

## **Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte**

- 1. Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte: Definition, Zahlen, Folgen (S. 2)**
- 2. Hintergründe und Motive (S.13)**
- 3. Information und Beratung, Handlungs- und Unterstützungsmöglichkeiten (S. 44)**
- 4. Ergänzende Hilfen und Informationen (S. 89)**
- 5. Anhang: Fallbeispiel, Checkliste Narzissmus (S.93)**

- 1. Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte:  
Definitionen, Zahlen, Folgen**

## **„Problem rein, Deckel zu.“**

**Verwaltungsangestellte, 39,  
Süddeutschland**

Es begann mit einem Streit um Posten nach einer Betriebsratswahl. Die betreffende Kollegin und ich waren noch nie beste Freundinnen, aber nach der Wahl schoss sie sich auf mich ein. Alle merkten das. Wenn sie mich anbrüllte, duckte ich mich weg und dachte: Wenn du nett zu ihr bist, ist sie auch nett zu dir. Das war naiv. Allmählich verlor ich auch den Kontakt zu den anderen Kollegen. Als meine Kollegin dann Chefin des Betriebsrats wurde, ging die Hölle richtig los. Sie kontrollierte mich, hörte Telefonate mit und erzählte, ich hätte die Kaffeekasse gestohlen. Nach zwei Jahren Dauerstreit klappte ich zusammen. Ich litt an starken Depressionen und nahm zehn Kilo ab. Insgesamt war ich 18 Monate krankgeschrieben und mehrere Monate in psychologischer Behandlung. In meinem neuen Job nehme ich Konflikte nicht mehr mit nach Hause, sondern packe sie abends in meinen unsichtbaren Mülleimer: Problem rein, Deckel zu. So habe ich gelernt abzuschalten. (2)

## **„Er suchte überall Fehler und fand sie irgendwann auch.“**

**Hanne Stern, 62, Sekretärin, Berlin**

Ich habe meinen Beruf geliebt, bis der neue Direktor kam. Ständig klingelte mein Telefon, aber wenn ich den Hörer abnahm, war keiner dran. Dabei konnte ich auf dem Display seine Nummer deutlich lesen. Nach einiger Zeit wurde mir klar: Der will dich fertigmachen. Er ließ mich nicht mehr in die Mittagspause gehen, Fortbildungen strich er. Begründungen bekam ich von ihm deswegen nicht. Stattdessen suchte er überall in meiner Arbeit fast wie ein Bessener Fehler und fand sie irgendwann auch. Fast jedes meiner Telefongespräche belauschte er, und wenn ihm eines zu lange dauerte, brüllte er aus seinem Zimmer: Legen Sie jetzt endlich auf! Zum Schluss habe ich mich gar nichts mehr getraut. Ich war völlig eingeschüchtert. Das war vor zwölf Jahren. Es klingt nach einer langen Zeit, aber die Schikanen meines Chefs machen mich bis heute krank. Den Gendarmenmarkt, an dem mein früheres Büro lag, kann ich bis heute nicht betreten.

## „Die Leere fraß mich langsam auf.“

Eberhard Hesse, 60,  
Ex-Betriebsleiter, Berlin

Ich weiß jetzt, wie langsam eine Uhr ticken kann. Zehn Jahre lang wartete ich darauf, dass die Sekunden vergehen, die Minuten und Stunden. Jeden Tag saß ich allein in meinem Büro. Ich hatte nichts zu tun. Meine Chefs hatten mich nach einem Streit in ein Einzelzimmer versetzt, in das Sterbezimmer. Das heißt so, weil da nur die sitzen, die für die Firma schon halbtot sind. Keiner dachte, dass ich das so lange aushalten würde. Aber ich bin ein sturer Hund. Wenn es mir dreckig ging, schaute ich auf ein Poster, das im Zimmer hing: „Niemals aufgeben“. Die Leere fraß mich langsam auf. Deshalb habe ich während meiner Einzelhaft für mich selbst ein Buch über Mobbing geschrieben. Im Anhang sind alle Krankheiten aufgelistet, die ich an mir während der Zeit im Sterbezimmer festgestellt hatte. Bartflechte, Migräne, Herzschmerzen und viele andere. 2004 nahm ich die Abfindung und bin weg. Ich wäre sonst kaputtgegangen.

## Mobbing: Die schlimmsten Chef-Sprüche

"Macht sieht nur von unten arrogant aus."

"Wer sich Fahrtkosten erstatten lässt, hat ein Motivationsproblem."

"Urlaub verdirbt den Charakter."

"Bei den Bienen zählen auch nicht die Flugstunden, sondern nur zählt der Honig, den sie nach Hause bringen."

"Karriere macht man nach 18 Uhr."

"Jeder muss irgendwie sein. Aber warum gerade wie Sie?"

"Sie verschönern jeden Raum beim Verlassen."

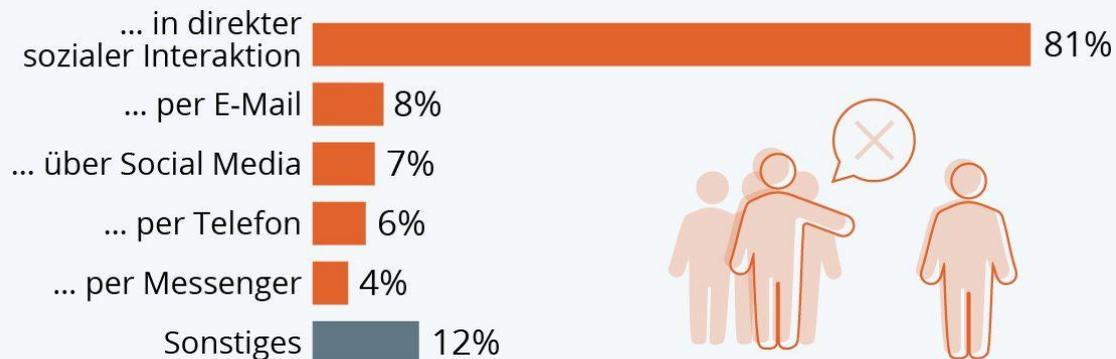
„Wer lacht hat noch Reserven“

# Mobbing am Arbeitsplatz ist kein Einzelphänomen

Anteil der Befragten zu ihren Erfahrungen mit Mobbing bei der Arbeit



## Davon Mobbing ... (n=887)



Basis: 2.058 Befragte (ab 18 Jahren) in Deutschland; 19.-22. März 2021; Mehrfachauswahl möglich

Quelle: YouGov

**1,8 Millionen Menschen\***  
sind in Deutschland an ihrem  
Arbeitsplatz von Mobbing betroffen.

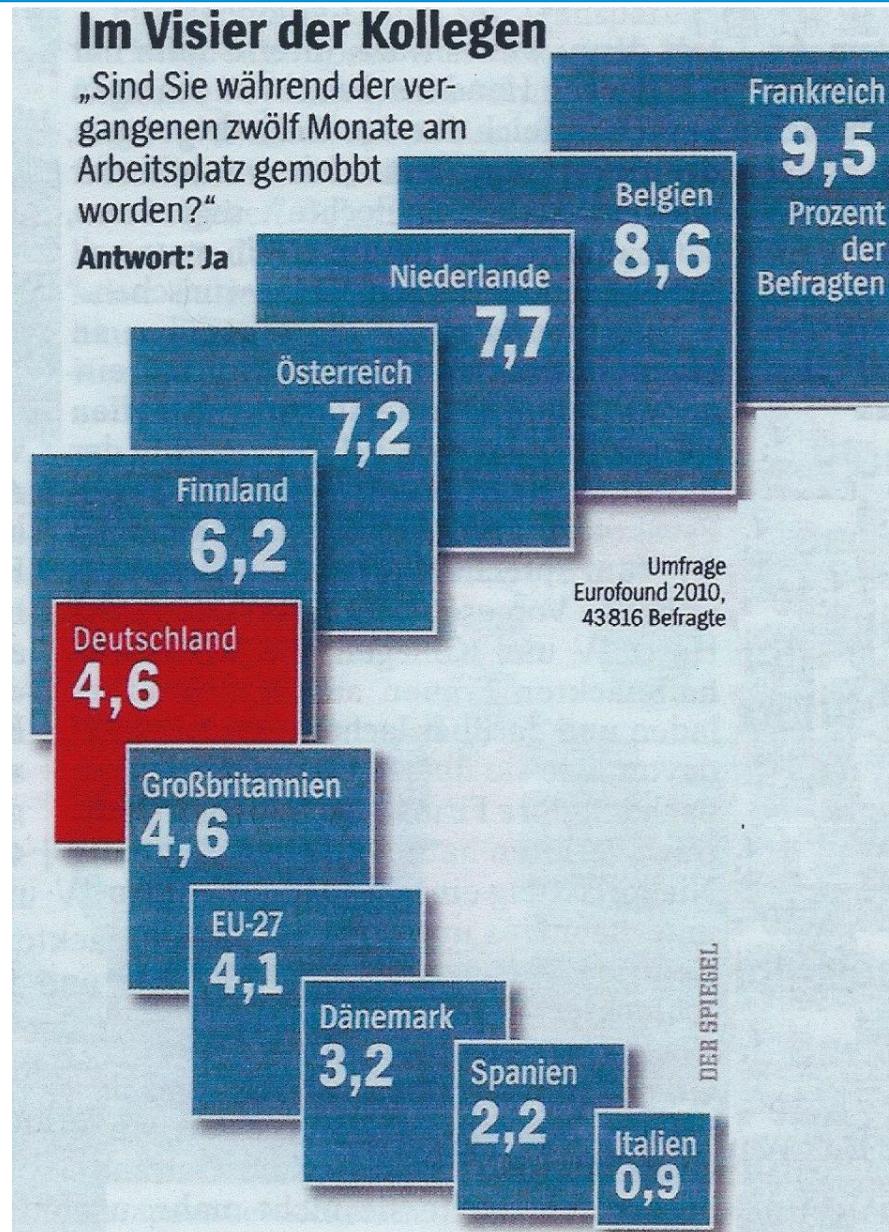
---

**2,3 Milliarden Euro\***  
kosten die deutschen  
Unternehmen die Fehltage,  
die durch Mobbing entstehen.

---

**20 Prozent\***  
aller Suizidfälle werden  
auf Mobbing zurückgeführt.

\* Schätzungen: EU, Institut für Markt- und Sozialforschung,  
Statistisches Bundesamt



**Der Begriff Mobbing meint eine Konfliktsituation am Arbeitsplatz, bei der das Kräfteverhältnis zu Ungunsten einer Partei verschoben ist. Diese Konfliktpartei ist systematisch feindseligen Angriffen ausgesetzt, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, häufig auftreten und zu maßgeblichen individuellen und betrieblichen Schädigungen führen können.**

Um die oben erläuterte Definition zu vereinfachen, kann man auch sagen:

**Grundsätzlich gilt: Wenn Kränkungen krank machen, spricht man von Mobbing.**

**Es beginnt mit einem Konflikt, der eskaliert, oft schleichend ist und in Mobbing münden kann.**

Bei der vorliegenden Definition bezieht sich Mobbing auf den Arbeitsplatz. Das Phänomen Mobbing tritt jedoch grundsätzlich überall auf, wo Menschen zusammentreffen.

Am Arbeitsplatz trifft es uns am härtesten, weil wir uns in den westlichen Industrienationen fast ausschließlich über den Arbeitsplatz definieren.

Verlieren wir den Arbeitsplatz, fühlen wir uns in der Gesellschaft wertlos und ausgegrenzt. Das Selbstbewusstsein leidet sehr stark darunter. Außerdem wird über das liebe Geld der gesamte Lebensstandard oder sogar unsere Existenz infrage gestellt.

### Symptome

#### abhängig vom Persönlichkeitstyp

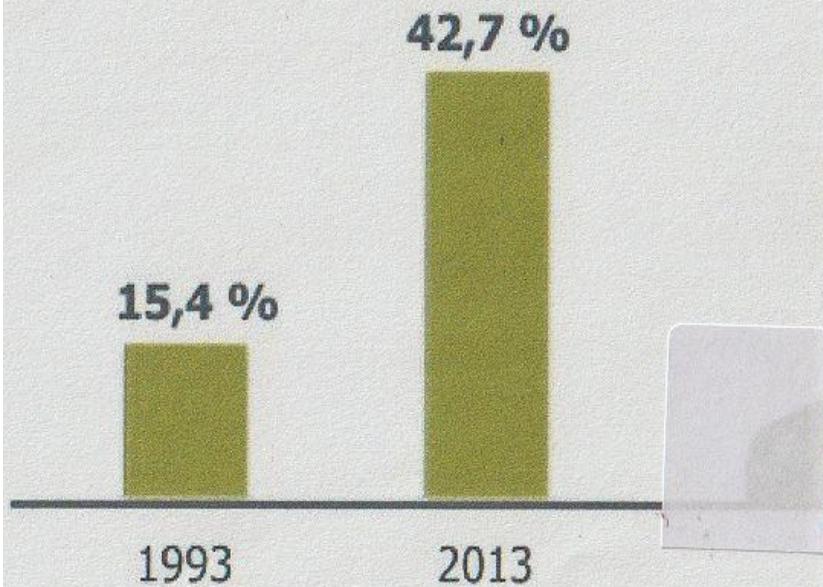
- Schlafstörungen
- Alpträume
- zermürbende Grübeleien
- Verspannungen
- allergische Reaktionen
- Kopfschmerzen
- Magenbeschwerden
- Antriebslosigkeit
- Niedergeschlagenheit
- Eßstörungen
- Alkohol- und Medikamentenmißbrauch
- Leistungs-/Denkblockaden
- Konzentrationsunfähigkeit
- Ängste
- Depressionen
- Selbstmordgedanken
- Reizbarkeit
- unberechenbares Verhalten
- Aggressionen
- Verunsicherungen
- übersteigertes Mißtrauen

## Im Extremfall

- **Angstzustände**
- **Panikattacken**
- **Suizid/-versuche**
- **Psychiatrieaufenthalt**
  
- **Suchtprobleme**
- **langwierige Erkrankungen mit Chronifizierung**
- **Langzeitarbeitslosigkeit**
- **Frühpensionierung**
- **soziale Isolation**

## Frühberentungen nehmen zu

Anteil der Personen, die aufgrund seelischer Leiden frühzeitig in Rente gingen



## Diagnosen bei 2018 neu bewilligten EM-Renten

(in Prozent)

Keine Aussage möglich  
**0,4%**

Sonstige Krankheiten  
**7,1%**

Hautkrankheiten  
**0,4%**

Krankheiten des Verdauungssystems/  
Stoffwechselkrankheiten  
**3,5%**

Krankheiten der Atmungsorgane  
**3,5%**

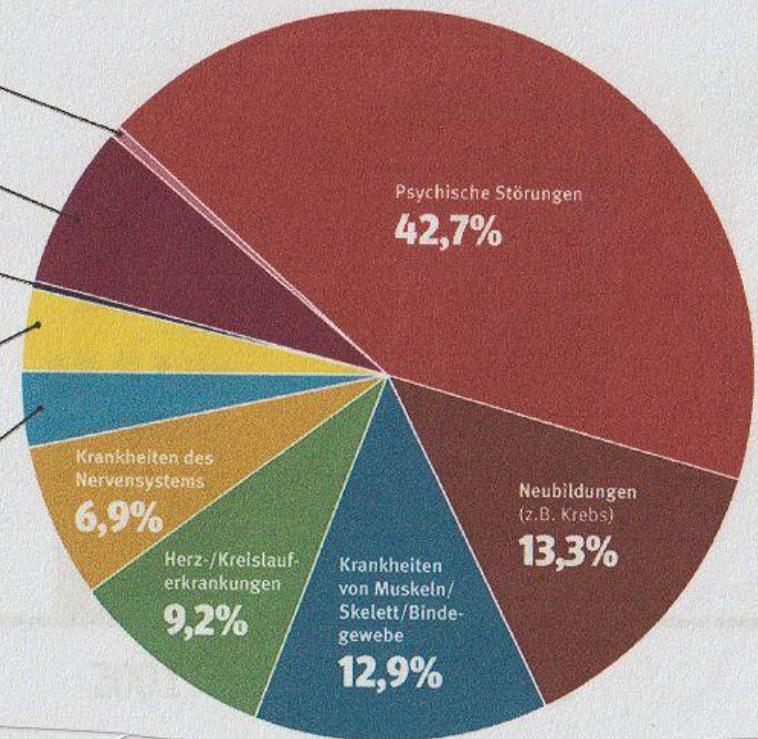
Krankheiten des Nervensystems  
**6,9%**

Herz-/Kreislauf-  
erkrankungen  
**9,2%**

Krankheiten von Muskeln/  
Skelett/Bindegewebe  
**12,9%**

Neubildungen  
(z.B. Krebs)  
**13,3%**

Psychische Störungen  
**42,7%**



### **3. Hintergründe und Motive**

- **Betriebliche Auslöser**
- **Individuelle Faktoren**

## **Betriebliche Auslöser:**

- Chronischer Personalmangel
- Überforderung
- Streß
- Leistungsdruck
- Unterforderung
- Monotonie
- Umstrukturierungsmaßnahmen
- Stellenabbau
- Mobbing als Rationalisierungsinstrument

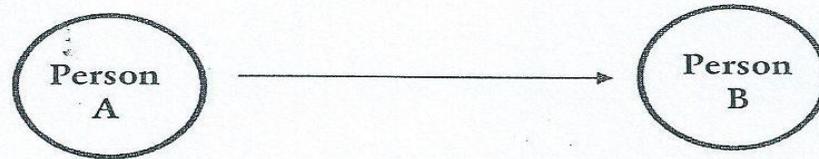
**Betriebliche Auslöser:**

- Unklarheiten in der Arbeitsorganisation
- Diffuse Zuständigkeiten
- Starre Hierarchien
- Unsinnige Bürokratie
- Defizite im Führungsstil
- Fehlende Gesprächsbereitschaft
- Unzureichendes Konfliktmanagement
- Tadelkultur
- Abwälzung von Verantwortung
- Mangelnde Transparenz bei Entscheidungen

**Individuelle Faktoren:**

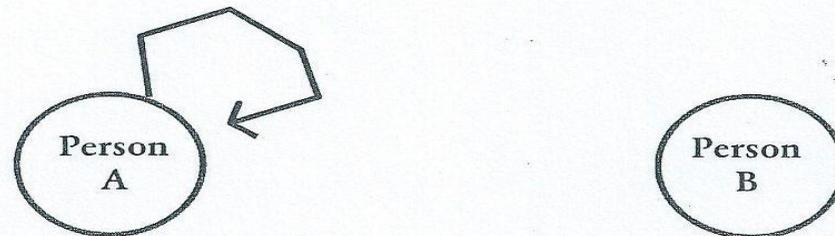
**Narzisstische Position:      Depressive/Dependente Position:**

Mögliche Einstellungen zu Konflikten



„Er / Sie hat das Problem. Wenn er / sie sich ändern würde, hätten wir keinen Konflikt.“

Risiko:      Eskalation



„Ich habe das Problem. Wenn ich mich nur anders verhalten könnte, ...“

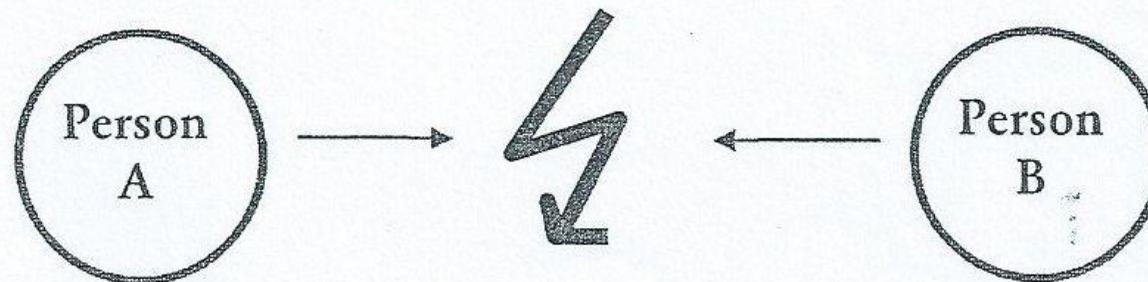
Risiko:      Verringerung des Selbstwertgefühls  
                 psychosomatische Störungen

**Individuelle Faktoren:**

**Narzisstische Position:**

**Depressive/Dependente Position:**

Die zur gemeinsamen Konfliktlösung am besten geeignete / erwünschte Variante:



„Hier ist ein Problem. Lass’ uns beide sehen, wie wir es lösen können!“

<b>Neurosen</b>	<b>Psychosen</b>	<b>Persönlichkeitsstörungen</b>
Beispiele: <b>Angststörungen</b> <b>Phobien</b> <b>Zwangsstörungen</b> <b>Depressionen</b>	Beispiele: <b>Schizophrenie</b> <b>Wahnkrankheiten</b>	Beispiele: <b>Narzisstische Persönlichkeitsstörung</b> <b>Borderline-syndrom</b> <b>Paranoide Persönlichkeitsstörung</b>

**Klassifikationssysteme:**

ICD 10 (International Classification of diseases)

DSM V (Diagnostic und Statistical Manual of Mental Disorders)

**Persönlicher Stil → → → Persönlichkeitsstörung**

<b>Gewissenhaft, sorgfältig</b>	<b>→</b>	<b>Zwanghaft</b>
<b>Ehrgeizig, selbstbewusst</b>	<b>→</b>	<b>Narzisstisch</b>
<b>Expressiv, emotional</b>	<b>→</b>	<b>Histrionisch (Hysterisch)</b>
<b>Wachsam, misstrauisch</b>	<b>→</b>	<b>Paranoid</b>
<b>Sprunghaft, spontan</b>	<b>→</b>	<b>Borderline</b>
<b>Anhänglich, loyal</b>	<b>→</b>	<b>Dependent</b>
<b>Zurückhaltend, einsam</b>	<b>→</b>	<b>Schizoid</b>
<b>(Kritisch, zögerlich</b>	<b>→</b>	<b>Passiv-aggressiv)</b>
<b>Selbstkritisch, vorsichtig</b>	<b>→</b>	<b>Ängstlich-selbstunsicher</b>
<b>(Ahnungsvoll, sensibel</b>	<b>→</b>	<b>Schizotypisch)</b>
<b>Abenteuerlich, risikofreudig</b>	<b>→</b>	<b>Dissozial/Antisozial</b>

**Bei den individuelle Faktoren ist es so, dass die Mobber fast immer Narzissten sind und die Mobbingopfer dependent/depressiv strukturiert sind!**

Münchner Merkur Landkreis München, 13.09.2022  
und Internet Münchner Merkur

### **Chef und Säbelzahn tiger - Mobbing Beratung: Immer mehr Anrufe wegen narzisstischer Vorgesetzter**

Erstellt: 11.09.2022, 08:00 Uhr

Von: [Marc Oliver Schreib](#)



Haben viel Erfahrung mit Narzissten: Otto Berg, Mitbegründer der Mobbing Beratung München, und Mediatorin Siglinde Lösch. Foto: Marc Schreib © Marc Schreib

**Neubiberg** - Immer häufiger bekommen es Mediatorin Siglinde Lösch und Otto Berg, Mitbegründer der Mobbing Beratung München, mit Fällen zu tun, die eine ganz spezielle Form des Mobbings betrifft.

