



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

REPORT

# Mobbing in der Arbeitswelt

Bedeutung, Verbreitung und Prävention  
(Mobbing-Report 2024)



# Inhalt

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>GRUSSWORT</b>  | <b>4</b>  |
|           | <b>ZUSAMMENFASSUNG</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2</b>  | <b>EINLEITUNG</b>   | <b>8</b>  |
| <b>3</b>  | <b>MOBBING IN DER ARBEITSWELT</b>   | <b>10</b> |
| 3.1       | Kriterien für Mobbing   | 11        |
| 3.2       | Eine (synthetisierte) Definition für Mobbing  | 13        |
| 3.3       | Was ist Mobbing nicht?  | 13        |
| <b>4</b>  | <b>VERBREITUNG VON MOBBING IN DER ARBEITSWELT: WER IST BETROFFEN?</b>                 | <b>15</b> |
| 4.1       | Mobbingprävalenz gesamt   | 16        |
| 4.2       | Soziodemographische Merkmale der Mobbing-Betroffenen                                  | 19        |
| 4.3       | Berufs- und arbeitsbezogene Merkmale  | 21        |
| <b>5</b>  | <b>BETRIEBLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN, DIE MIT MOBBING IM ZUSAMMENHANG STEHEN KÖNNEN</b> | <b>23</b> |
| <b>6</b>  | <b>GESUNDHEITLICHE ASPEKTE IM ZUSAMMENHANG MIT MOBBING IN DER ARBEITSWELT</b>         | <b>28</b> |
| 6.1       | Allgemeiner Gesundheitszustand  | 29        |
| 6.2       | Psychische Gesundheit   | 30        |
| <b>7</b>  | <b>RAHMENBEDINGUNGEN ZUM SCHUTZ VOR MOBBING</b>                                       | <b>32</b> |
| 7.1       | Akteure und Zuständigkeiten   | 32        |
| 7.2       | Die rechtlichen Rahmenbedingungen   | 34        |
| 7.3       | Maßnahmen gegen Mobbing in der Arbeitswelt  | 38        |
| <b>8</b>  | <b>UMGANGSWEISEN UND UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE</b>                                       | <b>43</b> |
| <b>9</b>  | <b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b>   | <b>45</b> |
| <b>10</b> | <b>SERVICE</b>  | <b>48</b> |
| 10.1      | Materialien   | 48        |
| 10.2      | Literaturverzeichnis  | 53        |
|           | <b>IMPRESSUM</b>  | <b>58</b> |



# 1 Grußwort



Es heißt, Arbeit sei das halbe Leben. Tatsächlich verbringen wir einen Großteil unserer Zeit im Job. Darum muss gerade am Arbeitsplatz auf die Gesundheit geachtet werden. Das betrifft neben körperlichen vor allem auch psychische Belastungen. Dafür ist ein fairer Umgang zwischen Kolleginnen und Kollegen sowie insbesondere zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entscheidend. Natürlich kann es hier auch mal Meinungsverschiedenheiten geben. Was jedoch nicht geht, sind systematische und andauernde persönliche Angriffe, Schikanen, Benachteiligungen oder Ausgrenzungen – kurz: Mobbing.

Mobbing kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter krank werden. Das gilt es in jedem Fall zu vermeiden. Denn Arbeit darf nicht krankmachen. Der Schutz der körperlichen und psychischen Gesundheit der Beschäftigten ist ein grundlegendes Arbeitnehmerrecht. Deshalb haben wir in Deutschland gute und klare Arbeitsschutzbestimmungen, welche explizit den Schutz vor psychischen Belastungen berücksichtigen.

Das Thema Schutz vor arbeitsbedingten psychischen Belastungen steht daher auch auf der Agenda der gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Bund, Länder und Unfallversicherungsträger arbeiten hier gemeinsam mit den Sozialversicherungsträgern am Arbeitsprogramm „Gute Arbeitsgestaltung bei psychischer Belastung“. Zudem forscht die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) als Ressortforschungseinrichtung des Bundes kontinuierlich zum Thema menschengerechte Arbeitsgestaltung.

In dem wichtigen Handlungsfeld „Gesunde Arbeit“ hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Thema Mobbing in der Arbeitswelt nun genauer in den Blick genommen. Die Universität Leipzig wurde hierfür mit einem Forschungsprojekt beauftragt. Der Bericht liegt nun vor. Die Ergebnisse aus der repräsentativen Befragung von über 5.000 abhängig Beschäftigten zeigen, dass Mobbing am Arbeitsplatz negative Folgen nicht nur für die unmittelbar Betroffenen haben, sondern auch für Kolleginnen und Kollegen, Führungskräfte sowie die Unternehmen und Betriebe selbst. Sie zeigen aber auch, dass Mobbing mit betrieblichen Rahmenbedingungen im Zusammenhang stehen kann und liefern Orientierung für die Prävention bei bestimmten Zielgruppen.

Neben den Forschungsergebnissen haben wir im Bundesarbeitsministerium auch die bestehenden arbeitsschutzrechtlichen Maßnahmen und Präventionsangebote in Deutschland zusammengefasst. Sie belegen, dass das Thema bereits fest im Arbeitsschutz verankert ist

und von vielen engagierten Akteuren vorangetrieben wird. Gleichzeitig ist es wichtig, auch angesichts der steigenden Bedeutung von psychischen Belastungen in der Arbeitswelt, dieses Engagement weiter zu stärken. Das gilt für die Arbeit öffentlicher Einrichtungen mit Präventionsauftrag genauso wie für die vielen Akteure „vor Ort“, die unter dem Dach zivilgesellschaftlicher Organisationen und Institutionen Angebote und Netzwerke aufgebaut haben.

Der vorliegende Bericht „Mobbing in der Arbeitswelt. Bedeutung, Verbreitung und Prävention“ (Mobbing-Report 2024) schafft nun erstmals einen Überblick über eine Vielzahl von Angeboten in diesem Bereich. Wir wollen damit einen Beitrag zur Vernetzung leisten und es zugleich Betroffenen erleichtern, professionelle Hilfe zu finden.

Ich danke allen Beteiligten für ihr großes Engagement für den Report und hoffe, dass wir damit der wichtigen Arbeit vor Ort weiteren Rückenwind geben.

**Hubertus Heil, MdB**  
**Bundesminister für Arbeit und Soziales**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hubertus Heil', written in a cursive style.

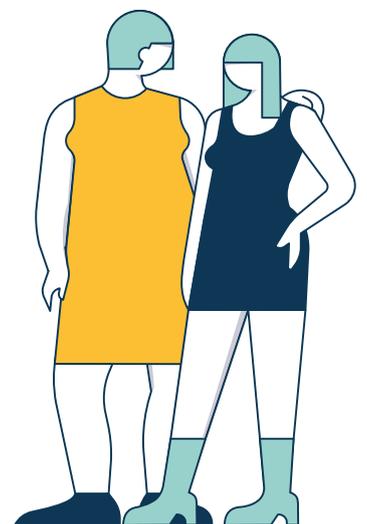
# Zusammenfassung

Der Report „Mobbing in der Arbeitswelt. Bedeutung, Verbreitung und Prävention“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gibt einen Überblick über Erscheinungsformen von Mobbing am Arbeitsplatz anhand einer repräsentativen Umfrage unter Beschäftigten. Er beschreibt auch die Folgen für Beschäftigte und Betriebe. Zur Problemlösung werden Maßnahmen der Mobbingprävention, vor allem durch Ausgestaltung geeigneter betrieblicher Rahmenbedingungen, dargestellt.

Als empirische Grundlage für den Mobbing-Report wurden Ergebnisse der in den Jahren 2022 – 2024 durchgeführten „Repräsentativen Studie zum Thema Mobbing in der Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland“ der Universität Leipzig verwendet. Die Studie basiert auf einer bundesweiten Befragung von ca. 5.000 Beschäftigten. Der Forschungsbericht 655 ist – ergänzend zum Mobbing-Report – ebenfalls auf der Website des BMAS abrufbar [www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/publikationen.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/publikationen.html).

Der Mobbing-Report enthält folgende wesentliche Inhalte:

- **Kapitel 3:** Zusammenfassung des aktuellen Standes der Debatte zur begrifflichen Einordnung (Definition), die es ermöglicht die Verbreitung systematisch zu erheben und zu vergleichen. Begriffliche Einordnung von Mobbing.
- **Kapitel 4 bis 6:** Überblick über die Verbreitung von Mobbing in Deutschland (Prävalenz) sowie über die soziodemografischen und arbeitsbezogenen Einflussfaktoren für die Entstehung und die gesundheitlichen, persönlichen und unternehmerischen Folgen.
- **Kapitel 7:** Überblick über Akteure und Zuständigkeiten für die Prävention von Mobbing, rechtliche Rahmenbedingungen und Aktivitäten zum Schutz vor Mobbing in der Arbeitswelt.
- **Kapitel 8:** Präventionsangebote zur Unterstützung von Betrieben und Beschäftigten sowie eine „Landkarte“ mit Kontaktstellen zu Unterstützungsangeboten in Deutschland.
- **Kapitel 10:** Service Flyer, Informationsbroschüren und Literaturverzeichnis Übersicht über Handlungshilfen für Beschäftigte und Betriebe.



## 2 Einleitung

Neben der Sicherung des Lebensunterhalt und der Weiterentwicklung der fachlichen Fähigkeiten hat die Arbeit für die meisten Menschen auch die Funktion, soziale Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Die Gestaltung dieser Beziehungen hat Einfluss auf das Wohlbefinden, die Gesundheit, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung der Erwerbstätigen. Wenn Menschen miteinander arbeiten, sind Meinungsverschiedenheiten, Auseinandersetzungen und Spannungen unter Kolleginnen und Kollegen oder mit den Vorgesetzten fast unvermeidlich und in den allermeisten Fällen lösbar. Wichtig ist der Umgang mit zwischenmenschlichen Differenzen und nicht, dass es diese gibt.

Den Ergebnissen einer repräsentativen Befragung im Jahr 2023/2024 zur Folge gehen für ca. 6,5 % der Beschäftigten die Konflikte, die sie in ihrem Arbeitsalltag erleben, weit über alltägliche Auseinandersetzungen hinaus. Sie erleben systematische, zielgerichtete und andauernde persönliche Angriffe, Schikane, Benachteiligungen oder Ausgrenzungen durch Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzte. Sie erleben und erleiden Mobbing (siehe S. 13 zur Begriffsdefinition).

Das Phänomen Mobbing ist seit vielen Jahren Teil der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion. Während der Begriff heute in der öffentlichen Debatte teilweise inflationär zur Bezeichnung ganz verschiedener sozialer Konflikte genutzt wird, untersucht die nationale und internationale Forschung seit den 1970er-Jahren das Phänomen genauer – ausgehend von skandinavischen Forschungen [1]. Als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler um den Mobbingforscher Heinz Leymann Studienergebnisse zu Mobbing-Handlungen im Arbeitskontext veröffentlichten, erhielt das Thema auch in Deutschland mehr Aufmerksamkeit [2]. Mobbing wurde als unternehmens- und gesellschaftspolitisch relevantes Thema erkannt und in weiteren sozialen Kontexten beobachtet und erforscht, etwa in Bildungseinrichtungen (Mobbing unter Schülerinnen und Schülern) und virtuellen sozialen Netzwerken (Cybermobbing). Dieser Report fokussiert sich ausschließlich auf den aktuellen Wissenstand zum Thema Mobbing in der Arbeitswelt, auch wenn Mobbing darüber hinaus in anderen sozialen Kontexten anzutreffen ist.

Die empirischen Studien, die seit den 1990er-Jahren soziale Beziehungen am Arbeitsplatz und Mobbing insbesondere im Zusammenhang mit dessen Folgen untersuchen, zeigen: Mobbing hat auf gesundheitlicher, privater und beruflicher Ebene weitreichende Konsequenzen für die Betroffenen. Mobbing-Fälle haben Einfluss auf das Betriebsklima – gehäufte Krankmeldungen und ein erhöhter Wechsel der Mitarbeitenden können Einfluss auf die Produktivität der Betriebe haben, in denen Mobbing stattfindet. Auf Basis des Forschungsstandes wurden seither auf unterschiedlichen Ebenen eine Reihe von Maßnahmen zur Prävention von Mobbing im Arbeitskontext sowie Hilfsangebote für Betroffene, Angehörige und Betriebe entwickelt. Durch die Gestaltung der arbeitsschutzrechtlichen Rahmenbedingungen, zu denen auch die sozialen Beziehungen gehören, kann die Gefahr für eskalierende Konflikte beziehungsweise Mobbing vermindert werden. Deshalb entwickelt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) die Regelungen zum Schutz vor Mobbing kontinuierlich weiter.

Bislang besteht im arbeitswissenschaftlichen und arbeitsrechtlichen Kontext noch keine Einigkeit darüber, wie der Begriff Mobbing zu definieren ist. Um systematisch zu erfassen, wie verbreitet Mobbing am Arbeitsplatz in Deutschland ist, eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Erhebungen und auch Zeiträumen zu schaffen und das Phänomen systema-

tisch als psychische Belastung am Arbeitsplatz zu untersuchen, ist eine einheitliche, wissenschaftliche Definition wichtig.

Im ersten Abschnitt des Reports wird daher eine **Mobbing-Definition** für die Arbeitswelt auf Basis einer Literaturanalyse hergeleitet. Der zweite Abschnitt berichtet über ausgewählte **Ergebnisse des aktuellen Forschungsbericht 655**, den das Bundesministerium für Arbeit und Soziales beim Institut für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health (ISAP) der Universität Leipzig 2022 in Auftrag gegeben hat. Dazu gehört die aktuelle Verbreitung von Mobbing bei Beschäftigten in Deutschland, potenzielle gesundheitlichen Folgen sowie Erkenntnisse über Mobbing begünstigende betriebliche Rahmenbedingungen. Der dritte Teil des Reportes widmet sich dem **Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz**. Vorgestellt werden Akteure und Strukturen zum Schutz vor Mobbing sowie Ansatzpunkte für die Prävention und wirksame betriebliche Maßnahmen. Ein Überblick über bestehende Präventionsangebote sowie Ansprechstellen für Organisationen und Beschäftigte findet sich im Abschnitt Service.

## HINWEIS

Dieser Report berichtet zu ausgewählten Ergebnissen aus dem **Forschungsprojekt „Repräsentative Studie zum Thema Mobbing in der Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland“ (Forschungsbericht 655)**.

Das Projekt wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2022 in Auftrag gegeben. Die Umsetzung erfolgte durch das Institut für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health (ISAP) der Medizinischen Fakultät der Universität Leipzig in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner der Technischen Universität Dresden von November 2022 bis Juni 2024. Es umfasste drei Arbeitspakete:

- 1) Eine systematische Literaturrecherche zur Begriffsklärung von Mobbing in der Arbeitswelt.
- 2) Eine repräsentative Telefonbefragung von abhängig Beschäftigten (N= 5.015) zur Verbreitung sowie Informationen zu assoziierten Faktoren von Mobbing in Deutschland.
- 3) Qualitative Interviews mit Betroffenen, Expert\*innen und Führungskräften (N= 37), um vertiefte Einsichten zu Ursachen, subjektivem Erleben von Mobbing, gesundheitlichen Folgen und Präventionsmaßnahmen zu gewinnen.

Die im Ergebnis der Literaturrecherche entwickelte Begriffsdefinition findet sich in Kapitel 3.2

Ausgewählte Ergebnisse der Telefonbefragung werden in den Kapiteln 4 bis 6 und 7.3 dargestellt. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die abhängig Beschäftigten in Deutschland.

Einige der Aussagen aus den qualitativen Interviews des Forschungsprojekts werden an verschiedenen Stellen im Report als „Aus den qualitativen Interviews“ zitiert. Diese Aussagen sind nicht repräsentativ.



# 3 Mobbing in der Arbeitswelt

Eskalierende zwischenmenschliche Konflikte in der Arbeitswelt werden als „Mobbing“ bezeichnet und diskutiert. Doch welche feindseligen Handlungen verstehen wir eigentlich unter Mobbing am Arbeitsplatz? Die Antworten auf diese Frage unterscheiden sich, da der Begriff in der Alltagssprache und auch in der Forschung unterschiedlich verwendet wird. Nicht alles, was unter Mobbing am Arbeitsplatz diskutiert wird, lässt sich aus wissenschaftlicher oder rechtlicher Sicht auch darunter fassen. Zwischenmenschliche Konflikte oder Unhöflichkeiten, Diskriminierungen oder Belästigungen: Für diese Phänomene gibt es eigene Definitionen, Erhebungen, Präventionsmaßnahmen und Sanktionsmöglichkeiten.

Im arbeitswissenschaftlichen und arbeitsrechtlichen Kontext existiert aktuell keine einheitlich anerkannte Definition für das Phänomen Mobbing. Gleichzeitig gibt es eine große Auswahl an Literatur und auch empirischer Forschung, die das Erleben von Mobbing untersucht haben [3]. Die Ergebnisse zeigen die weitreichenden Folgen des Phänomens, zu denen neben physischen und psychischen Symptomen bei den Betroffenen auch der Verlust des Arbeitsplatzes oder negative Folgen für Unternehmen gehören können.

Autoren, deren Mobbing-Definitionen häufig zitiert werden, sind der norwegische Forscher Ståle Einarsen [4] sowie der schwedische Forscher Heinz Leymann [5, 6], der in den 1980er Jahren den Begriff „Mobbing“ entscheidend mitgeprägt hat. Beide Autoren definieren Mobbing als regelmäßig wiederkehrendes, belästigendes oder beleidigendes Verhalten, unterscheiden sich aber in ihren Angaben zu Spezifizierung der Kriterien (wie häufig ist „wiederkehrend“?) sowie in der Abgrenzung zu ausgeschlossenen Phänomenen, die nicht als Mobbing gelten (siehe S. 54 ff. des Forschungsberichts 655).



Eine genaue Definition des Phänomens ermöglicht die Abgrenzung von ähnlichen oder überlappenden Konstrukten, wie zum Beispiel von „Diskriminierung“ oder von „Arbeitsplatzkonflikten“. Nicht zuletzt gibt sie Betroffenen und Unterstützenden, Führungskräften und Betrieben eine gewisse Handlungssicherheit.

Jeder Mobbing-Fall ist zugleich individuell in seiner Geschichte, den betrieblichen Umständen und beteiligten Personen sowie der sozialen Dynamik, den der Mobbing-Prozess entfaltet.

## 3.1 Kriterien für Mobbing

Für diesen Report wurde die Universität Leipzig im Rahmen des Forschungsprojektes beauftragt, einen Vorschlag für eine Definition zu entwickeln, die über das Forschungsvorhaben hinaus angewendet werden kann.

