

Aktualisiert:  
September/2024

# Schutz der Mitarbeiter\*innen vor Mobbing am Arbeitsplatz



## Inhalt

1	Vorwort .....	3
2	Beschreibung von Mobbing.....	3
2.1	Was ist Mobbing .....	3
2.2	Was ist kein Mobbing? .....	3
2.3	Was sind Ursachen / welche Rahmenbedingungen können Mobbing begünstigen? .....	4
2.4	Wie kann es überhaupt zu Mobbing kommen?.....	4
3	Umgang des PZN mit Mobbing.....	5
3.1	Was tut das PZN, um Mobbing zu verhindern? .....	5
3.2	Was tut das PZN, wenn ein Fall von Mobbing auftritt?.....	5
4	Ansprechpartner*innen.....	6
4.1	Übersicht über Ansprechpartner*innen .....	6
4.2	Welche Aufgaben haben die Ansprechpartner*innen und wie gehen sie vor? .....	6
5	Anlage: Weiterführende Informationen zu Mobbing.....	8

## 1 Vorwort

In unserem Unternehmensleitbild haben wir uns zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit aller Berufsgruppen und zu einer offenen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen verpflichtet. Dazu gehört auch, dass Menschen- und Persönlichkeitsrechte im Miteinander geachtet werden. Mobbing tolerieren wir nicht, denn es verstößt gegen die Menschenwürde und den uns selbst im Unternehmensleitbild gegebenen Verhaltenskodex.

## 2 Beschreibung von Mobbing

### 2.1 Was ist Mobbing?

Der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM e.V.) definiert auf wissenschaftlicher Basis Mobbing wie folgt:

Mobbing ist

- eine konfliktbelastete (nonverbale) Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kolleg\*innen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden,
- bei der die angegriffene Person unterlegen ist und
- oft bzw. während eines längeren Zeitraumes
- von einer oder mehreren anderen Personen systematisch direkt oder indirekt angegriffen wird
- mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes,
- welches die angegriffene Person als Diskriminierung erlebt.

Mobbing beschreibt einen komplexen psychosozialen Prozess, der über den boshaften Kolleg\*innenscherz durch Systematik, Intensität und Dauer eindeutig hinausgeht. Er lässt Betroffene ernsthaft erkranken und schädigt das Arbeitsklima.

In Abgrenzung zu anderen Konflikten ist Mobbing ein Ausdruck innerbetrieblich eskalierter Konflikte, bei denen einzelne Personen deutlich unterliegen, ihre gesamte Persönlichkeit in Mitleidenschaft gezogen wird und ein rational zu lösender Streitgrund nicht (mehr) erkennbar ist.

### 2.2 Was ist kein Mobbing?

Der Begriff „Mobbing“ wird häufig leichtfertig und unzutreffend verwendet. Kein Mobbing ist z.B.

- ein Streit zwischen Kollegen
- eine berechtigte sachliche Kritik der\*s Vorgesetzten
- eine unverschämte Bemerkung einer\*s Mitarbeitenden
- Meinungsverschiedenheiten

## 2.3 Was sind Ursachen und welche Rahmenbedingungen können Mobbing begünstigen?

Die Motive der\*s Beschäftigten, welche/r welcher andere mobbt, können vielschichtig sein, z. B.

- Angst vor persönlicher Abwertung oder vor dem Bloßstellen eigener Schwächen
- übertriebener Ehrgeiz
- überzogenes Geltungsbedürfnis
- empfundene mangelnde berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Nicht selten leiden Mobbing-Opfer und -Täter\*innen gleichermaßen unter der konflikthafter Situation.

Rahmenbedingungen, die die Entstehung von Mobbing begünstigen, sind z. B.:

- Mangelhafte Arbeitsorganisation / unklare Verantwortlichkeiten
- Intransparenz bezüglich der Be- und Entlohnungssysteme
- falsches Führungsverhalten
- besondere soziale Stellung der Betroffenen

Dabei tritt selten einer der Gründe allein auf, sondern es handelt sich häufig um eine Kombination aus verschiedenen Gründen.

