

**"Miteinander reden statt übereinander!"**  
**Dienstvereinbarung für ein partnerschaftliches Verhalten  
am Arbeitsplatz**

zwischen der Stadt Hilchenbach

vertreten durch den Bürgermeister

und

dem Personalrat der Stadt Hilchenbach – im folgenden Personalrat genannt - unter Beteiligung der Gleichstellungsstelle und der Schwerbehindertenvertretung.

## 1. Präambel

Der Bürgermeister und der Personalrat schließen diese Dienstvereinbarung für ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz unter Beteiligung der Gleichstellungsstelle und der Schwerbehindertenvertretung, weil sie sich der Tatsache bewusst sind, dass nicht gelöste Konflikte zwischen Beschäftigten am Arbeitsplatz sowohl die Aufgabenerledigung und damit auch die Funktionsfähigkeit der Verwaltung als auch die Gesundheit der betroffenen Beschäftigten beeinträchtigen. Sie gehen dabei davon aus, dass derartige Konflikte nicht zwangsläufig die Form des sogenannten Mobbing annehmen müssen, sondern vielmehr eine frühzeitige Konfliktbearbeitung mit dem Ziel einer tragbaren Lösung für alle Beteiligten anzustreben ist.

- Ein Arbeitsalltag, der sich durch einen toleranten und respektvollen Umgang miteinander und ein partnerschaftliches Verhalten auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerdienstliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für individuelle Arbeitszufriedenheit und -identifikation sowie Engagement für die Ziele der Stadtverwaltung.
- Unsoziales Verhalten bis hin zu Mobbing stellt eine schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens dar und beeinträchtigt das Arbeitsklima. Dabei werden Menschenwürde und die Persönlichkeitsrechte verletzt.
- Dadurch wird ein eingeengtes, stressbelastetes und entwürdigendes Arbeitsumfeld geschaffen und es werden nicht zuletzt gesundheitliche Störungen sowie Erkrankungen hervorgerufen.
- Psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen, Depressionen, Erschöpfungszustände, Folgeerkrankungen infolge mangelnder Abwehrkräfte, Verzweiflung, Angstzustände und vieles mehr können Folgen von Mobbing und anderem unsozialem Verhalten sein.

Dies zu verhindern und abzustellen, ist ein wichtiges Anliegen der Fürsorgepflicht. Bürgermeister und Personalrat verpflichten sich nachfolgend, alles in ihren Möglichkeiten stehende zu tun, um die Schaffung und Erhaltung positiver Arbeitsbedingungen zu erreichen.

## **2. Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der Stadt Hilchenbach einschließlich der Auszubildenden. Sie erstreckt sich zudem auf den Umgang mit betriebsfremdem Personal (z. B. Honorarkräfte, Zivildienstleistende, Praktikanten und Beschäftigte von Fremdfirmen auf städtischem bzw. betriebseigenem Gelände).

## **3. Grundsätze**

### **3.1 Allgemeines**

Personalrat und Bürgermeister sind sich einig darüber, dass in den Dienststellen der Stadt Hilchenbach keine Person wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, Behinderung, sexueller Orientierung, persönlicher Eigenheiten, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung benachteiligt werden darf (siehe § 1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)).

Die Arbeitsbedingungen sind so zu gestalten, dass das Grundrecht auf Menschenwürde sowie das Grundrecht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit gesichert werden. Alle Beschäftigten sind zu gegenseitiger Rücksichtnahme verpflichtet und sollen an der Einhaltung des Arbeitsfriedens und eines guten Arbeitsklimas in ihrem eigenen Fachbereich oder ihrer eigenen Dienststelle mitwirken. Hierzu gehört vor allem, dass Probleme angesprochen sowie Wege zur Lösung gemeinsam gesucht und besprochen werden. Die Persönlichkeit jeder oder jedes Beschäftigten ist zu respektieren und deren oder dessen Würde zu achten. Verhaltensweisen, die darauf abzielen, andere in ihrer Persönlichkeit zu verletzen, sind zu unterlassen.

Mobbing stellt in diesem Zusammenhang eine extreme Verletzung der persönlichen Integrität einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters dar. Personen, die gegen diese Grundsätze verstoßen und nicht in der Lage sind, ihr Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen zu verändern, fehlen entscheidende soziale Kompetenzen zur Ausübung ihres Berufes. Dies gilt insbesondere für die Führungskräfte.

### **3.2 Die Verantwortung der Vorgesetzten**

In der Regel sind die Fachbereichsleiter (oder der Personalrat) erster Ansprechpartner für Betroffene. Die Fachbereichsleiter und Dezernenten sind in ihrer Funktion als Vorgesetzte aufgrund ihrer Fürsorgepflicht gehalten, die Beschäftigten vor Beeinträchtigungen der körperlichen und psychischen Unversehrtheit zu schützen. Sie sind verpflichtet, bereits vorbeugend geeignete Maßnahmen gegen Mobbing und andere diskriminierende Verhaltensweisen zu ergreifen und im Konfliktfall konstruktive Problemlösungen anzubieten. Ihnen kommt dabei eine besondere Verantwortung zu.

Insbesondere gilt für alle Vorgesetzten folgendes:

- Die Vorgesetzten haben durch ihr Verhalten aktiv zu einem Arbeitsklima beizutragen, in dem die persönliche Integrität und die Würde und Persönlichkeit aller Beschäftigten respektiert wird,

- Jede/r Vorgesetzte trägt dafür Verantwortung, dass in dem unterstellten Bereich dieses Arbeitsklima gefördert, Konflikte konstruktiv bearbeitet und unsoziales Verhalten sowie Mobbing nicht geduldet werden,
- Die Vorgesetzten sind dafür verantwortlich, dass eigenen Wahrnehmungen und Hinweisen – sowohl von Betroffenen als auch von Dritten – und Beschwerden zu belästigendem oder verletzendem Verhalten oder Mobbing unverzüglich nachgegangen wird.
- Die Vorgesetzten geben in Einzelgesprächen den Betroffenen Beratung und Unterstützung, klären den Sachverhalt, die Hintergründe und Ursachen, weisen die Betroffenen Personen auf die Zusammenhänge und Folgen von Belästigungen, Benachteiligungen und Mobbing und auf eventuelle Sanktionen hin.
- Die Vorgesetzten bieten an, den Konflikt gemeinsam und konstruktiv zu bearbeiten. Kann aufgrund von Einzelgesprächen vermutet werden, dass zwischen Konfliktparteien eine einvernehmliche Lösung gefunden werden kann, unterstützen die Vorgesetzten die Parteien dabei, Lösungsmöglichkeiten zu finden.
- Vorgesetzte, die unerwünschtes Verhalten nicht unterbinden oder sich daran beteiligen, sind von ihren jeweiligen Dienstvorgesetzten auf ihre besondere Verantwortung und auf mögliche negative Folgen für ihren eigenen beruflichen Werdegang hinzuweisen.

### 3.3 Rolle und Rechte des Personalrates

Der Personalrat kann Mitglieder benennen, die als Ansprechpartner für Konfliktparteien und von Mobbing Betroffenen zur Verfügung stehen. Bei Konflikt- und Vermittlungsgesprächen stehen diese auf Wunsch ebenfalls zur Verfügung und nehmen an den Gesprächen teil.

## 4. Begriffsbestimmungen

**4.1 Arbeits-/Betriebsklima** ist ein Zustand der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mehrheit der Beschäftigten bezüglich sozialer Beziehungen untereinander, zu Vorgesetzten bzw. zur Fachbereichsleitung oder Verwaltungsführung. Es kann als Teil der objektiven Arbeitssituation oder als Folge der Arbeitsbedingungen aufgefasst werden.

**4.2 Zu den Arbeitsbedingungen** gehören alle innerbetrieblichen Faktoren, die die menschliche Tätigkeit im Betrieb beeinflussen. Dies ist neben Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt, Arbeitsentgelt, Arbeitsverfahren, Arbeitsplatz und Umgebung insbesondere auch die Art und Weise des Umgangs miteinander.

