



Gisela Blümmert

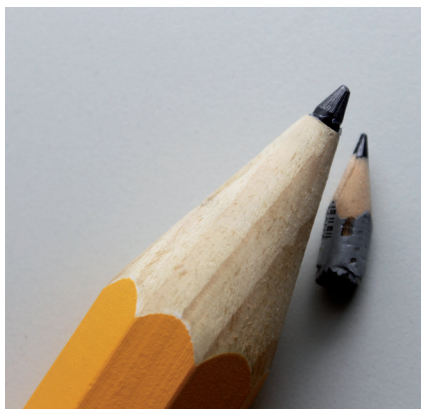
Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern

- ▶ Vorbeugende Maßnahmen entwickeln
- ▶ Diagnoseinstrumente einsetzen
- ▶ Schikanen abwehren und lösungsorientierte Gespräche mit Tätern und Opfern führen

Mobbing am Arbeitsplatz

erkennen und verhindern

3-Tages-Seminar



trainer-

leitfaden



MOBBING AM ARBEITSPLATZ ERKENNEN UND VERHINDERN	4
Mobbing-Prophylaxe als Return on Invest	4
ANWENDUNG DES KONZEPTS	5
Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können	5
Die Themen	5
Modelle	6
Die Methoden	6
SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN	8
Anmerkungen für die Umsetzung	11
DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK	12
Das Trainingsdesign	12
PowerPoint-Folien und andere Visualisierungsmethoden	12
Handouts	13
Inputs	14
Flipcharts	15
Moderationswände	15
Moderationskarten	16
Textdateien und Blanko-Vorlagen als Online-Ressource	16
Material für das Training	16





DURCHFÜHRUNG DES TRAININGS	17
Freiwilligkeit	17
Die Teilnehmer und Zielgruppen	17
Zeitangaben	18
Gruppengröße	19
Vertraulichkeit	19
Umgang mit dem Auftraggeber	19
Die Rolle der Trainerin	19
Ein oder zwei Trainer?	20
Reflexion – Erkenntnis – Lernangebot – Veränderung	20
Die drei Hauptziele des Trainings	21
Tagesrückblick/Transfernotizen	21
Quellen	21
RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN	22
GENDER-GERECHTE SPRACHE	23
LITERATUR	25
DIE AUTORIN	27
AUSSERDEM	29



Ein Training für Führungskräfte und für Personen mit besonderer Führungsverantwortung

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wächst der Konkurrenzkampf. Ein fruchtbarer Boden für eine subtile psychologische Kriegführung wird angelegt. Das Problem ist bei uns schon lange bekannt, es besitzt sogar einen Namen: Mobbing.

Die Folgen für die Betroffenen: Psychosomatische Störungen wie Magenprobleme oder Herzrasen, Ängste, Depressionen, Schlafstörungen und Suchterscheinungen.

Mobbing macht krank.

Führungskräfte aber haben eine Fürsorgepflicht. Sie tragen eine besondere Verantwortung für die Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Sie müssen sich einschalten, wenn das Betriebsklima durch Schikanen vergiftet wird. Sie müssen betroffene Personen befragen und intervenieren, wenn Einzelne durch Kolleginnen und Kollegen drangsaliert und ausgegrenzt werden.

In diesem Seminar erfahren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie sie Mobbing-Prozesse erkennen und welche Möglichkeiten sie haben, um wirksam vorzubeugen und um gemeinsam mit ihren Teams Lösungen für Konflikte und Mobbing-Konstellationen zu finden.

Mobbing-Prophylaxe als Return on Invest

Wenn Sie erahnen wollen, wie es Menschen geht, die vorenthaltene Anerkennung, Ausgrenzung und Schikanen erdulden müssen, sehen Sie sich den Film „Der Rassist in uns“ an. Dort werden in einem eintägigen Workshop blauäugige Menschen durch verschiedene Maßnahmen gedemütigt. Dabei ist deutlich zu erkennen, wie diese Personen bereits nach wenigen Stunden ihr Selbstwertgefühl verlieren. Dieses Experiment dauert nur einen Tag lang. Mobbing-Opfer aber werden monatelang drangsaliert. Und unsere Humanität verbietet es uns, zuzusehen, wie diese Menschen täglich verzweifeln, weil sie von anderen gepeinigt werden.

Die Zahlen sprechen für sich: Wenn in Mobbingfällen nicht schnell eingeschritten und Abhilfe geschaffen wird, leiden die Menschen oder erkranken sogar:

- In Deutschland werden zwei bis drei von 100 Berufstätigen gemobbt.
- Nahezu 99 Prozent der Menschen, die Mobbing erleben, berichten, dass die Gemeinheiten sich auf ihr Arbeitsverhalten auswirken. Sie registrieren eine Beeinträchtigung ihrer Motivation und ihrer Leistungsfähigkeit.
- Fast die Hälfte aller Mobbing-Opfer erkrankt.
- Viele Betroffene sind mehrere Wochen lang krankgeschrieben.
- Einige sind sogar dauerhaft arbeitsunfähig.



Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können

In diesem Trainingskonzept ermöglichen Sie Ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern

- die Unterscheidung von Konflikt und Mobbing
- die Erkenntnis von Rollen im Mobbing-System und die Motive der Rollenträger
- vorbeugende Maßnahmen gegen Mobbing zu entwickeln
- die Bestimmung der Eskalationsphasen von Konflikten und Mobbingfällen
- die professionelle Gesprächsführung mit Opfern und Tätern
- die Diagnose von Mobbing
- die Anwendung verschiedener Interventionsmöglichkeiten
- Strategien zur Erarbeitung von Gewinner-Gewinner-Lösungen
- die Abwehr von Schikanen gegen die eigene Person
- die juristische Einschätzung von Mobbingfällen

Die Themen

Im Training „Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern“ wird der Fokus auf die Unterscheidung zwischen Mobbing und Konflikt gelegt, sodass Führungskräfte befähigt werden, die richtigen Fragen zu stellen, zu diagnostizieren und danach gezielt angemessene Maßnahmen zu ergreifen.

Folgende Themen werden behandelt

- Konflikt versus Mobbing
- Rollen im Mobbing-System
- Stigmatisierung
- Maßnahmen zur Vorbeugung
- Eskalationsphasen
- Gespräche mit Opfern und Tätern
- Umgang mit Rechtfertigungsversuchen der Täter
- Diagnose-Instrument „Waage“
- Gruppendynamik im Mobbing-System
- Interventionsmöglichkeiten
 - › Null-Toleranz-Gespräch
 - › Täter-Opfer-Ausgleich
 - › Streitschlichtung
 - › Geteilte Verantwortung (Shared Responsibility Approach)
- Gewinner-Gewinner-Lösungen
- Abwehr von Schikanen
- Juristische Beurteilung





Modelle

- Selbsterfüllende Prophezeiung (Otto Neurath, Paul Watzlawick)
- Kommunikationsquadrat (Friedemann Schulz von Thun) und Riemann-Thomann-Kreuz
- Konflikt-Eskalationsmodell (Friedrich Glasl)
- Mobbing-Phasen (Jürgen Hesse, Hans Christian Schrader)
- Diagnoseinstrument „Waage“ (Gisela Blümmert)
- Null-Toleranz-Strategie (Gisela Blümmert)
- Täter-Opfer-Ausgleich (Codex Hammurapi, Immanuel Kant)
- Streitschlichtung – Mediation (Christoph Besemer)
- Geteilte Verantwortung – Shared Responsibility Approach (Heike Blum, Detlef Beck)
- Ansprechpartner Mobbing und Konflikt (Gisela Blümmert)
- Eskalationsmodell Mobbing (Gisela Blümmert)
- Gewinner-Gewinner-Strategie (Harvard-Universität)

Die Methoden

Bei diesem Training wechseln sich erlebnisorientierte Übungen mit Einzelreflexion, Gruppenarbeiten, Inszenierungen und Vorträgen ab.

Die Methoden im Einzelnen

- Plenum:
 - › Vortrag mit PowerPoint-Präsentation oder mit vorgefertigten Moderationskarten
 - › Ideensammlung am Flipchart
 - › Kartenabfragen
 - › Diskussion
 - › Erlebnisorientierte Übungen zur Selbsterfahrung/Auswertung
 - › Demo-Rollenspiel Trainerin/Teilnehmer: Gespräch mit potenziellem Opfer
 - › Rollenspiel „Gespräch mit Täter“: Trainerin als Täterin/alle Teilnehmer als Führungskraft
 - › Auswertung von zuvor in Kleingruppen eingeübten Rollenspielen
 - › Rollenspiel zur Gruppenintervention „Geteilte Verantwortung“/Feedback
 - › Bewertung von Formulierungen
 - › Rhetorikübungen mit Ball
 - › Kollegiale Turbo-Fallberatung
 - › Warming-up nach der Mittagspause:
 - Reflexion: Mobbe ich selbst?
 - Meditation des Wohlbollens
 - Erlebnisorientierte Übung mit Win-Win-Aha-Effekt
 - › Sprüche zum Nachdenken bei Tagesbeginn
 - › Geschichten zum Nachdenken bei Tagesabschluss





- Gruppenarbeit:
 - › Gruppenarbeiten mit konkreten Fragestellungen und Lösungsansätzen auf Moderationskarten oder auf Flipchart, Vorstellung im Plenum
 - › Rollenspiele
 - Gespräche mit Tätern und Opfern
 - Null-Toleranz-Gespräch
 - Streitschlichtung
 - Täter-Opfer-Ausgleich
 - Konstruktives Feedback
 - › Rhetorikübungen
- Einzelarbeit:
 - › Vorstellung und Diagnose eines eigenen Praxisfalls
 - › Einzelreflexion zu einer Tugend
 - › Rückblick und Praxistransfer jeweils vor Tagesabschluss



SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN

Blatt 8

Der erste Tag

Start ins Seminar	› Begrüßung, Seminarziele, Themen › Vorstellungsrunde mit Tugendkarten › Regeln, Seminarzeiten, Trainingsprinzipien
Praxisfälle Mobbing und Konflikt	› Einzelarbeit: Ein Fall in fünf Sätzen › Plenum: Jeder Fall erhält einen Namen › Einzelentscheidung: Mobbing oder Konflikt?
Definition Mobbing	› Plenum: Benennung von Merkmalen › Vortrag: Ergänzung von Charakteristika › Vortrag: Frosch im kochenden Wasser
Rollen im Mobbing-System	› Vortrag: Täter, Helfer, Zuschauer, Opfer › Gruppenarbeit: Motive der Rollenträger
Warming-up: Bitte stehen Sie auf, wenn Sie ...	› Reflexion: Mobbe ich selbst?
Stigmatisierung	› Gruppenübung „Stigmatisierung“ im Plenum › Vortrag: „Stigmatisierung“/„Blauäugig“
Vorbeugung	› Vortrag: Was Mobbing begünstigt › Gruppenarbeit: Mobbing verhindern
Konfliktdynamik und Mobbing-Phasen	› Vortrag: Konflikteskalation und Mobbing-Phasen
Gespräche mit potenziellen Opfern und Tätern	› Vortrag: Gespräch mit potenziellen Opfern › Demo: Gespräch mit potenziellen Opfern › Vortrag/Übung: Umgang mit Rechtfertigungen
Tagesausklang	› Einzelübung: Fragen zum Tagesabschluss › Feedback-Runde › Weisheit zum Tagesabschluss

trainingskonzepte

Gisela Blümmert:
Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern
© managerSeminare



LEITFADEN



Der zweite Tag

Start in den Tag	› Begrüßung, Seminarziele, Themen › Frage nach dem Wohlbefinden › Fragen zum Vortag
Gespräche mit potenziellen Opfern und Tätern	› Vortrag: Erstgespräch mit einem Täter › Rollenspiel im Plenum › Auswertung
Diagnoseinstrument „Waage“	› Vortrag: Diagnoseinstrument „Waage“ › Gruppenübung: Diagnose zum Fall
Rollenspiele: Gespräche mit Opfern und Tätern	› Vortrag: Vorstellung des Falls Parfum › Rollenspiel/Auswertung in Gruppen › Rollenspiel/Auswertung im Plenum › Gruppenübung: Diagnose zum Fall
Meditation	
Gruppendynamik/Autoritäten	› Übung: Autoritäten › Auswertung der Übung Autoritäten › Vortrag: Das Milgram-Experiment
Interventionsmöglichkeiten in Mobbingfällen	› Vortrag: Null-Toleranz-Strategie › Vortrag: Täter-Opfer-Ausgleich › Vortrag: Lösungsorientierte Streitschlichtung
Rollenspiele: Interventionsmöglichkeiten	› Rollenspiel/Auswertung in Gruppen › Rollenspiel/Auswertung im Plenum
Tagesausklang	› Einzelübung: Fragen zum Tagesabschluss › Feedback-Runde › Ich hänge meine Konflikt- oder Mobbing-Karte eher auf die andere Seite, weil ... › Weisheit zum Tagesabschluss





Der dritte Tag

Start in den Tag	› Begrüßung, Seminarziele, Themen › Frage nach dem Wohlbefinden › Fragen zum Vortag
Vorteile der friedlichen Lösung	› Vortrag: Überzeugungsgespräch › Partnerübung: Täter zur Kooperation motivieren
Ansprechpartner Mobbing und Konflikt	› Vortrag: Vorstellung des Konzepts › Moderierte Diskussion
Intervention: Geteilte Verantwortung	› Vortrag: Geteilte Verantwortung › Inszenierung im Plenum
Eskalationsmodell Mobbing	› Vortrag: Eskalationsmodell › Inszenierung eines Eskalationsgesprächs im Plenum
Warming-Up: Gewinner-Gewinner-Lösungen	› Partnerübung: Gegner zum Stuhl bugsieren › Auswertung der Übung Win-Win
Umgang mit Schikanen	› Vortrag: Ampelstrategie › Vortrag und Übungen: Konterwerkzeuge
Juristische Einschätzung	› Vortrag: Juristische Einschätzung
Kollegiale Turbo-Fallberatung	› Vortrag: Kollegiale Turbo-Fallberatung › Drei Turbo-Beratungsrunden/Auswertung
Tagesausklang	› Einzelübung: Fragen zum Tagesabschluss › Feedback-Runde: Was ich noch sagen wollte ... › Ich hänge meine Konflikt- oder Mobbing-Karte eher auf die andere Seite, weil ... › Weisheit zum Tagesabschluss › Abschied

Das Trainingsdesign ist so aufgebaut, dass Sie es sehr schnell umsetzen können. Natürlich werden Ihnen einige Übungen und Vorträge besser zusagen als andere, und es gibt gewiss auch Elemente, die nicht zu Ihnen, Ihrem Trainingsstil oder zu der Teilnehmergruppe passen.





