



Barbara Hirdina und Sonja Stiefvater

Dienstvereinbarungen „Mobbing“ und „Sucht“ Gesundheitsmanagement

Wofür Dienstvereinbarungen?

Themen in dieser Ausgabe:

- Dienstvereinbarungen—Sinn und Zweck
- Dienstvereinbarung partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz—ein Überblick
- Dienstvereinbarung Sucht—ein Überblick
- Mobbing—was ist das?

In dieser Ausgabe:

Wofür Dienstvereinbarungen?	1
DV Sucht	1
Wie erkenne ich Sucht, Verfahren der DV, eine Einschätzung	2
Die wichtigsten Vorschriften	3
Mobbing— Erklärung	4
Die wichtigsten Vorschriften	5
Gesundheitsmanagement, Adressen	6

Dienstvereinbarungen werden zwischen der zuständigen Personalvertretung und der entsprechenden Dienststelle abgeschlossen, um generell Vorgehensweisen bei gleich gelagerten Problemen zu regeln.

So wird verhindert, dass jeder das Rad neu erfindet und ungleiche Verfahren an den einzelnen Ämtern existieren.

Zusätzlich sind auch beide Seiten gebunden, die Einhaltung zu überwachen.

Das gibt auch den Beteiligten Sicherheit .

Dienstvereinbarungen gibt es in verschiedenen Bereichen.

Die Dienstvereinbarung „Sucht“

Schon etwas in die Jahre gekommen, und demnächst auch zur Überarbeitung anstehend ist unsere Dienstvereinbarung Sucht trotzdem ein Leitfaden, wie mit den Fällen von Alkohol -oder Tablettensucht umgegangen werden sollte.

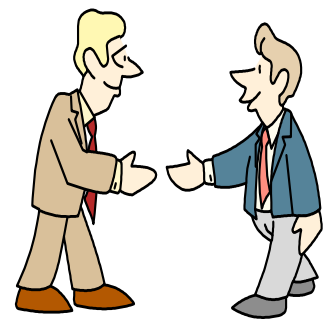
Zugegeben, das Hauptproblem vor Ort wird erst mal sein, eine Sucht überhaupt zu erkennen.

So gibt es auch eine Dienstvereinbarung zur Zeiterfassung, in der geregelt ist, wann und wie die Zeiterfassung zu bedienen ist.

Wir wollen uns hier mit den Dienstvereinbarungen „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ und „Sucht“ beschäftigen.

Diese regeln des Vorgehen bei Fällen von Mobbing und bei Suchtfällen.

Demnächst soll die Dienstvereinbarung Sucht überarbeitet werden. Wenn es soweit ist, werden wir Sie auch darüber wieder informieren.



Dienstvereinbarung werden zwischen Verwaltung und Personalrat abgeschlossen.

Anmerkung:

Im Text sind zur besseren Lesbarkeit nur die männlichen Formen benutzt, die Formen sollen aber immer für beide Geschlechter gelten.

Gerade bei Tablettensucht bleibt diese oft lange unentdeckt.

Doch wenn einmal der Verdacht besteht, hilft es nichts, wegzuschauen, sondern das Problem muss erkannt und angegangen werden.

Wissentlich wegschauen und den Kollegen/die Kollegin „nicht anschwärzen“ wollen, ist

Co-Alkoholismus und hilft keinem, schon gar nicht dem Süchtigen.

Gerade um diesen ersten Schritt überhaupt machen zu können, ist es wichtig, dass so viele Personen wie möglich im Amt geschult sind. Hierfür gibt es das Seminar „Alkohol am Arbeitsplatz“ der OFD, das sehr zu empfehlen ist.

Wie erkenne ich Sucht?



Erste Hinweise können sein:

Häufiges Fehlen an einzelnen Tagen ohne andere Erklärung

Leistungsschwankungen

Mangelnde Konzentrationsfähigkeit

Unzuverlässigkeit

Stimmungsschwankungen

Veränderungen in der äußeren Erscheinung z.B. Versuch mit Pfefferminz den Alkoholgeruch zu übertünchen.

