

# Inhalt

Vorwort .....	I
Inhalt .....	V
Abbildungen .....	X
<b>1 Mobbing .....</b>	<b>1</b>
1.1 Begriffsbestimmung .....	1
1.1.1 Begriffliche Zusammenhänge .....	1
1.1.2 Bestimmungsgrößen des Mobblings .....	1
1.2 Mögliche Mobbinghandlungen .....	3
1.3 Abgrenzung zu anderen Phänomenen .....	6
1.3.1 Abgrenzungskriterien .....	6
1.3.2 Abgrenzung zur sexuellen Belästigung, Gewalt und Diskriminierung .....	6
1.3.3 Abgrenzung zu unfreundlichen, aber alltäglichen Handlungen und Konflikten .....	7
1.4 Verlauf von Mobbingprozessen beim Betroffenen .....	10
<b>2 Betriebliche Erscheinungsformen und Auswirkungen .....</b>	<b>13</b>
2.1 Unterschiedliche Hierarchieebenen für Mobbing .....	13
2.1.1 Horizontales Mobbing .....	13
2.1.2 Vertikales Mobbing .....	20
2.2 Individuelle Folgen beim Mobbingbetroffenen .....	26
2.2.1 Mobbing und Stress .....	26
2.2.2 Persönliche Befindlichkeitsstörungen und Verhaltensfolgen .....	29
2.2.3 Folgen für die Gesundheit .....	31
2.2.3.1 Gefühlserlebnisse .....	31
2.2.3.2 Psychosomatische/körperliche Beschwerden ..	32
2.2.3.3 Psychische Auswirkungen .....	32
2.2.3.4 Typische Krankheitsverläufe .....	33
2.2.4 Beeinträchtigung der sozialen Beziehungen und die Auswirkung auf die Lebens- und Arbeitssituation ....	34
2.3 Auswirkungen auf den Betrieb und dessen Interessen .....	36
2.3.1 Handlungsauswirkungen in der wissenschaftlichen Diskussion .....	36

2.3.2	Reaktionen der Mobbingbeteiligten .....	37
2.3.2.1	Mögliche Reaktionen von Mobbing- betroffenen und deren Einflussfaktoren .....	37
2.3.2.2	Absentismus .....	40
2.3.2.3	Fluktuation .....	41
2.3.2.4	Verminderung der Leistung .....	41
2.3.2.5	Innere Kündigung .....	42
2.3.2.6	Organisationsschädigende Verhaltensweisen aufgrund eigener Gruppeninteressen .....	42
2.3.2.7	Interaktionseffekte .....	43
2.3.2.8	Kollektiver Arbeitsprotest und Sabotage .....	44
2.3.2.9	Fehlallokationen .....	45
2.3.3	Verhaltensreaktionen des Arbeitgebers .....	46
2.3.3.1	Fehlallokation durch Fehlbeurteilungen .....	46
2.3.3.2	Know-how-Verlust durch Kündigungen .....	46
3	<b>Ökonomische und personalwirtschaftliche Auswirkungen .....</b>	<b>51</b>
3.1	Ökonomische Auswirkungen .....	51
3.1.1	Verminderte Leistungsmotivation und Arbeitsleistung .....	51
3.1.2	Verschlechterung der Kooperationsbeziehungen .....	52
3.1.3	Verschlechtertes Betriebsklima .....	53
3.2	Relevanz der betrieblichen Folgen .....	55
3.3	Kostenfaktor Mobbing .....	58
4	<b>Auslöser und Ursachen im Betrieb .....</b>	<b>67</b>
4.1	Kenntnis der Ursachen als Voraussetzung für Eingriffsmaßnahmen .....	67
4.1.1	Allgemeine Ursache-Wirkung-Zusammenhänge .....	67
4.1.2	Transaktionaler Mobbingprozess beim Täter .....	69
4.2	Persönlichkeitsfaktoren als Ursache .....	70
4.2.1	Persönliche Merkmale des Mobbingbetroffenen .....	70
4.2.2	Persönliche Handlungsantriebe des Mobbingtäters ...	72
4.3	Ursachen im sozialen System .....	74
4.4	Betriebliche Rahmenbedingungen als Ursache .....	77
4.4.1	Bedeutung der Arbeitsfaktoren .....	77
4.4.2	Gestaltung der Arbeit .....	77
4.4.3	Organisation der Arbeit .....	78
4.4.4	Leitung der Arbeit .....	81