Anmerkungen für die Umsetzung

- Der Zeitplan ist sehr dicht. Wenn Sie mit einer diskussionsfreudigen Gruppe arbeiten, werden Sie nicht alle Einheiten durchführen können. Deshalb ist es auf jeden Fall sinnvoll, wenn Sie bereits vor Beginn des Seminars überlegen, welche Elemente Sie ggf. weglassen wollen.
- Und weil die Stoffmenge so üppig ist, können Sie Module, die Ihnen nicht gefallen, streichen und dafür andere Übungen und Vorträge ausführlicher gestalten.
- Das Nacheinander der Lerneinheiten ist an manchen Stellen zwingend notwendig, weil Lerninhalte aufeinander aufbauen. An anderen Stellen kann die Sequenz der Module getauscht werden.
- Die Grobreihenfolge der Themen ist zwingend:
 - › Basiswissen – Gespräche zur Faktenermittlung – Diagnostik – Intervention
 - › Tag 1: Basiswissen „Mobbing“, Gesprächsführung I
 - › Tag 2: Gesprächsführung II, Diagnostik, Intervention I
 - › Tag 3: Intervention II, Selbstschutz, übriggebliebene Fragen



Das Trainingsdesign

Die Word-Datei „*Trainingsablauf_Mobbing_am_Arbeitsplatz.docx*“ liefert Ihnen einen ausführlichen, mehrseitigen Ablaufplan mit einer detaillierten Zeitkalkulation und allen Angaben zu jedem der drei Trainingstage. Unter anderem erfahren Sie, welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Teilnehmerunterlagen Ihnen das Trainingskonzept für jede Lerneinheit zur Verfügung stellt. Da die Begriffe verlinkt sind, können Sie durch Anklicken die dazugehörigen Unterlagen zu jedem Trainingsmodul direkt öffnen, ansehen und ausdrucken.

Beachten Sie hierbei: Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z. B. das Konzept auf Ihre Anforderungen zuzuschneiden), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

Dieses Konzept wurde vielfach erfolgreich umgesetzt. Allerdings müssen Sie als TrainerIn immer flexibel bleiben, denn jede Gruppe reagiert anders. Lerneinheiten, die mehrfach im Rahmen der kalkulierten Zeit erarbeitet wurden, dauern länger oder kürzer als vorgesehen. Übungen, die bei vielen Seminaren mit Begeisterung angenommen wurden, werden bei der aktuellen Veranstaltung abgelehnt. In einer Gruppe gibt es mehrere diskussionsfreudige Personen, während in der nächsten kaum jemand etwas nachfragt, hinterfragt oder durch eigene Erfahrungen ergänzt.

Eine wichtige (und auch anstrengende) Traineraufgabe ist das permanente Jonglieren mit der Zeit. Und zwei wichtige Trainerfähigkeiten sind die Sensibilität für das Gruppengeschehen, um zu bemerken, ob Diskussionen vertieft oder abgeschlossen werden sollten und das rhetorische Geschick, um entsprechend lenkend einzugreifen.

Die Zeitangaben sind also Anhaltswerte, kalkuliert für eine Teilnehmerzahl von zwölf bis sechzehn Personen.

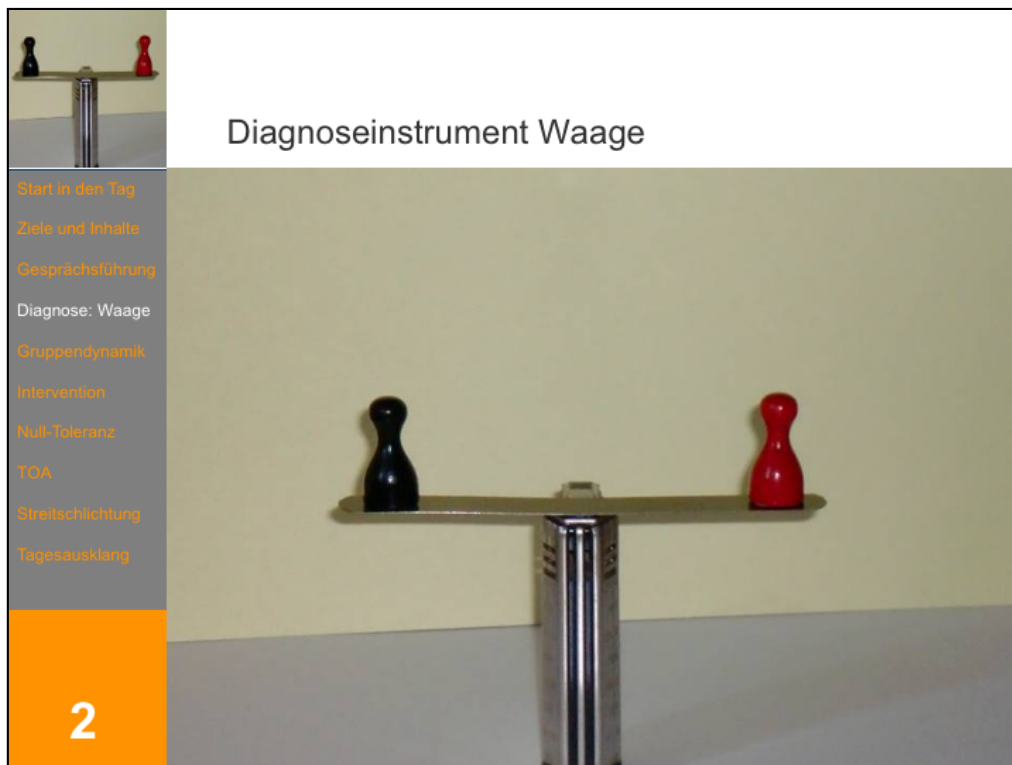
PowerPoint-Folien und andere Visualisierungsmethoden

Prinzipiell könnten Sie alle Vorträge des Trainings als PowerPoint-Präsentation gestalten – die hierfür notwendigen Folien finden Sie in diesem Konzept. Auf jeden Fall sind die Folien ein „roter Faden“ für die eigene Orientierung.

Aber natürlich wird das Seminar lebendiger, wenn Sie unterschiedliche Methoden anwenden: mit einer Ideensammlung oder Entwicklung am Flipchart, einem perfekt vorbereiteten und stimmlich gut modulierten Vortrag ohne Medien und der Arbeit mit vorbereiteten Moderationskarten. Letztere können Sie gut anstelle von Folien zur leicht lesbaren Visualisierung einsetzen. Sie finden einige Kartensätze als Muster in diesem Konzept:

- Faktoren, die Mobbing begünstigen
- Gespräch mit potenziellen Opfern
- Gespräch mit potenziellen Tätern





- **Diagnoseinstrument Waage: 10:00 – 10:30**
- **Moderationskarten: Waage Subtil**
- Möglicher Trainertext: Wir werden die Feindseligkeiten der Konfliktparteien jetzt wiegen.

	Diagnoseinstrument Waage
- Start in den Tag - Ziele und Inhalte - Gesprächsführung - Diagnose: Waage - Gruppendynamik - Intervention - Multi-Toleranz - TOA - Streitschlichtung - Tagesausklang	Konflikt oder Mobbing? ▪ Konflikt: Gleichwertige feindselige Handlungen ▪ Mobbing: Eine Partei schlägt zu, die andere verhält sich ungeschickt ▪ Die Feindseligkeit beider Parteien wird auf die Waage gelegt
2	Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern

- **Info: Diagnoseinstrument Waage**

Der Fall „Subtil“

Herr Dominant

Sie sind Herr Dominant, seit fünf Jahren im Amt.

Herr Merker arbeitet seit einem halben Jahr in Ihrem Team. Anfangs fanden Sie ihn sehr nett. Er ist lustig, kommunikativ und hilfsbereit. Sie selbst sind ebenfalls lustig, kommunikativ und hilfsbereit. Deshalb dachten Sie, dass Sie mit Herrn Merker gut zurechtkommen würden.

Doch dann hat Herr Merker angefangen, zu nerven. Alle Kolleginnen und Kollegen fühlen sich durch sein merkwürdiges Verhalten gestört. Dauernd erzählt er Witze, über die nur er selbst lacht. Er geht in fremde Büros, ohne anzuklopfen. Und dann fällt er sofort mit der Tür ins Haus und stellt Fragen. Er achtet überhaupt nicht darauf, ob andere Menschen gerade mit etwas Dringendem beschäftigt sind. Er ist rücksichtslos und unsensibel. Hinzu kommt, dass er dauernd Fragen hat, mit denen er die Kollegen belästigt. Auch nach einem halben Jahr Einarbeitungszeit ist er nicht in der Lage, selbständig zu arbeiten.

Deshalb haben Sie und die Kollegen sich zunehmend von ihm distanziert. Herr Merker passt einfach nicht in das Team, in dem die Prinzipien von Respekt und Achtsamkeit für andere gelten. Herr Merker hat Sie gefragt, warum Sie so reserviert sind. Aber Sie haben überhaupt keine Lust, sich mit diesem Mann auseinander zu setzen. Ihnen wäre es lieb, wenn er das Team verlässt.

Gestern haben Sie und die Kollegen Grau und Grün Herrn Merker einmal demonstrativ veranschaulicht, dass Sie es nicht dulden, wenn er ohne Anklopfen in ein fremdes Büro poltert. Sie haben ihn ignoriert. Da ist Herr Merker zu Frau Freundlich gerannt und hat sich ausgeweint. Das hat er bereits früher getan und sich über Ihr distanziertes Verhalten beklagt. Dann kam er zusammen mit Mama Freundlich in Ihr Büro und hat gezetert, dass Sie und die Kollegen ihn wie Luft behandelt haben. Da hatten Sie aber gehörig die Schnauze voll. Deshalb haben Sie behauptet, Herr Merker sei an diesem Tag überhaupt nicht in Ihrem Büro gewesen. Grau und Grün haben das grinsend bestätigt. Das war ein netter Spaß: Merker hat nur noch stammelnd und mit hochrotem Kopf dagestanden.

Als Frau Freundlich später noch einmal gekommen ist, um nachzufragen, ob Herr Merker wirklich nicht in Ihrem Büro war, sind Sie bei Ihrer Spaßversion geblieben. Da hat die gutmütige Frau Freundlich gesagt, sie wolle noch einmal mit Herrn Merker reden und ihm raten, einen Psychiater aufzusuchen.

Diese Idee finden Sie Klasse. Denn Merker ist ja wirklich etwas merkwürdig – mit seinen blöden Witzen und mit seiner Unsensibilität.



	Diagnoseinstrument Waage
- Start in den Tag - Ziele und Inhalte - Gesprächsführung - Diagnose: Waage - Gruppendynamik - Intervention - Multi-Toleranz - TOA - Streitschlichtung - Tagesausklang	Vorgehensweise: ▪ Auflistung aller störenden Verhaltensweisen beider Konfliktparteien ▪ Wie viel % Feindseligkeit enthält jedes einzelne Verhalten? ▪ 0% = keine Feindseligkeit, 100% = Höchstmaß an Feindseligkeit ▪ Die Prozentwerte beider Parteien werden gegenübergestellt. ▪ Deutlich höherer Wert auf einer Seite = Mobbing
2	Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern

- **Info: Diagnoseinstrument Waage**



Diagnoseinstrument Waage

Start in den Tag
Ziele und Inhalte
Gesprächsführung
Diagnose: Waage
Gruppendynamik
Intervention
Multi-Toleranz
TOA
Streitschlichtung
Tagesausklang

Die Vorgehensweise Schritt für Schritt:

- Auflistung aller störenden Verhaltensweisen beider Konfliktparteien

2

Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern

- **Info: Diagnoseinstrument Waage**

 Diagnoseinstrument Waage				
Start in den Tag	Herr Merker	Feindseligkeit	Herr Dominant	Feindseligkeit
Ziele und Inhalte	hat häufig Witze erzählt.		hat reserviert gewirkt.	
Gesprächsführung	hat gefragt, warum Herr Dominant so reserviert ist.		hat bestritten, dass etwas nicht in Ordnung ist.	
Diagnose: Waage	hat mit Frau Freundlich über das reservierte Verhalten von Herrn Dominant gesprochen.		hat gegenüber Kollegen gesagt, dass Herr Merker ein Wichtigtuer ist - arrogant, oberflächlich und unehrlich.	
Gruppendynamik				
Intervention	hat mehrfach nicht angeklopft, wenn er in das Büro von Herrn Dominant gegangen ist.		hat Herrn Merker gemeinsam mit den Kollegen Grau und Grün absichtlich ignoriert.	
Multi-Toleranz				
TOA	hat Frau Freundlich gebeten, Herrn Dominant zu fragen, warum er ihn ignoriert habe.		hat danach behauptet, Herr Merker sei gar nicht im Raum gewesen.	
Streitschlichtung				
Tagesausklang			hat gegenüber Frau Freundlich behauptet, Herr Merker sei psychisch krank.	
2 Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern				

- **Info: Diagnoseinstrument Waage**

 Diagnoseinstrument Waage				
Start in den Tag	Herr Merker	Feindseligkeit	Herr Dominant	Feindseligkeit
Ziele und Inhalte	hat häufig Witze erzählt.		hat reserviert gewirkt.	
Gesprächsführung	hat gefragt, warum Herr Dominant so reserviert ist.		hat bestritten, dass etwas nicht in Ordnung ist.	
Diagnose: Waage	hat mit Frau Freundlich über das reservierte Verhalten von Herrn Dominant gesprochen.		hat gegenüber Kollegen gesagt, dass Herr Merker ein Wichtigtuer ist - arrogant, oberflächlich und unehrlich.	
Gruppendynamik				
Intervention	hat mehrfach nicht angeklopft, wenn er in das Büro von Herrn Dominant gegangen ist.		hat Herrn Merker gemeinsam mit den Kollegen Grau und Grün absichtlich ignoriert.	
Multi-Toleranz				
TOA	hat Frau Freundlich gebeten, Herrn Dominant zu fragen, warum er ihn ignoriert habe.		hat danach behauptet, Herr Merker sei gar nicht im Raum gewesen.	
Streitschlichtung				
Tagesausklang			hat gegenüber Frau Freundlich behauptet, Herr Merker sei psychisch krank.	
2 Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern				