**Wiederholt, systematisch,  
häufig und andauernd,  
intentional, kränkend**

In einem Definitionskriterium stimmt der Großteil der untersuchten Definitionen überein: Mobbing-Handlungen müssen wiederholt und über einen längeren Zeitraum erfolgen. Ein einzelner Konflikt oder einmaliges schikanierendes Verhalten im Allgemeinen ist noch kein Mobbing. Ebenfalls übereinstimmend beziehen sich viele der ausgewählten Publikationen in ihrer Definition auf ein Stärkeungleichgewicht zwischen den Personen und eine Systematik der Anfeindungen.

Die untersuchten Definitionen setzen unterschiedliche Kriterien beziehungsweise Maßstäbe bezüglich der Spezifizierung von Häufigkeit und Dauer der feindseligen Handlungen an. Auch die Bedeutung des subjektiven Erlebens von Mobbing durch die betroffene Person und die Bedeutung der Intentionalität beziehungsweise Schädigungsabsicht des Täters oder der Täterin wird in der gesichteten Literatur unterschiedlich beschrieben. Dafür führte die Universität Leipzig im Rahmen des Forschungsprojekt eine umfassende Literaturanalyse durch, in der sie untersuchte, entlang welcher Kriterien Mobbing in der Literatur definiert wird.



### **ZUM HINTERGRUND: KONZEPTUALISIERUNG DER BEGRIFFSDEFINITION**

Im Forschungsprojekt „Repräsentative Studie zum Thema Mobbing in der Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland“ wurde der nationale und internationale Forschungsstand zum Thema Mobbing in der Arbeitswelt innerhalb relevanter wissenschaftlicher Datenbanken systematisch recherchiert und aufbereitet. Aus 191 Übersichtsarbeiten und Meta-Analysen der letzten zehn Jahre wurden entlang von Einschlusskriterien insgesamt 46 Publikationen ausgewählt. Zusätzlich wurden diese durch neun weitere Arbeiten aus der Recherche grauer Literatur ergänzt (siehe S. 50 ff. des Forschungsberichts 655).



# Perspektiven aus den qualitativen Interviews

---

**„Also ich verstehe unter dem Begriff Mobbing die Herabsetzung der Persönlichkeit, die Lächerlichmachung der Herkunft, Diskriminierung des Erscheinungsbildes, Nichtanerkennung der fachlichen Kenntnisse, Neid und Missgunst.“**

Aus den qualitativen Interviews mit Betroffenen

**„Aber ich sage mal, also ein Jahr vielleicht. Aber es war nicht die ganze Zeit für mich so eine akute Belastung. Das war es dann nur ein halbes Jahr, drei Viertel Jahr. Aber es hat sich schon so reingeschlichen denke ich mal, seit über einem Jahr, vielleicht auch sogar eineinhalb.“**

Aus den qualitativen Interviews mit Betroffenen

**„Mit Mobbing verbinde ich immer eine Person, die irgendwie ihre Macht ausnutzt und unfair gegenüber anderen ist.“**

Aus den qualitativen Interviews mit Führungskräften

**„Mobbing ist aus meiner Sicht ein eskalierter Konflikt und hinter Mobbing steckt System. Also, ich unterscheide immer ganz deutlich zwischen Konflikten und Mobbing. Ein Konflikt muss nicht zum Mobbing werden, aber jedem Mobbingverfahren oder jedem Mobbing-Prozess geht ein ungelöster Konflikt voraus.“**

Aus den qualitativen Interviews mit den Expert\*innen

## 3.2 Eine (synthetisierte) Definition für Mobbing

Als Ergebnis der Literaturanalyse des Forschungsprojekts, in Abgrenzung zu verwandten Konstrukten und in gemeinsamer Diskussion mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), entwickelten die Forschenden eine Definition. Sie formuliert den wissenschaftlichen und fachpolitischen Diskurs synthetisiert und Mobbing in der Arbeitswelt wie folgt:

**Mobbing in der Arbeitswelt kann als ein Prozess definiert werden, der gekennzeichnet ist durch häufig wiederkehrende und persistierende negative beziehungsweise schädigende Verhaltensweisen gegenüber einer Person, welche von der betroffenen Person als unerwünscht erlebt werden und bei dieser das Erleben von Wehr- oder Hilflosigkeit auslösen.**

### ERLÄUTERUNG

Mobbing kann unter anderem Verhaltensweisen der Anfeindung, Belästigung, Ausgrenzung, Schikane und Bloßstellung umfassen. Im Kontext Arbeit kann Mobbing unabhängig von einem objektiven Machtverhältnis in alle Richtungen gezeigt werden (top-down, horizontal, bottom-up), wobei die betroffene Person sich in einer Situation wiederfindet, in der sie es als schwierig oder unmöglich erlebt, sich dagegen zu wehren. Das Erleben von Mobbing kann in der Folge mit arbeits- und gesundheitsbezogenen Beeinträchtigungen bei den Betroffenen einhergehen.

## 3.3 Was ist Mobbing nicht?

Eine Antwort auf die Frage, was unter Mobbing zu verstehen ist, muss neben Kriterien für die Art des Verhaltens, ihre Intensität und Dauer auch Antworten auf die Frage suchen, was nicht unter den Begriff fällt. Eine Abgrenzung von Mobbing zu anderen Phänomenen fällt nicht immer leicht. So können sie miteinander verbunden sein oder ineinander übergehen und können zum Teil hinsichtlich Intensität, Häufigkeit oder Intentionalität in Zusammenhang stehen.

Viele Publikationen verwenden meist Oberbegriffe, um den Mobbing-Begriff einzuordnen, insbesondere dann, wenn dieser Teil von breiteren Diskussionen über „Gewalt am Arbeitsplatz“ oder „kontraproduktives Arbeitsverhalten“ ist. Darüber sind klare Abgrenzungen zwischen diesen Phänomenen nicht immer gegeben.

i

### IN DER WISSENSCHAFTLICHEN LITERATUR UND IN DER FACH-POLITISCHEN DISKUSSION WERDEN INSBESONDERE DIE FOLGENDEN PHÄNOMENE UND VERHALTENSWEISEN VON MOBBING ABGEGRENZT:



**Zwischenmenschliche Konflikte** werden als dynamischer Prozess definiert, der zwischen voneinander abhängigen Parteien entsteht, wenn sie negative emotionale Reaktionen auf wahrgenommene Meinungsverschiedenheiten und Störungen bei der Erreichung ihrer Ziele erleben. Zwischenmenschliche Konflikte werden als eigenstehend betrachtet, da sie vereinzelt auftreten können und im Arbeitskontext kaum vermeidbar sind [7]. Jedoch wird auch betont, dass sich Mobbing aus Konflikten entwickeln und als „übertriebener Konflikt“ angesehen werden kann [8].

**Unhöfliche Verhaltensweisen** zeichnen sich durch eine geringere Intensität der Handlungen aus, die im Gegensatz zu Mobbing weniger hartnäckig sind [9, 10]. Sie können einen Vorläufer von Mobbing darstellen [11]. Zudem wird Mobbing üblicherweise durch absichtlich ausgeübte negative Verhaltensweisen definiert, wohingegen Konzepte wie Unhöflichkeit als Verhalten betrachtet werden, das oft durch unklare oder mehrdeutige Absichten charakterisiert ist [9,11, 12].

Bei der Abgrenzung von Mobbing gegenüber **Aggression oder Gewalt** sind Dauer und Häufigkeit der Verhaltensweisen ausschlaggebende Faktoren. Mobbing ist dabei typischerweise gekennzeichnet durch negative Handlungen, die wöchentlich oder häufiger über einen Zeitraum von sechs oder mehr Monaten auftreten, wohingegen Gewalt und Aggression auch vereinzelt oder isoliert auftreten können [11, 12, 13]. Mobbing kennzeichnet überdies seinen systematischen Charakter [14], während andere Handlungsweisen auch durch Unvorhersehbarkeit und ein „zufälliges“ Auftreten gekennzeichnet sein können [15].

**Diskriminierung** Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes definiert Diskriminierung im rechtlichen Sinne als „eine Ungleichbehandlung einer Person aufgrund einer (oder mehrerer) rechtlich geschützter Diskriminierungskategorien ohne einen sachlichen Grund, der die Ungleichbehandlung rechtfertigt. Die Benachteiligung kann ausgedrückt sein z. B. durch „das Verhalten einer Person, durch eine Vorschrift oder eine Maßnahme.“ [16] Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) kennt als Erscheinungsformen von Diskriminierung die unmittelbare Benachteiligung, die mittelbare Benachteiligung, die Belästigung, die sexuelle Belästigung und die Anweisung zur Benachteiligung (§ 3 AGG).

**Belästigung und sexuelle Belästigung** gelten nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) als Diskriminierung. Einzelne Belästigungen oder sexuelle Belästigungen können, so die Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Bausteine eines Mobbingkontextes darstellen. Dabei müssen „würdeverletzende Verhaltensweisen (...) systematisch und zielgerichtet sein, über einen längeren Zeitraum andauern und im Zusammenwirken der einzelnen Handlungen und Verhaltensweisen eine Persönlichkeitsverletzung ergeben, damit der Tatbestand des Mobbings erfüllt ist.“ Dabei kann Mobbing auf Motiven wie persönlicher Abneigung beruhen, wohingegen sich Belästigung gegen eine rechtlich geschützte Diskriminierungskategorie richtet. Belästigung kann somit als ein verwandtes Konzept zu Mobbing angesehen werden, ist jedoch weniger spezifisch hinsichtlich Häufigkeit und Dauer der Verhaltensweisen [16].

# 4 Verbreitung von Mobbing in der Arbeitswelt: Wer ist betroffen?

Im Zeitraum von Mitte 2023 bis Anfang 2024 wurde durch die Universität Leipzig in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut USUMA GmbH eine repräsentative telefonische Befragung durchgeführt. Hierbei wurde der Anteil der Beschäftigten erhoben, die von Mobbing am Arbeitsplatz betroffen sind sowie Zusammenhänge zwischen Mobbing, körperlicher und psychischer Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und weiteren berufs- und arbeitsbezogenen Faktoren untersucht.

## EINSCHLUSSKRITERIEN DER REPRÄSENTATIVEN TELEFONBEFRAGUNG 2023/2024

In die repräsentative Telefonbefragung wurden Personen eingeschlossen, die

- mindestens 18 Jahre alt sind,
- in hinreichendem Maß Deutsch sprechen und verstehen können und sich
- in einem Beschäftigungsverhältnis befinden. Dies beinhaltet Arbeitende, Angestellte, Auszubildende, Beamtinnen und Beamte sowie geringfügig Beschäftigte. Einschlusskriterium war zudem eine bezahlte Tätigkeit in einem Umfang von mindestens einer Stunde pro Woche.

Ausgeschlossen wurden Selbstständige, freiberuflich Tätige oder freie Mitarbeitende, mithelfende Angehörige, Studierende, nicht Erwerbstätige oder Personen, die ihre Erwerbstätigkeit derzeit unterbrechen (etwa durch Elternzeit, Pflegezeit oder Altersteilzeit in Freistellungsphase).

Die **Gesamtstichprobe** umfasste 5.015 Beschäftigte im Alter von 18 bis 85 Jahren mit einem mittleren Alter von 42,7 Jahren. Von diesen waren 52 % männlich. Zum Zeitpunkt der Erhebung war etwa die Hälfte der Befragten verheiratet und hatten mindestens die mittlere Reife (Realschulabschluss), höchstens die Hochschul- oder Fachhochschulreife mit einer abgeschlossenen Meister- oder Techniker Ausbildung absolviert. Bei 14 % der Befragten lag ein Migrationshintergrund vor, bei einem etwas höheren Anteil lag zudem eine Migrationsbiografie der Eltern vor (17 %). Die Stichprobe wurde statistisch gewichtet, sodass alle Prävalenzangaben sowie Mittelwerte und Varianzschätzer repräsentativ hinsichtlich bestimmter Merkmale (Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Wohnort, Form der Beschäftigung) für die Beschäftigten in Deutschland angesehen werden können.





## OPERATIONALISIERUNG VON MOBBING IN DER ARBEITSWELT IN DER REPRÄSENTATIVEN TELEFONBEFRAGUNG 2023/2024

### Mobbing

Die Person fühlte sich durch Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt und erfüllt das Häufigkeitskriterium (Auftreten „täglich“ oder „mindestens einmal pro Woche“ in den letzten sechs Monaten).

### Kein Mobbing

#### Keine Mobbing-Situationen

Es sind keine Situationen aufgetreten, in denen sich die Person durch Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt gefühlt hat.

#### Gelegentliche Situationen

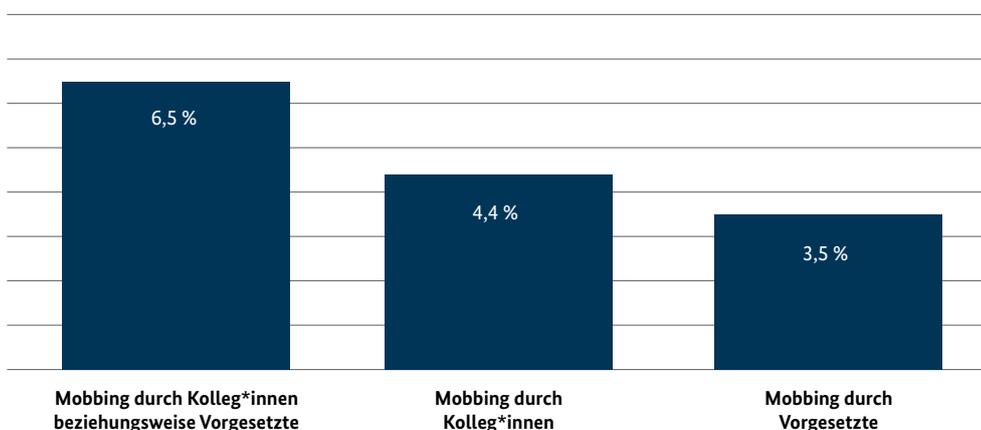
Es sind Situationen aufgetreten, in denen sich die Person durch Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt gefühlt hat. Das Häufigkeitskriterium ist jedoch nicht erfüllt.



Weiterführende Informationen finden Sie im Forschungsbericht 655.

## 4.1 Mobbing-Prävalenz gesamt

Insgesamt gaben 6,5 % der Befragten an, dass sie sich innerhalb der letzten sechs Monate vor der Befragung mindestens wöchentlich durch Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt gefühlt haben. Insgesamt 4,4 % der Befragten erlebten Mobbing durch Kolleg\*innen, 3,5 % durch Vorgesetzte (Abbildung 1).



Alle Prävalenzangaben in Prozent in diesem Kapitel sind repräsentativ für die abhängig Beschäftigten in Deutschland. Dafür wurden sie hinsichtlich bestimmter Merkmale (Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Wohnort, Form der Beschäftigung) statistisch gewichtet.

Abbildung 1: Überblick über die Mobbing-Prävalenz in den letzten sechs Monaten (Forschungsbericht 655, S. 111)

### Vorkommen spezifischer mobbingrelevanter Verhaltensweisen

Zusätzlich zur Erfassung der Häufigkeit von Mobbing, standen im Fokus der Befragung auch bestimmte Verhaltensweisen, die mit Mobbing am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht werden [17]. „Mindestens 1 mal pro Woche oder täglich/fast täglich“ (zusammengefasste Kategorie) waren 47,3 % der Mobbing-Betroffenen von **absichtlichem Unterbrechen bei mündlichen Ausführungen oder Beiträgen betroffen**, 39,6 % vom Nicht-Reagieren auf Ansprachen, 32,8% wurden **für Probleme anderer oder für betriebliche Probleme verantwortlich gemacht**, 16,1% wurden **wichtige Einfluss- und Tätigkeitsbereiche weggenommen** sowie 12,3% **in sozialen Medien, Mails, WhatsApp-Chats oder Ähnlichem zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt**. Nicht-Betroffene waren im Vergleich dazu signifikant seltener betroffen (Abbildungen 2 bis 5).

Absichtliches Unterbrechen

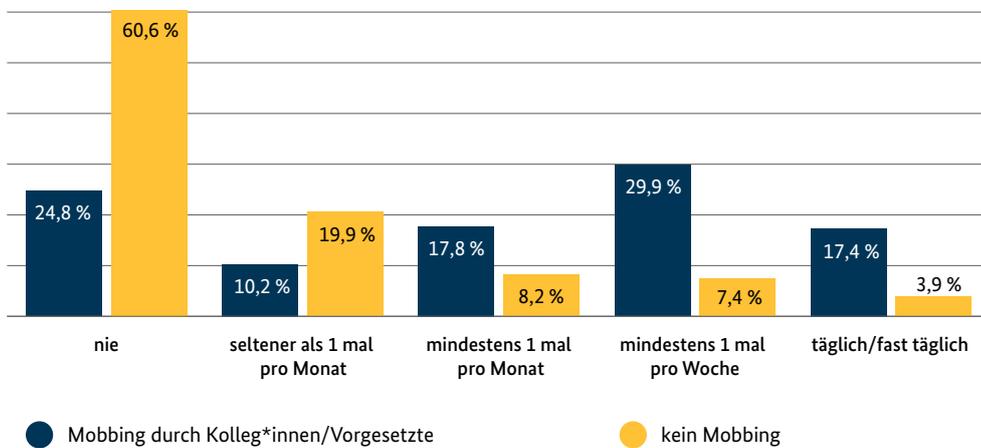


Abbildung 2: Wurden Sie bei mündlichen Ausführungen/Beiträgen absichtlich unterbrochen? (Forschungsbericht 655, S. 121)

