

3.11.2011

**Aachen**

Mobbing – Folter am Arbeitsplatz

***Eine europäische Herausforderung***



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

Dr. J. Schwickerath, Leitender Psychologe  
AHG Klinik Berus

# **Mobbing und Therapie- Der Mensch als Opfer**





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Wo liegen wir?





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Impressionen









AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

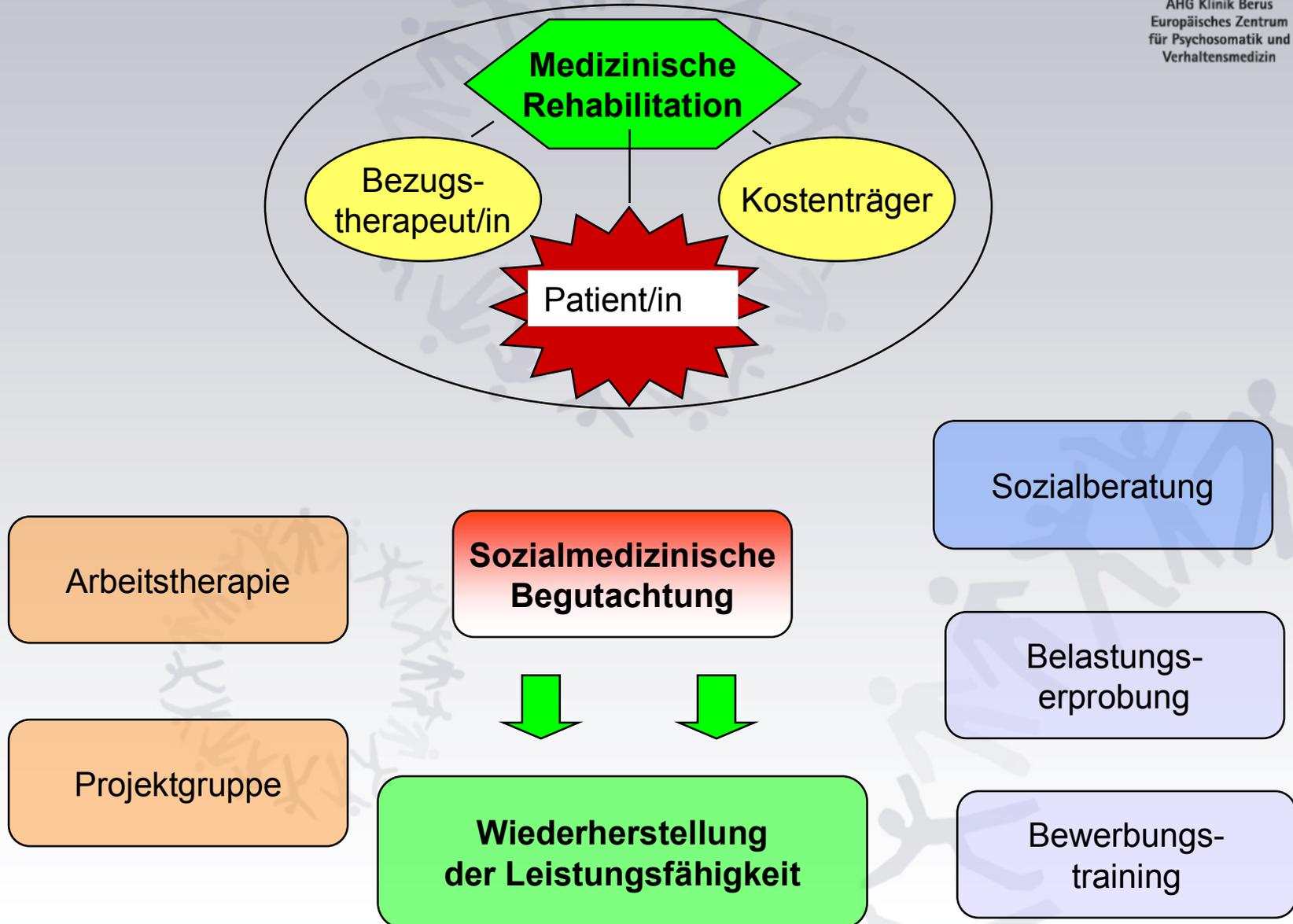
# Inhalt

- **Mobbing**
- **Die Ursachen**
- **Die Diagnostik**
- **Die Therapie**
- **Das Ergebnis**

## Berufsbezogene medizinische Rehabilitation



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# ARBEITSWELT IM WANDEL





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Psychische Belastungen und Beanspruchungen

Nawrath, 2005



# Psychische Belastungen und Beanspruchungen



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Beispiele:

- Arbeitsverdichtung“
- Entwicklung neuer Arbeitsformen,
- Notwendigkeit zu ständiger Anpassung
- Kostendruck



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Das Erscheinungsbild Mobbing



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Was ist Mobbing?

Unter Mobbing wird eine **konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz** verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren Personen systematisch und während längerer Zeit mit dem **Ziel der Ausgrenzung** direkt oder indirekt angegriffen wird.



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Der Mobbing Report

Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland - Bundesanstalt  
für Arbeit und Arbeitsmedizin 11.06.02

2,7 % = 1,053 Mill.

sind Arbeitnehmer/innen betroffen

# *Indikationen*



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Psychosomatische Störungen bei Mobbing



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

Anzahl der behandelten  
Mobbingpatienten in der AHG  
Klinik Berus  
seit 1999:

**N = 2018**

Stand: April 2011



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Geschlecht

Frauen: 1314 (65,1%)

Männer: 704 (34,9%)