- **Info: Diagnoseinstrument Waage**



Schätzwerte für die Feindseligkeit der Taten

- Start in den Tag
- Ziele und Inhalte
- Gesprächsführung
- Diagnose: Waage
- Gruppendynamik
- Intervention
- Multi-Toleranz
- TOA
- Streitschlichtung
- Tagesausklang

2



- **Info: Diagnoseinstrument Waage**



Diagnoseinstrument Waage

Start in den Tag
Ziele und Inhalte
Gesprächsführung
Diagnose: Waage
Gruppendynamik
Intervention
Multi-Toleranz
TOA
Streitschlichtung
Tagesausklang

Die Vorgehensweise Schritt für Schritt:

- Auflistung aller störenden Verhaltensweisen beider Konfliktparteien
- Wie viel % Feindseligkeit enthält jedes einzelne Verhalten?
- 0% = keine Feindseligkeit, 100% = Höchstmaß an Feindseligkeit

2

Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern

- **Info: Diagnoseinstrument Waage**

 Diagnoseinstrument Waage				
Start in den Tag	Herr Merker	Feindseligkeit	Herr Dominant	Feindseligkeit
Ziele und Inhalte	hat häufig Witze erzählt.		hat reserviert gewirkt.	
Gesprächsführung	hat gefragt, warum Herr Dominant so reserviert ist.		hat bestritten, dass etwas nicht in Ordnung ist.	
Diagnose: Waage	hat mit Frau Freundlich über das reservierte Verhalten von Herrn Dominant gesprochen.		hat gegenüber Kollegen gesagt, dass Herr Merker ein Wichtigtuer ist - arrogant, oberflächlich und unehrlich.	
Gruppendynamik				
Intervention	hat mehrfach nicht angeklopft, wenn er in das Büro von Herrn Dominant gegangen ist.		hat Herrn Merker gemeinsam mit den Kollegen Grau und Grün absichtlich ignoriert.	
Multi-Toleranz				
TOA	hat Frau Freundlich gebeten, Herrn Dominant zu fragen, warum er ihn ignoriert habe.		hat danach behauptet, Herr Merker sei gar nicht im Raum gewesen.	
Streitschlichtung				
Tagesausklang			hat gegenüber Frau Freundlich behauptet, Herr Merker sei psychisch krank.	
2 Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern				

- Diese Tabelle kann von Hand gefüllt werden.
- Die Teilnehmer werden gefragt und ihre Antworten eingetragen.
- Oder die folgenden Folien werden mit vorgefertigten Prozentwerten gezeigt.

 Diagnoseinstrument Waage				
Start in den Tag	Herr Merker	Feindseligkeit	Herr Dominant	Feindseligkeit
Ziele und Inhalte	hat häufig Witze erzählt.	0%	hat reserviert gewirkt.	0%
Gesprächsführung	hat gefragt, warum Herr Dominant so reserviert ist.	10%	hat bestritten, dass etwas nicht in Ordnung ist.	20%
Diagnose: Waage	hat mit Frau Freundlich über das reservierte Verhalten von Herrn Dominant gesprochen.	10%	hat gegenüber Kollegen gesagt, dass Herr Merker ein Wichtigtuer ist - arrogant, oberflächlich und unehrlich.	80%
Gruppendynamik				
Intervention	hat mehrfach nicht angeklopft, wenn er in das Büro von Herrn Dominant gegangen ist.	20%	hat Herrn Merker gemeinsam mit den Kollegen Grau und Grün absichtlich ignoriert.	100%
Multi-Toleranz				
TOA	hat Frau Freundlich gebeten, Herrn Dominant zu fragen, warum er ihn ignoriert habe.	20%	hat danach behauptet, Herr Merker sei gar nicht im Raum gewesen.	100%
Streitschlichtung				
Tagesausklang			hat gegenüber Frau Freundlich behauptet, Herr Merker sei psychisch krank.	100%
2 Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern				

- **Info: Diagnoseinstrument Waage**



Die Summen der Taten werden gewogen

- Start in den Tag
- Ziele und Inhalte
- Gesprächsführung
- Diagnose: Waage
- Gruppendynamik
- Intervention
- Multi-Toleranz
- TOA
- Streitschlichtung
- Tagesausklang

2



- **Info: Diagnoseinstrument Waage**



Diagnoseinstrument Waage

Start in den Tag
Ziele und Inhalte
Gesprächsführung
Diagnose: Waage
Gruppendynamik
Intervention
Multi-Toleranz
TOA
Streitschlichtung
Tagesausklang

Die Vorgehensweise Schritt für Schritt:

- Auflistung aller störenden Verhaltensweisen beider Konfliktparteien
- Wie viel % Feindseligkeit enthält jedes einzelne Verhalten?
- 0% = keine Feindseligkeit, 100% = Höchstmaß an Feindseligkeit
- Die Prozentwerte beider Parteien werden gegenüber gestellt.
- Deutlich höherer Wert auf einer Seite = Mobbing

2

Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern

- **Info: Diagnoseinstrument Waage**

 Diagnoseinstrument Waage				
Start in den Tag	Herr Merker	Feindseligkeit	Herr Dominant	Feindseligkeit
Ziele und Inhalte	hat häufig Witze erzählt.	0%	hat reserviert gewirkt.	0%
Gesprächsführung	hat gefragt, warum Herr Dominant so reserviert ist.	10%	hat bestritten, dass etwas nicht in Ordnung ist.	20%
Diagnose: Waage	hat mit Frau Freundlich über das reservierte Verhalten von Herrn Dominant gesprochen.	10%	hat gegenüber Kollegen gesagt, dass Herr Merker ein Wichtigtuer ist - arrogant, oberflächlich und unehrlich.	80%
Gruppendynamik				
Intervention	hat mehrfach nicht angeklopft, wenn er in das Büro von Herrn Dominant gegangen ist.	20%	hat Herrn Merker gemeinsam mit den Kollegen Grau und Grün absichtlich ignoriert.	100%
Multi-Toleranz				
TOA	hat Frau Freundlich gebeten, Herrn Dominant zu fragen, warum er ihn ignoriert habe.	20%	hat danach behauptet, Herr Merker sei gar nicht im Raum gewesen.	100%
Streitschlichtung				
Tagesausklang			hat gegenüber Frau Freundlich behauptet, Herr Merker sei psychisch krank.	100%
2 Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern				

- **Info: Diagnoseinstrument Waage**

Diagnoseinstrument Waage

Bevor Sie in einen Streitfall eingreifen, ist es sinnvoll, dass Sie diagnostizieren, ob es sich um einen Konflikt oder um Mobbing handelt. Wenn beide Konfliktparteien gegenüber der anderen Seite gleichwertige feindselige Handlungen lancieren, handelt es sich um einen Konflikt. Schlägt dagegen eine Partei immer wieder zu, während sich die andere lediglich ungeschickt verhält, handelt es sich um Mobbing. Die Feindseligkeit beider Parteien muss also auf die Waage gelegt werden.

Vorgehensweise

- Alle Verhaltensweisen der Streitparteien, über die sich die jeweils andere Seite beschwert, werden aufgelistet.
- Für jede dieser Verhaltensweisen wird in etwa ermittelt, wie viel Feindseligkeit wahrscheinlich prozentual hinter diesem Verhalten steckt. (0% = keine Feindseligkeit, 100% = Höchstmaß an Feindseligkeit)
- Die Prozentwerte beider Parteien werden gegenübergestellt.
- Wenn auf einer Seite ein deutlich höherer Wert errechnet wird, handelt es sich um Mobbing.

Beispiel

Herr Merker	Feindseligkeit	Herr Dominant	Feindseligkeit
hat häufig Witze erzählt	0%	hat reserviert gewirkt	0%
hat gefragt, warum Herr Dominant so reserviert ist	10%	hat bestritten, dass etwas nicht in Ordnung ist	20%
hat mit Frau Freundlich über das reservierte Verhalten von Herrn Dominant gesprochen	10%	hat gegenüber Kollegen gesagt, dass Herr Merker ein Wichtigtuer ist – arrogant, oberflächlich und unehrlich	80%
hat mehrfach nicht angeklopft, wenn er in das Büro von Herrn Dominant gegangen ist	20%	hat Herrn Merker gemeinsam mit den Kollegen Grau und Grün absichtlich ignoriert	100%
hat Frau Freundlich gebeten, Herrn Dominant zu fragen, warum er ihn ignoriert habe	20%	hat danach behauptet, Herr Merker sei gar nicht im Raum gewesen	100%
		hat gegenüber Frau Freundlich behauptet, Herr Merker sei psychisch krank	100%

Es handelt sich eindeutig um Mobbing. Die Verhaltensweisen des Herrn Merker ärgern Herrn Dominant, aber sie sind wahrscheinlich nicht aggressiv gegen ihn gerichtet. Dagegen sind mehrere Verhaltensweisen des Herrn Dominant eindeutig feindselig gegen Herrn Merker gerichtet.



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen