



Ev.-Luth. Kirchenkreis
Hamburg-West/Südholstein

Umgang mit Mobbing und Mobbingprävention

als Teil des Konflikt- und Beschwerdemanagements
im Kirchenkreis Hamburg-West/Südholstein

Beratungsstelle für kirchliche Arbeit u. Stabsstelle OEPE im KK HHW-SH
J.Lenke, S.Denecke, S.Patalong, F.Weißler, D.Steinbrink

Inhalt

Einleitende Worte	3
Mobbing im Kontext des Konflikt und Beschwerdemanagements im Kirchenkreis.....	4
Ziele und Vereinbarungen zum Umgang mit Mobbing.....	4
Was ist Mobbing?.....	5
Definition von Mobbing.....	5
Mobbing - eine soziale Störung im System.....	5
Beteiligte Personen.....	6
Betroffene.....	6
Mobber*innen.....	6
Ermöglicher*innen.....	6
Begünstigende Einflussfaktoren für Mobbing am Arbeitsplatz.....	6
Wie läuft Mobbing ab?	7
1. Chronischer Konflikt.....	7
2. Auftreten von Mobbing-Handlungen.....	7
3. Rechtsverletzungen.....	9
4. Ausschluss.....	10
Welche Folgen hat Mobbing?.....	10
Wie gehen wir im Kirchenkreis mit Mobbing und Mobbingverdacht um?.....	12
Handlungsschritte, wenn Mobbing vermutet, beobachtet oder angezeigt wird.....	12
Beteiligte in der Bearbeitung vom Mobbingvorfällen.....	14
Betroffene.....	14
Kolleg*innen.....	14
Vorgesetzte.....	14
Unterstützende Strukturen in der Bearbeitung von Mobbingvorfällen.....	17
Beratungsstab.....	17
Konfliktlotsen.....	18
MAV.....	18
Beratungsstelle.....	18
Externe unabhängige Berater*innen.....	18
Stabstelle OE/PE.....	18
Darstellung des geordneten Verfahrens in der Übersicht	19

Einleitende Worte

„Sie haben scharfe Zungen wie Schlangen, Otterngift ist unter ihren Lippen. Bewahre mich Gott, vor der Hand der Gottlosen, behüte mich vor den Gewalttätigen, die mich zu Fall bringen wollen.“ (Psalm 140,4+5)

Dieses Zitat aus den Psalmen, dem Gebetbuch Israels, zeigt, dass die Menschheit die Gewalt, die von Worten ausgehen kann, seit jeher kennt. Schon vor 2500 Jahren gab es bereits die Erfahrung, dass Worte einem/einer das Leben zur Hölle machen können. Das zeigen uns die alten, durch die Bibel leicht zugänglichen und überlieferten Texte. Kein Wunder also, dass eines der ersten Gebote auch davon spricht, dass kein Mensch ein falsches Zeugnis geben soll, weder von dem, was im Himmel noch von dem, was auf Erden ist. Der Menschheit ist seit langem bewusst, dass die gezielte üble Nachrede über einen längeren Zeitraum ein äußerst bedrohliches Potenzial hat. Mobbing zerstört.

Die Erfahrung zeigt, dass es oft nicht bei Worten bleibt. Nicht selten folgen ihnen Taten, auch wenn sie beiläufig erscheinen. Die Kombination von scharfen Worten und ausgrenzendem Verhalten ist äußerst wirksam und verletzend. Die alten Texte der Bibel, wie hier im 140 Psalm, zeigen auf, wie wichtig es ist, sich in einem solchen Fall an eine andere, dritte Adresse wenden zu können. Damit ist die berechtigte Hoffnung verbunden, dass es, wie für den Betenden der Psalmen, für den oder die Geschädigte eine Instanz gibt, die die Wahrheit spricht und dem heillosen Tun ein Ende setzt. Es braucht Heilung. Wie in allen Gesundungsprozessen ist es wichtig, dass der erste Impuls dazu von dem oder der Geschädigten ausgeht. Sie/er muss sich melden, so schwer dies auch ist.

Das setzt das Vertrauen darin voraus, dass es Menschen gibt, die hinsehen und den Mut haben sich einzumischen. Es braucht Verstehen. Es braucht die Bereitschaft, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und darüber ins Gespräch zu gehen. Es braucht Zeit.

Wir wollen alle Mitarbeitenden des Kirchenkreises dazu einladen, sich die Zeit dafür zu nehmen und genauer hinzuschauen und hinzuhören. Wir alle können dafür sorgen, dass es in unserem (Arbeits-)Zusammenhängen nicht zu Mobbing kommt. Wir können dafür sorgen, dass aufkeimende Tendenzen dazu nicht ihr zerstörerisches Potenzial weiter entfalten können. Wenn Vertrauen geübt und der achtsame Umgang miteinander so gepflegt werden, dass die üble Nachrede gar nicht erst zu Wort kommt, dann haben wir als Haupt- und Ehrenamtliche im Kirchenkreis gemeinsam einen weiteren Schritt zu einem guten Miteinander gemacht. Das ist der Grund dafür, dass wir zum Konflikt- und Beschwerdemanagement das Kapitel Mobbing hinzufügen.

