt wurde. Im Laufe der Woche ließen die Schmerzen dann etwas nach, weil sie es gelernt hatte – wie sie berichtete – sich am Wochenende etwas zu distanzieren und damit ein wenig von den psychischen Strapazen zu regenerieren.

Auf die Frage, ob eventuell auch private Probleme dazukämen, antwortete sie erstaunt: »Wenn mir mein Mann so zusetzen würde wie mein Chef, hätte ich ihn schon lange verlassen, da können Sie Gift drauf nehmen«.

Interessant in diesem Fall ist, dass die Patientin im Laufe ihres Lebens zwar sehr gut die Fähigkeit entwickelt hatte, sich in Liebesbeziehungen nicht emotional abhängig zu machen, umso mehr aber – wie übrigens sehr viele Menschen – aus Angst vor Existenzverlust von ihrem Arbeitgeber und dessen Launen. Sie wählte also eindeutig ihre persönliche Priorität und – wie sich auch später herausstellte – es drehte sich der größte Teil ihres Lebens um das materielle Auskommen und ihre Karriere.

#### Checkliste

Befreien Sie sich vom Abhängigkeitsdenken.

Erkennen Sie bislang unbewusste Muster, die bis in Ihre Kindheit zurückreichen.

Fragen Sie sich, ob Ihnen bestimmte Situationen bekannt vorkommen.

Definieren Sie Ihr neues Lebensziel.

Ziehen Sie die Notbremse und lernen Sie sich abzugrenzen.

Es ist wichtig, dass Sie sich über Ihre persönlichen Lebensziele klar werden und diese für sich formulieren können. Vergleichen Sie dann Ihre Haltung und was Sie nach außen signalisieren. An Ihren unbewussten Mustern sind Sie sicherlich nicht schuld, aber Sie allein können diese verändern.

Entwickeln Sie die Fähigkeit, sich gegen Abhängigkeiten oder überzogene Erwartungen abzugrenzen und stellen Sie in jeder Situation klar, worauf es Ihnen ankommt und was **Sie** wollen. Entwickeln Sie den gesunden Egoismus, rechtzeitig die Notbremse zu ziehen, wenn andere im Begriff sind, Sie überfahren zu wollen.

Und Sie werden sehen, wie sich – dem Resonanzgesetz folgend – auch Ihre Umwelt positiv verändern wird, weil sich durch Ihr neues Denken Ihre von anderen wahrnehmbare Ausstrahlung geändert hat.



# 4 Die Konfliktlösung

## 4.1 Sprechen Sie den Konflikt sofort an

In der Zusammenarbeit mit anderen sind Konflikte unumgänglich. Ein Konflikt entsteht im Arbeitsleben häufig dann, wenn Gegensätze aufeinanderprallen, die für Spannung sorgen. Das Wort Konflikt stammt aus dem Lateinischen ›confligere‹ und heißt wörtlich ›zusammenstoßen, kämpfen‹. Kampf im Sinne einer Auseinandersetzung und eine gesunde Form von Aggression ist Ausdruck des menschlichen Miteinanders

und ein Zeichen von Abgrenzung und Weiterentwicklung. Daher sollten Konflikte auch nicht unterdrückt oder ignoriert, sondern immer (möglichst frühzeitig) angesprochen werden. Unterdrückt man Konflikte, können sie eskalieren und so zu einem dauerhaften Konflikt im Sinne von Mobbing werden. Einen Konflikt sofort anzugehen ist daher auch ein wichtiger Schritt in der Mobbing-Prävention. Es ist sicherlich gesünder, die eigene innere Wut, festsitzenden Zorn oder Ärger zum Ausdruck zu bringen und so den Konflikt zu lösen, als alles in sich ›hineinzufressen‹. Neigen Sie aber ›in der ersten Wut‹ stets zu undiplomatischem Verhalten oder sagen im Zorn oft Dinge, die Ihnen später leid tun, sollten Sie erst mal eine Nacht darüber schlafen und sich beruhigen, bis Sie ein klärendes Gespräch mit dem Angreifer suchen. Aus Angst vor Konflikten schlucken manche Menschen aber auch ihren Zorn und Ärger immer wieder gänzlich herunter oder lassen Angriffe auf ihre Persönlichkeit einfach zu, indem sie sich sagen: »Das war doch sicher nicht so gemeint!«, »Das bringt doch sowieso nichts!« oder »Das hab ich bestimmt falsch verstanden«. Wenn Sie Konflikte mit dem Mobber meiden, geben Sie ihm gleichzeitig zu verstehen, dass sein Interesse höher zu bewerten ist als Ihres – und das stärkt seine Position mehr und mehr. In den meisten Fällen wird er immer dreister vorgehen, weil er der Meinung ist, im Recht zu sein. Wenn Sie Konflikte mit dem Mobber nicht so schnell wie möglich ansprechen, werden sie immer weiter wachsen! Haben Sie schon zu lange gewartet, ist es höchste Zeit, dass Sie heute endlich Kontra geben. Wie auch soll sich jemand anders verhalten, wenn er nicht weiß, was Sie stört, wie Sie sich fühlen oder wie Sie das verstanden haben, was er zu Ihnen gesagt hat? Menschen denken über dieselben Dinge bisweilen völlig unterschiedlich. Was den einen stört, ist für den anderen oft vollkommen belanglos. Manch einer merkt möglicherweise nicht einmal, dass er andere mit seinem Verhalten stört oder verletzt. ›Kampf‹ und ›Auseinandersetzung‹ müssen daher nicht zwangs-

Wer sich selber nicht versteht, kann andere nicht verstehen.

Chinesisches Sprichwort

läufig Angst machen und negativ besetzt sein. Konflikte können sehr wohl konstruktiv klärend und daher gut für berufliche (und private) Beziehungen sein – und diese sogar entscheidend verbessern –, wenn man sie positiv löst.

Entscheidend für eine positive Konfliktlösung ist nicht nur die Bereitschaft hierzu, sondern auch die Form der Kommunikation. Kommuniziert man klar und konstruktiv, kann man einen Konflikt schneller und besser lösen, als wenn man ihn durch Schweigen, unmittelbares Zurückschlagen, weitere Angriffe oder destruktives Verhalten noch verschärft. Miteinander sprechen stellt Beziehungen her, erzielt Wirkungen, bringt Inneres zum Ausdruck und ist die einzige Möglichkeit, um Ihre bestehenden Konflikte jetzt und dauerhaft zu lösen! Wenn sich

### Wie konfliktfähig sind Sie?

Überlegen Sie, nach der wievielten Wiederholung eines Verbalangriffs Sie offen sagen, dass Sie etwas stört oder etwas falsch läuft? Wie lange schauen Sie zu, bis sich eine problematische Situation von alleine wieder einrenkt? Wie oft schlucken Sie Angriffe auf Ihre Persönlichkeit einfach hinunter?

beide Gesprächspartner mit ihren unterschiedlichen Emotionen dann möglicherweise auch nach einem langen Gespräch immer noch ratlos ohne Lösung, Lösungsansatz oder Klärung gegenüberstehen, ist es oft hilfreich, den Konflikt für den Moment zu »vertagen« und später noch einmal anzusprechen. Meist lassen sich dann eher Kompromisse finden, als wenn man allzu verbissen hier und heute eine Lösung erzwingen will.

#### 4.1.1 Bessere Kommunikation

In der Kommunikation spielen häufig nicht nur die inhaltlichen Elemente, sondern auch die emotional gefärbte Einstellung zu den Konflikten, d. h. die Art und Weise, wie Sie Ihre Meinung und Ihre verletzten Gefühle zum Ausdruck bringen, eine wesentliche Rolle.

**Viele Konflikte und mancher Streit lassen sich durch eine wohlüberlegte und konstruktive Wortwahl vermeiden.** Dabei gibt es Grundregeln für konstruktive Kommunikation, die Sie beim Ansprechen eines Konflikts stets beachten sollten:

Senden Sie ausschließlich Ich-Botschaften. Vermeiden Sie sogenannte »Killerphrasen« (s. 4.1.1.2) und Angriffe! Bleiben Sie bei Ihren authentischen Gefühlen und verallgemeinern Sie nichts. Suchen Sie nicht nach allgemeingültigen Argumenten. Bleiben Sie ausschließlich bei Ihrer authentischen Meinung. Achten Sie auf die Körpersprache!

##### 4.1.1.1 Bessere Kommunikation durch »Ich-Botschaften«

Entscheidend für eine positive Konfliktlösung ist, dass man alles, was man sagen will, auch so ausdrückt, dass es bei dem anderen richtig bzw. so, wie man es gemeint hat, ankommt. Wenn man Dinge, die einen stören, auf sich selbst bezieht, empfindet unser Gegenüber die Kritik an seinem Verhalten oftmals als weniger aggressiv. Bei »Ich-Botschaften« muss sich unser Gesprächspartner nicht wehren. Damit wird das Gespräch viel positiver verlaufen.

Formulieren Sie Ihre Kritik, Ihre Wut und Ihren Ärger daher möglichst in der Ich-Form. Warten Sie nicht erst einige Tage oder Wochen ab, bis sich Ihre Wut immer mehr steigert, sondern machen Sie sich baldmöglichst Luft und sprechen Sie den Konflikt in der »Ich-Form« an, z. B. »**Mich** ärgert es, dass Sie mir so viel Arbeit aufbürden, ...**ich fühle mich** von Ihnen ignoriert... verletzt«, (Ihre wahrhaften Gefühle eben in dieser Situation). **Nicht** hilfreich sind z. B. Äußerungen wie »Es ist eine Unverschämtheit« oder »Sie sind unverschämt, mich so ungerecht zu behandeln und zu ignorieren«. Diese Äußerung kann sofort widerlegt werden: »Das tue ich nicht«... und die Auseinandersetzung stagniert oder eskaliert, weil sich der

Gesprächspartner angegriffen fühlt. Ihre eigene subjektive Emotion hingegen »Ich fühle mich eben verletzt« kann nicht infrage gestellt werden, weil es Ihre eigene, subjektive Wahrheit ist und es sich nicht um eine vermeintlich allgemeingültige Aussage handelt, die diskutiert werden kann. Ihr Gegenüber ist gezwungen, Ihre Gefühle zur Kenntnis zu nehmen, weil an der Art und Weise, wie Sie etwas empfinden, nicht gerüttelt werden kann. Außerdem haben Sie sich gleichzeitig Ihre Sorgen von der Seele gesprochen. Erfinden Sie daher keine »äußeren Argumente«, sondern offenbaren Sie Ihre Gefühle, auch wenn es zunächst sicherlich Überwindung kostet.

#### **4.1.1.2 »Killerphrasen« und Angriffe vermeiden**

Ein konstruktives Gespräch kann schnell ins Gegenteil umschlagen, ins Stocken geraten oder zum Streit eskalieren, wenn man sogenannte »Killerphrasen« verwendet oder andere im Gespräch angreift. Killerphrasen »töten« ein Gespräch, indem sie beispielsweise ein persönliches Abwehrverhalten ausdrücken, beleidigen, das Problem bagatellisieren oder andere sich dumm fühlen lassen. Killerphrasen werden oft verwendet, um sich nicht mit Argumenten des Gegenübers auseinandersetzen zu müssen. Vermeiden Sie daher »Gesprächstöter« und verbale Angriffe wie »Das können Sie doch überhaupt nicht beurteilen!«, »Dafür sind Sie nicht kompetent!«, »Haben Sie denn da Erfahrungen?«, »Darüber brauchen wir erst gar nicht reden!«, »Wozu denn? Es bringt doch sowieso nichts!«, »Das kann doch wohl nicht Ihr Ernst sein«, »Wozu glauben Sie, habe ich studiert?«, »Darüber sind wir uns ja wohl einig!«, »Ach, sind Sie aber empfindlich!« usw.

#### **4.1.1.3 Bessere »nonverbale« Kommunikation durch positive Körpersprache**

Kommunikation ist nicht nur das tatsächlich Gesprochene, sondern auch die »nonverbale« Kommunikation durch unsere Körpersprache. Körpersprache kann Ihre sprachliche Äußerung unterstützen, verstärken oder abschwächen, sie sogar ersetzen. Durch engagiertes Zuhören, Lächeln, Kopfnicken oder eine offene Körperhaltung kann man ein Gespräch in eine positivere Richtung lenken. Signalisiert man mit seiner Körperhaltung Desinteresse, beispielsweise durch Augenrollen, Kopfschütteln oder Aus-dem-Fenster-schauen, lenkt man ein Gespräch automatisch in einer negativere Richtung. Achten Sie daher in Gesprächen immer auch auf Ihre und die Körpersprache Ihres Gegenübers – sind Sie und Ihr Gegenüber bereit, sich zu öffnen? Können Sie aufeinander zugehen oder »verschränken Sie Ihre Arme« und lassen nichts und niemanden an sich heran? Beobachten Sie sich selbst und andere sehr genau, denn der Körper (die nonverbale Kommunikation) spricht oft viel deutlicher, als Worte (verbale Kommunikation) es können.

#### **4.1.1.4 Aktives Zuhören**

Auch konstruktives (aktives) Zuhören ist für eine positive Gesprächsführung unerlässlich. Hört man zu und zeigt Interesse an dem, was jemand anderes sagt, zeigt man ihm damit seine Wertschätzung. Das Gespräch nimmt dann einen besseren Verlauf. Verwenden Sie während des aktiven Zuhörens ab und zu kurze Äußerungen, wie »Ich verstehe«, »aha«, »so«, denn so geben Sie Ihrem Gegenüber eine positive Rückmeldung. Ihr Gegenüber wird zum Weiterreden animiert und Sie erfahren so möglicherweise wichtige Dinge, die sie/er sonst nicht gesagt hätte. Jemand anderen beim Reden ständig zu unterbrechen, anstatt sie/ihn ausreden zu lassen, ist nicht nur unhöflich, sondern verhindert beispielsweise auch, dass Sie vollständige Informationen erhalten.

Achten Sie beim aktiven Zuhören auch auf die Körpersprache Ihres Gegenübers. Nonverbale

Zeichen, wie ein Kopfnicken, Kopfschütteln oder ein Lächeln, können Ihnen wichtige Hinweise auf die innere Einstellung und Sichtweise der anderen Person geben.