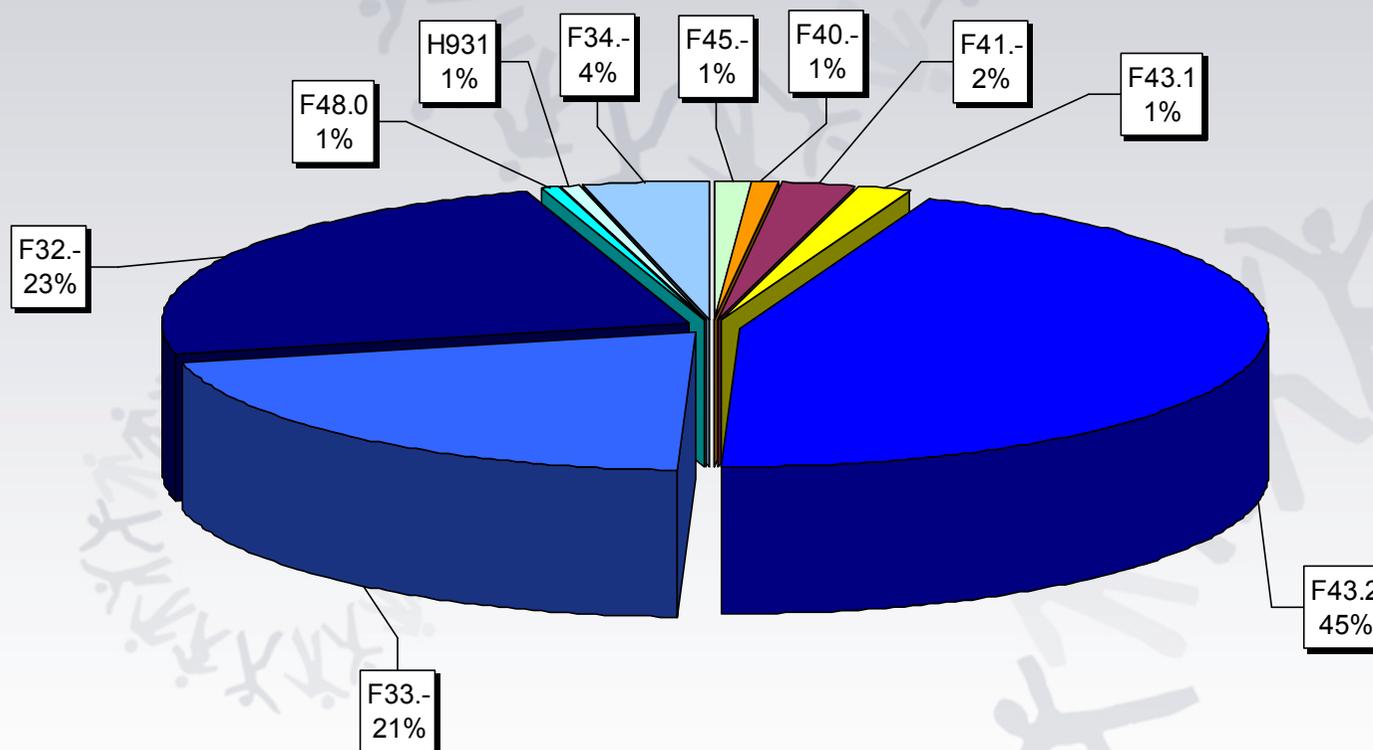
Stand: März 2011



# Erstdiagnose

Mobbingpatienten 1999-2011

N = 2018





# Komorbidity

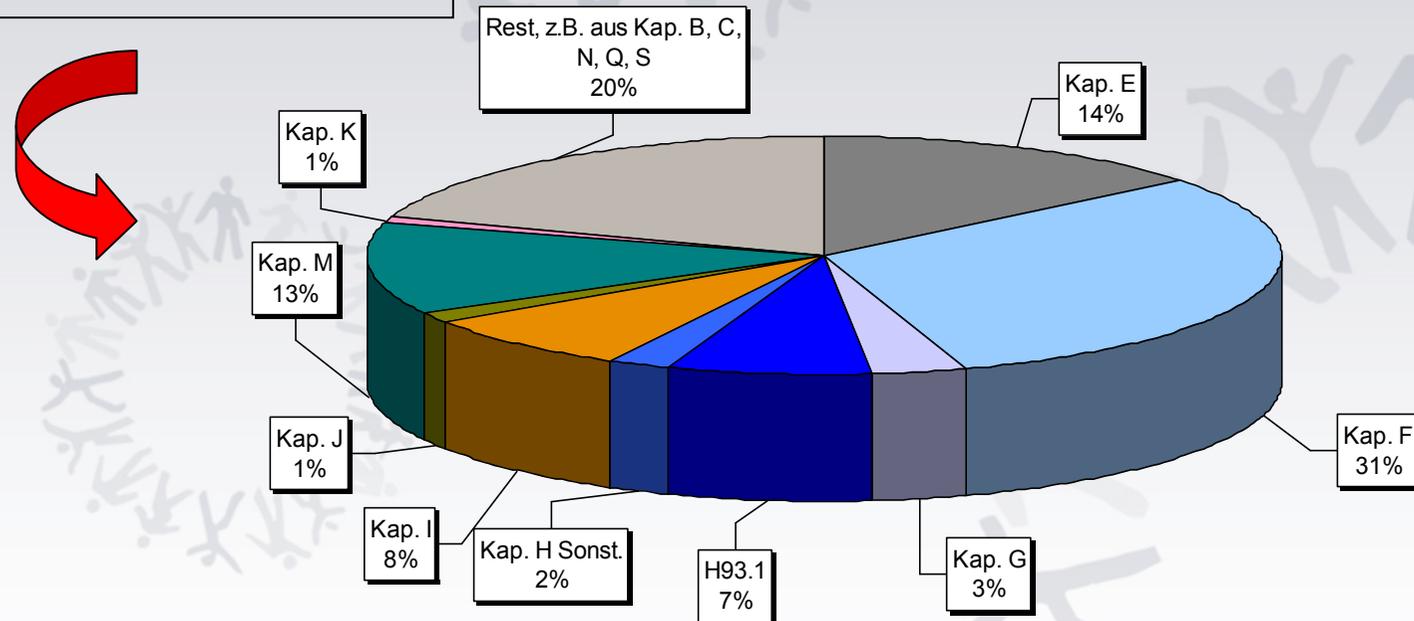
at least 1 further diagnosis

Mobbing patients 1999-2011

N = 2018

Komorbidity: 83 %

N = 1675





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Mobbing- strategien

# Mobbing-Strategien



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

- Mobbing über organisationale Maßnahmen (z.B. Kompetenzentzug, jemandem sinnlose oder kränkende Arbeitsaufgaben geben)
- soziale Isolierung (z.B. Ausgrenzen der Person; nicht mehr mit ihr sprechen)



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Mobbing-Strategien

- Angriff auf die Person und ihre Privatsphäre (z.B. die Person lächerlich machen oder Witze über ihr Privatleben reißen)
- verbale Aggression (z.B. Drohungen Demütigungen vor versammelter Mannschaft)
- Verbreiten von Gerüchten



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Die Ursachen



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Entstehung von Mobbing



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Ursachen von Mobbing

## Prozess

## Struktur



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

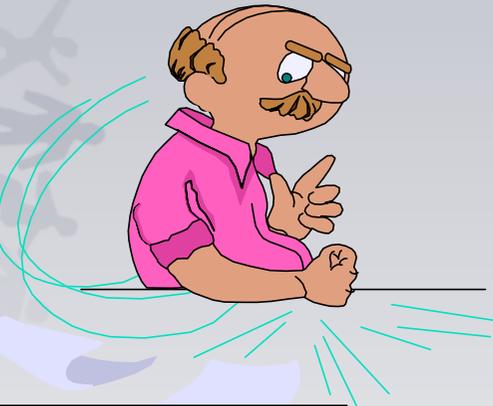
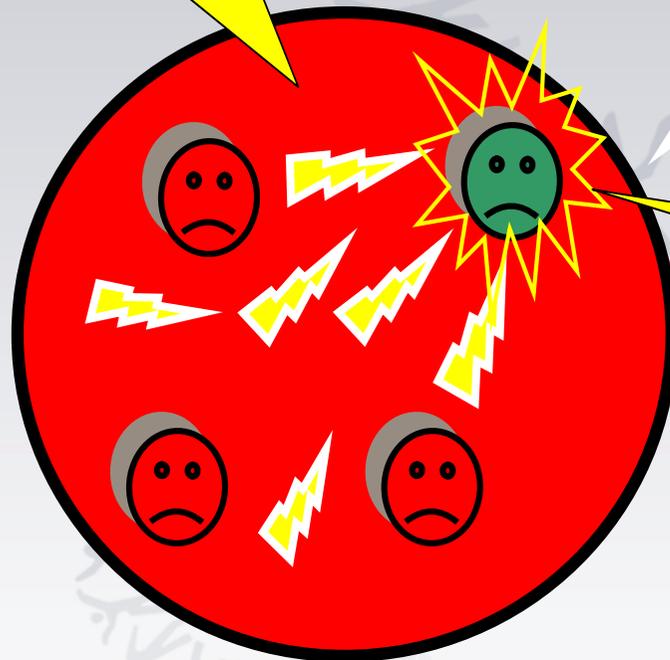
# Prozess

# Arbeitsgruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

Psychoterror

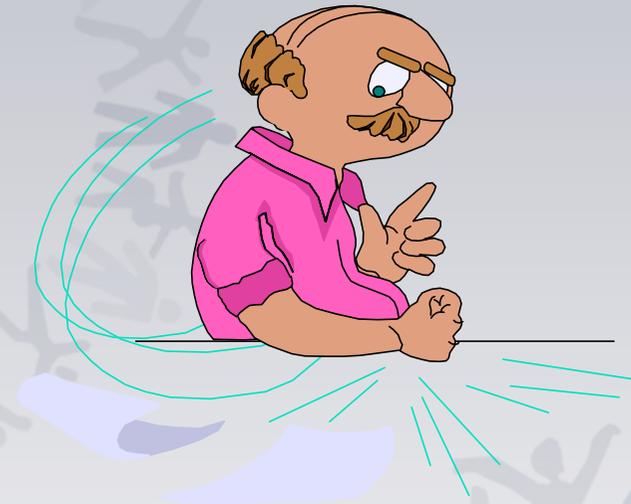
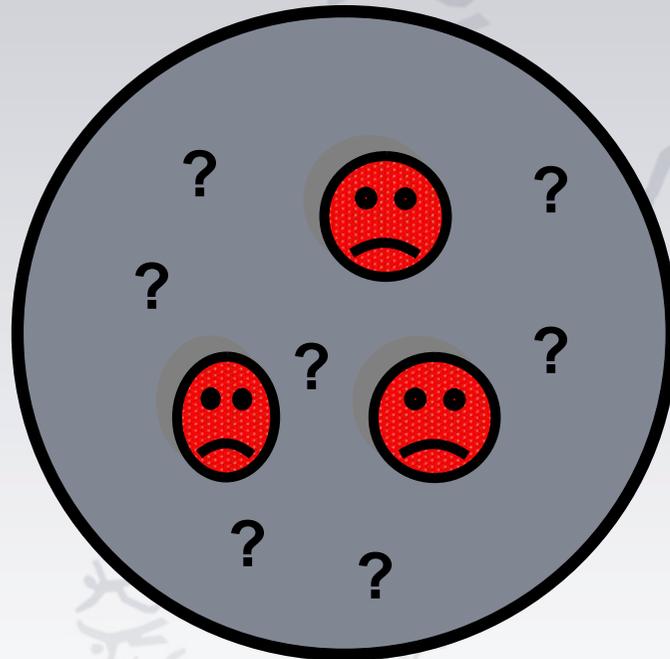


wird krank

# Arbeitsgruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Ursachen von Mobbing:

- **Ursachen in Organisation oder Gruppe**
- **Ursachen beim Täter**
- **Ursachen beim Opfer**