Viele erkennen in ihren Vorgesetzten ein narzisstisches Persönlichkeitsprofil, das ihnen stark zusetzt. Bei einem Gespräch in einem Neubiberger Vorgarten machen die Siglinde Lösch und Otto Berg auf die Probleme aufmerksam und geben Ratschläge, wie man sich helfen kann.

**Haben Sie einen Prototyp, der für einen Narzissten stehen kann und den jeder kennt?**

**Siglinde Lösch:** Ja, den US-Ex-Präsidenten. Wenn ich jemanden wie Donald Trump vor mir habe. Da kann ich nichts mehr lösen. Da muss ich die Füße in die Hand nehmen und mir etwas Neues suchen.

**Es gibt ja verschiedene Abstufungen von Narzissten. Das Krankheitsbild festzulegen ist aber doch nicht einfach, wird bisweilen inflationär gebraucht, oder?**

**Siglinde Lösch:** Ganz genau. Nach dem Psychoanalytiker Fritz Riemann unterscheidet man vier Grundcharaktere, die Angst betreffend: schizoid, depressiv, hysterisch und zwanghaft. In diesem Fall geht es um den Narzissten. Jeder trägt einen Anteil daran in sich. Die Bandbreite ist immens unterschiedlich. Meine Intention: Es handelt sich um ganz normale Menschen. Man darf sie nicht verfluchen, denn die narzisstischen Persönlichkeiten haben wie alle anderen Typen Ängste, die sie verarbeiten. Auch wenn sie sie nach außen nicht zeigen. Sie fechten mit sich selbst ein Leben lang einen Kampf aus. In die Unternehmen bringen sie Innovationen, brechen mit Traditionen und unternehmen alles, um ihre Karriere voranzutreiben. Aber die Konzerne erkennen auch, dass diese Leute Personal verheizen.

**Die Frage ist dann, wie gehe ich mit einem Narzissten am Arbeitsplatz um?**

**Siglinde Lösch:** Als allererstes muss ich den Menschen verstehen lernen. Wie kann ich mit ihm umgehen, ohne dass er mich verletzt? In meinen Vorträgen habe ich festgestellt, dass die Mitarbeiter, die unter diesen Narzissten leiden, sehr getriggert sind und eine hohe Anspruchshaltung haben. Sie erhoffen sich eine Patentlösung, die es leider nicht gibt.

**Aber vielleicht entspannt sich die Situation etwas aufgrund des Personalmangels und es findet ein Umdenken in den Firmen statt?**

## Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -24-

**Siglinde Lösch:** Das hoffen wir. Aber es gibt eben auch Strategien, um sich zu schützen. Erst einmal sollten die Mitarbeiter hinschauen und prüfen, was alles gut läuft. Dummen Sprüchen sollten sie viel weniger Gewicht geben. Viele fressen zunächst die Demütigungen in sich hinein und rufen erst kurz vor dem Nervenzusammenbruch bei uns an. Man sollte sich nicht in etwas hineinsteigern, vor allem dann nicht, wenn die Vorkommnisse nur recht selten stattfinden. Vier Mal im Jahr ist kein Grund zur Panik.

Eine typisch narzisstische Aussage eines Firmenchefs bei einer Teamkonferenz: Er habe sich einen Personaltrainer zugelegt und sich einen Boxsack gekauft. Im Keller schlage er dann lieber darauf ein als auf seine Mitarbeiter. Einer von ihnen fühlte sich daraufhin bedroht, bekam Magenkrämpfe, schwitzte. Angstmerkmale wie zu Urzeiten: Da steht der Säbelzahn tiger vor mir. In solchen Fällen rufen ganz viele bei uns an. Dabei hilft fast immer Gelassenheit. Wenn der Angestellte eine Schimpftirade des Chefs ohne zu murren anhört und dann sagt: „Ich mache mir jetzt einen Kaffee. Magst du auch einen?“ Es geht nicht darum, den Narzissten zu verändern, sondern zu verwirren.

**Aber manches lässt sich vielleicht doch nicht wegretuschieren.**

**Otto Berg:** Was ich da schon alles erlebt habe. Viele gute Leute sind kaputtgemacht worden. Wenn sich bei einer Vertretersitzung der Vorstand einen rauszieht und bloßstellt, der ist danach fertig. Und keiner traut sich etwas zu sagen. Du musst immer schweigen und alles einstecken. Was ich da schon alles miterlebt habe, eine Gemeinheit.

**Siglinde Lösch:** Es gibt zwei Erziehungsmethoden, die einen Narzissten entstehen lassen. Durch Demütigung: „Du bist nichts, du kannst nichts, du wirst nichts.“ Oder durch zu viel Lob. In beiden Fällen entwickeln schon die Kinder ein falsches Selbstbild, werden misstrauisch, bindungsunfähig. Wenn dann einer zu ihm als Erwachsener sagt: Heute ist ein schönes Wetter, fühlt er sich kritisiert. Und zwar nur, weil man unterschiedlicher Ansicht ist.

### **Kann sich ein Narzisst am Arbeitsplatz bessern?**

**Siglinde Lösch:** Nur wenn es seinem Vorteil dient. Und er die Möglichkeit sieht, durch freundliche Zuwendung schneller aufzusteigen. Wegen einer göttlichen Eingebung wird er sich gewiss nicht ändern.

### **Beratung**

Die Telefonnummer der Mobbingberatung München lautet: 089/60 60 00 70. Telefonzeiten:  
Dienstag: 15 bis 18 Uhr Donnerstag: 9 bis 12 Uhr, [info@mobbing-beratung-muenchen.de](mailto:info@mobbing-beratung-muenchen.de)

### Narzisstische Persönlichkeitsstörung (mindestens fünf Kriterien)

- (1) zeigt ein übertriebenes Selbstwertgefühl und erwartet -auch ohne besondere Leistungen- als "etwas besonderes" Beachtung zu finden
- (2) beschäftigt sich ständig mit Phantasien grenzenlosen Erfolges, Macht, Glanz, Schönheit oder Liebe
- (3) ist der Ansicht einzigartig zu sein und kann nur von besonderen Menschen (z. B. mit höherem Status) verstanden werden
- (4) verlangt ständig nach Bewunderung
- (5) verlangt eine bevorzugte Behandlung oder unmittelbare Zustimmung zu den eigenen Erwartungen und Meinungen
- (6) nützt zwischenmenschliche Beziehungen aus, um mit Hilfe anderer die eigenen Ziele zu erreichen
- (7) zeigt einen Mangel an Einfühlungsvermögen, kann z. B. nicht erkennen und nachempfinden wie andere fühlen und welche Bedürfnisse sie haben
- (8) ist häufig neidisch auf anderer oder glaubt, dass andere auf ihn neidisch seien
- (9) zeigt ein arrogantes, überhebliches Verhalten

**Verhaltensmerkmale:**

- Das Bedürfnis, als Person positiv gesehen und anerkannt zu werden, dominiert das gesamte Handeln
- Überempfindlichkeit gegenüber Kritik
- Labiles Selbstwertgefühl, leicht kränkbar
- Oft greifen Narzissten rücksichtslos an, kontrollieren stark und entwerten andere
- Große Betonung von Äußerlichkeiten
- Funktionalisierung von Objekten
- Empathie und Selbstreflexion sind unzureichend entwickelt

### Arbeit und Beruf

- ⇒ Da sie auf Bewunderung angewiesen sind, ist Die Arbeitsmotivation ist stark erfolgsabhängig.
- ⇒ Anerkennung wird jedoch meist unauffällig wegsteckt, damit niemand merkt wie sehr die Bewunderung gebraucht wird.
- ⇒ Wenn die eigenen Standards nicht erreicht werden, kann starke Wut und Selbsthass bis zum Suizid entstehen.
- ⇒ Sie können die Abwertung anderer hinter einer sozialen Routine verbergen, die den Anschein persönlichen Interesses erweckt.
- ⇒ Es wird eine leitende Position angestrebt, weil sie sich nur als erste wohlfühlen können.
- ⇒ Mitarbeiter werden gefördert, solange sie zum eigenen Ansehen beitragen.
- ⇒ Alle Anregungen müssen von ihm ausgehen.
- ⇒ Das Ausscheiden aus dem Beruf wird oft als existenziell bedrohlich erlebt.

### Kommunikation und Interaktion

- Beziehungspartner erleben stärker narzisstisch strukturierte Menschen oft so, dass sie nach einer „Charming-Phase“ kontrolliert und abgewertet werden.
- Wenn sie auf Veränderung hoffen, unterwerfen sie sich (oft lange Zeit) oder wenden sich gleich enttäuscht und verärgert ab.
- Narzissten versuchen auch deshalb die Regeln der Kommunikation zu bestimmen, um zu testen ob die Beziehungspartner eine lohnende „Beute“ sind.
- Sie können sich schlecht helfen lassen und betreiben beispielsweise auch eine Therapie zunächst „allein“. Dies sollte zunächst respektiert werden.
- Grandiositätsgefühle und die Vorstellung nichts und niemanden zu benötigen, dienen als Schutz gegenüber Gefühlen von Abhängigkeit, Neid und Wertlosigkeit.
- Man sollte im Umgang mit ihnen reflektieren in der Regel den Job eines „Raubtierfütterers“ zu haben und die eigenen Bedürfnisse und Ressourcen hinterfragen. Wichtig ist die eigenen Grenzen zu schützen.

### Zusammenfassung: Kommunikation und Interaktion

- Situationsangemessenes Lob und positive Verstärker können hilfreich sein.
- Machtkämpfe mit den Betroffenen sind zu vermeiden, weil sie dann sofort in einen aggressiven „Überlebensmodus“ kommen.
- Erwartungen, sich mit ihm gegen Dritte zu verbünden, sollten zurückgewiesen werden.
- Kritik und Konfrontationen sollten wohl dosiert und sachbezogen das Gesicht wahren lassen und zudem eine Bedenkzeit erlauben, damit sie integriert werden können.
- Da stärker narzisstisch strukturierte Menschen kaum Kontakt zu ihren Gefühlen haben, verstehen sie meist auch die Gefühle anderer nicht. In persönlichen Beziehungen kann man versuchen das zum (Lern-)Thema machen, in beruflichen Beziehungen würde es jedoch wohl zu Manipulationszwecken ausgenutzt.

#### **Tipp:**

**<https://umgang-mit-narzissen.de>**

**Das Gefühl der Unzufriedenheit überkommt uns manchmal ganz plötzlich, manchmal schleichend – und oft wissen wir gar nicht so genau, was es verursacht hat. Der Psychoanalytiker Dr. Hans-Joachim Maaz erklärt, was Narzissmus damit zu tun hat. Eine Seite unserer Persönlichkeit, über die wir bislang nur wenig wissen**

## **H**err Dr. Maaz, was ist Narzissmus eigentlich?

Denken wir an einen Narzissten, haben wir meist das Bild eines selbstverliebten, eitlen Menschen vor Augen. Das ist zum Teil auch richtig – aber in der Psychoanalyse hat Narzissmus auch noch eine andere, eine oft unbekanntere Seite. Er kann nämlich auch Ausdruck eines gestörten Selbstwertgefühls sein – Menschen mit einem solchen narzisstischen Problem sind über jedes normale Maß hinaus kritisch mit sich selbst und neigen dabei zu extremen Fehleinschätzungen.

## **Wie äußert sich das?**

Ein Narzisst ist nie wirklich zufrieden mit dem, was er ist oder tut. Er kann beispielsweise reale Erfolge nicht wirklich annehmen und gelten lassen. Oder wenn er sich im Spiegel sieht,

den Spiegel und sagt „So, jetzt ist es in Ordnung.“ Ein narzisstisch gestörter Mensch wird nie ein solches zufriedenstellendes, entspannendes Ergebnis erzielen.

## **Und woran liegt das?**

Narzisstinnen können ihren Selbstwert – sowohl optisch als auch charakterlich – nicht selbst erkennen. Deshalb brauchen sie die ständige Bestätigung durch andere. Das erreichen sie z. B. über ausgeprägten Fleiß, Perfektionismus, Geschenke oder Macht. Weil sie derart abhängig von äußerer Anerkennung sind, reagieren sie auch besonders empfindlich auf Kritik oder Kränkungen.

## **Ist denn jeder Narzisst gleich?**

Nein – es gibt natürlich erhebliche Unterschiede in der Ausprägung. Ich teile außerdem in zwei nahezu entgegengesetzte Formen ein,

„Unsere Leistungsgesellschaft, die den Erfolg so sehr in den Mittelpunkt stellt, fördert narzisstische Störungen massiv.“

Dr. Hans-Joachim Maaz

wird er mit seinem Abbild nie zufrieden sein und es als attraktiv bezeichnen. Deshalb setzt er alles daran, sich in jeder Hinsicht aufzumotzen – modisch, kosmetisch, aber auch durch seine Leistung.

## **Dann ist ja fast jeder betroffen. Wollen Sie damit sagen, dass alle Narzissten sind?**

Jein. Fest steht: Der Narzissmus ist ein Teil unserer Persönlichkeit. Aber seine Ausprägung ist bei jedem unterschiedlich. Sich im Spiegel zu betrachten und Sorge zu tragen, dass man möglichst gut aussieht, ist normal. Die Frage ist, ob es damit eine Zufriedenheit geben kann. Man macht sich also zurecht, schaut in

wie die Selbstwertstörung verarbeitet wird: die Großselbst-Narzisstinnen und die Größenklein-Narzisstinnen.

## **Die was?**

Lassen Sie es mich so erklären: Der Großselbst-Narzisst ist stets bemüht, als wichtig und bedeutend gesehen zu werden. Er versucht, sich wertvoller zu fühlen, indem er Statussymbole wie Markenklamotten, Kunstgegenstände oder teure Autos kauft oder aber besondere Leistungen erbringt. Der Größenklein-Narzisst hingegen traut sich nie etwas zu, wertet sich grundsätzlich ab. Er kann Komplimente nur schwer entgegennehmen und erträgt es nicht, im Mittelpunkt zu stehen. ▶

Allgemein kann man jedoch über Narzissten sagen: Sie bewerten sich selbst stets falsch, entweder, indem sie sich massiv über- oder unterschätzen.

## **Gibt es heute denn mehr Narzissten als früher?**

Dafür gibt es zwar keine Belege. Aber man kann mit Sicherheit sagen, dass unsere Gesellschaft als eine Leistungs-, Wettbewerbs-, Wachstumsgesellschaft, die den Erfolg so sehr in den Mittelpunkt stellt, natürlich narzisstische Störungen fördert. Man kann unsere heutige Gesellschaft also mit Recht als narzisstisch bezeichnen.

## **Entwickelt man einen Narzissmus oder wird man mit dieser Veranlagung bereits geboren?**

Es gibt keine genetisch bedingte Veranlagung zum Narzissmus. Die narzisstische Störung wird entscheidend durch frühkindliche Beziehungen geprägt, also in aller Regel von den Eltern. Die zentrale Frage ist: Was braucht das Kind wirklich? Und die Antwort ist recht einfach: Ein Kind will gewollt sein, will geliebt sein, will verstanden werden, will bestätigt werden. Wird dieses Bedürfnis nicht erfüllt, setzt das die narzisstische Entwicklung in Gang.

## **Wo lassen sich besonders viele Menschen mit narzisstischen Störungen finden?**

Besonders in allen Führungs- und Leitungspositionen. Es kommen nur noch diejenigen in führende Positionen – ob in der Wirtschaft, der Politik oder im Sport – die zu besonderen Anstrengungen bereit sind. Die unendlichen Bemühungen, die man aufbringen muss, um an die Spitze eines Managements zu kommen, immer wieder Sieger im Sport zu sein oder sich bei Wahlen durchzusetzen, hält man nur durch, wenn man den inneren narzisstischen Antreiber hat. Wenn man beweisen will, dass man wertvoll und liebenswert ist. Deshalb meine ich, dass heutzutage alle großartigen Leistungen aus einem narzisstischen Mangel entstanden sind.

## **Woran erkennt man sonst noch einen Narzissten?**

Mangelnde Empathie, also die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzuversetzen, ist ein ganz charakteristisches Symptom für gestörten Narzissmus. Denn Narzissten sind permanent mit sich und ihrem (mangelnden) Selbstwertgefühl beschäftigt. Deshalb haben sie

überhaupt kein Einfühlungsvermögen, keinen Blick dafür, wie es anderen geht, was andere brauchen. Darüber hinaus treten Größen-selbst-Narzisstinnen meist großspurig auf, oft auch lärmend und dadurch unangenehm. Die Größenklein-Narzisstinnen sind furchtsam, klagend, zurückhaltend – und leiden oft auch an Depressionen.

## **Hat Narzissmus noch andere gesundheitliche Auswirkungen?**

Ja. Durch den stetigen inneren Druck, den Narzissten sich selber machen, entwickeln sie auch alle Symptome, die mit Stress zu tun haben. Sprich hohen Blutdruck, Herz-Kreislauf-Beschwerden, Magen-Darm-Probleme oder Muskelverspannungen. Das Problem ist: Wenn ein Mensch beispielsweise zu einem Orthopäden geht und über Muskelverspannungen, Rückenschmerzen, Gelenksbeschwerden klagt oder beim Internisten über hohen Blutdruck oder Herzrhythmus-Störungen, dann wird das leider in der Schulmedizin häufig nicht weiter hinterfragt und analysiert. Eigentlich müssten alle Ärzte auch dieses psychotherapeutische Wissen haben, um etwa den Narzissmus als eine mögliche Ursache mit zu berücksichtigen.