Mobbing im Kontext des Konflikt und Beschwerdemanagements im Kirchenkreis

Im Konflikt- und Beschwerdemanagement unseres Kirchenkreises werden verschiedene besondere Konfliktfälle beschrieben. Einer davon ist Mobbing.

Mobbing verdient innerhalb des Konflikt- und Beschwerdemanagement besondere Aufmerksamkeit und einen eigenen Handlungsplan, weil die Logiken, die Regeln, die rechtlichen Vorgaben und die Dimension eines Mobbing-Prozess über einen einzelnen Konflikt zwischen zwei Personen hinausgehen: Mobbing ist eine soziale Störung im Betrieb.

Gleichzeitig können und sollen zur Bearbeitung und späteren Aufarbeitung die Wege und Instrumente des Konflikt- und Beschwerdemanagement genutzt werden.

Ziele und Vereinbarungen zum Umgang mit Mobbing

Für den Umgang mit Mobbing und die Bearbeitung von Mobbingvorfällen im Kirchenkreis gelten die folgenden Grundsätze:

1. Wir schützen die Betroffenen
2. Wir verhindern die weitere Ausbreitung von Mobbing im Betrieb
3. Wir stoppen die Mobber*innen
4. Wir arbeiten den Prozess gemeinsam auf
5. Die Organisation Kirchenkreis lernt dazu und entwickelt sich im Umgang mit dem Thema Mobbing weiter.

Was Mobbing ist, welche Formen von Mobbing existieren, was wir gemeinsam tun können, um Mobbing zu verhindern und wie wir mit Mobbingfällen in unserem Kolleg*innenkreis ganz konkret umgehen wollen, ist auf den folgenden Seiten beschrieben.

Bei Fragen zum Konzept wenden Sie sich gerne jederzeit an die Beratungsstelle und OE/PE.

Was ist Mobbing?

Definition von Mobbing

Mobbing wird gem. Leymann/Heinz wie folgt definiert:

„Eine Person wird

- *wiederholt,*
- *gezielt und*
- *systematisch*
- *über einen längeren Zeitraum (einmal die Woche über 6 Monate*)*
- *absichtlich negativen Handlungen*
- *einer oder mehrerer Person/en ausgesetzt.*

Ziel ist es

- *die Person auszugrenzen,*
- *zu isolieren und*
- *in eine unterlegene Position zu bringen.“*

[Leymann/Heinz \(2013\):
Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann.](#)

*im Falle von Cybermobbing kann sich dieser Zeitraum stark verkürzen

Mobbing - eine soziale Störung im System

Mobbing leitet sich vom englischen Begriff „to mob“ ab und bedeutet wörtlich übersetzt etwa bedrängen, anpöbeln, attackieren, angreifen.

Beim Mobbing handelt es sich ausdrücklich nicht um einen Konflikt zwischen zwei Parteien, sondern um eine soziale Störung im System. Bei einem Konflikt braucht es „nur“ zwei Konfliktparteien, ein gemeinsames Konfliktfeld und scheinbar unvereinbare Interessen. Von „normalen“ Konflikten und Streitereien unterscheidet sich Mobbing dadurch, dass es gezielt, systematisch und über einen längeren Zeitraum mit der Absicht betrieben wird, auszugrenzen bzw. vom Arbeitsplatz zu vertreiben.

Mobbing ist auch in Abgrenzung zu einem insgesamt rauen Umgangston zu sehen (z.B. auf dem Bau in ausgewählten Gewerken oder in manchen Gastronomieküchen). In Organisationen mit starker Hierarchie, z.B. in der Bundeswehr oder im Krankenhaus kann der sowieso schon raue Ton dem Mobber aber durchaus helfen, seine Ziele durchzusetzen.

Mobbing kann vieles sein: Beschimpfungen, Beleidigungen, Drohungen oder wiederholte Sticheleien. Die Gründe, wieso es zu Mobbing kommt, sind vielfältig: Stress, Langeweile, Konkurrenz, Eifersucht oder starke Gruppenbildungen.

Beteiligte Personen

In einer Mobbing-Situation gibt es immer mehrere beteiligte Personen in verschiedenen Rollen:

Betroffene

Von Mobbing betroffene Personen sind Angriffen von Mobber*innen ausgesetzt. Gemobbte Menschen suchen die Ursachen für das Mobbing häufig bei sich selbst und vertrauen sich oft längere Zeit niemanden an.

Mobber*innen

Mobber*innen greifen ihre Opfer wiederholt an und erniedrigen diese durch unterschiedlichste Handlungen. In den meisten Fällen geht es den Mobber*innen darum, ihre Macht und Überlegenheit anderen gegenüber auszuspielen und ihr eigenes Selbstwertgefühl auf diese Weise zu steigern.

Ermöglicher*innen

Mobbing ist nur dann möglich, wenn das Umfeld wegschaut bzw. Mobber*innen sogar in ihrem Handeln bestärkt. Als Mitläufer*innen sind Personen direkt am Geschehen beteiligt, indem Sie die Mobber*innen unterstützen oder ihrem Verhalten zustimmen. Zu- und Wegschauer*innen können durch Ignorieren Mobbinghandlungen indirekt unterstützen. Nur wer aktiv eingreift kann Mobbing unterbinden.

