

# Mobbing verhindern – Tipps für Führungskräfte

Mobbing ist eine Form der systematischen Belästigung am Arbeitsplatz, bei der eine Person oder Gruppe andere Mitarbeitende wiederholt und absichtlich schikaniert, beleidigt oder isoliert.

Mobbingphasen umfassen die Konfliktphase, die Phase der indirekten und direkten Aggression, die Öffentlichkeitsphase und die Ausschlussphase. Die gesundheitlichen Folgen für Personen können vielfältig sein und beinhalten psychische, körperliche und soziale Beschwerden sowie Einschränkungen.

Für Organisationen können die Folgen von Mobbing zu einem Verlust der Mitarbeiterproduktivität, -motivation und Arbeitszufriedenheit, aber auch zu erheblichen finanziellen Verlusten durch Fehlzeiten der Mitarbeitenden führen.

Wie Organisationen Mobbing verhindern können, lesen Sie in dieser Fortbildungseinheit. Es werden Tools für die Praxis dargelegt, z. B. Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeitende, ein Beschwerdemanagement, Maßnahmen zur Sensibilisierung für Mobbing am Arbeitsplatz sowie ein Mobbingtagebuch.

**Autorin: Ulrike Maria Hilber**, Gesundheits- und Krankenpflegerin, Präventionsberaterin und Stresscoach, selbstständig mit eigener Praxis

## LERNZIELE

Wenn Sie diese Fortbildungseinheit gelesen haben, kennen Sie ...

- die Definition sowie die verschiedenen Phasen des Mobblings.
- die daraus resultierenden gesundheitlichen Folgen für Personen.
- die Folgen für eine Organisation.
- die Handlungsmöglichkeiten einer Organisation.
- die Maßnahmen in der Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention.
- den „No Blame“ Approach, wann Sie ihn anwenden können und welche Schritte hierzu eingeleitet werden müssen.
- Tools für die Praxis.

## STICHWÖRTER

Mobbing, Mobbingphasen, Prävention, gesundheitliche Folgen, betriebliche Folgen, betriebliche Gesundheitsförderung, Handlungsmöglichkeiten, Konfrontative Interventionen, Sekundärprävention und Tertiärprävention

Mobbingähnliche Phänomene sind wahrscheinlich so alt wie die Menschheit. Immer dann, wenn Menschen aufeinandertreffen, kann es zu Konflikten, Gruppenbildungen und zum Ausschluss von Menschen kommen.

Das, was wir aber heute unter dem Begriff Mobbing verstehen, meint eine systematische Ausgrenzung von Menschen und stellt für die Betroffenen eine massive Störung mit einhergehenden Folgen dar. Wesentlich ist, dass Menschen völlig unerwartet, ungerechtfertigt und entwürdigend einem Geschehen ausgesetzt werden, welches von Einzelpersonen, aber auch von einer Gruppe ausgehen kann. Oft wird der Begriff „Mobbing“ leichtfertig verwendet: Ein Streit unter Kollegen, eine Schikane von Vorgesetzten oder auch die eine und andere Bemerkung unter Kollegen hat oft nichts mit der eigentlichen Bedeutung zu tun. Dadurch kann es passieren, dass Mobbing oft nicht ernst genommen und verharmlost wird. Führungskräfte sollten deshalb auch bei scheinbar kleineren Streitereien sensibel bleiben.

## Definitionen von Mobbing

Leider gibt es noch immer keine einheitliche, international anerkannte Definition für Mobbing. Der Begriff hat englischsprachige Wurzeln (to mob: schikanieren; the mob: der Pöbel).



Der Forscher Heinz Leymann wurde 1932 in Niedersachsen geboren. Ab dem Jahr 1955 widmete sich der Diplompsychologe den Themen Mobbing, Arbeitspsychologie und Psychoterror. Leymann verstarb 1999 in Stockholm und gilt bis heute als einer der Pioniere in der Mobbingforschung. So definierte und publizierte er als einer der ersten Experten 1993 den Begriff „Mobbing“. Dabei hielt er folgende für Mobbing Zeitangaben fest: mindestens einmal pro Woche und mindestens über ein halbes Jahr. (5)

Im Factsheet 23 der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (3) wird Mobbing wie folgt definiert: *„Unter Mobbing ist ein wiederholtes, unangemessenes Verhalten gegenüber einem Beschäftigten oder einer Gruppe von Beschäftigten zu verstehen, das Gesundheits- und Sicherheitsrisiken hervorruft.“*

Die Definition Leymanns enthält folgende wesentliche Teile (5):

1. Arbeitsleben bzw. Zwangsgemeinschaft
2. Unterlegenheit
3. Konfliktbelastete Kommunikation

4. Systematik der Angriffe
5. Zielgerichtetheit

Leymann definierte zudem 45 Mobbinghandlungen, welche er in 5 Kategorien einteilte (5):

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen (Führungskraft verhindert Äußerungen, ständiges Unterbrechen, Drohungen)
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen (kein Ansprechen der betroffenen Person, sich nicht ansprechen lassen, Versetzung in entfernten Raum)
3. Angriffe auf das soziale Ansehen (Gerüchte verbreiten, lächerlich machen, Verdächtigung psychischer Krankheit)
4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation (keine Aufgaben oder Vergabe von sinnlosen Aufgaben, ständig neue Aufgaben)
5. Angriffe auf die Gesundheit (Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten, Androhung körperlicher Gewalt, Beschädigung von Heim/Arbeitsplatz)

Von einigen Autoren werden für den Begriff „Mobbing“ auch unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet. So

Bossing	hierarchisches Mobbing von oben nach unten
Staffing	Mobbing von unten nach oben
Bullying	Schikanen unter Schülern
Mobbing im herkömmlichen Sinn	Psychoterror und Schikanen auf derselben Ebene

**Tabelle 1:** Die verschiedenen Mobbingbegriffe

kennt man den Begriff auch unter den Synonymen Bossing, Staffing und Bullying.

Unterschiedliche Mobbing-Konfliktsituation: (5)

- Mobbing zielt auf Ausgrenzung und/oder Entfernung der betroffenen Person ab.
- Die psychischen, biologischen und sozialen Grundlagen der betroffenen Person werden gezielt attackiert, um diese ausgrenzen und/oder entfernen zu können.
- Mobbing kann krank machen. Daher ist von Tätern (und eventuell Mittätern) und Opfer(n) auszugehen.

Mobbing ist immer eine Form psychischer Gewalt, deren Konsequenzen das Opfer unterschiedlich erleben kann. In manchen Formen kann es auch zur Entwicklung einer posttraumatischen Belastungsstörung (PTSD, Post-traumatic Stress Disorder) kommen. Diese kann als Folge lang anhaltender traumatisierender Erfahrungen auftreten und sich durch folgende Symptome äußern: Konzentrationsstörungen, Angstzustände, Panikattacken, Schlafstörungen, Versagens- und Schuldgefühle und/oder Depressionen. In manchen Fällen kann sogar eine Suchterkrankung oder ein Suizid die Folge sein.

Als eine besondere und davon abgrenzbare Form der Belästigung wird die sexuelle Belästigung betrachtet (Sexual Harassment). Diese lässt sich definieren als jedes unerwünschte geschlechtsbezogene oder sexuell bestimmte Verhalten im Arbeitskontext, das von der Person als Angriff erlebt wird und ihr Wohlbefinden beeinträchtigt.

Risikofaktoren für das Entstehen von Mobbing:

- geringe subjektive Chance auf einen anderen Arbeitsplatz
- Arbeitsplatz in der öffentlichen Verwaltung, in Bereichen der Gesundheit, des Sozialen oder der Erziehung
- schlechtes Betriebsklima und geringe soziale Unterstützung
- Arbeitsteams hatten viele Frustrationserlebnisse
- Stressoren wie Unsicherheit des Arbeitsplatzes
- Führung ist wenig unterstützend
- mangelnde Information und Intransparenz der Abläufe
- konfliktvermeidende Unternehmenskultur

## Die verschiedenen Mobbingphasen

Es lassen sich 4 Phasen in einem Mobbingprozess definieren:

1. Konfliktphase
2. Phase der indirekten und direkten Aggression, das „Mobben“ etabliert sich
3. Öffentlichkeitsphase
4. Ausschlussphase

Die Leitungskraft hat eine wesentliche Rolle in der Entwicklung von Mobbing. Würde diese nicht wegsehen oder es tolerieren, könnte Mobbing nicht entstehen.

## Gesundheitliche Folgen von Mobbing

Die Entstehung schwerwiegender Erkrankungen können oft gesundheitliche Folgen von Mobbing sein. Als typische Symptome werden folgende genannt:

- Migräne und Spannungskopfschmerzen
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- Magen-Darm-Erkrankungen
- Erschöpfungszustände
- Depressionen
- Angststörungen
- Posttraumatische Belastungsstörungen
- Arbeitsunfähigkeit
- Erwerbsunfähigkeit
- Suizid(-versuch)

## Folgen für Organisation

Durch belastende Situationen und langfristige schwerwiegende Erkrankungen können auch verheerende Folgen für eine Organisation entstehen. Dazu gehören:

- Betroffene zeigen eine signifikant schlechtere psychische Gesundheit. Dies geht mit Folgen wie psychischem Stress, Angst, Fatigue, einer beeinträchtigten Vitalität und einer depressiven Symptomatik oder auch Depressionen einher.
- Die Leistung, Motivation, das Engagement und die Arbeitszufriedenheit werden davon beeinflusst.
- Auch die Bindung an das Unternehmen leidet darunter, der Arbeitnehmer spielt mit dem Gedanken, den Arbeitsplatz zu wechseln, oder verlässt ihn sogar. Dadurch entsteht für das Unternehmen ein nicht unerheblicher volkswirtschaftlicher Schaden.

## Handlungsmöglichkeiten der Organisationen

Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz spielen in allen betrieblichen Strukturen eine Rolle, in denen die Erreichung der Arbeitsziele eine Interaktion und Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten erforderlich macht.

Die Prävention von Mobbing, der Umgang mit Mobbing und sozialen Konflikten, die Förderung sozialer Unterstützung und eines positiven Sozialklimas im Unternehmen sind zentrale Bestandteile der betrieblichen Gesundheitsförderung.

### Integrativer Ansatz

Im integrativen Ansatz wird die Umsetzung von Strategien auf individueller Ebene, auf Gruppenebene und auf organisationaler Ebene empfohlen. Dabei lassen sich allgemeine Maßnahmen – etwa Prozessänderungen und Teambildung – mit solchen kombinieren, die speziell auf Mobbing abzielen.

Zapf definierte 1999 verschiedene Risikofaktoren für Mobbing. Von diesen ausgehend, werden Maßnahmen abgeleitet.

## Maßnahmen zur Mobbingprävention

Diese Maßnahmen werden eingesetzt, um das Entstehen von Mobbing zu vermeiden. Die Prävention beinhaltet allgemeine Maßnahmen, welche für das gesamte Team gelten und auch in einer Dienstvereinbarung festgelegt sind. In der Primärprävention werden Maßnahmen gesetzt, um das Problem nicht entstehen zu lassen. Dies kann folgende Faktoren beinhalten:

- ein umfassendes Konzept in der Arbeitsplatzgestaltung
- die Stärkung der Autonomie und des Entscheidungsspielraums
- die Entwicklung eines sozialen Klimas durch die Stärkung der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz
- Vermeidung von einer Arbeitsüberforderung, aber auch von fehlenden Weiterbildungsmöglichkeiten und geringen Entscheidungsbefugnissen

Vor allem das Konzept der sozialen Unterstützung kann im Rahmen der Prävention sinnvoll sein. Diese wird durch einfache Maßnahmen wie Interesse, Freundlichkeit oder Hilfe von Kollegen und Vorgesetzten getragen. Auch eine verständnisvolle, mitfühlende Unternehmenskultur, professionelles Entgegenkommen, eine enge Zusammenarbeit, gute und effiziente Kommunikationswege sowie eine angenehme und unterstützende Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten können hilfreich sein.

Auch ein einfühlsames Gespräch oder eine kollegiale Beratung können so manchen Konflikt im Keim ersticken. Die Stärkung der Teamarbeit oder die Einführung eines Teamselbstmanagements verringert die Gefahr der Arbeitsunterforderung.

Ein gutes Arbeitsklima ist die beste Mobbingprävention!

## 4 FORMEN DER SOZIALEN UNTERSTÜTZUNG

Es gibt 4 Formen der sozialen Unterstützung:

**Emotionale Unterstützung** = Wahrnehmung von Zuneigung, Vertrauen und Anteilnahme

**Instrumentelle Unterstützung** = konkrete Beihilfen materieller oder finanzieller Art

**Informationelle Unterstützung** = Weitergabe von Ratschlägen und nützlichen Hinweisen

Unterstützung durch **Bestätigung und Anerkennung** durch eine empfundene Wertschätzung durch andere

In der Praxis kann die soziale Unterstützung durch Informationen, interne Schulungen, Sensibilisierungsmaßnahmen, Qualitäts- und Gesundheitszirkel oder durch einen innerbetrieblichen/externen Beauftragten umgesetzt werden.

### Primärprävention

Die Maßnahmen der Primärprävention können auch als Mobbing-Frühwarnsystem gesehen werden. Hierzu können folgende konkrete Maßnahmen umgesetzt werden:

- Sensibilisierung: Info über Mobbing
- Training zu Konfliktbewältigung und wertschätzender Kommunikation
- Verbesserung der Arbeitsorganisation und -kultur
- Arbeitnehmer\*innenschutz und Gesundheitsförderung
- Vereinbarungen zum Schutz vor Diskriminierung
- betriebliche Anlaufstellen
- Mitarbeitergespräch
- regelmäßige Teambesprechungen
- Mitarbeiterbefragungen
- Arbeitsplatzevaluierungen und Gefahrenanalysen, welche auch psychosoziale Stressoren evaluieren
- Auswertung von Krankenstand und Fluktuation auf Abteilungsebene

Es können folgende konkrete Maßnahmen vonseiten der Leitungskraft durchgeführt werden:

- Klarstellung der Einstellung gegenüber Mobbing („In meinem Bereich werde ich kein Mobbing dulden.“)
- Konfliktregeln festlegen
- Klarheit und Transparenz im Führungsstil (keine tatsächliche oder mutmaßliche Bevorzugung Einzelner)
- Ausformulierung klarer Ziele und Verantwortlichkeiten (schafft Nachvollziehbarkeit und stärkt das Vertrauen innerhalb des Teams)
- Mediation, Supervision und Coaching, um Eskalation von vorhandenen Konflikten zu verhindern

- Unterstützung der Mobbingopfer (z. B. Dienstfreistellung, um Beratung in Anspruch zu nehmen)
- professionelles Konfliktmanagement
- Führungskräfte müssen gut informiert und geschult sein
- gemeinsames Vorgehen von Vorgesetzten und dem Betriebsrat
- verpflichtende Schulungen neuer Mitarbeitender und von Führungskräften
- Arbeitsmediziner, Betriebspsychologen
- Auswahl von Mitarbeitenden mit Kompetenz-Sicherheit im Umgang mit Stressoren
- Sozialkompetenzen werden immer wichtiger, besonders in der Führungsebene.

## Sekundärprävention und Tertiärprävention

In der Sekundärprävention werden Maßnahmen getroffen, um Anzeichen von Mobbing frühzeitig zu erkennen, und in der Tertiärprävention wird Mobbing „behandelt.“

Im Übergang zum Mobbing konzentrieren sich die Maßnahmen auf den Betroffenen. In der Mobbingphase braucht es eine professionelle Unterstützung eines externen Beraters. Es können folgende unterstützende Strategien eingesetzt werden:

- innerbetriebliche „Beauftragte“ unterstützend
- externe Berater intervenierend
- konfrontative Intervention und Mobbinggremium
- „No Blame“ Approach
- externe Clearingstellen
- Mediation
- arbeits-, disziplinar- oder zivilrechtliche Maßnahmen
- Schiedsverfahren, Machteingriffe

## Interventionen bei Mobbing

Zur Intervention bei Mobbing können verschiedene Anlaufstellen den Opfern als Ansprechperson dienen. Im folgenden Abschnitt werden die Anlaufstellen innerhalb einer Organisation benannt.

### Innerbetriebliche Ansprechperson

Trotz der besten Präventionsprogramm kann es zur Entstehung von Mobbing kommen. In einer Dienstvereinbarung können bereits Maßnahmen festgelegt werden. Eine der vielleicht wichtigsten Maßnahmen besteht darin, dass Betroffene im Betrieb Ansprechpersonen (Gleichbehandlungs-, Mobbingpräventionsbeauftragte, Konfliktlotsen, Personalvertreter ...) vorfinden.

Zudem ist es wichtig, dass der Betrieb einen positiven Umgang mit der „Fehlerkultur“ pflegt. Diese innerbetrieblichen Ansprechpersonen sollten über ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen verfügen und eine Qualifikation

zum Thema „Mobbing“ vorweisen können. Vom Dienstgeber können dafür finanzierte (Weiter-)Qualifizierungsprogramme unterstützt werden. Die Qualifikation als innerbetriebliche Ansprechperson sollte einer weitgehend neutralen, am besten weisungsunabhängigen Person übertragen werden. Die Verschwiegenheit gegenüber Dritten sollte eine Dienstverpflichtung sein, außer sie wird vom Betroffenen von der Verpflichtung entbunden.

### Beschwerdestellen

Hier sollte es sich um eine neutrale Anlaufstelle handeln, welche im Falle eines Mobbinggeschehens aktiv wird. Auch sie sollte über die Voraussetzungen der innerbetrieblichen Ansprechperson verfügen. So sollte die Besetzung durch eine arbeitsrechtlich und arbeitspsychologisch vertraute Person erfolgen. In der Praxis muss oft die Neutralität hinterfragt werden, deshalb ist manchmal die Beauftragung durch externe Referenten sinnvoller.

### Konfliktmanagement und Mediation

Das professionelle Konfliktmanagement in Form einer Mediation durch einen externen Referenten oder durch die innerbetriebliche Ansprechperson sollte so frühzeitig wie möglich erfolgen. Eine grundlegende Haltung sollte die Allparteilichkeit sein. Es geht nicht darum, Opfer und Täter zu identifizieren und in ihren Rollen festzulegen, sondern die verschiedenen Sichtweisen zu identifizieren. Es kann mit der Gruppe, aber auch mit Einzelpersonen gearbeitet werden. Neben der klassischen Methode der Mediation empfiehlt sich das sogenannte Pendelmodell, bei welchem nicht sofort mit der gesamten Gruppe gearbeitet wird, sondern alle Seiten ihre Sichtweisen unter 4 Augen dem Mediator vorbringen und diese selektiven Aspekte für die Gespräche mit den „anderen Seiten“ aufgreift. Informationen werden so zunächst hin und her (daher Pendel) getragen, und erst wenn sich die Lage etwas entspannt hat, kommt die gesamte Gruppe zusammen. Dann kann die klassische Mediation durchgeführt werden.

### Konfrontative Intervention

Der Begriff der Konfrontation entstammt dem lateinischen Verb *confrontare*, was so viel wie „jemanden mit etwas konfrontieren“ oder „die Stirn bieten“ bedeutet. Allgemein versteht man darunter eine aggressive Handlungsweise, dem ist aber nicht so. Bei den konfrontativen Interventionen geht man von einer wertschätzenden, partnerschaftlichen, direkten, klaren und couragierten Haltung aus. Während der Intervention kommt es zu einem wechselseitigen Austausch, Aufzeigen und Darstellen von Meinungen, Beobachtungen, Interessen, Wertvorstellungen und emotionalen Befindlichkeiten.

Die Grundsätze der konfrontativen Intervention sind:



- Einlassen aller Beteiligten auf andere Sicht- und Erlebnisweisen
- Rücksichtnahme auf individuelle Grenzen
- Methoden für offenere Kommunikation
- Vermeiden einer vorschnellen Flucht in Lösungen
- Beratungsteam aus mindestens 2 Personen (wenn möglich gemischtgeschlechtlich)
- fachliche und persönliche Voraussetzungen für die Prozessbegleitung der Betreuer

Die 3 häufigsten Interventionsformen sind:

1. Prävention
2. Individuelle Beratung und Unterstützung Betroffener (auch mit Kostenübernahme von Psychotherapiestunden)
3. Maßnahmen der Führungskräfte (Ermahnung, Weisungserteilung, Disziplinaranzeige, Versetzung bis hin zur Kündigung oder Entlassung) sind wichtig, reichen aber oft nicht mehr aus.

Insgesamt fehlt ein vierter integrativer Ansatz, der das gesamte soziale System erfasst. Eine konfrontative Intervention

soll auch mit Beteiligten angestrebt werden, die eine Mitwirkung an Bewältigungsstrategien vorerst ablehnen.

Bausteine der konfrontativen Intervention

- Voraussetzungen klären (Zeitspanne von 3–6 Monaten definieren), Handlungsfähigkeit der Betroffenen, z. B. Unterstützung
- Auftakt (Dienstaufträge zur Zusammenarbeit mit Betreuer, Kommunikation dienstrechtlicher Konsequenzen bei Verweigerung der Teilnahme etc., Darstellen von Ablauf, Methoden und Instrumenten, Abgrenzen der Intervention von Einflussnahme von Führungskräften)
- Analyse (Einzelgespräche der Betreuer mit allen Beteiligten und wichtigen Akteuren, Erarbeiten einer Informationsstrategie, z. B.: Wem soll/muss was wann kommuniziert werden?)
- Kernphase (Beratungs-, Schulungs- und Trainingseinheiten, Evaluierung, Hausaufgaben, etwa on the Job, in kürzeren Besprechungen oder 1–3-tägigen Seminaren)
- Abschlussphase (gemeinsames Erarbeiten einer Lösungsvereinbarung in Absprache mit der Personalstelle)

## Der „No Blame“ Approach

Der „No Blame“ Approach wurde in den 90iger-Jahren von Maines und Robinson in Großbritannien entwickelt und findet vor allem im Schulbereich Anwendung. Verwendet werden können die Grundlagen dieses Ansatzes aber auch in Betrieben und in der Arbeit mit Erwachsenen. Die Mobbinghandlung an und für sich wird hier erst gar nicht thematisiert, sondern man versucht zunächst herauszufinden, wer beteiligt ist. Im nächsten Schritt versucht man gemeinsam eine Betroffenheit und ein Verständnis für den Gemobbten zu entwickeln, sodass sich die daran Beteiligten schrittweise der Verantwortung bewusst werden. Die Aufgabe des Prozessverantwortlichen besteht darin, die Veränderungen zu beobachten.