Verantwortlich gemacht für Fehler

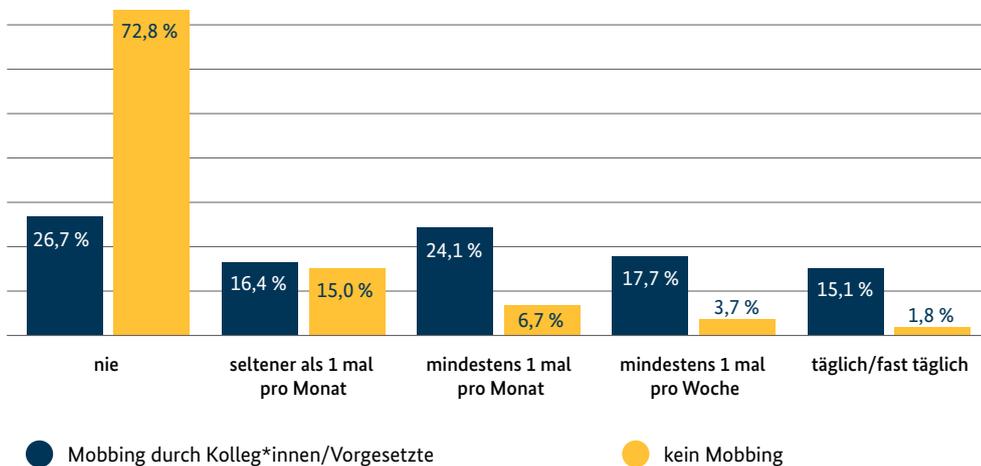
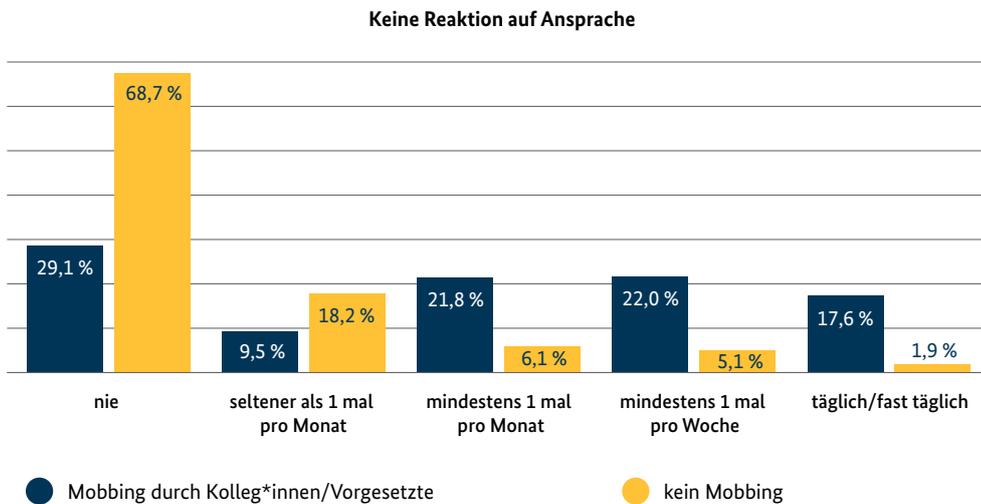
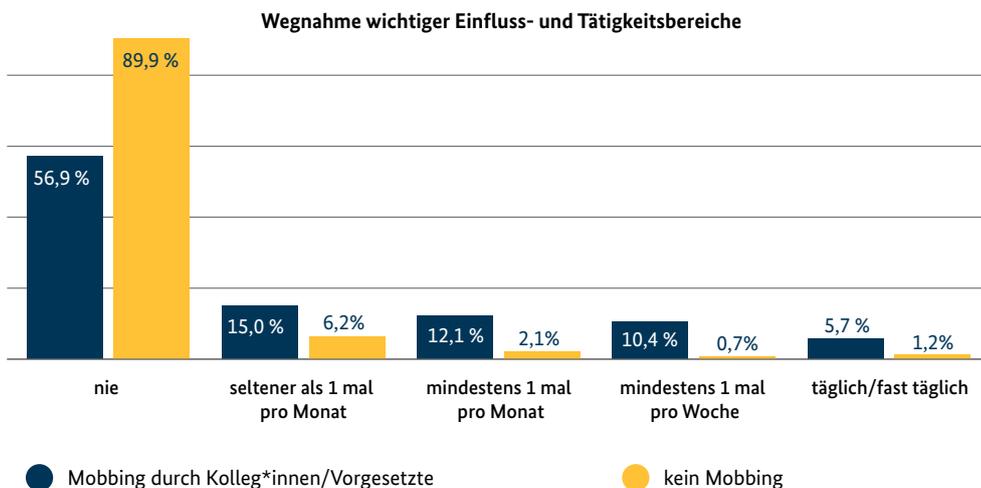


Abbildung 3: Wurden Sie für Fehler der anderen oder für allgemeine betriebliche Probleme verantwortlich gemacht? (Forschungsbericht 655, S. 121)



**Abbildung 4: Kam es vor, dass auf Sie nicht reagiert wurde, wenn Sie jemanden ansprechen wollten?**  
(Forschungsbericht 655, S. 121)



**Abbildung 5: Sind Ihnen wichtige Einfluss- und Tätigkeitsbereiche weggenommen worden?**  
(Forschungsbericht 655, S. 121)

### Mobbing in der Arbeitswelt durch Dritte

Außerhalb des eigentlichen betrieblichen Settings zwischen Vorgesetzten, Kolleg\*innen sowie Beschäftigten wurden darüber hinaus im Forschungsprojekt auch Prävalenzen für Mobbing durch andere Personen (wie zum Beispiel Kundschaft, Patient\*innen, Schüler\*innen oder weitere nicht bei der Arbeitsstelle beschäftigte Personen) abgefragt. Hier gaben 5,3 % der Befragten an, innerhalb der vergangenen sechs Monate mindestens wöchentlich durch andere Personen an ihrer Arbeitsstelle Mobbing erfahren zu haben.



### VERGLEICHBARKEIT DER ERGEBNISSE MIT VORAUSGEGANGENEN ERHEBUNGEN

Aufgrund unterschiedlicher Operationalisierungen von Mobbing in der Arbeitswelt zwischen der repräsentativen Telefonbefragung der Universität Leipzig (2023/2024) und dem Mobbing-Report der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2002 [18] sind die Prävalenzen nicht direkt miteinander vergleichbar. Um eine Vergleichbarkeit mit früheren Forschungsergebnissen aus Deutschland zu ermöglichen, wurden die Ergebnisse 2023/2024 mit denen der „Studie zur Mentalen Gesundheit bei der Arbeit“ (S-MGA) von 2011/2012 [19] in Beziehung gesetzt. Dafür wurde aus der Gesamtstichprobe der Erhebung von 2023/2024 eine Substichprobe gebildet, welche den Einschlusskriterien der S-MGA-Studie von 2011/2012 entspricht. Diese Substichprobe enthält nur Personen, die zwischen 31 und 60 Jahre alt und zum Zeitpunkt der Befragung entweder als Arbeitende oder Angestellte erwerbstätig waren und für die Zuordnung zu einer der Kategorien der International Standard Classification of Education (ISCED) möglich war. Insgesamt wurde eine Substichprobe von  $n = 3.610$  für die Vergleichsanalysen verwendet [19].

Der Vergleich zeigt, dass die Mobbing-Prävalenz der Substichprobe von 2023/2024 mit insgesamt 5,4 % etwas geringer ist als in der S-MGA-Studie aus den Jahren 2011/2012 mit 6,7 %. Während der Anteil Mobbing-Betroffener durch Kolleg\*innen in der aktuellen Studie höher liegt (3,7 % zu 2,9 %), liegt der Anteil Mobbing-Betroffener durch Vorgesetzte unter dem in der S-MGA-Studie (2,9 % zu 5,0 %).



Weiterführende Informationen finden Sie im Forschungsbericht 655.

## 4.2 Soziodemographische Merkmale der Mobbing-Betroffenen

Mobbing-Betroffene waren im Durchschnitt jünger, häufiger ledig und lebten seltener in einem Haushalt mit Personen unter 18 Jahren. Zusätzlich zeigte sich, dass Personen

- mit Migrationshintergrund,
- mit niedrigerem Einkommen im Vergleich zum Netto-Äquivalenzeinkommen der befragten Personen oder
- mit niedrigem sozioökonomischem Status

häufiger von Mobbing betroffen waren. Mobbing-Betroffene waren im Vergleich zu den Nicht-Betroffenen öfter den Gruppen der Arbeitenden und Auszubildenden zugehörig.

### 4.2.1 Mobbing-Prävalenz nach Geschlecht

Insgesamt gaben 7,1 % der weiblichen und 6,0 % der männlichen Befragten an, im letzten halben Jahr mindestens wöchentlich von Mobbing betroffen gewesen zu sein. Dieser Geschlechtsunterschied ist jedoch nicht statistisch bedeutsam.

### 4.2.2 Mobbing-Prävalenz nach Alter

Hinsichtlich der Mobbing-Prävalenz in verschiedenen Altersgruppen zeigten sich signifikante Unterschiede. So weisen Befragte zwischen 18 und 29 Jahre die größte Mobbing-Prävalenz auf, während Befragte, die 50 Jahre oder älter sind, seltener von Mobbing durch Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzte betroffen sind. Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn man die Mobbing-Prävalenz durch Kolleg\*innen oder Vorgesetzte differenziert betrachtet (Abbildung 6).

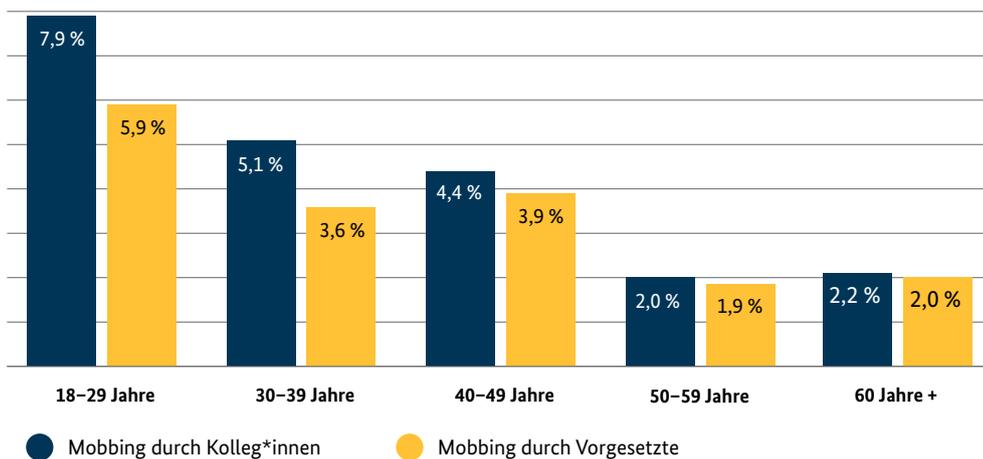


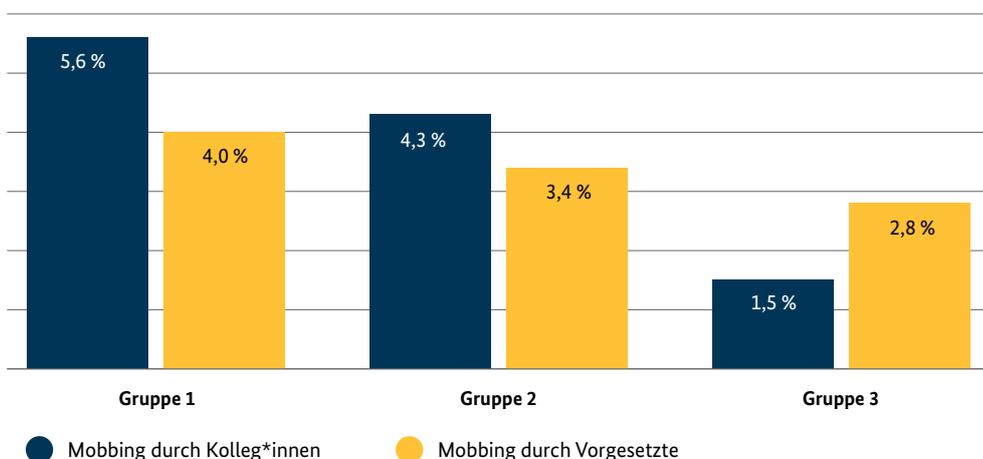
Abbildung 6: Mobbing-Prävalenz nach Altersgruppen (Mobbing durch Kolleg\*innen beziehungsweise Vorgesetzte) (Forschungsbericht 655, S. 114)

### 4.2.3 Mobbing-Prävalenz nach Sozioökonomischem Status (SES)

Der sozioökonomischen Status (SES) umfasst die Angaben der Befragten zu den Statusdimensionen Bildung, Beruf und Einkommen. Für das Forschungsprojekt wurden die Angaben aus der repräsentativen Befragung zu diesen Dimensionen gleichwertig in einen Index zusammengefasst. Für eine Vergleichsanalyse innerhalb der Gesamtstichprobe wurden die Ergebnisse aus dem Index in „Statusgruppen“ unterteilt. Die Verbreitung von Mobbing durch Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzte ist in der Gruppe mit niedrigerem SES am höchsten (Abbildung 7).

Der SES wurde im Forschungsprojekt in Anlehnung an die „Studie Gesundheit Erwachsener in Deutschland“ (GEDA) 2019/2020-EHI des Robert-Koch-Instituts gebildet [20].

Methodische Hintergründe und weitere Analysen finden sich im Forschungsbericht 655 in Anhang B.



**Gruppe 1:** niedriger SES (im Bereich der unteren 20% des Index)

**Gruppe 2:** mittlerer SES (im Bereich der 60% zwischen Gruppe 1 und 2 des Index)

**Gruppe 3:** hoher SES (im Bereich der oberen 20% des Index)

Abbildung 7: Mobbing-Prävalenz nach SES (Mobbing durch Kolleg\*innen beziehungsweise Vorgesetzte) (Forschungsbericht 655, S. 117)

Personen mit einem niedrigerem SES sind zudem signifikant häufiger von Mobbing durch Kolleg\*innen betroffen. In Bezug auf die Mobbing-Prävalenzen durch Vorgesetzte zeigten sich keine signifikanten Unterschiede.

#### 4.2.4 Mobbing-Prävalenz nach Bildungsstand

Einen Überblick über die Mobbing-Prävalenzen nach Bildungsstand mit differenzierter Betrachtung, durch wen das Mobbing erfolgt, bietet die Abbildung 8. Der Personenkreis ohne Schulabschluss oder mit Haupt- oder Volksschulabschluss mit oder ohne anschließend absolvierte Lehre, ist mit 7,4 % signifikant häufiger von Mobbing durch Kolleg\*innen betroffen. In Bezug auf die Mobbing-Prävalenzen durch Vorgesetzte zeigten sich keine signifikanten Unterschiede nach Bildungsstand (Abbildung 8).

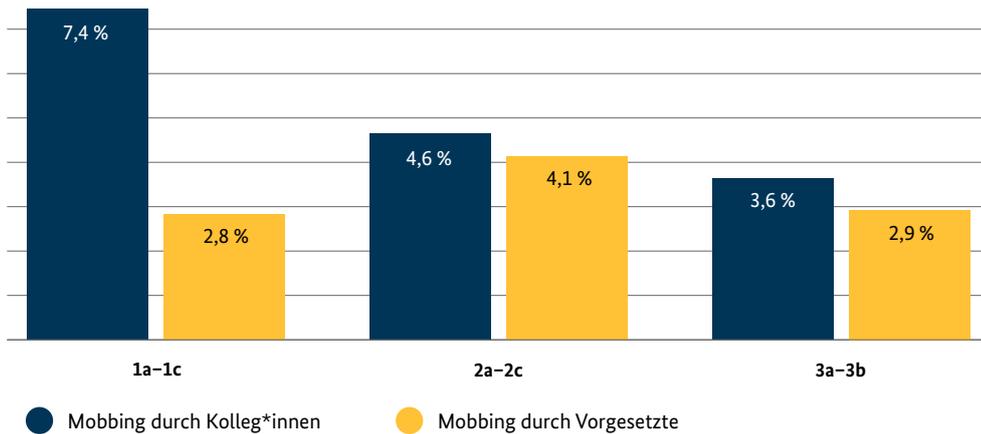


Abbildung 8: Mobbing-Prävalenz nach Bildungsstand (Mobbing durch Kolleg\*innen beziehungsweise Vorgesetzte) (Forschungsbericht 655, S. 116)

Der Bildungsstand der Befragten wurde mit Hilfe der Comparative Analysis of Social Mobility in Industrial Nations (CASIM) Klassifikation ausgewertet [21]. Die Anwendung der CASIM-Klassifikation auf das deutsche Schulsystem ergibt folgende Differenzierung:

- 1a: ohne Abschluss, berufliches Praktikum
- 1b: Haupt-/Volksschulabschluss
- 1c: Haupt-/Volksschulabschluss mit Abschluss einer Lehr-/Anlernausbildung oder Meister-/Technikerausbildung
- 2a: Realschulabschluss (Mittlere Reife) mit Abschluss einer Lehr-/Anlernausbildung oder Meister-/Technikerausbildung
- 2b: Realschulabschluss (Mittlere Reife)
- 2c\_gen: Fachhochschulreife, Hochschulreife (Abitur)
- 2c\_voc: Fachhochschulreife, Hochschulreife (Abitur) mit Abschluss einer Lehr-/Anlernausbildung oder Meister-/Technikerausbildung
- 3a: Fachhochschule, Ingenieurschule
- 3b: Hochschule

### 4.3 Berufs- und arbeitsbezogene Merkmale

#### 4.3.1 Mobbing-Prävalenz nach beruflichem Status

Der Vergleich der Mobbing-Prävalenzen zwischen verschiedenen Berufskategorien (Auszubildende, Angestellte, Arbeitende, Beamt\*innen) zeigt, dass vor allem Auszubildende und Arbeitende häufiger von Mobbing durch Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzte betroffen sind. Auszubildende (8,9 %) und Arbeitende (7,8 %) sind dabei signifikant häufiger von Mobbing durch Kolleg\*innen betroffen. In Bezug auf die Mobbing-Prävalenzen durch Vorgesetzte zeigten sich keine signifikanten Unterschiede nach Berufsstatus (Abbildung 9).

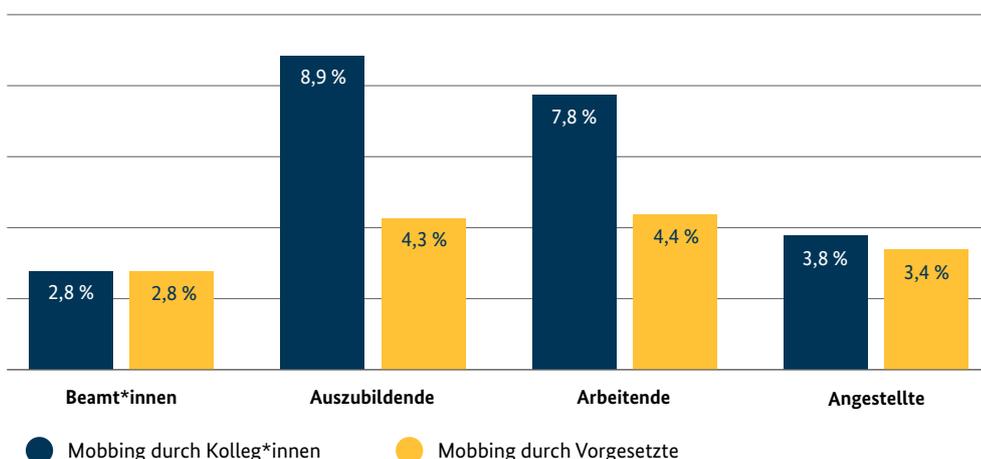


Abbildung 9: Mobbing-Prävalenz nach beruflichem Status (separat für Mobbing durch Kolleg\*innen und Mobbing durch Vorgesetzte) (Forschungsbericht 655, S. 118)

Hinsichtlich der **Erwerbssituation** (Vollzeit, Teilzeit, geringfügig beschäftigt), der **wöchentlichen Arbeitszeit**, des **Arbeitsverhältnisses** (befristet oder unbefristet), der **beruflichen Stellung** sowie im Hinblick auf die **Größe des Betriebes** lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen. Allerdings sind 14,6% der von Mobbing betroffenen Personen als Leih- oder Zeitarbeitende erwerbstätig, in der Gruppe der Nicht-Betroffenen sind es lediglich 1,7%.