Begünstigende Einflussfaktoren für Mobbing am Arbeitsplatz

Im Rahmen einer statistischen Untersuchung wurden verschiedene Einflussfaktoren ermittelt, die am Arbeitsplatz einen begünstigenden Einfluss auf Mobbing haben können.

1. schlechtes Arbeitsklima (65.3%),
2. keine Gesprächsbereitschaft des/der Vorgesetzten (60.9%),
3. Termindruck, Stress und Hektik im Arbeitsalltag (55.1%),
4. Unklarheiten in der Arbeitsorganisation oder unklare Zuständigkeiten (55%)
5. eine durch starre Hierarchien gekennzeichnete Betriebsorganisation (46.4%)

Quelle: Bericht des Statistischen Bundesamtes 2011 ([dort MESCHKUTAT et al. 2002, S. 124](#))

In der Mobbingprävention ist es essentiell, diese begünstigenden Einflussfaktoren zu kennen und zu bearbeiten. Auf diese Weise und durch eine Kultur des Hin- statt Wegsehens kann es gelingen, dem Mobbing den Nährboden zu entziehen.

Wie läuft Mobbing ab?

In der Regel geht Mobbing ein unbearbeiteter und/oder nicht gelöster Konflikt voraus. Die Mobbing-Situation selbst wird in vier Phasen durchlaufen.



1. Chronischer Konflikt

Ein Konflikt gilt als chronisch, wenn es keine Möglichkeit gab, diesen zu bearbeiten und/oder zu lösen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie können in den beteiligten Personen liegen, beim Vorgesetzten, an den Gewohnheiten im Betrieb, an ungeschriebenen Gesetzen in der Organisation oder auch noch an ganz Anderem. Häufig sind für die Unlösbarkeit von Konflikten mehrere Faktoren im Zusammenspiel verantwortlich. Generell kann man aber sagen, dass ein Zusammenwirken von Person und Organisation Voraussetzung sind. Nur dann kann es zu einem Mobbing-Geschehen kommen.

2. Auftreten von Mobbing-Handlungen

Mobbing-Handlungen haben immer das Ziel, den Betroffenen auszugrenzen und fangen in der Regel eher harmlos an. Da wird der Betroffene bei der Einladung zu einer Sitzung vergessen oder wird über für ihn Relevantes nicht informiert. Diese Handlungen steigern sich, sind darauf ausgerichtet fundamentale Grundbedürfnisse einzuschränken und können in verschiedene Bereiche unterteilt werden:

- Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen → Verweigerung von Kontakt
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen → Verweigerung von Zugehörigkeit
- Angriffe auf das soziale Ansehen → Rufschädigung und Imageschaden der Persönlichkeit
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation → Demontage von Identität und Profession
- Angriffe auf die Gesundheit → Verletzung von Körper und Lebensqualität

Eine ausführlichere Auflistung von möglichen Mobbing-Handlungen findet sich beim Mobbingforscher [Heinz Leymann](#).

In heutiger Zeit ist darüber hinaus das Phänomen des Cyber-Mobbing nicht zu unterschätzen. Ein solcher Mobbing-Prozess läuft viel schneller ab, als ein Mobbing-Prozess ohne Einbezug von Handy und sozialen Netzwerken.

Exkurs Cyber Mobbing

Unter Cyberbullying oder Cybermobbing versteht man die Beleidigung, Bedrohung, Bloßstellung oder Belästigung von Personen mithilfe von Kommunikationsmedien. Dazu zählen Soziale Netzwerke, Smartphones, Websites, Foren, Games und Chats. Cybermobbing oder seltener auch Cyberbullying, also das Mobbing im Netz, kann zum Beispiel in Chats und auf Social Media wie Instagram oder TikTok passieren, aber auch in Foren, auf Videoplattformen wie YouTube und in Games.

Cybermobbing kann verschiedene Formen annehmen, so können etwa diffamierende Fotos oder Filme eingestellt und verbreitet werden. Oder Personen gründen Diskussionsgruppen, die allein der Lästerei über eine bestimmte andere Person dienen. Auch das bewusste Ausschließen, beispielsweise aus dem WhatsApp-Gruppenchat, fällt unter Mobbing. Ebenso ist es möglich, dass sich eine Täterin oder ein Täter unter der Identität des Opfers bei einem Internet-Kommunikationsdienst oder Sozialen Netzwerke anmeldet und in dessen Namen Unwahrheiten verbreitet. Von Seiten der Anbieterinnen und Anbieter erfolgt oft keine Verifizierung der angegebenen Daten. Beleidigungen und Bedrohungen können in Kommentaren, als Nachricht per Messenger oder im Chat verbreitet werden.

Online verfolgt Mobbing die Betroffenen bis in ihr Zuhause, was ihr Leid erheblich verstärkt. Die Hemmschwelle beim Cybermobbing ist viel niedriger: Die Täterinnen und Täter werden nicht mit der unmittelbaren Reaktion des Opfers konfrontiert und handeln häufig anonym.

Das Internet macht Beleidigungen und Diffamierungen außerdem - und das ist der größte Unterschied zum „normalen“ Mobbing - einer breiten Öffentlichkeit zugänglich.