Wenn Sie unsicher sind, ob Sie das, was Ihr Gegenüber mit dem Gesagten ausdrücken wollte, fragen Sie nach, um von Anfang an keine Missverständnisse aufkommen zu lassen. Es gibt keine ›Universalsprache‹, die jeder ›gleich versteht‹, d. h., es ist möglich, dass Gesprächspartner über dasselbe sprechen, aber jeder für sich ganz etwas anderes meint oder ausdrücken

will. Um herauszubekommen, was jemand mit dem Gesagten gemeint hat, sollten Sie ›offene‹ Fragen stellen, wie »Warum?«, »Wieso?« oder »Was sollten wir Ihrer Meinung nach tun?«, »Was schlagen Sie vor?«. Stellen Sie eine ›geschlossene‹ Frage, wird Ihr Gesprächspartner nur mit »Ja« oder »Nein« antworten und Sie erfahren nicht viel mehr, als sie vorher schon wussten.

### Konfliktlösung durch konstruktive Kommunikation

#### Konstruktiv

Dialogbereitschaft  
Authentizität  
Toleranz, Respekt  
Flexibilität  
Offenheit, Transparenz  
Ich-Botschaften  
(aktives) Zuhören  
positive Körpersprache

#### Destruktiv

Dialogverweigerung  
Maskierung, Verstellen  
Ignoranz, Respektlosigkeit  
Dogmatismus  
Herrschaftswissen, Unklarheit  
Du-Botschaften, Angriffe  
Monologe, belehren, ironisieren  
negative Körpersprache

## 4.2 Ziehen Sie Ihre Grenzen

Selbst wenn Sie alle Grundregeln zu konstruktiver Gesprächsführung anwenden, gibt es immer wieder Gesprächssituationen, in denen sich andere unhöflich, provokant oder beleidigend verhalten oder Sie zu Unrecht kritisieren. Oftmals sind Beschimpfungen ein anderer Ausdruck eigener Probleme oder Schwierigkeiten. Doch bei allem Verständnis oder Nachsicht für Probleme anderer, hier müssen Sie rechtzeitig Ihre eigenen Grenzen aufzeigen, um beginnendes Mobbing im Keim zu ersticken. Auf Angriffe anderer gibt es zwei mögliche Reaktionen, die den Konflikt entweder eskalieren lassen oder aber ihn abschwächen. Wenn Sie zurück schlagen, indem Sie Ihr Gegenüber genauso beleidigen oder beschimpfen, wird sich der Konflikt noch weiter verschärfen, antworten Sie aber schützend und selbstbewusst, was sicherlich viel schwerer ist, zeigen Sie Ihre Grenzen auf, greifen aber nicht an. Der Konflikt eskaliert nicht (noch) weiter. Wichtig ist, dass Sie die Angriffe auf Ihre Person sofort stoppen. Sagen Sie beispielsweise: »Ich fühle mich durch diesen Ton angegriffen!« oder »Ich möchte nicht, dass Sie mich anschreien!«. Auch hier gilt, ›Ich-Botschaften‹ zu senden ist vorteilhafter, da Ihr Gegenüber Sie als weniger aggressiv empfindet. Beispielsweise klingt »Ich möchte nicht, dass Sie mich anschreien!« weniger aggressiv als »Sie Choleriker! Hören Sie sofort auf zu schreien!«.

Viele Menschen haben nie gelernt, Grenzen zu ziehen. Wenn alle Menschen gut zu einem sind, ist das auch nicht notwendig. Bei Mobbing liegt der Fall anders, denn der Mobber überschreitet permanent Ihre Grenzen! Oft wissen diese Menschen nicht, was das Wort Grenze bedeutet. Deshalb müssen Sie dem Mobber dieses klarmachen. Wenn Sie ihn weiterhin gewähren lassen, Ihnen das anzutun, geben Sie ihm indirekt das Signal, dass er bei Ihnen so weit – oder gar noch weiter – gehen kann. Wenn Sie dem Mobber nicht klar und deutlich sagen,

## Mit Emotionen wie Wut besser umgehen

### Sie empfinden »zu viel« Wut

+

Schlafen Sie eine Nacht darüber  
 Versetzen Sie sich in den anderen hinein

Setzen Sie Prioritäten  
 Brechen Sie das Gespräch ab, wenn Sie die Selbstkontrolle verlieren  
 Sprechen Sie nur das an, was jetzt stört

-

Reagieren Sie nicht auf der Stelle  
 Gehen Sie nicht automatisch von böser Absicht des anderen aus  
 Betrachten Sie nicht alles als wichtig  
 Keine verbale, körperliche Gewalt  
 Nichts Zusätzliches aus der Vergangenheit aufwärmen

### Sie empfinden »zu wenig« Wut

+

Betrachten Sie Wut und Zorn als legitim

Ziehen Sie Ihre Grenzen klar  
 Gehen Sie nicht gleich auf jedes Veröhnungsangebot ein

-

Reden Sie sich keine Schuldgefühle ein, weil Sie wütend sind  
 Haben Sie keine Angst vor Konflikten  
 Beruhigen Sie sich nicht sofort  
 Denken Sie nicht, das sei doch alles nicht so wichtig

dass er sich das bei Ihnen nicht (mehr) länger erlauben kann, wird er sein Verhalten niemals ändern. Also zeigen Sie dem Mobber eine deutlichen Schlussstrich auf! Grenzen setzen Sie, indem Sie ab heute »Nein« sagen, wenn Sie etwas stört und nichts mehr in sich »hineinfressen«.

Trauen Sie sich, Kontra zu geben, wenn Sie am Ende Ihrer Belastbarkeit sind! Spielen Sie typische Reaktionen zuvor gedanklich durch, um besser antworten zu können. Verbinden Sie Ihr »Nein« mit einem Lob: »Ihr interessantes Angebot freut mich. Ich bin aber momentan so eingespannt, dass ich es leider nicht schaffen werde«. Begraben Sie Ihre Bedenken, andere zu enttäuschen. Nein zu sagen bedeutet nicht, dass Sie den Konflikt dadurch verschärfen und abgelehnt werden. Nein zu sagen bedeutet oftmals auch, dass Sie Zustimmung ernten, weil Sie den Mut haben, Ihre Grenzen klar zu ziehen und Ihre Interessen zu vertreten. Ihr Ansehen wird sogar eher steigen, wenn die Kollegen merken, dass Sie nicht alles mit sich machen lassen.

## Checkliste

Sprechen Sie den Konflikt sofort an.

Kommunizieren Sie konstruktiv.

Ziehen Sie Ihre Grenzen und sagen Sie »Nein«.

## 4.3 Konkrete Handlungsmöglichkeiten und Hilfsangebote bei Mobbing

### 4.3.1 Aussprache mit dem Mobber

**Holen Sie sich Informationen und Hilfe.** Schätzen Sie Ihre Situation realistisch ein und überprüfen Sie, ob Sie glauben, es allein zu schaffen. Die Antwort lautet in den meisten Fällen: Nein! Menschen, die mit Mobbing konfrontiert werden, sind mit der Situation meist überfordert. Sie sollten sich das Leben jetzt nicht noch schwerer machen, als Sie es ohnehin schon empfinden. Schlagen Sie sich nicht alleine mit dem Problem herum. Überlegen Sie, an wen Sie sich zunächst wenden möchten. Am meisten Erfolg haben Sie, wenn Sie sich bei verschiedenen Stellen informieren und mental gut auf das Gespräch mit dem Mobber vorbereitet sind (s. Kapitel ›Hilfe‹). Wenn Sie über Ihre Rechte Bescheid wissen, können Sie souveräner auftreten und damit das Optimum erreichen. Spielen Sie das Gespräch vorher gedanklich durch und machen Sie sich Notizen, was Sie sagen wollen. Formulieren Sie laut, denn Sätze, die Sie einmal gesagt haben, werden Ihnen in der konkreten, möglicherweise stressigen Gesprächssituation besser über die Lippen kommen. Vielleicht üben Sie ein solches Gespräch wie eine mündliche Prüfung vorher auch mit Freunden.

Das erste Gespräch zu dem bestehenden Konflikt sollten Sie sowohl aus taktischen als auch aus rechtlichen Gründen immer erst mit dem Mobber selbst führen. Denn sowohl der Vorgesetzte als auch der Betriebsrat sowie auch Ihr Anwalt und schließlich der Richter werden Sie bei Mobbing zunächst immer fragen, ob Sie den Mobber mit seiner Tat konfrontiert und ihm so Möglichkeit zur Abhilfe gegeben haben.

Dies gilt natürlich nicht bei Straftaten, wie beispielsweise Körperverletzungen. Hier sollten Sie sich gleich an die nächsthöhere Stelle, den Vorgesetzten, den Betriebsarzt oder die Gleichstellungsbeauftragte wenden, die an ihrer Stelle die geeigneten Maßnahmen einleiten werden. Gehen Sie bei Straftaten gegen die körperliche Unversehrtheit unbedingt zum Arzt und lassen Sie die Vorfälle zu Beweis Zwecken auch dort dokumentieren.

#### 4.3.1.1 Bleiben Sie sachlich und vermeiden Sie weitere Konflikte

Wie bei jedem Gespräch, bei dem Sie etwas erreichen wollen, sollten Sie auch bei dem Gespräch mit dem Mobber konfliktfähig bleiben und Eskalationen vermeiden. Das gelingt Ihnen am besten, wenn Sie sachlich bleiben und sich nur auf die Darstellung der Fakten beschränken.

Verwenden Sie bei Ihrem Gespräch Ich-Botschaften (s. o.) und vermeiden Sie Du-Botschaften, denn Du-Botschaften sind Vorwürfe, vor allem, wenn Sie mit Wertungen wie »frech« und Absolutismen wie »ständig« und »dauernd« verbunden sind. Auch wenn es Ihnen unsäglich schwer fällt, bleiben Sie kühl und sachlich und emotionslos, d. h., Sie greifen den Mobber erst mal (noch) nicht an. Beziehen Sie negative Emotionen nicht auf den Mobber, sondern stellen Sie sich vor, Sie würden mit einer dritten Person sprechen. Also nicht: »Sie sind unverschämt! Sie lügen! Sie Leuteschinder!«, sondern: »Ich verstehe nicht, warum Sie das gesagt oder getan haben. Ich verbitte mir weitere Vorfälle dieser Art. Ich glaube, Sie sind vor allem im Hinblick auf unseren gemeinsamen Arbeitserfolg auch an einer weiteren positiven Zusammenarbeit interessiert.« Strukturieren Sie das Gespräch, beispielsweise »Was ist wann passiert? Gibt es Zeugen? Was soll sich ab sofort ändern?«. Das hilft Ihnen, sachlich zu bleiben.

Nutzen Sie die Kurzformel für Kritikgespräche ›Plus – Minus – Plus‹ (Positives – Negatives – Positives), indem Sie einen positiven Einstieg wählen, die Situation ansprechen, die Sie stört, dem Mobber Zeit zur Stellungnahme lassen, die Stellungnahme würdigen, Unterlassung des

störenden Verhaltens einfordern oder eine Verhaltensvereinbarung treffen und das Gespräch wieder mit einem positiven Ausstieg beenden. Bleiben Sie dabei bestimmt und lassen Sie sich nicht einschüchtern. Fragen Sie ganz einfach: »Was können wir tun, damit es in Zukunft anders wird?« oder formulieren Sie Ihre Wünsche gleich mit in die Frage: »SIE haben doch selbst einmal gesagt, wir sollten ...«. In diesem Fall hat der Mobber das Gefühl, den Konflikt gelöst und seine Vorstellungen durchgesetzt zu haben. Das hat für Sie den Vorteil, dass er hinter seiner Entscheidung stehen wird. Denn seine eigenen Vorschläge lehnt kein normaler Mensch wieder ab. Zudem wird er Ihre Vorschläge zunächst ohnehin erst mal ablehnen oder nur halbherzig umsetzen. Gehen Sie mit einer positiven Grundhaltung in das Gespräch und gehen Sie erst einmal davon aus, es handle sich nur um ein Missverständnis, das beispielsweise aus der Welt geräumt ist, wenn der Mobber sich bei Ihnen entschuldigt. Versuchen Sie das Gespräch so kurz wie möglich zu halten und sprechen Sie den Sachverhalt nur knapp (in ein paar Sätzen) an! Gehen Sie inhaltlich nicht auf die Rechtfertigung des Mobbers ein. Denn sonst nimmt das Gespräch kein Ende, Sie drehen sich im Kreis und es bringt doch kein Ergebnis. Sagen Sie stattdessen: »Danke für Ihre Sicht der Darstellung« oder nicken Sie einfach. Je geschickter und diplomatischer Sie bei dem Gespräch vorgehen, desto höher stehen Ihre Chancen, dass sich durch das Gespräch tatsächlich etwas ändert. Ändert sich nichts, dann haben Sie bei den weiteren Schritten auf jeden Fall die positiven Karten. Mit der Dokumentation dieses Gesprächs können Sie später beweisen, dass Sie versucht haben, den Konflikt versöhnlich zu lösen.

### Das Konfliktgespräch

- 1 Plus – Minus – Plus (Ansprechen von Positivem, dann Negativem und wieder mit Positivem das Gespräch beenden)
- 2 Fakten konkret darlegen
- 3 Einigung über Richtigkeit der Fakten
- 4 Gründe und Ursachen, die zu dem störenden Verhalten geführt haben
- 5 Lösungsmöglichkeiten finden
- 6 Zielvereinbarungen treffen
- 7 Festlegen der weiteren Zusammenarbeit

### Sie wollen unbedingt im Betrieb bleiben

Wenn Ihr Ziel ist, unter allen Umständen im Betrieb zu bleiben, dann sollten Sie sich im ersten offiziellen Schritt nur an die Arbeitgeberseite wenden, d. h. an Ihren Vorgesetzten. Mobbt der Vorgesetzte, dann wenden Sie sich an dessen Vorgesetzten.

Der Arbeitgeberseite ist es oftmals ein Dorn im Auge, wenn der Mitarbeiter über den Betriebsrat Druck erzeugt und so den Arbeitgeber zum Handeln »zwingt«. Der Mitarbeiter wird dann oftmals als unbequem und schwierig eingestuft. Dieser »Makel« könnte sich selbst bei positivem Ausgang des Mobbing-Falls langfristig negativ auf Ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen auswirken.

Holen Sie sich erste Informationen zunächst außerhalb des Betriebs, beispielsweise bei der Gewerkschaft, bei Selbsthilfegruppen, beim Mobbing-Telefon oder beim Anwalt.