# Mobbing



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Ursachen in der Organisation oder Gruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Ursachen von Mobbing:

## Ursachen in Organisation oder Gruppe

- schlechte Einflussmöglichkeiten
- schlechter Informationsfluss
- mangelnde gegenseitige Akzeptanz
- fehlende soziale Unterstützung
- wenig Entscheidungskompetenzen
- widersprüchliche Anweisungen
- schlechte Informationen durch Vorgesetzte



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Ursachen beim Täter



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Ursachen beim Täter

- („inoffizielle Personalarbeit“)
- Gefühle der Minderwertigkeit
- der Bedrohung des eigenen Status
- Mobbing als Strategie zur Selbstwertstabilisierung
- Nicht souveräne Führungskräfte und leistungsstarke Mitarbeiter
- „Nicht bewusstes“ Mobbing: Ärger –Überreaktionen



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Ursachen beim Täter

- Nicht souveräne Führungskräfte und leistungsstarke Mitarbeiter
-



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Ursachen beim Opfer



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

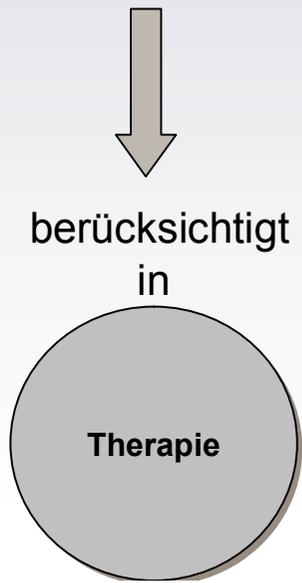
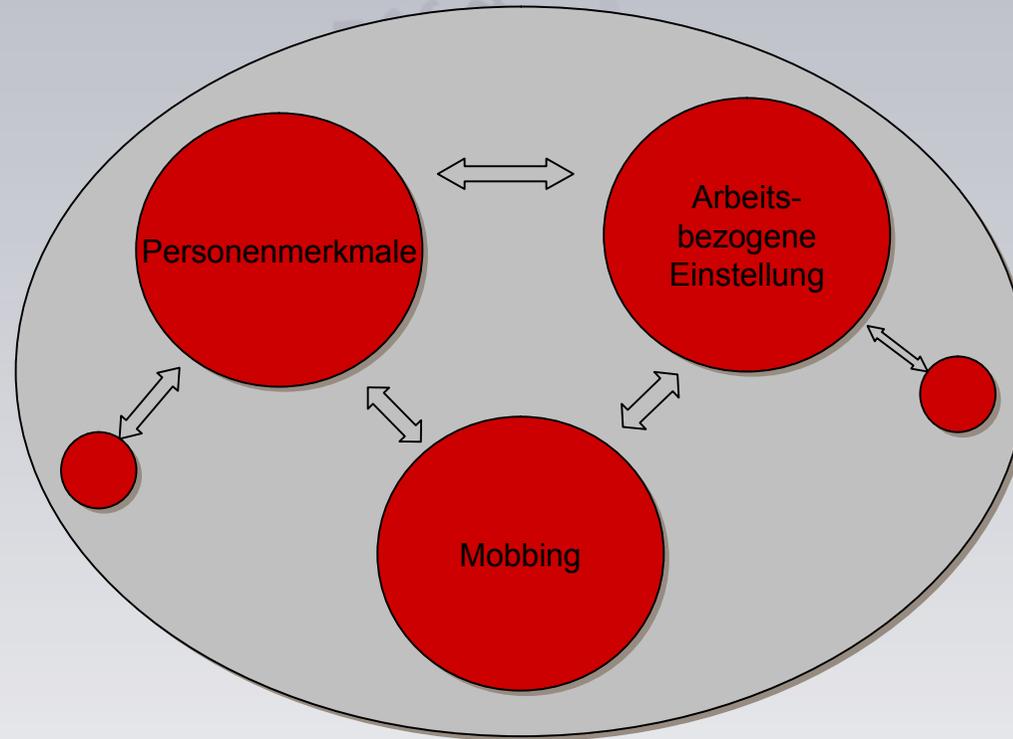
# Ursachen beim Opfer

- geringes Selbstwertgefühl
- mangelnde soziale Kompetenz
- Selbstunsicherheit
- nicht selten ein hohes Selbstbewusstsein und moralische Überlegenheit
- Gewissenhaftigkeit - Rigidität
- Unnachgiebigkeit und Kampf gegen Ungerechtigkeiten

Eigenanteile



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin



# Persönlichkeitsmerkmale bei Patienten mit Mobbingverfahren

# Persönlichkeitsmerkmale bei Patienten mit Mobbing Erfahrungen

## **Emotionale Labilität**

„Wenn ich erfahre, dass mich jemand nicht mag, belastet mich das sehr.“

erhöht

## **Ablehnungssensibilität**

„Wenn mich jemand ablehnt, bin ich sehr verletzt.“

erhöht

# Persönlichkeitsmerkmale bei Patienten mit Mobbing Erfahrungen



## **Ungerechtigkeitsgefühl**

„Wenn ich über mein Leben nachdenke, empfinde ich Bitterkeit.“

erhöht

## **Selbstvertrauen**

„Wenn ich vor einem Problem stehe, bin ich überzeugt, dass ich es bewältigen werde.“

verringert



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

Arbeits-  
bezogene  
Einstellung

# Arbeitsrelevante Einstellungen bei Mobbingbetroffenen



# Arbeitsrelevante Einstellungen

## **Verausgabungsbereitschaft**

„Ich neige dazu über meine Kräfte hinaus zu arbeiten.“

erhöht

## **Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit**

„Die Arbeit ist für mich der wichtigste Lebensinhalt.“

erhöht

# Arbeitsrelevante Einstellungen

## **Distanzierungsfähigkeit**

„Feierabend ist Feierabend, da verschwende ich keinen Gedanken mehr daran.“

verringert

## **Offensive Problemlösung**

„Für mich sind Schwierigkeiten dazu da, dass ich sie überwinde.“

verringert



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Kritische Würdigung

- Persönlichkeitsmerkmale (Henne und Ei) ?



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Die Diagnostik

## Die Diagnostik



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror)

Leymann (1996).

## Trierer Mobbing-Kurz-Skala (TMKS).

Klusemann, Nikolaidis, Schwickerath, Brunn & Kneip (2008).