### 4.3.2 Arbeitsbezogene Faktoren

Die Gruppe der von Mobbing in der Arbeitswelt Betroffenen zeigte in der repräsentativen Befragung eine signifikant geringere **Arbeitszufriedenheit** im Vergleich zur Gruppe der Nicht-Betroffenen. Nicht-Betroffene betrachteten darüber hinaus deutlich häufiger ihre Arbeit in hohem oder sehr hohem Maß als sinnvoll.

Neben der generellen Arbeitszufriedenheit und dem Sinnerleben wurden als arbeitsbezogene Merkmale weitere Faktoren auf einen Zusammenhang mit Mobbing-Erfahrungen hin untersucht. Dafür wurden die in der Forschung bereits identifizierten spezifischen betrieblichen Rahmenbedingungen untersucht, die Mobbing fördern können (siehe Mobbing Report 2002 [18], Kapitel 10.5). Erfragt wurde dafür unter anderem die Unterstützung durch Kolleg\*innen oder Vorgesetzte, die Häufigkeit des Wechsels von Teams und Vorgesetzten, die verfügbare Zeit für Erledigungen der Arbeit, der Handlungsspielraum sowie die Qualität der Führung (Abbildung 10).

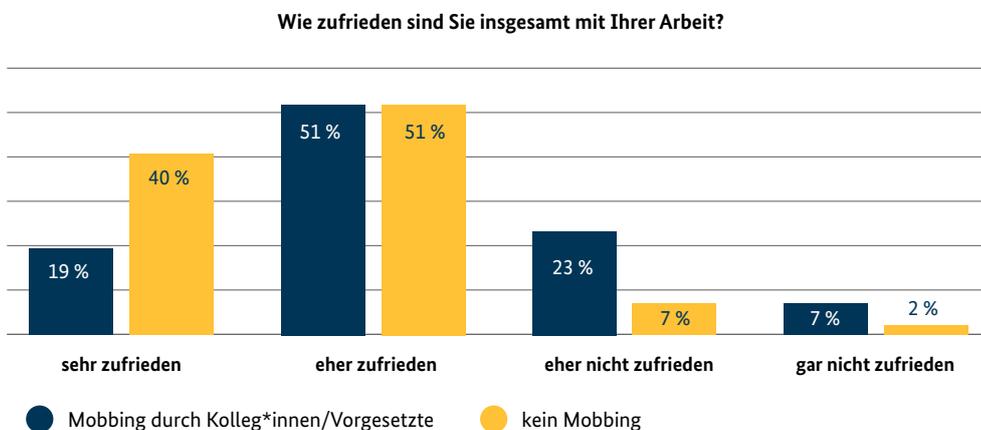


Abbildung 10: Mobbing und Arbeitszufriedenheit (Forschungsbericht 655, S. 129)

# 5 Betriebliche Rahmenbedingungen, die mit Mobbing im Zusammenhang stehen können

Der Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und dem späteren Auftreten von Mobbing-Fällen wurde für Deutschland durch die BAuA in verschiedenen Studien untersucht. So zeigen Conway et al., dass Umstrukturierungen am Arbeitsplatz, hohe Anforderungen an die Arbeitsgeschwindigkeit, eine hohe Arbeitsmenge und ein geringer Einfluss auf die Arbeitsgestaltung sowie bestimmte Formen der Führung mit späteren Fällen von Mobbing im Betrieb assoziiert sind [22].

Die Forschungsergebnisse der Universität Leipzig zeigen ähnliche Ergebnisse. In der repräsentativen Befragung gaben Mobbing-Betroffene im Vergleich zu Nicht-Betroffenen häufiger an, **Zeit- und Termindruck** zu erleben oder **in Rückstand mit der Erledigung der Aufgaben** zu geraten. Die Befragten gaben zudem signifikant häufigere **Wechsel der Arbeitsgruppe oder des Teams und der Führungskraft** an (Abbildungen 11 bis 16).

## Wechsel der Arbeitsgruppe und des Teams

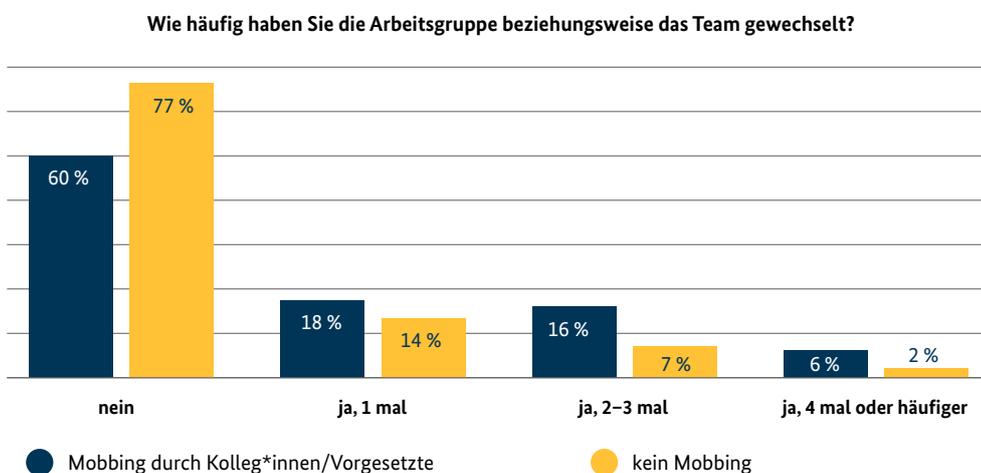


Abbildung 11: Mobbing und Veränderungen im Arbeitsumfeld (Forschungsbericht 655, S. 126)

Wie häufig gab es einen Wechsel Ihrer Führungskraft?

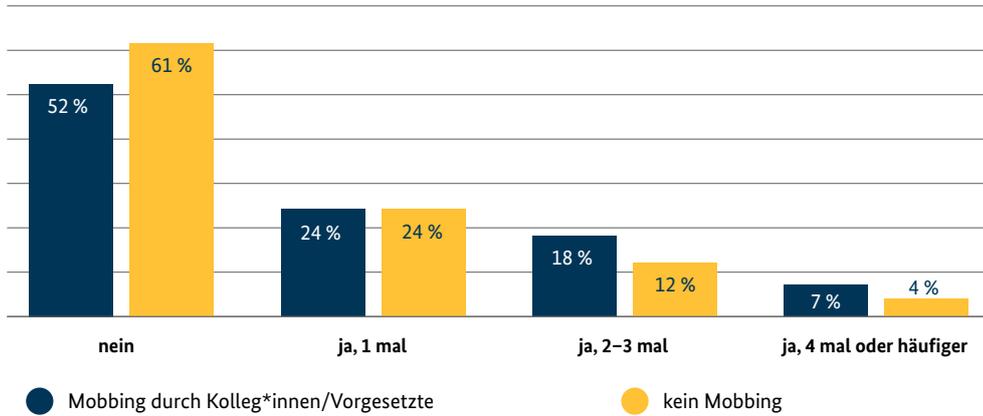


Abbildung 12: Mobbing und Wechsel der Führungskraft (Forschungsbericht 655, S. 126)

Zeit und Termindruck

Wie häufig kommen Sie mit Ihrer Arbeit in Rückstand?

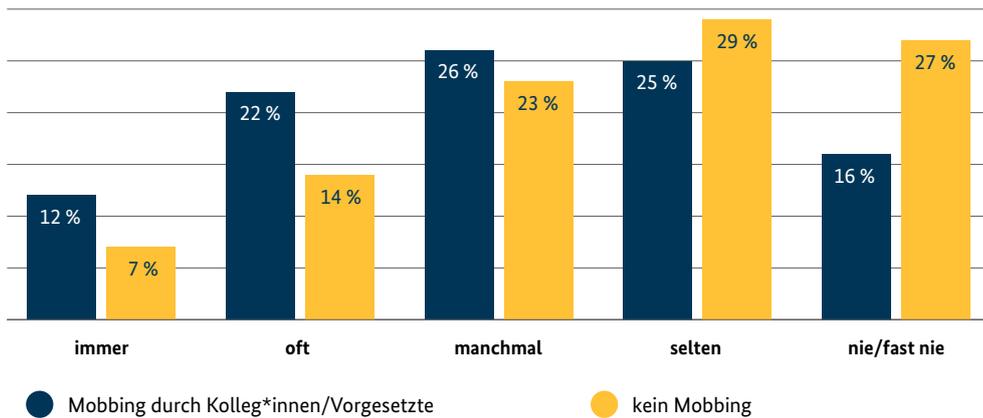


Abbildung 13: Mobbing und Rückstand bei der Arbeit (Forschungsbericht 655, S. 127)

Wie häufig kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?

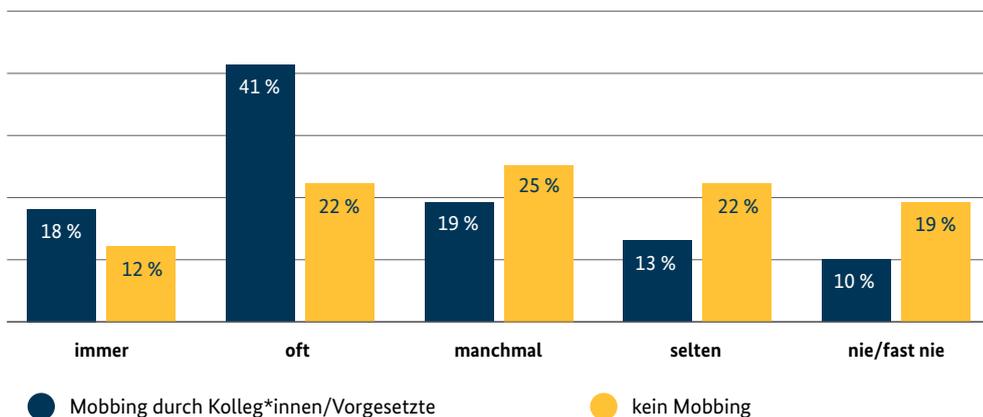


Abbildung 14: Mobbing und Zeit für Erledigung der Arbeit (Forschungsbericht 655, S. 127)

## Einfluss auf Art und Menge der Arbeit

Wie häufig haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?

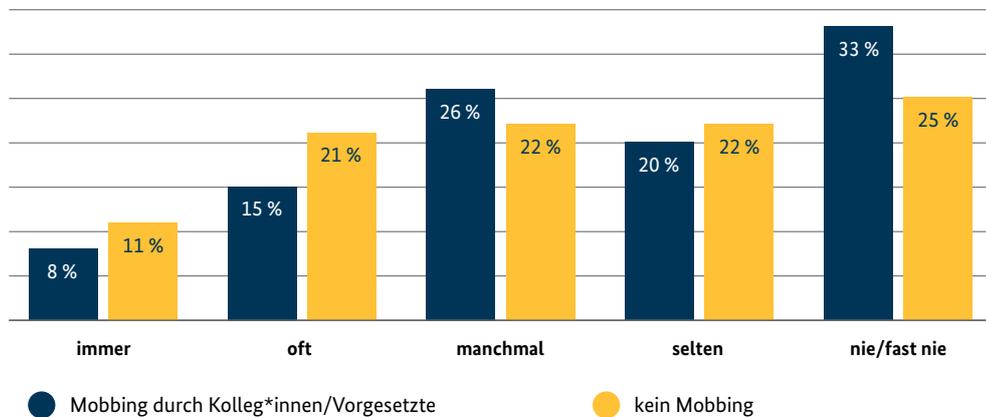


Abbildung 15: Mobbing und Einfluss auf Arbeitsmenge (Forschungsbericht 655, S. 128)

Wie häufig haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?

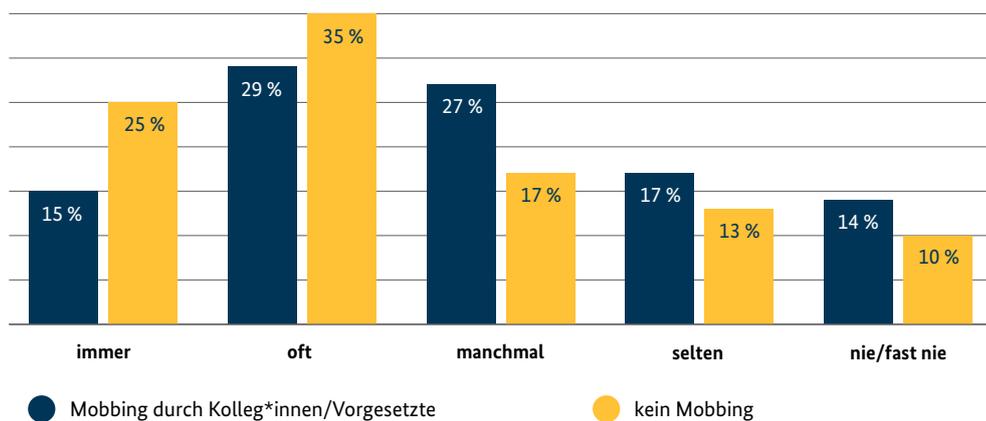


Abbildung 16: Mobbing und Einfluss auf Arbeitstätigkeit (Forschungsbericht 655, S. 127)

## Unterstützung durch Kolleg\*innen

Mobbing-Betroffene gaben zudem an, **seltener Unterstützung durch ihre Kolleg\*innen** zu erhalten (Abbildung 17). Sie bewerteten auch die **Qualität der Führung** schlechter (Vorgesetzten räumen der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert ein oder sorgen für ein hohes Maß an Entwicklungsmöglichkeiten, Abbildung 18).

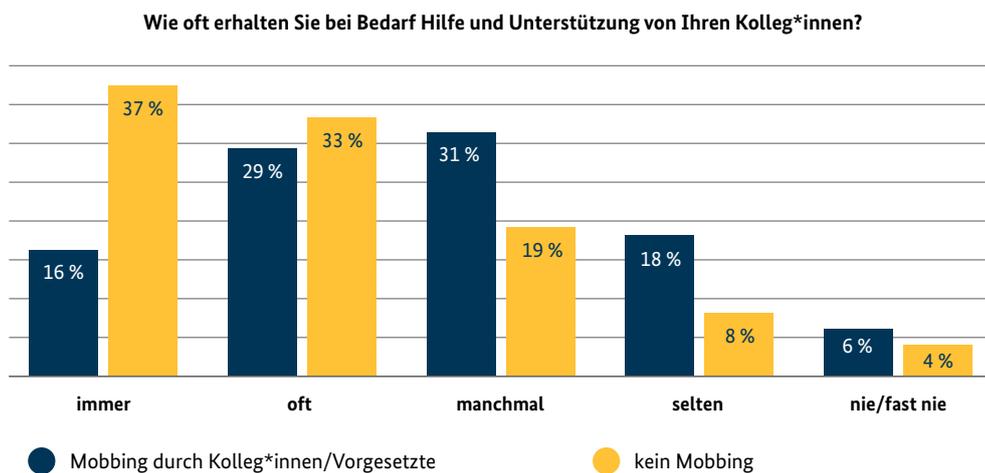
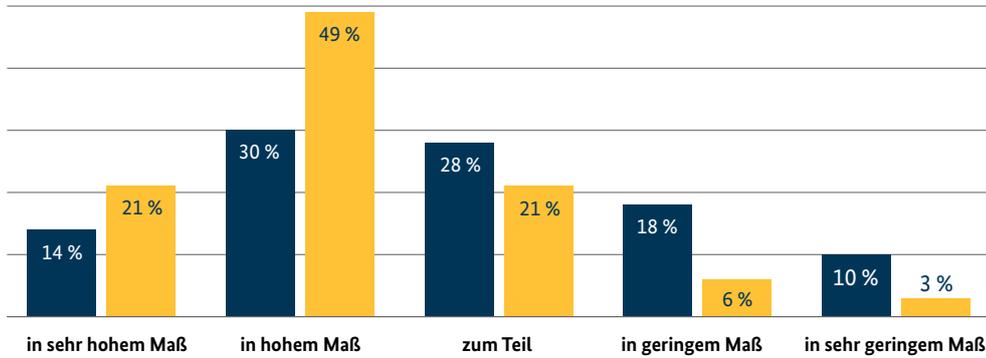


Abbildung 17: Mobbing und Hilfe/Unterstützung durch Kolleg\*innen (Forschungsbericht 655, S. 128)

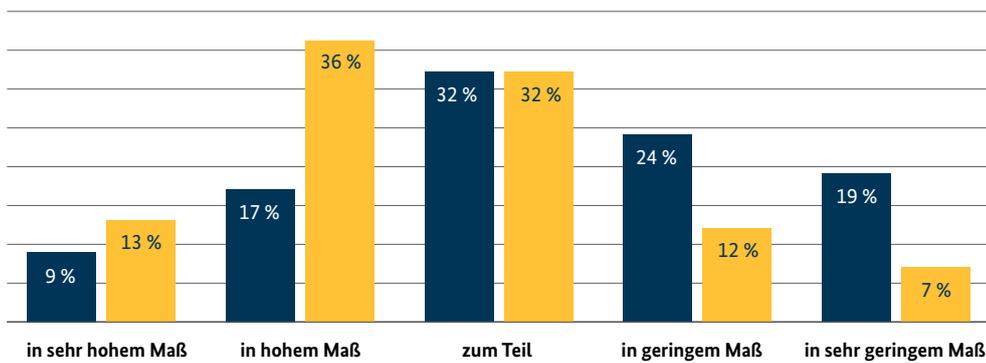


## Qualität der Führung

In welchem Maß misst Ihre unmittelbare Führungskraft der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert bei?

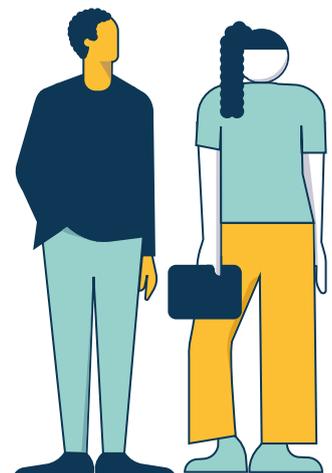


In welchem Maß sorgt Ihre unmittelbare Führungskraft für Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden?



● Mobbing durch Kolleg\*innen/Vorgesetzte      ● kein Mobbing

Abbildung 18: Mobbing und Führungsverhalten der Vorgesetzten (Forschungsbericht 655, S. 129)



# 6 Gesundheitliche Aspekte im Zusammenhang mit Mobbing in der Arbeitswelt



**„Die ganze Bandbreite der Erkrankungen, die also hier eine Rolle spielen. Also, da ist zum einen natürlich die Nervosität, Unwohlsein, Kopfschmerzen, Tinnitus, Magenprobleme, Schlafstörungen, Niedergeschlagenheit, Antriebslosigkeit, Alkohol- oder Suchtprobleme auch.“**

**Aus den qualitativen Interviews mit Expert\*innen**

Mobbing kann auf gesundheitlicher, privater und beruflicher Ebene negative Konsequenzen für die Betroffenen haben. In der Studie der Universität Leipzig schätzten Beschäftigte mit aktueller Mobbing-Erfahrung in der repräsentativen Telefonbefragung ihren gegenwärtigen allgemeinen Gesundheitszustand im Vergleich zu Nicht-Betroffenen deutlich schlechter ein. Im Vergleich zu Nicht-Betroffenen war die Anzahl der Krankheitstage innerhalb eines Kalenderjahres bei Mobbing-Betroffenen im Durchschnitt fast doppelt so hoch. Mobbing-Betroffene geben signifikant häufiger an, an einer chronischen Erkrankung zu leiden.