»Inoffiziell« können Sie sich natürlich auch von Anfang an an den Betriebsrat wenden, da alle Betriebsratsmitglieder zur Geheimhaltung verpflichtet sind. Leider gibt es aber auch immer wieder Betriebsratsmitglieder, die es nach »jahrelanger guter Zusammenarbeit« mit dem Arbeitgeber mit ihrer Verschwiegenheitspflicht nicht so genau nehmen...

Droht Ihnen der Mobber in oder nach dem Gespräch, dann beenden Sie es sofort mit den Worten: »So möchte ich das Gespräch mit Ihnen nicht fortsetzen«. Verlassen Sie sofort das Büro und verweisen Sie den Mobber darauf, dass Sie das Gespräch nur in Anwesenheit eines Betriebs- bzw. Personalratsmitglieds fortsetzen werden. Fertigen Sie von dem Gespräch auf jeden Fall ein Protokoll, am besten mit wörtlicher Wiedergabe des Gesagten. Haben Sie eine Ziel- oder Verhaltensvereinbarung mit dem Mobber getroffen, lassen Sie sich diese unterschreiben.

Fällt es Ihnen schwer, mit dem Mobber persönlich über die Sache zu sprechen, haben Sie Angst vor ihm oder haben Sie Angst, dass Sie kein Wort mehr herausbringen, dass Sie überreagieren und sich alles noch mehr zum Bösen wendet, bitten Sie beim ersten Gespräch ein Betriebs- oder Personalratsmitglied hinzu. Sollte das Mobbing Sie schon so zermürbt haben, dass Sie befürchten, selbst ein Gespräch mit Unterstützung nicht (mehr) im Beisein des Mobbers führen zu können, bitten Sie den Betriebs- oder Personalrat, alleine mit dem Mobber und dessen Vorgesetzten zu sprechen und lassen Sie sich wegen der Gesundheitsbeeinträchtigung von Ihrem Arzt krankschreiben oder freistellen. Manchmal hilft auch eine Auszeit, beispielsweise Urlaub oder eine Kur, um das bevorstehende Gespräch mit dem Mobber souverän zu meistern.

Werden Sie von mehreren Personen gemobbt, sollten Sie zu Ihrer Unterstützung zum Gespräch immer einen neutralen Kollegen, ein Betriebsratsmitglied oder den Betriebsarzt hinzubitten.

Häufig ist auch die Verwendung des Begriffes »Mobbing« kritisch, da bei den Beteiligten, dem Betriebs- oder Personalrat oder bei den Vorgesetzten gleich alle Alarmglocken läuten. Stattdessen beschreiben Sie doch lieber die einzelnen Handlungen, damit klar wird, dass es nicht um einen einfachen Konflikt geht! Was ist Ihnen in letzter Zeit aufgefallen, was erleben Sie in der Zusammenarbeit als problematisch? Wie kommt das Verhalten bei Ihnen an? Und was muss geschehen, damit Sie wieder besser zusammenarbeiten können? Was erwartet Ihr Gegenüber von Ihnen? Was erwarten Sie von ihm?

## Checkliste

Sprechen Sie den Konflikt so schnell wie möglich an.

Führen Sie Konfliktgespräche nach der FORMEL: »Plus – Minus – Plus«.

Führen Sie das Gespräch so kurz wie möglich und sprechen Sie den Sachverhalt nur knapp (in ein paar Sätzen) an.

Fordern Sie die Unterlassung des störenden Verhaltens und treffen Sie eine schriftliche Ziel- oder Verhaltensvereinbarung.

Lassen Sie sich nicht einschüchtern und verlassen Sie, wenn nötig, das Büro.

Führen Sie das Gespräch, wenn nötig, mithilfe eines Betriebs- bzw. Personalratsmitglieds zu Ende oder wenden Sie sich an den nächsthöheren Vorgesetzten.

Halten Sie den Dienstweg ein.

### 4.3.2 Offizielle Anzeige bei dem Vorgesetzten

Wenn Sie der Mobber trotz Ihrer Aufforderung aufzuhören, weiter mobbt, müssen Sie den Konflikt ›offiziell‹ machen und sich an Ihren Vorgesetzten bzw. wenn dieser mobbt, an dessen Vorgesetzten wenden. Ihr Vorgesetzter ist verpflichtet, das Mobbing abzustellen bzw. an die zuständige Stelle weiterzuleiten, wenn er den Mobbing-Vorwurf für begründet hält. Entscheidungserheblich ist, dass Sie Ihre Anschuldigungen beweisen können, denn der Vorgesetzte wird dem Mobber Gelegenheit geben, zu den von Ihnen erhobenen Vorwürfen Stellung zu nehmen. Haben Sie keine Beweise, steht sein Wort gegen das Ihre.

Haben Sie Beweise, hat der Arbeitgeber je nach Lage des Falls eine Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten. Er kann den Mobber außerordentlich kündigen, ihn versetzen, ihn abmahnen, degradieren oder ihn von seinen Führungsaufgaben entheben. Für Sie besteht auch die Möglichkeit, dass Sie in eine andere Abteilung im Unternehmen umgesetzt werden, einen anderen Vorgesetzten bekommen, oder Sie schließen einen Vergleich mit dem Arbeitgeber und erhalten eine Ausgleichszahlung.

#### Den Dienstweg ausschöpfen

Wenn Sie ›den Dienstweg‹ einhalten, haben Sie in den meisten Fällen die besseren Karten. Wenn Sie den Mobber auf sein Verhalten ansprechen, zeigt dies, dass Sie sich ernsthaft um eine Konfliktlösung bemüht haben. Ihnen bleibt dann keine andere Wahl mehr, als sich Hilfe suchend an die nächsthöhere Stelle zu wenden.

Wenn auch die Aussprache mit dem Vorgesetzten des Mobbers zu nichts geführt hat oder nur halbherzige Versuche zur Veränderung unternommen werden sollen, lassen Sie sich nicht ›ruhig stellen‹. Viele Menschen lassen sich einreden, da könne man nichts mehr machen. Sie lassen sich entmutigen, in die nächste Instanz im Unternehmen zu gehen, weil Sie glauben, Ihr Anliegen sei hoffnungslos. Dies ist aber nicht selten falsch. Vorgesetzte eines Mobbers versuchen oftmals, ihre offensichtliche Führungsschwäche zu vertuschen, indem sie den Konflikt ›kleinhalten‹. Wenn nichts nach ›außen‹ oder ›oben‹ dringt, dann hat der Vorgesetzte auch nicht ›sein Gesicht verloren‹. Auch wenn es mühsam ist und Sie viel Kraft und neuen Mut kostet, schöpfen Sie den ›Dienstweg‹ bis ganz nach oben aus und melden Sie das Mobbing offiziell bei der Unternehmensleitung. Dokumentieren Sie das Mobbing schriftlich und übergeben Sie Ihrem obersten Chef Ihre ›Mobbing-Akte‹. Wir haben oftmals erlebt, dass die Unternehmensleitung zunächst völlig ahnungslos und überrascht war und dann sehr schnell eine positive Veränderung zugunsten des Arbeitnehmers herbeigeführt hat. Möglich ist auch, dass die Unternehmensleitung eine offizielle Untersuchung einleitet und sich eine rasche Lösung für Sie noch eine Weile hinauszieht. In diesem Fall müssen Sie immer wieder nachfragen und notfalls weitere Stellen einschalten. Weisen Sie auch immer wieder darauf hin, dass Sie durch das Mobbing an effizienter Arbeitsleistung gehindert werden und Ihre Gesundheit durch das Mobbing mehr und mehr beeinträchtigt wird. Reagiert die Unternehmensleitung nicht, dokumentieren Sie die Dringlichkeit Ihres Anliegens schriftlich und senden Sie diese Schreiben zusätzlich in Kopie an interne Stellen, wie den Betriebs- bzw. Personalrat oder den Mobbing-Beauftragten. Wenn Sie glauben, eine längere Wartezeit bis zur Konfliktlösung nervlich nicht (mehr) durchzustehen, sollten Sie sich zusätzliche Hilfe durch Stellen im Betrieb oder außerhalb Ihrer Firma holen (s. u.).

Schreiben Sie alles auf, was in der Zwischenzeit bis zur Konfliktlösung passiert. Leider wird das Mobbing in dieser Zeit meist noch schlimmer und die Lage für den Gemobbten noch unerträglicher. Die vom Mobbing-Vorwurf Betroffenen wollen die Sache herunterspielen und werden versuchen, Sie deshalb noch mehr einzuschüchtern.

Sehen Sie diese erneuten Mobbing-Angriffe als Chance zur Sammlung neuer Beweise und

**Tipp**

Wenden Sie sich in dieser schwierigen Zeit auch an externe Berater, um die Situation durchzustehen. Möglicherweise auch, wenn die Kraft schwindet und die Situation sich als sehr verfahren erweist.

nutzen Sie unsere ›Tipps zum Durchhalten‹.

Lassen Sie sich nicht einschüchtern, wenn Ihnen der Mobber beispielsweise mit einer Gegebenanzeige droht, denn Schadensersatzansprüche des Mobbers sind ausgeschlossen, wenn der Gemobbte bei Weitergabe der strittigen Äußerungen in Wahrnehmung berechtigter Interessen gehandelt hat (§ 193 StGB).

### 4.3.3 Hilfe durch Stellen im Betrieb

Je nach Größe des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, gibt es auch ›intern‹ verschiedene Hilfs- und Beratungsangebote zum Thema Mobbing. Wer an seinem Arbeitsplatz gemobbt wird, hat das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs, Unternehmens oder der Dienststelle über den Mobber zu beschweren (vgl. § 13 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes – AGG). Soweit es im Betrieb keinen Betriebsrat oder sonstige Stelle zur Entgegennahme von Mobbing-Beschwerden, z. B. einen Mobbing-Beauftragten, gibt, muss sich der Gemobbte zunächst an seinen unmittelbaren Vorgesetzten wenden oder, wenn die Beschwerde gegen diesen gerichtet ist, an den nächsthöheren Vorgesetzten. Bei sexuellen Belästigungen sollten Sie sich auch/oder an die Gleichstellungsbeauftragte in Ihrem Betrieb und/oder die Betriebsärztin/den Betriebsarzt oder den medizinischen Dienst wenden.

Generell gilt: Je besser Sie über Ihre Möglichkeiten zur Mobbing-Abwehr informiert sind und je mehr Stellen intern beteiligt sind, desto weniger kann Ihr Arbeitgeber das Thema ›unter den Teppich kehren‹ und muss sich lösungsorientiert verhalten.

#### 4.3.3.1 Der Betriebs- oder Personalrat

Der Betriebs- oder Personalrat ist vorwiegend präventiv tätig, um Mobbing im Betrieb zu verhindern. Hierzu zählt zum Beispiel der Abschluss einer Mobbing-Vereinbarung oder die Einführung eines Mobbing-Seminars. In vielen Betrieben gibt es schon sogenannte Dienstvereinbarungen zur Mobbing-Abwehr, die dem Betriebsrat mehr Abwehrrechte bei Mobbing einräumen und Führungskräfte zur aktiven Mobbing-Abwehr verpflichten. Nimmt die Führungskraft diese Aufgabe nicht wahr, stellt dies eine Dienstpflichtverletzung dar, die disziplinar- und arbeitsrechtlich verfolgt werden kann.

Den Betriebs- oder Personalrat sollten Sie immer dann hinzuziehen, wenn Sie beim Arbeitgeber nicht alleine auftreten möchten und/oder ein größeres Druckmittel gegen ihn brauchen. Beim Betriebs- oder Personalrat können Sie sich im Vorfeld ganz unverbindlich über Ihre Handlungsmöglichkeiten informieren und beraten lassen, denn er ist zur Geheimhaltung verpflichtet. Bei konkreten Konfliktsituationen muss der Betriebs- oder Personalrat den gemobbtten Arbeitnehmer beraten und unterstützen.

Mobbingbetroffene Arbeitnehmer können auf das allgemeine betriebliche Beschwerderecht zurückgreifen, das seine Rechtsgrundlagen in den §§ 84, 85 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) hat oder sich auf das Beschwerderecht nach § 13 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) beziehen. Der Betriebsrat ist beispielsweise gemäß § 85 BetrVG verpflichtet, beim Arbeitgeber auf eine Abhilfe hinzuwirken, sofern er die Beschwerde für berechtigt hält. Ein aktives Vorgehen gegen den Mobber oder den untätig bleibenden Arbeitgeber allein durch den Betriebs- oder Personalrat ist in der Praxis oft nur in Ausnahmefällen möglich, beispielsweise dann, wenn das Mobbing zugleich auch den Tatbestand einer strafbaren Handlung erfüllt.

Übrigens: Wegen der Erhebung einer Beschwerde dürfen dem Arbeitnehmer nach § 84 Abs.

3 BetrVG und § 16 AGG keine Nachteile entstehen. Dies gilt auch, wenn die Beschwerde objektiv nicht berechtigt war. Versetzt oder kündigt der Arbeitgeber den Beschwerdeführer deshalb, so ist die Maßnahme unwirksam.

Vor Klageerhebung oder wenn Sie denken, es könnte dazu kommen, sollten Sie sich auf jeden Fall an den Betriebs- oder Personalrat oder eine andere im Betrieb zuständige Stelle wenden. Üben Sie das innerbetriebliche Beschwerderecht nicht aus und geben dem Arbeitgeber dadurch keine Gelegenheit, die Angelegenheit zu prüfen und mögliche Abhilfemaßnahmen zu ergreifen, verirken Sie dadurch möglicherweise einen Schadensersatzanspruch. So hat beispielsweise das Arbeitsgericht Bochum die Klage einer Witwe eines durch Selbstmord verstorbenen Mobbing-Opfers gegen den Arbeitgeber auf Schadensersatz und Schmerzensgeld mit dieser Begründung abgewiesen. Das innerbetriebliche Beschwerderecht muss der Mobbing-Betroffene in diesem Fall vor Klageerhebung allerdings nur dann ausüben, wenn er von einem Arbeitskollegen oder Vorgesetzten gemobbt wird, nicht, wenn das Mobbing aktiv vom Arbeitgeber gesteuert oder geduldet wird.

#### **4.3.3.2 Die/der Gleichstellungsbeauftragte**

Gleichstellungsbeauftragte sind zuständig für Hilfe, Beratung und Unterstützung bei Benachteiligungen, die die Gleichstellung von Männern und Frauen im Betrieb betreffen, beispielsweise bei sexuellen Belästigungen, Übergehung von Beförderungen wegen des Geschlechts, offensichtlichen Benachteiligungen wegen Kindererziehung in Fragen von Teilzeit und Elternzeit. Bei sexuellen Belästigungen beispielsweise kann die/der Gleichstellungsbeauftragte vom Arbeitgeber Schutzmaßnahmen für den gemobbtten Arbeitnehmer fordern.