„Narzissmus kann auch zu gesundheitlichen Schäden führen.“

Dr. Hans-Joachim Maaz

## **Gibt es denn überhaupt Narzissten, die sich in Behandlung befinden? Von allein werden sie ihre Störung ja wohl kaum erkennen!?**

Das ist richtig. Sie kommen jedenfalls nicht mit genau dieser Diagnose zum Psychotherapeuten. Sie kommen mit vordergründigen Beschwerden, also Angstzuständen, Erschöpfungsdepressionen oder Leistungseinbußen durch übermäßige Anstrengung. Erst im Laufe der Auseinandersetzung mit dem Therapeuten wird deutlich, dass es sich um eine narzisstische Störung handelt.

## **Wie sieht die Behandlung aus?**

Der Psychotherapeut rekonstruiert mit dem Patienten dessen Vergangenheit. Also bei-

spielsweise, wie er von seinen Eltern behandelt worden ist und welche Erfahrungen er in der Schule gemacht hat. Die Erinnerungen an diese Geschichten sind in der Regel mit erheblichen Gefühlen verbunden. Oft entstehen narzisstische Störungen, weil der Patient in seiner Kindheit massiv gekränkt oder eingekengt wurde. Oder der Auslöser war die „narzisstische Wut“, wie wir Therapeuten es nennen. Sprich, dass man nicht so gewürdigt und geliebt wurde, wie man es gebraucht hätte. Diese Gefühle in der Therapie zum Ausdruck zu bringen, trägt schon erheblich zur inneren Entspannung bei.

## **Wie lange dauert die Therapie?**

Das ist ein Prozess von etwa zwei bis drei Jahre.

## **Gibt es auch einen gesunden Narzissmus?**

Ja. Ein gesunder Narzissmus heißt, dass ein Mensch sich selbst akzeptieren und wertschätzen kann, und ist gleichzusetzen mit einem gesunden Selbstbewusstsein. Ein Mensch mit einem gesunden Narzissmus kann gut einschätzen, was seine Fähigkeiten sind, und akzeptiert aber auch, was er nicht kann. Sein Ehrgeiz ist normal, er kann objektiv bewerten, ob er etwas gut gemacht hat, und kann daraufhin entspannen. Das ist die gesunde Form des Narzissmus.

## **Welche Vorteile hat ein gesunder Narzisst?**

Menschen, die keinen ständigen inneren Antreiber haben, sind entspannter, zufriedener und glücklicher. Sie leben mit Anspannung und Entspannung, mit Tätigkeit und Ruhe. Solche Menschen sind auch sozial angenehm. Sie sind empathisch, können andere Menschen gut verstehen und akzeptieren, können auch Fremdes annehmen. Sie sind also im Grunde genommen die Menschen, die eine gute Partnerschaft, aber eben auch eine gute demokratische Gesellschaft tragen.

HANS-JOACHIM MAAZ  
Die narzisstische  
Gesellschaft

## **BUCHTIPP**

„Die narzisstische Gesellschaft: Ein Psychogramm“ von Dr. Hans-Joachim Maaz, dtv, 236 Seiten, 9,90 Euro



dtv

## Dependente Persönlichkeitsstörung (mindestens drei Kriterien)

- (1) Bei den meisten Lebensentscheidungen wird an die Hilfe anderer appelliert oder die Entscheidung wird anderen überlassen
- (2) Unterordnung eigener Bedürfnisse unter die anderer Personen zu denen eine Abhängigkeit besteht und unverhältnismäßige Nachgiebigkeit gegenüber den Wünschen anderer
- (3) Mangelnde Bereitschaft zur Äußerung angemessener Ansprüche gegenüber Personen zu denen eine Abhängigkeit besteht
- (4) Unbehagliches Gefühl beim Alleinsein aus übertriebener Angst nicht für sich allein sorgen zu können
- (5) Häufige Angst von einer Person verlassen zu werden zu der eine enge Beziehung besteht und auf sich selbst angewiesen zu sein
- (6) Eingeschränkte Fähigkeit Alltagsentscheidungen zu treffen ohne ein hohes Maß an Ratschlägen und Bestätigung von anderen

<https://dr-armin-kaser.com/psycho-tests/bin-ich-dependent/>

## Test: Bin ich dependent?

Sie haben große Angst, verlassen zu werden? Sie klammern sich an andere, haben wenig Selbstvertrauen und sind immer etwas depressiv? Das würden Psychologen eine abhängige (oder dependente) Persönlichkeit nennen.

 Nur 8 Fragen

Testergebnis + Empfehlung sofort

t

<https://www.libermenta.com/selbsttests/psychische-erkrankungen-tests/persoenlichkeitsstoerung-test/>



Welcher Persönlichkeits-Typus sind Sie?  
Machen Sie den Selbsttest.

Start

Mit dem Klick auf „Start“ werden Sie auf die Internetseite von Outgrow weitergeleitet und verlassen die Internetseite sowie die Verantwortlichkeiten der BühlerHealthCare AG. Outgrow ist ein Dienst, mit dem die Erstellung von Umfragen organisiert und Ergebnisse analysiert werden können. Die von Ihnen im Rahmen der Umfragen eingegeben Daten werden auf Servern von Outgrow gespeichert, die BühlerHealthCare AG hat keinen Einfluss auf die Datenverarbeitung durch Outgrow. Die BühlerHealthCare AG bekommt nach Abschluss Ihrer Umfrage Zugriff auf Ihre Antworten. Nähere Informationen zur Datenverarbeitung durch Outgrow erhalten Sie unter: [outgrow.co](https://outgrow.co) und [outgrow.co/privacy-policy/](https://outgrow.co/privacy-policy/). Dieser Selbsttest kann nur Anhaltspunkte für das Vorliegen von einer psychischen Erkrankung liefern. Er ergibt keine medizinische Diagnose und darf daher nicht zur Selbstdiagnostik verwendet werden. Eine gesicherte Diagnose kann gerade bei psychischen Erkrankungen nur nach einem persönlichen Gespräch mit einem Facharzt oder Psychotherapeuten gestellt werden. Für Schäden oder Unannehmlichkeiten, die auf allein aus dem Ergebnis des Selbsttests gezogenen Schlussfolgerungen beruhen, haften wir weder für unmittelbare noch mittelbare Schäden.

### Verhaltensmerkmale:

- Die Betroffenen zeigen eine extreme Nachgiebigkeit gegenüber dominierenden anderen Personen, sie verbinden damit die Hoffnung auf eine immer währende Versorgung und Unterstützung
- Der Wunsch nach Aufrechterhaltung einer Beziehung bleibt selbst bei Missbrauchserfahrungen und Abwertungen bestehen
- Die Betroffenen halten sich für unfähig und inkompetent
- Sie sind der Auffassung nicht allein überleben zu können
- Sie sind nur eingeschränkt fähig, Entscheidungen zu fällen, ohne ständig Ratschläge und die Zustimmung von anderen einzuholen

### Arbeit und Beruf

- ⇒ Da dependent/depressiv Strukturierte hoffen, dass andere sie brauchen und lieben, wenn sie viel arbeiten, übernehmen sie oft mehr Arbeit als sie bewältigen können und erschöpfen sich damit. Sie verwechseln Leistung mit Liebe.
- ⇒ Sie haben starkes Interesse an anderen Menschen und setzen sich oft sehr für sie ein.
- ⇒ Andere, die mit weniger Einsatz das Gleiche oder sogar mehr erreichen, werden oft kritisch gesehen. Leistung wird an der Anstrengung gemessen und nicht an den Ergebnissen.
- ⇒ Vielen fällt es aufgrund ihres Initiativmangels schwer eine Arbeit zu beenden, weil (unbewusst) befürchtet wird nicht wieder in Gang zu kommen.
- ⇒ Da sie wenig Funktionslust empfinden und kaum initiativ werden, kommen sie nur selten in Leitungspositionen.
- ⇒ Die Berentung wird nur schwer verkraftet. Da der Hauptsinn des Lebens darin bestand für andere da zu sein, fallen dann die entsprechenden Möglichkeiten weg.

### Kommunikation und Interaktion

- Die (über-)freundliche Kooperation, die bei anderen Persönlichkeitsstrukturen oft so schwer zu erreichen ist, ist genau hier das Problem: Die Betroffenen möchten dieses Muster in der Beziehung grundsätzlich immer fortsetzen. Wichtig ist jedoch eine Abgrenzung und die Entwicklung von Eigenständigkeit.
- Die Betroffenen sollten dosiert (damit die Angst nicht zu stark wird) dazu ermutigt werden, den Wunsch nach ständiger Versorgung und versorgen wollen aufzugeben.
- Dependent/Depressive sind meist manipulativ. Subtil und unauffällig versuchen sie durch Unterwerfung und sich Unentbehrlichmachen sicherzustellen, dass sie nicht verlassen werden.
- Um Bestätigung zu bekommen, tun sie in der Regel in Beziehungen das was andere erwarten.

### **Kommunikation und Interaktion**

- Wichtig sind konstante Zuverlässigkeit und die Einhaltung von Zusagen.
- Können alternative Verhaltensweisen, Abgrenzungen und „Nein-sagen“ gezeigt werden, ist Lob hilfreich. Die Bezugspersonen können zu einem wichtigen „Übungsobjekt“ werden.
- Menschen mit dependenter/depressiver Persönlichkeitsstrukturierung können nur dann wirksam unterstützt werden, wenn man ihnen hilft sich selbst zu helfen, keinesfalls sollten Entscheidungen und Aufgaben abgenommen werden.

### **Exkurs: „Anpassungsstörung“ (1)**

Die Störung setzt im Allgemeinen innerhalb eines Monats nach dem auslösenden Ereignis ein, ihre Symptomatik kann breit variieren. Die am häufigsten auftretenden psychischen Auffälligkeiten sind Angst und Sorge, Depressivität, Ärger, Verbitterung, Verzweiflung und emotionale Verwirrtheit. Auch Gefühle von Isolation, Bedrängnis und Traurigkeit können sich einstellen sowie der Eindruck, den alltäglichen Lebensaufgaben nicht mehr gewachsen zu sein.

Daneben können sich auch somatische Beschwerden einstellen, wie beispielsweise Verspannungen und Störungen im Verdauungsapparat. Ein Stimmungseinbruch sowie Desinteresse, Konzentrationsschwierigkeiten und der Verlust an Lebensfreude können das Sozialverhalten der Betroffenen beeinträchtigen und deren Leistungsfähigkeit einschränken. Verhaltensauffälligkeiten wie sozialer Rückzug oder Aggressivität können auftreten.

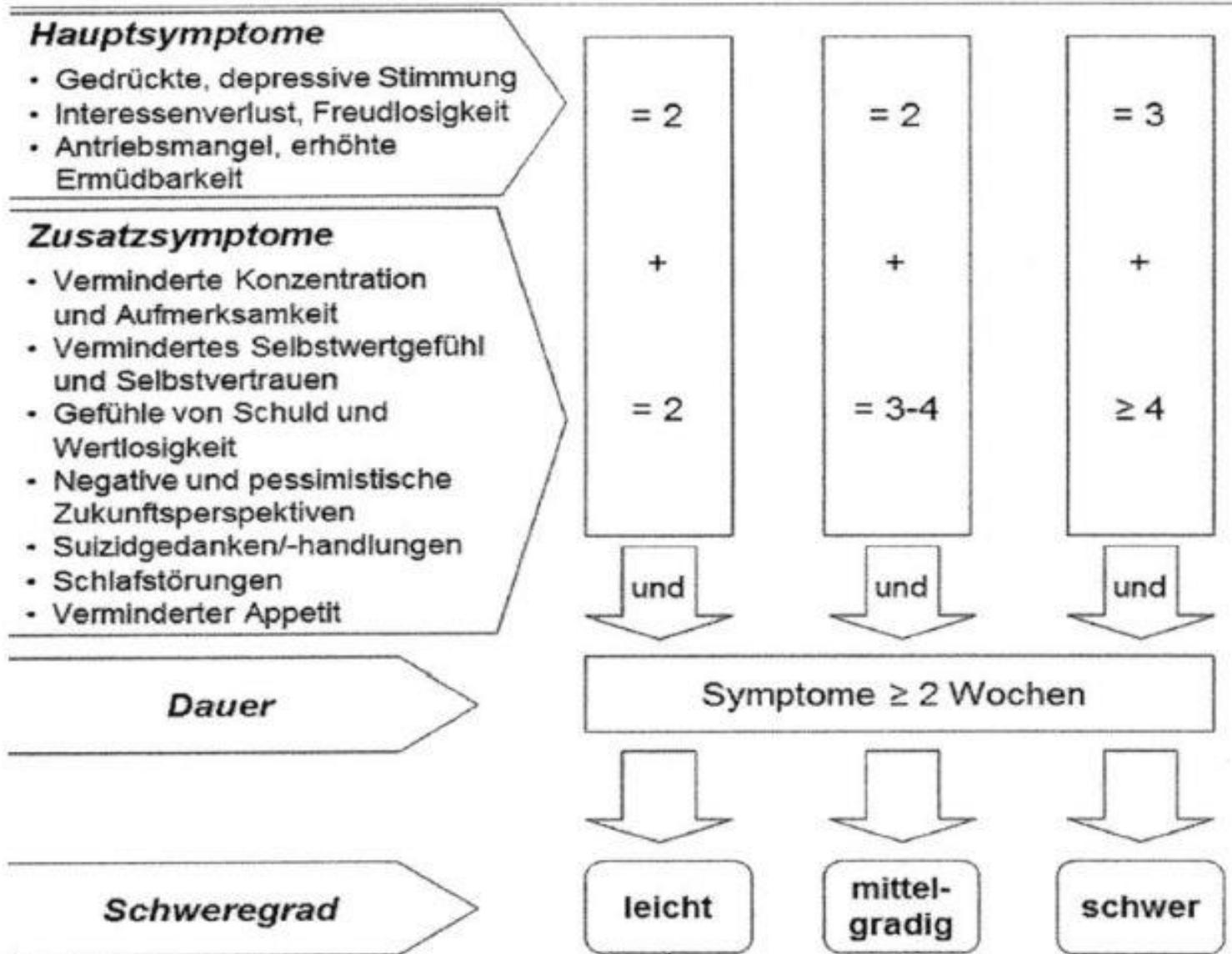
**Diese Symptome ähneln einer Depression, früher wurde auch der Begriff „reaktive Depression“ verwendet.**

### Exkurs: „Anpassungsstörung“ (2)

Eine Anpassungsstörung ist eine Reaktion auf ein einmaliges oder ein fortbestehendes belastendes Lebensereignis, die sich in negativen Veränderungen des Gemütszustandes (affektive Symptome) oder auch in Störungen des Sozialverhaltens (zwischenmenschlich) ausdrücken kann. Sie tritt auf, wenn Menschen einen neu eingetretenen schwierigen psychischen oder physischen Zustand über einen längeren Zeitraum hinaus nicht akzeptieren können bzw. sich an die neue Lebenssituation nicht adäquat anpassen können. Die Anpassungsstörung charakterisiert sich durch Zustände subjektiver Bedrängnis und emotionaler Beeinträchtigungen, die sozialen Beziehungen und die Leistungsfähigkeit sind eingeschränkt, was einen hohen Leidensgrad nach sich ziehen kann.

Auslösende Stressoren können beispielsweise (chronische) familiäre oder berufliche Konflikte oder Probleme, finanzielle Schwierigkeiten, körperliche Erkrankungen sowie Krankheits- oder Todesfälle in der Familie/im Bekanntenkreis, die Geburt eines Kindes, rechtliche Probleme oder auch Umzüge sein. Nicht die objektive Härte des Ereignisses, sondern das subjektive Empfinden der Belastung, die Menge der vorherigen schwierigen Erlebnisse, die individuelle Belastbarkeit sowie die Bewältigungsfähigkeiten sind entscheidend für die Krankheitsentstehung und ihren Schweregrad. **Eine Anpassungsstörung hält meist nicht länger als sechs Monate an, außer bei der längeren depressiven Reaktion.**

# Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -41-



## Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -42-

Hauptsymptome	
<b>Depressive Stimmung</b>	„Haben Sie sich in den letzten zwei Wochen niedergeschlagen oder traurig gefühlt?“ „Gab es Zeiten, an denen Ihre Stimmung besser oder schlechter war?“
<b>Interessenverlust und Freudlosigkeit</b>	„Haben Sie in der letzten Zeit das Interesse oder die Freude an wichtigen Aktivitäten (Beruf, Hobby, Familie) verloren?“ „Hatten Sie in den letzten zwei Wochen fast ständig das Gefühl, zu nichts mehr Lust zu haben?“
<b>Erhöhte Ermüdbarkeit und Antriebsmangel</b>	„Haben Sie Ihre Energie verloren?“ „Fühlen Sie sich ständig müde und abgeschlagen?“ „Fällt es Ihnen schwer, die Aufgaben des Alltags wie gewohnt zu bewerkstelligen?“
Zusatzsymptome	
<b>Verminderte Konzentration und Aufmerksamkeit</b>	„Haben Sie Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren?“ „Haben Sie Mühe, die Zeitung zu lesen, fernzusehen oder einem Gespräch zu folgen?“
<b>Vermindertem Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen</b>	„Leiden Sie an fehlendem Selbstvertrauen und/oder Selbstwertgefühl?“ „Fühlen Sie sich so selbstsicher wie sonst?“
<b>Gefühle von Schuld und Wertlosigkeit</b>	„Machen Sie sich häufig Selbstvorwürfe?“ „Fühlen Sie sich häufig schuldig für alles, was geschieht?“
<b>Negative und pessimistische Zukunftsperspektiven</b>	„Sehen Sie die Zukunft schwärzer als sonst?“ „Haben Sie Pläne für die Zukunft?“
<b>Suizidgedanken/Suizidhandlungen</b>	„Geht es Ihnen so schlecht, dass Sie über den Tod nachdenken oder daran, dass es besser wäre, tot zu sein?“ „Hatten oder haben Sie konkrete Pläne, sich etwas anzutun?“ „Haben Sie versucht, sich etwas anzutun?“ „Gibt es etwas, was Sie am Leben hält?“
<b>Schlafstörungen</b>	„Hat sich an Ihrem Schlaf etwas geändert?“ „Schlafen Sie mehr/weniger als sonst?“
<b>Verminderter Appetit</b>	„Hatten Sie mehr/weniger Appetit in der letzten Zeit?“ „Haben Sie ungewollt abgenommen?“

# Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -43-

t

## Fragebogen Depressionstest

(nach Goldberg)

**0** = trifft überhaupt nicht zu; **1** = trifft fast nicht zu;  
**2** = trifft etwas zu; **3** = trifft mäßig zu;  
**4** = trifft ziemlich stark zu; **5** = trifft sehr stark zu

1. Ich verrichte meine Tätigkeiten langsam.
2. Ich sehe hoffnungslos in die Zukunft.
3. Ich kann mich schwer auf das Lesen konzentrieren.
4. Ich habe an meinem Leben kein Vergnügen und keine Freude mehr.
5. Ich habe Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen.
6. Ich habe das Interesse an Dingen verloren, die mir sonst wichtig waren.
7. Ich fühle mich traurig, niedergeschlagen und unglücklich.
8. Ich bin unruhig und laufe ziellos hin und her.
9. Ich fühle mich müde und erschöpft.
10. Es kostet mich große Mühe, einfache Dinge zu erledigen.
11. Ich habe Schuld auf mich geladen und verdiene Bestrafung.
12. Ich fühle mich als Versager.
13. Ich fühle mich innerlich leer, wie abgestorben.
14. Ich habe Schlafstörungen (schlafe zu wenig, zu viel oder unruhig).
15. Ich überlege mir, wie ich mich umbringen könnte.
16. Ich fühle mich gefangen und eingeschlossen.
17. Ich fühle mich depressiv, auch wenn schöne Dinge passieren.
18. Ich habe ohne eine Diät abgenommen.

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					

Ergibt sich die Summe 15 oder mehr, könnte dies ein Hinweis für Sie sein, dass Sie einen Arzt oder Psychotherapeuten aufsuchen sollten. Wenn Sie bereits wegen Ihrer Depression behandelt werden, könnte Ihnen dieser Test dabei helfen, Ihre Fortschritte festzuhalten. Sie können den Test kopieren und regelmäßig ausfüllen (z. B. wöchentlich), um ihn dann beim nächsten Termin mit Ihrem Arzt zu besprechen.

