

Gemeinsam

**Gemeinsam**

gegen

**Mobbing**

Arbeitskonflikte an der Quelle bekämpfen

Arbeitshilfe für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen



Sozialpolitik | Vorstand



Sozialpolitik/  
Gesundheitspolitik

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

## Impressum

### Herausgeber

ver.di-Bundesverwaltung  
Ressort 12  
Bereich Sozialpolitik/Gesundheitspolitik  
Paula-Thiede-Ufer 10  
10179 Berlin

Christian Zahn  
Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes

### Verantwortlich:

Judith Kerschbaumer  
Kontakt: [judith.kerschbaumer@verdi.de](mailto:judith.kerschbaumer@verdi.de)

IG Metall Vorstand  
Funktionsbereich Sozialpolitik  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
60329 Frankfurt/Main

Kirsten Rölke  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
der IG Metall

Jupp Legrand  
Kontakt: [hans-josef.legrand@igmetall.de](mailto:hans-josef.legrand@igmetall.de)

### Text und Redaktion

Ralf Stegmann, Jens-Jean Berger

### unter Mitwirkung von

Ingrid Bäumler  
Wolfgang Dennier  
Birgit Ganz  
Brigitte Hansmeier  
Holger Malterer

[www.teilhabepraxis.de](http://www.teilhabepraxis.de)  
[www.igmetall.de/behinderte](http://www.igmetall.de/behinderte)  
[www.schwerbehindertenvertretung.verdi.de](http://www.schwerbehindertenvertretung.verdi.de)  
[www.sopo.de](http://www.sopo.de)

### Gestaltung und Satz

Peter Pleines  
Crossmedia Konzeption und Produktion  
Frankfurt am Main

Stand: März 2007

### Bezugsadressen

Scholz direct  
Richard Scholz GmbH  
Paradiesstraße 206 A  
12526 Berlin  
Tel.: 030-67982-150  
Fax: 030-67982-351  
[verdi@scholz-direct.de](mailto:verdi@scholz-direct.de)

über die IG Metall-Verwaltungsstellen  
Produktnummer: 9906-15871

Im Extranet: <http://extranet.igmetall.de>  
> Service > Shop

Im Internet: [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)  
> Die IG Metall > Material/Bestellungen

### ISBN 978-3-938865-07-1

*Die vorliegende Broschüre entstand im Rahmen des Projektes Teilhabepraxis, das Bildungsmaterialien für die Qualifizierung von Interessenvertretungen in Betrieben und Dienststellen – Betriebs- und Personalräte, Schwerbehindertenvertretungen – zu den Aufgabenbereichen Integration, Rehabilitation und Gesundheits-sicherung entwickelt hat.*

[info@teilhabepraxis.de](mailto:info@teilhabepraxis.de)  
<http://www.teilhabepraxis.de>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>	
<b>Kapitel 1</b>	<b>Konfliktbearbeitung und Mobbingprävention</b>	
	<b>Herausforderungen für Führungskräfte und Interessenvertretungen</b> .....	<b>6</b>
<b>Kapitel 2</b>	<b>Definitionen und Zusammenhänge</b> .....	<b>10</b>
	A) Arbeitskonflikte: Basiswissen und betriebliche Konfliktpotenziale .....	10
	B) Mobbingkonflikte: Basiswissen, Verläufe und Mobbinghandlungen .....	24
<b>Kapitel 3</b>	<b>Fallbeispiele</b> .....	<b>31</b>
	A) Wie ein (eskalierender) Konflikt entsteht .....	31
	B) Mobbing ... ein typischer Fall? .....	35
<b>Kapitel 4</b>	<b>Der Mobbing-Report</b>	
	<b>Fakten, Zahlen und Schlussfolgerungen</b> .....	<b>38</b>
<b>Kapitel 5</b>	<b>Arbeitsdruck und Arbeitsstress</b>	
	<b>als zentrale betriebliche Konfliktpotenziale</b> .....	<b>52</b>
<b>Kapitel 6</b>	<b>Prävention und Intervention</b>	
	<b>Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und Konfliktmanagement</b> .....	<b>62</b>
	A) Das Arbeitsschutzgesetz .....	63
	B) Das betriebliche Konfliktmanagement .....	70
<b>Kapitel 7</b>	<b>Konstruktive Konfliktbearbeitung</b>	
	<b>im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg</b> .....	<b>76</b>
<b>Kapitel 8</b>	<b>Betriebliche Handlungsmöglichkeiten und rechtliche Grundlagen</b> .....	<b>86</b>
<b>Kapitel 9</b>	<b>Praktische Tipps, Anregungen und Ergänzungen</b> .....	<b>98</b>
<b>Anhang 10</b> .....	<b>106</b>	
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>112</b>	