**4.3** Unter dem Begriff „**Mobbing**“ wird ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt verstanden, bei dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum (i.d.R. mehrere Monate) gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit verstärkt beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres beruflichen Wirkbereichs endet oder enden kann.

Mobbing setzt sich aus zahlreichen einzelnen Mobbinghandlungen zusammen, welche für sich genommen noch nicht als Mobbing bezeichnet werden können, die aber ihre destruktive

Wirkung durch die systematische Häufung dieser Handlungen entfalten. Die einzelnen Mobbinghandlungen lassen sich nicht abschließend aufzählen. Im Anhang befindet sich eine Liste von beispielhaften Mobbinghandlungen.

Mobbing findet unter Kolleginnen und Kollegen statt, kann von Vorgesetzten im Sinne eines Bossing ausgehen oder auch gegen Vorgesetzte gerichtet sein. Wenn hierbei Mitarbeiter/innen unter Druck gesetzt werden, so entspricht dies nicht einer angemessenen Führungsqualität und kann in Extremfällen dienstrechtlich geahndet werden. Einmalige Konflikte fallen ebenso wenig unter den Begriff „Mobbing“ wie Auseinandersetzungen über die unzureichende Erfüllung dienstlicher Verpflichtungen. Gemeint sind auch nicht gelegentliche Kontroversen, wie sie bei jeder Zusammenarbeit auftreten können.

## **5. Präventive Maßnahmen, Information der Beschäftigten**

Zu den präventiven Maßnahmen gehören:

- Aufklärung der unter den Geltungsbereich dieser Dienstvereinbarung (DV) fallenden Beschäftigten über Inhalte und Ziele der DV; dies kann durch das Besprechen der DV in einer Dienstbesprechung und das Aushängen der DV geschehen.
- Verpflichtung der Fachbereichsleiter, auch neu eingetretene Beschäftigte mit den Inhalten der DV vertraut zu machen und ihnen diese DV auszuhändigen.
- Veröffentlichung der DV auf der Homepage der Stadt Hilchenbach.
- Thema „Konfliktbearbeitung und Mobbing-Prävention am Arbeitsplatz Stadtverwaltung“ bei Fortbildungswünschen für Beschäftigte sowie für Führungskräfte berücksichtigen.
- Empfehlung an alle Beschäftigten, die eigene Arbeitsorganisation auf Umstände zu prüfen, die erfahrungsgemäß leicht zu Konflikten führen können, und abzuwenden, wenn dies möglich ist. In gleichem Maße soll die innere Organisation auf mögliche Mängel bzw. Konfliktpotenzial überprüft werden.

## **6. Verhaltensempfehlungen für Betroffene**

Betroffene werden bestärkt, Fehlverhalten von Vorgesetzten und/oder Kolleginnen und Kollegen nicht hinzunehmen, sondern sich dagegen zur Wehr zu setzen und der oder den belästigenden Person/en zunächst deutlich zu machen, dass ihr Verhalten unerwünscht ist, dass es als verletzend oder missachtend empfunden wird, das Arbeitsklima stört und dass die belästigende/n Person/en damit aufhören soll/en. Es empfiehlt sich, eine ausführliche Falldokumentation anzufertigen. Hierzu bietet sich ein „Mobbing-Tagebuch“ an, in welchem sachliche, nichtwertende Aufzeichnungen über die entsprechenden Situationen geführt werden.

Beschäftigte, die zwar nicht persönlich belästigt werden, aber das Fehlverhalten anderer miterleben oder mit ansehen, werden ausdrücklich aufgefordert, den/die Betroffene/n zu unterstützen. Ist die persönliche Zurechtweisung erfolglos oder erscheint sie im Einzelfall unangebracht bzw. unzumutbar, so kann der/die Betroffene die unten aufgeführten Hilfsinstitutionen in Anspruch nehmen.

Sieht sich eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter Mobbing ausgesetzt, so hat sie oder er das Recht – ohne Sanktionen oder nachteilige Auswirkungen auf den beruflichen Alltag und den beruflichen Werdegang befürchten zu müssen –, sich zu beschweren sowie Hilfe und Beratung in Anspruch zu nehmen. Die oder der Betroffene hat bei anstehenden Gesprächen zur Konfliktklärung das Recht, eine Person des eigenen Vertrauens hinzu zu ziehen.

## **7. Anlaufstellen für Betroffene**

Betroffene haben das Recht, sich an den unmittelbaren oder nächst höheren Vorgesetzten zu wenden. In der Regel sind die Fachbereichsleiter oder der Personalrat erster Ansprechpartner für Betroffene. Ziel sollte es sein, den Konflikt möglichst vor Ort zu klären, um weitere Eskalationen zu vermeiden. Darüber hinaus können sich Betroffene auch an eine andere Stelle ihres Vertrauens wenden, zum Beispiel an

- die Personalstelle,
- die Schwerbehindertenvertretung,
- die Gleichstellungsbeauftragte,
- den Arbeitsmedizinischen Dienst (AMZ).

Diese Anlaufstellen können mit Zustimmung des/der Betroffenen einen runden Tisch mit den Beteiligten beantragen.

Eine Liste der möglichen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner findet sich im Anhang.

## **8. Mögliche Angebote und Vorgehensweisen der Personen und Institutionen, bei denen sich Betroffene Hilfe holen können**

### **8.1 Prävention** (in Ergänzung zu Punkt 5):

- Sprechstunden können eingerichtet werden.
- Sammeln und Bereitstellen von Informationsmaterial zu Mobbing und Konfliktlösung (z.B. auch im Internet bzw. Intranet).
- Aufklärung der Beschäftigten über Mobbing und Öffentlichkeitsarbeit.
- Maßnahmen anbieten, die einem guten Arbeitsklima dienen.

### **8.2 Intervention:**

- Zeitnahe Anhörung und Beratung von Betroffenen.
- Dokumentation des Sachverhalts.
- Führen von Gesprächen (getrennt, gemeinsam) zur Lösung des Problems (innerhalb eines festgesetzten Zeitraums).

- Suchen nach Lösungsmöglichkeiten, Vorschlag von Maßnahmen zur Problembewältigung, dabei auch Einbeziehung von Vorgesetzten und Personalratsmitgliedern.
- Wenn die gemeinsame Konfliktlösung scheitert, Hinweis an die belästigenden Personen über drohende Sanktionen bei Weiterführung des unerwünschten Verhaltens.

In jedem Stadium des Verfahrens besteht die Möglichkeit, rechtswidriges Verhalten disziplinarrechtlich bzw. arbeitsrechtlich zu ahnden.

Die Personen und Institutionen, bei denen sich Betroffene Hilfe holen können, sollten die Möglichkeit erhalten, sich für die o. g. Aufgaben zu qualifizieren und den Austausch mit externen Beratungsstellen in Anspruch nehmen zu können.

### **9. Verfahren bei Scheitern der Lösungsversuche der zu Hilfe gerufenen Ansprechpersonen**

Bleiben die unter Punkt 8 genannten Maßnahmen zur Intervention erfolglos, kann es notwendig werden, externe Hilfe herbeizuziehen. Wenn eine/r der Beteiligten dies beantragt, kann der Bürgermeister mit Zustimmung des Personalrates unter anderem folgende Maßnahmen beschließen:

- Hinzunahme externer Beratung.
- Mediation durch professionelle Konfliktmoderatoren/-innen.

Der Bürgermeister ist verantwortlich für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und informiert alle Beteiligten darüber. Entstehende Kosten trägt die Stadt Hilchenbach.

### **10. Nachteilsschutz**

Der Bürgermeister hat die Aufgabe, belästigte Betroffene vor Nachteilen, die aus einer Beschwerde entstehen können, zu schützen. Das Gebot der Vertraulichkeit ist zu beachten und die Bestimmungen des Datenschutzes sind einzuhalten.

### **11. Inkrafttreten**

Diese Dienstvereinbarung tritt am Tage der Unterzeichnung der sie abschließenden Parteien in Kraft. Sie kann jederzeit nach gemeinsamer Evaluation neu aufgelegt werden.

Hilchenbach, den 3. Juni 2009

Hasenstab  
Bürgermeister

Marek-Gebauer  
Personalratsvorsitzender

## **Anhang** (zuletzt geändert 06.10.2010)

### **I. Liste der möglichen Ansprechpartner/innen im Falle von Mobbing:**

**Personalstelle der Stadt Hilchenbach**, Markt 13, 57271 Hilchenbach,  
Telefon 027337288-216 (Herr Stein) oder 210 (Frau Schweisfurth)

**Personalrat der Stadt Hilchenbach**, Markt 13, 57271 Hilchenbach,  
Telefon 027337288-212 (Herr Marek-Gebauer) oder 211 (Herr Flack)

**Schwerbehindertenvertretung der Stadt Hilchenbach**, Markt 13, 57271 Hilchenbach,  
Telefon 027337288-229 (Frau Grebe) oder 02733/2866265 (Herr Dotzauer)

**Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Hilchenbach**, Markt 13, 57271 Hilchenbach,  
Telefon 027337288-229 (Frau Grebe) oder 176 (Frau Schaffrath)

**AMZ- Arbeitsmedizinisches Zentrum Siegerland e.V.**, Bahnhofstraße 24, 57271 Hilchenbach oder Birlenbacher Straße 20, 57078 Siegen,  
Telefon 02733/51828 oder 0271 880 60-0 (Herr Krieger)

**Psychosozialer Fachdienst des AMZ , s.o.**  
Telefon 0173/8894953 (Frau Faller)

### **II. Katalog typischer Mobbing-Handlungen**

#### **1. Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen**

- Sabotage: Beschädigung, Diebstahl, Manipulation von Arbeitsmitteln
- „Unterschlagung“ von Arbeitsergebnissen (z. B. Unterlagen, Dateien sind „weg“)
- Manipulation von Arbeitsergebnissen (z. B. gezielt Fehler einfügen)
- Erzeugen von Störungen (z. B. unsinnige Telefonate, Unterbrechungen)
- Vorenthalten und/oder Fälschen von arbeitsrelevanten Informationen
- Gezielte Unterdrückung von Informationen über Besprechungen, (End-) Terminen
- Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten (z. B. ausgemusterte Ordner sortieren)
- Anordnung, keine Tätigkeit während der Arbeitszeit auszuüben
- Anordnung von systematisch überfordernden Tätigkeiten

- Zuweisung von Arbeiten, die der Betroffene nicht mag oder die ihm nicht „liegen“
- Zuweisung von objektiv zu viel Arbeit („Zuschütten“)
- Willkürlich auf liegengebliebener Arbeit (z. B. wegen Urlaub, Personalratstätigkeit) sitzen lassen
- Ungünstige Lage des Arbeitsplatzes (z. B. laut, Störungen, ungeschützt, exponiert)
- Anordnung von systematisch unterfordernden Tätigkeiten
- Anordnungen so gestalten, dass unvermeidlich Fehler gemacht werden
- Manipulierte Arbeitszuweisung (z. B. nur unbeliebteste, schlechteste, schmutzigste)
- Kappen üblicher Informationskanäle (z. B. kein Telefon, kein Fax, keine e-Mail)
- Blockade von gemeinsamer Tätigkeit („Mit dem nicht!“)
- Verweigerung von Hilfe, Unterstützung, Rat (obwohl es möglich wäre)
- Überraschendes Zurückziehen von verbindlich zugesagter Unterstützung
- Geistiger Diebstahl, Aneignung von Arbeitsergebnissen
- Beschneidung der Zuständigkeit (z. B. fachlich unberechtigt, willkürlich)
- Dienst nach Vorschrift (z. B. gezieltes Nicht-Mitdenken, gezielte Unflexibilität)
- Entscheidungen oder Kompetenzen werden permanent angezweifelt
- Anweisungen werden (offen oder verdeckt) nicht ausgeführt oder sabotiert
- Anweisungen werden wortwörtlich ausgeführt (offensichtliche Fehler einbezogen)
- Willkürlich erzeugter Zeitdruck
- Überraschungsangriffe (z. B. plötzliche Änderungen der Arbeitsaufträge, Termine)
- Ständige Entmutigung

## **2. Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses**

- Behaupten von Fehlverhalten (z. B. Urlaubszettel „verschwindet“)
- Fehler und negative Vorfälle werden Betroffenen in die Schuhe geschoben
- Willkürliche Abmahnungen (d. h. die Gründe werden an den Haaren herbeigezogen)
- Willkürliche Umsetzung und/oder Versetzung (sowie Versuche dazu)

- Willkürliche Kündigung(en) (d. h. die Gründe werden „an den Haaren“ herbeigezogen)
- Manipulation der Arbeitszeiterfassung
- Strafbare Handlungen werden unterstellt (z. B. Diebesgut wird untergeschoben)
- Berufliche Qualifikation wird ständig in Frage gestellt
- Willkürliches Zurückhalten des Entgelts (z. B. Sonderzahlung, Reisekostenerstattungen)
- Absichtlich schlechte berufliche Beurteilung; Behauptung von Schlechtleistungen
- Betrieblich übliche Beförderungen, angestrebte Positionen werden blockiert
- Fort- und Weiterbildungsvorhaben werden gezielt behindert

### **3. Destruktive Kritik**

- Demütigende, unsachliche, überzogene, gnadenlose Kritik
- Aufbauschen einzelner Vorfälle oder Fehler („Maus zum Elefanten machen“)
- Generalisierung von Fehlern; pauschale Kritik (z. B.: „Sie machen alles falsch!“)
- Kritik von Fehlern, die durch Anweisungen des Mobbers provoziert wurden
- Ständige (harsche) Kritik
- Unterdrückung von Verbesserungsvorschlägen und –bemühungen
- Ständige Entmutigung; Ausbremsen der Motivation (z. B.: „Das schaffen Sie nie!“)

### **4. Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz**

- Räumliche Isolation (z. B. abgelegener Arbeitsplatz)
- Unterdrückung von Meinungsäußerungen des Betroffenen (z. B. „Mund verbieten“)
- Gespräche hinter dem Rücken (z. B. Tuscheln, Tratschen, Gerüchte verbreiten)
- Anspielungen, zweideutige Bemerkungen
- Engagement des Betroffenen wird als getarnter Egoismus diffamiert
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden versetzt
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden eingeschüchtert
- Ausschließen aus der Alltagskommunikation („Wie Luft behandeln“)
- Ausschließen aus informellen/geselligen Treffen („Tür-Zu-Methode“)

- Ausschließen aus üblichen gegenseitigen Freundlichkeiten im Kollegenkreis (z. B. Brötchen oder Süßigkeiten mitbringen, Kaffee kochen, Blumen gießen)
- Demonstratives Schweigen im Beisein des Betroffenen
- Ignorieren von Fragen, Gesprächswünschen, Hilfeersuchen, Kooperationsangeboten
- Demonstrativ aus dem Weg gehen, nicht an einem Tisch sitzen, in einem Raum sein

## **5. Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf**

- Gezielte Verleumdung, Rufmord in der betrieblichen Öffentlichkeit
- Gerüchte verbreiten oder gezielt weiterleiten
- Dem Betroffenen wider besseres Wissen Böswilligkeit/Fahrlässigkeit unterstellen
- Provokation, um die emotionale Reaktion des Mobbingbetroffenen auszuschlachten
- Beleidigung und Demütigung im Beisein Dritter
- Verraten von persönlichen Informationen („Geheimnisse“ an Dritte)
- Lächerlich machen (z. B. verbal, mit Mimik, mit Gestik, durch Karikatur)
- In der betrieblichen Öffentlichkeit unglaubwürdig machen, blamieren, bloßstellen
- Gezielte negative Sonderbehandlung („nur der Mobbingbetroffene wird so behandelt“)
- Demonstrative scheinbar positive Sonderbehandlung (z. B. „Tot-Loben“)
- Psychische Erkrankung wird unterstellt
- Beschwerden durch Dritte werden erfunden (z. B. gefälschte Briefe, Anrufe, EMails)
- Fingierte Schreiben des oder an den Betroffenen werden öffentlich gemacht

## **6. Angriffe gegen das Selbstwertgefühl**

- Demütigung, Erniedrigung, Blamage, Häme, Abwertung (verbal und/oder nonverbal), Unterdrückung durch verbale Dominanz (z. B. Anschreien)
- Ruppige Redeweise mit dem Betroffenen
- Menschliche Qualifikation („Charakter“) wird bestritten
- Unterstellung böser Absichten, Dummheit, Unehrenhaftigkeit etc.
- Verunsicherung, Kränkung, Beleidigung, Schmähung

- Gezieltes Attackieren und Ausnutzen von persönlichen Unsicherheiten
- Persönliche Schwächen werden publik gemacht
- Aufbausuchen von Fehlern und Unzulänglichkeiten („Herumreiten“)
- Gezielte Ungleichbehandlung (z. B. negative Sonderrolle, Ungerechtigkeiten)
- Dauerkontrolle, übertriebene Kontrolle, berufliche Entmündigung

## **7. Angst, Schreck und Ekel erzeugen**

- Angst und Schrecken erzeugen (z. B. Einsperren des Betroffenen, Spinnen in den Schreibtisch legen, tote Tiere im Büro ablegen, elektrischen Kurzschluss herbeiführen)
- Ekel erzeugen (z. B. Stinkbomben sowie verdorbene Lebensmittel werden im Büro versteckt)
- Einschüchtern, Bedrohen, Nötigen (z. B. Drohen mit dem Arbeitsplatzverlust, körperliche Gewaltandrohung)
- Anordnung, zum Arzt zu gehen, um die psychische Gesundheit prüfen zu lassen

## **8. Angriffe gegen die Privatsphäre**

- (Nächtlicher) Telefonterror
- Anrufe oder Besuche zur Kontrolle
- Bedrängende Aufforderungen, aus dem Urlaub und/oder aus der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit zurück zu kommen
- Schlechtmachen des Betroffenen bei Familienangehörigen, Freunden etc.
- Familienangehörige ängstigen, angreifen, belästigen
- Sachbeschädigung an privaten oder beruflich genutzten Gegenständen, Kleidung etc.
- Zuweisung schlechter Urlaubstermine
- Kurzfristige Zurücknahme zugesagten Urlaubs oder Freizeitausgleichs
- Unterschlagung von Anträgen (z. B. wegen Urlaub, Bildung)
- Ständiges Abwerten privater Vorlieben, Interessen und Tätigkeiten
- Ständiges Abwerten religiöser, politischer, weltanschaulicher Überzeugungen

## **9. Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit**

- Offene körperliche Übergriffe, Gewaltanwendung

- Als Zufall oder Missgeschick getarnte Verletzungen beifügen
- Gezielte Anordnung von gesundheitsschädlichen Tätigkeiten
- Sabotage von Sicherheitsmaßnahmen; Verschwinden lassen von Schutzmitteln
- bad word Belästigung
- Heimliche Verabreichung von Medikamenten und/oder Suchtmitteln (z. B. Alkohol bei einem abstinenten Alkoholiker)
- Ungenießbarmachung oder Verunreinigung von Lebensmitteln
- Herbeiführen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen (z. B. Zugluft, Kälte, Hitze, Lautstärke, Vibration, Tabakqualm, Sprays, Stinkbomben)
- Ausnutzen von gesundheitlichen Handikaps und Krankheiten gegen Betroffene
- Betroffenen zum Suizid auffordern

#### **10. Versagen von Hilfe**

- Ignorieren von Mobbingssituation (z. B. Wegschauen, Weggehen)
- Verharmlosen, Lächerlichmachen von Beschwerden
- Vorwürfe, Schuldzuweisung gegenüber dem Betroffenen
- Dulden von Mobbingvorgängen
- Unterlassene Hilfeleistung

Quelle: Esser, Axel und Wolmerath, Martin: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene. Bund-Verlag, (1. Aufl. 1998) 4. Auflage 2001