#### **4. Information und Beratung, Handlungs- und Unterstützungsmöglichkeiten**

- **Mobbingtagebuch**
- **Kolleginnen und Kollegen**
- **Vorgesetzte**
- **Betriebsrat/Personalrat**
- **Psychotherapie (ambulant/stationär)**
- **Selbsthilfegruppen**
- **Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (LTA)**

## Mobbingtagebuch

Aus dem Mobbingtagebuch soll hervorgehen, was wann passiert ist und gegebenenfalls, wer als Zeuge in Betracht kommt. Beispielsweise bietet sich folgende Einteilung an:

Wann und wo? (Datum, möglichst genaue Uhrzeit und genauer Ort)	Was ist passiert? (Vorfall so genau wie möglich beschreiben)	Wer war dabei, hat den Vorfall gesehen, gehört (Zeugen)? Weitere Beweismittel?	Welche Folgen hat der Vorfall ausgelöst?	Zeugen oder andere Beweismittel für die Folgen?
---	---	---	--	---

Eine Eintragung könnte wie folgt aussehen:

25.7.2006, 15.18 Uhr, Büro des Kollegen X	Vorgesetzter V hat gesagt: »Was tun Sie eigentlich den ganzen Tag? Sie werden nicht dafür bezahlt, dass Sie nichts tun, auch wenn es das ist, was Sie am besten können.«	Kollegen X und Y waren dabei. Die Tür zur Sekretärin Frau S stand offen, sie müsste es auch gehört haben.	Übelkeit, Erbrechen	Kollege K war auch auf der Toilette, wollte wissen, warum ich gebrochen habe, und hat dann versucht, mich zu trösten.
--	---	---	---------------------	---

Zu den Beweismitteln:

Heben Sie *alles* auf, was Ihnen irgendwie helfen könnte: Notizen, E-Mail-Ausdrucke, Briefe, Fotos, gegebenenfalls zerstörte Dinge ... – manchmal hilft genau das, was Sie als unwichtig angesehen haben.

Falls Sie eine körperliche Beeinträchtigung erlitten haben, egal ob durch Körperverletzungen, sexuelle Übergriffe, Verteidigungshandlungen oder infolge der psychischen Beeinträchtigung (z. B. Magenkrämpfe): Gehen Sie sofort zum Arzt und lassen Sie es dokumentieren!

### **Kolleginnen und Kollegen:**

Wer verzweifelt ist, kann oft nicht differenziert sehen, ob dies tatsächlich der Realität entspricht. Oft fehlt die Kraft dazu. Mobber nutzen diese Situation geschickt für sich aus, indem sie die Worte wie »nie, immer, keiner« wählen. Doch an diesen Verallgemeinerungen kann man ansetzen und nachhaken. Fragen Sie nach, welche Personen mit »alle« gemeint sind. Lassen Sie sich die Aussage schriftlich geben. In der Regel nimmt der Angreifer davon Abstand. Fragen Sie gegebenenfalls bei den betreffenden Personen persönlich nach.

Oft kann man die KollegInnen bzw. das soziale Umfeld in drei Gruppierungen einteilen:

- Die Pro-Mobbing-Eingestellten
- Die Kontra-Mobbing-eingestellten
- Die „Neutralen“

### Die Contra-Mobbing-Eingestellten

Die Gruppierung sehen die unfairen Verhaltensweisen, äußern dies verbal und schreiten ein, da sie einen hohen Gerechtigkeits-sinn besitzen. Allerdings gibt es da gewisse Einschränkungen: Erstens gibt es immer weniger Menschen mit Zivilcourage. Aber das viel größere Problem ist, dass diese Menschen gerne helfen würden. Sie sind sich aber bewusst, dass sie selbst angegriffen werden, wenn sie Partei ergreifen.

So ärgerlich das ist, man kann diesen Menschen kaum einen Vorwurf machen. Es nützt wenig, wenn der Helfer selbst seinen Job riskiert. Das ist das Gleiche, als würde er bei einem Überfall eingreifen wollen, aber selbst verletzt werden. Die Unterstützer sind aber mitunter bereit, hinter vorgehaltener Hand Tipps zu geben, um dem Mobber eins »auszuwischen«.

Die Mutigeren sprechen unfaire Verhaltensweisen an. Als Kol-lege kann man sich klar abgrenzen, indem man offen mitteilt, dass unfaires Verhalten nicht mitgetragen wird.

### Die Neutralen

halten sich im Hintergrund und wollen mit der ganzen Sache nichts zu tun haben. Deshalb glaubt der Betroffene oft, dass diese Gruppe ebenfalls gegen ihn eingestellt sei.

Die Neutralen wollen in Ruhe ihre Arbeit machen und versuchen in der Regel, grundsätzlich jedem Konflikt aus dem Weg zu gehen. Sie haben oft Angst, selbst ins Gerede zu kommen oder Stellung nehmen zu müssen. Oftmals lehnen sie jedoch den unfairen Umgang mit dem betroffenen Kollegen ab.

Es lohnt immer, den jeweiligen Personenkreis genauer anzuschauen, um herauszufinden, wer welches Spiel mitmacht und insbesondere wer zu mir steht. Damit bin ich wieder handlungsfähiger.

### **Vorgesetzte:**

Die Reaktionsweisen der Vorgesetzten auf Mobbing in ihrem Team ist fast so vielfältig wie es Chefs gibt.

Da gibt es zum einen die Hilflos-Überforderten. Sie fühlen sich schrecklich unwohl bei der gestellten Anforderung, einen eskalierenden Konflikt lösen zu müssen. Sie suchen Ausreden, vertragen oder beteuern ihr absolutes Verständnis für die Situation.

Die anderen geben sich aggressiv-bissig oder auch einfach frech. Sie geben den Konflikt an die Kollegen zurück, fühlen sich nicht zuständig, lassen sich verleugnen oder verschieben den anberaumten Termin immer wieder.

In allen genannten Fällen lassen sie den Hilfesuchenden mit seinem Problem allein.

So schlimm Mobbing auch ist, es lässt sich im Prinzip immer – ausnahmslos – durch den Chef beenden. Er ist der erste und wichtigste Ansprechpartner, wenn der Konflikt zu eskalieren droht. Mobbing breitet sich da aus, wo Führungskräfte schwach und passiv sind.

*»Er hat unter anderem die Arbeitnehmer ... vor Diskriminierungen und Anfeindungen zu schützen, ... im Rahmen seiner allgemeinen Fürsorgepflicht auf das Wohl und die berechtigten Interessen des Arbeitnehmers zu schützen ... und ist verpflichtet, das Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers zu schützen.«*

Wenn der Chef selbst mobbt bzw. absolut blockiert, dann sollte im Vorfeld überlegt werden, gleich die nächsthöhere Instanz aufzusuchen. Gibt es keine übergeordnete Instanz, werden Sie intern wahrscheinlich nichts mehr erreichen, sondern externe Stellen anrufen müssen.

### **Informationen Führungsverhalten/Feedbackregeln:**

- Feedback sollte sich immer an den wenden, den es betrifft. Zwar ist offenbar nichts schöner als über Leute herzuziehen, die gerade nicht anwesend sind -und sich daher nicht wehren können- aber Sie sollten grundsätzlich ala „Haben Sie es ihr schon gesagt?“ reagieren, wenn MitarbeiterInnen sich über andere bei Ihnen beschweren wollen.
- Kaum etwas ist verheerender für das Selbstwertgefühl eines Menschen als öffentliche Kritik. Manche „Führungs-Despoten“ haben jedoch die „Gabe“ MitarbeiterInnen in einem Meeting öffentlich massiv zu kritisieren. Nach dieser Zerstörung der Motivation ist eine bessere Leistung allerdings kaum zu erwarten.
- Feedback sollte generell Positives beinhalten. Eine Möglichkeit für ein konstruktives Vorgehen ist, zunächst positive Aspekte der Arbeit hervorzuheben, dann Optimierungsvorschläge zu machen und anschließend über deren Umsetzung zu diskutieren.

## Informationen Führungsverhalten/Feedbackregeln:

### ICH-BOTSCHAFTEN STATT DU-BOTSCHAFTEN

Es macht einen Unterschied, ob Sie sagen: „*Ich wünsche mir, dass alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit am Arbeitsplatz erscheinen*“ oder ob Sie sagen: „*Sie kommen immer zu spät*“. Du-Botschaften fordern den anderen geradezu auf, sich aus seinem Steinzeitwerkzeugkasten zu bedienen und mit Flucht, Angriff oder Verteidigung zu reagieren.

### BESCHREIBEND STATT (AB-)WERTEND

Wenn Sie sagen „*Es geht nicht, dass Sie immer zu spät kommen*“ klingt es anders, als wenn Sie sagen „*Mir fällt auf, dass Sie in letzter Zeit mehrmals in der Woche eine Viertelstunde nach neun erscheinen*“. Natürlich enthält auch diese Aussage eine Wertung, aber eben keine Abwertung.

### KONKRETES VERHALTEN ANSPRECHEN, STATT GENERALISIEREN

Wenn Sie sagen: „*Sie kommen immer zu spät*“ ist dies eine unzulässige Verallgemeinerung. Sagen Sie wann genau und begrenzen Sie Ihre Kritik auf ein konkretes Verhalten und kritisieren Sie nicht die gesamte Persönlichkeit.

### DETAILLIERT UND SPEZIFISCH

Wenn jemand zu Ihnen sagt: „*Irgendwie sind Sie immer so komisch*“, so können Sie damit nichts anfangen. Sagen Sie, was genau Sie meinen und benennen Sie detailliert das Verhalten, das Ihnen missfällt.

## Informationen zu Übertragung und Gegenübertragung:

**Übertragung** bedeutet, dass eine Person Gefühle, Wertungen und Erwartungen aus früheren Beziehungen auf ein anderes Objekt überträgt.

### **Positive Gefühle**

Sympathie, Zuneigung,  
Respekt, Liebe etc.

### **Negative Gefühle**

Hass, Ärger  
Verachtung, Neid etc.

Individuelle „**Übertragungsauslöser**“ können sein:

Haarfarbe, Gesichtsausdruck, Alter, Verhalten, Mimik, Gestik,  
Geschlecht, Sprache etc.

Manchmal werden erst durch die Wahrnehmung einer Übertragung Gefühle und Probleme deutlich und verstehbar. Das Wahrnehmen und Reflektieren einer Übertragung (und der Gegenübertragung) ist deshalb wichtig und kann helfen die Beziehung/Interaktion zu verbessern.

**Gegenübertragung** nennt man die Gefühle und Handlungsimpulse, die in einem durch den „Überträger“ hervorgerufen werden. Die Gegenübertragung wird im wesentlichen durch diese drei Faktoren beeinflusst:

1. Die eigene Lebensgeschichte
2. Die Persönlichkeitsstruktur
3. Das Geschlecht

Die Wahrnehmung und Reflexion der Gegenübertragungsgefühle trägt ebenfalls dazu bei Hinweise auf die tatsächlichen Wünsche und Probleme im Kommunikationsgeschehen zu erhalten.

## **Hinweise zum Wahrnehmen von Übertragung und Gegenübertragung:**

1. Wenn es keinen rationalen bzw. bewussten Grund für ein Verhalten gibt, ist anzunehmen, dass das Hauptmotiv hierfür unbewusst ist und im emotionalen Bereich liegt (Eisbergmodell).
2. Anschließend ist es hilfreich nachspüren welche Übertragungsauslöser man möglicherweise hat, die dieses Verhalten motivieren.
3. Häufige Übertragungsvarianten sind Elternübertragungen, Geschlechterübertragungen, erotische Übertragungen oder Geschwisterübertragen.
4. Die Wahrnehmung der Gegenübertragungsgefühle gibt wichtige Hinweise auf das eigentliche Problem, hilft ein entsprechendes Praxisverhalten zu zeigen und destruktive Verwicklungen, Probleme und Konflikte zu vermeiden.

## Fallbeispiel Übertragung/Gegenübertragung:

1. Die KG-Sachbearbeiterin Heike Schnell kommt mit einem Fall zur KG-FM Teamleiterin Beate Blockfrist und bittet sie um Rat bzw. Entscheidung, weil sie Probleme mit den Diagnoseeinschätzungen haben würde.

Die Teamleiterin sieht jedoch auf den ersten Blick, dass die Sachbearbeitung durch Frau Schnell völlig korrekt ist und fragt sich warum sie eigentlich um einen Termin gebeten hat.

Sie empfindet das als Zeitverschwendung und ist deshalb verärgert darüber.

Aber dann fallen ihr Punkt 1 der Hinweise zur Wahrnehmung von Übertragung und Gegenübertragung ein: „Wenn es keinen rationalen bzw. bewussten Grund für ein Verhalten gibt, ist anzunehmen, dass das Hauptmotiv hierfür unbewusst ist und im emotionalen Bereich liegt (Eisbergmodell)“.

2. Sie denkt daher darüber nach welche Übertragungsauslöser sie möglicherweise für Frau Schnell hat.

Dazu fällt ihr der Altersunterschied von über 20 Jahren und ihre Vorgesetztenposition ein. Zudem halten sie viele für empathisch und fürsorglich.

3. Könnte es also sein, das Frau Schnell das Gespräch (unbewusst) herbeigeführt hat, um Lob zu bekommen? Dafür würde auch sprechen, das der Fall von ihr eigentlich vorbildlich bearbeitet worden ist.

Handelt es sich aufgrund von individuellen Übertragungsauslösern vielleicht um eine Mutterübertragung? Frau Blockfrist stellt sich außerdem die Frage „Warum muss die Sachbearbeiterin eigentlich zu mir kommen, um sich Lob abzuholen?“ „Was war denn da in der Beziehung zur leiblichen Mutter los?“

4. Beate Blockfrist fühlt sich plötzlich an ihr eigenes Erleben zu Hause erinnert: Ihr Mutter hatte für sie kaum warmherzige Gefühle und hat sie nur sehr selten gelobt.

Ihr Vater war dazu leider kein Korrektiv: Er konnte zwar gut „jagen“, d. h. er war beruflich erfolgreich. In der „Höhle“ hatte er jedoch nichts zu sagen, ließ sich „kastrieren“ und ihr gegenüber von der Mutter instrumentalisieren („Warte nur bis Vater nach Hause kommt“).

Plötzlich spürt sie ein tiefes Verständnis für Frau Schnell, bespricht mit ihr den Fall differenziert (obwohl sie das sachlich gar nicht für erforderlich hält) und lobt sie begründet.

Ergebnis: Die Sachbearbeiterin verlässt strahlend ihr Büro, offenbar hat die Teamleiterin ins Schwarze getroffen! Sie hat die Kollegin motiviert und unterstützt und die Beziehung gefestigt.

**Frage: Welches Risiko ist Beate Blockfrist andererseits damit eingegangen?**

### **Betriebs-/Personalrat:**

Kommt der Betroffene bei seinen Vorgesetzten mit seinem Anliegen nicht weiter und sucht Hilfe in seiner betrieblichen Umgebung, dann ist der Betriebs-/Personalrat (= im Folgenden PR/BR genannt) der nächste Ansprechpartner. Engagierte Personalräte/Betriebsräte beraten, greifen deeskalierend in den Prozess ein und vermitteln zwischen den Konfliktparteien, um damit einen Interessensausgleich zu schaffen.

Sie sind mit den gesetzlichen Grundlagen vertraut, kennen die internen Strukturen des Betriebes und beurteilen diese besser als ein Außenstehender. Der PR/BR ist ein unentbehrliches Sprachrohr zur Vertretung der Arbeitnehmerinteressen.

### **Betriebs-/Personalrat:**

Bevor Sie den PR/BR aufsuchen oder wenn Sie sich nicht sicher sind, dass er Sie in Ihrem Sinne unterstützt, machen Sie sich im Vorfeld Notizen bzw. führen Sie ein Protokoll:

- Sind alle Punkte, die mir wichtig waren, hinreichend abgeklärt und besprochen worden?
- Habe ich ein besseres Gefühl, wenn ich an das nächste, gemeinsame Gespräch mit dem Konfliktpartner denke?
- Hat er mich ehrlich und aufrichtig über Chancen und Risiken aufgeklärt?
- Welche Informationen darf der PR/BR über mich weitergeben und welche sollen im Rahmen der Schweigepflicht unterlassen werden.

# Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -62-

[www.bptk.de/wege-zur-psychotherapie-jetzt-auch-auf-englisch-und-tuerkisch/](http://www.bptk.de/wege-zur-psychotherapie-jetzt-auch-auf-englisch-und-tuerkisch/)



## Wege zur Psychotherapie



Jetzt online auch auf Türkisch und Englisch

<b>1. Was ist Psychotherapie?</b>	<b>5</b>
<b>2. Wann bin ich psychisch krank?</b>	<b>6</b>
Erste Fragen an sich selbst	<b>7</b>
<b>3. Wer behandelt psychische Krankheiten?</b>	<b>8</b>
Wie finde ich einen Psychotherapeuten?	<b>9</b>
<b>4. Wie werden psychische Krankheiten behandelt?</b>	<b>13</b>
<b>5. Was passiert in einer Psychotherapie?</b>	<b>20</b>
<b>6. Wirkt Psychotherapie?</b>	<b>27</b>
<b>7. Wer übernimmt die Kosten?</b>	<b>30</b>
<b>8. Welche Rechte haben Sie als Patient?</b>	<b>34</b>
<b>9. Adressen</b>	<b>38</b>

## Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -63-

### **Psychotherapeutische Sprechstunde**

Der erste Zugang zur Psychotherapie ist die psychotherapeutische Sprechstunde. In der Regel erhalten PatientInnen diesen Termin innerhalb von 4 Wochen. Es wird geklärt, ob eine Psychotherapie notwendig ist. Erwachsene können die Sprechstunde maximal 6 Mal je 25 Minuten in Anspruch nehmen, Kinder und Jugendliche sowie Menschen mit einer „geistigen“ Behinderung (Intelligenzminderung) maximal 10 Mal.

### **Psychotherapeutische Akutbehandlung**

Eine Akutbehandlung soll PatientInnen bei stärkeren aktuellen Symptomen unterstützen und einer negativen Entwicklung vorbeugen. Eine umfassendere Problembearbeitung erfolgt dann erst in einer anschließenden Psychotherapie. Eine Akutbehandlung kann als Einzeltherapie in Einheiten von mindestens 25 Minuten bis zu 24 Mal durchgeführt werden. Dabei können Bezugspersonen einbezogen werden. Die Stunden der Akutbehandlung werden auf das Stundenkontingent einer folgenden Langzeittherapie angerechnet bzw. ersetzen die Kurzzeittherapie I (KZT I). Die Akutbehandlung muss nicht bei der Krankenkasse beantragt, jedoch dort gemeldet werden.

### **Kurzzeittherapie I und II**

Die Kurzzeittherapie I (KZT I) umfasst 12 Stunden. Sie kann um weiter 12 Stunden Kurzzeittherapie II (KZT II) verlängert werden und muss bei der Krankenkasse beantragt werden. Sie ist aber nicht gutachterpflichtig. Die Stunden, die als Akutbehandlung, KZT I oder KZT II durchgeführt wurden, werden zur Stundenzahl einer anschließenden Langzeittherapie aufaddiert. Eine „Psychotherapiestunde“ dauert 50 Minuten.

### **Probatorische Sitzungen**

Es ist möglich, 2-4 Probestunden (Kinder und Jugendliche bis zu 6 Stunden) bei einer/einem Therapeuten zu machen. Nach diesen probatorischen Stunden und bevor die Psychotherapie beginnt, muss medizinisch abgeklärt werden ob eventuell eine körperliche Erkrankung vorliegt (Konsiliarbericht). Probatorische Sitzungen werden nicht auf die Stundenkontingente angerechnet.

### **Kombinationsmöglichkeiten**

Tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie, analytische Psychotherapie und Verhaltenstherapie können jeweils als Einzeltherapie oder als Gruppentherapie durchgeführt werden. Bei Erwachsenen können sie auch kombiniert werden. Tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie/analytische Psychotherapie und Verhaltenstherapie sind jedoch nicht kombinierbar.

### **Therapeutenwechsel**

Ein Therapeutenwechsel ist möglich. Dabei können die noch nicht in Anspruch genommenen Sitzungen des Bewilligungskontingentes auf den/die neuen Therapeuten übertragen werden. Dies ist jedoch nur möglich, wenn innerhalb des Therapieverfahrens gewechselt wird. Bei einem Verfahrenswechsel muss immer ein erneuter Antrag gestellt werden.

### **Therapiekontingente**

Die Tabelle zeigt wie viele Therapiestunden von den Krankenkassen übernommen werden. "E" bedeutet "Einzelstunde" (50 Minuten) in Einzeltherapie. "D" heißt "Doppelstunde" (zweimal 50 Minuten) in Form einer Gruppentherapie. Gruppentherapien mit 3 bis 9 TeilnehmerInnen finden immer in Doppelstunden statt.

## Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -64-

<b>ANALYTISCHE PSYCHOTHERAPIE</b>			
<b>Bewilligungsschritte</b>	<b>Erwachsene</b>	<b>Jugendliche</b>	<b>Kinder</b>
Kurzzeittherapie I (oder Akutbehandlung)	12E/12D	12E/12D	12E/12D
Kurzzeittherapie II	12E/12D	12E/12D	12E/12D
Langzeittherapie	160E/80D	90E/60D	70E/60D
Höchstgrenze	300E/150D	180E/90D	150E/90D
<b>TIEFENPSYCHOLOGISCH FUNDIERTE PSYCHOTHERAPIE</b>			
Kurzzeittherapie I (oder Akutbehandlung)	12E/12D	12E/12D	12E/12D
Kurzzeittherapie II	12E/12D	12E/12D	12E/12D
Langzeittherapie	60E/60D	90E/60D	70E/60D
Höchstgrenze	100E/80D	180E/90D	150E/90D
<b>VERHALTENSTHERAPIE</b>			
Kurzzeittherapie I (oder Akutbehandlung)	12E/12D	12E/12D	12E/12D
Kurzzeittherapie II	12E/12D	12E/12D	12E/12D
Langzeittherapie	60E/60D	60E/60D	60E/60D
Höchstgrenze	80E/80D	80E/80D	80E/80D
<b>SYSTEMISCHE THERAPIE</b>			
Kurzzeittherapie I (oder Akutbehandlung)	12E/12D	12E/12D	12E/12D
Kurzzeittherapie II	12E/12D	12E/12D	12E/12D
Langzeittherapie	36E/36D	36E/36D	36E/36D
Höchstgrenze	48E/48D	48E/48D	48E/48D

### **Rezidivprophylaxe**

Im Kontext einer Langzeittherapie kann es sinnvoll sein eine ausschleichende Behandlung mit den **innerhalb des bewilligten Kontingents** verbliebenen Stunden anzubieten. Bei einer Behandlungsdauer von 40 oder mehr Stunden können maximal 8 Stunden und bei einer Behandlungsdauer von 60 oder mehr Stunden maximal 16 Stunden für die Rezidivprophylaxe genutzt werden. Für Rezidivprophylaxe vorgesehene Stunden können bis zu zwei Jahre nach Abschluss der Langzeittherapie in Anspruch genommen werden. Sollte vor dem Ablauf von zwei Jahren die Neubeantragung einer Therapie notwendig sein, ist sie auf jeden Fall gutachterpflichtig.



### Psychotherapie-Informationsdienst (PID)

Kompetente Beratung zur Wahl der geeigneten Therapeutin/ des geeigneten Therapeuten. Der Psychotherapie-Informationsdienst (PID) ist ein Dienstleistungsangebot der Deutschen Psychologen Akademie des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP).



[PID](#)

[Erste Schritte](#)

[Therapeutensuche](#)

[Telefonberatung](#)

[Psychotherapie](#)

[Rechtliches](#)

[FAQ](#)

[Links & Downloads](#)

#### Sie haben sich zu einer Psychotherapie entschlossen oder suchen psychotherapeutische Hilfe?

Sie benötigen kompetente Beratung zur Wahl der geeigneten Therapeutin oder des geeigneten Therapeuten? Dann können Sie entweder über die kostenlose Therapeutensuche in unserer Online-Datenbank selbst suchen oder Sie nehmen unsere kostenlose Telefonberatung in Anspruch.

Der Psychotherapie-Informationsdienst (PID) ist ein Dienstleistungsangebot der Deutschen Psychologen Akademie des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP).

Unter Fragen und Antworten befinden sich Antworten auf häufig gestellte Fragen, allgemeinere Informationen finden Sie unter Psychotherapie und Rechtliches. Unter Erste Schritte finden Sie einen Handlungsleitfaden für den Weg zur Psychotherapie.

Alle im PID verzeichneten Therapeutinnen und Therapeuten haben ihre berufsrechtliche und ggf. sozialrechtliche Qualifikation nachgewiesen. Die von ihnen angebotenen fachlichen Spezialisierungen wurden anhand eines ausführlichen Fragebogens dokumentiert und zugesichert. Alle Teilnehmenden des PID haben sich verpflichtet, den berufsethischen Richtlinien zu folgen.

Damit leistet der PID einen wesentlichen Beitrag zu einer qualitätsorientierten Psychotherapie.

Bei Fragen freuen wir uns,  
von Ihnen zu hören.

#### Telefon

030 / 2 09 16 63 30

#### Fax

030 / 2 09 16 67 73 31

#### Telefonische Beratungszeiten

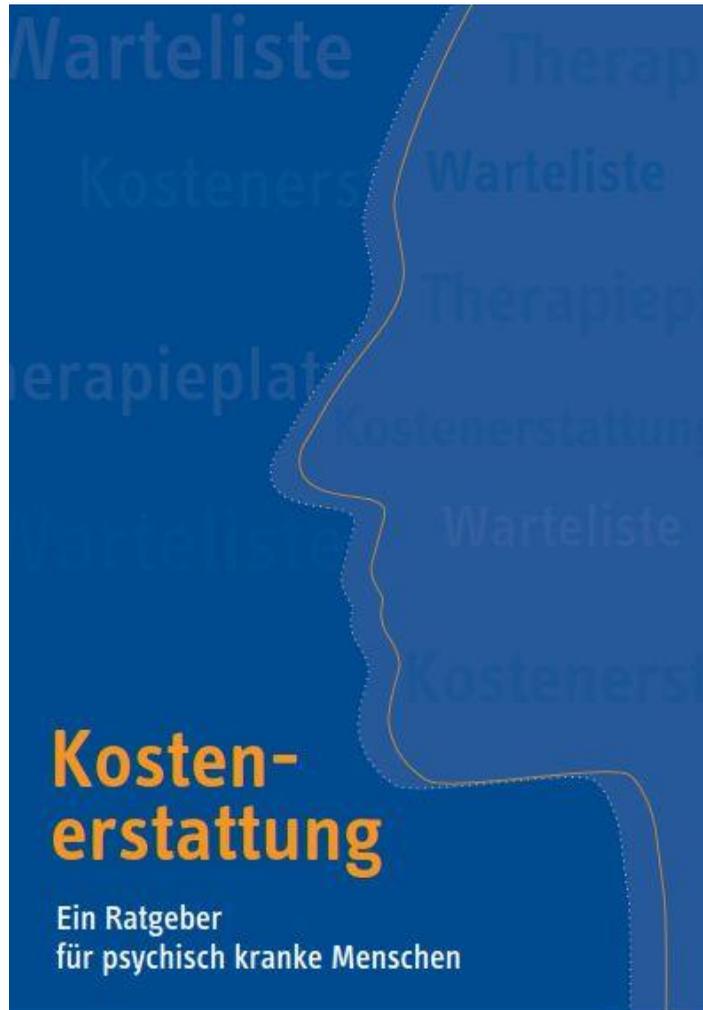
Montag 10 -13 + 16 - 19 Uhr  
Dienstag 10 -13 + 16 - 19 Uhr  
Mittwoch 13 - 16 Uhr  
Donnerstag 13 - 16 Uhr

#### E-Mail

[pid@psychologenakademie.de](mailto:pid@psychologenakademie.de)

#### Post an:

Psychotherapie-  
Informationsdienst (PID)  
Am Köllnischen Park 2  
10179 Berlin



<https://hellobetter.de/blog/kostenerstattung-psychotherapie/>

### Anerkannte Ausbildungsstätten nach § 6 Psychotherapeutengesetz in Bayern

Name der Ausbildungsstätte	Adresse	Kontakt	Vertiefungsgebiet	Ausbildung	Plätze TZ	Plätze VZ
Akademie für Psychoanalyse und Psychotherapie München e. V.	Schwanthalerstraße 106 80339 München	089/506000 <a href="http://www.psychoanalyse-muenchen.de">www.psychoanalyse-muenchen.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren, tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie	PP		17 p. a.
				KJP		12 p. a.
Alfred Adler Institut für Individualpsychologie e. V.	Dall'Armstraße 24 80638 München	089/176091 <a href="http://www.adlerinstitut-muenchen.de">www.adlerinstitut-muenchen.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren, tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie	PP		8 in 2 J.
				KJP		8 in 2 J.
Arbeitsgemeinschaft für Verhaltensmodifikation (AVM) gGmbH Institutsambulanz München	Ohmstraße 1 80802 München	089/38888470 <a href="http://www.avm-d.de">www.avm-d.de</a>	Verhaltenstherapie	PP		5 in 2 J.
Ausbildungsinstitut München (AIM) im Verein zur Förderung der Klinischen Verhaltenstherapie (VFKV) e. V.	Lindwurmstraße 117/III 80337 München	089/74657984 <a href="http://www.vfkv.de">www.vfkv.de</a>	Verhaltenstherapie	PP		30 p. a.
				KJP		18 in 2 J.
Ärztlich Psychologischer Weiterbildungskreis (ÄPK) für Psychotherapie und Psychoanalyse München/ Südbayern e. V.	Hedwigstraße 3 80636 München	089/1238211 <a href="http://www.aepk.de">www.aepk.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren	PP		28 in 2 J.
Bayerische Private Akademie für Psychotherapie (BAP) GmbH	Rotkreuzplatz 1 80634 München	089/189579880 <a href="http://www.bap-akademie.de">www.bap-akademie.de</a>	Verhaltenstherapie	PP		15 p. a.
Centrum für Integrative Psychotherapie CIP GmbH	Rotkreuzplatz 1 80634 München	089/189579880 <a href="http://www.cip-akademie.de">www.cip-akademie.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren, tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie Verhaltenstherapie	PP		15 p. a.
				KJP		15 p. a.
				PP		12 p. a.
C. G. Jung-Institut München e. V.	Rosenheimer Straße 1 Müllersches Volksbad 81677 München	089/2714050 <a href="http://www.jung-institut-muenchen.de">www.jung-institut-muenchen.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie	KJP		15 p. a.
				PP		5 p. a.

Name der Ausbildungsstätte	Adresse	Kontakt	Vertiefungsgebiet	Ausbildung	Plätze TZ	Plätze VZ
Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie dgvt-Ausbildungsakademie ABZ München	Marktstraße 55 83646 Bad Tölz	8041/795207 <a href="http://www.dgvt.de">www.dgvt.de</a>	Verhaltenstherapie	PP		21 in 1 1/2 J.
				KJP		16 in 1 1/2 J.
IFT-Gesundheitsförderung GmbH	Montsalvatstraße 14 80804 München	089/36080494 <a href="http://www.vtausbildung.de">www.vtausbildung.de</a>	Verhaltenstherapie	PP		30 p. a.
AMEOS Institut Süd für tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie (AISPT)	Jakob-Weindler-Str. 1 84359 Simbach a. Inn	08571/985176 <a href="http://www.inntalklinik.de">www.inntalklinik.de</a>	tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie	KJP		8 p. a.
				PP		8 in 3 J.
Lehrinstitut für Psychotherapie und Psychoanalyse München LPM e. V.	Am Mitterfeld 11 a 81829 München	089/42017592 <a href="http://www.lpm-muenchen.de">www.lpm-muenchen.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren	PP		13 p. a.
Münchner Arbeitsgemeinschaft für Psychoanalyse e. V. (MAP)	Rosenheimer Straße 1 Müllersches Volksbad 81667 München	089/2715966 <a href="http://www.psychoanalyse-map.de">www.psychoanalyse-map.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren	PP		17 p. a.
				KJP		8 p. a.
Münchner Lehr- und Forschungsinstitut (LFI) der Deutschen Akademie für Psychoanalyse (DAP) e. V.	Goethestraße 54 80336 München	089/539674 <a href="http://www.psychoanalysebayern.de">www.psychoanalysebayern.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren, tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie	PP		15 p. a.
				KJP		7 p. a.
				PP		15 p. a.
AVR Psychotherapy & Supervision Ltd. Ausbildungsinstitut für Verhaltenstherapie Regensburg	Buchenstraße 9 93197 Zeitlarn	0941/99224165 <a href="http://www.avr-regensburg.de">www.avr-regensburg.de</a>	Verhaltenstherapie	KJP		7 p. a.
				PP		15 p. a.
Psychoanalytische Arbeitsgemeinschaft München (PAM) e. V.	Oberföhringer Str. 30 81925 München	089/99750734 <a href="http://www.pam-dpv-psa.de">www.pam-dpv-psa.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie	PP		4 p. a.
				PP		4 p. a.
Süddeutsche Akademie für Psychotherapie	Herbisried 10 a 87730 Bad Grönenbach	08334/986373 <a href="http://www.sueddeutsche-akademie.de">www.sueddeutsche-akademie.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren Verhaltenstherapie Gesprächspsychotherapie	PP		24 p. a.

Name der Ausbildungsstätte	Adresse	Kontakt	Vertiefungsgebiet	Ausbildung	Plätze TZ	Plätze VZ	
Telos Institut für Psychotherapie GmbH	Kindermannstraße 7 80637 München	089/152855 <a href="http://www.telosgesellschaft.de">www.telosgesellschaft.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren	PP	5 p. a.		
				KJP	5 p. a.		
ZIST Akademie für Psychotherapie gemeinnützige GmbH	Zist 1 82377 Penzberg	08856/93690 <a href="http://www.zist-akademie.de">www.zist-akademie.de</a>	tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie	PP	30 p. a.		
Institut für Psychotherapie am kbo-lsar-Amper-Klinikum (IP-kbo-IAK)	Vockestraße 72 85540 Haar b. München	089/45623203 <a href="http://www.iak-kbo.de">www.iak-kbo.de</a>	Verhaltenstherapie	PP		20 in 2 J.	
DGVt-Ausbildungszentrum Erlangen (ABZ)	Nägelsbachstraße 49 c 91052 Erlangen	09131/4000733 <a href="http://www.ausbildungszentrum-erlangen.de">www.ausbildungszentrum-erlangen.de</a>	Verhaltenstherapie	PP		22 p. a.	
				KJP		22 p. a.	
Arbeitsgemeinschaft für Verhaltensmodifikation Bamberg e. V. (AVM)	Dr. Haas-Straße 4 96047 Bamberg	0951/2085211 <a href="http://www.avm-d.de">www.avm-d.de</a>	Verhaltenstherapie				
				Würzburg	PP	25 p. a.	
				Bamberg	KJP	20 p. a.	
Centrum für integrative Psychotherapie gGmbH Bamberg (CIP)	Fleischstraße 17 96047 Bamberg	0951/8631910 <a href="http://www.cip-bamberg.de">www.cip-bamberg.de</a>	Verhaltenstherapie	PP	21 p. a.	15 p. a.	
Institut für Psychoanalyse und analytische Psychotherapie Würzburg e. V. (IPaP)	Eichhornstraße 4 97070 Würzburg	0931/3537089 <a href="http://www.psychoanalyse-wuerzburg.de">www.psychoanalyse-wuerzburg.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren	PP	5 p. a.		
				KJP	3 p. a.		
Institut für Psychoanalyse (DPG) Nürnberg-Regensburg e. V. (IPNR)	Penzstraße 10 90419 Nürnberg	0911/97797101 <a href="http://www.dpg-nuernberg.com">www.dpg-nuernberg.com</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren	PP	7 p. a.		
Institut für Verhaltenstherapie, Verhaltensmedizin und Sexuologie e. V. Nürnberg (IVS)	Nettelbeckstraße 14 90491 Nürnberg	0911/599536 <a href="http://www.ivs-nuernberg.de">www.ivs-nuernberg.de</a>	Verhaltenstherapie Verhaltenstherapie	PP	16 p. a.	54 p. a.	
				KJP	16 p. a.	16 p. a.	
Institut für Psychoanalyse und Psychotherapie von Kindern und Jugendlichen Nürnberg e. V. (KIP)	Tonwärtsstraße 21 90480 Nürnberg	0911/4008659 <a href="http://www.kinderanalytisches-institut.de">www.kinderanalytisches-institut.de</a>	psychoanalytisch begründete Verfahren	KJP	4 p. a.		

Name der Ausbildungsstätte	Adresse	Kontakt	Vertiefungsgebiet	Ausbildung	Plätze TZ	Plätze VZ
Institut für Psychodynamische Psychotherapie Nürnberg e. V. (PIN)	Pirkheimer Straße 4 90408 Nürnberg	0911/93783971 <a href="http://www.psychodynamisches-institut.de">www.psychodynamisches-institut.de</a>	tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie analytische Psychotherapie	PP	6 p. a.	
				PP	4 p. a.	
Weiterbildungsausschuss Psychologische Psychotherapie (Weiterbildungsstudiengang am Lehrstuhl für Psychologie I der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität Würzburg WAPP)	Marcusstraße 9 -11 97070 Würzburg	0931/3182842 <a href="http://www.wapp.psychologie.uni-wuerzburg.de">www.wapp.psychologie.uni-wuerzburg.de</a>	Verhaltenstherapie	PP	9 p. a.	9 p. a.

TZ = Teilzeit (5-jährige Ausbildung); VZ = Vollzeit (3-jährige Ausbildung); PP = Psychologischer Psychotherapeut; KJP = Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut

Stand: 01.10.2015

## Stationäre medizinische Reha:



The screenshot shows the website for AHG Klinik Waren, a psychosomatic treatment center. The page is titled 'Schwerpunkt Mobbing' (Focus: Mobbing). The header includes the clinic's logo and navigation links: Startseite, Klinik, Arbeitsbereiche, Qualität, Service, Kontakt, and AHG-Unternehmensseite. A breadcrumb trail reads: AHG Klinik Waren > Psychosomatisches Behandlungszentrum an der Müritz > Klinik > Wen behandeln wir > Schwerpunkt Mobbing. A search bar is located in the top right corner.

**AHG Klinik Waren**  
Psychosomatisches Behandlungszentrum an der Müritz

Startseite Klinik Arbeitsbereiche Qualität Service Kontakt AHG-Unternehmensseite

AHG Klinik Waren  
Psychosomatisches Behandlungszentrum an der Müritz > Klinik > Wen behandeln wir > Schwerpunkt Mobbing

Stellenangebote

Suche

**Schwerpunkt Mobbing**

Mobbing als systematisches Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte scheint heute ein zentrales Gesundheitsproblem darzustellen. Bei den Gemobbten kommt es häufig zu einer breiten Palette körperlicher, psychischer und sozialer Beeinträchtigungen bzw. Störungen. Mobbingbetroffene Patienten brauchen eine Behandlung, die sowohl auf ihr Mobbinggeschehen wie auch auf ihre Krankheitssymptome bzw. -beschwerden eingeht. Für diese Besonderheiten haben wir ein spezielles Konzept entwickelt. Kernpunkt ist die Verbindung von verhaltenstherapeutisch fundierter Einzel- und Gruppentherapie mit spezifischen Bausteinen sowohl zur Krankheitssymptomatik als auch zum Arbeitsplatzkonflikt. Ziel unseres Angebotes ist, die Betroffenen beim Wiedergewinnen von Vertrauen in die eigene körperliche, psychische und soziale Funktionstüchtigkeit zu unterstützen und mit ihnen tragfähige Entscheidungen bzgl. ihrer beruflichen Zukunft vorzubereiten. Wesentliches Element unserer Behandlung ist die Mobbinggruppe. In den Gruppensitzungen wird eine Analyse und aktive Auseinandersetzung mit der jeweiligen Mobbingssituation und die Suche nach individuellen Problemlösungen angestrebt.

Für weitere Fragen stehen Ihnen Herr Dipl.-Psych.Dr. A. Schumacher, Leitender Psychologe unter Tel. +49 3991 635-420 zur Verfügung.

Weitere Informationen: als PDF-Datei

Hilfe bei Mobbing

**Chefarzt**

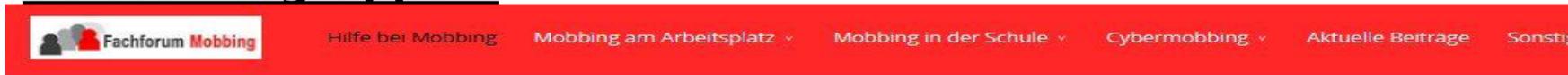


**Dr. med. Otmar Kristof**  
Facharzt für Innere Medizin,  
Psychotherapie, Sozialmedizin,  
Rehabilitationswesen

**Kontakt:**  
Tel. +49 3991 635-0  
Fax +49 3991 635-426  
E-Mail [waren@ahg.de](mailto:waren@ahg.de)

**Adresse:**  
AHG Klinik Waren  
Am Kurpark 1  
17192 Waren (Müritz)

## Selbsthilfegruppen:



Fachforum **Mobbing** – Informationen & Unterstützung

**„Nicht wie der Wind weht,  
sondern wie wir die Segel setzen,  
darauf kommt es an.“**

Sie suchen Hilfe oder Sie möchten sich über Mobbing informieren?

