LWL-Führungswissen kompakt

Themenwochen

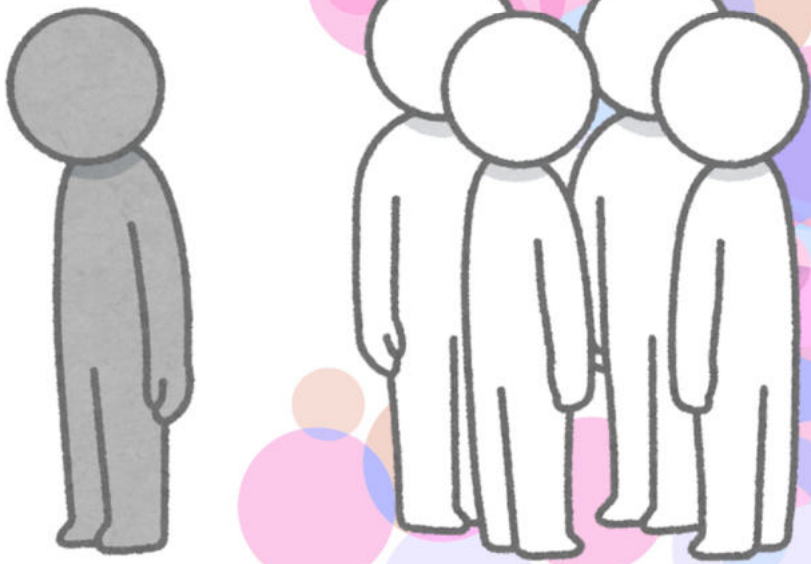


17.09.2026

21.09.2026

22.09.2026

Thema:
Mobbing



LWL-Referat für Chancengleichheit

Kernteam Münster



MELANIE HÄNSEL
LWL-Gleichstellungsbeauftragte
Leiterin LWL-Referat für Chancengleichheit



N.N.
Stellvertretende LWL-Gleichstellungsbeauftragte



HATICE GÖKDONLU
Beratung
Öffentlichkeitsarbeit



HANNA ALTHOFF
Beratung
Büroorganisation

Ansprechpartnerinnen vor Ort



Ablauf

- Relevanz für den LWL / für Führungskräfte
- Begriffsdefinitionen: Mobbing
- 9 Stufen der Konflikteskalation
- Phasen des Mobbings
- Beispielhandlungen und Folgen
- Rechtliche Handlungsmöglichkeiten
- Arbeitshypothesen

Warum beschäftigen wir uns mit dem Thema Mobbing?



Konflikt vs. Mobbing

Konflikt

- einmalig oder gelegentlich
- auch auf der Sachebene
- Unterschiedliche Eskalationsstufen



Mobbing

- wiederholte Handlungen
- zielgerichtete Angriffe auf die Person → Ausgrenzung
- eskalierter Konflikt

Mobbing - mögliche Definition(en)



§3 Abs. 3 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
unerwünschte Verhaltensweise
Zusammenhang mit Grund nach §1 AGG
die Würde muss verletzt werden können
Schaffung eines belastenenden Umfeldes

Bundesarbeitsgericht:
Definition, auch wenn
kein Grund nach §1 AGG
vorliegt

**Vorsätzliches und systematisches Verhalten,
das auf eine Ausgrenzung/ Schikane abzielt.**



**Bei Mobbing liegt immer ein Konflikt vor,
ABER nicht jeder Konflikt ist (schon) Mobbing..**

Mobbing - mögliche Definition(en)



§3 Abs. 3 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
unerwünschte Verhaltensweise
Zusammenhang mit Grund nach §1 AGG
die Würde muss verletzt werden können
Schaffung eines belastenenden Umfeldes