Während Mobbing am Arbeitsplatz meist nur Täterinnen und Täter, die Opfer sowie das nähere Umfeld betrifft und zeitlich auf den Arbeitsalltag begrenzt ist, sind Beleidigungen im Internet von Fremden einsehbar und können jederzeit abgerufen werden. Noch dazu erfahren Opfer nicht immer davon, dass Fotos oder Unwahrheiten über sie im Netz verbreitet werden.

Hinzu kommt ein weiteres Problem: Was einmal im Internet steht, lässt sich kaum noch entfernen. Selbst wenn es gelingt, Fotos und Beleidigungen entfernen zu lassen, sind Opfer nicht davor geschützt, dass andere die Inhalte gespeichert haben und wieder einstellen.

Veröffentlicht eine Täterin oder ein Täter Kontaktdaten des Opfers wie zum Beispiel Handynummer oder E-Mail-Adresse, kann das Opfer noch lange nach der Löschung der Daten unerwünschte Nachrichten oder Mails erhalten.

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/kinder-und-jugend/medienkompetenz/was-ist-cybermobbing--86484>

3. Rechtsverletzungen

Die Phase der Rechtsverletzungen kann aus mehreren Perspektiven angeschaut werden:

Zum einen werden die Mobbing-Handlungen immer massiver, so dass eine einzelne ausreicht, um in den Bereich des Rechtsbruchs zu gelangen. Hierzu zählen Sachbeschädigung (wie zerstoebene Autoreifen oder Tee im Laptop), Angriffe auf die Gesundheit, (wie Reißzwecken auf dem Stuhl oder Abfuhrmittel im Kaffee), Rufschädigung (z.B. mit der Behauptung am schwarzen Brett, dass sich alle weiteren Familienmitglieder in stationärer psychischer Behandlung befänden) usw.

Die Rechtsverletzungen können aber auch auf der Seite der Betroffenen auftreten. In der Folge des Mobbings können Fehler passieren, die massive Konsequenzen für den Betrieb oder andere Angestellte haben. Zum Beispiel werden Dinge vergessen, Fristen verstreichen lassen, Ergebnisse werden nicht abgeliefert, besonders wichtige Informationen gehen verloren. Es kann aber auch sein, dass der oder die Betroffene ohne Grund von der Arbeit fern bleibt, sich häufig verspätet, unangemessen im Umgang mit Kunden reagiert usw.

Häufig ist das die Phase im Mobbing-Prozess, an der der oder die Vorgesetzte zum ersten Mal mit einem Mobbing-Prozess direkt in Kontakt kommt und zum Handeln gezwungen ist. Fragt man Vorgesetzte nach einem Mobbing-Prozess, ob es vorher schon Anzeichen von Mobbing gab, sagen die meisten durchaus „Ja“. Nur fehlte im Mobbing-Nebel der konkrete Anlass tätig zu werden. Bei den Interventionen soll hierauf ein Augenmerk gelegt werden.

Rechtlicher Exkurs

Rechtlich eingeordnet ist Mobbing keine Anspruchsgrundlage und auch kein Rechtsbegriff mit feststehender Definition. Kommt es zu einer Auseinandersetzung vor Gericht, kann man sich auf andere Gesetze berufen.

Es besteht ein gesetzlicher Definitionsansatz im allgemeinen Gleichstellungsgesetz seit 2006:

Gem. § 3 Abs. 3 AGG ist eine Belästigung („Mobbing“) eine Benachteiligung, wenn unerwünschte Verhaltensweisen, die mit einem in § 1 AGG („der Rasse, der ethnischen Herkunft, dem Geschlecht, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, im Alter oder der sexuellen Identität“) genannten Grund in Zusammenhang stehen, bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.

Die sexuelle Belästigung aus dem AGG, §3 ist eine weitere rechtliche Grundlage, auf die man sich in einer gerichtlichen Auseinandersetzung berufen könnte.

4. Ausschluss

Die meisten Mobbing-Prozesse enden damit, dass der oder die Betroffene geht.

Dieser so genannte Ausschluss kann auf verschiedenen Wegen erfolgen, z.B. kommt es zu Versetzung, Dauerkrankschreibung, Kündigung, Auflösungsvertrag, Vergleich, Frühverrentung, o.ä.

Je nach Leidensfähigkeit der Betroffenen, Konfliktfähigkeit der Vorgesetzten, Beharrlichkeit der MAV, Qualität der Begleitung oder Weisheit der Anwälte kann der Ausschluss mehr oder weniger schmerzhaft für den Betroffenen sein. In jedem Fall ist der Betroffene nach einem durchgestandenen Mobbing-Prozess dauerhaft verändert und auch dauerhaft beschädigt.

In seltenen Fällen kann der Mobber oder die Mobberin rechtlich eindeutig zur Verantwortung gezogen werden. Meistens verbleibt der Mobber oder die Mobberin im Betrieb, was eine besondere Aufmerksamkeit in der Aufarbeitung des Mobbinggeschehens und für die Vorgesetzten in der Zukunft nach sich zieht.

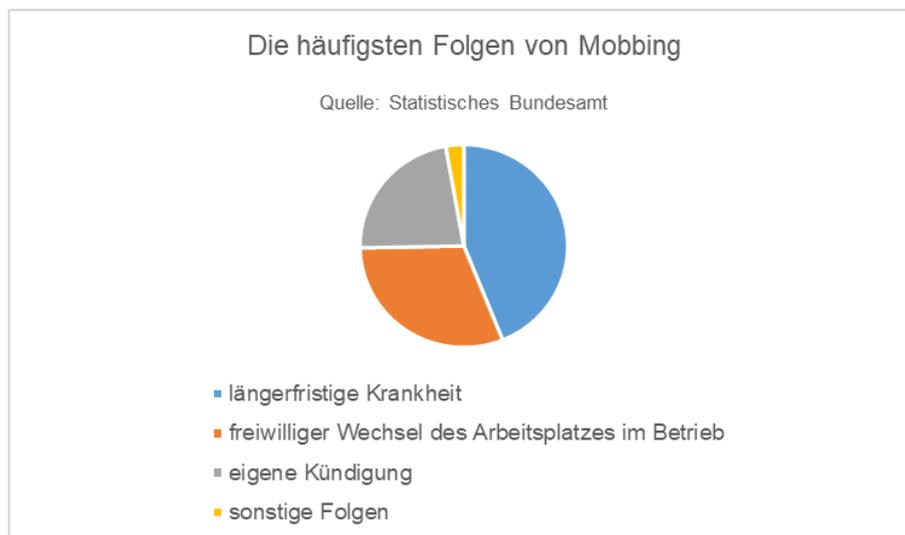
Welche Folgen hat Mobbing?

Je nachdem, wie weit Mobbing fortgeschritten ist, sind die Folgen erheblich. Für den oder die Betroffene sowieso, aber auch das Team und die Organisation als Ganzes sind betroffen.

Im Rahmen von zwei Workshops mit Bereichsleitenden wurde folgende unvollständige Auflistung aus diesen drei Blickwinkeln erarbeitet, die die Tragweite zumindest anreißen soll:

Folgen für die Betroffenen	Folgen für das Team	Folgen für die Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensverlust • Professionalität wird in Frage gestellt • Persönlichkeit wird erschüttert • Lähmung • Selbstbild wird zerstört • Leben in Angst und Panik • Verunsicherung im privaten Bereich • Soziale Isolation • Verzweifelte Lösungsversuche • Beschädigung bleibt auch nach Beendigung • Möglicherweise Burnout 	<ul style="list-style-type: none"> • Gift fürs Team, schlechte Stimmung • Lagerbildung • Team lernt mobben, hat mobben gelernt • Themenverschiebung, ist mit dem Mobbingprozess beschäftigt, nicht mit der Arbeitsaufgabe • Lähmung • Kleinere Konflikte werden nicht bearbeitet • Kreativität sinkt • Motivation sinkt • Einsatzbereitschaft und Leistung sinken • Identifikation mit dem Arbeitgeber wird geringer • Team wird unattraktiv für neue Mitarbeitende • Leitungsstrukturen werden untergraben 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation wird ineffizient • Angstkultur • Ruf des Arbeitgebers nimmt Schaden • Output sinkt • Angst unter Mitarbeitenden • Mitarbeiter*innen-Fluktuation steigt • Mitarbeiter*innen-Gewinnung wird schwieriger, Ranking in den sozialen Medien sinkt • Energie geht in die Gestaltung der Abwehr, nicht in die Gestaltung der Arbeitsaufgabe • Wenn es die Organisation zulässt: Es kann jeden treffen • Konterkariert alle OEPE-Maßnahmen

Das statistische Bundesamt hat darüber hinaus Daten veröffentlicht, die die Folgen für gemobbte Personen im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Situation nach einem Mobbing-Geschehen darstellt:



Da die Folgen von Mobbing so erheblich sind, ist der geordnete Umgang mit Mobbing und präventive Maßnahmen im Betrieb, bevor es zu einer rechtlichen Auseinandersetzung kommt, besonders wichtig.

Wie gehen wir im Kirchenkreis mit Mobbing und Mobbingverdacht um?

Mitarbeiter*innen haben bei Mobbing oder Mobbingverdacht die Möglichkeit, die Wege zu nutzen, die im Konflikt- und Beschwerdemanagement beschrieben sind.

Sie können vor, bei und nach einer Anzeige Unterstützung durch Vorgesetzte, MAV oder Beratungsstelle bekommen. Ist eine innerbetriebliche Anzeige erfolgt, greift der im Folgenden beschriebene Handlungsplan. Ist bereits ein Anwalt eingeschaltet, überwiegen die Zwänge des rechtlichen Rahmens und die Beratungsstelle für kirchliche Arbeit steht als Unterstützerin nicht mehr oder nur eingeschränkt zur Verfügung. Die Bearbeitung des Mobbing-Prozess folgt dann (arbeits-)rechtlichen Vorgaben.

Wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin einen Mobbingvorwurf äußert, egal an welcher Stelle, kann dieser erst geordnet bearbeitet werden, wenn die Vorgesetztenebene davon erfährt. Ist der/die direkte Vorgesetzte involviert, wird der Vorgang von der nächsten Vorgesetzten-Ebene bearbeitet.

Handlungsschritte, wenn Mobbing vermutet, beobachtet oder angezeigt wird

Wenn Sie von Mobbing betroffen sind oder als Kolleg*in Mobbingvorgänge beobachten, ist es wichtig aktiv zu werden und zu handeln! Die Handlungsschritte im Umgang mit Mobbing lassen sich kurz in 6 Punkten zusammenfassen:

1. Ansprechen
2. Einschätzen der akuten Lage, Schutz der/des Betroffenen
3. Besser verstehen, Einschätzen des Mobbinggeschehens
4. Enttabuisierung
5. Lösungen suchen
6. Geschehenes aufarbeiten

Häufig ist ein Mobbingprozess nicht gleich offensichtlich. Die Unklarheit und „Nebel“ gehören zum Mobbing dazu. Die Impulse für einen Mobbingverdacht können unterschiedlich sein.

Im Weiteren beschreiben wir die konkreten Schritte und die Struktur, um der Bearbeitung von Mobbing im Kirchenkreis gerecht zu werden.

Drei Beispiele

- Ein Kollege/eine Kollegin äußert: „Ich glaube, das ist Mobbing.“

Die Führungskraft sollte die Aussage ernst nehmen und Fragen stellen, die den Sachstand besser beschreiben lassen (s.u.). Am Ende wird mit dem „Melder“ / der „Melderin“ eine Verabredung getroffen. Z.B: „Ich möchte die Situation zunächst nur im Blick behalten, um noch etwas besser einschätzen können, was zu tun ist. Tun Sie das doch bitte auch und wir treffen uns in zwei Wochen wieder.“ Oder: „Ich denke, es ist angebracht mit Kollege/in X zu sprechen. Ist es in Ordnung, wenn ich Ihre Beobachtungen nennen darf?“

- Der/die Vorgesetzte beobachtet eine schleichende Veränderung bei dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin, es passieren mehr Fehler, Dinge werden vergessen, er/sie verschließt sich, es lassen sich unangemessene Reaktionen beobachten o.ä..

In vielen Fällen kommt der/die Vorgesetzte erst ins „System Mobbing“, wenn der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin einen Fehler macht bei dem gehandelt werden muss, weil rechtliche Konsequenzen anstehen. Sprechen Sie in diesem Fall die beobachtete Veränderung im Einzelgespräch wertfrei an. Im ersten Gespräch geht es nicht um Weisungen und Ansagen, sondern um die Beschreibung des eigenen Aufmerkens.

- Eine Mitarbeiterin kommt zum Vorgesetzten und berichtet: „Ich werde gemobbt“.

Die Beschreibung der Situation ist aber so diffus und uneindeutig, dass die Vorgesetzte kein klares Bild erlangen kann. Gleichzeitig ist die hohe psychische Belastung der Mitarbeiterin spürbar. An dieser Stelle hat der Schutz der/ des Betroffenen Vorrang. Sprechen Sie Ihre Empfindung der psychischen Belastung an und bieten Sie verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten an: Gespräch mit der Beratungsstelle für kirchliche Arbeit, Aufsuchen eines Arztes, Begleitung durch die MAV, ein Tag Auszeit, ... Kommen Sie zur Erkenntnis, dass die MA Ihre Arbeitsaufgabe nicht mehr erfüllen kann, schicken Sie sie nach Hause, bevor Fehler passieren und ermuntern Sie, die Hausärztin aufzusuchen. Häufig geht mit der Aussage „Ich werde gemobbt“ schon das Einreichen der AU einher. Ist ein Gespräch nicht gleich möglich, treffen Sie eine Verabredung, damit der Beziehungsfaden nicht abreißt. Auch das Angebot der (kurzfristigen) temporären Veränderung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsortes, der Arbeitsaufgabe kann in

Erwägung gezogen werden. In den meisten Fällen passiert dies aber erst nach Analyse und Lösungssuche als Ergebnis-Verabredung.

Beteiligte in der Bearbeitung vom Mobbingvorfällen

Betroffene

Sprechen Sie das Erlebte im geschützten Rahmen an.

Ansprechpartner*innen können dabei sowohl Kolleg*innen, Konfliktlots*innen, die Beratungsstelle, MAV, externe Beratung, direkte Vorgesetzte oder nächsthöhere Vorgesetzte sein.

Verabreden Sie die nächsten Schritte.

Diese können sein: gemeinsames Gespräch mit dem Vorgesetzten, Stellen einer offiziellen Konflikthanzeige, Klärungsgespräch mit der Beratungsstelle, Hinzuziehen eines Anwalts oder externer Beratung.

Kolleg*innen

Schauen Sie nicht weg, sondern hin.

Seien Sie sensibel und trauen Sie sich, Ihre Beobachtungen ggü. Betroffenen, Vorgesetzten oder Konfliktlots*innen anzusprechen.

Verabreden Sie die nächsten Schritte.

Diese können sein: weitere Aufmerksame Beobachtung des Geschehens, gemeinsames Gespräch mit Vorgesetzten, Klärungsgespräch mit der Beratungsstelle.

Vorgesetzte

Seien Sie ansprechbar!

Nehmen Sie Hinweise von Betroffenen und Kolleg*innen erst.

Erfüllen Sie Ihre Verpflichtungen in der Bearbeitung des Mobbingfalles

Als Vorgesetzte kommt Ihnen eine besondere Rolle in der Bearbeitung von Mobbingfällen zu, die im Folgenden näher beschrieben wird:

1. Alles dokumentieren

Die Dokumentation der einzelnen Handlungsschritte und auch des Mobbinggeschehens ist für Vorgesetzte als Vertreter*innen des Arbeitgebers rechtlich verpflichtend. Kommt es zu einer

gerichtlichen Auseinandersetzung, wird die (vollständige) Dokumentation der einzelnen Handlungsschritte abgefordert.

2. Beratungsstab einberufen

Als Vorgesetzte sind Sie nicht allein für die Bearbeitung des Mobbingfalles verantwortlich. Rufen Sie sofort nach Bekanntwerden des Mobbingvorwurfs oder –verdachts den Beratungsstab an.

Gemeinsam mit dem Beratungsstab erfolgt dann die Einschätzung der akuten Lage und es können Maßnahmen zum Schutz der betroffenen Person ergriffen werden.

Mögliche Maßnahmen sind zum Beispiel anraten ärztlicher Hilfe, temporäre Versetzung, Begleitung der betroffenen Person durch die Beratungsstelle für kirchliche Arbeit oder externe (Fach-) Beratungsstellen.

3. Einschätzen des Prozessgeschehens

Wer sind die Beteiligten, welcher Konflikt liegt dem Mobbing zugrunde, in welcher Phase befindet sich das Mobbing?

Diese Fragen sind für die weitere Bearbeitung zu klären. Der Beratungsstab unterstützt Sie als Vorgesetzte auch in diesem Prozessschritt. Unterstützende Tools sind zum Beispiel das Mobbing Tagebuch oder die Leymann-Liste. Es kann auch sinnvoll oder notwendig sein, die nächsthöhere Vorgesetztenenebene, die MAV, die Beratungsstelle oder juristischen Beistand hinzuzuziehen.

Es ist an dieser Stelle auch ratsam zu prüfen, wie weit sich das Mobbing ggf. in der Organisation bereits weiter ausgebreitet hat und welche weiteren Ebenen und Organisationseinheiten in die weitere Bearbeitung des Falles einzubeziehen sind.

4. Enttabuisierung

Wenn die unter 3. aufgeworfenen Fragen im Mobbingfall geklärt wurden, folgt als nächstes der Schritt der Enttabuisierung und der Information gegenüber der jeweiligen Arbeitseinheit.

Die Führungskraft berichtet (eventuell zunächst in Einzelgesprächen, aber auf jeden Fall) im Team von eigenen

Beobachtungen, Zugetragenem, von ernst zu nehmenden Fakten, die im Zusammenhang mit Mobbing stehen könnten.

Es erfolgt die klare Ansage, dass Mobbing weder erwünscht, noch geduldet wird.

Alle werden sensibilisiert und es werden Verabredungen getroffen, wie in Zukunft gehandelt wird. Maßnahmen werden angesagt oder verabredet.

5. Lösungen suchen

Was ist das Beste für die Betroffene oder den Betroffenen? Diese Frage steht im Zentrum der Bearbeitung des Mobbingfalls.

Mobbing ist äußerst belastend und die Betroffenen brauchen nicht selten eine längere Zeit der begleiteten Regeneration. Danach stellt sich die Frage, was wohl passiert, wenn die/der Betroffenen in die strukturell gleiche Situation zurückkehrt? Vermutlich nichts Gutes.

Welche Veränderungen es für die/den Betroffene*n geben kann, sollte zusammen mit der MAV und den Beratungsstab erarbeitet werden.

Ist der Mobber/die Mobberin identifiziert und können Mobbinghandlungen mit Hilfe einer guten, belastbaren Dokumentation nachgewiesen werden, können (weitere) rechtliche Schritte erfolgen. Diese können sein: Abmahnung, außerordentliche und fristlose Kündigung, verhaltensbedingte Kündigung. Betriebsinterne Schritte können die Versetzung des Mobbers/der Mobberin sein. Auch Veränderungen von Teamkonstellationen sind denkbar.

Generell kann man sagen, dass bei zu wenig angestrebten Veränderungen die Chance auf Wiederholung eines Mobbingprozess wahrscheinlich ist.

6. Geschehenes aufarbeiten

Ist der Mobbing-Prozess durchgestanden, muss eine Aufarbeitung – unterstützt durch OE/PE und mit externer Begleitung - erfolgen. Dazu gehört es (in ungeordneter Reihenfolge): Teammitglieder zu Wort kommen zu lassen,

Beobachtungen zu bewerten, Verabredungen für die Zukunft zu treffen.

Andere Abteilungen werden angemessen und offiziell informiert und alle Führungskräfte einbezogen, um die Organisation zu sensibilisieren.

Unterstützende Strukturen in der Bearbeitung von Mobbingvorfällen

Beratungsstab

Diese Gruppe koordiniert die Bearbeitung der Mobbing-Anzeige, lädt die betroffenen Mitarbeitenden, Führungskräfte, die entsprechende Bereichsleitungen und den zuständigen Propst ein und berät über Maßnahmen.

Bei öffentlichkeitsrelevanten Fällen werden KoMeFu und der Personalausschuss informiert.

Die Blickrichtungen hierbei sind:

1. Braucht es Sofort-Maßnahmen für den/die Mitarbeiter*in?
2. Welche Unterstützung braucht die Führungskraft?
3. Wie werden Kolleg*innen sinnvoll einbezogen und eventuell begleitet?

Der Beratungsstab tritt möglichst zügig (max. 5 Werktage) nach Anrufen in folgender Rollenbesetzung zusammen:

- Ein*e Bereichsleitung oder Vertreter*in aus der Leitungsrunde,
- Ein*e Personaler*in,
- ein/e MAV-Vertreter*in,
- ein*e Berater*in.

Konfliktlotsen

In allen Bereichen wird es geschulte Konfliktlots*innen geben, die im Falle von Mobbingverdacht oder erlebten Konflikten und Mobbing niedrigschwellig ansprechbar sind. Sie können jederzeit kontaktiert werden und unterstützen bei den ersten Schritten hin zum geordneten Verfahren zur Bearbeitung von Mobbingvorwürfen.

Die Schulung der Konfliktlots*innen findet ab Herbst 2025 statt.

MAV

Die MAV steht für Betroffene als Unterstützung zur Verfügung. Von einer anonymen Beratung bis hin zur rechtlichen Begleitung im Einzelfall sind unterschiedliche Arten der Begleitung möglich.

Beratungsstelle

Die Mitarbeitenden der Beratungsstelle für kirchliche Arbeit stehen für eine anonyme Beratung zur Verfügung und übernehmen die Prozessbegleitung.

Externe unabhängige Berater*innen

Externe, unabhängige Berater*innen stehen für anonyme Beratung zur Verfügung.

Außerdem übernimmt Carsten Burfeind als externer Berater die Schulung von Expert*innen.

Stabstelle OE/PE

Die Stabstelle OE/PE übernimmt die Schulung der Konfliktlots*innen und begleitet die Weiterentwicklung der Organisation Kirchenkreis in Bezug auf Mobbing.

Expert*innen

Expert*innen sind Kolleg*innen, die zum Thema Mobbing besonders intensiv geschult sind.

Sie sind Mitglieder im Beratungsstab und bringen auf diese Weise ihre Expertise mit ein.

Darstellung des geordneten Verfahrens in der Übersicht

Mobbing wird entweder von der betroffenen Person selbst oder Kolleg*innen zur Sprache gebracht. Bei Mobbing handelt es sich um eine soziale Störung des Systems, Mobbing geht über einen bilateralen Konflikt hinaus.

Folgende Wege der Mobbinganzeige sind möglich:

Erster Weg

Die Anzeige erfolgt vom betroffenen Mitarbeitenden oder Kolleg*innen gegenüber der Team- oder Regionalleitung als direkte Vorgesetztenebene.

Die einzuschaltenden Instanzen ergeben sich aus der Hierarchie:

Bereichsleitung/Geschäftsführung → Präpstliche Ebene → Gremium

Der Erste Weg der Mobbinganzeige gegenüber direkten Vorgesetzten ist nicht selten versperrt. Zum Zeitpunkt der ersten Ansprache eines Mobbingvorwurfs bzw. –verdachts ist häufig nicht klar, welche Rolle die/der Vorgesetzte hat und auf wessen Seite sie/er steht. Auch kann es vorkommen, dass die vorgesetzte Person selbst der/die Mobber*in ist.

Gleichzeitig ist der Vorgesetzte/ die Vorgesetzte gesetzlich verpflichtet, sich des Mobbingvorwurfs anzunehmen und damit adäquat umzugehen, sobald er/sie davon erfährt (ArbSchG §5).

Zweiter Weg

In diesem Fall erfolgt die Anzeige gegenüber der Mitarbeitendenvertretung. Diese sorgt dafür, dass im weiteren Verfahren die Vorgesetzten, der Beratungsstab und die weiteren notwendigen Instanzen in die Bearbeitung des Mobbingfalls einbezogen werden.

Dritter Weg

Als dritte Möglichkeit kann die Anzeige eines Mobbingvorgfalls oder –verdachts gegenüber der Beratungsstelle für kirchliche Arbeit, den Konfliktlots*innen oder externen Berater*innen gewählt werden.

Diese sorgen ebenfalls dafür, dass im weiteren Verfahren die Vorgesetzten, der Beratungsstab und die weiteren notwendigen Instanzen in die Bearbeitung des Mobbingfalls einbezogen werden.

- Ich werde gemobbt“
- „Meine Kolleg*in wird gemobbt“
- „Ich sehe Mobbing

„Erster Weg“

Mitarbeiter*in

Teamleitung/Regionalleitung

Bereichsleitung/
Geschäftsführung

Pröpstliche Ebene

Zuständiges Gremium

„Zweiter Weg“

Mitarbeitendenvertretung
(MAV)

„Dritter Weg“

Beratungsstelle für
kirchliche Arbeit

Externe Beratung

Konfliktlots*innen