Hier finden Sie umfangreiche Informationen (Fachartikel, Rezensionen etc.) sowie Links zu Unterstützungsangeboten aus dem gesamten deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz).

- [Mobbing am Arbeitsplatz](#)
- [Mobbing in der Schule](#)
- [Cybermobbing](#)

Ob es Mobbing, Bossing, Bullying, Straining oder (nur) ein einfacher Konflikt ist, das ist für Betroffene in der Regel nicht so wichtig. Schnelle Hilfe zu finden, wenn Schikanierungen oder Ausgrenzungen am Arbeitsplatz, in der Schule oder im Internet erlebt werden, allerdings schon. Hier finden Sie Informationen und Hilfe!

Tipp: Bevor Sie zum Anwalt gehen oder einen Mobbing-Vorwurf erheben, informieren Sie sich bei einer spezialisierten Beratungsstelle oder Mobbing-Hotline.

Sie interessieren sich für das Thema, weil Sie oder Menschen aus Ihrem Umfeld betroffen sind oder Sie sich beruflich damit befassen? Dann lade ich Sie herzlich in unser [Online-Forum bei XING](#) ein.

Für die Inhalte der Beiträge auf dieser Seite sind die jeweiligen Autoren verantwortlich.



Online-Forum

- [Fachforum Mobbing bei XING](#)

Suche

Neueste Beiträge

- Sollte man im Vorstellungsgespräch über Mobbingerfahrungen sprechen?
- Mobbing – Psychoterror des Alltags
- Vom Phänomen zum Problem – 2. Cybermobbing Kongress in Berlin
- Ein trauriger Leserbrief zur Weihnachtszeit
- Mobbing, das Ebola des Arbeitslebens

## Selbsthilfegruppen:



ÜBER NAKOS | KONTAKT | 

PATIENT & SELBSTHILFE | VOLLTEXTSUCHE 

ADRESSEN | **INFORMATIONEN** | THEMEN | AKTUELLES | SERVICE

Sie befinden sich hier: [HOME](#) / [INFORMATIONEN](#) / [BASISWISSEN](#) / [SELBSTHILFEGRUPPE FINDEN](#) Seite drucken

### Wie finde ich eine Selbsthilfegruppe?

Die NAKOS stellt nicht direkt Kontakte zu den rund 70.000 bis 100.000 Selbsthilfegruppen in Deutschland her. Sie vermittelt jedoch zu Organisationen und Einrichtungen, die einen Überblick über Selbsthilfegruppen haben.

Die lokalen und regionalen **Selbsthilfekontaktstellen** sammeln Informationen zu den Selbsthilfegruppen in der jeweiligen Region.

Auch die überregionalen, landesweiten oder bundesweiten **Selbsthilfeorganisationen**, die zu einem bestimmten Thema oder einer Problemstellung arbeiten, können bei der Suche nach einer Selbsthilfegruppe behilflich sein.

Mit dem Verknüpfungsangebot "Betroffene suchen Betroffene" vermittelt die NAKOS darüber hinaus Kontakte zu **Menschen mit seltenen Erkrankungen und Problemen**, die selbst auch noch keine passende Selbsthilfegruppe gefunden haben.

Zudem gibt es auf dem Portal für junge Selbsthilfe ein **Verzeichnis von jungen Selbsthilfegruppen**.

[www.nakos.de](http://www.nakos.de)

### Kontakt

Wir helfen Ihnen bei der Suche nach Kontakten und Adressen unter folgender Telefonnummer:

 030 / 31 01 89 60

E-MAIL SENDEN 

DOWNLOADS 

 [Wie finde ich eine Selbsthilfegruppe?](#)

### Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (LTA):

- **SGB IX: Schwerbehindertenausweis, Integrationsämter (betriebliche Interventionen, Leistungen an Arbeitsgeber etc.)**
- **Berufliche Teilhabemöglichkeiten/LTA-Antrag: SGB VI, SGB III oder SGB VII (Umschulung, Einarbeitungszuschüsse, Qualifizierungsmaßnahmen, technische Arbeitshilfen etc.)**
- **Stufenweise betriebliche Wiedereingliederung (z. B. § 74 SGB V)**
- **Betriebliches Eingliederungsmanagement/BEM (§ 167 Abs. 2 SGB IX)**
- **Innerbetriebliche Umsetzung, Schichtwechsel, Teilzeitmöglichkeiten etc. (Fürsorgepflicht Arbeitgeber, Betriebsrat/Personalrat: Gesetzliche Mitbestimmungsmöglichkeiten, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Tarifverträge, Betriebliche Gesundheitsförderung etc.)**
- **Rehabilitation psychisch Kranker (RPK)**

SGB IX, [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de)

<https://rp.badenwuerttemberg.de/Themen/Soziales/Documents/AusgleichBehinderung.pdf>

### **Vergünstigungen im Beruf und am Arbeitsplatz**

- Schwerbehinderte Menschen haben Anspruch auf einen bezahlten zusätzlichen Urlaub von 5 Arbeitstagen im Urlaubsjahr (§ 208 SGB IX).
- **Kündigungsschutz**  
Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines schwerbehinderten Menschen durch den Arbeitgeber bedarf der vorherigen Zustimmung des Integrationsamtes (§ 168 SGB IX).
- **Begleitende Hilfe im Arbeitsleben**  
Die begleitende Hilfe im Arbeitsleben soll dahin wirken, dass die schwerbehinderten Menschen in ihrer sozialen Stellung nicht absinken, auf Arbeitsplätzen beschäftigt werden, auf denen sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse voll verwerten und weiterentwickeln können sowie durch Leistungen der Rehabilitationsträger und Maßnahmen der Arbeitgeber befähigt werden, sich am Arbeitsplatz und im Wettbewerb mit nichtbehinderten Menschen zu behaupten (§ 185 SGB IX).

**Berufliche Teilhabemöglichkeiten/LTA-Antrag: SGB VI, SGB III oder SGB VII (Umschulung, Einarbeitungszuschüsse, Qualifizierungsmaßnahmen, technische Arbeitshilfen etc.)**

**Die Rentenversicherungsträger, Unfallversicherungsträger und die Bundesagentur für Arbeit können folgende LTA-Leistungen übernehmen (Anspruchs- und antragsberechtigt sind dabei grundsätzlich der Versicherte, Arbeitgeber sind „nur“ Begünstigte ohne eigenes Antragsrecht):**

### **Umschulung:**

**Ein Berufswechsel kann gefördert werden, wenn aufgrund einer gesundheitlichen Einschränkung der bisherigen Job nicht fortgesetzt werden kann. Dabei macht es keinen Unterschied, ob die Einschränkung aufgrund körperlicher oder psychischer Probleme entstanden ist. Bei einem LTA-Antrag wird geprüft ob**

- eine Umschulung die Einschränkungen im Berufsleben verhindern, wieder ausgleichen oder aufheben kann**
- Die Genesung durch einen Berufswechsel gefördert werden kann**
- eine verkürzte Ausbildung trotz fortbestehender Einschränkungen oder bei rückkehrender Beeinträchtigung eine dauerhafte Einkommensgrundlage schaffen kann.**

### **Zuschüsse an Arbeitgeber**

Eingliederungszuschüsse, Zuschüsse für Arbeitshilfen im Betrieb, Kostenerstattung für eine befristete Probebeschäftigung, Aus- oder Weiterbildung im Betrieb.

### **Umsetzung im Betrieb**

durch berufliche Anpassungsmaßnahmen, Weiterbildung und Ausbildung.

### **Gründungszuschuss**

für Arbeitslose, die sich selbstständig machen, um dadurch die Arbeitslosigkeit zu beenden.

### **Fahrtkostenbeihilfe**

für die täglichen Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstelle, soweit der Versicherte unzumutbar belastet und die berufliche Wiedereingliederung gefährdet ist.

### **Trennungskostenbeihilfe**

bei notwendiger auswärtiger Arbeitsaufnahme und damit verbundener doppelter Haushaltsführung, wenn das Pendeln oder der Umzug unzumutbar sind.

### **Übergangsbeihilfe**

bei Arbeitsaufnahme bis zur ersten vollen Lohnzahlung.  
Die Übergangsbeihilfe wird meist als Darlehen gewährt.

### **Umzugskostenbeihilfe**

wenn sonst eine Arbeitsaufnahme am Wohnort nicht möglich ist.

Die Stufenweise Wiedereingliederung ist eine Leistung der medizinischen Rehabilitation. Als Leistungsträger kommen die Krankenversicherung (§74 SGB V), Rentenversicherung (§15 SGB VI in Verbindung mit §§ 44, 71 SGB IX) sowie in speziellen Fällen auch die Agentur für Arbeit oder die Unfallversicherung in Frage.

Für eine Stufenweise Wiedereingliederung müssen folgende Voraussetzungen vorliegen:

- \* Es besteht noch Anspruch auf Krankengeld und die Betroffenen sind arbeitsunfähig.
- \* Die Betroffenen sind mit der Maßnahme einverstanden.
- \* Die ÄrztInnen erstellen einen Wiedereingliederungsplan.
- \* Die ArbeitgeberInnen erklären sich mit der Maßnahme einverstanden.
- \* Die Betroffenen werden am bisherigen Arbeitsplatz eingesetzt.

Die Dauer der Wiedereingliederung ist abhängig vom individuellen gesundheitlichen Zustand des Arbeitnehmers. In der Regel dauert sie 6 Wochen bis 6 Monate. Die ArbeitnehmerInnen sind während der Maßnahme weiterhin arbeitsunfähig.

Die Beschäftigten erhalten während der Stufenweisen Wiedereingliederung entweder

- Krankengeld von der Krankenversicherung,
- Übergangsgeld von der Rentenversicherung,
- Verletztengeld von der Unfallversicherung oder
- Arbeitslosengeld bei Arbeitsunfähigkeit von der Agentur für Arbeit.

BIK\_\_ Berufsförderungswerk Nürnberg

## Das BFW Nürnberg

Menschen, die ihren bisherigen Beruf aufgrund von Krankheit oder Unfall nicht mehr ausüben können, werden im Berufsförderungswerk Nürnberg systematisch, zukunftsbezogen und praxisgerecht gefördert und unterstützt. Dies eröffnet den teilnehmenden Menschen neue, an ihren individuellen Möglichkeiten und Interessen orientierte Berufsperspektiven.

Die Teilhabe von Menschen mit Behinderung und deren Inklusion im Arbeitsleben sind die obersten Ziele des Berufsförderungswerks Nürnberg.

### Unsere Geschäftsstellen sind für Sie vor Ort:

Ansbach	Tel.: 0981 48899-13
Aschaffenburg	Tel.: 06021 58209-0
Bamberg	Tel.: 0951 968383-0
Bayreuth	Tel.: 0921 745442-11
Coburg	Tel.: 09561 2392-12
Hof	Tel.: 09281 85003-10
Neumarkt i. d. OPf.	Tel.: 09181 2204-52
Bad Neustadt a. d. Saale	Tel.: 09771 6012-50
Nürnberg-Nord	Tel.: 0911 938-7520
Roth	Tel.: 09171 852400
Schwäbisch Hall	Tel.: 0791 94616-6
Schweinfurt	Tel.: 09721 8070-20
Weiden i. d. OPf.	Tel.: 0961 47052-15
Weißenburg	Tel.: 09141 9215-60
Würzburg	Tel.: 0931 46787-30



bfw-nuernberg.de

Berufsförderungswerk Nürnberg  
gemeinnützige GmbH

Schleswiger Straße 101  
90427 Nürnberg

Tel.: 0911 938-7261, Fax 0911 938-7239

www.bfw-nuernberg.de  
info@bfw-nuernberg.de

Berufsförderungswerk Nürnberg

# BIK

Berufliche Integration  
durch Kooperation  
für psychisch vorerkrankte Personen



Gemeinsam  
neue berufliche Möglichkeiten  
und Ziele entdecken.



# Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -78-

BIK\_\_ Berufsförderungswerk Nürnberg

## Ziel

Unser Ziel ist **Ihre** Teilhabe am Arbeitsleben. Wir möchten, dass Sie wieder aktiv am Arbeitsleben teilhaben können und unterstützen Sie in Ihrem Bemühen um einen für Sie geeigneten Arbeitsplatz.

**Wir helfen Ihnen weiter, wenn Sie**

- arbeitssuchend und psychisch erkrankt sind
- sowie ambulant und wohnortnah Unterstützung suchen.

## BIK steht für

- Gemeinsames Erarbeiten individueller Lösungen unter Berücksichtigung Ihrer persönlichen Stärken und beruflichen Fähigkeiten
- Förderung Ihrer lebenspraktischen und beruflich-fachlichen Kompetenzen
- Umfassende und individuelle Betreuung und Begleitung Ihres Rehabilitationsprozesses
- Berufliches Training in Theorie und Praxis
- Gemeinsames Erarbeiten konkreter Ziele und neuer beruflicher Perspektiven

**Dauer der Maßnahme: 10 Monate**

Beginn: Nach Absprache

## Ablauf

Unser Reha-Team begleitet Sie durch den gesamten Ablauf der Maßnahme.



Gemeinsam  
neue berufliche Möglichkeiten  
und Ziele entdecken.

## Im Betrieb

Betriebliche Praktika dienen dazu, Ihre beruflichen Vorstellungen, Wünsche und Ideen einem Praxistest zu unterziehen. Sie ermöglichen Ihnen die berufliche Orientierung sowie die Einschätzung Ihrer Stärken und Ihrer Belastbarkeit unter den realen Bedingungen des Arbeitsmarktes.

Dort können Sie Ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen, neue Kolleginnen und Kollegen kennenlernen und sich an einem neuen passenden Arbeitsplatz einarbeiten.

## Im Berufsförderungswerk

Die Theorie- und Praxisphasen im Berufsförderungswerk dienen einerseits der Vermittlung von theoretischem Wissen, andererseits aber auch dem Erwerb praktischer beruflicher Fähigkeiten.

Die berufspraktische Qualifizierung erfolgt dabei in geeigneten Berufsbereichen, beispielsweise im kaufmännischen oder handwerklichen Bereich.

Im Rahmen der theoretischen Wissensvermittlung erhalten Sie wichtige Informationen über den richtigen **Umgang mit Stress**, Möglichkeiten zur **Stärkung Ihres Selbstvertrauens** und den **Umgang mit digitalen Medien**. Zentraler Bestandteil der gesamten Maßnahme ist ein **umfassendes Bewerbungstraining und -coaching**. Mit diesen und vielen weiteren Themen befassen wir uns im Rahmen von Gruppenarbeiten, Projektarbeiten und Einzelgesprächen mit Ihnen.

Während des gesamten Lehrgangs werden Sie von erfahrenen Fachkräften der beruflichen Rehabilitation begleitet. Bei Bedarf arbeiten wir mit weiteren medizinischen oder psychologischen Fachkräften zusammen und übernehmen dabei die Koordination und Abstimmung. Leitlinie unserer Arbeit ist dabei Ihre Aktivierung nach dem Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“.

**Wir freuen uns auf Sie!**

### **Betriebliches Eingliederungsmanagement (§167 Abs. 2 SGB IX)**

Gesetzlich verankert ist das BEM in § 167 Absatz 2 Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX). Dort ist festgelegt, dass ein Arbeitgeber alle Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein BEM anzubieten hat. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber klären muss, "wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann." Wie diese Klärung im Detail auszusehen hat, gibt § 167 Absatz 2 SGB IX bewusst nicht vor. In jedem Betrieb und in jeder Dienststelle sind angemessene individuelle Lösungen zu finden. Gesetzlich vorgegeben ist - bei Zustimmung des Betroffenen - lediglich die Beteiligung der zuständigen Interessenvertretung der Beschäftigten (Betriebs- oder Personalrat), bei schwerbehinderten Beschäftigten außerdem die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung. Weiter sollen der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen werden, wenn dies erforderlich ist.

**Fürsorgepflichten der Arbeitgeber: Innerbetriebliche Umsetzung, Schichtwechsel, Teilzeitmöglichkeiten etc.**

**Betriebsräte/Personalräte: Gesetzliche Mitbestimmungsmöglichkeiten**

**Grundsätzlich: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Tarifverträge, Betriebliche Gesundheitsförderung etc.**

**Beispiel: Grundsätze Betriebliche Gesundheitsförderung:**

In den vergangenen Jahren hat die betriebliche Gesundheitsförderung zunehmend größeres Interesse gefunden, da sie ein geeignetes Mittel ist, auf die gesundheitlichen Beanspruchungen der Beschäftigten und veränderten psychischen Belastungen, z. B. durch den zunehmenden Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Zeitdruck, angemessen zu reagieren. Um die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern, werden Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Sozialbeziehung, individuelle Anpassungen und unterstützendes Umfeld einbezogen. Sinnvoll ist es, darüber hinaus auch die Lebenssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne der Work-Life-Balance zu berücksichtigen.

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein wesentlicher Baustein des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie umfasst die Bereiche des Gesundheits- und Arbeitsschutzes, des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie der Personal- und Organisationspolitik. Sie schließt alle im Betrieb durchgeführten Maßnahmen zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen ein.

Erste Hilfe	▶
Seminare	▶
<b>Wissen zum Thema</b>	▼
Basis-Infos	▶
Mobbinglandkarte	▶
Gesetze	▶
<b>Betriebsvereinbarungen</b>	▶
Rechtsprechung	▶
Literaturtipps	▶
Linktipps	▶
Online-Konfliktcoaching	▶
Praxisfälle	▶
Meldungen	▶
Kostenfreier Service	▶
Ihr Team	▶

## Betriebsvereinbarungen zum Thema Mobbing und Konflikt

Alle hier abrufbaren Dokumente wurden uns entweder von Betriebsräten, Unternehmen, Behörden überlassen oder sind im Internet veröffentlicht (siehe Quellenangaben).

Zwischenmenschliche Konflikte unter Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sind ein häufiges Thema für Betriebsräte. **Mobbing** bildet in Zeiten sich verschärfenden Konkurrenzkampfes außerdem ein weiteres, ernst zu nehmendes Problem, um das sich ein Betriebsrat kümmern muss. Jeder sechste Arbeitnehmer erklärt, schon einmal betroffen gewesen zu sein.

Mit **Betriebsvereinbarungen** lässt sich einiges dafür tun, dass **Konflikte vernünftig gelöst** werden und es erst gar nicht zu Mobbing kommt. Eine Betriebsvereinbarung ist allgemein ein **Vertrag zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, der Rechte und Pflichten beider Seiten im täglichen Arbeitsablauf** und bei Arbeitsverhältnissen regelt. Auch verbindliche Normen für den Umgang mit Konflikten und die Verhinderung von Mobbing können dadurch festgelegt werden. In vielen Unternehmen, Behörden und Einrichtungen existieren bereits entsprechende Vereinbarungen.

Wir empfehlen grundsätzlich, fremde Betriebsvereinbarungen stets nur als einen Anhaltspunkt zu nutzen, nie jedoch 1:1 für das eigene Unternehmen umzusetzen. Jede Vereinbarung entstammt einer spezifischen Situation in einem Betrieb oder einer Behörde. Betriebsvereinbarungen sind immer das Ergebnis von Verhandlungen und Kompromissen. Sie müssen in jedem Fall den eigenen betrieblichen Bedürfnissen angepasst werden.

Machen Sie mit und stellen auch Sie Ihre eigenen Betriebsvereinbarungen in unserem Archiv anderen Betriebsräten zur Verfügung! Wie das geht? Ganz einfach: Senden Sie uns Ihre Betriebsvereinbarung per E-Mail an [info@ifb.de](mailto:info@ifb.de). Vielen Dank.

Bitte beachten Sie auch, dass die hier veröffentlichten Betriebsvereinbarungen inhaltlich nicht von uns geprüft wurden.

› [Betriebsvereinbarung der IG Metall - Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz](#)

› [Betriebsvereinbarung der Stadt München - Dienstvereinbarung bei Mobbing und Schikane](#)

## Rehabilitation psychisch Kranker (RPK)



### RPK- EMPFEHLUNGSVEREINBARUNG

vom 29. September 2005 über die Zusammenarbeit der Krankenversicherungsträger und der Rentenversicherungsträger sowie der Bundesagentur für Arbeit bei der Gewährung von Leistungen zur Teilhabe in Rehabilitationseinrichtungen für psychisch kranke und behinderte Menschen und

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

für die praktische Umsetzung der RPK-Empfehlungsvereinbarung vom 4. November 2010

<https://www.bagrpk.de/>

**BAG RPK**

**Bundesarbeitsgemeinschaft**

Rehabilitation psychisch  
kranker Menschen e. V.

[Über uns](#) [Standorte](#) [Aktuelles](#) [Stellen](#) [Kontakt](#)

## Konzept und Ziele

RPKs bieten individuelle, realitäts- und wohnortnahe medizinische und berufliche Rehabilitation für Menschen mit psychischen Erkrankungen an.

RPK-Maßnahmen sind Komplexleistungen, medizinische und berufliche Leistungen sind nahtlos unter dem Dach einer Einrichtung miteinander verzahnt. Die Angebote sind individuell prozessorientiert ausgerichtet. Der persönliche Unterstützungs- und Entwicklungsbedarf ist die Grundlage für einen individuell zu erstellenden Rehabilitationsplan.

RPK-Einrichtungen sind kleine Einrichtungen (10 bis 50 Plätze), die regional vernetzt sind, in ihrer Struktur überschaubar und sich durch ein besonderes therapeutisch-rehabilitatives Milieu auszeichnen. Entsprechend regionaler Besonderheiten steht ein differenziertes Spektrum an Angebotsstrukturen – stationär und / oder ganztägig ambulant – zur Verfügung.

**Menschen mit psychiatrischen Diagnosen, die z.B.**

- in der Schul-, Ausbildungs- oder Berufsbiographie erkrankungsbedingt an ihre Grenzen geraten sind
- ihren erlernten Beruf aufgrund einer Erkrankung nicht mehr ausüben können oder dürfen
- wegen längerer krankheitsbedingter Arbeitspausen aktuell nicht den Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen können

**Die RPK-Angebote sind für Menschen mit geistigen Behinderungen oder akuten Suchterkrankungen nicht geeignet**

## Rehaleistungen

- Psychiatrische Behandlung
- Psychotherapie / Psychologische Beratung
- Psychosoziale Trainings zur Krankheitsbewältigung und Stärkung der Ressourcen und Kompetenzen
- Bewegungstherapie
- Entlastungsangebote, Sport, Entspannung, Kreatives, Kultur
- Beratung und Hilfe in sozialen Fragen
- Ergo- und Arbeitstherapie
- Bildungsangebote

- Berufliche Beratung und Planung gemäß Eignung und Neigung
- Arbeits- und Belastungserprobung (im Haus sowie betrieblich)
- Bewerbungstraining und unterstützte Job-/Ausbildungssuche

Die RehabilitandInnen werden durch ein multiprofessionelles Team begleitet und gefördert. Unter fachärztlicher Verantwortung koordinieren die MitarbeiterInnen der verschiedenen Berufsgruppen ihre individuelle Unterstützung.

### Medizinische Rehabilitation

Diese Phase der Rehabilitation richtet sich an Personen, die durch ihre Erkrankung noch stärker beeinträchtigt sind. Daher gilt es, die psychische Gesundheit zu stabilisieren sowie die Belastbarkeit zu erhöhen. So können Alltagsanforderungen und eine Tagesstruktur besser bewältigt werden, um weitere Schritte zur beruflichen Eingliederung gehen zu können.

Während der medizinischen Rehabilitation erfolgt die Behandlung der psychischen Erkrankung in der RPK. Neben Therapien und psychosozialen Angeboten, Pflege und Sozialberatung spielt die Vorbereitung der beruflichen Perspektive bereits eine zentrale Rolle.

Die medizinische Rehabilitation muss beantragt und bewilligt werden. Kostenträger sind in der Regel der jeweilige Rentenversicherungsträger oder die Krankenkasse.

#### Wissenswert

- Dauer 3 bis 12 Monate
- montags bis freitags
- ganztags ambulant
- in Abstimmung mit dem Kostenträger ist eine Unterbringung in unserem Wohnbereich möglich

Der Übergang in die Phase der beruflichen Rehabilitation wird angestrebt, vorbereitet und gemeinsam beantragt oder es werden andere notwendige Hilfen und Schritte angebahnt.

### **Berufliche Rehabilitation (Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben - LTA)**

Diese Phase der Rehabilitation richtet sich an Personen, die sich auf ihren beruflichen (Wieder-)Einstieg gezielt vorbereiten möchten und dazu ein längeres Training in einem Rahmen benötigen, der auf die Bedürfnisse psychisch kranker Menschen spezialisiert ist. Die Maßnahme soll in eine Beschäftigungsaufnahme münden oder es kann eine berufliche Qualifizierung vorbereitet werden, falls diese für einen Berufseinstieg notwendig ist.

Wichtige Schwerpunkte in der beruflichen Rehabilitation sind das Training von Grundarbeitsfähigkeiten im Rahmen von Ergotherapie und Arbeitserprobungen im Haus sowie Bildungsangebote. Intensives Bewerbungstraining und ein hoher Anteil von Arbeitserprobungen in Betrieben unterstützen die Teilnehmenden auf ihrem Weg in das Berufsleben.

Während der beruflichen Rehabilitation werden die Teilnehmenden pädagogisch und psychologisch beraten und begleitet. Alle psychosozialen Kurse stehen den RehabilitandInnen offen.

Eine berufliche Rehabilitation muss beantragt und bewilligt werden. Kostenträger sind in der Regel die Arbeitsagentur, die Träger der Grundsicherung nach SGB II oder die Rentenversicherungsträger.

#### **Wissenswert**

- Dauer 9 bis 18 Monate
- montags bis freitags
- ganztags ambulant (7 bis 8 Stunden)

Die berufliche Rehabilitation kann als Einzelmaßnahme absolviert werden oder im Anschluss an eine medizinische Rehabilitation oder eine Eignungsabklärung erfolgen.

# Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -88-

## Bayern

### ERPEKA Nürnberg gemeinnützige GmbH

Schleswiger Str. 111  
90427 Nürnberg

#### Kontakt

Jürgen Schelte  
0911 93600-0  
0911 93600-70 (Fax)  
juergen.schelte@erpeka.de

[Webseite besuchen](#)

[Google Maps](#)

### Rehabilitationszentrum Herzogsägmühle

Am Latterbach 13  
86971 Peiting-Herzogsägmühle

#### Kontakt

Stefan Rienecker (RPK med. Reha)  
08861 219-682  
08861 219-4325 (Fax)  
stefan.rienecker@herzogsaegmuehle.de

[Webseite besuchen](#)

[Google Maps](#)

### RPK Landsberg

Spitalfeldstraße 10  
86899 Landsberg/Lech

#### Kontakt

Michael Weiß  
08191 947398-41  
08191 947398-59 (Fax)  
rpk-landsberg@herzogsaegmuehle.de

### Erthal Sozialwerk gemeinnützige GmbH Haus St. Michael

Berner Str. 8  
97084 Würzburg

#### Kontakt

Ilona Englert  
0931 730429-0  
0931 730429-51 (Fax)  
rehazentrum@haus-st-michael.de

[Webseite besuchen](#)

[Google Maps](#)

### RPK Bad Tölz

Krankenhausstraße 37  
83646 Bad Tölz

#### Kontakt

Sekretariat  
08041 766-0  
08041 766-1900 (Fax)  
verwaltung\_rpk@real-isarwinkel.de

[Webseite besuchen](#)

[Google Maps](#)

### RPK Lichthof

Jakob-Schlemmer-Straße 5  
95028 Hof

#### Kontakt

Andrea Vökl-Endreß  
09281 84021-0  
09281 84021-28 (Fax)  
info@rpk-lichthof.de

### RPK München

Lindwurmstraße 129e  
80337 München

#### Kontakt

Sekretariat  
089-2123178-0  
089-2123178-99 (Fax)  
team\_rpk-muenchen@real-isarwinkel.de

[Webseite besuchen](#)

[Google Maps](#)

### RPK Schwaben Günzburg

Lindenallee 2, Haus 63d  
89312 Günzburg

#### Kontakt

Martina Bronold  
08221 96-26300  
08221 96-26313 (Fax)  
rehabilitation@bezirkskliniken-schwaben.de

[Webseite besuchen](#)

[Google Maps](#)

### RPK Rosenheim

Luitpoldstraße 6  
83024 Rosenheim

#### Kontakt

N. Diener  
08041 766-4003  
n.diener@real-isarwinkel.de

[Webseite besuchen](#)

[Google Maps](#)

### RPK Schwaben Kempten

Rathausplatz 23  
87435 Kempten

#### Kontakt

Martina Bronold  
0831 52135-0  
0831 52135-25 (Fax)  
rehabilitation@bezirkskliniken-schwaben.de

[Webseite besuchen](#)

[Google Maps](#)

## **4. Ergänzende Hilfen und Informationen**

# Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte -80-



[Rechtsanwälte](#)

[Rechtstipps](#)

[Ratgeber](#)

[Recht nützlich](#)

[Coronavirus >](#)

[Ich bin Anwalt](#)

[Login](#)

Ort PLZ Rechtsthema Anwaltsname Kanzleiname etc.

[Suchen](#)

[Home](#) > [Rechtsanwälte](#) > [Mobbing](#)

## Rechtsanwalt Mobbing Rechtsanwälte | anwalt.de

Unter dem umgangssprachlichen Begriff Mobbing versteht man die bewusste Herabsetzung einer Person durch andere. Einzelne Mobbing-Handlungen können zudem nach dem [Strafgesetzbuch \(StGB\)](#) strafbar sein, zum Beispiel wegen [Beleidigung](#), übler Nachrede oder sexuelle [Belästigung](#). In der Praxis am häufigsten findet sich das [Mobbing am Arbeitsplatz](#), wobei Schikane, Intrige oder Psychoterror von Mitarbeitern oder dem Arbeitgeber ausgehen kann. Bei letzterem spricht man auch von [Bossing](#).

Das [Opfer](#) kann gegen die Arbeitskollegen Ansprüche aus unerlaubter Handlung (§§ 823 ff. [Bürgerliches Gesetzbuch](#), BGB) geltend machen. Gegen den Arbeitgeber besteht zusätzlich noch ein Anspruch auf [Schadensersatz](#) aufgrund einer sogenannten positiven Vertragsverletzung in Hinblick auf den dem Arbeitsverhältnis zugrundeliegenden [Arbeitsvertrag](#). Grund: Den [Arbeitgeber](#) treffen Fürsorgepflichten gegenüber seinen Arbeitnehmern. Er muss sie auch vor unzulässigen Übergriffen von Kollegen schützen. Im Fall einer Erkrankung aufgrund der Mobbing-Attacken kann außerdem [Schmerzensgeld](#) beansprucht werden.

Um in einem späteren Prozess das Mobbing beweisen zu können, empfiehlt es sich, ein sogenanntes Mobbingtagebuch zu führen, in dem Uhrzeit und [Zeugen](#) der jeweiligen Situation oder erfolgte Arztbesuche dokumentiert werden.

Sie haben ein rechtliches Problem und suchen einen Anwalt in Ihrer Nähe, der Sie bei allen Fragen zum Thema Mobbing umfassend berät? Bei anwalt.de finden Sie ganz einfach die passenden Anwälte für Ihr Rechtsproblem. anwalt.de – eines der führenden Unternehmen in Deutschland für moderne Rechtsberatung und [Legal Tech](#).

Wählen Sie nachfolgend den gewünschten Ort in Ihrer Nähe aus und erhalten Sie eine Auflistung von Kanzleien, die zum Thema Mobbing besondere Kenntnisse besitzen. Detaillierte Informationen zu Ihrem ausgewählten Anwalt oder Ihrer gewählten Anwältin finden Sie auf den einzelnen Kanzleiprofilen.

## Stalking:

Der Begriff "**Stalking**" ist vom englischen Verb "to stalk" abgeleitet, das "anpirschen/ sich anschleichen" bedeutet und ursprünglich nur in der Jägersprache verwendet wurde. Mittlerweile versteht man darunter das beabsichtigte und wiederholte **Verfolgen und Belästigen eines Menschen**, sodass dessen Sicherheit bedroht und er in seiner Lebensgestaltung schwerwiegend beeinträchtigt wird.

Stalker sind Personen, die einen anderen Menschen verfolgen, belästigen und terrorisieren. Dabei kann sich das Handeln der Stalker auf einen fremden Menschen, eine ihm oberflächlich bekannte Person oder einen ehemaligen Lebensgefährten/ Partner beziehen.

2007 wurde der spezielle Tatbestand "**Nachstellung**" unter § 238 ins **Strafgesetzbuch** eingefügt und in den § 112a Strafprozessordnung aufgenommen, **wo unter bestimmten Voraussetzungen und Gefährdungen ein Haftgrund** zu Anordnung der Untersuchungshaft, man spricht auch von Deeskalationshaft, vorliegen kann.

# Ein guter Führungsstil

Studenten ermittelten acht Kriterien für den perfekten Chef

**Nürnberg.** (ddp/tlz) Was macht einen perfekten Chef aus? An der privaten FOM Hochschule für Ökonomie & Management in Nürnberg haben MBA-Studierende das erforscht. „Das Ergebnis ist eine gute Handlungsempfehlung für angehende MBA-Absolventen, die auch vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen über ein mögliches zukünftiges MBA-Gelöbnis von Bedeutung ist“, erläutert die Professorin Ulrike Hellert, Dozentin für das Fach Soft Skills & Leadership Qualities. Folgende acht Kriterien für einen guten Führungsstil wurden von den Studierenden ermittelt:

**Offenes Ohr** – Führungskräfte sollten prinzipiell Bereitschaft für Mitarbeitergespräche zeigen, sich Zeit nehmen und präsent sein. Das

gilt sowohl für Personal- wie auch für arbeits- und aufgabenbezogene Themen.

**Vertrauen zeigen** – Aufgaben sollten delegiert und Verantwortung übertragen werden, dabei sollte auch Vertrauensvorschuss geleistet werden.

**Ziele vereinbaren** – Mitarbeiter sind motivierter, wenn sie nach konkreten, termingerechten, beeinflussbaren und realistischen Zielen arbeiten können, mit denen sie einverstanden sind.

**Feedback** – Kreative Ideen und gute Arbeitsergebnisse sollten anerkannt und individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter entwickelt und gestärkt werden.

**Wissen weitergeben** – Gute Informationspolitik innerhalb eines Unternehmens ist wichtig für das Arbeitsklima.

Der Vorgesetzte sollte Mitarbeiter rechtzeitig über neue Projekte oder Änderungen beim Personal informieren, bevor es der Flur-Funk tut.

**Soziale Kompetenz** – Vorgesetzte sollten die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter beachten und Einfühlungsvermögen zeigen.

**Anerkennung** – Wer gute Leistung einzelner Mitarbeiter lobt und ihnen für Ideen oder Vorschläge dankt, steigert die Motivation aller und damit das Teamgefühl.

**Fehler eingestehen** – Ein Chef hat nicht immer Recht. Vorgesetzte, die eigene Fehler eingestehen, ernten von Mitarbeitern dafür Respekt und Anerkennung.



Weitere Informationen:  
[www.fom-nuernberg.de](http://www.fom-nuernberg.de), [www.fom.de](http://www.fom.de)

**5. Anhang: Fallbeispiel, Checkliste Narzisstische  
Persönlichkeitsstörung**

### **Fallbeispiel Arbeitsplatzkonflikt/Mobbing:**

Der 44jährige Bernd Meier arbeitet in der Finanzverwaltung eines Krankenhauses. Es gibt seit einiger Zeit erhebliche berufliche Belastungen. Der Chefarzt der Chirurgie verlangt pausenlos Höchstleistungen bzw. die umgehende Erledigung von (unzumutbaren) Arbeitsaufträgen. Er hat einen narzisstisch-sadistischen Führungsstil, ist unsachlich und beschimpft Herrn Meier -der sich schlecht dagegen wehren kann- vor den KollegInnen. Einige beteiligen sich sogar an diesen Mobbingaktionen, Unterstützung erhält er nicht.

Er bekommt Kopf- und Rückenschmerzen, schläft schlecht und manchmal rast sein Herz ohne Grund. Schließlich ist er durchgängig krankgeschrieben und befürchtet deshalb den Arbeitsplatz zu verlieren. Sein Hausarzt kann keine körperlichen Erkrankungen feststellen und verschreibt ihm Medikamente gegen "Depression". Eine nachhaltige Besserung erfolgt jedoch nicht.

### **Fragen:**

1. Gibt es bei derartigen Problemen innerbetriebliche Hilfemöglichkeiten?
2. Bestehen LTA-Möglichkeiten (Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben/Berufliche Rehabilitation)
3. Kommen ambulante Psychotherapiemöglichkeiten in Frage?
4. Gibt es stationäre Versorgungsangebote?
5. Können Tipps hinsichtlich Vermittlung an eine Selbsthilfegruppe / Betroffenenorganisation gegeben werden?
6. Welche Gesichtspunkte sollten bei der Gesprächsführung mit Herrn Meier beachtet werden?
7. Gibt es noch weitere Versorgungs- und Unterstützungsmöglichkeiten bzw. ergänzende Hilfen?

## Beziehungsgestaltung und Gesprächsführung mit psychisch/psychosomatisch kranken Menschen

### Checkliste: Hinweise auf narzisstische Persönlichkeiten

Wie in der Einleitung schon erwähnt, erstellte ich im Lauf meiner Arbeit Checklisten zur Beurteilung, ob jemand womöglich ein Psychopath ist. Anhand der folgenden Checkliste können Sie ermessen, ob Sie es mit einem narzisstischen Menschen zu tun haben und wie stark dieser Zug ausgeprägt ist. Dieses Wissen darum, wie schädlich oder gar gefährlich die Person ist, hilft Ihnen dabei, Verhaltensstrategien im Umgang mit ihr zu entwickeln.

Diese Checkliste ist für Laien wie Sie und mich gemacht und für den Einsatz im Alltag gedacht. Sie soll keine Hilfestellung für klinische Diagnosen bieten, sondern belehren, informieren und bei der Einordnung dessen helfen, was Sie erlebt oder beobachtet haben.

Beim Ankreuzen der zutreffenden Aussagen werden Sie sich in Ihren Beobachtungen und Instinkten bestätigt fühlen, dass eine bestimmte Person Anzeichen von Narzissmus zeigt. Dieses Wissen wird Ihnen helfen, mit der Person auszukommen, gezielt Hilfe zu suchen oder sich von ihr zu distanzieren. Narzissmus tritt in den verschiedensten Ausprägungen auf; anhand dieser Liste werden Sie einordnen können, ob jemand nur arrogant und unausstehlich ist, herz- und gefühllos oder gar gewalttätig und kriminell.

Lesen Sie jede Aussage aufmerksam durch und fragen Sie sich, ob sie auf die betreffende Person zutrifft. Seien Sie ehrlich, überlegen Sie, was Sie mit dieser Person selbst erlebt haben und was andere Menschen Ihnen aus persönlicher Erfahrung berichtet haben. Die besten Beweise sind natürlich diejenigen, die Sie mit eigenen Augen und Ohren gesammelt haben. Auch wissen Sie dann natürlich am besten, wie man sich in Gegenwart dieser Person fühlt.

Kreuzen Sie nur die zutreffenden Aussagen an. Denken Sie daran: Nicht jede Aussage muss zutreffen, raten Sie also nicht und machen Sie nur dann ein Kreuz, wenn die Aussage genau zutrifft.

Lassen Sie in Zweifelsfällen das Kreuzchen weg. Sie werden bemerken, dass einige Fragen sich zu wiederholen oder zu überschneiden scheinen – das ist Absicht. Die Fragen sind so formuliert, um bestimmte Nuancen des Verhaltens zu erfassen, wie Menschen sie typischerweise erleben oder beschreiben.

In den Aussagen verwende ich durchgehend das männliche Personalpronomen »er«, doch jede Aussage kann auf eine Frau ebenso gut zutreffen wie auf einen Mann. Manche Verhaltensweisen sind zwar typisch für Männer bzw. Frauen, die allermeisten aber nicht. Vergessen Sie nicht: Jeder Mensch kann eine gefährliche Persönlichkeit sein.

- Demonstriert ein Selbstwertgefühl, das sich mit seiner Position, seiner Erfahrung oder seinen Verdiensten nicht rechtfertigen lässt.
- Hegt großartige Vorstellungen davon, wer er ist und was er erreichen kann.
- Redet oft über sein Bedürfnis zu führen, die Leitung zu übernehmen, Macht auszuüben oder seinen Wunsch nach schnellem Erfolg.
- Glaubt, dass er sich nur mit anderen »besonderen«, »erfolgreichen« oder »hochrangigen« Menschen umgeben sollte.
- Benötigt übertriebene Bewunderung durch andere.
- Hat das Gefühl, vieles stehe ihm einfach zu. Erwartet ständig Vorzugsbehandlung.
- Beutet Menschen aus bzw. übervorteilt sie.
- Hat kein Einfühlungsvermögen und ist unfähig, Bedürfnisse und Leid anderer Menschen wahrzunehmen.
- Ist oft neidisch auf andere oder glaubt, dass andere ihn beneiden.
- Ist arrogant und behandelt Leute von oben herab.
- Empfindet seine Probleme als einzigartig oder wichtiger als diejenigen anderer Leute.
- Hat eine übertriebene Vorstellung davon, was ihm zusteht, und rechtfertigt damit die Beugung von Regeln und die Übertretung von Gesetzen.
- Ist überaus ichorientiert und verprellt andere, weil es ihm immer nur um ihn selbst geht.
- Ist extrem empfindsam dafür, wie er von anderen wahrgenommen wird.
- Irritiert oder erbost Sie und andere Menschen regelmäßig.

## Beziehungsgestaltung und Gesprächsführung mit psychisch/psychosomatisch kranken Menschen“

- Es ist ihm wichtig, gut auszusehen und verhätschelt zu werden. Verbringt regelmäßig außergewöhnlich viel Zeit mit Körperpflege.
- Tendiert dazu, sich und seine Fähigkeiten in fast allen Bereichen zu überschätzen.
- Hat andere als minderwertig, unfähig oder unwürdig beschimpft.
- Hat wenig Verständnis oder Einfühlungsvermögen für andere gezeigt, erwartet aber selbst Mitgefühl von allen.
- Hat wiederholt die Bedürfnisse anderer ignoriert: körperliche (Nahrung, Schutz, Kleidung ...), emotionale (Liebe, Berührung, Umarmen ...) und finanzielle.
- Freut sich nicht, wenn andere Erfolg haben oder Anerkennung bekommen.
- Gilt als Tyrann oder verhält sich wie einer.
- Redet eher auf Sie ein anstatt mit Ihnen.
- Braucht es, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, und stört absichtlich andere Menschen, um wahrgenommen zu werden (durch Zuspätkommen, auffällige Kleidung, dramatische Sprache oder theatrale Auftritte).
- Wenn er mit Ihnen kommuniziert, fühlt es sich an, als ob er Nachrichten versende, aber selbst keine empfängt. Die Kommunikation ist einseitig.
- Nimmt an, dass andere ihn ebenso toll finden wie er sich selbst, und ist schockiert, wenn er die Wahrheit erfährt.
- Muss unbedingt das Beste von allem haben (Haus, Auto, Schmuck, Elektronik, Kleidung), auch wenn er es sich nicht leisten kann.
- Scheint tiefe Gefühle nicht zu verstehen. Wirkt gelegentlich unbeteiligt, wenn tiefe Gefühle angebracht wären.
- Hat das Bedürfnis, andere zu kontrollieren, und verlangt jederzeit totale Loyalität.
- Verhält sich, als wären Menschen Dinge, die man nach Belieben benutzen, manipulieren oder ausbeuten darf.
- Hat oft Regeln gebrochen, die Privatsphäre oder Anstandsregeln verletzt oder ist mit vertraulichen Daten unangemessen umgegangen.
- Nimmt nur seine eigenen Probleme wahr und übersieht die Probleme und Schwierigkeiten anderer Menschen.
- Ihm scheint jeder Altruismus abzugehen, alles geschieht nur aus egoistischen Gründen, er macht nur selten etwas, das anderen nützt.
- Bläst sich auf und tut mordswichtig, ohne etwas Vorzeigbares geleistet zu haben.
- Übertreibt notorisch seine Verdienste, Taten oder Erfahrungen.
- Reden andere über ihre Erfolge, brüstet er sich sofort mit seinen eigenen oder wechselt zu einem Thema, bei dem er protzen kann.
- Findet, er habe das Recht auf Erfolg, Ruhm, Reichtum oder Sex. Fühlt sich beim Streben danach nicht an Gesetze, moralische oder ethische Regeln gebunden.
- Konkurriert am Arbeitsplatz ständig mit Kollegen um die Aufmerksamkeit und die Anerkennung des Chefs. Macht seine Kollegen bei Vorgesetzten schlecht, um selbst besser dazustehen.
- Wirkt verunsichert und reagiert aggressiv, wenn man ihn kritisiert.
- Hat sich gelegentlich herrisch verhalten und wollte nicht wissen, was andere dachten, vorhatten oder befürchteten.
- Hält sich für allmächtig oder hat sich schon entsprechend verhalten. Ist unwillig, seine Schwächen oder Grenzen anzuerkennen.
- Wirkt auf den ersten Blick charmant oder interessant.
- Hat sich als etwas ausgegeben, das er nicht war, beispielsweise als Arzt, Offizier, Astronaut oder Elitesoldat.
- Anfangs ist es interessant, Zeit mit ihm zu verbringen, später raubt er einem Energie, und das Interesse erlahmt.
- Hat Ihnen das Gefühl gegeben, Sie müssten sich um ihn kümmern, obwohl es Ihnen gerade schlecht ging.
- Hat Sie oder Ihre Arbeit schlechtgemacht und Ihnen ohne Rücksicht auf Ihre Emotionen das Gefühl gegeben, wertlos zu sein.

## Beziehungsgestaltung und Gesprächsführung mit psychisch/psychosomatisch kranken Menschen“

- Interessiert sich dafür, wie andere Erfolge erzielt haben, ist aber selbst nicht bereit, sich entsprechend anzustrengen.
- Träumt von gewaltigen Erfolgen (z. B. hohen politischen Ämtern), die er aber nur selten mit legalen Mitteln erreicht, wenn überhaupt.
- Ist bereit, mit allen Mitteln um soziale Anerkennung oder politische Ämter zu kämpfen.
- Hat sich wiederholt teure oder wertvolle Dinge gekauft, hält aber seine Familie knapp.
- Unterschätzt chronisch die Fähigkeiten anderer.
- Hält sich für klüger, tüchtiger oder schöner als alle anderen.
- Genießt es, andere runterzumachen, um sich selbst besser zu fühlen.
- Hat öffentlich Menschen (auch seine Kinder) ausgeschimpft, die seinen Erwartungen nicht entsprachen.
- Hat kein Interesse daran, mehr von Ihnen zu erfahren. Ihm fehlt die natürliche Neugier für andere.
- Wirkt gelegentlich derart kalt oder distanziert, dass Sie sich fragen, wer diese Person eigentlich ist und ob Sie sie wirklich kennen.
- Fasst völlig unschuldige Gesten anderer Menschen (Zurechtrücken des Stuhls, Umdrehen, Blick aufs Telefon oder auf die Uhr) als Zeichen von Desinteresse auf und ist dann eingeschnappt.
- Behandelt Menschen, die er als rangniedriger betrachtet, mit Verachtung und Arroganz.
- Schätzt nur Menschen, die etwas für ihn tun können.
- All seine persönlichen Beziehungen scheinen unter seinem Egoismus und seinen Größenideen zu leiden.
- Glaubt, spezielles Wissen oder den besonderen Durchblick zu haben, und redet auch so von sich.
- Sie empfinden ihn als anstrengend oder irritierend.
- Er brüstet sich übertrieben mit seinen Leistungen.
- Er benutzt ständig das Wort »ich«, ohne das überhaupt zu merken.
- Er wirkt selbstgerecht und verbittet sich jede Kritik.

- Er hat große Erfolge vorzuweisen, die er zwar anderen verdankt, denen er aber selten bis nie Anerkennung dafür zollt.
- Er hat Menschen oder Gruppen als »minderwertig« oder »wertlos« bezeichnet.
- Nimmt gerne Kokain, das seine übersteigerten Vorstellungen von Größe, Tüchtigkeit und Selbstwert noch befeuert.
- Behauptet, ein fantastischer Liebhaber oder Verführer zu sein. Brüstet sich mit der Zahl seiner Eroberungen.
- Hasst es, schlecht dazustehen oder öffentlich zu scheitern.
- Wirkt nach Fehlritten niemals zerknirscht und entschuldigt sich nie.
- Glaubt für fast alle Probleme, egal wie komplex, eine Lösung zu kennen.
- Glaubt sich ständig im Recht und alle anderen im Unrecht.
- Betrachtet Menschen, die anderer Ansicht sind, als »Feinde«.
- Hat betrogen, andere hereingelegt, intrigiert, unterschlagen o. Ä., um Erfolg zu haben.
- Ist oft stur, unnachgiebig und unsensibel.
- Versucht zu kontrollieren, was andere tun oder denken.
- Verhält sich gegenüber geliebten Menschen oder Familienmitgliedern besitzergreifend und schränkt ihre Freiheit ein. Mag es nicht, wenn Freunde oder Bekannte zu Besuch kommen.
- Mitgefühl wird nur ganz kurz, nebenher oder aus eigennützigen Motiven gezeigt.
- Man hat das Gefühl, er würde gern das Glück seiner Konkurrenten und derjenigen ruinieren, die er beneidet.
- Weigerte sich, eine Leistung, auf die Sie stolz waren, anzuerkennen oder auch nur wahrzunehmen. Oder er weigerte sich, Leid und Qualen anderer Leute anzuerkennen.
- Reagiert auf Kritik oft rachsüchtig, ausfallend, aggressiv, wütend oder total abgebrüht.

## Beziehungsgestaltung und Gesprächsführung mit psychisch/psychosomatisch kranken Menschen“

- Mag nicht mit Arbeit behelligt werden, weil sie ihn angeblich vom »Denken«, »Planen«, »Kontakteknüpfen«, »Lernen« oder »Vorbereiten« abhält.
- Ist einem teuren Club, etwa einem Golfclub, beigetreten, nur um an den richtigen Orten mit den »richtigen Leuten« gesehen zu werden, obwohl er sich den Beitrag kaum leisten kann.
- Erkennt routinemäßig Fehler an anderen, aber nie an sich selbst.
- Verträgt selbst konstruktive Kritik nicht.
- Betrachtet private Probleme anderer Menschen als Ausdruck von Minderwertigkeit, Schwäche oder schlechter Impulskontrolle.
- Gibt ständig mit teuren Einkäufen an (Schmuck, Spielsachen, Häuser, Autos usw.).
- Übertreibt gegenüber seinen Vorgesetzten ständig seinen Wert und seine Leistungen.
- Ist sehr gut darin, Schwächen in anderen zu erkennen und auszunutzen.
- Befindet sich in einer parasitischen oder ausbeuterischen Beziehung; nutzt jemand anderen finanziell aus oder weigert sich zu arbeiten, obwohl er gesund und fähig wäre.
- Hat mindestens einmal gesagt, sich schon sehr früh »zu Höherem bestimmt« gefühlt zu haben.
- Scheint hochgradig abhängig von Anerkennung und Ehrerbietung; versucht oft, Komplimente aus anderen herauszukitzeln.
- Ist kein guter Zuhörer und hört nur hin, wenn etwas Positives über ihn gesagt wird.
- Verlangt, dass andere sich anpassen, damit seine Bedürfnisse erfüllt werden. Welche Mühe und Kosten anderen dabei entstehen, ist ihm egal.
- Ist verschlagen und manipulativ und sucht immer nach dem größten Vorteil für sich.
- Zahlt Aufmerksamkeit, Dankbarkeit oder Freundlichkeit nicht mit gleicher Münze zurück.
- Setzt Beleidigungen ein, um andere kleinzuhalten und sich die Kontrolle zu sichern.
- Hat sich Titel und Abschlüsse angemaßt (etwa einen nichtexistenten Dokortitel).
- Lebt weiter auf großem Fuß, obwohl er knapp bei Kasse oder sogar pleite ist.
- Schafft es oft nicht, eine Sache aus der Warte anderer Menschen zu betrachten; ihm fehlt das Einfühlungsvermögen in die Seele und die Bedürfnisse anderer.
- Treibt sich gern im Dunstkreis bekannter Persönlichkeiten herum, um von ihrem Glanz etwas abzubekommen und sich später damit zu brüsten.
- Findet, dass nicht jeder es wert ist, in seiner Nähe zu sein.
- Hat selbst nur ein oberflächliches Gefühlsleben und hasst es, wenn andere ihm mit ihrem »trivialen« Beziehungsquatsch kommen.
- Kann schüchtern oder einzelgängerisch sein, aber trotzdem arrogant gegenüber anderen; hält sich für überlegen oder einzigartig.
- Hat schon in Bezug auf seine Leistungen gelogen und juristische Verfahren sowie moralische Fehlritte verschwiegen, die er hätte offenbaren müssen (etwa potenziellen Arbeitgebern gegenüber).
- Reagiert indigniert, wenn andere weniger als hundertprozentige Loyalität zeigen.
- Hat Sie oder andere absichtlich warten lassen oder bei Besprechungen und Unterhaltungen die anderen aufgehalten.
- Ist mit seiner Entlohnung nie zufrieden, selbst wenn sie großzügig ist.
- Zögert nicht, anderen triviale Aufgaben aufzubürden, auch wenn sie gerade beschäftigt sind oder Wichtigeres erledigen.
- Versucht verzweifelt, ein jugendliches Aussehen zu behalten, und übertreibt es mit Fitnesstraining, körperlichen Anstrengungen, Kosmetik und Schönheitsoperationen.
- Scheint sich und anderen mit einer Unzahl von Affären etwas beweisen zu wollen.

## Beziehungsgestaltung und Gesprächsführung mit psychisch/psychosomatisch kranken Menschen

- Scheint den größten Teil seiner Befriedigung aus der Anerkennung durch andere zu ziehen.
- Hat es genossen, andere zu täuschen, darunter Eltern, Freunde und Kollegen.
- Freut sich nicht mit anderen über ihren Erfolg, sondern ist neidisch, kleinkrämerisch und verärgert.
- Hat eine Beziehung oder Freundschaft beendet, sobald sie ihm gesellschaftlich oder finanziell nicht mehr nützlich war.
- Hat sich gezielt einen Vorzeigepartner gesucht, der bei Karriere oder politischen Ambitionen nützlich werden könnte.
- Plant den Tag oder Ereignisse gezielt so, dass er Aufmerksamkeit und Lob einheimst.
- Ist unfähig, die Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen und Gefühle selbst derjenigen Personen wahrzunehmen, die ihm am nächsten stehen.
- Ist ungeduldig mit anderen.
- Redet ständig von sich und seinen Plänen.
- Redet unangemessen lang und ausführlich über private Probleme oder Sorgen, ohne Rücksicht auf die Zeit und die Empfindlichkeiten des Gesprächspartners zu nehmen.
- Sagt oft Dinge, die anderen wehtun, ohne die geringste Reue zu zeigen.
- Eines der folgenden Worte passt auf ihn: snobistisch, herablassend, arrogant, bevormundend.
- Mokierte sich über Menschen, die Regeln einhalten oder sich brav hinten anstellen.
- Zeigt einen auffälligen Mangel an Traurigkeit oder schwermütiger Sehnsucht.
- Sorgt sich nur darum, erwischt oder öffentlich bloßgestellt zu werden, nicht darum, ob sein Handeln moralisch ist.
- Selbst nach vielen Jahren haben Sie das Gefühl, ihn eigentlich nicht zu kennen.
- Er hat Freunde und Verwandte eingespannt, für ihn zu lügen.

- Ist unwillig, eigene Fehler, Fehltritte, Schnapsideen oder haarsträubende Aktionen einzugestehen.

### Auswertung:

**15 bis 25 Kreuzchen:** Dieser Mensch kostet andere gelegentlich Nerven; es kann schwierig sein, ihn als Partner oder Kollegen zu haben.

**26 bis 65 Kreuzchen:** Der Betreffende zeigt alle Anzeichen und Verhaltensweisen einer narzisstischen Persönlichkeit. Er benötigt Hilfe und wird im Leben seines Umfelds Unheil anrichten.

**66 und mehr Kreuzchen:** Dieser Mensch ist ein schlimmer Narzisst und stellt eine Gefahr für die Gefühle, die Psyche, die Finanzen und sogar die körperliche Gesundheit anderer Menschen dar.

### Sofortmaßnahmen

Hat die Checkliste Ihren lange gehegten Verdacht bestätigt, dass Ihr Partner oder Kollege ein Narzisst ist? Wurden Sie misshandelt und gequält, sehen sich durch die Checkliste bestätigt und wollen etwas ändern? Herzlichen Glückwunsch! Sie haben einen gewaltigen Schritt getan. Lernen Sie jetzt, wie Sie mit diesen Typen effektiv umgehen.

Was Sie sofort tun können und müssen, hängt von Ihrer Situation und der erreichten Punktzahl ab. Vielleicht können Sie dieser Person ja bei der Arbeit aus dem Weg gehen. Vielleicht leben Sie aber auch mit ihr zusammen, und Sie können ihre Unarten möglicherweise ertragen, wenn die narzisstische Störung nicht zu schlimm ist. Doch was tun, wenn Ihr Partner eine sehr hohe Punktzahl erreicht hat und Sie ewige Quälereien, Erniedrigungen und sogar seelischen Schaden befürchten müssen? Das können nur Sie entscheiden, aber mit dem Ergebnis der Checkliste haben Sie wenigstens etwas Konkretes in der Hand. Zeigen Sie es ruhig anderen, etwa einem mitfühlenden Verbündeten, um ihnen klarzumachen, was diese Person Ihnen und anderen antut. Jetzt haben Sie etwas Konkretes (die ausgefüllte Checkliste) an der Hand, um Freunden, einem Pfar-

## Beziehungsgestaltung und Gesprächsführung mit psychisch/psychosomatisch kranken Menschen<sup>1</sup>

rer, der Personalabteilung, Ihrem Chef, einem Psychiater, Ämtern oder sogar der Polizei klarzumachen, was vorgeht.

Doch zu allererst gilt Ihre Verantwortung Ihnen selbst und Ihren geliebten Menschen. Lassen Sie sich von niemandem weismachen, Sie müssten in einer Beziehung oder einer Firma bleiben, in der Sie tyrannisiert, gequält und schikaniert werden. Tun Sie, was Sie tun müssen, um sich zu schützen.

Entfernen Sie sich so weit wie nötig von diesen Typen. Ich weiß, dass das oft aus den verschiedensten Gründen nicht leichtfällt. Ich kenne sie alle. Versuchen Sie in diesen Fällen Grenzen zu ziehen, was noch erlaubt oder akzeptabel ist, aber wundern Sie sich nicht, wenn diese Grenzen überschritten werden und die verletzendende Behandlung weitergeht.

Hier die schlimme Wahrheit: Vielleicht sind Sie auf diesen Menschen angewiesen, vielleicht können Sie sich nicht von ihm lossagen. Vielleicht ist dieser Mensch Ihr Kind, Ihr Partner, Ihr Arbeitgeber. Habe ich alles gesehen. Aber lassen Sie sich gesagt sein: Eine narzisstische Persönlichkeit macht Sie fertig, und am Ende werden Sie emotional, körperlich, seelisch und vielleicht auch finanziell ruiniert sein. Je höher die Punktzahl in der Checkliste, desto schlimmer geht es aus. Meiner Erfahrung nach hilft gegen diese Typen am besten, sie so weit wie möglich aus dem eigenen Leben zu verbannen. Das ist die harte Wahrheit. Und jetzt kennen Sie sie auch. Weitere Strategien zum Umgang mit narzisstischen Persönlichkeiten finden Sie im sechsten Kapitel.

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Cox, 1893

<sup>2</sup> Kildug & Javers, 1978

<sup>3</sup> Chan, 2007; Quinn, 2001

<sup>4</sup> Suddath, 2010; Lipman-Blumen, 2005

<sup>5</sup> Kilgannon, 2013, Russo, 1997

<sup>6</sup> Radzinsky, 1996, S. 276f.

**Kontakt:**

**Prof. em. Dr. Karl-Heinz Stange**

**Fachhochschule Erfurt**

**Fakultät Angewandte Sozialwissenschaften**

**Lehrgebiet Rehabilitation**

**Altonaerstr. 25**

**99085 Erfurt**

**Tel: 0361/2624769 o. 0172/3516826**

**Mail: [karl.heinz.stange@fh-erfurt.de](mailto:karl.heinz.stange@fh-erfurt.de)**

**[www.fh-erfurt.de/soz/so/personen/](http://www.fh-erfurt.de/soz/so/personen/)**