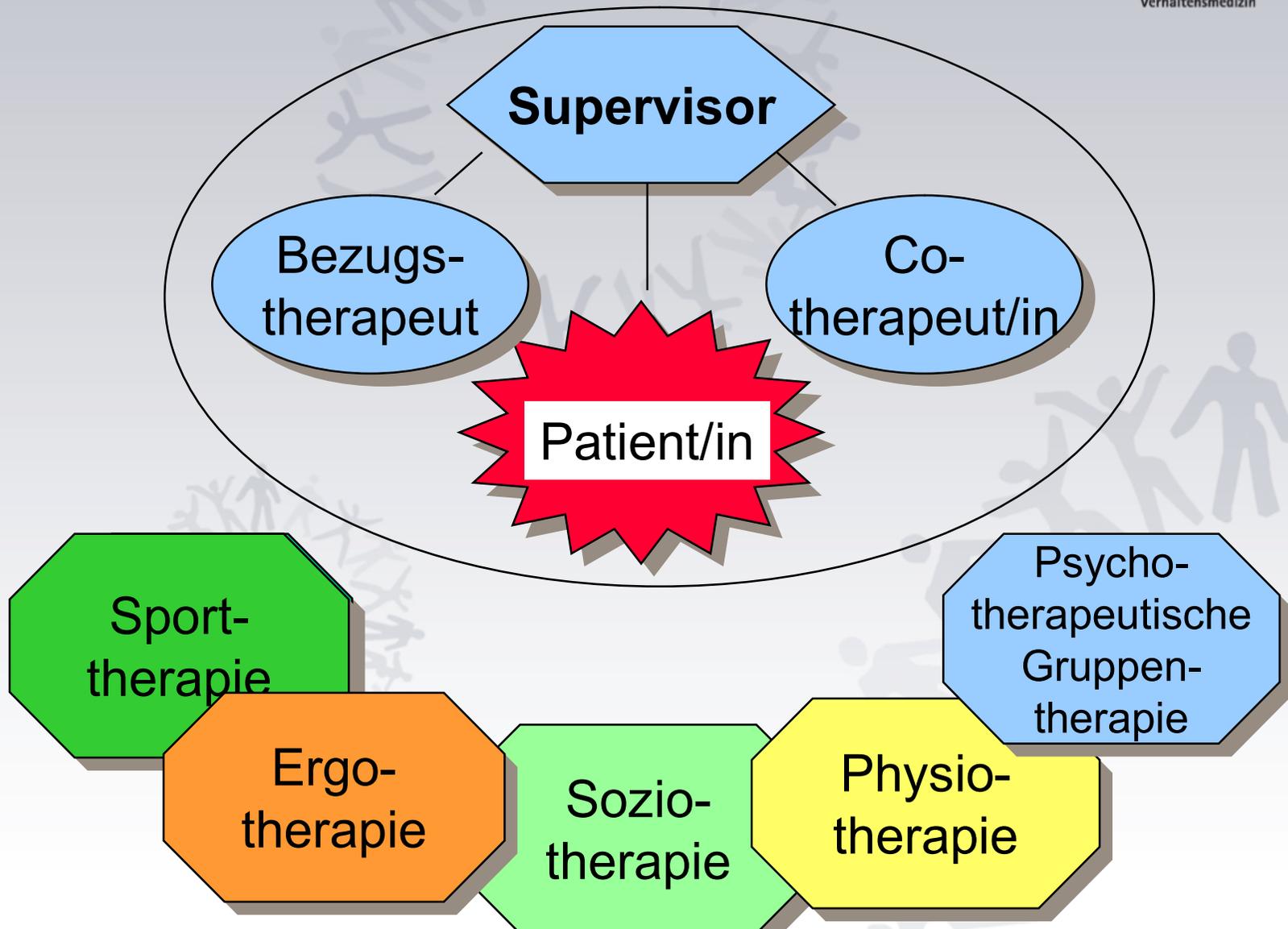
AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Die Therapie

# Das interdisziplinäre Behandlungsteam



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

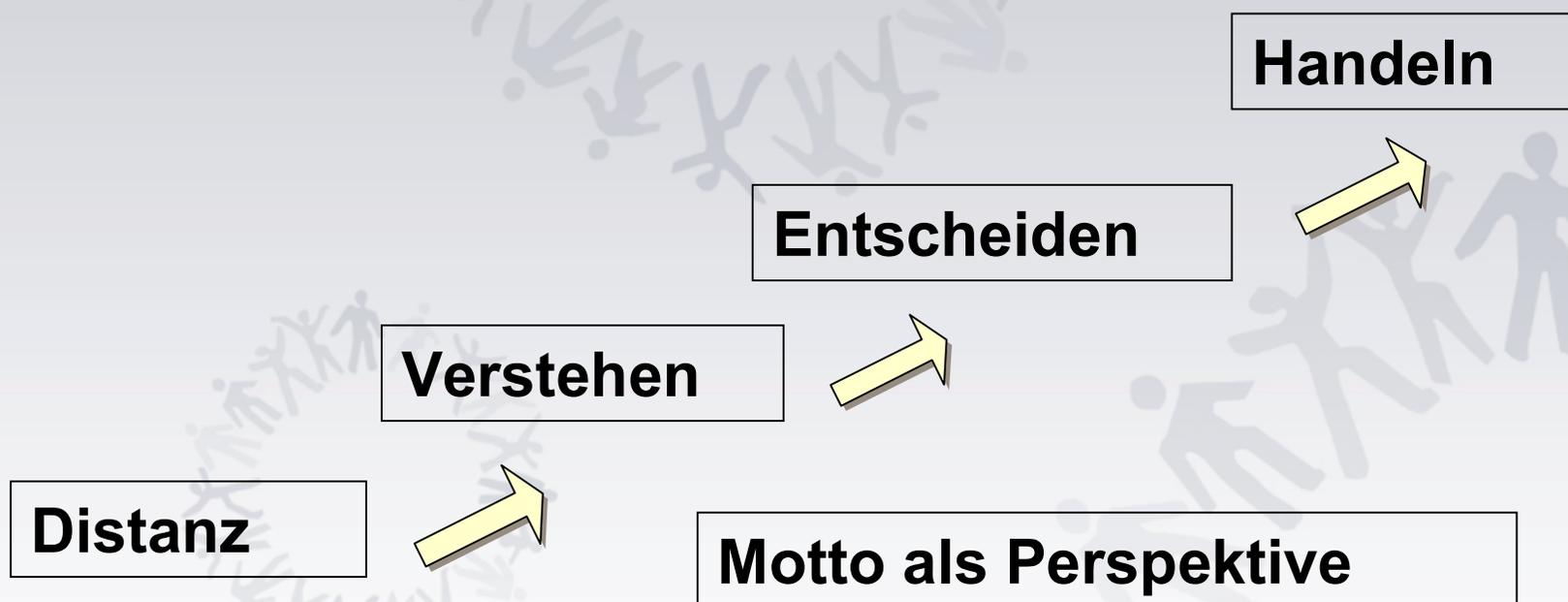




AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Therapeutischer Prozess

## Mobbing

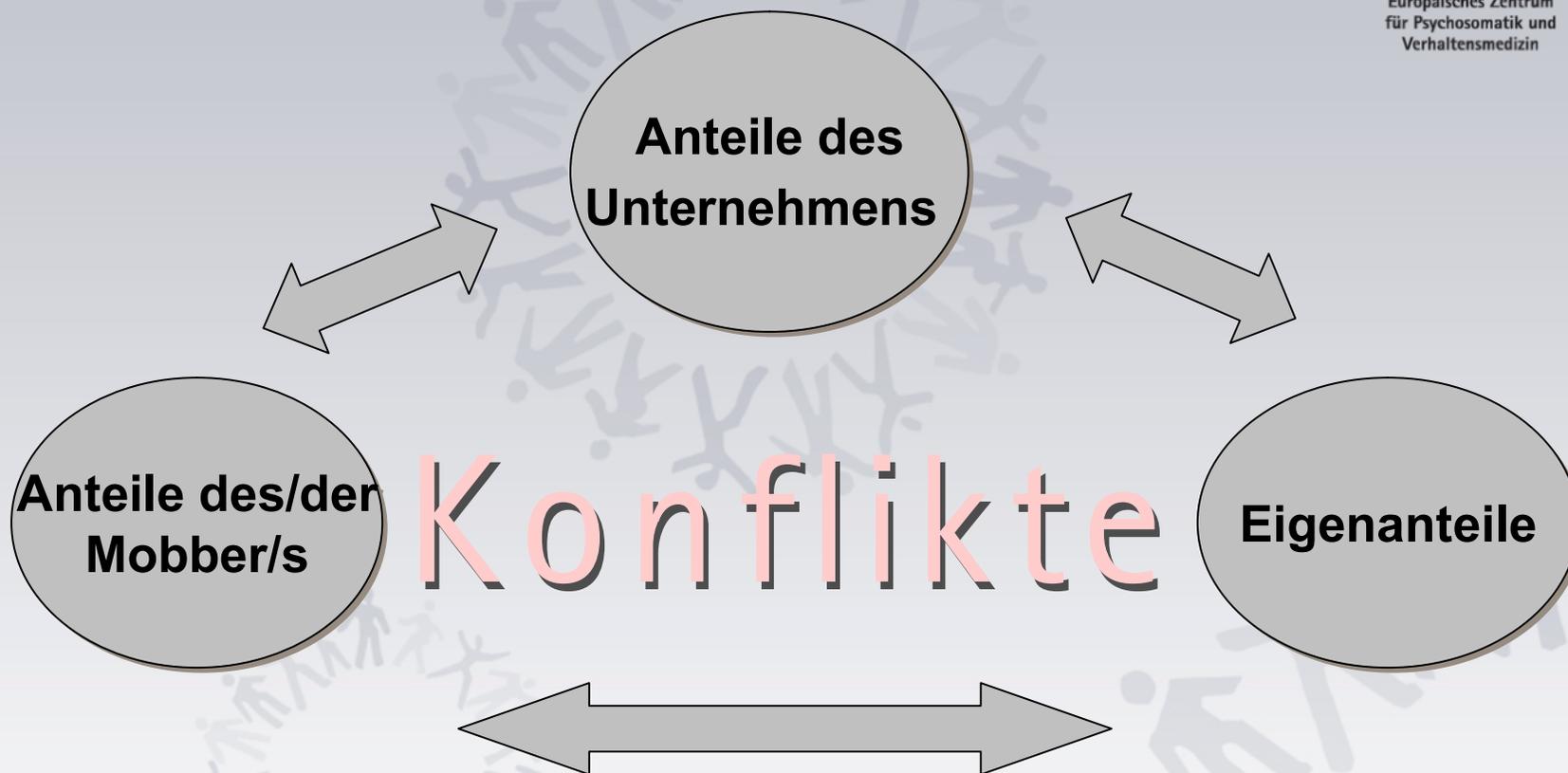


# Behandlung von Mobbing

- Einzeltherapie
- Mobbinggruppe
  - Ergotherapie (Projektgruppe)
  - Soziotherapie
  - themenzentrierte Gruppe
  - euthymes Angebot
  - Entspannungstraining
  - Sporttherapie