Alkoholkonsum während der Arbeitszeit

Das sind nur Anzeichen, alle Anzeichen können auch einen anderen Grund haben, aber je mehr davon zusam-

men kommen, desto größer ist die Gefahr einer Suchterkrankung. Zur weiteren Lektüre empfehlen wir die Arbeitsunterlagen von Frau Margareta Weber, im FAIR unter dem Stichwort „Gesundheitsmanagement“ zu finden.

Ganz wichtig: Nicht zusehen, denn Co-Alkoholismus hilft keinem!

Verfahren bei der DV Sucht

Wenn dann einmal die Sucht erkannt ist, sieht die DV folgendes Vorgehen vor:

Erster Verdacht: Vertrauliches Gespräch zwischen Vorgesetztem und dem Betroffenen.

Nach 2 Monaten: Erneutes Gespräch unter Hinzuziehung der Amtsleitung evtl. auch schon psychosozialer Beratung.

Nach weiteren 3 Monaten:

Erneutes Gespräch diesmal auch mit Personalrat. Hier kann auch eine schriftliche Abmahnung erstellt werden. Gleichzeitig wird Hilfe bei der Sucht von Suchtberatungsstellen angeboten.

Nach weiteren 3 Monaten:

Hat sich die Situation nicht verbessert wird erneut ein Gespräch geführt, wo auch bereits disziplinarrechtliche Konsequenzen angedroht werden können.

Nach einem weiteren Monat: nimmt der Betroffene weiter keine Hilfe an, so wird ihm ggfls. die Kündigung bzw. die Zurrücksetzung angedroht.

Nach einer Woche werden diese Maßnahmen dann eingeleitet.

Wichtig ist, dass in jedem Schritt immer auch die Hilfe angeboten wird, aus der Sucht raus zu kommen.

Zur Androhung dienstrechtlicher Maßnahmen kommt auch immer die helfende Hand.

DV Sucht - eine Einschätzung



Die DV Sucht ist wie schon erwähnt, bereits einige Jahre alt und steht zur Überarbeitung an. Trotzdem ist sie ein Mittel, um nach der Entdeckung von Suchtverhalten einen schematisierten Ablauf zu gewährleisten.

Dieser bietet sowohl dem Süchtigen als auch den Vorgesetzten eine Vorlage, um

das weitere Verfahren zu regeln.

Das Verfahren in der DV Sucht ist relativ schwerfällig und zieht sich über einen langen Zeitraum hin, dies wiederum trägt aber der Tatsache Rechnung, dass dem Süchtigen so lange und so viel wie möglich geholfen werden soll.

Deshalb ist auch bei jedem

Gespräch (auch bei Androhung von Konsequenzen) immer die helfende Hand mit dabei. Ziel ist es ja nicht, den Süchtigen zu quälen oder zu schikanieren, sondern ihm zu helfen von seiner Sucht los zu kommen. Trotzdem kann es nicht ohne Sanktionen abgehen, wenn sich der Süchtige nicht helfen lassen will.

Die wichtigste Vorschriften der DV Sucht

§ 3 Informations- und Schulungsmaßnahmen

(1) Jede Dienststelle sowie der ihr zugeordnete Personalrat erhalten eine Ausfertigung der Dienstvereinbarung. Sie ist den Beschäftigten in geeigneter Form bekannt zu geben.

(2) Die Dienststelle veranlasst

a) Veranstaltungen und sonstige Maßnahmen, in denen die Beschäftigten über die Alkoholproblematik einschließlich CO-Alkoholismus am Arbeitsplatz sowie über Hilfsmöglichkeiten informiert werden.

b) die Teilnahme von Führungskräften, Vertretern des Personalrats und der Personalverwaltung sowie ggf. weiteren Multiplikatoren an Schulungs- und Fortbildungsveranstaltungen zum Thema "Alkohol/Sucht und Arbeitsplatz" und zu Möglichkeiten der Vorbeugung.

§ 5 Verfahren bei erstmaliger Erkrankung

1. Entsteht bei Vorgesetzten der Eindruck, dass ein Mitarbeiter suchtgefährdet ist oder schon eine Abhängigkeit besteht, so führt möglichst der direkte Vorgesetzte (mittlere Führungsebene der Dienststelle) mit ihm ein vertrauliches Gespräch. Er zeigt Wege zur Hilfe auf. Gleichzeitig wird dem Betroffenen mitgeteilt, dass bei fortgesetzter Alkoholauffälligkeit das Personalreferat/der Dienststellenleiter eingeschaltet wird. Über dieses Gespräch wird Stillschweigen bewahrt und nur insoweit eine Notiz gefertigt, als lediglich der Zeitpunkt des Gesprächs festgehalten wird.

2. Ist im Verhalten des Betroffenen nach 2 Monaten noch keine positive Veränderung festzustellen, so ist von den Vorgesetzten nach Absprache mit der Leitung des Amtes bzw. sonstigen personalverwaltenden Stelle und mit Zustimmung des Betroffenen unter psychosozialer Beratung (§ 4)

ein weiteres Gespräch zu führen. Über das Gespräch, das keine personellen Konsequenzen nach sich zieht, wird eine Aktennotiz gefertigt. Dem Betroffenen werden die Adressen örtlicher Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen ausgehändigt. Er wird über den nächsten Verfahrensschritt und über eventuelle dienst- bzw. arbeitsrechtliche Konsequenzen (vgl. Hinweise) allgemein aufgeklärt.

3. Ändert sich das Verhalten des Betroffenen nach weiteren 3 Monaten nicht, führen der Vorgesetzte, der nächst höhere Vorgesetzte, psychosoziale Beratung und Personalrat - sofern der Betroffene gegen deren Beteiligung keine Einwendungen erhebt - ein gemeinsames Gespräch mit dem Betroffenen. Der Betroffene erhält eine schriftliche Abmahnung/ Missbilligung durch die Personalstelle, sofern die rechtlichen Voraussetzungen vorliegen. Er bekommt erneut Hinweise auf Suchtberatungsstellen, Selbsthilfegruppen und Fachkliniken sowie auf Therapiemöglichkeiten und deren Finanzierung. Als weitere dienst- und arbeitsrechtliche Maßnahmen kommen nunmehr bereits eine Umsetzung, der Entzug dienstlicher Funktionen u.ä. in Betracht. Weitergehende Maßnahmen sind konkret anzudrohen.

4. Nach weiteren 3 Monaten hat der direkte Vorgesetzte der Personalstelle über das zwischenzeitliche Verhalten des Mitarbeiters zu berichten. Dieser erhält Gelegenheit, sich dazu zu äußern.

Ist im Verhalten des Betroffenen noch immer keine positive Veränderung festzustellen, so findet auf Veranlassung der Personalstelle ein neues Gespräch statt, an dem sich die in Nr. 3 genannten Personen beteiligen. Zu diesem Gespräch können mit Zustimmung des Betroffenen auch Mitbeschäftigte und in Absprache mit der psychosozialen Beratung auch Familienangehörige und Personen des Vertrauens des Betroffenen eingeladen werden. Es wird mitgeteilt, welche der in Nr. 3 angedrohten Maßnahmen ergrif-

fen werden. Der Betroffene wird aufgefordert, ein konkretes Hilfsangebot wahrzunehmen und erhält dazu eine Bedenkzeit von 2 Wochen. Im Gespräch stellt die Personalstelle klar, dass bei Ablehnung des Hilfsangebots unmittelbar nach Ablauf der Bedenkzeit weitergehende arbeits- oder dienstrechtliche Konsequenzen gezogen werden.