# Gemeinsam

Arbeitskonflikte an der Quelle bekämpfen

gegen

# Mobbing

Gemeinsam ge



## Vorwort

Mobbing kann jeden treffen! Mobbing richtet sich gezielt gegen einzelne Personen. Sie werden über einen längeren Zeitraum systematisch schikaniert, drangsaliert, benachteiligt und ausgegrenzt. Man will sie schwächen, herabsetzen und bewusst schädigen. Rund 1,5 Millionen Menschen erleben Tag für Tag diesen Psychoterror am Arbeitsplatz. Nach einer aktuellen Emnid-Umfrage soll die Zahl sogar noch deutlich höher sein. Danach gab jede/r 6. Befragte an, schon einmal gemobbt worden zu sein.

Die Folgen von Mobbing sind gravierend: Sie reichen von Leistungs- und Denkblockaden über Rückzugstendenzen (Stichwort: „innere Kündigung“) bis hin zu Krankheiten wie Angststörungen oder Depressionen. Am Ende der Quälereien und Attacken stehen oft die Krankschreibung, die Kündigung oder die Frührente. Die Betroffenen fühlen sich allein gelassen. Unternehmen werden durch die Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten und insbesondere durch die krankheitsbedingten Ausfälle ihrer Mitarbeiter/innen finanziell erheblich belastet.

Gemeinsam müssen für die genannten Probleme Lösungswege gefunden und beschritten werden. Dazu gehört auch der Aufbau einer systematisch ineinander greifenden Konfliktbearbeitung und Mobbingprävention. Mobbing muss an der Quelle bekämpft werden. Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe, der betriebliche Informationsfluss, die Kommunikation, die Zusammenarbeit und das Führungsverhalten müssen auf den Prüfstand. Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG können davon ausgehende Konfliktpotentiale und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren offen legen und Gegenmaßnahmen ermöglichen. Mit Mediation, Supervision, Coaching und betrieblichen Konfliktlotsen sollte überdies an konstruktiven Konfliktlösungen gearbeitet werden.

Das gemeinsam von der IG Metall und ver.di getragene Projekt „Teilhabepraxis – Teilhabe behinderter Menschen und betriebliche Praxis“ ist im Rahmen seiner Projektarbeit vor allem von Schwerbehindertenvertretungen auf diese drängende betriebliche Problematik aufmerksam gemacht worden. Die vorliegende Broschüre will deshalb alle betrieblichen Interessenvertretungen für eine ganzheitliche Vorgehensweise sensibilisieren und ihnen Mut machen, sich aktiv für ein präventives Vorgehen gegen Mobbing zu engagieren.

**Kirsten Rölke**

(Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
der IG Metall)

**Christian Zahn**

(Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes)

# **Gemeinsam gegen Mobbing**

## **Arbeitskonflikte an der Quelle bekämpfen**

Herausgeber:  
IG Metall/ver.di  
Alle Rechte vorbehalten.

Copyright 2007  
IG Metall/ver.di



**Begleitende Literatur zur Broschüre**  
**(Übersicht und öffnen der Dateien über Inhalt.pdf)**