

Gesünder @rbeiten



Arbeitshilfe 16



**Mobbing wirkungsvoll begegnen –
ein Ratgeber der IG Metall**

www.igmetall.de/gesundheit

Herausgeber Industriegewerkschaft Metall, Vorstand
Funktionsbereich Handwerk/Betriebspolitik KMU, Ressort Arbeits- und Gesundheitsschutz
Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt am Main
Tel. 069 / 66 93 22 23
Fax 069 / 66 93 21 28
ags@igmetall.de

Verantwortlich Wolfgang Rhode

Autorinnen Eva Zinke, IG Metall Vorstand
Margit Höfle-Brückner
Margrit Kronisch
Irmgard Seefried

Redaktion Frank Walensky-Schweppe

Gestaltung LingoVision Hamburg

Bildnachweis Titelbild: Eva Zinke | Grafiken: Frank Walensky-Schweppe

Herstellung alpha print medien AG, Darmstadt

Bestellhinweis www.igmetall.de/gesundheit/material, Produkt-Nr. 2102-3082

Auflage Dritte Auflage, August 2006 | Produkt-ID 2102 - 3082

Copyright IG Metall, Frankfurt am Main

Vorwort2

1 Mobbing im Betrieb3

1.1 Was ist Mobbing?..... 3

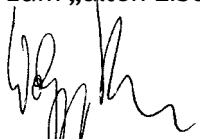
1.2

Vorwort

Wiederholte Attacken am Arbeitsplatz oder Mobbing sind kein neues Phänomen. Die Ergebnisse der Mobbingforschung zeigen, dass hier vor allem betriebliche und gesellschaftliche Ursachen eine Rolle spielen. Die Folgen von „Psychoterror“ sind für alle Beteiligten verheerend und die EU-Rechtssprechung verbietet daher Diskriminierung durch jede Art von Belästigung am Arbeitsplatz.

Mobbing hat viele Gesichter und entwickelt sich als Prozess, der insbesondere durch Stress begünstigt wird. Dabei handelt es sich nicht mehr um einfache Intrigen, Konflikte oder Reibereien zwischen KollegInnen oder durch Vorgesetzte. Hier geht es um einen aus der Kontrolle geratenden Konflikt zwischen Menschen, bei denen eingefahrene Verfahren und Bearbeitungsweisen des fairen Umgangs im Betrieb versagt haben.

Globalisierung der Märkte, wirtschaftliche und soziale Krisenerscheinungen wirken auf den Betrieb und das Betriebsklima zurück. Damit nehmen auch die Stressbelastungen durch Angst vor dem Arbeitsplatzverlust zu und führen vielfach zum Verlust der Solidarität in der Belegschaft. Arbeitsbedingter Stress ist ein idealer Nährboden für Konflikte und kann bei ungünstigen betrieblichen Rahmenbedingungen zu Mobbingprozessen führen. Einem zunehmenden Druck ausgesetzt sind junge und ältere ArbeitnehmerInnen und schwerbehinderte Menschen. In vielen Branchen der Metall-, Elektro-, Textil-, Holz- und Kunststoffindustrie und im Handwerk gehören ArbeitnehmerInnen ab vierzig bereits zum „alten Eisen“. Unternehmensleitungen sind oft



Wolfgang Rhode

nicht wählerisch in der Wahl der Mittel, um ältere und leistungsgewandelte ArbeitnehmerInnen los zu werden. Betroffene berichten von schmerzhaften und nachhaltigen Erfahrungen durch Mobbing „von oben“.

In Zeiten von Arbeitskräftemangel und guter sozialer Absicherung konnten ArbeitnehmerInnen in Fällen von Schikane Abhilfe schaffen, indem sie einfach den Arbeitsplatz wechselten. Heute, in Zeiten von hoher Arbeitslosigkeit, Zunahme von Zeitverträgen und Scheinselbstständigkeit führt dieser Weg eher in eine Sackgasse. Aber Mobbing hat nicht nur seelische und soziale Folgen für die Betroffenen, auch die Betriebe und die Gesellschaft müssen für den wirtschaftlichen Schaden aufkommen.

Mit der zunehmenden Verschärfung von Leistungsdruck und Konkurrenz trifft das Thema Mobbing immer mehr Betriebe. Um so wichtiger ist es,

- ▶ Mobbing als Problem im Betrieb zu erkennen,
- ▶ Mobbingbetroffene zu unterstützen und
- ▶ Stress und Konfliktsituationen, die zu Mobbing führen können, vorzubeugen.