## 2.4 Wie kann es überhaupt zu Mobbing kommen?

Mobbing-Attacken gegen Kolleg\*innen werden selten von wirklich böartigen Menschen geführt. Viel häufiger entwickelt sich ein schleichender Mobbing-Prozess, in dem sich die „Täter\*innen“ wenig Gedanken über die Auswirkungen ihres Handelns machen. Neben den Personen, die sich bewusst Mobbing-Handlungen ausdenken und den Betroffenen gezielt schaden wollen, gibt es eine Vielzahl von Beteiligten, die Mobbing überhaupt erst möglich machen. Es sind Personen, die aus Unbedachtheit oder Nachlässigkeit am Mobbing teilnehmen oder dem Mobbing zusehen, ohne einzuschreiten.

Mobbing kann häufig nur deshalb auftreten, weil es geduldet wird. Wenn es gelingt, in der Unternehmenskultur eine „moralische Grenzlinie“ zu etablieren, die klar die Grenzen zwischen akzeptablem und inakzeptablem Handeln aufzeigt, dann wird Mobbing viel seltener auftreten. Es geht nicht darum, Konflikte im Unternehmen zu vermeiden. Vielmehr geht es um den adäquaten Umgang mit Konflikten, die offen, fair und mit dem Ziel einer gemeinsamen Lösung ausgetragen werden. Mobbing kann aus einem ungelösten Konflikt entstehen, um den sich niemand kümmert und der möglicherweise verharmlost oder vertuscht wird, sodass er unbeachtet fortschreiten und sich manifestieren kann. Mutiges Auftreten von Kolleg\*innen und Vorgesetzten, die klar ihre Meinung sagen und (verdeckte) Konflikte aufdecken und lösungsorientiert bearbeiten, kann die Entstehung von Mobbing verhindert werden.

## 3 Umgang des PZN mit Mobbing

### 3.1 Was tut das PZN, um Mobbing zu verhindern?

Das PZN verpflichtet sich im Unternehmensleitbild sowie in seinem Diversity-Konzept mit den dazugehörigen Schutzkonzepten zur Gewährleistung eines diskriminierungsfreien und gesunderhaltenden Arbeitsumfeldes. Die Einhaltung überwachen der Arbeitgeber, der Personalrat und die Beauftragten gemeinsam.

Das PZN arbeitet kontinuierlich daran, dass Rahmenbedingungen gegeben sind, die Mobbing verhindern:

- Transparenz von Aufgaben und Verantwortungsbereichen entsteht durch die Veröffentlichung von Organigrammen, Tätigkeitsprofilen, Organisations- und Verfahrensanweisungen im Intranet (Wissman) und kontinuierliche Weiterentwicklung.
- Be- und Entlohnungssysteme sind nicht individuell, sondern tariflich geregelt oder in einer Dienstvereinbarung mit dem Personalrat vereinbart und ebenfalls im Intranet veröffentlicht.
- Eine offene Fehlerkultur und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten wird von Beschäftigten und Führungskräften eingefordert ([Gesprächsleitfäden](#)), Beratungs- und Beschwerdestellen sind eingerichtet.
- Führungskräfte werden für ihre Aufgaben in systematischen Führungskräftebildungen qualifiziert, wobei der Umgang mit Konflikten - speziell auch Mobbing und der Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) - ein besonderer Schwerpunkt darstellt.
- Stellenbesetzungen, die Auswahl der Beschäftigten an Förder-/Qualifizierungsprogrammen erfolgen durch öffentliche Ausschreibungen, faire Auswahlverfahren und unter Beteiligung von Personalrat, Chancengleichheitsbeauftragte und ggf. Schwerbehindertenvertretung.
- Höhergruppierungen erfolgen nach den tariflichen Vorschriften.

### 3.2 Was tut das PZN, wenn ein Fall von Mobbing auftritt?

Wenn sich Mobbing zwischen Kolleg\*innen abzeichnet, ist die Führungskraft gefragt. Sie hat eine Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeitenden und ist verpflichtet, rechtzeitig einzugreifen und den Mobbing-Prozess möglichst im Ansatz zu stoppen. Geht das Mobbing von der direkten Führungskraft aus, ist die nächsthöhere Führungskraft in der Pflicht, das Mobbing zu unterbinden. Sowohl den Führungskräften als auch den betroffenen Mitarbeitenden stehen Ansprechpartner\*innen beratend zur Seite.