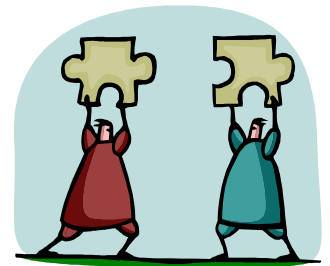
5. Lehnt der Betroffene einen Monat nach Durchführung der Maßnahmen nach Nr. 4 weiterhin therapeutische Maßnahmen ab, führt die Personalverwaltung mit ihm ein letztes Gespräch unter Beteiligung des/ der Vorgesetzten und mit Zustimmung des Betroffenen, des Personalrats und der psychosozialen Beratung. Bei Tarifbeschäftigten wird die Kündigung angedroht, bei Beamten/ Beamtinnen die Einleitung/ Weiterführung des Disziplinarverfahrens, ggf. das Verfahren zur Feststellung der Dienstunfähigkeit.

6. Ist der/die Betroffene nach einer Woche immer noch nicht bereit, therapeutische Maßnahmen anzunehmen, werden nach vorheriger Rücksprache mit der Personalvertretung und dem psychosozialen Dienst die nach Nr. 5 angedrohten Maßnahmen im Rahmen der Beteiligungsrechte der Personalvertretung eingeleitet.

7. Die Personalvertretung handelt ggf. im Benehmen mit der zuständigen Schwerbehindertenvertretung.

§ 7 Rückfälle

Bei Rückfälligkeit nach Abschluss des Heilverfahrens oder sonstiger Hilfsmaßnahmen erfolgt das weitere Vorgehen durch Maßnahmen gemäß § 5 Ziffer 4 ff.



Im Verfahren soll dem Süchtigen immer auch das Angebot der Hilfe gemacht werden.

Auch Schulungen der mit der DV befassten Stellen sind sehr wichtig.



Tablettensucht ist viel schwieriger zu erkennen als z.B. Alkoholsucht.

DV „Mobbing“



Mobbing , bullying, bossing,, staffing, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, all das sind Faktoren die Menschen quälen und der Volkswirtschaft schaden.

Nachdem Mobbing als Problem immer mehr ins Rampenlicht rückt, und auch die Verwaltung davon nicht ausgenommen ist, erschien es wichtig, auch für unseren Bereich im Rahmen einer Dienstvereinbarung Regelungen zu treffen, wie mit Mobbing umgegangen werden soll.

Gerade in diesem Bereich gibt es immer wieder neue Erkenntnisse, weshalb auch diese DV bald überarbeitet wird.

Trotzdem auch hier eine Abhandlung darüber was in der jetzt bestehenden Dienstvereinbarung geregelt ist.

Mobbing als Problem wahr zu nehmen und anzugehen war lange Zeit fast tabu.

Das hat sich zwischenzeitlich Gott sei Dank geändert, da auch bekannt geworden ist., dass Mobbing nicht nur „harmlose Streiterei“ ist, sondern durchaus auch großen Volkswirtschaftlichen Schaden verursacht.

Nach Schätzungen entsteht in Deutschland durch Mobbing jährlich ein Schaden von vielen Milliarden Euro.

Also kein Kavaliersdelikt.

Abgesehen vom finanziellen Schaden gibt es immer wieder auch Fälle, in denen der Gemobbte nur noch einen Ausweg findet: Selbstmord. Deshalb ist es wichtig, Mobbing zu erkennen und zu bekämpfen.

Was ist Mobbing?

„Mobbing ist kein Kavaliersdelikt, es kann beim Gemobbten bis zum Selbstmord führen!“

Ist „Zickenterror“ schon Mobbing? Woran erkennt man echtes Mobbing?

Mobbing liegt vor, wenn folgende Merkmale zusammen kommen:

- feindselige Einstellung
- gegen eine oder mehrere Personen
- Konflikte werden nicht offen

ausgetragen

- lang andauernd
- systematisch und

•auch in kaum erkennbarer Form

Ziel jeden Mobbing ist es, die Betroffenen aus den zwischenmenschlichen Beziehungen herauszudrängen.

Wichtig ist vor allem, dass das Mobbing lang andauernd, destruktiv und häufig kaum erkennbar ist.

Also nicht nur ein Konflikt, bei dem manchmal auch die Emotionen hochkochen, sondern ein gezieltes Untergraben von Glaubwürdigkeit, Autorität, Kompetenz, Würde.



Worterklärungen:
to mob: anpöbeln
bully: jemand der andere unterdrückt und fertig macht
staff: Belegschaft
boss: der Chef

Welche Arten von Mobbing gibt es?

Mobbing gibt es auf allen Ebenen.

Mobbing oder bullying

wird das genannt was sich unter Gleichgestellten abspielt.

Staffing

ist Mobbing gegen den Chef

Bossing

ist Mobbing durch den Chef

Sexuelles Mobbing

kann sich auf jeder Ebene abspielen.

Die wichtigsten Vorschriften der DV Mobbing

§ 4 Beschwerde- und Beratungsrecht

(1) Sieht sich ein Beschäftigter einer Form des Mobbing ausgesetzt, so hat er das Recht, sich an seine/n unmittelbare/n oder nächsthöhere/n Vorgesetzte/n zu wenden, ohne Sanktionen oder nachteilige Auswirkungen auf den beruflichen Werdegang befürchten zu müssen.

(2) Ansprechpartner sind auch die Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertretungen, Beauftragte für Chancengleichheit, Jugend- und Auszubildendenvertreter.

Diese Ansprechpartner haben in erster Linie unterstützende und beratende Funktion.

Sie können mit Zustimmung der/des Betroffenen einen Gesprächskreis zur Lösung des Konflikts einberufen. Auf Wunsch der/des Betroffenen können weitere Ansprechpartner bzw. Kolleginnen und Kollegen seines Vertrauens (Personen des Vertrauens) hinzugezogen werden.

(3) Grundsätzlich sind die vorgenannten Ansprechpartner verpflichtet, unverzüglich den unmittelbaren oder nächsthöheren Vorgesetzten über die Konfliktsituation zu unterrichten; die Vorgesetzten sind verantwortlich, durch geeignete Maßnahmen eine Lösung des Konflikts herbeizuführen. Die Unterrichtung unterbleibt, wenn der Betroffene ausdrücklich keine Weitergabe der Informationen wünscht.

Seite 4

§ 5 Verfahrensschritte und Rolle der Vorgesetzten

1. Hat die/der Vorgesetzte den Verdacht, eine Mitteilung oder bereits Kenntnis, dass zwischen Beschäftigten Mobbing vorliegen könnte, hat sie/er unverzüglich Einzelgespräche mit den Beteiligten zu führen. Im Rahmen dieser Gespräche ist der Sachverhalt möglichst vollständig aufzuklären.

Die Ansprechpartner oder Personen des Vertrauens können die beteiligten Beschäftigten auf deren Wunsch hin zu diesen Gesprächen begleiten.

2. Nach der Schilderung des

Sachverhalts durch die Beteiligten suchen die

Gesprächspartner gemeinsam schnellstmöglich nach Lösungsmöglichkeiten.

Dies können zum Beispiel sein:

- Vermittlung und Schlichtung zwischen den Beteiligten
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen

- Informationen über interne/externe Beratungsstellen (evtl. anfallende Kosten

werden in diesem Stadium von der Dienststelle grundsätzlich nicht übernommen)

- organisatorische oder personelle Maßnahmen.

3. Die/der Vorgesetzte ergreift schnellstmöglich in Absprache mit den Beteiligten geeignete Maßnahmen, um eine Lösung des Konflikts anzustreben.

4. Zeigen die mit der/dem Vorgesetzten geführten Gespräche und die von ihr/ihm ergriffenen Maßnahmen zur Mobbing-Abwehr aus Sicht der/des

Betroffenen und/oder der/des Vorgesetzten nach 4-6 Wochen Erprobungsphase keinen Erfolg, so kann die/der Betroffene ggf.

unter Mithilfe eines Ansprechpartners, eine schriftliche Mitteilung an die/den nächsthöheren

Vorgesetzten richten. Diese/r gibt dem/der Beschwerdegegner/in die

Möglichkeit zur unverzüglichen schriftlichen Gegenäußerung.

5. a) Die/der nächsthöhere Vorgesetzte unternimmt innerhalb von 2 Wochen nach Eingang der Mitteilung einen weiteren Versuch zur Konfliktlösung.

Scheitert auch dieser Versuch können die Beteiligten professionelle Hilfe in

Anspruch nehmen. Dies kann insbesondere die Einschaltung des Betriebs- oder amtsärztlichen Dienstes oder eine andere geeignete externe Stelle sein.

Die Auswahl erfolgt einvernehmlich.

Die Übernahme der erforderlichen Kosten, die die Abteilung/Gruppe bzw. die Dienststelle der/des Betroffenen insoweit zu tragen hat, ist im Vorfeld abzuklären.

Seite 5

b) Spätestens zu diesem Zeitpunkt sind die zuständigen

personalverwaltenden Stellen wegen etwaiger rechtlicher (z.B. arbeits-/disziplinarrechtlicher) Konsequenzen sowie geeigneter organisatorischer und/oder personalwirtschaftlicher Lösungen einzuschalten. Vor der Einleitung entsprechender juristischer, organisatorischer und/oder personalwirtschaftlicher Schritte soll letztmalig versucht werden, zwischen den Beteiligten eine Einigung zu erzielen.

6. Die Dienststelle soll die durch einen eingeschalteten externen Berater

vorgeschlagenen Konfliktlösungsstrategien fördern und diese bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen und Konsequenzen berücksichtigen.

Die/der Vorgesetzte hat insoweit die Einhaltung der von der Dienststelle beschlossenen Maßnahme zur Konfliktlösung zu überwachen.

§ 6 Sanktionen

(1) Mobbing ist dienstrechtlich sowie arbeitsrechtlich als Pflichtverletzung zu werten.

Hierüber sind die Beteiligten aufzuklären.

(2) Disziplinarrechtliche, arbeitsrechtliche und strafrechtliche Maßnahmen sind in jeder Phase des Verfahrens zu prüfen und gegebenenfalls durch den Dienstherrn zu verfolgen. Auf § 5 Ziffer 5. Lit. b wird hingewiesen.

(3) Die/ der Vorgesetzte ist verpflichtet, gegen Beschäftigte geeignete Maßnahmen zu ergreifen, die Kolleginnen/ Kollegen nachweislich belästigen oder durch Mobbing in ihren Persönlichkeitsrechten verletzen.

(4) Nimmt eine/ein Vorgesetzte/r, die/der im Verfahren gemäß § 5 tätig werden

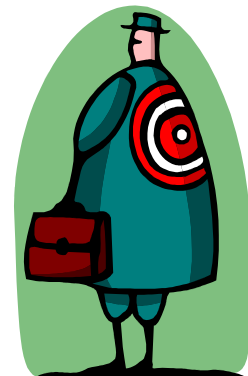
müsste, seine Aufgabe nicht wahr, ist zu prüfen, ob dieses Verhalten unter dem Gesichtspunkt der Verletzung von dienstlichen oder arbeitsvertraglichen Pflichten verfolgt werden kann.

(5) Dem Betroffenen dürfen durch die Wahrung seiner Rechte im Sinne dieser Dienstvereinbarung keine

Nachteile entstehen. Insbesondere sollen interne organisatorische Maßnahmen wie Umsetzung, Abordnung/ Versetzung nur auf seinen Wunsch hin erfolgen.



Mobbing ist dienstrechtlich als Pflichtverletzung zu werten!



Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz

Auch bei den Finanzämtern hält die Gewissheit langsam Einzug, dass es sich lohnt sich um die Gesundheit der Beschäftigten zu kümmern.

Einige Ämter haben diesbezüglich schon Aktionen gemacht. Diese finden sich unter der Rubrik Gesundheitsmanagement im Fair. Zwischenzeitlich wurden an den meisten Finanzämtern Gesundheitszirkel eingerichtet, die, mit einem eigenen Etat versehen, Maßnahmen vor Ort durchführen können.

Die Moderatoren wurden geschult, und nehmen regelmäßig an Supervisionen teil.

Weitere ausführliche Informationen hat die Betriebspsychologin Frau Weber im „FAIR“ unter Gesundheitsmanagement eingestellt. Wir empfehlen Ihnen diese bei Gelegenheit durchzulesen.

Nach § 83 LPVG ist der Personalrat auch beim Arbeitsschutz mit einzubeziehen. Dies gilt insbesondere für Amtsbegehungen durch den BAD.

Bei der OFD besteht ein Arbeitsschutzausschuss, vom BPR sind Bernd Siegrist und Klaus Becht dort Mitglieder.



www.dstg-wue.de

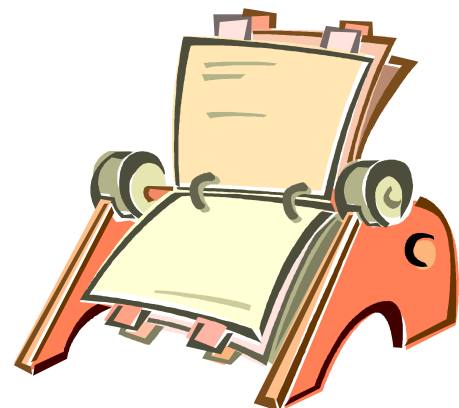
Adressen

Sonja Stiefvater

Stellvertretende Bezirksvorsitzende

07147-14421

stiefvater@dstg-wue.de



Musterseite eines Mobbingtagebuchs

Jeden Tag sollten folgende Fragen beantwortet werden.

- Was ist heute (Datum, was ist heute vorgefallen?)
- Welche äußeren Bedingungen / Umstände lagen vor?
- Was ist der Zweck und das Angriffsziel der heutigen Handlung?
(z.B. die Zusammenarbeit, meine Selbstachtung, mein Wohlbefinden, mein soziales Ansehen, meine Arbeit und Leistungsfähigkeit)
- Stichwort der Angriffe: (Wurde ich als Person und /oder wurde mein soziales Ansehen, meine Arbeit und Leistungsfähigkeit angegriffen?)
- Ist ein bestimmter Anlass / eine tiefer liegende Ursache zu erkennen?
- Welche Gefühle werden bei mir ausgelöst?
- Wie habe ich auf den Vorfall reagiert?
- Wer oder was hat mich unterstützt?
- Gibt es Zeugen und/oder andere Beweise?



3x3 Schritte der Mobbinganalyse

1. Ein klares Bild des Mobbingprozesses gewinnen

Fakten
detailliert
zusammentragen



Mobbingtagebuch
Mobbinglandkarte
Mobbinghandlungen

Vorkommnisse
hinterfragen



Kritische Prüfung der
Beobachtungen und
Schlussfolgerungen

Konkrete
Erwartungen
formulieren



Forderungen an
den Mobber und an
Entscheidungsträger

2. Die Beweggründe des Mobbers herausfinden

In die Haut
des Mobbers
schlüpfen



Die Welt mit den Augen
des anderen sehen.

Kosten/Nutzen-
Rechnung
des Mobbing



Vorteile für die Fort-
setzung des Mobbing

Beweggründe zur
Einstellung der
Mobbinghandlungen



Zukünftige Handlungs-
alternativen des Mobbers

3. Das betriebliche Kräfteverhältnis ermitteln

Ohnmacht
und Stärken
des Betroffenen



Inneres Einverständnis
Schwächen zu Stärken

Macht und
Schwachstellen
des Mobbers



Suche nach der Machtquelle
Suche nach der Achillesferse

Betriebliche
Hintergründe
und Probleme



Strukturelle Probleme
Öffentliche Meinung