#### **4.3.3.3 Der/die Betriebsarzt/-ärztin oder der medizinische Dienst**

Die innerbetriebliche ärztliche Versorgung umfasst alle Fragen der Prävention und Beratung bei gesundheitlichen Beeinträchtigungen, wie beispielsweise die Befürwortung einer Kur, die Begleitung der Wiederaufnahme der Arbeit nach langer Krankheit oder Hilfe bei Suchtproblematik. Die ärztliche Schweigepflicht gilt auch hier. Jedoch können Sie den/die Betriebsarzt/-ärztin von seiner Schweigepflicht entbinden und bitten, die zuständigen Stellen im Betrieb über das Mobbing an Ihrem Arbeitsplatz zu informieren und beim Arbeitgeber auf konkrete Schutzmaßnahmen hinzuwirken. Die Aufzeichnungen des/der Betriebsarztes/-ärztin über Ihre Gesundheitsbeeinträchtigungen durch das Mobbing an Ihrem Arbeitsplatz können auch als Beweise für eine spätere Klage gegen den Mobber dienen.

#### **4.3.3.4 Der/die Betriebsfürsorger/-in oder die betriebliche Sozialberatung**

Sozialstellen im Betrieb sind neutrale (und vertrauliche) Anlaufstellen bei Problemen in schwierigen beruflichen Situationen. Hier erhalten Sie Informationen und Beratung zu Mobbing sowie Unterstützung in Schriftverkehr mit Ämtern und Behörden. In konkreten Fällen wird ein individueller ›Hilfeplan‹ erstellt und Kontakt zu anderen betriebsinternen Stellen, wie Betriebsrat, Betriebsarzt oder Personalteilung, hergestellt.

#### **4.3.3.5 Die Personalabteilung**

Die Personalabteilung hat bei Mobbing eine vermittelnde Funktion zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Sie kann zur Unterstützung bei Gesprächen herangezogen werden oder zur Unterstützung bei Bewerbungen auf andere Stellen. Die Personalabteilung kann bei Mobbing auch konkrete Hilfestellung bei der Suche nach einem neuen Betätigungsfeld im Unternehmen geben.

## Im Überblick: Hier finden Sie Hilfe innerhalb des Betriebs

Vorgesetzter

Nächsthöherer Vorgesetzter bis zur Unternehmensleitung (Dienstweg einhalten!)

Betriebsrat/Personalrat

Gleichstellungsbeauftragte/-r

Betriebsarzt/-ärztin od. ärztlicher Dienst

Betriebsfürsorger/-in oder betriebliche Sozialberatung

Personalabteilung

Mobbing-Beauftragte/-r

### 4.3.4 Hilfe außerhalb des Betriebs

Hilft der Arbeitgeber der Beschwerde auch nach der Einschaltung einer betriebsinternen Stelle nicht ab, ändert die vom Arbeitgeber getroffene Abhilfe nichts an der Mobbing-Situation oder gibt es im Betrieb keine internen Hilfsangebote, bleibt dem Gemobbten nur die Möglichkeit, außerhalb des Betriebs Schutz zu suchen.

In vielen Fällen reicht eine Unterstützung von der betrieblichen Seite auch nicht aus. Oft werden hier Lösungen gesucht, die dem Unternehmen am wenigstens schaden, aber für den Betroffenen nicht immer die Optimallösung darstellen! Deshalb sollte sich ein Betroffener zusätzliche Hilfe, Rat und Unterstützung von außen holen. Wenn eine Kündigung droht, ist es unbedingt ratsam, sich rechtliche Hilfe zu holen, wenn die Gesundheit leidet, muss man sich behandeln lassen. Selbst wenn Sie glauben, alleine mit der Situation zurechtzukommen, sollten Sie sich auf jeden Fall bei möglichst vielen Stellen, die Hilfe bieten, informieren. Je mehr Unterstützung Sie haben, desto besser! Die meisten Gemobbten würden sich rückblickend frühzeitiger und massiver zur Wehr setzen.

#### 4.3.4.1 Hilfe durch Information und Beratung

Beschaffen Sie sich möglichst viele Informationen und suchen Sie kompetente Beratungsstellen auf. Je mehr Informationen Sie haben, desto sicherer und gezielter können Sie vorgehen.

Außerbetriebliche Einrichtungen, die Gemobbten Hilfestellung beispielsweise durch Information, Beratung oder Beistand geben, sind die für den Arbeitsschutz zuständigen Behörden, wie Gewerbeaufsichtsämter, Ämter für Arbeitsschutz oder die Antidiskriminierungsstelle des Bundes sowie auch Antidiskriminierungsverbände oder Gewerkschaften.

Fundierte Rechtsinformationen und kompetente Beratung über Ihre konkreten Möglichkeiten zur außergerichtlichen und gerichtlichen Geltendmachung Ihrer Rechte sollten Sie sich unbedingt bei einem Anwalt bzw. Fachanwalt für Arbeits- und Sozialrecht holen. Jeder Mobbing-Fall ist ein »Unikat« und kann wegen des unterschiedlichen Betriebsumfelds nie pauschaliert beurteilt werden. Lösungsstrategien müssen deshalb immer für den speziellen Fall erarbeitet werden.

»Hilfe zur Selbsthilfe« bieten sogenannte »Mobbing-Selbsthilfegruppen« an, die staatlich oder als Vereine organisiert sind. Mobbing-Selbsthilfegruppen – die durchaus von unterschiedlicher Qualität sind – gibt es in fast jeder Stadt. »Angeleitete Gruppen« sind leider selten – aber durchaus zu empfehlen. Bei Selbsthilfegruppen liegt der Fokus der Beratung auf der Selbst-

motivation der Betroffenen zur Veränderung ihrer belastenden Situation. Mobbing-Selbsthilfegruppen bieten beispielsweise Kommunikations- und Stresstrainings an, die auf die Konfliktbewältigung vorbereiten, führen konkrete Mobbing-Analysen durch oder helfen beim Schreiben von Stellungnahmen.

Krankenkassen, soziale Vereine, (Wohlfahrts-)Verbände und (kirchliche, staatliche, private) Krisenberatungsstellen bieten zudem kompetente Hilfe und Beratung im Bereich Psychologie, Psychotherapie und bei Krankheit aufgrund von Mobbing.

#### 4.3.4.2 Ärztliche/psychologische Hilfe

Wenn Sie aufgrund des Mobblings gesundheitliche und/oder psychische Probleme haben, ist Ihr Arzt, ein Psychologe und/oder Psychotherapeut der richtige Ansprechpartner, um Ihnen konkrete Hilfe zu leisten. Lassen Sie sich von Ihrem Arzt behandeln und überlegen Sie gemeinsam mit Ihrem Arzt, was Sie in der Situation am besten tun können. Falls nötig beantragen Sie eine Kur, um wieder Kraft zu tanken. Während oder nach einem Mobbing-Verfahren haben Sie auch die Möglichkeit, sich (unter Fortzahlung des Gehalts) von der Arbeit freistellen zu lassen. Hier kann Ihnen Ihr Arzt beispielsweise ein entsprechendes Gutachten ausstellen.

Die Behandlung von körperlichen und seelischen Krankheiten gehört in die Hände von Fachleuten. Viele Menschen trauen sich aber leider nicht, einen Psychologen oder Psychotherapeuten aufzusuchen. Vor allem Männer gehen in den meisten Fällen erst dann zum Psychologen oder machen eine Psychotherapie, wenn sie von ihrem Hausarzt dorthin überwiesen werden. Haben Sie keine falsche Scham zuzugeben, dass Sie krank oder deprimiert sind. Mobbing macht krank und verursacht Depressionen (s. Kapitel ›Lassen Sie sich nicht krank machen‹). Das ist (leider) ganz normal und nicht Ihre Schuld! Lehnen Sie eine Psychotherapie nicht schon von Anfang an ab, wenn Sie nie eine ausprobiert haben. Alles, was Ihnen hilft bzw. helfen könnte, ist einen Versuch wert!

#### Checkliste: Hier finden Sie Hilfe außerhalb des Betriebes

Ämter für Arbeitsschutz	Selbsthilfegruppen
Gesundheitsämter	Krankenkassen
Antidiskriminierungsstelle des Bundes	Lebens-/Krisenberatungsstellen
Antidiskriminierungsverbände	Hausarzt/-ärztin
Gewerkschaften	Psychologe/Psychologin, Therapeut/-in
Rechtsanwalt/-anwältin	Hilfsnetzwerke im Internet

### 4.3.5 Die Mobbing-Klage

Mobbing ist strafbar. Die möglichen Urteile reichen von einer Kündigung oder Versetzung des Mobbers über Verurteilung zum Schadensersatz oder Schmerzensgeld bis zu strafrechtlichen Ahndungsmöglichkeiten, die für den Mobber beispielsweise Bußgeld oder bei Straftaten eine Freiheitsstrafe zur Folge haben können.

Werden Sie sich klar, dass sich nach Einleitung rechtlicher Schritte, die Beziehung zu Ihrem Unternehmen/Vorgesetzten noch verhärten wird und prüfen Sie daher, bevor Sie Klage erheben, genau, was Sie mit einer gerichtlichen Geltendmachung erreichen wollen.

Entscheidend für eine Klage oder einen Strafantrag mit Aussicht auf Erfolg, nämlich die Verurteilung des Mobbers herbeizuführen, ist die Beweisbarkeit Ihrer Vorwürfe bzw. der Indizien, die für das Mobbing sprechen. Deshalb ist es von Bedeutung, dass Sie sämtliche nur mögliche, allerdings auch nur gerichtlich verwertbare, Beweise sammeln, bevor Sie oder Ihr Anwalt losschlagen. Gerichtlich verwertbare Beweise sind Zeugenaussagen, Schriftverkehr mit dem Mobber, E-Mails zwischen dem Mobber und Ihnen, schriftliche Anweisungen des Mobbers an Sie, Fotos und nicht zuletzt ein detailliertes Mobbing-Tagebuch, in dem Sie alle Vorkommnisse chronologisch schildern.

Zur Dokumentation der für sich gesehen oft ›lapidaren‹ einzelnen Mobbing-Handlungen empfiehlt es sich, ein ›Mobbing-Tagebuch‹ anzulegen. In diesem Mobbing-Tagebuch sollten möglichst alle Handlungen mit Datum, Uhrzeit, Beteiligten, Reaktionen, Anlässen aufgeführt werden. Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, nicht nur alle schlechten Kontakte, also die von Mobbing geprägten, aufzuführen, sondern auch diejenigen, in denen der Kontakt zwischen Gemobbtem und Mobber positiv bzw. neutral war. Dies hilft, das eigene Verhalten zu reflektieren und alternative Handlungsmöglichkeiten im täglichen Miteinander zu erarbeiten (am besten unterstützt durch einen externen Experten, z. B. Psychotherapeuten). Ferner kann dieses Tagebuch bei Gesprächen und Verhandlungen genutzt werden. Auch weitere schriftliche Belege sollten in diesem Sinne gesammelt werden.

In der Praxis scheitern einige Klagen bereits an einer ungenügenden, d. h. zu pauschalen und unbestimmten Darlegung des geltend gemachten Sachverhalts. Deshalb sollten Sie jede Mobbing-Handlung konkret mit Angabe von Zeit und Sachverhalt aufschreiben. Um zu beweisen,

das es sich bei den Anfeindungen, Schikanen oder Diskriminierungen des Mobbers um Mobbing handelt, können Sie die Gesundheitsbeeinträchtigung dadurch belegen, dass Sie jeweils aufschreiben, wie Sie sich durch die konkrete Mobbing-Handlung gefühlt haben.

Beispiel: »Herr XX hat mich am 12.5.06 vor allen Kollegen grundlos angeschrien, weil ich drei Minuten zu spät zum Meeting kam (das Meeting war um 10 h angesetzt). Ich betrat den Raum um 10.03 h. Er schrie: Sie brauchen wohl

#### Tipp

Das ›Mobbing-Tagebuch‹ hat Beweiswert. Sammeln Sie alles, womit Sie das Mobbing belegen können. Dies können schriftlichen Unterlagen, E-Mails, SMS, Fotos, Bilder, Aussagen von Zeugen oder Ihre Krankenakte beim Arzt sein.

immer eine Extrawurst. Wenn wir auf jeden warten müssten, würde hier gar nichts mehr vorwärts gehen. Der Grund meiner Verspätung war ein wichtiges Telefonat mit der Exportabteilung. Als ich dies in der Runde kundtun wollte, schnitt mir XX sofort das Wort ab und sagte: Auf Ihren Kommentar können wir jetzt gerne verzichten. Zeugen: Alle am Meeting teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen, Frau YY, Herr XY usw. Ich fühlte mich durch die grundlose Beschimpfung zornig, hilflos und merkte, wie mein Puls zu rasen begann. Ich hatte daraufhin den ganzen Tag Magenschmerzen.«

## Info

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) enthält in § 22 für Fälle von Benachteiligung und Belästigung eine Beweiserleichterung in Form einer sogenannten Beweislastumkehr, d. h., wenn der Gemobbte Indizien beweist, die eine Benachteiligung oder Belästigung i. S. des AGG vermuten lassen, trägt der Mobber die Beweislast dafür, dass kein Verstoß gegen die Bestimmung zum Schutz vor Benachteiligung und Belästigung i. S. des AGG vorgelegen hat. Viele Mitwisser und potenzielle Zeugen schweigen zwar möglicherweise zunächst aus Angst, selbst Zielscheibe solcher Angriffe zu werden. Oder sie haben Angst, dass ihnen eine Aussage den beruflichen Aufstieg verbaut. Doch ändert sich das meist, wenn sie vor Gericht aussagen müssen und zur Wahrheit ermahnt werden.

Leider gibt es in der Praxis auch immer wieder Einzelfälle, in denen die/der Betroffene zwar subjektiv im Recht ist bzw. sich so fühlt, aber tatsächlich nicht ist oder ihr/sein Recht aus Mangel an Beweisen oder aus unterschiedlichsten anderen, auch formalen Gründen nicht zuerkannt bekommt.

Eine Mobbing-Klage sollte man wegen des erheblichen zusätzlichen psychischen Stresses an seinem Arbeitsplatz grundsätzlich erst dann einreichen, wenn man zuvor andere Mittel, wie innerbetriebliche Beschwerde und Schlichtung (durch Versetzung oder Kündigung des Mobbers) ausgeschöpft hat. Es sei denn, Sie haben ohnehin bereits selbst (innerlich) gekündigt und wollen keinesfalls mehr in diesem Unternehmen bleiben.

Wer nachweisen will, dass er wegen Mobbing erkrankt ist, benötigt eine ärztliche Bestätigung. Allerdings ist es oft schwierig, den Zusammenhang zwischen den Symptomen und den Mobbing-Attacken zu belegen.

### Kosten:

Fragen Sie nach den Kosten für ein Informations- oder Beratungsgespräch. Die Höhe der Anwaltsvergütung richtet sich nach dem RVG (Rechtsanwaltsvergütungsgesetz). Gewinnen Sie den Prozess, trägt der Mobber sämtliche Kosten, auch die Ihres Anwalts.

Der Arbeitsrechtsschutz umfasst auch Mobbing-Sachverhalte, bzw. Beratungen. Die Versicherungen zahlen aber in der Regel nur, wenn der Rechtsschutz vor Beginn der Mobbing-Attacken abgeschlossen wurde.

### 4.3.5.1 Rechtsgrundlagen

Im Unterschied zu Ländern wie Frankreich, wo ein Mobber schon seit Jahren mit einer Geldbuße bestraft werden konnte oder Schweden, das ein eigenes Anti-Mobbing-Gesetz hatte, existierte in Deutschland seit dem 24.6.1994 das Beschäftigungsschutzgesetz (BeschSchG), das Beschäftigte vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz schützte. Aufgrund europäischer Vorgaben gibt es nun auch in Deutschland seit dem 18.8.2006 das weiterreichende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das auch Anti-Diskriminierungsgesetz genannt wird, weil es vor bestimmten Benachteiligungen und Belästigungen am Arbeitsplatz schützt. Das BeschSchG ist nunmehr im AGG enthalten, sodass jetzt (nur noch) das AGG u. a. auch als Spezialgesetz gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz greift. Das AGG erfasst jedoch nicht alle denkbaren Mobbing-Fälle, sondern nur die, die im Zusammenhang mit Diskriminierung stehen. Ein allgemeines Abwehrrecht gegen Mobbing kann man in den Fällen, in denen das AGG nicht greift, daher direkt aus dem Grundgesetz, nämlich aus Art. 1 und Art. 2 GG ableiten.

Das Grundgesetz schützt in Artikel 1 und 2 das Recht auf Achtung der Würde und die freie Entfaltung der Persönlichkeit jeden einzelnen Bürgers. Dies gilt auch für den beruflichen Bereich. Der Schutz des allgemeinen Persönlichkeitsrechts obliegt dem Arbeitgeber als eine Nebenpflicht aus dem Arbeitsvertrag. Wird diese durch Benachteiligung oder Mobbing verletzt, verstößt der Arbeitgeber gegen seine arbeitsvertraglichen Pflichten (vgl. auch § 7 Abs. 3 AGG). Die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten für Betroffene von Mobbing ergeben sich daher aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und den bestehenden Vorschriften des Arbeits- und Zivilrechts, sowie des Strafrechts.

#### **4.3.5.2 Das Recht zur Arbeitsverweigerung**

Neben der Krankschreibung wegen Gesundheitsbeeinträchtigungen durch Mobbing können Sie der belastenden Situation aus dem Weg gehen, indem Sie selbst die Arbeit verweigern. Ein Arbeitsverweigerungsrecht steht Ihnen als Betroffene/-r immer dann zu, wenn Sie Ihren Arbeitgeber vom Mobbing informiert haben und dieser keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung der Belästigung oder sexuellen Belästigung an Ihrem Arbeitsplatz ergreift. In diesem Fall kann der Gemobbte, soweit es zu seinem Schutz erforderlich ist, die Tätigkeit ohne Verlust des Arbeitsentgelts einstellen (§ 14 AGG). § 14 AGG betrifft nur Belästigungen und sexuelle Belästigungen, in anderen Fällen von Mobbing leitet man das Recht zur Arbeitsverweigerung aus dem sogenannten Zurückbehaltungsrecht des BGB (§ 273 Abs. 1 BGB) her. Danach hat der Arbeitnehmer das Recht, seine Arbeitsleistung zurückzuhalten, um den Arbeitgeber zur Erfüllung der ihm aus dem Arbeitsverhältnis obliegenden Vertragspflicht, nämlich der sogenannten Fürsorgepflicht, anzuhalten.

Beachten Sie aber, dass das Risiko der Fehleinschätzung der Situation bei Ihnen als Arbeitnehmer liegt! Verweigern Sie Ihre Leistung, obwohl die gesetzlichen Voraussetzungen nicht vorliegen, verlieren Sie Ihre Vergütung und müssen in diesem Fall auch noch mit arbeitsrechtlichen Sanktionen wie einer Abmahnung rechnen. Zudem müssen Sie den Arbeitgeber vor der Arbeitsverweigerung darauf hinweisen, dass Sie Ihr Zurückbehaltungsrecht geltend machen, weil er seine Vertragspflicht verletzt hat. Darüber hinaus müssen Sie ihm dann noch hinreichende Gelegenheit zur Abhilfe einräumen. Zu Ihrem eigenen Schutz sollten Sie daher vor Gebrauch Ihres Leistungsverweigerungsrechts einen Anwalt zu Ihrer Rechtslage befragen.

#### **4.3.5.3 Das Recht auf Unterlassung von Mobbing-Handlungen**

Werden Sie gemobbt, haben Sie einen Anspruch auf Unterlassung von Mobbing-Handlungen. Wird das Mobbing aktiv vom Arbeitgeber ausgeübt oder geduldet, haben Sie als Gemobbte/r direkt gegen den Arbeitgeber Rechtsansprüche aus dem Arbeitsvertrag. Dem Arbeitgeber obliegt aufgrund des bestehenden Arbeitsverhältnisses die sogenannte ›Fürsorgepflicht‹ als arbeitsvertragliche Nebenpflicht. Diese verpflichtet den Arbeitgeber, Rücksicht auf das Wohl und die berechtigten Interessen des Arbeitnehmers zu nehmen. Dazu gehört auch die Pflicht, den Arbeitnehmer vor Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz zu schützen und Maßnahmen zu unterlassen, die das Fortkommen des Arbeitnehmers beeinträchtigen können. Der Arbeitgeber ist in einem solchen Fall verpflichtet, sich schützend vor den Betroffenen zu stellen und geeignete Maßnahmen zu treffen, um weitere Mobbing-Handlungen zu verhindern. Wird die Mobbing-Handlung vom Arbeitgeber nicht freiwillig eingestellt oder bleibt der Arbeitgeber untätig, obgleich er Kenntnis vom Mobbing hat bzw. kommt er seinen Verpflichtungen aus § 12 AGG nicht nach, kann die Benachteiligung bzw. das Mobbing mittels eines Unterlassungsanspruchs unterbunden werden. Der untätige Arbeitgeber verletzt mit seiner ›Unterlassung‹ auch das Persönlichkeitsrecht des Gemobbten. Unter Persönlichkeitsrecht versteht man das Recht des Einzelnen auf Achtung seiner Menschenwürde und Entfaltung seiner individuellen Persönlichkeit.

Wird das Mobbing ausschließlich von Arbeitskollegen oder dem Vorgesetzten des Betroffenen ausgeübt, verletzt das Mobbing hier regelmäßig die sogenannte ›arbeitsrechtliche Treuepflicht‹ bzw. die Pflicht zur Unterlassung betriebsschädlichen Verhaltens, weil das Mobbing den Betriebsfrieden stört. Der Mobber macht sich in diesem Fall außerdem dem Arbeitgeber gegenüber schadensersatzpflichtig und ist zum Ersatz der Lohnfortzahlungskosten verpflichtet, die dem Arbeitgeber durch die geminderte Leistungsfähigkeit des Gemobbteten entstehen. Daneben kann natürlich auch ein persönlicher Anspruch auf Schadensersatz des Gemobbteten gegen den belästigenden Kollegen oder Vorgesetzten bestehen.

#### **4.3.5.4 Das Recht auf Entschädigung, Schadensersatz, Schmerzensgeld und Ersatzansprüche**

Werden Sie gemobbt, haben Sie ggf. Ansprüche auf Entschädigung, Schadensersatz und Schmerzensgeld gegen den Mobber und/oder die Geschäftsleitung, die tatenlos zuschaut. Mobbing-Opfer können beispielsweise wegen Benachteiligung oder sexueller Belästigungen gem. § 15 AGG Entschädigungs- und Schadensersatzzahlungen fordern. In Betracht kommt hier ein sogenannter ›materieller Vermögensschaden‹, also Schadensersatz, beispielsweise wegen entgangener Vergütung bei einer Eigenkündigung und/oder ein ›immaterieller Schaden‹ beispielsweise wegen Ehrverletzung aufgrund erlittener sexueller Belästigung. Der immaterielle Schaden wird hier durch eine finanzielle Entschädigung ausgeglichen. Denkbar ist auch die Geltendmachung von Schmerzensgeld wegen Erkrankungen durch Mobbing oder eine Klage auf Rückzahlung der Kosten für Medikamente, Psychologen, Kuren oder auch Rechtsanwälte.

#### **4.3.5.5 Der für Sie richtige Rechtsweg**

Zur Entscheidung, welchen Rechtsweg Sie einschlagen, ist es wichtig, was Sie mit Ihrer Klage erreichen wollen.

##### **Der Arbeitsprozess:**

In einer Klage vor dem Arbeitsgericht können Sie Verletzungen des Arbeitsvertrags, Eingriffe in Ihr Persönlichkeitsrecht und/oder Ihre Gesundheit geltend machen. Vor dem Arbeitsgericht müssen Sie beispielsweise klagen, wenn Sie erreichen wollen, dass der Arbeitgeber verpflichtet wird, den Mobbenden abzumahnern, zu versetzen, zu degradieren oder ihm zu kündigen.

Vor dem Arbeitsgericht können Sie auch eine Ihnen gegenüber ausgesprochene Kündigung als Mobbing angreifen.

##### **Der Zivilprozess:**

Schadensersatz-, Entschädigungs- oder Schmerzensgeldansprüche, die sich aus dem Mobbing ergeben, können Sie vor einem Zivilgericht (Amts- oder Landgericht) geltend machen.

##### **Der Strafprozess:**

Mit einer Strafanzeige können Sie erreichen, dass dem Mobber eine Geld- oder Freiheitsstrafe auferlegt oder ihm Maßregeln der Sicherung und Besserung aufgegeben werden. Viele Mobbing-Handlungen sind auch strafrechtlich relevant. Beispielsweise kann der Gemobbtete den Mobber bei Vorliegen des entsprechenden Strafrechtstatbestands wegen Körperverletzung, Beleidigung, sexueller Belästigung, Nötigung, Erpressung, Betrug, Unterschlagung oder Freiheitsberaubung anzeigen.

#### 4.3.5.6 Wegweisende Grundsatzurteile zum Thema Mobbing

- (ArbG Dresden, Az. 5 Ca 5954/02) Der Gemobbten wurden aufgrund einer depressiven Erkrankung durch Mobbing über 62.000 € Schmerzensgeld und Schadensersatz zugesprochen.
- (LAG Thüringen Az. 5 SA 102/00) Ein Mobber, der gegen eine von seinem Arbeitgeber ausgesprochene Kündigung wegen Mobbings klagte, verlor den Prozess, weil der Vorwurf des Mobbings eine Kündigung rechtfertigte.
- (LSozG Rheinland-Pfalz Az. L1AL 110/00) Ein Arbeitnehmer konnte, da sein Arbeitgeber keine Abhilfe schaffte, wegen Gesundheitsgefährdung durch Mobbing ohne Sperrfrist kündigen.
- (BAG 5 AZR 352/99) Das Gericht bestätigte ein vom Arzt ausgestelltes Attest, das einer Schwangeren ein unbefristetes Beschäftigungsverbot wegen drohenden Gesundheitsschäden durch Mobbing bescheinigte.
- (LAG Thüringen Az. 5 Sa 403/00) Das Gericht bestätigte, dass Mobbing nicht nur die Menschenwürde, sondern die Grenze zur strafbaren Körperverletzung berührt.
- (LAG Berlin 2004-07-15 16 Az. Sa 2280/03) Autoritärer Führungsstil ist kein Mobbing.
- (SG Dortmund, Az. S 36 U 267/02) Wer am Arbeitsplatz gemobbt wurde und davon krank geworden ist, kann diese Erkrankung nicht als Berufskrankheit geltend machen.
- (LAG Mainz 2005, Az. 9 Sa 597/04) Mobbing setzt ein systematisches Anfeinden, Schikaniieren und Diskriminieren voraus. Insbesondere bei kurzfristigen Konfliktsituationen mit Kollegen und Vorgesetzten fehlt es daran. Die Klägerin konnte hier konkret nur einen Fall von Schikane schildern.

#### 4.3.6 Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Oft liegt bei Mobbing ein langer Leidensweg und/oder längere Arbeitsunfähigkeit vor. Die Kraft zu aktiver Gegenwehr gegen die Mobbing-Attacken reicht oftmals irgendwann nicht mehr aus. Wenn Sie nach reiflicher Überlegung zu dem Schluss kommen, dass Sie keine Kraft mehr haben und nicht mehr kämpfen wollen oder schon längst innerlich gekündigt haben, weil Sie sich aufgrund des Mobbings nicht mehr mit dem Betrieb identifizieren können, dann sollten Sie auch über eine Beendigung Ihres Arbeitsverhältnisses nachdenken. Kämpfen lohnt sich nur für etwas, das es Ihrer Ansicht nach noch wert ist. Wenn Ihnen Ihre Stelle nur noch Kummer einbringt, ist der Ausstieg aus dem belastenden Arbeitsverhältnis und ein Neuanfang woanders oft die bessere Lösung.

Bewerben Sie sich aus der Festanstellung heraus. Sie müssen ja nicht hier und heute kündigen. Erkundigen Sie sich beim Arbeitsamt oder Stellenbörsen.

Kündigen Sie hingegen sofort, müssen Sie, um bei einer Eigenkündigung die Sperrfrist für das Arbeitslosengeld zu verhindern, dem Sachbearbeiter beim Arbeitsamt zunächst Ihre Mobbing-Situation darlegen. Haben Sie bereits Klage oder Strafanzeige gegen den Mobber eingereicht, sollten Sie diese auch als Beweis für das Mobbing beim Arbeitsamt vorlegen. Wird das Mobbing vom Arbeitsamt anerkannt, entfällt die Sperrfrist. Lassen Sie sich von kompetenter Seite, beispielsweise vom Anwalt oder einer Mobbing-Beratungsstelle, beim Umgang mit dem Arbeitsamt unterstützen, beispielsweise durch Formulierung von Schreiben und Stellungnahmen.

Mit entsprechender Hilfestellung könnten Sie auch die Auflösung Ihres Arbeitsverhältnisses mit einer entsprechenden Abfindungszahlung erreichen. Solche Vergleichsverträge, die der Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer schließt, sind nicht selten nachteilig für den Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber besteht bei einem Vergleichsvertrag meist auch auf einen Verzicht der klage-

weisen Geltendmachung Ihrer Ansprüche. Hier sollten Sie sich unbedingt bei Ihrem Anwalt erkundigen, ob Sie nicht im Klagewege eine höhere Ausgleichszahlung bzw. Schadensersatzzahlung erreichen können als die Ihnen angebotene Ausgleichssumme.

Wenn Sie in Rente oder Vorruhestand gehen können, sollten Sie auch diese Lösung in Erwägung ziehen. Wägen Sie ab: Was bringen Ihnen ein paar Euro mehr Rente, wenn Sie im Ruhestand unter ernsthaften Gesundheitsproblemen leiden? Außerdem bleibt Ihnen, auch wenn Sie vorzeitig in Rente gehen, die Möglichkeit, den Mobber zu verklagen.

### **Mut zur Entscheidung – Kündigung: Ja oder Nein?**

Sich ›entscheiden‹ bedeutet sich von einer Alternative zu trennen (›zu scheiden‹). Es gibt keine Entscheidungen, ohne auf eine der Möglichkeiten zu verzichten. Das größte Problem stellt häufig die Unsicherheit dar, was kommt danach? Beispielsweise ist Ihnen die jetzige, wenn auch noch so leidvolle Arbeitssituation vertraut und bekannt, während eine Kündigung einen Wechsel des Arbeitsplatzes und damit eine große ›Unbekannte‹ bedeuten würde. Überwinden Sie die Angst vor dem Neuen und haben Sie Vertrauen zu sich selbst! Hören Sie auf Ihre innere Stimme! Vielen nicht so intuitiven Menschen hilft eine rational ›gerechnete‹ Entscheidungsmatrix, bei der ein Punktwert herauskommt, der ihnen die Wahl erleichtern soll.

## Erstellen Sie Ihre ganz persönliche Entscheidungsmatrix!

Beispiel: Alternative A: >Die Kündigung<

Die positiven Aspekte	Gewichtung 1–10	Änderungsskala 1–10	Gewichtung x Skala
Positives Lebensgefühl	10	10	100
Mehr Selbstwertgefühl	8	10	80
Besser schlafen	5	5	25
Stressreduktion	3	7	21
Gesundheit psychisch verbessern	8	8	64
Gesundheit körperlich verbessern	10	10	100
Zeit und Energie für die Familie	9	8	72
Zeit und Energie für Freunde	2	8	16
usw.			
<b>Summe</b>			<b>468</b>

Die negativen Aspekte	Gewichtung 1–10	Änderungsskala 1–10	Gewichtung x Skala
Stressbelastung psychisch	10	10	100
Körperlich	10	10	100
Angst vor Arbeitslosigkeit	6	6	36
Versagensgefühle nach der Kündigung	3	6	18
Finanzen	7	5	35
Sicherheitsdenken	5	5	25
usw.			
<b>Summe</b>			<b>314</b>

### Erklärungen

**Zur Gewichtung:** Wie wichtig ist dieser Punkt im Vergleich zu allen anderen? Ordnen Sie die ›Wichtigkeit‹ dieses Punktes, wie z. B. ›Selbstwertgefühl‹, in eine Rangordnung von 1–10. 1 bedeutet ›nicht sehr wichtig‹, die 10 steht für ›maximal wichtig‹.

**Zur Skala:** Wie ausschlaggebend würde sich dieser Punkt verändern, wenn Sie die Entscheidungsalternative wählen? Beispielsweise wie sehr würde sich Ihr Selbstwertgefühl ändern? 1 bedeutet ›sehr wenig‹ – bis 10 ›extrem, sehr‹

### Tipp

Es ist nicht wichtig, dass Sie die gleiche Anzahl von positiven und negativen Punkten miteinander vergleichen. Achten Sie nur darauf, dass Ihre individuelle Positiv- und Negativ-Liste wirklich vollständig ist. Nehmen Sie sich Zeit dafür und erweitern Sie Ihre Liste sooft wie nötig. Gewichten, skalieren Sie ganz intuitiv, aber resolut!

Vergleichen Sie dann die beiden Summenwerte miteinander. Sollten die Werte weit auseinanderliegen, kann das als ein Hinweis gewertet werden, in welche Richtung Ihre Entscheidung gehen soll. Sollten die Werte wenig divergieren (z. B. 300 und 310), wiederholen Sie diese Matrix eventuell später noch einmal, wenn Sie neue Argumente haben oder gefühlsmäßig anders gewichten würden.

### Die häufigsten Gründe für das Ende eines Mobbing-Prozesses

- Aussprache mit dem Mobber
- Aussprache mit Vorgesetzten
- Einschalten des Betriebs-/Personalrats
- Bitte um eigene Versetzung
- Versetzung des Mobbers
- Abmahnung des Mobbers
- Vorgesetztenwechsel
- Hinzuziehen eines Anwaltes/rechtliche Schritte
- Eigene Kündigung/Stellenwechsel
- Kündigung durch den Arbeitgeber
- Auflösungs-/Aufhebungsvertrag
- Vorruhestand/Rente
- Krankheit/Arbeitsunfähigkeit



# 5 Der Schlüssel zum Erfolg: Durchhalten

Leider dauert es oft sehr lange, bis Vorgesetzte Entscheidungen fällen, den Mobber zu versetzen oder bis rechtliche Schritte eingeleitet werden können, die zur Beendigung des Mobbings führen. Deshalb ist wichtig, dass Sie weiter durchhalten, bis eine für Sie zufriedenstellende Lösung gefunden wurde bzw. Sie selbst eine ausgewogene Entscheidung getroffen haben. Geben Sie sich nicht auf halber Strecke mit minderwertigen Angeboten zufrieden, nur weil Ihnen das Durchhalten zu anstrengend wird.

## 5.1 Tipps zum Durchhalten

Im Folgenden haben wir ein paar Tipps zusammengestellt, die Ihnen helfen sollen, dass es Ihnen in der Zeit während der Mobbing-Phase bis zur Lösung des Konflikts besser geht. Diese Möglichkeiten werden jedoch das Mobbing selbst nicht beseitigen und sind auch keine Dauerlösungen gegen Mobbing, sondern sollen Ihnen mehr Kraft zum Durchhalten geben.

Lassen Sie keinen Übergreif auf Ihre Gesundheit und Ihr Privatleben zu! Verursacht Ihnen das Mobbing zu viel Stress, brauchen Sie Zerstreuung. Ist in Ihrem Körper insgesamt zu viel Stress, brauchen Sie Ruhe.

**Ablenkung:** Wenn Ihre Gedanken nur noch um den Mobber und die Situation in der Arbeit kreisen, ist Ablenkung wichtig. Vielleicht müssen Sie, um Ihre Sorgen zu verscheuchen, Ihre Gedanken in eine andere Richtung lenken. Selbstverständlich ist es unmöglich, einfach »stopp« zu sagen und die Sorgen sind weg. Vielmehr müssen Sie um Ihre Sorgen zu verscheuchen, etwas finden, was Sie an die Stelle dieser Sorgen setzen können. Übernehmen Sie beispielsweise eine Aufgabe oder Beschäftigung, die unentwegt Ihre ganze Aufmerksamkeit oder Kraft erfordert. Beschäftigen Sie sich mit einem anderen Problem oder denken Sie bewusst an etwas Angenehmes. Dann werden Sie Ihre Sorgen zwar nicht vergessen, aber sie treten sicherlich etwas mehr in den Hintergrund.

**Bewegung:** Wer Sport treibt und das Leben bewusst spürt, ist fröhlicher und entspannter. Durch Sport schüttet der Körper Glückshormone aus, die Ihnen gut tun. Gehen Sie walken, joggen, Fahrrad fahren, tanzen oder unternehmen Sie eine sonstige Aktivität, die Ihnen Spaß macht. Wenn nötig, zwingen Sie sich zunächst dazu. Sie werden sehen, wie schnell Bewegung Sie auf andere Gedanken bringt.

**Frischluft:** Gehen Sie nach draußen und atmen Sie genussvoll frische Luft ein. Suchen Sie Orte auf, an denen Sie sich besonders wohlfühlen und die Sie energetisch aufladen. Je mehr Sauerstoff Sie haben, desto wohler werden Sie sich fühlen. Bestimmte Pflanzen geben Sauerstoff ab und nehmen Kohlendioxid und viele andere Schadstoffe auf. Daher ist es auch gut, viele Pflanzen in der Wohnung oder am Arbeitsplatz zu haben. Manche Düfte von Pflanzen und

Blüten, wie Lavendel oder Kamillenblüten, regen beispielsweise auch die Produktion des beruhigenden Serotonins im Gehirn an. Viele Menschen können auch hervorragend entspannen, wenn sie sich mit Gartenarbeit beschäftigen.

**Sonnenlicht:** Tanken Sie regelmäßig Sonnenstrahlen und begeben Sie sich in Räume mit viel Licht. Dunkelheit und Kälte schaden Ihnen jetzt nur.

**Ernährung:** Ernähren Sie sich vitaminreich und gesund. Gerade in Zeiten höchster Anspannung brauchen Sie mehr Vitamine und Nährstoffe. Eigentlich selbstverständlich, dass Unmengen von Fastfood oder Alkohol Ihre körperliche Konstitution nicht verbessern.

**Pläne:** Strukturieren Sie Ihren Tag. So bekommt er mehr Sinn und Sie haben Erfolgserlebnisse, wenn Sie alles geschafft haben, was Sie sich vorgenommen haben.

**Lachen:** Lachen befreit! Lachen Sie einfach drauf los und lächeln Sie sich im Spiegel an. Tun Sie so, als wäre alles in Ordnung und Sie hätten keine Sorgen. Suchen Sie die Nähe von Menschen, die lachen, schauen Sie sich lustige Kinofilme an, gehen Sie ins Kabarett oder spielen Sie mit Kindern. Zahlreiche Studien zeigen, wie Lachen heilt: Wer lacht, vermehrt seine Endorphine, die natürlichen Schmerzkiller des Körpers, und verbessert die Immunreaktion des Körpers. Wer lacht, baut Stress, Angst und Depressionen ab. Und wer lacht, bekommt mehr Energie. Sehen Sie das Leben von seiner komischen Seite. Amüsieren Sie sich über alles, was amüsant erscheint. Vielleicht hilft Ihnen der Satz eines Denkers: Das Leben erträgt man entweder lächelnd oder überhaupt nicht. Nehmen Sie sich vor, ab heute so viel wie möglich zu lachen!

**Musik und Kunst:** Musik entspannt und macht fröhlich. Singen Sie oder hören Sie sich fröhliche Lieder an, die Sie glücklich machen und Ihnen Ihre Energie zurückbringen. Entspannen kann Sie auch die Schönheit und Einzigartigkeit der Kunst. Wenn Sie sich durch Kunst und Musik erholt fühlen, können Sie zu Entspannung und innerer Ruhe finden.

**Berührungen:** Liebevolle Berührungen bauen Spannungen ab. Streicheln und umarmen Sie öfter Ihren Partner, Familie und Freunde. Auch ein Haustier, das sie streicheln und Ihnen liebevoll zur Seite steht, kann Ihnen mehr innere Ruhe und Kraft geben.

**Sich etwas Gutes tun:** Lassen Sie es sich einfach gut gehen. Tun Sie Dinge, die Sie gern tun. Gehen Sie ins Thermalbad, zur Massage oder Kosmetikbehandlung, ins Fitness-Studio, kaufen Sie sich Ihre Lieblingszeitschriften oder erlauben Sie sich einfach zu relaxen und nichts Anspruchsvolles zu tun, im Café zu sitzen, Kreuzworträtsel zu lösen, fernzusehen, ein Fußballspiel zu besuchen, durch die Stadt zu bummeln oder ein gutes Buch zu lesen.

**Entspannen:** Schaffen Sie einen Ausgleich durch Entspannungstechniken wie autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Meditation, Atemgymnastik oder Yoga. Hier lernen Sie negative Gefühle zum Positiven hin zu verändern, abzuschalten und zu entspannen. Zum Beispiel: Wenn Sie Ihre Atemzüge bewusst verlangsamen, entspannen Sie. Atmen Sie bewusst ein und aus und hören Sie nur noch auf Ihre Atemzüge. Atmen Sie tief ein und stellen Sie sich dann vor, dass Sie alles, was Sie belastet, jetzt tief ausatmen. Wiederholen Sie diese Entspannungsübung so lange, bis Sie mehr innere Ruhe gefunden haben.

**Schlafen:** Wenn Ihnen das Mobbing die Nachtruhe raubt, müssen Sie etwas dagegen tun. Schützen Sie Ihre Nachtruhe, indem Sie überflüssiges Licht, Geräusche, Kälte oder Hitze ausschalten und vermeiden Sie zusätzlichen Stress. Entspannen Sie bewusst!

**Distanz:** Manche Situationen werden erträglicher, wenn man mal eine Weile nicht mehr direkt mit dem Problem konfrontiert wird. Distanz zu einem Problem bekommen Sie auch durch räumliche Trennung. Nehmen Sie sich eine Auszeit! Lassen Sie sich, falls nötig, von Ihrem Arzt krankschreiben. Auch die Befürwortung einer Kur durch Ihren Arzt sollten Sie in Erwägung ziehen, wenn Sie durch das Mobbing Krankheiten bekommen haben. Oder nehmen Sie einfach Urlaub und lassen Sie die Seele baumeln ...

**Reden:** Geteilte Sorgen sind halbe Sorgen. Fressen Sie die Situation, in der Sie sich befinden, nicht in sich hinein, sondern offenbaren Sie sich Vertrauenspersonen. Das können Familienangehörige, Lebenspartner oder Freunde sein. Manchmal ist es besser, mit neutralen Personen zu sprechen, damit Sie Ihre Lieben nicht ständig mit Ihrem Mobbing-Problem nerven und sich doch am Ende unverstanden fühlen. Menschen, die Erfahrungen auf dem Gebiet oder das Gleiche erlebt haben, zeigen oft mehr Verständnis und können bessere Hilfestellung geben. Dies können Ärzte, Psychologen, Personen aus einer Mobbing-Selbsthilfegruppe oder sonstigen Beratungsstellen oder auch Personen aus dem Betriebs- oder Personalrat sein. Aussprechen befreit. So können Sie reflektieren, was Ihnen widerfahren ist und Abstand gewinnen.

**Seminare/Ratgeber:** Besuchen Sie Anti-Mobbing-Seminare oder Seminare zu Konfliktmanagement, zur verbalen Selbstverteidigung oder zur Stressbewältigung. Lesen Sie Ratgeber, die Ihnen helfen, wieder Mut zu fassen, Ihr Selbstwertgefühl aufzubauen und wieder Freude am Leben zu finden.

### Was auf Dauer nichts bringt

Ignorieren der Situation

Glauben, irgendwie durchzukommen oder durchzuhalten

Den Kontakt mit dem Mobber vermeiden

Durch mehr Leistung am Arbeitsplatz überzeugen

Dienst nach Vorschrift

Alkohol oder Medikamente

Häufige ›Auszeiten‹ durch Krankschreibung

## 5.2 Am Ball bleiben. Nicht aufgeben

Häufig bedarf es eines längeren Zeitraums, um erfolgreich gegen Mobbing vorzugehen, wie es auch längere Zeit gebraucht hat, bis das Mobbing entstanden ist. Und häufig muss man mehrere Wege begehen, um Erfolg zu haben, denn Patentlösungen gibt es nicht.

Haben Sie Geduld mit sich selbst und nehmen Sie auch Rückschläge in Kauf! Bedenken Sie bitte, dass alles seine Zeit braucht. Weder die Entscheidung Ihres Arbeitgebers, dass der Mobber versetzt wird, noch eine Verurteilung des Mobbers im Klageweg finden von heute auf morgen statt. Haben Sie Geduld und bleiben Sie am Ball. Bewerten Sie Rückschläge nicht über! Es passiert jedem mal, dass die Dinge momentan nicht so laufen, wie man sie sich gewünscht hätte. Manchmal muss man aber ein paar Kurven fahren, um ans Ziel zu gelangen. Deshalb verfolgen Sie ihr Ziel, auch wenn Sie es nicht gleich auf Anhieb erreichen.

Geben Sie auch der positiven Veränderung im Bewusstsein und Unterbewusstsein genügend Zeit und eine Chance. Nur durch häufiges Wiederholen und durch ständiges Neuerfühlen der positiven Selbsteinschätzung kann Ihr Denkmuster in Ihren Alltag integriert werden. Erstaunlicherweise berichteten uns zahlreiche Mobbing-Opfer, über wie viele Jahre sie diese unerträglichen Umstände und die vehementen Angriffe auf ihre Persönlichkeit erduldet und ertragen haben. Wenn es aber darum geht, das zerrüttete Selbst mithilfe einer Psychotherapie beispielsweise oder auch aus eigener Kraft wieder aufzubauen, werden fast in Sekunden- oder Stundenschnelle fühlbare Erfolge erwartet. Haben Sie Geduld mit sich und geben Sie nicht auf, nicht nur im Ertragen psychischer Misshandlungen, sondern auch mit deren Heilung. Oder haben Sie schon einmal einen Marathon-Läufer gesehen, der ohne Training und ohne extreme Tief- und Erschöpfungsphasen zu durchleben als Erster oder überhaupt durchs Ziel lief? Schenken Sie auch Ihrer Psyche genügend Aufmerksamkeit und bringen Sie Geduld mit, auch wenn Sie nach kurzfristigen Erfolgen einen Rückschlag erleben und sich wieder am Boden und sehr verzweifelt fühlen. Für Ihren Erfolg ist es wichtig, dass Sie bei allem, was Sie tun, konsequent bleiben und nicht wieder aufgeben, nachdem sie mal eine Möglichkeit kurz getestet haben.

### Checkliste

Lassen Sie sich von kleinen Rückschlägen nicht vom Weg abbringen.

Wiederholen Sie Ihre neuen Denkmuster sooft wie möglich.

Haben Sie Geduld mit Ihren ersten Trainingserfolgen.

# 6 Auswirkungen von Mobbing

## 6.1

### Passen Sie auf sich auf – Mobbing macht krank – Alarmzeichen Ihres Körpers

Ihre Gesundheit – die Psyche leidet, der Körper spricht.

Die psychischen und gesundheitlichen Auswirkungen von Mobbing sind gravierend. Oft übersieht oder unterdrückt man die ersten Anzeichen. Der andauernde psychosoziale Stress verursacht körperliche Beschwerden, wie Herz-Kreislaufstörungen (Herzrasen, hoher Blutdruck), Magen-Darm-Beschwerden (Verstopfung, Durchfall), Essstörungen, Kopf-, Nacken- oder Rückenschmerzen, Haarausfall bis zu psychischen Erkrankungen, beispielsweise andauernde Nervosität und Unruhe, Schlaf- oder Konzentrationsstörungen, depressive Verstimmungen (Antriebslosigkeit, anhaltende Traurigkeit, Verbitterung) oder das sogenannte »Burnout-Syndrom« (Ausgebranntheit, innere Leere). Wenn sich das Mobbing über Jahre hinzieht, können sich neben chronischen Krankheiten, wie chronischer Magenschleimhautentzündung oder Herzrhythmusstörungen, auch schwere dauerhafte psychische Leiden entwickeln, ähnlich dem, was Mediziner als posttraumatisches Belastungssyndrom bezeichnen, mit Angst- und Panikzuständen, Aggressionsverhalten, Alpträumen, Depressionen oder Gedächtnisstörungen bis hin zum Nervenzusammenbruch. Organisch ist man oft völlig gesund, aber das Mobbing hat die Psyche krank gemacht.

#### Woran Sie erkennen, dass Sie psychisch leiden

- 1 **Verstimmung:** Wenn Sie eine vorübergehende Unzufriedenheit und Traurigkeit spüren, ist Ihre Psyche im Ungleichgewicht.
- 2 **Innere Leere:** Wenn Schlafstörungen, Traurigkeit, Verbitterung oder Schuldgefühle über mehrere Wochen andauern oder sich verschlimmern, sollte man sich an einen Arzt oder Psychologen wenden.
- 3 **Körperliche Fehlfunktion:** Depressionen lösen auch körperliche Fehlfunktionen aus, da sie eine Funktionsstörung der Stresshormone im Gehirn bewirken. Mehrere Milliarden Nervenzellen, sogenannte Neurotransmitter, tauschen Informationen aus und steuern die Emotionen. Gerät dieser Stoffwechsel durch Mobbing aus dem Gleichgewicht, überwiegen die negativen Gedanken, wie Angst oder Panik, ohne dass man sie selbst wieder willentlich abstellen kann. Der Körper ist ständig überfordert.

### Auswirkungen von Mobbing

#### Ihr Privatleben

Mobbing hat nicht nur Einfluss auf die Arbeitssituation, sondern erstreckt sich wegen der hohen psychischen Belastung nicht selten ins Privatleben. Gemobbte kapseln sich oft ab, weil sie das Gefühl haben, niemand kann ihnen helfen. Oder sie fühlen sich so ausgebrannt, dass sie nur noch ihre Ruhe wollen. Andere wiederum nerven ihr Umfeld immer wieder mit demselben Problem. Damit stehen Sie sich selbst im Weg, denn dieses Verhalten wirkt sich meist

## Tipp

Fühlen Sie erste Gesundheitsbeeinträchtigungen durch Mobbing, suchen Sie einen Arzt und Psychologen auf. Auch die individuelle Prädisposition kann bei der Erkrankungswahrscheinlichkeit eine große Rolle spielen. Daher sollte Ihr Ziel sein, möglichst frühzeitig aktiv zu werden, um nicht ›ernsthaft‹ zu erkranken! Auch ›gestandene‹ selbstsichere Menschen können unter dem ständigen Druck durch Mobbing krank werden! Es ist keineswegs eine Schande zu erkranken, sondern vielmehr eine, nichts dagegen zu unternehmen!

negativ auf das Umfeld aus. Familienangehörige, Partner, Freunde und Kollegen könnten dieses Verhalten falsch verstehen und sich ihrerseits abwenden oder mit Unverständnis reagieren. Und der Gemobbte fühlt sich so immer einsamer, hilfloser und verlassener.

### Ihre Arbeitssituation:

Mobbing belastet in erster Linie Ihre Arbeitssituation. Gemobbte schleppen sich häufig nur noch zur Stätte ihrer Qual und versuchen, die Zeit irgendwie zu überstehen. Sie warten wie die Maus vorm Loch, bis der Mobber wieder zuschlägt (und sie gegebenenfalls zurückschlagen können). Der Gemobbte ist im Wesentlichen

damit beschäftigt, keine ›Fehler‹ (mehr) zu machen, Fehler des Mobbers aufzudecken oder über die Situation nachzudenken. Damit ist klar, dass kein effektives Arbeiten mehr möglich ist. Der wirtschaftliche Verlust der Arbeitskraft durch Mobbing ist enorm. Im schlimmsten Fall lässt die Arbeitsleistung durch Mobbing immer mehr nach bis zur Leistungsunfähig- und Unwilligkeit.

## 6.2

### Wie und warum macht Mobbing krank?

Im Laufe unserer Tätigkeiten als Rechtsanwältin und als Ärztin haben wir eine beträchtliche Anzahl von Menschen mit schweren Depressionen, Angstzuständen und schweren psychisch bedingten körperlichen Erkrankungen, sogenannte Somatisierungsstörungen, gesehen und kennengelernt.

Diese Personen waren teilweise monatelang und sogar jahrelang Mobbing, wie schweren Demütigungen, Erniedrigungen und Intrigen, von Kollegen und Vorgesetzten ausgesetzt und haben versucht, dies schweigend in aller Stille zu ertragen – bis nicht mehr überhör- und übersehbare ›Alarmzeichen‹, wie körperliche oder seelische Erkrankungen, ein Handeln notwendig machte. Wir haben allzu oft die sehr krankmachenden Resultate dieser ›starken Persönlichkeiten‹ gesehen, die sich noch nie jemals Gedanken über ihre ›psychische Gesundheit‹ gemacht zu haben scheinen. Im Gegensatz dazu ist eine offene, blutende Wunde am Knie für jedermann ein ersichtlicher Grund, zumindest einen Gang runterzuschalten und sein Knie zu schonen. Warum aber fällt es uns oft so schwer, unsere Psyche mit all ihren Verwundungen gleichermaßen wahrzunehmen und ernst zu nehmen?

Es scheint alles so subjektiv zu sein. Was stimmt mit mir nicht? Schließlich wird der Schmerz nicht so offensichtlich wie die offene Verletzung am Knie...

Deshalb ist es wichtig, die ersten Anzeichen auch eines psychischen und seelischen Unwohlseins ernst zu nehmen und sie anderen mitzuteilen. Damit entlasten Sie sich bereits, weil Sie sich selbst zugestehen können, dass diese Probleme, welcher Art auch immer, überhaupt existieren dürfen. Sprechen Sie mit vertrauten Personen, Freunden und Ihrer Familie so offen wie möglich und holen Sie sich verschiedene Meinungen ein. Vielleicht gibt es auch die eine oder andere Anregung, die Ihnen hilfreich sein kann, noch bevor ›die Wunde vom

Wir können nicht hindern, dass die bösen Gedanken wie Vögel über uns hinfliegen, aber wir können hindern, dass sie auf unseren Köpfen Nester bauen.

Martin Luther

Chirurgen genäht werden muss«. Vor allem entlasten Sie dadurch Ihr Unterbewusstsein, indem Sie nichts mehr »hinter dem Berg halten« müssen.

Wenden Sie sich rechtzeitig an einen Psychotherapeuten in Ihrer Nähe. Dieser kann ein Arzt oder ein Psychologe sein. Zurzeit sind sowohl die Privatkassen als auch die gesetzlichen Krankenkassen im Vergleich zu anderen EU-Ländern sehr großzügig in der Übernahme der Kosten. Erkundigen Sie sich bei Ihrer Krankenkasse.

Die gesetzlichen Krankenkassen räumen Ihnen sogar fünf Auswahlgespräche ein, d. h., Sie können mit bis zu fünf verschiedenen Psychotherapeuten Erstgespräche führen, um herauszufinden, zu welchem Sie am ehesten Vertrauen finden.

Die Suche nach einem passenden Therapeuten ist nicht immer leicht, da die Wartelisten häufig sehr voll sind, um einen sogenannten Vorgesprächstermin zu erhalten. In einem Vorgespräch können Sie sich ein Bild von den Räumlichkeiten und der/dem Therapeutin/Therapeuten machen und haben Gelegenheit, ausführliche Informationen zur Qualifikation und zum Vorgehen zu erhalten. Dabei gibt es (grob) drei therapeutische Ansätze: die Verhaltenstherapie, die tiefenpsychologisch fundierte Gesprächstherapie oder Psychoanalyse, die eine sehr hohe Anzahl von Sitzungen beansprucht. Beraten Sie sich auch ausführlich darüber mit Ihrem Therapeuten, was für Sie in Betracht kommt.

### Unterschied Stress – Trauma

#### **Stress:**

Mobilisieren von Energien zur Konfliktlösung »flight or fight«, Flucht oder Kampf

#### **(Mobbing-)Trauma:**

Unfähigkeit zu handeln, Blockieren der mobilisierten Energien, emotionale Abkapselung, innere Leere, Ohnmacht, Hilflosigkeit, Angst

Das Trauma betrifft alle Bereiche unseres Lebens: den Körper, die Psyche, die Seele, den Geist, das Fühlen, die sozialen Bindungen.

Wenn die Therapie von der Kasse übernommen wird, haben Sie die Möglichkeit, in bis zu fünf »probatorischen« Sitzungen Ihre »Therapietauglichkeit« festzustellen, d. h., den Therapeuten und das Verfahren kennenzulernen und dann zu entscheiden (der Therapeut natürlich auch), ob eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich ist.

Falls Sie sich dann für eine längere Zusammenarbeit entscheiden, benötigen Sie zur Kostenübernahme durch die Krankenkassen noch einen sogenannten »Konsiliarbericht«, der vor dem offiziellen Beginn der Therapie (meist nach erfolgreichem Erstgespräch oder spätestens nach der fünften Sitzung) von einem Arzt ausgestellt werden muss.

Mithilfe dieses Konsiliarberichts soll die Frage geklärt werden, ob den psychischen Problemen eine organische bzw. psychiatrische Ursache zugrunde liegt. Sowohl Hausärzte als auch die meisten anderen Ärzte können diese Konsiliarberichte erstellen.

## Checkliste

Achten Sie auf die Alarmsignale Ihres Körpers.

Zögern Sie nicht, sich auch psychische Hilfe zu holen.

»Fressen« Sie nichts in sich hinein! Handeln Sie, bevor Sie krank werden! Suchen Sie sich auch psychotherapeutische Hilfe.

Decken Sie Ihre krankmachenden Mechanismen auf.

Körperliche Erkrankungen können eine wichtige Botschaft enthalten.

Bleiben Sie selbstzentriert und lassen Sie sich von niemandem verunsichern.

Wenden Sie sich an einen Therapeuten.

# 7 So beenden Sie das Mobbing jetzt!

## 7.1 Achten Sie Ihre authentischen Gefühle

Wenn Sie die Hand auf die berühmte heiße Herdplatte legen, wird sicherlich niemand bestreiten, dass dies zumindest nicht unzählige Male freiwillig irgendjemand wiederholen will. Wer möchte sich schon an diesen Schmerz bewusst gerne erinnern? Wer möchte in sich gehen und dieses Gefühl aufs Neue erleben?

Stattdessen würde man es tunlichst vermeiden, diese schmerzhafteste Tat erneut zu begehen. Es ist also nur verständlich, dass man dieses Gefühl nicht erneut provoziert, vielmehr ist doch jeder froh, daran bestmöglich nie wieder erinnert zu werden. Was aber, wenn jemand Ihre Hand nimmt und Sie mehrmals dazu zwingt hinzulangen? Was, wenn es immer mehr weh tut, bis durch die verbrannte Haut die Schmerzrezeptoren so weit abgetötet werden, dass es den Anschein macht, der Schmerz lässt nach?

Mit anderen Worten, irgendwann kommen Sie so weit abgestumpft von der Arbeit nach Hause und reden sich womöglich ein, dass man sich fast an diesen Zustand gewöhnen könnte, wäre da nicht die fast abgebrannte, immer funktionsloser werdende Hand – oder unsere unsichtbare, aber nicht unfühlbare Psyche.

Wenn Sie es also zunächst schon nicht verhindern können, sich diesem Schmerz auszusetzen, bestrafen Sie sich dafür nicht noch zusätzlich mit Ignoranz, indem Sie Ihre Gefühle verleugnen.

Respektieren Sie zu jedem Zeitpunkt Ihre ganz subjektive Qual und Ihren Schmerz und glauben Sie nicht, es würde helfen, weniger daran zu denken. Solange Sie Abwehrmechanismen entwickeln, wird sich nicht die Bereitschaft einstellen, ehrlich zu sich selbst zu sein, dann kann leider nichts helfen, um diesem Leid Abhilfe zu verschaffen.

Es wäre unmenschlich, von Ihnen zu erwarten, in der ›ungelösten‹, sehr schwer belasteten Situation noch den nötigen und lebenswichtigen Zeit- und Energieaufwand für Ihre Liebsten zu investieren, auch wenn viele meinen, sie könnten sich zu Hause zusammenreißen und sich nichts anmerken lassen. Vergessen Sie dabei nicht, dass die menschliche Kommunikation nur

### Checkliste

Akzeptieren Sie Ihre Gefühle, so wie sie sind und lassen Sie den Schmerz zu.

Nehmen Sie dabei gleichzeitig aber ›die Hand von der Herdplatte‹.

Sie dürfen verletztbar und schwach sein.

Versuchen Sie nicht, sich zu verstellen – bleiben Sie authentisch und leben Sie Ihre Wahrheit.

zu einem geringen Grad aus Worten und Gesten besteht, der Hauptteil unserer Wahrnehmungen von anderen Menschen erspüren wir mit unseren Gefühlen. Und wenn wir uns nichts vormachen, wir also unsere authentischen Gefühle wirklich leben, bleibt uns früher oder später nichts anderes übrig, als mit absoluter Ehrlichkeit zu uns selbst und unseren geliebten Menschen gegenüber die Wahrheit zu leben, auch wenn sie noch so schmerzhaft zu sein scheint.

## 7.2

### **Ausblick: Bleiben Sie gesund und selbstzentriert**

Wenn Sie in dem Bewusstsein leben, dass Sie das Ruder Ihres Segelboots allein in der Hand halten, und die anderen auch womöglich feindlichen Schiffe auf dem gleichen Ozean segeln, dann kann man auch in einer tiefen emotionalen Verletzung wie in der Mobbing-Situation erkennen, dass es in Wirklichkeit kein Opfer und auch keinen Täter gibt. Denn Sie haben mit dem Steuerrad in der Hand die Wahl über Ihre Gedanken, Ihr Handeln und über Ihr Sein. Wählen Sie in jeder auch noch so verletzten Emotion, wer Sie in diesem Moment ›sein‹ wollen. Allzu oft glauben wir, dem ›Unrecht‹, das andere uns zufügen, ausgeliefert zu sein und eigentlich segelt jeder doch nur so schnell oder so rücksichtslos oder in die Richtung, wie es ihm beliebt. Sie können sich in jedem Moment entscheiden auszuweichen oder frontal aufeinanderzuprallen. Niemand außer Sie selbst hat die Macht dazu, auf Ihre Gefühle und Ihr Leben Einfluss zu nehmen, es sei denn, Sie verleihen ihm die Macht dazu, indem Sie das Steuerrad aus der Hand legen und dabei zusehen, wie das wankende Schiff Sie zunehmend belastet. Wenn Sie diese so Energie kostenden und innerlich aufreibenden Gefühle wie Ärger, Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit bereits haben, dann akzeptieren Sie diese und seien Sie sich darüber im Klaren, dass nur Sie sie wieder abwählen, d. h. verändern können. Das ist die Autonomie und die Selbstzentriertheit, die uns dabei hilft, emotionale und strukturverändernde Maßnahmen zu ergreifen. Glauben Sie an Ihre eigenen Fähigkeiten, für Ihr Leben und Ihr Wohlbefinden eigene Entscheidungen treffen zu können, anstatt ständig bangen zu müssen, ob und wann Sie wieder verletzt werden können. Wenn Sie sich für Ihr Glück und Wohlbefinden entscheiden, werden Sie unweigerlich die nötige Energie dazu aufbringen, sich gegen Ungerechtigkeiten zur Wehr zu setzen und dabei erfolgreich zu sein.

Das Ruder Ihres Lebens liegt ganz allein in Ihrer Hand! Treffen Sie jetzt mutig Ihre Entscheidung gegen das Mobbing! Warten Sie nicht mehr ab und handeln Sie jetzt! Nur wenn Sie jetzt aktiv werden, wird sich in der Zukunft etwas ändern. Denken Sie daran: Mobbing ist kein Schicksal! Sie allein haben es in der Hand, wie es in Ihrem Leben weitergehen soll. Sie haben den ersten Schritt bereits geschafft: Die Tatsache, dass Sie dieses Buch in der Hand halten, ist Ihr Verdienst. Wir gratulieren Ihnen zu Ihrer Entscheidung, etwas verändern zu wollen.

Setzen Sie hier Ihren individuellen Maßnahmenplan auf bzw. fort. Welche Schritte sind Ihre nächsten?

---



---



---

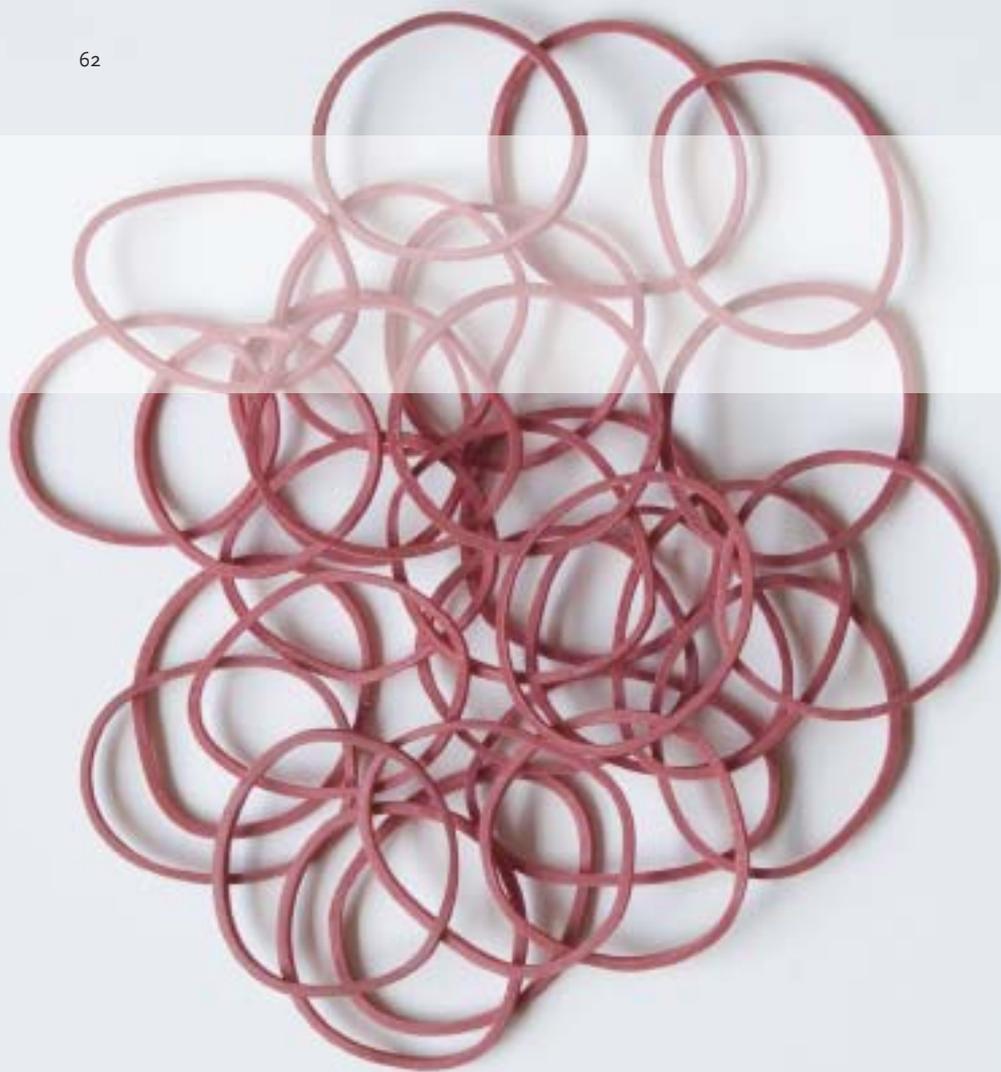


---

## **Die Autorinnen**

Die Autorinnen leben in München. Johanna Rückert ist Rechtsanwältin und Autorin sowie im Bereich Marketing tätig. Dr. med. Agneta Bone ist Ärztin, tätig im Bereich der Psychosomatik und Psychotherapie, und Diplombetriebswirtin (FH).

Der besondere Dank der Autorinnen gilt Frau Dr. med. Saskia Heisig, München, sowie Frau Dr. Beate Beermann, Herrn Wolfgang Dicke, Herrn Pascal Frai und Herrn Dr. Rainer Tiehoff, Dortmund, Frau Nicole Lazar, Köln, sowie dem Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung und der Initiative Neue Qualität der Arbeit, die diesen Ratgeber möglich gemacht haben.



## Linkliste

**www.baua.de** – Homepage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
(Telefon-Infos: 0231 9071-0)

**www.hilfe-gegen-mobbing.de** – Zum Thema ›Hilfe gegen Mobbing‹ veranstalten die Autorinnen u. a. Infoabende und Seminare (Telefon-Infos: 0177 8676116)

**www.mobbing-web.de** – Informationen über Mobbing

**www.mobbing-zentrale.de** – Beratungsstellen

**www.konfliktfeld-pflege.de** – Mobbing-Tagebuch zum Downloaden

**www.kriminalportal.de** – Mobbing-Urteile

**www.gefas-ev.de** – Gesellschaft für Arbeits- und Sozialrecht – Antimobbingberatung

**www.kompetenznetz-depression.de** – Information, Beratung bei Depressionen

**www.psychotherapiesuche.de** – Informationsdienst des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen

**www.das-beratungsnetz.de** – Überblick über diverse Beratungsforen

**www.bundesrechtsanwaltskammer.de** – Anwaltssuche

**www.komnet.nrw.de**

Telefonische Beratungsstellen gibt es u. a. bei den Sozialämtern, Ämtern für Arbeitsschutz, Gleichstellungsstellen der Kommunen, Beratungsstellen der Gewerkschaften, Krankenkassen, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden, sozialen Vereinen und Verbänden, Selbsthilfegruppen.

Stand: Januar 2008

## Impressum

### Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz

So beenden Sie das Mobbing jetzt!

Autorinnen:

Johanna Rückert, Dr. med. Agnetta Bone



Unter Mitarbeit von:

Nicole Lazar

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH

Neumarkt 35-37 50667 Köln

Telefon +49 221 27180-122 Fax +49 221 27180-201 nicole.lazar@bgf-institut.de



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Friedrich-Henkel-Weg 1-25 44149 Dortmund

Telefon +49 231 9071-2250 Fax +49 231 9071-2363 inqa@baua.bund.de [www.inqa.de](http://www.inqa.de)



Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1-25 44149 Dortmund

Telefon +49 231 9071-0 Fax +49 231 9071-2454 poststelle@baua.bund.de [www.baua.de](http://www.baua.de)

Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Herstellung: Wirtschaftsverlag NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung  
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

1. Auflage, Dortmund Januar 2008

ISBN 978-3-86509-764-4





Terrorisieren, bloßstellen, verunsichern – Mobbing am Arbeitsplatz hat viele Gesichter. Etwa 800.000 Erwerbstätige sind in Deutschland von den Feindseligkeiten betroffen. Die vorliegende Publikation will helfen, den Trend umzukehren: Tipps und Checklisten verbinden sich mit leicht verständlichen Erläuterungen zu einem wirkungsvollen Erste-Hilfe-Paket. Die Autorinnen machen deutlich: Um klar zu sehen, genügt oft schon ein Wechsel der Blickrichtung.