Da es sich um eine Querschnittbefragung handelt, ist aus den Forschungsergebnissen nicht abzuleiten, ob Mobbing-Betroffene bereits im Vorfeld der Mobbing-Erfahrung eine höhere gesundheitliche oder psychische Verletzbarkeit aufweisen.

## 6.1 Allgemeiner Gesundheitszustand

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Mobbing-Betroffene im Vergleich zu den Nicht-Betroffenen ihren gegenwärtigen **Gesundheitszustand signifikant schlechter bewerten** (Abbildung 19). Auch die **Anzahl der Krankheitstage** (Abbildung 20) innerhalb eines Kalenderjahres fällt fast doppelt so hoch aus im Vergleich zu Nicht-Betroffenen (im Durchschnitt 22,6 Tage bei Mobbing-Betroffenen zu 11,4 Tage bei Nicht-Betroffenen).

Mobbing-Betroffene geben zudem deutlich häufiger an, zur Arbeit zu kommen, obwohl sie sich krank und unwohl fühlen. Sie leiden erheblich häufiger an chronischen Erkrankungen und haben öfter einen Antrag auf Anerkennung einer Behinderung gestellt oder verfügten häufiger bereits über einen amtlichen Bescheid im Vergleich zu Nicht-Betroffenen.

### Allgemeiner Gesundheitszustand

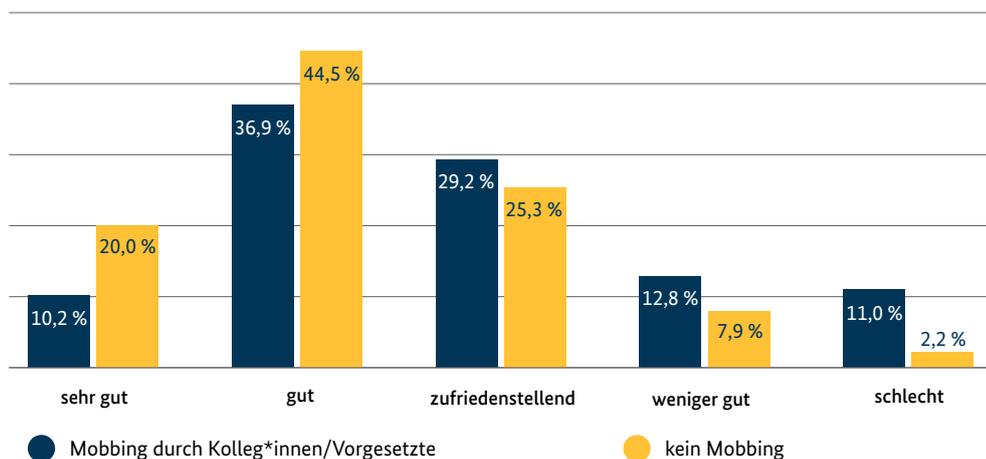


Abbildung 19: Gegenwärtiger Gesundheitszustand (Forschungsbericht 655, S. 132)

### Krankheitstage

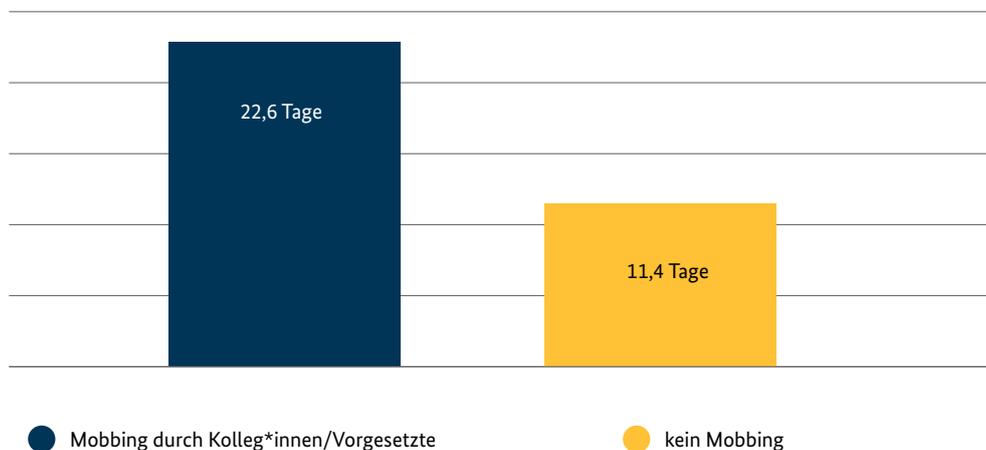


Abbildung 20: Krankheitstage (Mittelwert (MW) bezogen auf die letzten 12 Monate) (Forschungsbericht 655, S. 132)

## 6.2 Psychische Gesundheit



**„In meinen schwersten Phasen war ich zu 40 % noch leistungsfähig, ich war ständig gedanklich weg. Da geht nicht mehr viel.“**

Aus den qualitativen Interviews mit Betroffenen

Das Erleben von Mobbing wird häufig mit einem Einfluss auf die psychische Gesundheit in Zusammenhang gebracht. Die vorliegende Repräsentativbefragung fragte nach der Häufigkeit des Auftretens von depressiven Symptomen und Angstsymptomen. Zusätzlich wurde die Stressbelastung am Arbeitsplatz erhoben. Eine Häufung der Symptome bedeutet nicht automatisch, dass die Betroffenen unter einer Depression oder Angststörung leiden. Die Auswertung der repräsentativen Erhebung zeigt lediglich, ob Unterschiede zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen bestehen.

Mobbing-Betroffene zeigen eine deutlich höhere depressive Symptomatik und höhere Werte hinsichtlich Ängstlichkeit auf. Gleichzeitig berichteten sie eine signifikant höhere Belastung durch Stress am Arbeitsplatz als Nicht-Betroffene (Abbildung 21).

### Mobbing und psychische Gesundheit

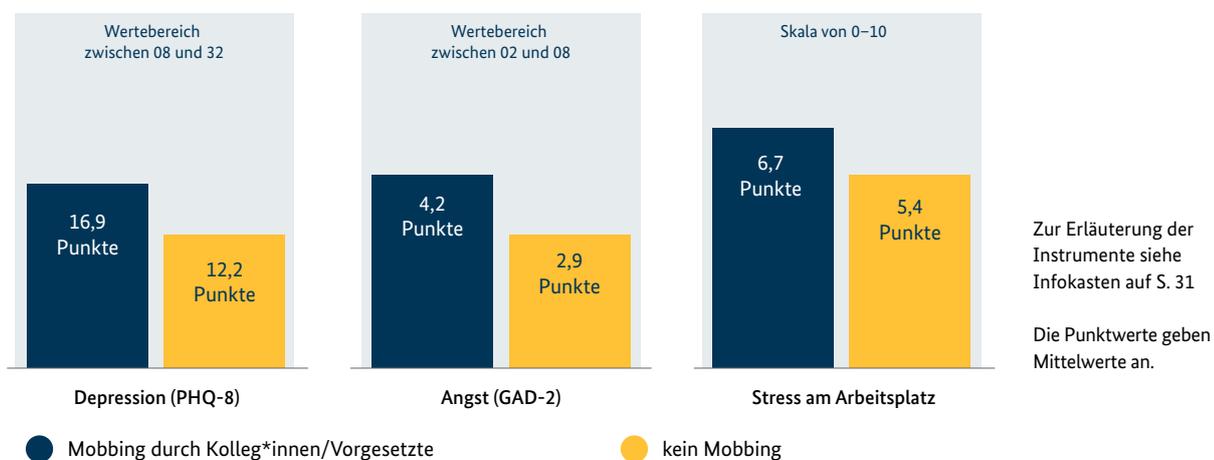


Abbildung 21: Mobbing und psychische Gesundheit (Mittelwert (MW)); Forschungsbericht 655, S. 164)

## ZUM HINTERGRUND

Zur Erfassung des psychischen Gesundheitszustandes wurden in der Befragung folgende Instrumente eingesetzt:

### Depressive Symptome (PHQ-8)

Depressive Symptome wurden mittels des Patient-Health-Questionnaires (PHQ-8) untersucht. Gefragt wurde, wie häufig sich die Befragten innerhalb der vergangenen zwei Wochen durch die folgenden Beschwerden beeinträchtigt fühlten:

1. Wenig Interesse oder Freude an Ihren Tätigkeiten
2. Niedergeschlagenheit, Schwermut oder Hoffnungslosigkeit
3. Schwierigkeiten ein- oder durchzuschlafen oder vermehrter Schlaf
4. Müdigkeit oder Gefühl, keine Energie zu haben
5. Verminderter Appetit oder übermäßiges Bedürfnis zu essen
6. Schlechte Meinung von sich selbst; Gefühl, ein Versager zu sein oder die Familie enttäuscht zu haben
7. Schwierigkeiten, sich auf etwas zu konzentrieren, zum Beispiel beim Zeitunglesen oder Fernsehen
8. Waren Ihre Bewegungen oder Ihre Sprache so verlangsamt, dass es auch anderen auffallen würde? Oder waren Sie im Gegenteil „zappelig“ oder ruhelos und hatten dadurch einen stärkeren Bewegungsdrang als sonst?

Die Antwortkategorien lauteten „1 = überhaupt nicht“, „2 = an einzelnen Tagen“, „3 = an mehr als der Hälfte der Tage“ und „4 = beinahe jeden Tag“ (zusätzlich „keine Angabe“) [23]. Auf Grundlage der Antworten wurde ein Summenscore gebildet. In der Ergebnisdarstellung werden Mittelwerte berichtet.

### Angstsymptome (GAD-2)

Angstsymptome wurden mittels der Kurz-Skala Generalized-Anxiety-Disorder (GAD-2) mit zwei Items untersucht [24, 25]. Gefragt wurde, wie häufig sich die Befragten innerhalb der vergangenen zwei Wochen durch die folgenden Beschwerden beeinträchtigt fühlten:

1. Nervosität, Ängstlichkeit, Anspannung
2. Nicht in der Lage sein, Sorgen zu stoppen oder zu kontrollieren

Die Antwortskala ist identisch mit den Antwortkategorien der PHQ-8 (siehe oben). In der Ergebnisdarstellung werden Mittelwerte berichtet. Auf Grundlage der Antworten wurde ein Summenscore gebildet.

### Stress-Skala

Stresserleben wurde mit folgender Frage erfasst:

Wie hoch empfinden Sie an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz die Stressbelastung auf einer Skala von 0 für „kein Stress“ bis 10 „sehr stressig“? In der Ergebnisdarstellung werden Mittelwerte berichtet.



# 7 Rahmenbedingungen zum Schutz vor Mobbing

## 7.1 Akteure und Zuständigkeiten

Das Thema Mobbing rückt seit den 1990-er Jahren immer mehr auf die gesellschaftspolitische Tagesordnung in Deutschland. Seitdem widmen sich die Träger des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und die Akteure der Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt, die Sozialpartner, zivilgesellschaftliche Organisationen und auch kirchliche Einrichtungen vermehrt dem Thema. Auf all diesen Ebenen haben sich Anlaufstellen etabliert und Kompetenzen entwickelt. Nicht zuletzt setzen sich auch viele Engagierte dafür ein, Mobbing aktiv zu begegnen.

### 7.1.1 Bundesebene

Das BMAS ist im Bereich Arbeitsschutz und in der Prävention zuständig für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Dabei verfolgt es einen systematischen und kontinuierlichen Ansatz. Unter der Überschrift „**psychische Belastung**“, zu denen auch soziale Beziehungen am Arbeitsplatz gehören, werden die Schutzvorschriften zum Thema kontinuierlich weiterentwickelt. Neben der Konkretisierung im **Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)** 2013 ist in der **Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)** die Arbeitsgestaltung bei psychischer Belastung seit mehr als zehn Jahren ein Schwerpunkt in den Arbeitsprogrammen. Das trägt aktiv dazu bei, die Kompetenz- und Handlungssicherheit aller Arbeitsschutzakteure in dem Themenfeld zu erweitern und zu stärken.

Im Jahr 2020 initiierte das BMAS gemeinsam mit dem Bundesministerium für Gesundheit (BMG) und dem Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (BMFSFJ) die ressort- und lebensweltübergreifende **Offensive Psychische Gesundheit (OPG)**, die sich gemeinsam mit einem breiten Bündnis darauf verständigte, die Ziele „mehr Offenheit“ und „mehr Vernetzung“ für die Prävention psychischer Gesundheit voranzutreiben.

Das **Bundesministerium für Gesundheit (BMG)** hat 2015 das Präventionsgesetz erlassen. Es verpflichtet die Sozialversicherungsträger sowie die private Krankenversicherung und die private Pflege-Pflichtversicherung, die Gesundheitsförderung und Prävention insbesondere in den Lebenswelten der Bürgerinnen und Bürger zu stärken. Seit der Gründung hat die Nationale Präventionskonferenz (NPK) unter anderem das Ziel „Schutz und Stärkung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt“ formuliert und mit den Zielen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie abgestimmt.

Die **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)** forscht als Ressortforschungseinrichtung des Bundes zu den Themen Sicherheit und Gesundheit und der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Sie hat 2002 den ersten Mobbing-Report veröffentlicht [18] und Mobbing seitdem im Themenfeld psychische Belastung und mentale Gesundheit weiter bearbeitet. Unter anderem veröffentlichte sie die Studie zur Mentalen Gesundheit (S-MGA) [19], in der seit dem Jahr 2011/2012, 2018 und 2024 Daten erhoben wurden sowie die wissenschaftliche Standortbestimmung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt (2017) [26].

Die **Antidiskriminierungsstelle des Bundes** weist darauf hin, dass es zwischen Mobbing und diskriminierendem Verhalten im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) Überschneidungsbereiche geben kann. Unerwünschte Verhaltensweisen im Sinne von Belästigungen, die sich gegen Menschen aufgrund der im AGG geschützten Merkmale richten (zum Beispiel sexuelle Orientierung, Religion, Alter), können daher eine Benachteiligung nach dem AGG darstellen und in der Folge die im AGG genannten Rechte wie Beschwerderecht, Leistungsverweigerungsrecht und Anspruch auf Schadensersatz auslösen (siehe auch Informationsangebote der Antidiskriminierungsstelle des Bundes im Kapitel 10).

### 7.1.2 Die Bundesländer

Die Bundesländer führen die staatlichen Arbeitsschutzregelungen in eigener Verantwortung aus und sind damit für die Kontrolle zur Einhaltung der Maßnahmen verantwortlich. Der Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) koordiniert die arbeitsschutzrechtlichen Aktivitäten der Länder und hat mit der LASI-Veröffentlichung (LV) 34 eine Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder gegen Mobbing veröffentlicht [27].

### 7.1.3 Die Sozialversicherungsträger

#### Gesetzliche Unfallversicherung (GUV)

Die **Unfallversicherungsträger** beraten und kontrollieren Betriebe im Bereich des Arbeitsschutzes. Ihre Aufgabe ist auch, mit allen geeigneten Mitteln unter anderem für die Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zu sorgen (§ 1 Nr. 1 SGB VII). Das Siebte Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII) schließt mit seinem präventionsrechtlichen Teil an das ArbSchG an und ergänzt dieses vor allem hinsichtlich der Präventionsleistungen und der Infrastrukturmöglichkeiten.

Die **Berufsgenossenschaften und Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand (Unfallkassen)** bieten vielfältige Präventionsleistungen an. Sie veröffentlichen unter anderem über die Fachbereiche der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) Fachbereiche branchenübergreifende und branchenspezifische Informationen sowie Handlungshilfen (siehe Kapitel 10). Zum Thema Gewaltprävention publiziert der Fachbereich „Gesundheit im Betrieb“ mit seinem Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“.

#### Gesetzliche Krankenversicherung (GKV)

Im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind **die Krankenkassen** gesetzlich verpflichtet, einen Mindestbetrag pro Versicherten ihrer Leistungen für Aktivitäten der Gesundheitsförderung in Betrieben zu verausgaben. Damit unterstützen sie Betriebe durch Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit. Das Thema Konflikt- und Problembewältigung fällt hier unter das Präventionsprinzip „Gesundheitsgerechte Führung“. Die GKV fördern entsprechende Maßnahmen in Betrieben beim Aufbau von Kompetenzen im Umgang mit unklaren, komplexen und konfliktträchtigen Arbeitssituationen.

#### Deutsche Rentenversicherung (DRV) Bund

Im Rahmen des BMAS-Bundesprogramms „Innovative Wege zur Teilhabe am Arbeitsleben – rehapro“, erprobt die DRV Bund verschiedene Modellprojekte zum Erhalt und zur Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Dazu gehören auch Modellversuche mit Angeboten zur Beratung und Unterstützung bei psychischer Belastung.

### 7.1.4 Die Sozialpartner

Als Interessensvertretung der Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden bieten die Sozialpartner Unterstützung für Betriebe und Beschäftigte. Die Arbeitgebervereinigungen und Gewerkschaften arbeiten eng mit den Sozialversicherungsträgern zusammen und wirken im Rahmen der Selbstverwaltungen aktiv bei der Entwicklung von betrieblichen Handlungsempfehlungen mit. Die Arbeitgeberverbände bieten dazu (teils branchenspezifisch) entsprechende Beratung und Unterstützung ihrer Mitgliedsunternehmen. Viele Gewerkschaften bieten ihren Mitgliedern außerdem Konflikt- und Mobbingberatung sowie kostenlose Prozessvertretung an, sollte es im Konfliktfall zu einer Gerichtsverhandlung kommen.

### 7.1.5 Kirchen

Insbesondere auf kommunaler Ebene tragen die Kirchen im Rahmen Ihres Engagements für das Gemeinwesen Beratungsstellen für Betroffene von Mobbing. Hier sind insbesondere die Aktivitäten der Betriebsseelsorge hervorzuheben. Dabei kooperieren sie häufig mit weiteren Akteuren und Initiativen.

### 7.1.6 Netzwerke & Kooperationen

Eine ganze Reihe von zivilgesellschaftlichen Initiativen, Netzwerken, Stiftungen, Vereinen, Verbänden und Vertretungen der gesundheitlichen Selbsthilfe engagiert sich in der Unterstützung von Betroffenen und Angehörigen sowie in der Sensibilisierung der Öffentlichkeit zum Thema (siehe Kapitel 7.7).

## 7.2 Die rechtlichen Rahmenbedingungen

Mobbing ist kein Rechtsbegriff und stellt keine eigenständige Anspruchsgrundlage dar. Nach der Rechtsprechung wird Mobbing als ein systematisches Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmenden untereinander oder durch Vorgesetzte definiert. Es handelt sich hierbei um „fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweisen, die nach Art und Ablauf im Regelfall einer übergeordneten, von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sind und jedenfalls in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere ebenso geschützte Rechte, wie die Ehre oder die Gesundheit des Betroffenen verletzen“ (Thüringer Landesarbeitsgericht, Urteil vom 10. April 2001 – 5 Sa 403/2000).

Die Gerichte bewerten dabei nicht eine einzelne Handlung, sondern betrachten die Gesamtheit der Einzeltaten, die zu einer Verletzung des Persönlichkeitsrechts oder der Gesundheit der betroffenen Arbeitnehmerin oder des betroffenen Arbeitnehmers führen können. Diese Gesamtbetrachtung ermöglicht eine zielgerichtete und sachgerechte Entscheidung, da stets eine Einzelfallprüfung erfolgt. Das Gericht hat die Aufgabe, die Gesamtumstände der Situation zu bewerten, um eine angemessene Beurteilung zu gewährleisten.

### Zum Vergleich mit anderen europäischen Ländern

In einer aktuellen Veröffentlichung („Workplace bullying, harassment and cyberbullying: Are regulations and policies fit for purpose?“, 2024) der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) wird die Rechtslage der einzelnen EU-Mitgliedsstaaten insbesondere mit Blick auf die aktuellen Änderungen in den Vorschriften dargestellt [28].

”

„Im Ergebnis des Mobbinggeschehens verliert das mobbende Unternehmen fast immer gesunde, langjährig beschäftigte, sozial wie fachlich kompetente und engagierte Mitarbeitende. Es muss aufgrund von Mobbingfolgen Umgruppierungen oder Neuanstellungen vornehmen, zudem Schulungen organisieren und erreicht erst nach längerer Einarbeitung, wenn denn überhaupt, annähernd fachliche Kompetenz.“

Aus den qualitativen Interviews mit Expert\*innen

### 7.2.1 Betriebliche Rahmenbedingungen zum Schutz vor und zum Umgang mit Mobbing-Fällen

Der Schutz vor Mobbing erfordert eine organisatorische Gestaltung des Betriebs, die Mobbing verhindert und einzelne Grenzverletzungen minimiert. Das primäre Ziel ist es, eine psychosoziale Arbeitsumgebung zu schaffen, die das Auftreten von Mobbing von vornherein erschwert. Arbeitgebende sind durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst geringgehalten wird (§ 4 ArbSchG).

Dazu gehört auch, die mit der Arbeit verbundenen Gefährdungen zu untersuchen und zu ermitteln, welche Maßnahmen zur Beseitigung erforderlich sind. Eine Gefährdung kann sich insbesondere durch psychische Belastungen bei der Arbeit ergeben (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG). Zur Vermeidung von Gefährdungen durch psychische Belastung im Sinne von Mobbing sind unter anderem die sozialen Beziehungen bei der Arbeit zu gestalten (siehe Kapitel 7.3.1).

Im bestehenden Rechtssystem gibt es zahlreiche Anknüpfungspunkte, die die Rechte der Mitarbeitenden stärken:

- **Fürsorgepflicht des Arbeitgebers:** Arbeitgebende werden im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht angewiesen, das Wohl und die berechtigten Interessen der Arbeitnehmenden, einschließlich ihrer Gesundheit, zu schützen. Dies bedeutet, dass der Arbeitsplatz möglichst so zu gestalten ist, dass Einschüchterungen und Anfeindungen gar nicht erst auftreten. Sollte es dennoch dazu kommen, muss der Arbeitgeber im jeweiligen Einzelfall aktiv Maßnahmen ergreifen. Verletzen Arbeitgebende diese Pflicht, können sie sich gemäß §§ 280 Abs. 1 i. V. m. § 241 Abs. 2 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) schadensersatzpflichtig machen.
- **Gesundheitsschutz:** § 618 BGB begründet einen unmittelbaren Anspruch, den Arbeitsplatz und die auszuführenden Tätigkeiten so auszugestalten, dass keine Gefahren für das Leben und die Gesundheit der Arbeitnehmenden auftreten.

- **Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz:** Arbeitgebende sind verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung unter Einbezug der psychischen Belastung durchzuführen und gezielte Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsorganisation zu ergreifen, um Mobbing als arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr zu verhindern (§§ 3 ff. ArbSchG).
- **Außerbetriebliches Beschwerderecht:** In § 17 Abs. 2 Satz 1 ArbSchG ist ein außerbetriebliches Beschwerderecht vorgesehen, welches Betroffenen gestattet, sich an die zuständigen Arbeitsschutzbehörden zu wenden, nachdem der Versuch innerhalb des Betriebes eine Änderung zu bewirken, gescheitert ist. Der Arbeitnehmende darf von Arbeitgebenden nicht nur die Erfüllung ihrer Arbeitsschutzpflichten verlangen, sondern auch erwarten, dass die Arbeitsschutzbehörden dafür sorgen, dass diese eingehalten und umgesetzt werden. Betroffene von Diskriminierung und (sexueller) Belästigung können sich zudem an die Antidiskriminierungsstelle des Bundes wenden.
- **Weitere Schadensersatzansprüche:** Wird die Gesundheit, der Körper, das Eigentum oder das allgemeine Persönlichkeitsrecht der Betroffenen verletzt, kann ein Schadensersatzanspruch sowohl gegenüber dem Arbeitgeber als auch anderen Arbeitnehmenden (§ 280 oder § 823 BGB) geltend gemacht werden. In besonderen Fällen kann auch ein Anspruch auf Schmerzensgeld gemäß § 253 Abs. 2 BGB bestehen.
- **Diskriminierung/(sexuelle) Belästigung:** Bei Diskriminierung aufgrund der in § 1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) abschließend aufgezählten Merkmale sowie bei (sexueller) Belästigung besteht gemäß § 15 AGG ein Anspruch auf Schadensersatz beziehungsweise Entschädigung. Nach § 12 AGG sind Arbeitgebende verpflichtet, die geeigneten Schutzmaßnahmen zu ergreifen.
- **Zurückbehaltungsrecht:** Betroffene können – sofern bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind – gemäß § 273 BGB ihre Arbeitsleistung so lange zurückhalten, bis der Arbeitgeber geeignete Maßnahmen gegen das Mobbing ergreift. § 14 AGG sieht für Beschäftigte auch ein Leistungsverweigerungsrecht mit Anspruch auf Lohnfortzahlung vor, wenn der Arbeitgeber keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung einer Belästigung oder sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ergreift.
- **Innerbetriebliches Beschwerderecht:** Gemäß § 84 Abs. 1 Satz 1 BetrVG steht Betroffenen ein Beschwerderecht zu. Ist dies der Fall, können Betroffene den Betriebsrat zur Unterstützung hinzuziehen. Dies gilt unabhängig davon ob ein Betriebsrat besteht. Der Arbeitgeber muss die Beschwerde aufgrund seiner Fürsorgepflicht bearbeiten, und ihr abhelfen, soweit er sie für berechtigt erachtet. Anstelle einer direkten Beschwerde können sich Betroffene nach § 85 Abs. 1 BetrVG auch an den Betriebsrat wenden. Hält er die Beschwerde für berechtigt, hat er beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinzuwirken. § 13 AGG sieht für die Fälle der Diskriminierung und (sexueller) Belästigung auch ein Beschwerderecht bei einer innerbetrieblichen Beschwerdestelle vor.
- **Unterlassungsanspruch:** Betroffene Arbeitnehmende können aufgrund einer Verletzung ihres Persönlichkeitsrechts Unterlassung verlangen, gemäß §§ 1004 i. V. m. 823 Abs. 1 BGB.

- **Arbeitsrechtliche Sanktionen:** Arbeitgebende können und müssen bei Mobbing geeignete arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie Versetzung oder Abmahnung ergreifen. Grundlage hierfür ist die arbeitsvertragliche Treuepflicht, die ein betriebsförderndes Verhalten der Arbeitnehmenden verlangt. Je nach Schwere und Dauer des Mobbing kann auch eine ordentliche oder außerordentliche Kündigung in Betracht kommen. Der Betriebsrat kann betroffene Arbeitnehmende in diesem Zusammenhang rechtlich unterstützen (§§ 102 Abs. 3, 99 Abs. 2 Nr. 6 BetrVG und § 75 BetrVG) und sich zum Thema Mobbing gemäß § 37 Abs. 6 Satz 1 BetrVG weiterbilden.
- **Schadensersatz bei Kündigung:** Liegt eine außerordentliche Kündigung des betroffenen Arbeitnehmers oder der betroffenen Arbeitnehmerin gemäß § 626 BGB vor, kann diese\*r gemäß § 628 Abs. 2 BGB Schadensersatz beanspruchen.
- **Strafrechtliche Sanktionen:** Schließlich bestehen auch Möglichkeiten strafrechtlicher Sanktionen. Das Strafgesetzbuch (StGB) sieht Straftatbestände wie beispielsweise Beleidigung (§ 185 StGB), Verleumdung (§ 187 StGB), Nötigung (§ 240 StGB), sexuelle Belästigung (§ 184i StGB), Nachstellung (§ 238 StGB) und Körperverletzung (§ 223 StGB) vor. Zudem wird aus der arbeitsvertraglichen Fürsorgepflicht des § 618 BGB eine Garantenstellung im Sinne des Strafrechts abgeleitet. Im Ergebnis können sich Arbeitgebende nicht nur durch aktives Tun, sondern auch durch Unterlassen strafbar machen.



### KANN DIE BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG BEREITS PRÄVENTIV GEGEN MOBBING HELFEN?

Um Konfliktfälle, Schäden für die Gesundheit und Rechtsstreitigkeiten schon frühzeitig abzuwenden, ist eine enge Abstimmung zwischen Arbeitgebenden und dem Betriebsrat bei der Ausgestaltung der betrieblichen Abläufe sehr hilfreich. Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 1 und Nr. 7 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) kann der Betriebsrat gemeinsam mit Arbeitgebenden eine Betriebsvereinbarung zur Prävention und Handhabung von Mobbing-Situationen abschließen, die die spezifischen Gegebenheiten des Betriebes berücksichtigt.

Mithilfe von Betriebsvereinbarungen in Unternehmen oder Dienstvereinbarungen in der Verwaltung lassen sich auf diesem Wege häufige Unklarheiten bei der Suche von Ansprechpersonen und bei der Inanspruchnahme von Hilfe im Unternehmen oder in der Dienststelle präventiv abfedern. Die Sicherheit von Betroffenen, Mitarbeitenden und Führungskräften wird gestärkt, wenn Beschwerderechte und Beschwerdestellen, die Vertraulichkeit von Konfliktmeldungen und auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittene Mediations- und Interventionsstufen auf kollektiver Ebene vereinbart werden.

Weiterführende Informationen hierzu enthält die Kurzauswertung der Studie „Konfliktmanagement, Betriebs- und Dienstvereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung: <http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen> [29].

### ZUM VERGLEICH MIT ANDEREN EUROPÄISCHEN LÄNDERN

In einer aktuellen Veröffentlichung („Workplace bullying, harassment and cyberbullying: Are regulations and policies fit for purpose?“, 2024) der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) wird die Rechtslage der einzelnen EU-Mitgliedsstaaten insbesondere mit Blick auf die aktuellen Änderungen in den Vorschriften dargestellt [29].

### 7.3 Maßnahmen gegen Mobbing in der Arbeitswelt

Mobbing entwickelt sich nicht über Nacht. Geeignete Präventionsmaßnahmen können Mobbing im Arbeitskontext frühzeitig und wirkungsvoll unterbinden. Für die Ableitung von Maßnahmen zur Prävention im Betriebsalltag und auch zur Unterstützung des individuellen Umgangs mit Konflikten und Mobbing-Erfahrungen ist es sinnvoll, Mobbing als Prozess mit verschiedenen Eskalationsstufen und entsprechenden Interventionsnotwendigkeiten und -möglichkeiten zu betrachten.

”

„Hier wäre es sinnvoll, dass im Grunde alle Mitarbeitenden für das Thema sensibilisiert werden und dass die wissen, wo sozusagen Grenzen überschritten werden, wo man eingreifen muss. Und dass dieses Eingreifen auch keine Sanktionen der Vorgesetzten nach sich ziehen kann. Dass man sich sozusagen immer berufen kann, ja, dass man hier sozusagen das Richtige tut.“

Aus den qualitativen Interviews mit Betroffenen

Die repräsentative Studie der Universität Leipzig hat in diesem Zusammenhang erfasst, welche innerbetrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten und Präventionsangebote den Befragten zur Verfügung stehen. Für die Auswertung wurden die Antworten nach Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen miteinander verglichen. Mobbing-Betroffene gaben deutlich seltener an, dass es eine **offizielle Vertrauensperson** oder **Anlaufstelle am Arbeitsplatz** gibt, dass man mit **Vorgesetzten beziehungsweise Kolleg\*innen das Gespräch suchen** kann und dass **Schulungen oder Weiterbildungen** zu diesen Themen bei der Arbeit angeboten werden (Abbildungen 22 bis 24).

Mobbing-Betroffene gaben außerdem signifikant häufiger an, dass an ihrem Arbeitsplatz erwarte werde, die Beschäftigten müssten mit solchen Situationen klarkommen (Abbildung 25).

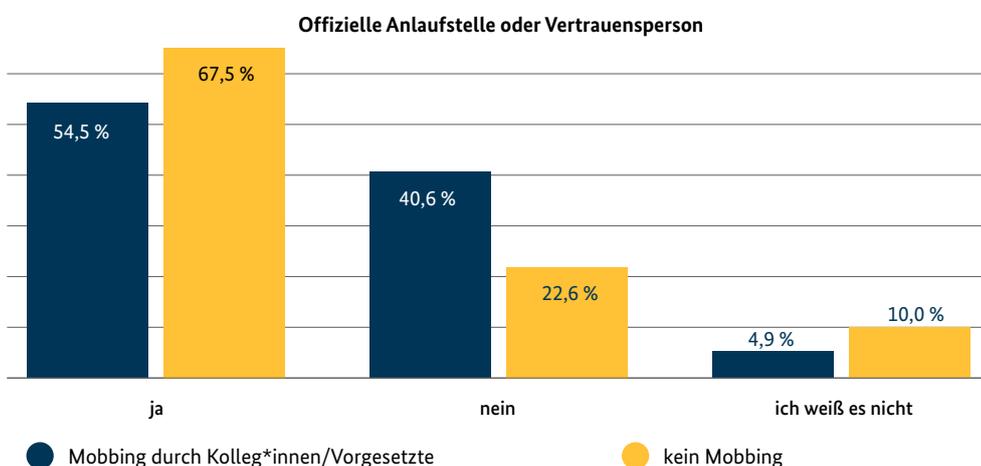


Abbildung 22: Gibt es eine offizielle Vertrauensperson oder eine offizielle Anlaufstelle am Arbeitsplatz? (Forschungsbericht 655, S. 165)

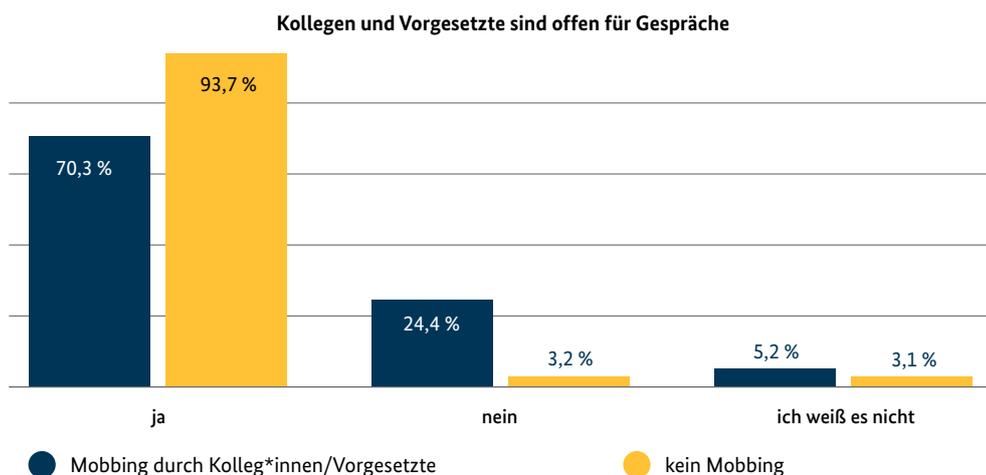


Abbildung 23: Kann man mit Vorgesetzten oder Kolleg\*innen das Gespräch suchen? (Forschungsbericht 655, S. 165)

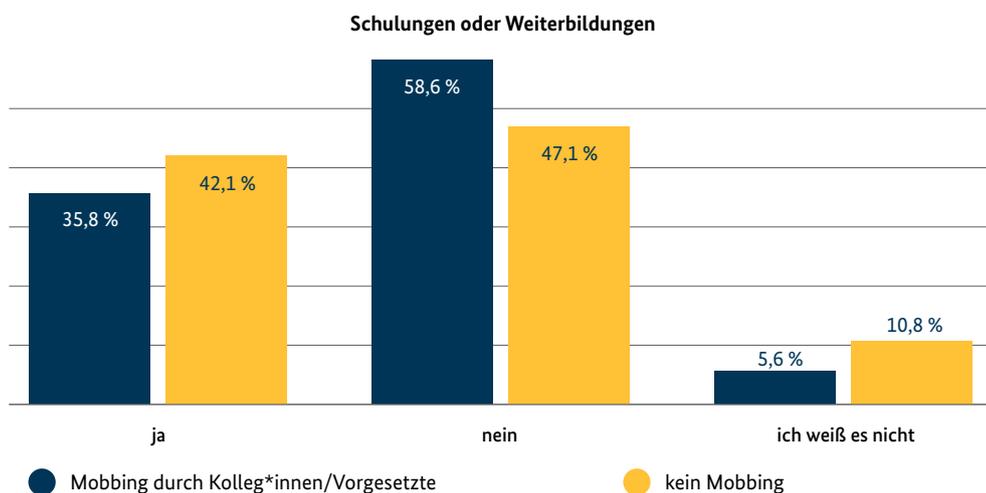


Abbildung 24: Wurden in den letzten Jahren bei Ihnen auf der Arbeit Schulungen oder Weiterbildungen zu diesem Thema durchgeführt? (Forschungsbericht 655, S. 165)

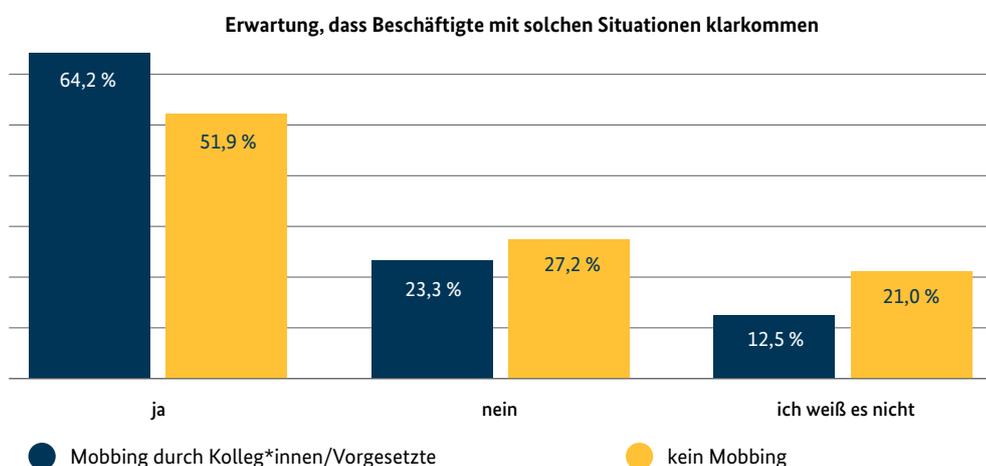


Abbildung 25: Wird erwartet, dass die Beschäftigten mit solchen Situationen klarkommen? (Forschungsbericht 655, S. 165)

Geeignete Präventionsmaßnahmen können und sollten auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig ansetzen. Im Betrieb sollten **Organisationsstrukturen, Führungskompetenzen** sowie Maßnahmen zur Sensibilisierung der **Belegschaft** berücksichtigt werden. Dazu gehört die Etablierung von Strukturen für einen proaktiven Umgang mit Mobbing-Meldungen, der Förderung von Führungskompetenzen und Sensibilisierung für das Thema Mobbing, etwa durch Schulungen und Weiterbildungen. Hierbei bekommen Betriebe Unterstützung und Förderung durch die Sozialversicherungsträger (siehe Kapitel 7.1).