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

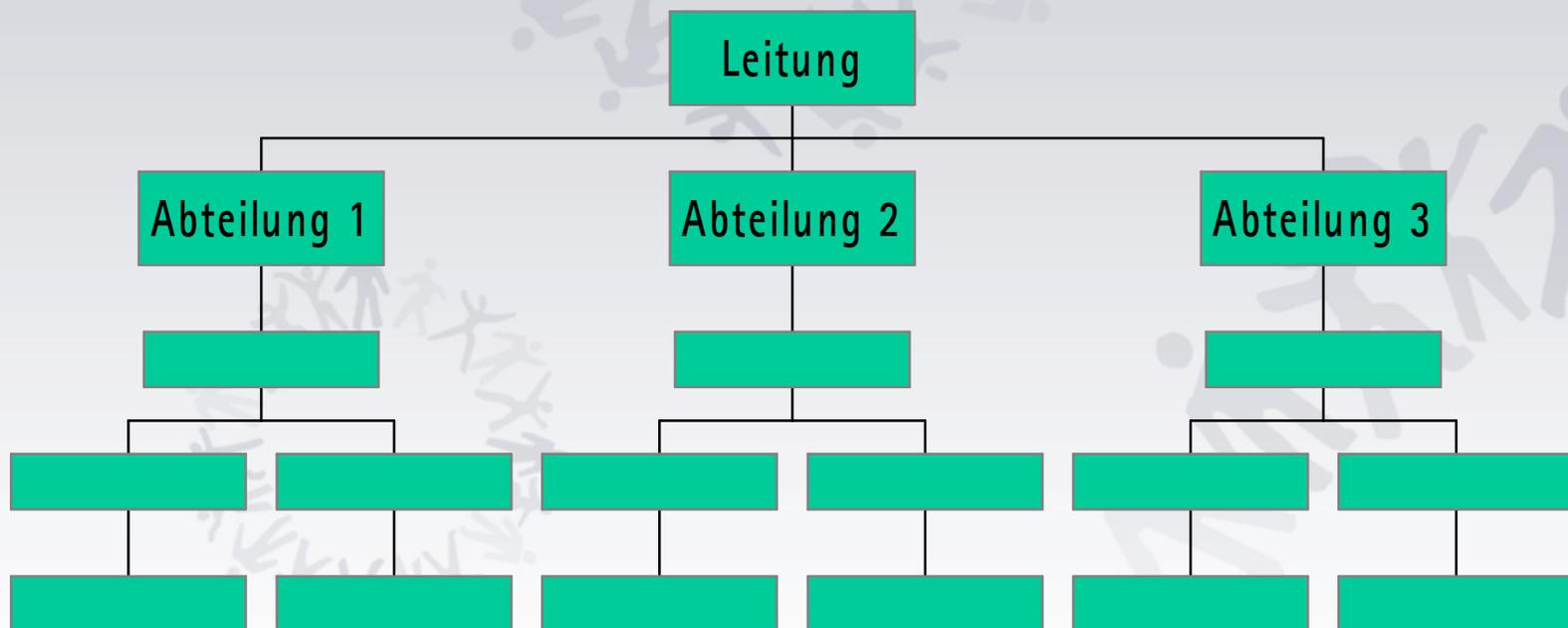




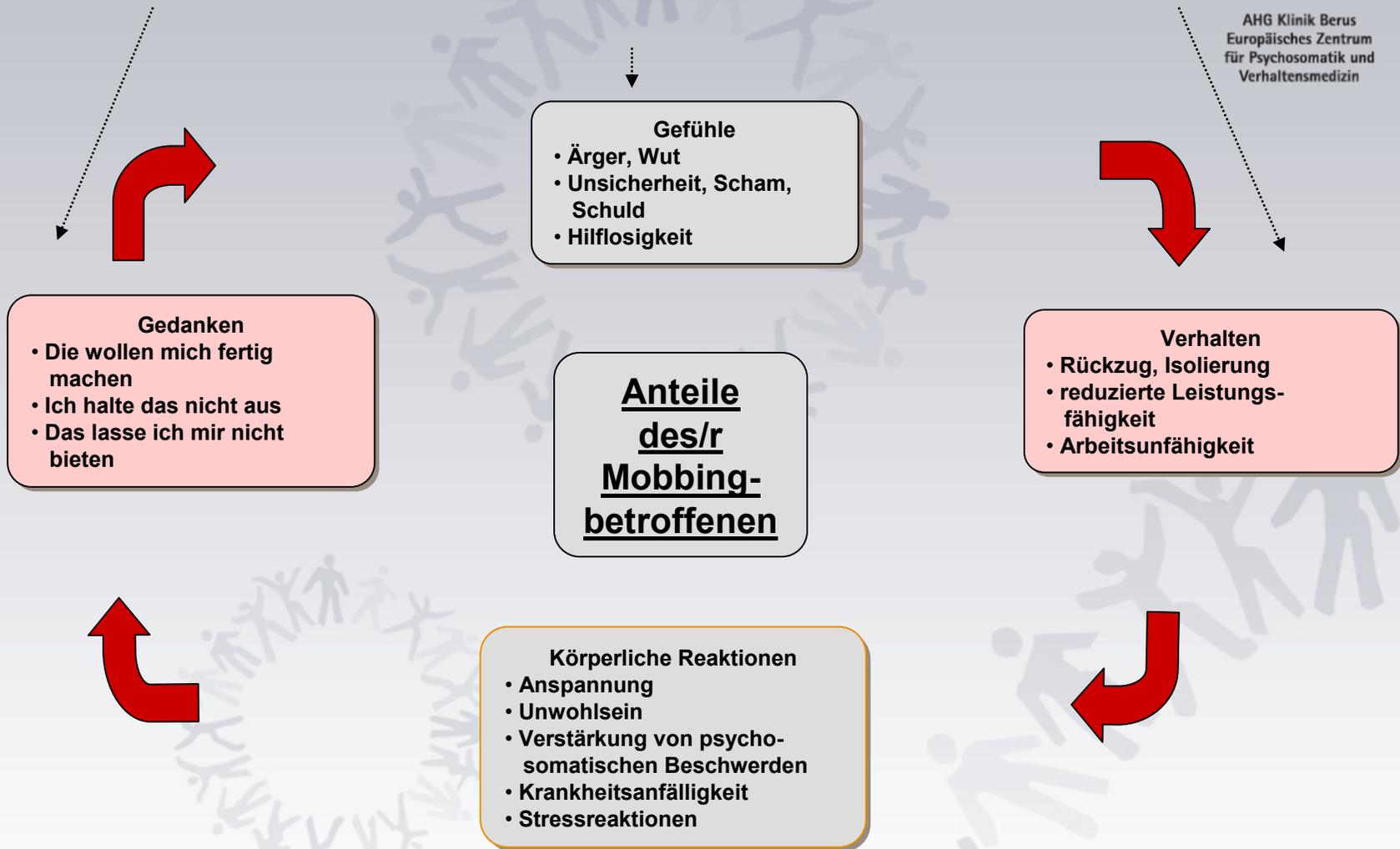
AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Organigramm