### Grundlagen des „No Blame“ Approach

- Mobbing ist Teil des normalen Arbeitslebens.
- Die genauen Umstände des Mobbings lassen sich meistens nicht klären.
- Strafe hilft nicht.
- Das Opfer kann nichts tun.
- Die Verantwortung liegt bei der Führungskraft und der Gruppe.
- Leitung und andere Verantwortliche müssen über das Vorgehen informiert werden.

### Die Handlungsschritte

- Treffen mit Betroffenen
- Treffen mit den beteiligten Personen
- Problem abklären
- Verantwortung verteilen
- Gruppe nach Ideen fragen (Was kann jeder zur Sitzung beitragen?)
- Verantwortung auf die Gruppe übertragen
- Nachbesprechung

## Späte tertiäre Interventionsmöglichkeiten: Debriefing und Krisenintervention

Was können Betroffene tun, um Mobbing zu überstehen?

- Grenzen setzen
- persönliche Stabilisierung
- Veränderungen der Arbeitssituation

Zunächst ist es in der **Beratung** des Betroffenen wichtig, nicht alles infrage zu stellen. Man gibt ihm eine Stütze, versorgt ihn mit Informationen und Literatur. Im **Debriefing** wird ein auf den Betroffenen abgestimmtes Unterstützungskonzept entwickelt. Hier steht besonders die Aktivierung von persönlichen und sozialen Ressourcen im Vordergrund. Auch die Festlegung rechtlicher Schritte ist Teil eines Debriefings.

## Tools für die Praxis

- a. Betriebsvereinbarungen
- b. Gesprächsleitfäden und Checklisten für Erstgespräche
- c. Gespräche mit gemobbter Person
- d. Gespräche mit vermeintlich mobbender Person
- e. Gespräch mit dem Team
- f. Leitfaden für Betroffene
- g. Mobbingtagebuch

## Literatur

- 1 Arentewicz, G., Fleissner, A. (Hrsg): *Arbeitsplatzkonflikte – Mobbing als Psychoterror am Arbeitsplatz. Ursachen, Folgen und Formen der Hilfe*. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 2003.
- 2 Eurofound: *Foundation Findings. Physische und psychische Gewalt am Arbeitsplatz*. 2010. (Online unter <http://www.eurofound.europa.eu/publications/2010/54/de/1/EF1054DE.pdf>)
- 3 Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz: *Mobbing. Factsheet 23*. 2002. (Online unter <http://osha.europa.eu/de/publications/factsheets/23>)
- 4 European Trade Union Confederation (ETUC): *Autonomous Framework Agreement on Harassment and Violence at Work. ETUC-Vereinbarung*. Brüssel 2008.
- 5 Leymann, H.: *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Rowohlt Verlag, Reinbeck bei Hamburg 1993.
- 6 Leymann, H., Gustafsson, A.: *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Ausgabe 5. 1996, S. 251–275.
- 7 Kloimüller, I. et al.: *Mobbing: Leitfaden zur Prävention und Intervention*. Hrsg. v. GÖG/ FGÖ (Gesundheit Österreich GmbH/Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich). 2. überarbeitete Auflage. (Wissen 7), Wien 2012.
- 8 Drössler, S. et al.: *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Soziale Beziehungen*. BAUA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin), Technische Universität Dresden 2016. (Online unter <http://www.baua.de/dok/7930424>)
- 9 Köllner, V.: *Mobbing am Arbeitsplatz*. 2017. (Online unter [https://www.researchgate.net/publication/319987605\\_Mobbing\\_am\\_Arbeitsplatz](https://www.researchgate.net/publication/319987605_Mobbing_am_Arbeitsplatz))

## Bildquellen

- © Stockwerk-Fotodesign – AdobeStock.com  
© fotomowo – AdobeStock.com