Der Ratgeber der IG Metall wendet sich an Betriebsräte, Schwerbehindertenvertretungen, Vertrauensleute und Mobbingbetroffene, aber auch an hauptamtlich Beschäftigte der IG Metall, die in der Mobbingberatung tätig sind. Der Ratgeber versteht sich nicht als Leitfaden zur Mobbingberatung, sondern gibt einen Einstieg in das vielschichtige Thema „Mobbing am Arbeitsplatz“ und zeigt Möglichkeiten auf, dem Psychoterror am Arbeitsplatz vorzubeugen.



Kirsten Rölke

1 Mobbing im Betrieb

1.1 Was ist Mobbing?

Mobbing definieren – kein einfacher Fall

z.B. Fritz N. arbeitet seit dreißig Jahren in einem Automobilzuliefererbetrieb und hat aufgrund einer Bandscheibenoperation Schwierigkeiten, die volle Leistung zu erbringen. Die Arbeitsbedingungen sind eher katastrophal, das Betriebsklima sehr rau. Herabwürdigende Äußerungen gegenüber ausländischen, älteren und schwerbehinderten Mitarbeitern sind an der Tagesordnung. Fritz N. will daher keinen Antrag auf Schwerbehinderung stellen. Im Betrieb ist der Krankenstand hoch. Von der Personalabteilung sind daher Maßnahmen zur Fehlzeitensenkung eingeleitet worden. Der Betriebsrat hat notgedrungen zugestimmt, da der Arbeitgeber mit Verlagerung des Standortes ins Ausland gedroht hat. Da Fritz N. gesundheitlich angeschlagen ist, bittet er die Personalabteilung um Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz, was abgelehnt wird. Der Vorgesetzte von Fritz N. ist nervös und leicht reizbar. Den Druck von oben gibt er an die Arbeitsgruppe weiter. Als es zu einem Unfall kommt, der beinahe einem Kollegen das Leben gekostet hätte, wird er von dem Vorgesetzten heruntergespielt. Auch die Geschäftsleitung spielt mit und vertuscht gegenüber der Arbeitsschutzaufsicht die Ursachen des Unfalls. Der Stress nimmt zu. Fritz N. schafft dies unter den angespannten Bedingungen nicht mehr und wird mehrfach krank. Damit gerät die Arbeitsgruppe unter Druck. Als Fritz N. nach einer längeren Krankheit seine Arbeit wieder aufnimmt, wird er zu einem Fehlzeitengespräch in die Personalabteilung gebeten. Fritz N.

wird vorgehalten, dass er zu oft krank macht und durch sein Verschulden andere seine Arbeit mitmachen müssten. Es wird ihm angedeutet, dass ihm eine Abmahnung und als weitere Konsequenz eine Kündigung droht. Als Fritz N. an seinen Arbeitsplatz zurückkommt, verhalten sich seine Kollegen anders als sonst. Sie sind verschlossen, weichen aus, machen spitze Bemerkungen, die Stimmung ist gespannt. Fritz N. bekommt es mit der Angst zu tun. Fritz N. spricht die Kollegen daraufhin an. Sie sagen, dass er sich das nur einbildet. In der folgenden Zeit häufen sich die Schikanen, es fallen abwertende Bemerkungen, Informationen werden ihm vorenthalten, seine Arbeitsergebnisse werden manipuliert, schließlich bekommt er die schlechtesten Arbeiten zugewiesen, in der Pause sitzt er allein...

Mobbing ist ein ernstes Problem und kann in jedem Betrieb vorkommen. Menschen sind unterschiedlich, jeder hat seine Eigenheiten und nicht alle können problemlos miteinander auskommen – man kann sich nicht „riechen“. Doch hier geht es um mehr. Es geht um ein Betriebsklima, das Menschen die Freude an der Arbeit nimmt und sie an ihre körperlichen und seelischen Grenzen bringt.

Mobbing ist ein strukturelles und kein individuelles Problem!

Strukturelle Ursachen von Mobbing sind z. B.

- ▶ Konkurrenzkampf als Folge von Angst vor Arbeitslosigkeit
- ▶ Verunsicherung als Folge von Deregulierung

- ▶ Arbeitshetze als Konsequenz von Rationalisierung und Personalabbau
- ▶ Schlechte Arbeitsbedingungen als Folge von Kosteneinsparungen
- ▶ Dominanzverhalten als Resultat von Hierarchien und Aufstiegsdenken
- ▶ Statusängste als Konsequenz der Verflachung der Hierarchie
- ▶ Sexuelle Belästigung als Diskriminierungs- und Unterdrückungsinstrument

Der Begriff Mobbing ist aus dem englischen Begriff „to mob“ abgeleitet und bedeutet jemanden „angreifen“, „bedrängen“. Der Arzt und Psychologe Heinz Leymann, der in Schweden Mobbingopfer therapeutisch betreute und der als der Begründer der Mobbingforschung gilt, entwickelte daraus den Begriff „Mobbing“. Das Verdienst von Leymann ist, dass er einer extremen psychischen Belastungssituation am Arbeitsplatz zur Anerkennung verholfen hat.