#### Das PZN verpflichtet sich zu folgenden Maßnahmen:

- Konflikte bereits im Anfangsstadium angehen ([Leitfaden Konfliktgespräch](#))
- Konsequentes Führungsverhalten
- Beratung und Unterstützung von Mobbingbetroffenen durch die benannten Verantwortlichen
- Coaching / Supervision / Mediation den Beteiligten zur Verfügung stellen
- Mobbingprävention durch Schulung und Information der Führungskräfte und Mitarbeitenden
- Konsequenzen für die mobbende Person, je nach Schwere und Dauer in Absprache mit der Personalleitung

### 3.3 Was können Betroffene tun? Erste Schritte

- Holen Sie sich Hilfe (siehe Liste der internen und externen Ansprechpartner\*innen unter Punkt 4).
- Informieren Sie zu Ihrer Unterstützung eine Person Ihres Vertrauens. Dies können die unten aufgeführten Ansprechpartner\*innen sein.

## 4. Ansprechpartner\*innen

### 3.4 Ansprechpartner\*innen für Betroffene

Unmittelbare und/oder nächsthöhere Führungskraft	
Zuständige*r Personalreferent*in	<a href="#">Zuständigkeits- und Vertretungsregelung veröffentlicht in wissman 2024 01 01 (pzn-wiesloch.de)</a>
Personalleitung  Stv. Personalleitung	Isolde Schuller: <a href="mailto:Isolde.schuller@pzn-wiesloch.de">Isolde.schuller@pzn-wiesloch.de</a> ; 06222-55-2106  Simone Schnell: <a href="mailto:Simone.schnell@pzn-wiesloch.de">Simone.schnell@pzn-wiesloch.de</a> ; 06222-55-2467
Mitglieder des Personalrats	<a href="#">Unser Team - Homepage (pzn-wiesloch.de)</a>
Schwerbehindertenvertretung	Andreas Schlicksupp: <a href="mailto:andreas.schlicksupp@pzn-wiesloch.de">andreas.schlicksupp@pzn-wiesloch.de</a> 06222 55-2576  <a href="#">Schwerbehindertenvertretung - Homepage (pzn-wiesloch.de)</a>
Beauftragte für Chancengleichheit	Petra Barié: <a href="mailto:petra.bariep@pzn-wiesloch.de">petra.bariep@pzn-wiesloch.de</a> ; 06222 55-2309  <a href="#">Chancengleichheit - Homepage (pzn-wiesloch.de)</a>

### 3.5 Welche Aufgaben haben die Ansprechpartner\*innen und wie gehen sie vor?

Die Ansprechpartner\*innen haben die Aufgabe, Mitarbeitende und Führungskräfte zu beraten, bei der Aufklärung des Sachverhaltes mitzuwirken und zur Konflikt- und Problemlösung beizutragen. Sie haben allen Hinweisen und Beschwerden bzgl. Mobbing nachzugehen. Sie arbeiten vertrauensvoll zusammen mit dem Ziel, die Betroffenen vor Mobbing zu schützen und Mobbing im PZN zu unterbinden.

## Prozess-Schritte: Sachverhaltsaufklärung und Beratungsgespräche

Wenden sich Führungskräfte an die Ansprechpartner\*innen, haben diese im Gespräch den Sachverhalt möglichst präzise zu erfragen und den Führungskräften Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Wenden sich Betroffene an die Ansprechpartner\*innen, haben diese unverzüglich, spätestens innerhalb einer Woche, diese in einem vertraulichen Gespräch zu beraten.

### 1. Schritt: Persönliche Klärung des Konfliktes zwischen den Beteiligten

In einem ersten Schritt bringen die Ansprechpartner\*innen die Details des Sachverhalts in Erfahrung und prüfen, ob sich der Verdacht des Mobbing's erhärtet oder ob es sich um einen anders gelagerten Konflikt handelt. In getrennten oder gemeinsamen Gesprächen - je nach Ausgangslage und Gesprächsbereitschaft - mit den aktiv und passiv beteiligten Mitarbeiter\*innen bemühen sie sich um eine Lösung möglichst auf der persönlichen Ebene. Hierbei respektieren sie den Wunsch der\*s Beschäftigten, der\*die sich an sie wendet.

### 2. Schritt: Einbeziehung der Führungskraft oder der nächsthöheren Führungskraft und/ oder der Personalleitung

Ist die Lösung des Problems zwischen den Beteiligten nicht möglich oder nicht angebracht, beziehen die Ansprechpartner\*innen mit Einverständnis der\*des Betroffenen die Führungskraft oder die nächsthöhere Führungskraft und/ oder die Personalleitung in das Verfahren ein.