Der Umgang mit Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz sollte in einer Betriebsvereinbarung oder Verhaltensrichtlinie festgehalten werden, in der auch potenzielle Konsequenzen für Mobbing-Akteure beschrieben sind.

### 7.3.1 Gefährdungsbeurteilung als Grundlage

Die Gefährdungen durch psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung zu ermitteln und soweit möglich zu minimieren, hilft, Mobbing präventiv zu begegnen. Das Arbeitsprogramm Psyche der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) – gemeinsam getragen von Bund, Ländern und Unfallversicherung – gibt mit ihrer Handlungshilfe „Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung“ Empfehlungen zu Inhalten, Zielen und zum Vorgehen. Dabei werden bestehende Vorschriften und Regeln des Arbeitsschutzes, wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie einschlägige Leitlinien und technische Normen berücksichtigt. Gestaltungsziele sowie Arbeitsanforderungen und -bedingungen, bei denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist, werden für die Gestaltungsbereiche „Arbeitsinhalte“, „Arbeitsaufgaben“, „Arbeitsorganisation“, „Arbeitszeit“, „soziale Beziehungen bei der Arbeit“, „Arbeitsumgebungsbedingungen“ und „Arbeitsmittel“ beschrieben.

Im Hinblick auf die Prävention von Mobbing in der Arbeitswelt ist der Gestaltungsbereich „soziale Beziehungen“ besonders hervorzuheben. Wichtige Aspekte der Beurteilung und Gestaltung sind die Möglichkeiten zum sozialen Austausch und die Qualität sozialer Beziehungen zwischen Kolleg\*innen (einschließlich interorganisationaler Beziehungen, zum Beispiel Netzwerke, Gremienarbeit) und von Vorgesetzten zu Mitarbeitenden [30].

#### SOZIALE BEZIEHUNGEN BEI DER ARBEIT SIND GUT GESTALTET, WENN

- auf die Würde und Unversehrtheit aller Beschäftigten geachtet wird.
- hinreichende Möglichkeiten zu sozialem Austausch bestehen.
- Beschäftigte bei Bedarf durch Kolleg\*innen oder Vorgesetzte unterstützt werden.
- Beschäftigte regelmäßig Rückmeldung und Anerkennung von ihren Vorgesetzten erhalten.
- Regelungen zum Umgang mit Konflikten und Fehlern getroffen sind und umgesetzt werden (offene Fehlerkultur).
- Führungskräfte und Kolleg\*innen respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen.
- Führungskräfte genügend Zeit und Qualifizierungsmöglichkeiten erhalten, um die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz angemessen und wertschätzend gestalten zu können.

Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung (GDA Arbeitsprogramm Psyche):



## MERKMALE SOZIALER BEZIEHUNGEN, BEI DENEN VON EINER GEFÄHRDUNG DURCH PSYCHISCHE BELASTUNG AUSZUGEHEN IST

### Kolleg\*innen

- Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch
- Mangelnde soziale Unterstützung  
(zum Beispiel fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch)
- Häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen und Gewalt
- Destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellung, Beschimpfung, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung)
- Zulassen von destruktivem Verhalten

### Vorgesetzte zu Mitarbeitenden

- Fehlende Rückmeldung und Anerkennung
- Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch
- Mangelnde soziale Unterstützung  
(zum Beispiel fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch)
- Häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen oder Gewalt
- Destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellung, Beschimpfung, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung)
- Zulassen von destruktivem Verhalten

Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung (GDA Arbeitsprogramm Psyche):



Entsprechend der konkreten Anforderungen und Bedingungen der Tätigkeit und der zu beurteilenden Arbeit muss von den Betrieben entschieden werden, welche Aspekte in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden. Die vierte Auflage der Empfehlungen zur "Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung" [30] beschreibt gemeinsam mit den Trägern der GDA und den Sozialpartnern abgestimmte Gestaltungsziele zum Schutz vor Gefährdungen durch psychische Belastung, die Betrieben und betrieblichen Arbeitsschutzakteuren Orientierung für die Praxis bietet. Weitere Handlungshilfen bieten die Länder und DGUV an. Die Unfallversicherungsträger haben darüber hinaus branchenspezifische Handlungshilfen veröffentlicht.

Im Kapitel 10 „Service“ haben wir eine Materialsammlung zusammengestellt, die eine Auswahl von Publikationen, Handlungshilfen und Richtlinien zum Thema Mobbing in der Arbeitswelt umfasst.



### 7.3.2 Im Überblick: Handlungsempfehlungen für Unternehmen



**Gefährdungsbeurteilung bei psychischer Belastung:** Die grundlegende Maßnahme ist die Analyse gefährdeter Arbeitsbereiche. Hierbei sollten in insbesondere Bereiche mit einer hohen Fluktuation betrachtet werden. Dafür können bestehende Analyseinstrumente wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen genutzt werden.

**Schaffen von Ansprechstellen und Vertrauenspersonen:** Ansprechstellen und Vertrauenspersonen ermöglichen eine frühzeitige Intervention bei Mobbing-Handlungen. Dafür brauchen sie eine gewisse Handlungsgewalt, etwa das Informieren der Unternehmensleitung bei wiederkehrenden Mobbing-Fällen. Insbesondere Betroffene wünschen sich einen anonymen und niedrighschwelligem Kontakt.

**Sensibilisierung und Aufklärung der gesamten Belegschaft:** Die grundsätzliche Sensibilisierung von allen Mitarbeitenden und Führungspersonen zum Thema Mobbing trägt zur Prävention bei. Hierbei ist besonders der Fokus auf die weitreichenden Folgen für Betroffene und das gesamte Unternehmen wichtig. Gleichzeitig sollte auf geeignete Anlaufstellen hingewiesen werden. Die Aufklärung kann in Form von Schulungen oder Weiterbildungen geschehen.

**Fortbildung von Führungskräften:** Klare Führungsstrukturen können dem Aufkommen von Mobbing entgegenwirken. Wichtige Fertigkeiten der Führungspersonen sind soziale Kompetenzen, Empathievermögen und Konfliktmanagement. So können sie das Auftreten von Mobbing unter ihren Mitarbeitenden frühzeitig erkennen und unterbinden. Regelmäßige Gesprächsangebote mit den Mitarbeitenden und Führungspersonen sowie eine externe Supervision für Führungskräfte können hilfreich sein.

**Verhaltensrichtlinien oder Betriebsvereinbarungen:** Ein partnerschaftlich-professionelles Verhalten im Arbeitskontext kann Mobbing aktiv entgegenwirken. Hierfür ist das Etablieren von Verhaltensrichtlinien oder Betriebsvereinbarungen hilfreich. Die Regelungen sollten allen Beschäftigten bekannt sein und auch Sanktionen bei Zuwiderhandlungen enthalten. Wichtig ist, die praktische Umsetzung der Verhaltensrichtlinien mitzudenken. So ist es beispielsweise ausschlaggebend, dass Führungspersonen dieses Verhalten aktiv vorleben.

**Schaffen von klaren Organisationsstrukturen:** Wesentlich ist auch das Schaffen klarer Strukturen, um Mobbing frühzeitig erkennen, managen und verhindern zu können. Dazu zählen auch Strukturen für einen proaktiven Umgang mit Mobbing-Meldungen.

# 8 Umgangsweisen und Unterstützungsangebote



„Ich wollte alles richtigmachen. Ich wollte keinen Fehler machen, ich wollte keine Angriffsfläche anbieten.“

Aus den qualitativen Interviews mit Betroffenen

## Individuelle Bewältigungsstrategien

Es gibt unterschiedliche Strategien, um mit Mobbing-Erfahrungen umzugehen, eine Klärung herbeizuführen oder sich zur Wehr zu setzen. Häufig fühlen sich Betroffene jedoch der Situation gegenüber hilf- oder machtlos. Ein sozialer Rückzug oder Resignation kann die Folge sein. Manche Strategien ermöglichen scheinbar eine erste Entlastung, können sich jedoch langfristig negativ auf den gesundheitlichen Zustand auswirken. Dazu gehört ein vermehrter Konsum von Alkohol und Nikotin sowie die Einnahme von medizinisch nicht indizierten Beruhigungs- oder Schlafmitteln.

Ein positiver erster Schritt kann es sein, dass sich Betroffene Unterstützung suchen. Innerhalb des Betriebes können sie zum Beispiel Vorgesetzte einbinden oder Personalvertretungen aufsuchen. Außerhalb des Betriebes können sie Unterstützung durch zum Beispiel Familie und Freunde, Ärzt\*innen, Beratungsstellen oder Selbsthilfegruppen bekommen. Damit diese Versuche nicht fehlschlagen oder als frustrierend empfunden werden, braucht es entsprechende Hilfestrukturen und Unterstützungsangebote (siehe Kapitel 7.3.) sowie AP 3 des Forschungsprojekts).

Im Rahmen der qualitativen Interviews des Forschungsprojekts wird der Einfluss des individuellen Verhalten von den am Mobbing-Prozess Beteiligten angesprochen. In der repräsentativen Telefonbefragung der Studie wurden dazu keine Daten erhoben. In der Forschungsliteratur finden sich heterogene Ergebnisse. Hinsichtlich der Bedeutung von spezifischen Charakteristika beteiligter Mobbing-Akteure und Betroffener lassen sich bisher keine eindeutigen Aussagen hinsichtlich des Auftretens von Mobbing treffen (für einen genaueren Überblick siehe S.186 ff des Forschungsberichts 655).

## Unterstützungs- und Beratungsangebote

Zur Bewältigung einer Mobbing-Situation ist professionelle Unterstützung zentral. Innerbetriebliche Ansprechstellen wie der Betriebsrat, die Personalabteilung oder Vertrauenspersonen im Unternehmen können dabei der erste Ansprechpartner sein.

## Zum Überblick: Beratungsangebote in Deutschland

Als Ansprechpersonen für Betroffene, ihre Angehörigen, Führungskräfte, Kolleg\*innen und weitere betriebliche Akteure haben sich deutschlandweit betriebsunabhängige Mobbing- und Konfliktberatungsstellen in unterschiedlicher Trägerschaft etabliert. Dazu gehören Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen von freien und kirchlichen Trägern und Verbänden, ehrenamtliche Stellen, medizinische Einrichtungen, Krankenkassen und Gewerkschaften.

Neben der individuellen Beratung vermitteln sie Betroffene an psychologische oder juristische Expert\*innen und/oder führen Schulungen durch. Mit ihrer Arbeit leisten sie einen kontinuierlichen und wichtigen Beitrag zur Förderung der gesellschaftlichen Sensibilisierung für Konflikte und Mobbing in der Arbeitswelt.

### ÜBERSICHT ÜBER ANLAUFSTELLEN FÜR DIE RECHERCHE:

- **Landesbehörden** bieten spezielle Angebote und Beratungsstellen, um Betroffenen bei der Bewältigung von Mobbing am Arbeitsplatz zu helfen.
- **Netzwerk** und **ehrenamtliche Initiativen** für Konfliktberatung bieten oft kostenfreie Unterstützung, begleiten Betroffene im Prozess oder organisieren Selbsthilfegruppen.
- Bei gesundheitlichen Problemen können Beratungsstellen von **medizinischen Einrichtungen** oder **Krankenkassen** hilfreiche Ansprechpartner sein.
- **Gewerkschaften** bieten über Anlaufstellen ebenfalls rechtliche und praktische Hilfe.
- Spezialisierte **psychologische Psychotherapeut\*innen** oder **Fachanwält\*innen** bieten fachspezifische Unterstützung.



Eine digitale Landkarte mit deutschlandweiten Anlaufstellen finden Sie [hier](#):



# 9 Zusammenfassung und Ausblick

Mit dem Mobbing-Report 2024 liegt ein aktueller und umfassender Überblick über das Phänomen Mobbing in der Arbeitswelt vor.

Die im Rahmen des Forschungsprojekts 2023/2024 erhobenen repräsentativen Daten zur Verbreitung von Mobbing in der Arbeitswelt, gesundheitlichen Aspekten und betrieblichen Rahmenbedingungen zeigen, dass Mobbing ein Phänomen sozialer Beziehungsgestaltung am Arbeitsplatz mit negativen Folgen für die Betroffenen, beteiligten Beschäftigte und die Unternehmen sowie Betriebe ist. Sie zeigen auch, dass Mobbing mit gestaltbaren betrieblichen Rahmenbedingungen im Zusammenhang stehen kann und liefern Hinweise für die Prävention.

In der Debatte um die begriffliche Definition von Mobbing ist der jeweilige Kontext entscheidend, in dem beziehungsweise für den das Phänomen definiert wird. Spezifisch festgelegte Kriterien hinsichtlich Häufigkeit und Dauer sind für die (epidemiologische) Forschung unverzichtbar. Im betrieblichen Alltag hingegen geht es darum, Verhaltensweisen, soziale Konflikte und betriebliche Rahmenbedingungen, die Mobbingfälle begünstigen können, möglichst frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu intervenieren. Genau festgelegte Kriterien werden erst dann relevant, wenn der Mobbing-Fall eingetreten ist und entsprechende Reaktionen oder Sanktionen zu ergreifen sind.

Mit der im Rahmen des Forschungsprojekts „Repräsentative Studie zum Thema Mobbing in der Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland“ erarbeiteten Definition liegt ein Vorschlag für eine Definition vor, die für den wissenschaftlichen und fachpolitischen Diskurs anschlussfähig ist.

## **Jeder Mobbing-Fall ist einer zu viel**

Die aktuellen Zahlen zeigen, dass 6,5 % der Beschäftigten laut den Ergebnissen der repräsentativen Befragung von Mobbing am Arbeitsplatz durch Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzte betroffen sind. Der Anteil liegt damit unterhalb der globalen Verbreitung von 11 bis 18 % und ist vergleichbar mit anderen Ländern im deutschsprachigen Raum [31].

Mobbing in der Arbeitswelt findet in den Ergebnissen der Studie zur Folge in allen Betriebsgrößen und Hierarchiestufen statt. Keine signifikanten Unterschiede zwischen Betroffenen und Nicht-Betroffenen zeigten sich beim Vergleich der Geschlechter (männlich/weiblich).

Auszubildende und Arbeitende, insbesondere Leih- oder Zeitarbeitende, sind häufiger von Mobbing in der Arbeitswelt betroffen als Angestellte und Beamt\*innen. Mobbing-Betroffene sind eher jünger (18 bis 29 Jahre), haben einen sozioökonomischen Status im Bereich der unteren 20 % der Bevölkerung und haben häufiger einen Migrationshintergrund als Nicht-Betroffene. Aktivitäten zur Prävention und Unterstützung sollten diese Zielgruppen besonders in den Blick nehmen.

Mobbing ist ausschlaggebend für gesundheitliche Belastungen und Beschwerden, insbesondere psychische Belastungen. Sie können neben den Betroffenen auch unbeteiligte Kolleg\*innen betreffen. Mobbing kann sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten auswirken.

Die BAuA wird die notwendigen Zahlen zu Mobbing weiter erheben und regelmäßig berichten.

### **Ansätze für die Prävention**

Der Bericht zeigt, dass geeignete Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen ansetzen können und müssen. Die Gestaltung der Organisationsstrukturen, die Qualifizierung von Fachkräften sowie Maßnahmen zur Sensibilisierung der Belegschaft sind entscheidende Einflussfaktoren für die Prävention.

Eine „gesunde Gestaltung sozialer Beziehungen“ zum Schutz der Förderung und Wiederherstellung der Gesundheit am Arbeitsplatz ist und bleibt ein wichtiger Einflussfaktor zur Prävention von Mobbing. Die entwickelten Empfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur Prävention von Mobbing am Arbeitsplatz werden durch die Forschungsergebnisse gestützt. Die vorhandenen Handlungshilfen für Beschäftigte und Betriebe sowie die deutschlandweit aufgebauten Unterstützungsangebote für Betroffene wurden für diesen Report zusammengestellt.

Das bestätigt die bisherigen Anstrengungen der vielen Akteure, die im Bereich der Prävention von Mobbing aktiv sind. Es verdeutlicht, dass eine menschengerecht gestaltete Arbeit auch und insbesondere mit Blick auf die psychischen Belastungen die Basis darstellt, um das Auftreten von Mobbing zu verringern beziehungsweise zu verhindern. Genau hier gilt es, weiter aktiv zu sein.

In diesem Zusammenhang erfolgt zurzeit eine Konkretisierung des untergesetzlichen Regelwerks im Arbeitsschutz im Ausschuss für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (ASGA). Ziel ist eine Regelung zum Schutz vor jeglichen Gefährdungen durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz – somit auch vor Mobbing.

In Deutschland hat sich ein starkes System zur Prävention und Unterstützung entwickelt, das durch großes soziales und persönliches Engagement „vor Ort“ ergänzt und ausgestaltet wird. Die Übersichten in diesem Report sollen dies in einem ersten Schritt sichtbar machen und die systematische Vernetzung der Akteure unterstützen.