4.4.5 Situationsveränderungen in und außerhalb des Betriebes .....	82
<b>5 Mobbingssymptome in der betrieblichen Analyse .....</b>	<b>85</b>
5.1 Frühzeitige Erkennung und Erfassung von Mobbingssymptomen .....	85
5.2 Analyse von erkannten Mobbingfällen .....	90
<b>6 Maßnahmen gegen Mobbing von Seiten des Arbeitgebers .....</b>	<b>101</b>
6.1 Notwendigkeit einer betriebsindividuellen Handlungs- strategie .....	101
6.2 Möglichkeiten zur Vorbeugung und Vermeidung .....	101
6.2.1 Allgemeine pädagogische Maßnahmen .....	101
6.2.2 Verbesserung der betrieblichen Anti-Mobbing- Kommunikation .....	107
6.2.3 Verändertes Führungsverhalten .....	111
6.2.4 Maßnahmen im Bereich der Organisation und Arbeitsstrukturierung .....	120
6.2.5 Maßnahmen im Bereich der Personalauswahl und der Karriereförderung .....	123
6.2.6 Maßnahmen zur Gestaltung und Verbesserung der sozialen Arbeitsbedingungen .....	126
6.2.7 Maßnahmen zur Bewältigung von Situationsveränderungen .....	129
6.2.8 Rechtliche Interventionsmaßnahmen gegen Mobbing .....	130
6.3 Möglichkeiten zur Intervention in einem Mobbingkonflikt .....	137
<b>7 Mobbingvermeidung als betriebliches Führungskonzept .....</b>	<b>143</b>
7.1 Bedeutung eines Führungskonzeptes .....	143
7.2 Soziales Management zur Mobbingvermeidung .....	144
<b>8 Maßnahmen gegen Mobbing in der praktischen Umsetzung ....</b>	<b>153</b>
8.1 Beispiele aus der Praxis .....	153
8.2 Schlussfolgerungen .....	154

<b>9 Nachwort</b>	157
<b>Anhang</b>	159
Anlage 1: Verschiedene Mobbing-Definitionen	159
Anlage 2: Systematische Erfassung möglicher Mobbinghandlungen	163
Anlage 3: Phasenmodelle zur Beschreibung des Mobbing-geschehens beim Betroffenen	171
Anlage 4: Dynamik der Eskalation in Anlehnung an das Phasenmodell nach GLASL (1990)	174
Anlage 5: Unterschiedliche Typen von Führungspersönlichkeiten	176
Anlage 6: Einfluss unterschiedlicher Stressfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz	180
Anlage 7: Bewältigungsstrategien der Mobbingopfer und ihre Effektivität	181
Anlage 8: Transaktionales Täterverhalten im Mobbingprozess als Wechselwirkung zwischen Außenwelt und Täter-Innenwelt	183
Anlage 9: Alarmsignale, die den Vorgesetzten wach machen sollten	184
Anlage 10: Beispiel für einen Fragebogen zur Betriebsklimauntersuchung	186
Anlage 11: Erstellung von Soziogrammen, Darstellungstechnik	188
Anlage 12: Beispiel für ein Soziogramm und dessen Auswertung	191
Anlage 13: Formblatt zur systematischen Ursachenanalyse und Maßnahmenplanung	195
Anlage 14: Hilfe durch Coachingmaßnahmen	196
Anlage 15: Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“	197
Anlage 16: Zwei Beispiele für Betriebsvereinbarungen zum Thema Mobbing	203
Anlage 17: Entwicklung einer sozialen Corporate Identity, Grundsätze und Beispiel	212
Anlage 18: Führung und Kommunikation, ausgewählte Aspekte und Kommunikationshilfen	216
Anlage 19: Beispiel eines standardisierten Einführungsprogramms für neue Mitarbeiter	224

---

Anlage 20:	Ursachen für Unzufriedenheit am Arbeits- platz und für ein schlechtes Betriebsklima sowie Möglichkeiten zur Verbesserung .....	226
Anlage 21:	Mögliche Ergebnisse einer erfolgreichen Mobbing- Intervention .....	228
Anlage 22:	Anforderungen an die Führungsebene und abgeleitete Verhaltensgrundsätze .....	229
Literatur .....		233
Sachverzeichnis .....		235
Zu den Autoren .....		239

Mobbing

Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen

Merk, K.

2014, XIV, 239 S. 1 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07799-0