Unternehmen X



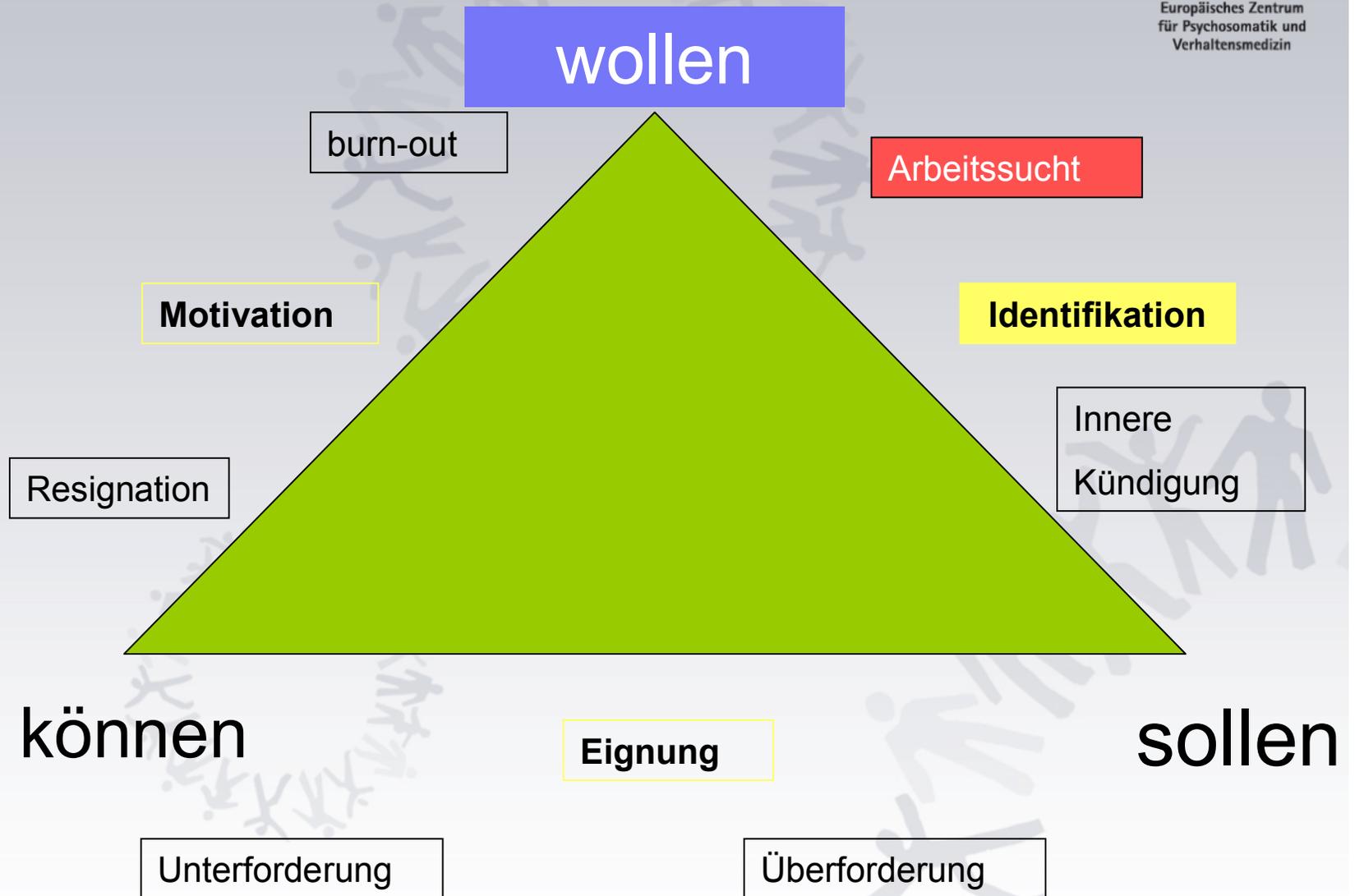
## Hintergrund: Konflikte am Arbeitsplatz



# Belastungen



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Innere Antreiber

**Ablehnung ist  
eine  
Katastrophe**

**Ich bin für alles  
verantwortlich !**





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Innere Antreiber

- Ich kann eigene Fehler nur schwer zugeben
- Ich muss besser sein als die anderen
- Ich darf die Kontrolle nicht verlieren
- Ich weiß, dass es immer die perfekte Lösung gibt
- Ich habe keine Probleme

# Mobbinggruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Die Übung

# Mobbinggruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Strategien der Bewältigung

### Kognitive Restrukturierung





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

**Ablehnung ist  
bedauerlich,  
aber keine  
Katastrophe**

**Ich darf auch nein  
sagen !**

Mobbinggruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Strategien der Bewältigung

Nein sagen lernen

Mobbinggruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Strategien der Bewältigung

# Nein sagen

Pat. spielt Situation vor

Ziel wird definiert

Therap. und Gruppe geben feedback



## Strategien der Bewältigung

Rituale finden

# Mobbinggruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Strategien der Bewältigung

### Hausaufgaben

# Mobbinggruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Strategien der Bewältigung

### Stressbewältigung





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Strategien der Bewältigung

## Ärgerbewältigung



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Der vierohrige Empfänger

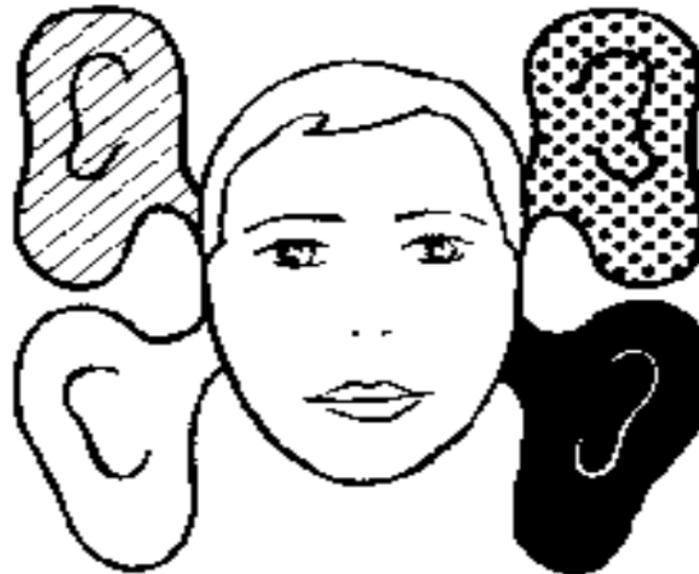
(nach Schulz von Thun)

## Selbstkundgabe-

Ohr Was ist das  
für einer?  
Was ist mit ihm?

## Beziehungs-Ohr

Wie redet der  
eigentlich mit mir?  
Wen glaubt er vor  
sich zu haben?



## Sach-Ohr

Wie ist  
der Sachverhalt  
zu verstehen?

## Appell-Ohr

Was soll ich tun,  
denken, fühlen  
auf Grund seiner  
Mitteilung?



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

Mobbinggruppe

# Die Perspektive



# Mobbinggruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Das Beispiel

# Beispiele



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

**“Ich passe nicht in  
dieses Schloss”**

**“würdevoller Abschied”**

**“Ich werde aktiv”**

**“Ich bin kein Maulwurf!”**

**“Das Schaf im Wolfsrudel”**

# Beispiele



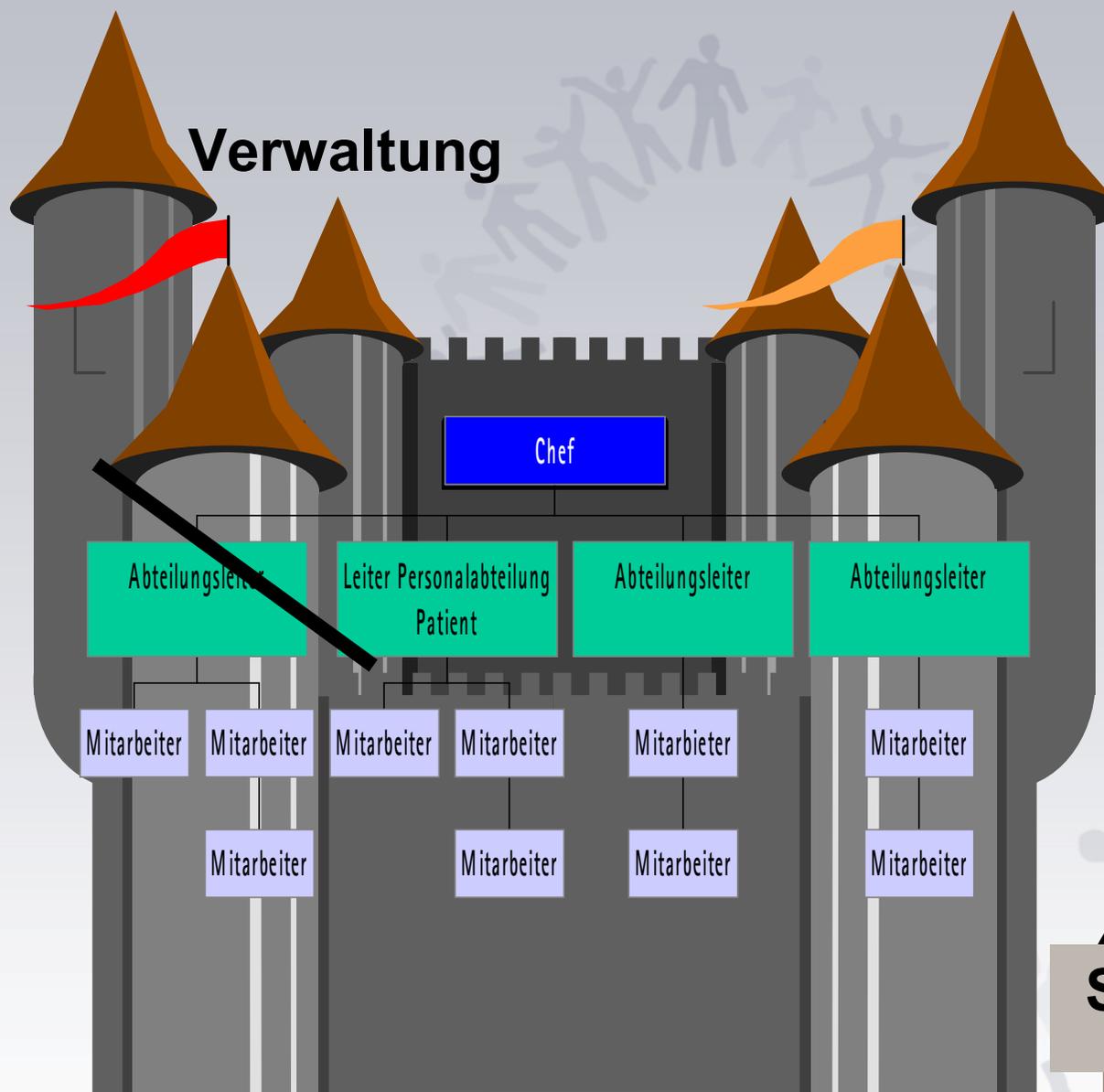
AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

**“Ich will an  
anderer Stelle  
arbeiten”**



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Verwaltung



## Nebenstelle



Sonderaufgabe

Schwickerath, AHG Klinik Berus

# Mobbinggruppe



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Das Ergebnis



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

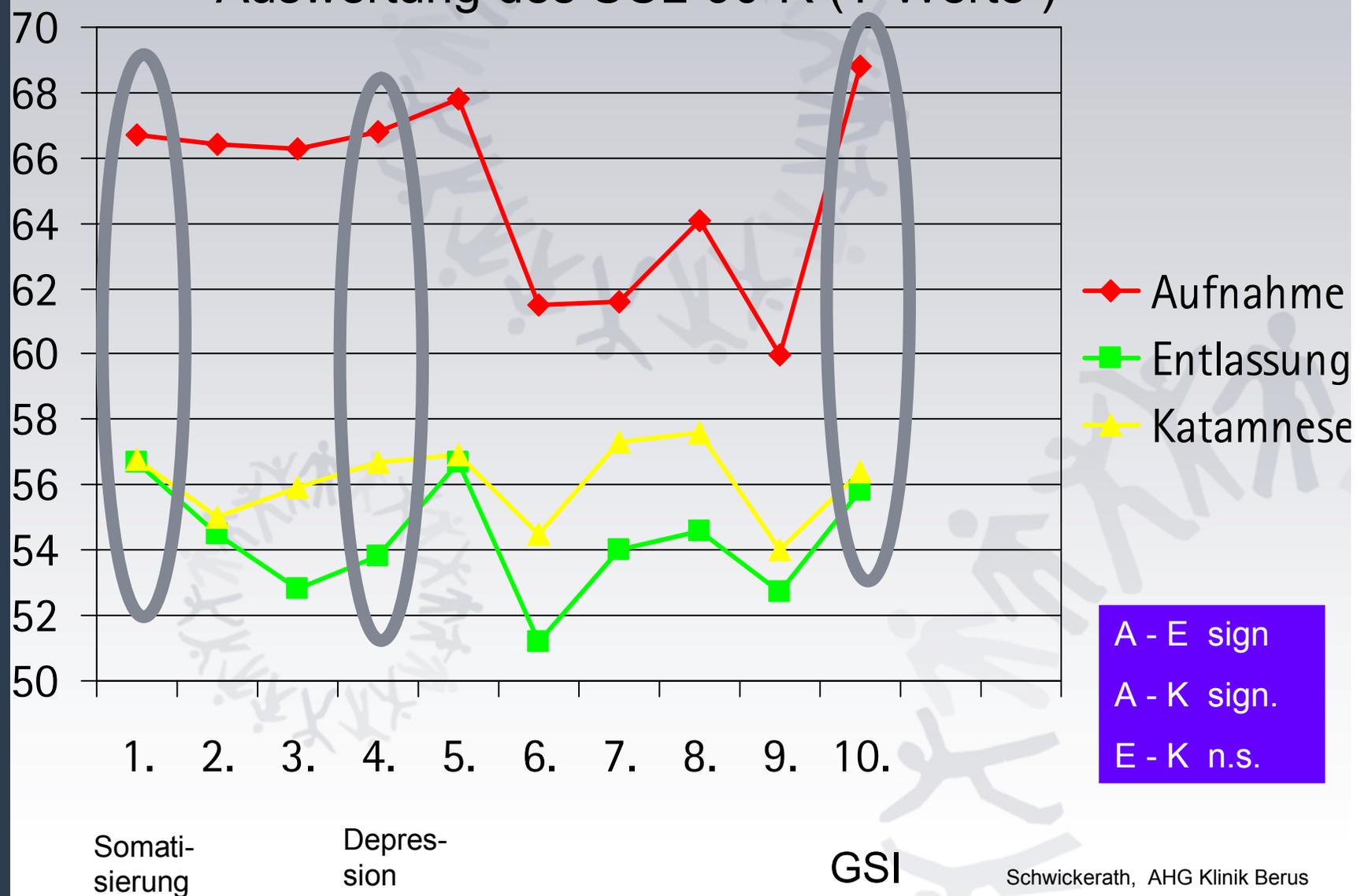
# Evaluation

## Symptombelastung



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

## Mobbinggruppe Auswertung des SCL-90-R (T-Werte)





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

GSI

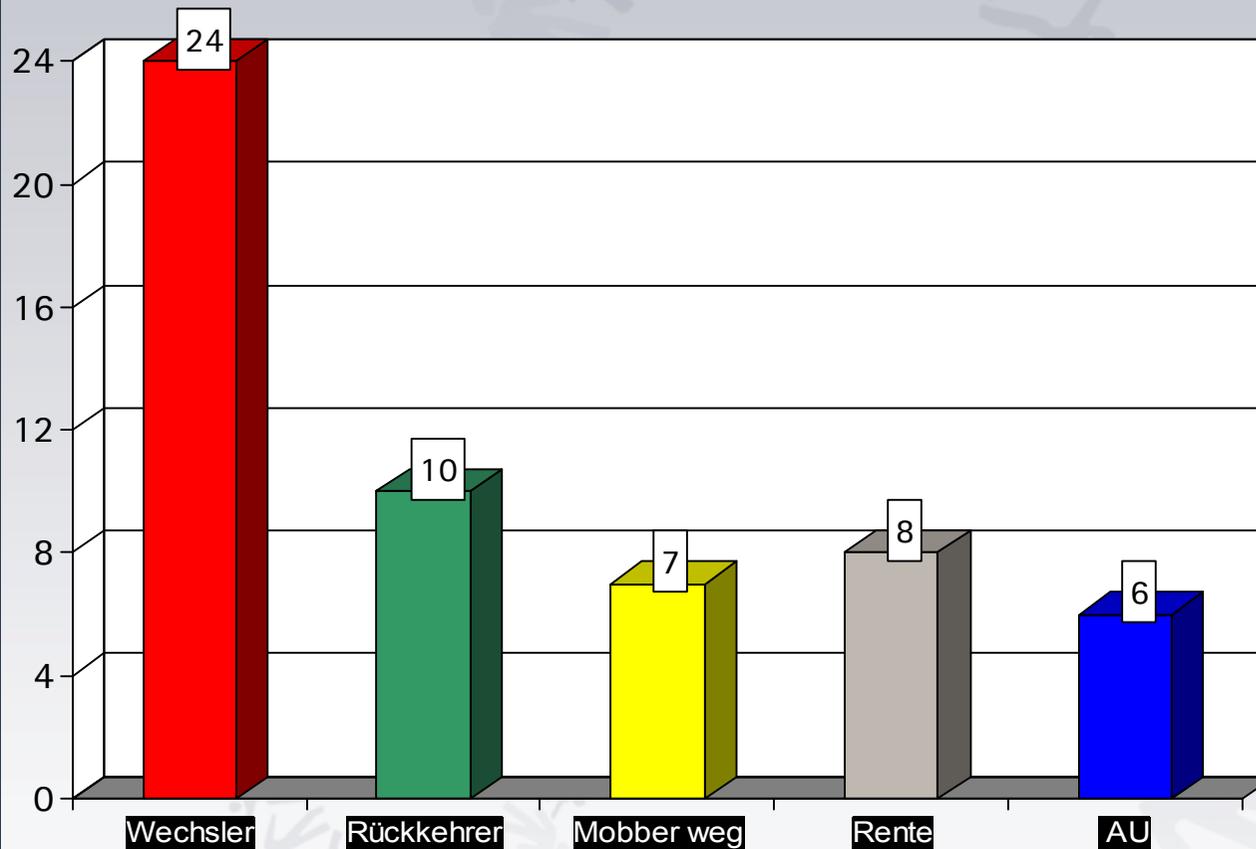
T1 – T2:  $d = 1.0$

T1 – T3:  $d = 0.9$

# Fortgang des Mobbings bzw. Rückkehr (T3; N = 55)

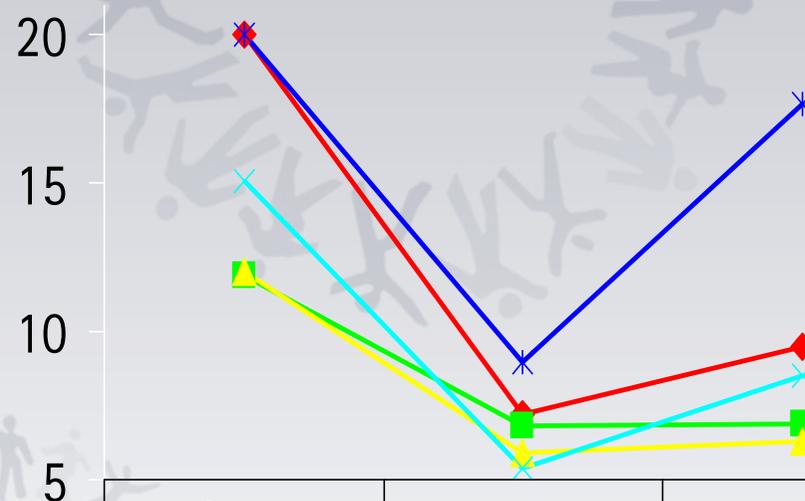


AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin





# BDI



	Aufnahme	Entlassung	Katamnese	sign Friedmann
◆ Wech	20	7,2	9,5	.000
■ Rück	11,9	6,8	6,9	.005
▲ Mobber weg	12	5,9	6,3	.066
✕ Rente	15,1	5,4	8,5	.012
✱ AU	20	9	17,7	.065



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Evaluation

## Subjektive Wirkfaktoren

# Mobbing Katamnese (1 Jahr)



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

N = 56

Wovon haben Sie am meisten profitiert? (Mehrfachantworten möglich)

Ich habe nein sagen gelernt	20
<b>Ich habe meine Werte und Ziele neu festgelegt</b>	<b>31</b>
Ich habe die konkreten Hilfestellungen.. umgesetzt	19