### Interventionsmöglichkeiten der Ansprechpartner\*innen

- Die\*den Betroffenen zu den Gesprächen mit der belästigenden Person, der Führungskraft, der Personalleitung begleiten und sie\*ihn in der Vertretung ihrer\*seiner Interessen unterstützen.
- Die belästigende/n Person/en über die tatsächlichen und arbeits-/dienstrechtlichen Zusammenhänge und Folgen von Mobbing aufklären.
- Den Beteiligten, ggf. unter Einbindung der Führungskraft, einen Verfahrensvorschlag unterbreiten und die Umsetzung der dabei getroffenen Vereinbarungen überwachen.

## 4 Anlage: Weiterführende Informationen zu Mobbing

Quelle: [Gewalt am Arbeitsplatz: Was du wissen musst | DGB](#)

### Mobbing und Schikane im Job

Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es Meinungsverschiedenheiten - das ist normal und auch am Arbeitsplatz vor. Doch wo liegt die Grenze zwischen normalen Meinungsverschiedenheiten und Mobbing? Ein gelegentlicher Konflikt ist noch lange kein Mobbing. Anders sieht es aus, wenn jemand über einen längeren Zeitraum systematisch angefeindet und schikaniert wird. Mobbing hat Methode; Ziel ist es, eine Person auszugrenzen und bewusst zu demütigen. Mit einem konstruktiven Umgang mit Konflikten hat das nichts zu tun. Mobber\*innen halten zum Beispiel Informationen zurück und manipulieren Arbeitsergebnisse, sie geben sinnlose Anweisungen, setzen Gerüchte in die Welt und schrecken auch vor Gewalt und sexuellen Übergriffen nicht zurück. Eine einheitliche Definition, was Mobbing ist, gibt es nicht; der Begriff taucht in keinem Gesetz auf.

Weil Mobbing viele unterschiedliche Formen annehmen kann, ist es von den Betroffenen nicht immer leicht zu erkennen. Ein Indiz ist die Häufigkeit: Wenn Täter\*innen über ein halbes Jahr hinweg mindestens einmal in der Woche „zuschlagen“, ist die Grenze zwischen Zufall und System erreicht. Je nachdem, von wem die Angriffe ausgehen, unterscheidet man zwischen verschiedenen Formen des Mobblings. Beim **klassischen Mobbing** finden die Attacken unter hierarchisch Gleichgestellten statt, beim **Bossing** gehen die Angriffe vom Chef oder der Chefin aus. Wenn sich Untergebene aggressiv gegenüber dem Vorgesetzten verhalten, handelt es sich um **Staffing**.

### Nach welchem Muster läuft Mobbing in der Regel ab?

In der Regel durchläuft Mobbing diese 4 Phasen:

#### Phase 1: Konflikte und einzelne Vorfälle

Am Anfang des Mobblings steht ein ungelöster oder nicht bearbeiteter Konflikt. Daraus ergeben sich zunächst Abneigungen, Schuldzuweisungen und vereinzelte persönliche Angriffe.

#### Phase 2: Beginn des Psychoterrors

Dann weiten sich die Differenzen aus. Der ungelöste Konflikt gerät in den Hintergrund, die betroffene Person wird immer häufiger zur Zielscheibe von systematischer Schikane. Das Selbstwertgefühl der gemobbten Person nimmt ab, sie wird zunehmend isoliert und ausgegrenzt. Das passiert nach etwa 6 Monaten.

#### Phase 3: Arbeitsrechtliche Sanktionen

Im nächsten Schritt eskaliert die Entwicklung. Durch die ständigen Demütigungen ist die gemobbte Person so verunsichert, dass die Arbeit darunter leidet. Der oder die Betroffene gilt zunehmend als „problematisch“, es werden arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Abmahnung, Versetzung oder Kündigung angedroht. Diese Phase kann bis zu 2 Jahre anhalten. Oft verkennt nicht nur die Unternehmensführung die Situation, sondern auch die behandelnden Ärzt\*innen; es kommt zu Fehldiagnosen.

#### Phase 4: Ausschluss aus dem Unternehmen

Viele Mobbingfälle enden mit dem Verlust des Arbeitsplatzes, manchmal sogar mit dem Ausscheiden aus der Arbeitswelt. Entweder kündigen die Betroffenen selbst oder es wird ihnen gekündigt bzw. sie stimmen einem Auflösungsvertrag zu. Oft sind psychosomatische Krankheiten



oder langfristige Krankschreibungen die Folge, manchmal auch eine dauerhafte Arbeitsunfähigkeit. Diese Stufe dauert etwa 2 bis 6 Jahre.