



**fachstelle mobbing  
und belästigung**

**gutes  
arbeitsklima**

Praxisnahe Expertise für Unternehmen und Organisationen

REFERAT · UNIVERSITÄT ZÜRICH

# Wenn der Arbeitsplatz zur Belastung wird

**Mobbing erkennen, verstehen und verhindern**

**Claudia Stam**

CEO & Inhaberin Fachstelle Mobbing und Belästigung

Universität Zürich · 22. Juni 2026

# 70%

AUS UNSERER PRAXIS

In rund 70 % der durch uns untersuchten Fälle kommen wir zum Schluss: Es ist **kein** Mobbing.

Keine Entwarnung — sondern die Frage, was Arbeitgebende tun, bevor daraus Mobbing wird.

Erfahrungswert der Fachstelle Mobbing und Belästigung



# Agenda

**01** Was ist Mobbing — und was nicht?

---

**03** Was auf dem Spiel steht

---

**05** Früherkennung

---

**02** Wie Mobbing entsteht

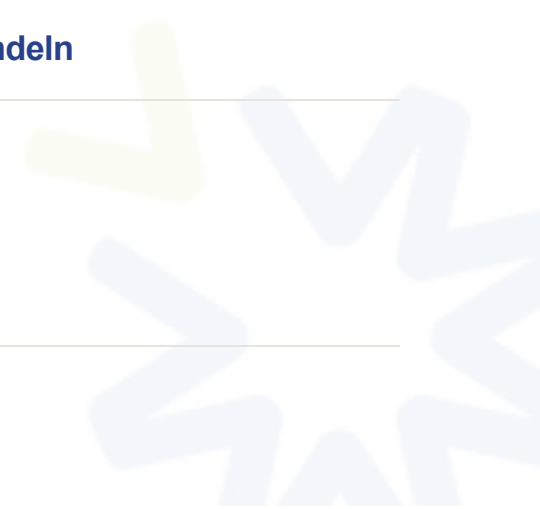
---

**04** Digitales Mobbing

---

**06** Prävention und richtiges Handeln

---



# Was ist Mobbing?

Wiederholtes, gezieltes Schikanieren, Entwerten oder Ausgrenzen am Arbeitsplatz — **drei Kriterien müssen zusammenkommen.**

## SYSTEMATISCH

Gezielt und wiederkehrend.

## WIEDERHOLT

Über längere Zeit, regelmässig.

## MACHTUNGLEICH

Kein Wehren auf Augenhöhe.

# Mobbing — und was es meistens ist

## KEIN MOBBING — DIE 70 %

- Einmaliger Konflikt
- Harte Kritik an der Arbeit
- Schlechtes Management
- Persönliche Antipathie

## MOBBING

- Systematische Ausgrenzung
- Psychoterror mit Methode
- Gezielte Informationsblockade
- Digitaler Psychoterror

# Wo Mobbing entsteht — und wo die Arbeitgebenden ansetzen können

## EBENE ORGANISATION

- Leistungsdruck & Ressourcenmangel
- Unklare Rollen & Verantwortung
- Fehlende Führungskultur
- Konkurrenz- und Angstkultur

## EBENE TEAM / GRUPPE

- Sündenbock-Dynamiken
- Schweigekultur im Team
- Zuschauereffekt
- Fehlende Führungspräsenz

# Was auf dem Spiel steht

## ORGANISATION & TEAM

<b>Produktivität</b>	Leistungsabfall im ganzen Team
<b>Fluktuation</b>	Kündigungen — auch bei Unbeteiligten
<b>Image</b>	Schwaches Employer-Branding
<b>Kosten</b>	Krankentaggeld, Rechtsstreit, Ausfall
<b>Klima</b>	Angst und Misstrauen

## DIE BETROFFENE PERSON

<b>Psychisch</b>	Depression, Burnout, Angst
<b>Körperlich</b>	Schlafstörung, Erschöpfung
<b>Sozial</b>	Rückzug, Isolation
<b>Beruflich</b>	Arbeitsunfähigkeit, Stellenverlust

# Cybermobbing — rund um die Uhr

MESSANGER & E-MAIL

GRUPPENAUSSCHLUSS

SCREENSHOTS & FAKE

ÜBERWACHUNG & DRUCK

ÖFFENTL. BLOSSSTELLUNG

SABOTAGE VIA TOOLS

# Signale früh erkennen ist Führungsaufgabe

## PERSON

- Rückzug, Stille
- Häufige Krankheiten
- Leistungsabfall

## TEAM / KLIMA

- Tuscheln, Feindseligkeit
- Stimmungseinbruch
- Ausschluss aus Gesprächen

## DIGITAL

- Ignorieren in Chats
- Ausschluss aus Gruppen
- Keine Antworten mehr

# Vorbeugen: Worauf Arbeitgebende achten müssen

- Klare Rollen & Verantwortlichkeiten
- Führungskultur stärken
- Klare Spielregeln & Null-Toleranz
- Niederschwellige Anlaufstellen
- Sensibilisierung & Schulung
- Hinschauen statt wegschauen

## FÜRSORGEPFLICHT

Prävention ist nicht Kür, sondern gesetzliche Pflicht (Art. 328 OR)

ArG).

# Verdacht auf Mobbing — richtig reagieren

## IN VIER SCHRITTEN

- 1 Ernst nehmen & zuhören
- 2 Situation klären
- 3 Neutrale Stelle einschalten
- 4 Massnahmen & Schutz

## HÄUFIGE FEHLER

- Bagatellisieren
- Partei ergreifen ohne Klärung
- Selbst ermitteln ohne Kompetenz
- Wegschauen — **Dulden ist Mittäterschaft**

# Was wir heute festhalten

**1** Nicht jeder Konflikt ist Mobbing

---

**3** Es entsteht, wo man es zulässt

---

**5** Prävention ist Arbeitgeberpflicht

---

**2** Systematisch, wiederholt, machtungleich

---

**4** Die Kosten trägt das Unternehmen

---

**6** Bei Verdacht: klären, nicht dulden

---

**fachstelle-mobbing.ch**

# IHRE FRAGEN?

Mobbing erkennen, verstehen und verhindern.

## **Claudia Stam**

CEO & Inhaberin Fachstelle Mobbing und Belästigung

[stam@fachstelle-mobbing.ch](mailto:stam@fachstelle-mobbing.ch)

Universität Zürich · 22. Juni 2026