# 10 Service

## Materialien

### Veröffentlichungen der SV-Träger zum Thema Mobbing

#### Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)

- Internetseite „Gewalt und Mobbing in der Arbeitswelt“ Thema mit Definition, Ansprechpersonen und Hinweisen auf weiterführende Materialien  
(<https://www.dguv.de/de/praevention/themen-a-z/gewalt-mobbing/index.jsp>)
- FBGIB-002 Fachbereich AKTUELL  
„Grundverständnis von Gewalt bei der Arbeit / in Bildungseinrichtungen“  
(<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4850>)
- Aus der Arbeit des IAG 3005 „Mobbing am Arbeitsplatz“ mit Kurzinformationen zu Angeboten der GUV (<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/2438>)
- DGUV Information 206–013 „Stress, Mobbing & Co.“ Broschüre mit Fallbeispielen, Informationen und Tipps für mögliche Schutzmaßnahmen  
(<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/1333>)
- DGUV Information 206–015 „Alles für den Kunden? Arbeitsbelastungen und Bedrohungen an Arbeitsplätzen mit Kundenkontakt“ Broschüre mit Beispielen guter Praxis für mehr Sicherheit und Gesundheit in Jobcentern  
(<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/784>)
- DGUV Information 206–017 „Gut vorbereitet für den Ernstfall“ Handlungshilfe, die den Umgang mit traumatischen Ereignissen im Betrieb erleichtert  
(<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/2910>)
- DGUV Information 207–025 „Prävention von Gewalt und Aggression im Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege“ Handlungshilfe für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, um die Beschäftigten zu schützen und einem Beispieldokument zur Erfassung dieser Ereignisse (<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3429>)
- DGUV Information 205–027 „Prävention von und Umgang mit Übergriffen auf Einsatzkräfte der Rettungsdienste und der Feuerwehr“ Broschüre mit Hinweisen und Tipps zur Organisation des Einsatzbetriebs, so dass Konflikte nicht entstehen bzw. nicht eskalieren  
(<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3321>)  
FBORG-003 „Mobbing-Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“ (<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3723>)
- „Leitfaden für Betriebsärzte zu psychischen Belastungen und den Folgen in der Arbeitswelt“ (<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/2767>)
- Kulturdialoge: Prävention - Dialogkarten zum Thema Gewalt  
(<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3997>)

- DGUV Forum 03/2020: „Mobbing wirksam verhindern“ (Artikel)  
(<https://forum.dguv.de/ausgabe/3-2020/artikel/mobbing-wirksam-verhindern>)
- „Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz“ (Aus der Arbeit des IAG Nr. 3012)  
(<https://publikationen.dguv.de/forschung/iag/aus-der-arbeit-des-iag/2417/praevention-von-gewalt-am-arbeitsplatz-aus-der-arbeit-des-iag-nr.-3012>)
- Null Toleranz bei Gewalt gegen Einsatzkräfte. Resolution der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung im November 2023  
(<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4831>)
- Gewalt bei der Arbeit und im Ehrenamt begegnen wir gemeinsam. Resolution der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung im November 2024.  
(<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/5075>)

### **Berufsgenossenschaften (Auswahl)**

- BGW: Konflikte lösen – Mobbing verhindern Eine Handlungshilfe  
(<https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/themen/gesund-im-betrieb/gesunde-psyche/hintergrundinfos-psychische-belastung/mobbing-schikane-am-arbeitsplatz-23904>)
- BGW: Präsenz-Seminar „Betriebliches Konfliktmanagement und Prävention von Mobbing“  
(<https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/service/schulung-beratung/seminare/gkm-betriebliches-konfliktmanagement-und-praevention-von-mobbing-14664>)
- BGRCI: Merkblatt A035 „Fair geht vor! Mobbing im Betrieb – Ursachen, Folgen und Handlungsmöglichkeiten“ (BG RCI Mediencenter | Merkblatt A 035)  
(<https://www.bgrci.de/presse-medien/presseinformationen/langfassung/fair-geht-vor>)
- BGETEM: Maßnahmen gegen Mobbing. Offener Umgang und ein deutliches „Stopp!“  
(<https://aug.dguv.de/epaper/04-20/epaper/ausgabe.pdf>)
- BGHW: Kompendium: Psychische Belastung und Beanspruchung: Soziale Beziehungen zwischen Kolleginnen und Kollegen; Soziale Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ([https://kompendium.bghw.de/bghw/xhtml/document.jsf?alias=bghw\\_wis\\_b12w16\\_13\\_1\\_&clickedTab=bghwmedTab](https://kompendium.bghw.de/bghw/xhtml/document.jsf?alias=bghw_wis_b12w16_13_1_&clickedTab=bghwmedTab))
- VBG: Fachwissen Gesundheit im Büro – Fragen und Antworten  
(<https://www.vbg.de/cms/arbeitschutz/arbeit-gestalten/buero/faq>)

### **Unfallkassen (Auswahl)**

- Stress, Mobbing & Co. Prävention in NRW. Warum Frau D. krank wurde, Herr B. kündigte und Frau S. immer so viel Kaffee trank - psychische Belastungen im Arbeitsleben anhand ausgewählter Beispiele ([https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention\\_in\\_nrw/praevention\\_nrw\\_13.pdf](https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention_in_nrw/praevention_nrw_13.pdf))
- Musterbetriebsvereinbarung Mobbing am Arbeitsplatz  
(<https://www.ukh.de/unternehmen-und-beschaefigte/arbeitschutz-und-gesundheit/betriebsvereinbarung-zu-mobbing>)
- Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz  
([https://www.gesundheitsdienstportal.de/files/GUV-I\\_86225\\_Psychische\\_Belastungen\\_Arbeits-\\_Ausbildungsplatz.pdf](https://www.gesundheitsdienstportal.de/files/GUV-I_86225_Psychische_Belastungen_Arbeits-_Ausbildungsplatz.pdf))

**Gesetzliche Krankenversicherungen**

- Die BGF-Koordinierungsstelle ist ein Gemeinschaftsangebot der gesetzlichen Krankenkassen und vermittelt eine kostenlose Erstberatung für Betriebe zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung (<https://www.bgf-koordinierungsstelle.de/>)

**Bundesagentur für Arbeit**

- Informationsseite „Mobbing im Job“ mit Handlungsempfehlungen und Beratungsstellen (<https://www.arbeitsagentur.de/faktor-a/richtig-fuehren/mobbing-im-job>)

## Weitere Veröffentlichungen zum Thema Mobbing

### Gewerkschaften

- DGB: Ratgeber: Mobbing und Schikane im Job  
(<https://www.dgb.de/service/ratgeber/gewalt-am-arbeitsplatz/>)
- DGB-Rechtsschutz GmbH: Artikel „Mobbing: Schadenersatz und Schmerzensgeld“  
(<https://www.dgbrechtsschutz.de/recht/arbeitsrecht/diskriminierung/mobbing-schadenersatz-und-schmerzensgeld/>)
- IG Metall: Beitrag in der Zeitschrift „Gute Arbeit“: „Mobbing: Was hilft dagegen? Was schützt davor?“  
(<https://www.igmetall.de/im-betrieb/gesundheit-und-arbeitsschutz/mobbing-was-hilft-dagegen-was-schuetzt-davor>)
- IG Metall: Ratgeber „Mobbing wirkungsvoll begegnen“  
(<https://library.fes.de/pdf-files/netzquelle/igm/mobbing.pdf>)
- IG Metall: Seminar „Ausgrenzung, Diskriminierung, Schikane...“  
(<https://www.igmetall.de/service/bildung-und-seminare/seminardetails/ausgrenzung-diskriminierung-schikane>)
- Ver.di: Informationsseite mit Hinweis eigenen Beratungsangeboten  
(<https://macht-immer-sinn.de/mobbing-am-arbeitsplatz/>)
- NGG: Flyer „Was kannst du gegen Mobbing tun?“  
([https://www.ngg.net/fileadmin-ngg.net/medien/2014/PDFs/Flyer\\_Jugend/Flyer\\_Mobbing2014.pdf](https://www.ngg.net/fileadmin-ngg.net/medien/2014/PDFs/Flyer_Jugend/Flyer_Mobbing2014.pdf))
- GEW: Flyer „Mobbing am Arbeitsplatz“  
([https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=67749&token=2b5c80cb51f31df219c2d2bd695f271afa678447&sdownload=&n=GEW-Flyer\\_Mobbing.pdf](https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=67749&token=2b5c80cb51f31df219c2d2bd695f271afa678447&sdownload=&n=GEW-Flyer_Mobbing.pdf))
- GEW: Heft „Erziehung & Wissenschaft“ zum Thema Mobbing  
(<https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=138303&token=23fedaafe47f8f90af7b49eb112ddd714acf2155&sdownload=&n=GEW-EW-11-2023-web.pdf>)
- info Nr. 1 Mobbing – erfolgreich widerstehen verdi  
(<https://schwerin.verdi.de/++file++529f46286f6844152d00ob6c/download/Mobbing-erfolgreich-widerstehen.pdf>)

### Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

- „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt Soziale Beziehungen“, BAuA  
(Bericht, <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2b.html>)
- „Die Erfassung von Mobbing – Eine Konstruktvalidierung aktueller Datenerhebungsverfahren“  
(<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2128.html>)
- „Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland“  
(<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb951.html>)

- „Wenn aus Kollegen Feinde werden... Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing“  
(<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A12.html>)

#### **Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik**

- Gegen Mobbing: Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder  
([https://lasi-info.com/publikationen/lasi-veroeffentlichungen?tx\\_ikanoslasipublications\\_publications%5Baction%5D=download&tx\\_ikanoslasipublications\\_publications%5Bcontroller%5D=Publication&tx\\_ikanoslasipublications\\_publications%5Bpublication%5D=50&cHash=1ba6507e7b620d42e7aa8462ad8f82ca](https://lasi-info.com/publikationen/lasi-veroeffentlichungen?tx_ikanoslasipublications_publications%5Baction%5D=download&tx_ikanoslasipublications_publications%5Bcontroller%5D=Publication&tx_ikanoslasipublications_publications%5Bpublication%5D=50&cHash=1ba6507e7b620d42e7aa8462ad8f82ca))

#### **Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA)**

- Factsheet 23 – Mobbing  
(<https://osha.europa.eu/de/publications/factsheet-23-bullying-work>)
- Workplace bullying, harassment and cyberbullying:  
Are regulations and policies fit for purpose?  
(<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/workplace-bullying-harassment-and-cyberbullying-are-regulations-and-policies-fit>)

#### **International Labor Organisation (ILO)**

- Safe and healthy working environments free from violence and harassment  
(<https://www.ilo.org/publications/safe-and-healthy-working-environments-free-violence-and-harassment>)

#### **Antidiskriminierungsstelle des Bundes**

- Strategien gegen rassistisches Mobbing und Diskriminierung im Betrieb  
([https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Handreichung-Betriebsraete/handreichung\\_betriebsraete.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Handreichung-Betriebsraete/handreichung_betriebsraete.html))
- Formular zum Erfassen von Mobbing-Handlungen im Handbuch „Rechtlicher Diskriminierungsschutz“ - handschriftlich auszufüllen ([https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Handbuch\\_Diskriminierungsschutz/5.6\\_Formular\\_Erfassen\\_Mobbing-Handlungen.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Handbuch_Diskriminierungsschutz/5.6_Formular_Erfassen_Mobbing-Handlungen.html))

## Literaturverzeichnis

Der Report „**Mobbing in der Arbeitswelt. Bedeutung, Verbreitung und Prävention**“ (Mobbing-Report 2024) basiert auf den Studienergebnissen des **Forschungsberichts 655: Repräsentative Studie zum Thema Mobbing in der Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland (2024)**. Er ist auf der Website des BMAS abrufbar [www.bmas.de/DE/Service/Publicationen/publikationen.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publicationen/publikationen.html).

- [1] Neuberger O (1999) Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen. Hampp, Augsburg.
- [2] Leymann H (1993) Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz: Eine Übersicht über die bisherige Forschung. *German Journal of Human Resource Management* 7 (2): 271–284.  
<https://doi.org/10.1177/239700229300700205>
- [3] Jennifer D, Cowie H, Ananiadou K (2003) Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior* 29:489–496.  
<https://doi.org/10.1002/ab.10055>
- [4] Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL (2011) The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper C L (Hrsg) *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2nd edition, S. 3–40.
- [5] Leymann H (1996) The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5:165–184.  
<https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- [6] Leymann H (1990) Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence Vict* 5:119–126.  
<https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- [7] Nielsen MB, Indregard AMR, Overland S (2016) Workplace bullying and sickness absence: a systematic review and meta analysis of the research literature. *Scand J Work Environ Health* 42:359–370.  
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3579>
- [8] Lohro D, Hilp U (2001) *Mobbing am Arbeitsplatz*. Europäisches Parlament, Luxemburg.
- [9] Escartin J (2016) Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions. *Psychol Res Behav Manag* 9:157–169.  
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S91211>
- [10] Jang SJ, Son Y-J, Lee H (2022) Intervention types and their effects on workplace bullying among nurses: A systematic review. *J Nurs Manag* 30:1788–1800.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.13655>
- [11] Alshawush K, Hallett N, Bradbury-Jones C (2022) The impact of transition programmes on workplace bullying, violence, stress and resilience for students and new graduate nurses: A scoping review. *J Clin Nurs* 31:2398–2417.  
<https://doi.org/10.1111/jocn.16124>

- [12] Bambi S, Guazzini A, Felippis C de, Lucchini A, Rasero L (2017) Preventing workplace incivility, lateral violence and bullying between nurses A narrative literature review. *Acta Biomed* 88:39–47.  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29189704/>
- [13] Gupta P, Gupta U, Wadhwa S (2020) Known and Unknown Aspects of Workplace Bullying: A Systematic Review of Recent Literature and Future Research Agenda. *Human Resource Development Review* 19:263–308.  
<https://doi.org/10.1177/1534484320936812>
- [14] Nielsen MB, Pallesen S, Harris A, Einarsen SV (2018) Protocol for a systematic review and meta-analysis of research on the associations between workplace bullying and sleep. *Syst Rev* 7.  
<https://doi.org/10.1186/s13643-018-0898-z>
- [15] Nielsen MB, Harris A, Pallesen S, Einarsen SV (2020) Workplace bullying and sleep – A systematic review and meta-analysis of the research literature. *Sleep Med Rev* 51.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.101289>
- [16] Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2017) Handbuch Rechtlicher Diskriminierungsschutz. Nomos, Baden-Baden.
- [17] Garthus-Niegel S, Nübling M, Letzel S et al. (2016) Development of a mobbing short scale in the Gutenberg Health Study. *Int Arch Occup Environ Health* 89:137–146.  
<https://doi.org/10.1007/s00420-015-1058-6>
- [18] Meschkutat B, Stackelbeck M, Langenhoff, G (2002) Der Mobbing-Report: Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund,  
<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb951.html>
- [19] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2023) Studie zur Mentalen Gesundheit bei der Arbeit (S-MGA). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund.  
<https://www.baua.de/DE/Forschung/Forschungsdaten/Studie-Mentale-Gesundheit-bei-der-Arbeit>
- [20] Müters S, Michalski N, Hoebel J (2023) Aktualisierung der Berechnungsgrundlagen für den Index des sozioökonomischen Status in der Studie Gesundheit in Deutschland aktuell (GEDA) 2019/2020-EHIS.  
<https://doi.org/10.25646/11444>
- [21] Lechert Y, Schroedter J, Lüttinger P (2006) Die Umsetzung der Bildungsklassifikation CASMIN für die Volkszählung 1970, die Mikrozensus-Zusatzerhebung 1971 und die Mikrozensus 1976- 2004. ZUMA-Methodenbericht 2006/12
- [22] Conway PM, Burr H, Rose U, Clausen T, Balducci C (2021) Antecedents of Workplace Bullying among Employees in Germany: Five-Year Lagged Effects of Job Demands and Job Resources. *Int J Environ Res Public Health* 18.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph182010805>

- [23] Kroenke K, Strine TW, Spitzer RL, Williams JBW, Berry JT, Mokdad AH (2009) The PHQ-8 as a measure of current depression in the general population. *J Affect Disord* 114:163–173.  
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2008.06.026>
- [24] Löwe B, Müller S, Brähler E, Kroenke K, Alrani C, Decker O (2007) Validierung und Normierung eines kurzen Selbstratinginstrumentes zur Generalisierten Angst (GAD-7) in einer repräsentativen Stichprobe der deutschen Allgemeinbevölkerung. *Psychother Psych Med* 57.  
<https://doi.org/10.1055/s-2007-970669>
- [25] Sapra A, Bhandari P, Sharma S, Chanpura T, Lopp L (2020) Using Generalized Anxiety Disorder-2 (GAD-2) and GAD-7 in a Primary Care Setting. *Cureus* 12:e8224.  
<https://doi.org/10.7759/cureus.8224>
- [26] Drössler, S, Steputat A, Schubert M, Euler U, Seidler A (2016) Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Soziale Beziehungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund.
- [27] Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (2012) LV 34: Gegen Mobbing: Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder. [https://lasi-info.com/publikationen/lasi-veroeffentlichungen?tx\\_ikanoslasipublications\\_publications%5Baction%5D=show&tx\\_ikanoslasipublications\\_publications%5Bcontroller%5D=Publication&tx\\_ikanoslasipublications\\_publications%5Bpublication%5D=50&cHash=b7426b38a108ff0502c61ce361e6c41a](https://lasi-info.com/publikationen/lasi-veroeffentlichungen?tx_ikanoslasipublications_publications%5Baction%5D=show&tx_ikanoslasipublications_publications%5Bcontroller%5D=Publication&tx_ikanoslasipublications_publications%5Bpublication%5D=50&cHash=b7426b38a108ff0502c61ce361e6c41a)
- [28] Riso S (2024) Workplace bullying, harassment and cyberbullying: Are regulations and policies fit for purpose? Eurofound, Dublin.  
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/workplace-bullying-harassment-and-cyberbullying-are-regulations-and-policies-fit>
- [29] Wellmann H (2015) Konfliktmanagement, Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.  
<http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>
- [30] GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2022) Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung - Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. GDA-Arbeitsprogramm Psyche, Berlin.  
<https://www.gda-psyche.de/empfehlungen-zur-beruecksichtigung-psychischer-belastung-in-der-gefaehrdungsbeurteilung>
- [31] Stahl-Gugger A, Hämmig O (2022) Prevalence and health correlates of workplace violence and discrimination against hospital employees - a cross-sectional study in German-speaking Switzerland. *BMC Health Serv Res* 22:291.  
<https://doi.org/10.1186/s12913-022-07602-5>





# Impressum

**Herausgeber**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Referat IIIb4 „Gesundheitliche Auswirkungen des Wandels der Arbeit, Arbeitsstätten“  
Wilhelmstraße 49  
10117 Berlin

**Stand**

Februar 2025

**Pressefoto des Ministers**

BMAS/Dominik Butzmann

**Gestaltung**

neues handeln AG, Köln

Weitere Publikationen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zum Herunterladen und zum Bestellen finden Sie ebenfalls unter: [www.bmas.de/publikationen](http://www.bmas.de/publikationen)

Diese Publikation wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung.