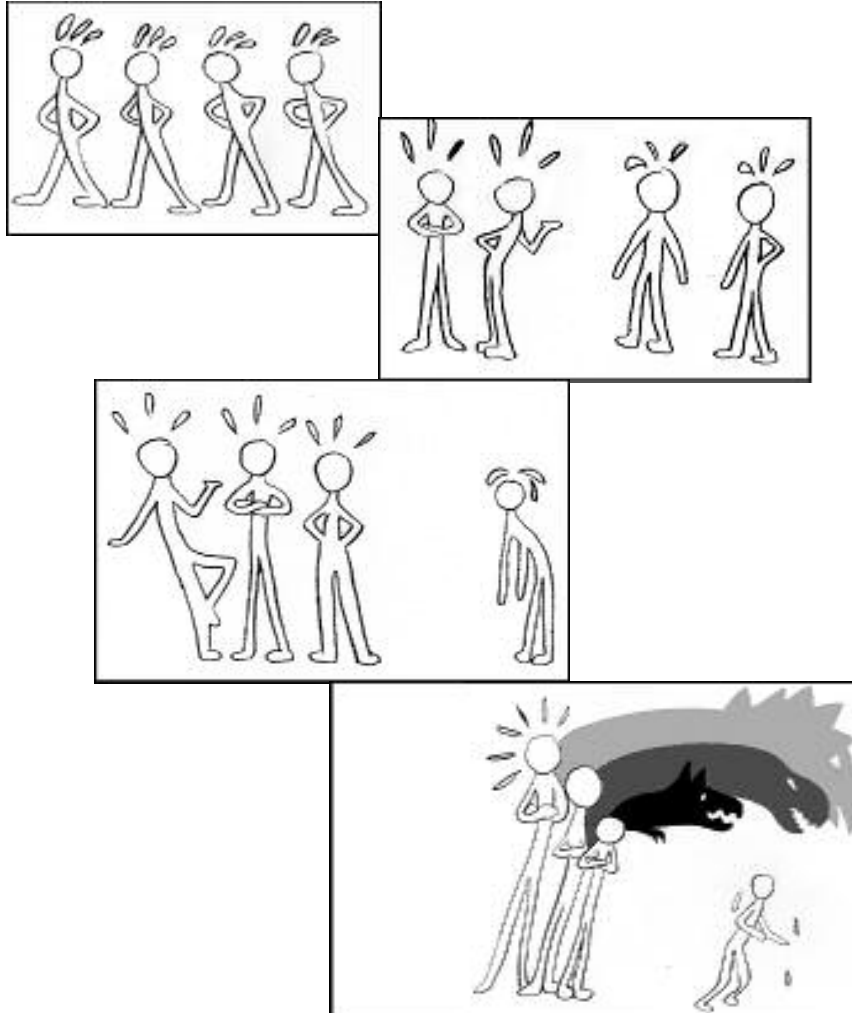


# Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz

## Kennzeichen und Umgang



**MAV** Mitarbeitervertretung  
Kirchenbezirk Nagold  
Bahnhofstr. 16, 72202 Nagold

## Leitfaden für Beschäftigte und Vorgesetzte im Kirchenbezirk Nagold

Der Leitfaden erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit sondern möchte den aktuellen Diskussions- und Informationsstand der MAV des Kirchenbezirks Nagold an die Beschäftigte weitergeben.

Stand Mai 2007

	Inhalt	Seite
1.	Definition	3
2.	Was ist Mobbing, wo kommt Mobbing vor?	3
3.	Welche Faktoren begünstigen Mobbing?	5
4.	Kennzeichen von Mobbing	5
5.	Ziel oder Absicht „des Mobbers / der Mobberin“	7
6.	Mögliche Auswirkungen	7
7.	Lösungsstrategien bei Mobbing	8
7.1	Vorbeugende Maßnahmen	8
7.2	Kontaktadressen	9
7.3	Frühzeitiges Eingreifen	9
7.4	Was sollten „Betroffene“ im Frühstadium von feindlichen Handlungen tun?	10
8.	Fazit	11
	Impressum, Quellen	12

## 1. Definition

**Mobbing** (engl.): **Arbeitskollegen ständig schikanieren, quälen, verletzen, mit der Absicht, ihn/sie von seiner/ihrer Arbeitsstelle zu vertreiben.**

(Duden Das neue Lexikon 3. Auflage 1996)

Mobbing am Arbeitsplatz ist eine konfliktbelastete Kommunikation unter KollegInnen oder zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten bei der Personen systematisch und über einen längeren Zeitraum (ca. ½ Jahr) mit dem Ziel des Ausstoßens direkt oder indirekt angegriffen werden.