Ich habe die Erfahrung gemacht, "ich bin nicht allein"	26
Ich habe eine Entscheidung getroffen	21
Ich bin aktiv geworden	22
andere Punkte	9



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Kosten-Nutzen-Analyse

## „Return on investment (ROI)“

ROI = 1 bedeutet, dass die Investitionen in eine Maßnahme nach einem Jahr gerade wieder eingebracht wären.

Nach Wittmann et al. (2002) sind ROI's von 1.66 schon sehr gut.



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Kosten-Nutzen-Analyse

„Return on investment (ROI)“

**ROI = 2,6**



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# FINANCIAL TIMES

## DEUTSCHLAND

WWW.FTD.DE | 248/51 | WEIHNACHTSAUSGABE, 21. BIS 26. DEZEMBER 2001 | C50937 | DM 2,80

**Nach dem 11. September**  
Wie die Welt mit den Folgen der  
Terroranschläge lebt Seite **16**

**Letzte Hilfe**  
Im Saarland steht Deutschlands  
erste Mobbing-Klinik Seite **29**

**Weihnachtskrimi**  
Wie Spaß-Partisanen gegen  
den Euro kämpfen **Weekend**









AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

Josef Schwickerath

## Mobbing am Arbeitsplatz

Stationäre Verhaltenstherapie  
von Patienten mit Mobbingenerfahrungen

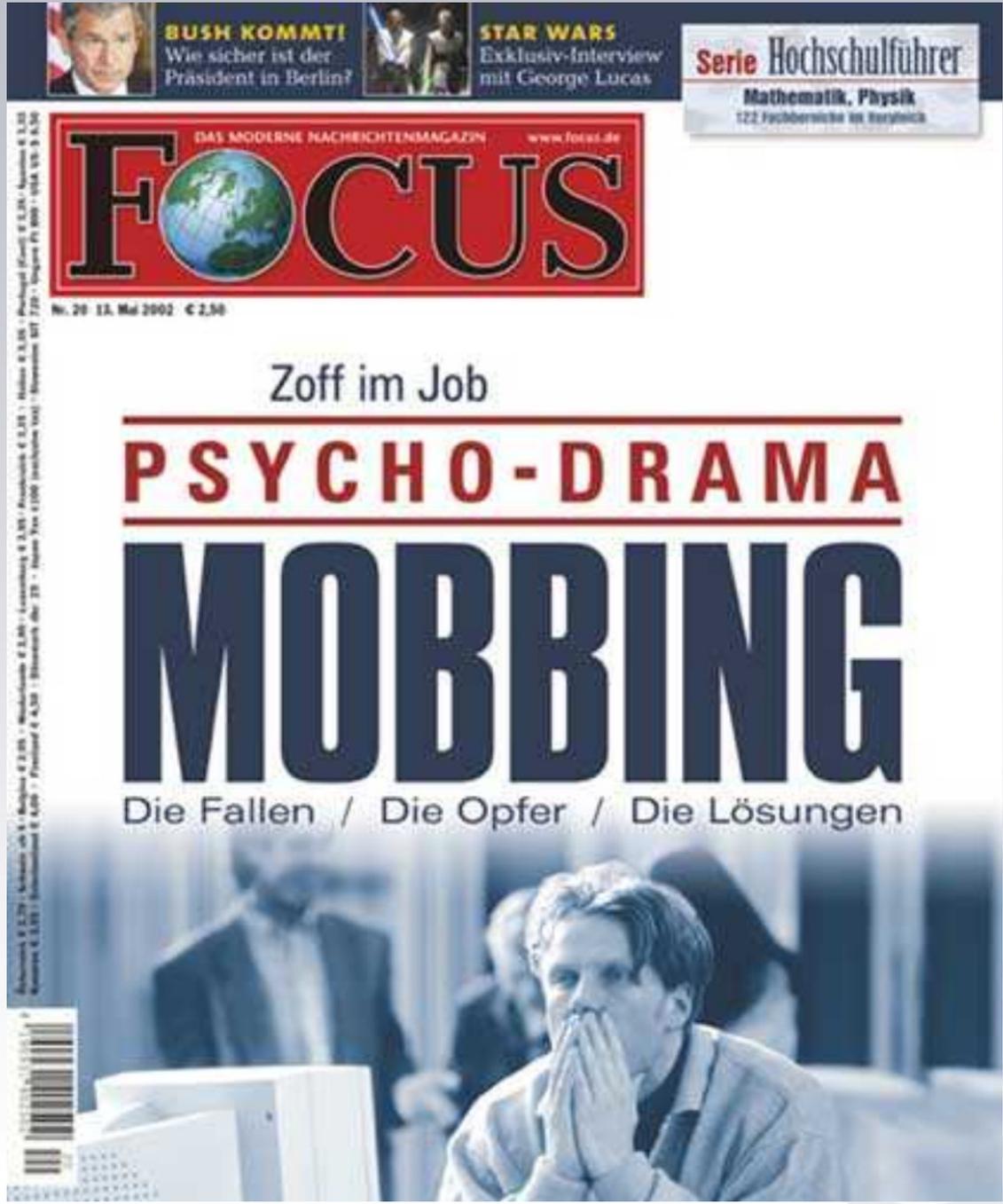


PABST

Medizin in Forschung und Praxis



2009



AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin





AHG Klinik Berus  
Europäisches Zentrum  
für Psychosomatik und  
Verhaltensmedizin

# Vielen Dank !