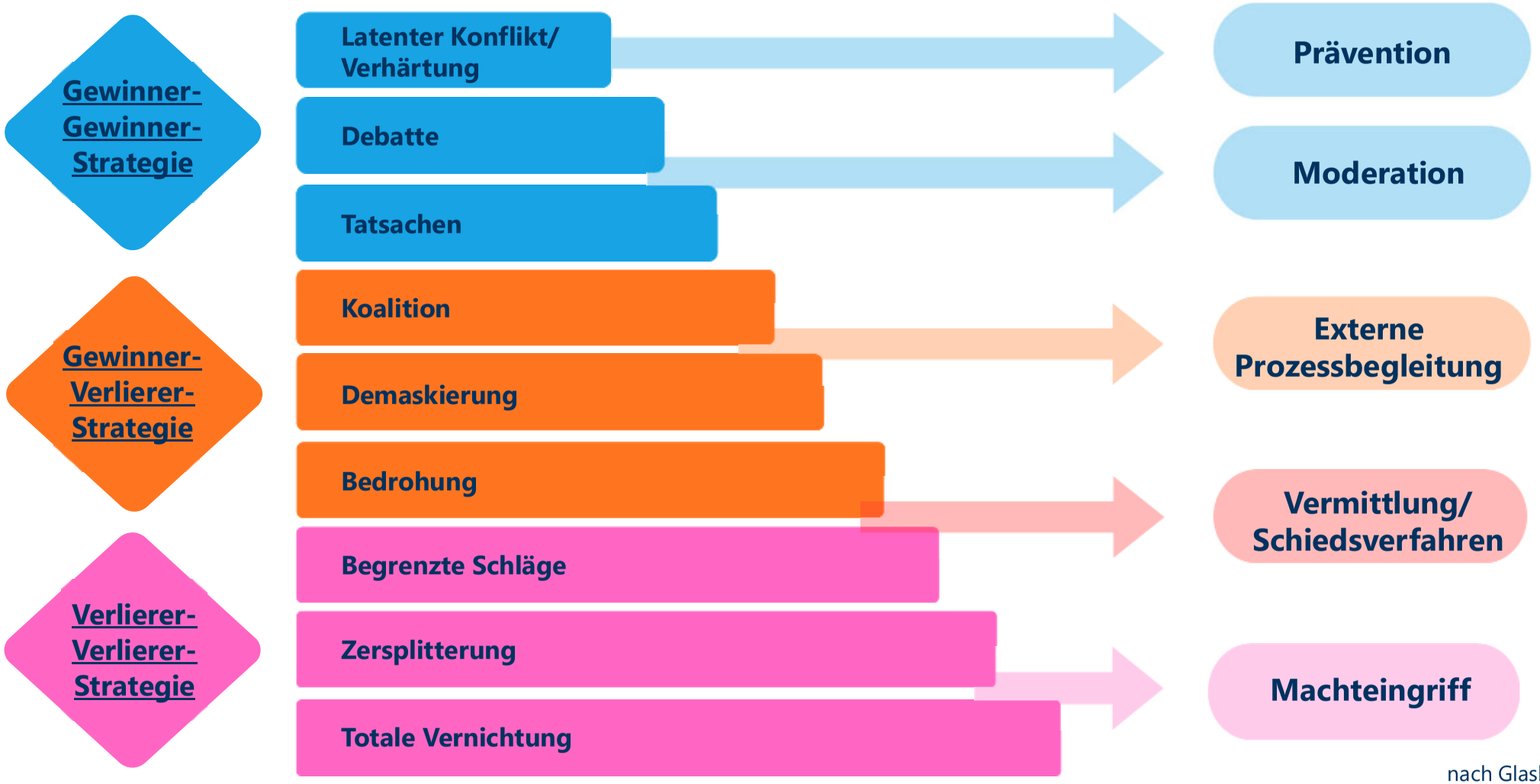
Bundesarbeitsgericht:
Definition, auch wenn
kein Grund nach §1 AGG
vorliegt

**Vorsätzliches und systematisches Verhalten,
das auf eine Ausgrenzung/ Schikane abzielt.**



**Bei Mobbing liegt immer ein Konflikt vor,
ABER nicht jeder Konflikt ist (schon) Mobbing..**

9 Stufen der Konflikteskalation



nach Glasl, F. (2000)

Phasen des Mobbings



1 Konflikte, einzelne Vorfälle

- ursprünglicher Konflikt tritt in den Hintergund
- sachlicher Konflikt wird zu persönlichen Auseinandersetzung

2 Psychoterror setzt ein

- eine/r der Beteiligten wird zur **Zielscheibe**
- betroffener Person wird aktiv durch Handlungen geschadet

3 Fall wird offiziell

- auf Mobbing-Handlungen folgen arbeitsrechliche Maßnahmen
- Vorgesetzte müssen reagieren

4 Ausschluss

- Betroffene Person wird aus dem **Arbeitsleben ausgeschlossen**
- Mögliche Folgen:
  - Arbeitsunfähigkeit
  - Kündigung (durch AN oder AG)

n. Leymann, H. (1993)

Beispielhandlungen

Angriffe auf...

... Möglichkeit sich mitzuteilen

(permanentes Kritisieren, Unterbrechen, Anschreien)

... Soziale Beziehungen

(Ignorieren, Isolieren)

... Soziales Ansehen

(Gerüchte verbreiten, lächerlich machen, beleidigen)

... Qualität der Berufs-/ Lebenssituation

(Sinnlose, über-/ unterfordernde Arbeitsaufgaben)

Mögliche Folgen

Psychische Erkrankungen (z.B. Depression, Angststörungen)

Suizid /-gedanken



Erwerbsminderung



(längere) Arbeitsunfähigkeit

Physische Erkrankungen (z.B. Schlafstörungen, Immunreaktionen)

Leistungsabfall

Isolation

Arbeitsplatzwechsel

Verlust des Arbeitsplatzes



Betriebswirtschaftliche Auswirkungen



Auswirkungen auf das Privatleben

Arbeitslosigkeit

uvm.

Rechtliche Handlungsmöglichkeiten

Nebenpflicht von Beschäftigten:
kollegialer Umgang
keine Störung des Betreibsfriedens

Nebenpflicht der Arbeitgeberorganisation:
Fürsorgepflicht = Schutz der Beschäftigten vor Diskriminierung/ Mobbing/ Belästigung

Rechtsansprüche der Betroffenen auf:

Abmahnung, Versetzung, Kündigung der mobbenden Person - Problem: Durchsetzbarkeit

Unterlassungansprüche: Nein - bei Mobbing

Schadensersatz/ Entschädigung (Fristen - §15 AGG) - Problem: Beweissituation

Leistungsverweigerungsrecht - Problem: Beweissituation

Beschwerderechte (§§ 13 AGG oder Personalrat usw.)

Bei Krankheit – **B**etriebliches **E**ingliederungs**m**anagement §167 Absatz 2 SGB IX

Weitere Handlungsmöglichkeiten

Mobbing und Diskriminierung sind verboten und vertragswidrig

unterschiedliche Intensitäten
Absicht
Vorsatz
fahrlässig
leichtfertig
unbeabsichtigt
unbewusst

Wird durch die ergriffene Maßnahme der Konflikt/ die Situation hinreichend und nachhaltig geklärt?

Wichtig ist eine Aufklärung des Sachverhalts!

Tatsachen
Unstreitig oder streitig?
nachweisbar/ nicht oder nur schwer nachweisbar?

Arbeitsrechtliche Maßnahmen:
Konfliktklärung
Ermahnung
Abmahnung
Versetzung
Kündigung

sonstige Maßnahmen

Arbeitshypothesen



Situation: In einer Besprechung sagt ein Mitarbeiter zu einer Kollegin: “Das ist ja wieder typisch. Deine Vorschläge funktionieren in der Praxis nie.” Mehrere Kolleg:innen lachen. Die Kollegin sagt nichts mehr.

Kollege weist auf etwas hin.
Kollegin verstummt.
Kolleg:innen lachen.
Abwertender Kommentar - wenig sachlich.
Niemand greift ein.

Teamkultur/-normen

Konkurenz(denken)

Stress/ Frustration

Leistungsdruck

Favoritismus/ Gruppenloyalität

Machtspiele

Fehlerkultur

Strukturelle Probleme

fehlende Führung

Umgangsweise mit Fehlzeiten/ Ausfällen

fehlende (konstruktive) Kritik

Arbeitshypothesen



Blick auf die Ursachen um strukturelle Probleme zu lösen

Arbeitshypothesen können gebildet werden

Annahmen müssen sich nicht bestätigen

Gesellschaftliche Strukturen müssen hinterfragt werden

Analyse

Was sind:

- Emotionen?
- Bewertungen?
- Tatsachen?





Fallarbeit



Quellen

- WALLHALLA Webinar: „Mobbing – Rechtssicher handeln bei eskalierten Konflikten“ Referentin Petra Woocker
- 9 Stufen der Konflikteskalation n. F. Glasl (2000)
- Phasen des Mobbings n. H. Leymann (1993)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!
Auf Wiedersehen!

LWL-Referat für
Chancengleichheit
Freiherr-vom-Stein-Platz 1
48147 Münster

0251 591 4761
gleichstellungsstelle@lwl.org
www.lwl.org