➔ Das Vorliegen eines Konfliktes, auch wenn er schmerzhaft ist, ist noch kein Mobbing.

## 2. Was ist Mobbing, wo kommt Mobbing vor?

Mobbing kommt überall vor, auch in Diensten und Einrichtungen im kirchlichen Bereich, und jede/r kann Opfer werden.

### **Beispiel 1:**

Eine neue Pfarrerin übernimmt die Leitung einer kleinen Kirchengemeinde. Die Pfarrerin ist 35 Jahre alt.

Im Pfarrbüro arbeitet seit über 20 Jahren eine Pfarramtsekretärin (dienstliche Inanspruchnahme 50 %). Sie ist 56 Jahre alt.

Von Beginn an hat die Pfarrerin der Angestellten gegenüber klar gemacht, dass ihr diese „im Weg“ sei. Sie hätte andere Vorstellungen davon, wie man ein Pfarrbüro führt, jedenfalls nicht auf diese rückständige Art und Weise. Sie wolle ein modernes Büro mit Computerarbeitsplätzen und außerdem will sie jüngeres Personal. Sie sagt ganz unverhohlen, dass sie die Mitarbeiterin „loswerden“ möchte. Über die Modalitäten müsse man sich einigen, großartige

finanzielle Zugeständnisse solle sie sich jedoch lieber gleich aus dem Kopf schlagen.

Der ganze Vorgang spielt sich innerhalb von 5 Tagen ab.

Die Mitarbeiterin ist verängstigt und kann kaum noch schlafen. Sie fragt sich ständig wie es mit ihr weitergehen soll.

➔ **Ein Fall von Mobbing? Kein Mobbing!** Ein offener Konflikt.

### **Beispiel 2**

Eine 27 jährige Erzieherin leidet häufig an einer Infektion der Bronchien. Die Behandlung ist sehr langwierig und es kommt öfters zu krankheitsbedingten Fehlzeiten, weil die Mitarbeiterin mit Fieber das Bett hüten muss.

Sobald es ihr besser geht, erscheint sie wieder im Kindergarten, um ihre Arbeit aufzunehmen. Als ob sie nicht schon ein genügend schlechtes Gewissen hätte, wurde sie von der Kindergartenleiterin gleich beim Betreten des Kindergartens gefragt, ob sie denn wirklich wieder gesund sei, sie sähe noch sehr blass aus.

Damit nicht genug.

Kaum war sie zweimal hintereinander krank, wurde gleich eine neue Springkraft eingestellt, die schon allseits beliebt ist. Sogar eine der Elternbeirätinnen hat ihr kürzlich geraten, sich doch gründlich auszukurieren und daheim zu bleiben, nach dem Motto: Nur nichts überstürzen.

Für die Mitarbeiterin ist klar, dass sie rausgedrängt werden soll, weil sie zu oft krank ist. Sie fühlt sich hilflos. Die Fieberschübe wollen nicht aufhören. Dazu kommen Angstzustände und Schlafbeschwerden, die sie nur noch mit Schlafmitteln in den Griff bekommt.

➔ **Ein Fall von Mobbing? Nein, kein Mobbing, sondern ein Missverständnis.** Das Problem der Mitarbeiterin ist trotzdem Ernst zu nehmen. Aufklärung ist notwendig.

### **3. Welche Faktoren begünstigen Konflikte, die zu Mobbing führen können?**

- Unklare Funktionen und Aufgabengebiete
- Einflussmöglichkeit von Kirchengemeinderäten oder Kirchengemeindemitgliedern, die alle ein Wort mitreden wollen, wenn es z.B. um kirchliche Beschäftigte geht
- die Doppelrolle des Pfarrers als Dienstvorgesetzter und Seelsorger
- Konkurrenz (Beschäftigte untereinander)
- Arbeitsverdichtung wegen Stellenreduzierung
- Spannungen durch Stellenabbau (Kosteneinsparung)
- Ungünstige Konfliktlösungsstrategien
- Nichtanerkennen von Fachkompetenz durch Dritte
- Unklare Zielvorstellungen

### **4. Kennzeichen von Mobbing**

Mobbing am Arbeitsplatz ist ein dynamischer Prozess, der in mehreren Phasen abläuft und mit einem unbearbeiteten Konflikt beginnt. Konflikte haben immer eine Sach- und Beziehungsebene und müssen deshalb umfassend bearbeitet und gelöst werden, je früher desto besser, damit der Konflikt nicht zu Mobbing eskaliert. Besteht keine Lösungsbereitschaft mehr, wird aus dem Miteinander ein Gegeneinander, eine feindliche Handlung: Dann sprechen wir von Mobbing.

#### **Feindliches Verhaltensmuster Symptombeispiele:**

- Kommunikation wird abgebrochen
- Dem „Betroffenen“ wird die Arbeit erschwert
- Verbreiten von Gerüchten und Lügen

- Willkürliches Entziehen von Zuständigkeiten und Aufgaben
- Informationen werden vorenthalten
- Anweisungen werden über Dritte weitergegeben
- Der/die „Betroffene“ wird als Mensch ausgeschlossen
- Das Brennglas wird auf Fehler und Schwächen gerichtet
- Ausnutzen von Überlegenheit, persönlichen und beruflichen Vorteilen oder Beziehungen
- Suchen weiterer Verbündeter
- Versuche des „Betroffenen“ zur Konfliktlösung werden zum Scheitern gebracht
- Zwang zu gesundheitsschädigenden Arbeiten
- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht und herabsetzend über ihn gesprochen
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an, und beurteilt den Arbeitsansatz in falscher, einseitiger und kränkender Weise. Die Professionalität wird von vornherein in Frage gestellt. (Bsp.: Eine Frau wird aufgrund ihres Geschlechts in ihrer Führungsposition nicht anerkannt).

#### **Phasen-Modell eines Mobbing–Verlaufs (nach Leymann)**

- |  |
|--|
| <p><b>1. Phase</b><br/>Konflikte im organisatorischen und im menschlichen Bereich<br/>In dieser Phase noch lösbar</p> <p><b>2. Phase</b><br/>Mobbing-Handlungen, systematischer Psycho-Terror, feindliches Verhalten, Verweigerung von Lösungsmöglichkeiten<br/>→ z.B. absichtliches Vorenthalten von Informationen und Arbeitsmaterialien</p> <p><b>3. Phase</b><br/>Unzulässige Übergriffe, Rechtsbrüche durch Vorgesetzte<br/>→ z.B. unberechtigte Abmahnung, Eigenkündigung oder Auflösungsvertrag</p> |
|--|

#### 4. Phase

Ausschluss aus dem Arbeitsleben durch Selbstkündigung,  
Kündigung durch den AG, Krankheit, Verrentung

#### **Mobbing-Situationen können nur deshalb entstehen, weil ( nach Leymann)**

- alle es zulassen
- niemand sich kümmert
- keiner etwas dagegen tut
- die Täter ungehindert ihre Opfer quälen können
- die Opfer Angst haben
- Egoismus vor Mitmenschlichkeit steht
- die Angst um die eigene Position und den Arbeitsplatz groß ist

☞ Mobbing geschieht nur, weil es sich weiterentwickeln darf, und weil es niemand ernsthaft verhindert!

#### **5. |Ziel oder Absicht „des Mobbers/Mobberin“**

- Einschüchterung
- Anpassung
- System- oder Machterhalt der Mobber
- Enge Werte- und Moralvorstellungen sollen erhalten werden
- Am Ende: Der/die Betroffene soll den Arbeitsplatz verlassen

#### **6. |Mögliche Auswirkungen von Mobbing**

1. Der/die Beschäftigte fühlt sich verunsichert, angespannt, verliert Energie und Motivation
2. Der/die Betroffene empfindet Ohnmacht und Wut und ändert daraufhin seine Verhaltensweise (reagiert aggressiv oder resigniert)

3. Selbst gutwillige KollegInnen ziehen sich zurück, der/die „Betroffene“ wird isoliert
4. Fehler stellen sich ein, psychosomatische Störungen treten auf
5. Schlimmstenfalls Kompensation durch Alkohol- und Tablettenkonsum
6. Der/die ArbeitnehmerIn kündigt oder wird gekündigt
7. Auswirkungen auf das Erscheinungsbild von Kirche in der Bevölkerung

#### **7. |Lösungsstrategien bei Mobbing**

---

##### **7.1 |Vorbeugende Maßnahmen:**

---

- Das „sich vertraut machen“ mit Konfliktlagen und der Gefahr des Eskalierens zu Mobbing (deutsch: Intrigen)
- Das Einbeziehen der Menschenwürde und Entwickeln des Miteinanders im Dienstbereich
- Verbesserung des Betriebsklimas durch allgemeine Humanisierung des Arbeitsumfeldes bessere Arbeits- und Organisationsstrukturen, Konfliktlösungsregeln einführen um Mobbing weniger Chance zu geben.
- Konflikte, die es in jeder Zusammenarbeit gibt, sollten auf der Sach- und Beziehungsebene angesprochen und gelöst werden, bevor sie sich zu Mobbing ausweiten
- Entwicklung einer konstruktiven Streitkultur unter den Mitarbeitern
- Fortbildungen besuchen zum Erwerb konstruktiver Konfliktlösungsmöglichkeiten
- Bestehen weiterhin Differenzen in der Auffassung zwischen zwei oder mehreren Mitarbeitern, die die Atmosphäre beeinträchtigen, sollte ein(e) am Konflikt unbeteiligter Vermittler(in) eingeschaltet werden

## 7.2 | Kontaktadressen

---

Mobbing-Notfall-Telefon (KDA/Betriebsseelsorge/DGB):

- Stuttgart: 0711 2028360  
dienstags und donnerstags 17-19 Uhr
- Heilbronn: 07131 8888016 montags 17-19 Uhr

Mobbing-Beratung für Betroffene, MAV-Mitglieder,  
Interessierte, Mobbing-Seminare, Mobbing-Referate:  
Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt (KDA Württemberg),  
Regionalbüro Heilbronn

Volker Stücklen, Sozialsekretär  
07131 982330

Volker.stuecklen@ev-akademie-boll.de

## 7.3 | Frühzeitiges Eingreifen (nach Leymann)

---

Leitfaden für Berater, MAV, zum Vorgehen bei einem  
ungelösten Konflikt oder einer realen Mobbing-Situation  
Problemanalyse:

- **Wann** trat das Problem auf? (Zeitpunkt)
  - **Was** könnte die Ursache dafür sein? (Ursachenanalyse)
  - **Wo** ereignete sich das Problem? (Abteilung/Bereich)
  - **Wer** ist daran beteiligt? (Namen/Funktionen)
  - **Wie** wird mit dem Betroffenen umgegangen? (Mobbing-Handlungen)
  - **Welche Schritte** sind notwendig? (konkrete Vorgehensweise)
  - **Welche Maßnahmen** müssen eingeleitet werden? (Maßnahmenliste)
  - **Wer ist verantwortlich** für die Durchführung? (Name/Funktion)
- ☞ Mobbing-Handlungen müssen so früh wie möglich gestoppt werden durch gezieltes und beherrschtes Eingreifen des Sozialen Umfelds und von Vorgesetzten

oder MAV oder allen zusammen. Der erste Schritt erfordert die Zivilcourage, etwas ändern zu wollen.

- ☞ Denn: Der durch Mobbing Betroffene kann seine augenblickliche Lage **nicht aus eigener Kraft** ändern – das müssen **andere, das Umfeld tun!**

Ein menschenwürdiges Arbeitsumfeld muss nach der Lösung eines Konflikts oder einer Mobbing-Situation von Dienstgeber und Vertrauenspersonen der Dienstgemeinschaft im Einklang mit allen Beteiligten wiederhergestellt werden.

Wenn ein ungelöster Konflikt oder ein zu Mobbing eskalierter Konflikt im eigenen Arbeitsbereich bekannt wird – und er wird bekannt werden – dann muss die Devise aller lauten:

- ☞ „**Was können wir gemeinsam dagegen tun?**“  
und nicht  
„Wie können wir alle intensiv genug wegschauen?“

## 7.4 | Was sollten Betroffene im Frühstadium von feindlichen Handlungen tun?

---

- Sie sollten sich sofort nach dem Erkennen eines ungelösten Konflikts an eine legitimierte Vertrauensperson in der Dienstgemeinschaft wenden, die in der Lage ist ihnen zu helfen.
- Selbstreflexion ist in allen Konfliktfällen notwendig, alle am Konflikt Beteiligte haben „ihren“ Anteil am Entstehen und der Eskalation der Situation
- Nicht in Rechtfertigungsverhalten drängen lassen
- Kooperation und Kompromissbereitschaft aller Beteiligter sind Voraussetzung im Beilegen eines Konflikts oder einer Mobbing-Situation

➔ **Zusammenfassend lassen sich die folgenden Punkte für die Lösung von ungelösten Konflikten und Mobbing-Problemen beschreiben:** (nach Leymann)

- Konflikte müssen so rasch als möglich (nichts auf die lange Bank schieben) bereinigt werden
- Alle Beteiligten müssen mit den gemeinsam erarbeiteten und beschlossenen Konfliktlösungen einverstanden sein.
- Die Notwendigkeit, Mobbing in Zukunft unmöglich zu machen, muss eine von allen Beschäftigten und der Leitungsebene anerkannte Verabredung und Zielsetzung werden.
- Eine Entschuldigung der Dienststellenleitung dem/der Betroffenen gegenüber ist vertrauensfördernd.
- Zwischen den beteiligten Konfliktparteien sind vertrauensfördernde Schritte ratsam, wenn eine konstruktive Zusammenarbeit auf Dauer wieder möglich werden soll.

**8. | Fazit:**

---

- Es wird deutlich, dass der Schwerpunkt in der Konflikt- und Mobbingvermeidung liegen muss, erforderlich dazu ist eine konsequente Arbeit am Betriebsklima und in der Konflikt- und Streitkultur.
- Ungeachtet der Verantwortung aller Beteiligten, kommt den Vorgesetzten im Rahmen der Fürsorgepflicht eine besondere Funktion zu.
- Ungelöste Konflikte und Mobbing verursachen volkswirtschaftlich hohe Kosten. Auch in der Kirche ist der entstehende Schaden erheblich. Laut DGB betragen die jährlichen Ausfallkosten in der deutschen Volkswirtschaft insgesamt 15 Mrd. Euro.

➔ **In einer Organisation, in der die Menschenwürde einen hohen Stellenwert hat, findet Mobbing nicht statt – unabhängig von den Persönlichkeitsstrukturen der in ihr beschäftigten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen!** ( Leymann)

**Hinweis:**

Im vorliegenden Text wird die Bezeichnung „Betroffene“ für die von Mobbing betroffene Person und die Bezeichnung „Auslöser/Verursacher“ für die Person verwendet, von der Mobbing ausgeht. Nach unserer Einschätzung sind in der Realität bei allen Beteiligten Anteile der anderen Seite vorhanden. Schwarz/Weiss stimmt hier nicht!

Kontaktadresse: Bernd Schmelzle Tel.: 07452/8410-17

**Diese Broschüre ist nur für den internen Gebrauch**

**Impressum**

Die Vorlage von 2000 wurde 2005 und 2007 von einer Arbeitsgruppe der Mitarbeitervertretung überarbeitet:  
Ursula Ittner  
Ulrike Schittenhelm  
Dieter Schiel

**Quellen:**

Beim Erstellen des Leitfadens wurden im Wesentlichen Grundlagen des Autors Heinz Leymann verwendet. Auch die entsprechend gekennzeichneten Zitate stammen aus:

- Leymann, Heinz; 1993 Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg, Rowohlt Taschenbuch
- KDA Württemberg, Volker Stücklen, Heilbronn, Sozialsekretär und Mobbing-Berater