Mobbing gilt europaweit als ein Risikofaktor bei der Arbeit. Aufgrund der wirtschaftlichen und kulturellen Unterschiede der europäischen Länder ist eine einheitlich festgelegte Definition im Sinne einer DIN-Norm schwierig.

Die Definition von Leymann gibt eine erste Orientierung:

Def. „*Mobbing ist eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterle-*

gen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“ (Leymann 1995)

Diese Definition ist jedoch sehr offen für Interpretation und ist nicht ausreichend für eine Bewertung betrieblicher Problemfälle. Aufgrund weiterer Erkenntnisse wurde diese Definition weiterentwickelt:

Mobbing ist

„ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt,


Def.

- ▶ in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und
- ▶ über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden,
- ▶ welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden,
- ▶ dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden,
- ▶ ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen,
- ▶ dagegen die Chancen auf eine zufrieden stellende Lösung schwinden und
- ▶ der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkungsbereichs endet.“ (Esser/ Wolmerath S.22)


Mobbing oder „normale“ konfliktbeladene Kommunikation?

Es ist wichtig zwischen einem betrieblichen Konflikt und dem Tatbestand des Mobbing zu unterscheiden. In der Bundesrepublik gibt es im Gegensatz zu Schweden kein Antimobbinggesetz. Die Auseinandersetzung um die Abgrenzung zwischen einem „normalen betrieblichen Konflikt“ und „Mobbing am Arbeitsplatz“ hat daher die Arbeitsgerichte beschäftigt.


Urteil des Bundesarbeitsgerichts 1997

 Das Bundesarbeitsgericht bezeichnet in einem Urteil mit Mobbing das „systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte.“ (BAG Urteil vom 15.1.1997 – BAGE 85,56 (58))

Urteil des Landesarbeitsgerichts Thüringen 2001:

 „Mit dem Begriff des Mobbing im arbeitsrechtlichen Verständnis werden fortgesetzte aufeinander aufbauende und ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweisen erfasst, die nach ihrer Art und ihrem Ablauf im Regelfall einer übergeordneten, von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sind und in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht, die Ehre oder die Gesundheit des Betroffenen verletzen. (Urteil vom 10.4.01, LAG Thüringen – 5 Sa 403/00, in: Der Betrieb 2001, S. 1204).

Daher sollte man verantwortlich mit dem Begriff „Mobbing“ umgehen, denn nicht jede Auseinandersetzung oder Meinungsverschiedenheit zwischen KollegInnen und/oder Vorgesetzten erfüllen den Begriff des „Mobbing“. Falsche Mobbingansuldigungen können sogar zu einem gefährlichen „Mobbinginstrument“ werden. Kurzfristigen Konfliktsituationen mit Vorgesetzten oder Arbeitskolleg/innen fehlt in der Regel die notwendige systematische Vorgehensweise. Ob Mobbing im Einzelfall vorliegt, hängt stets von dessen näheren Umständen ab.

 *Im Laufe eines Arbeitstages begegnen sich KollegInnen häufig und es wird viel kommuniziert, überwiegend fachlich, aber oft auch privat. Dabei gibt es ständig konfliktbeladene Situationen. Frau Schmitt ist im Stress und faucht ihren Kollegen an „ Können Sie nicht die Tür zumachen oder haben Sie bei sich zu Hause Säcke vor den Türen.“ Konfliktbelastende Kommunikation kann auch ohne Worte geschehen. Auch wenn ich dem Kollegen den Gruß verweigere oder demonstrativ über seinen Kopf hinweg rede, als sei er Luft, ist dies eine konfliktbeladene Situation. Aber ist das schon gleich Mobbing?*

Zum Mobbing-Geschehen gehört, dass die konfliktbelastende Kommunikation systematisch während längerer Zeit andauert. Wenn Frau Schmitt ihren Kollegen Herrn Mayer schon seit Wochen nicht mehr grüßt, ist es mehr als ein normaler Streit. Wenn das über Monate so geht, wird Herr Mayer stark darunter leiden, besonders

wenn nicht nur Frau Schmitt, sondern die ganze Arbeitsgruppe, die aus fünf Mitarbeiter/innen besteht, aufhört Herrn Mayer zu grüßen. Damit entsteht ein gewaltiger Druck auf Herrn Mayer.

Unsolidarisches Verhalten schadet allen: dem Gewinner, dem Verlierer, dem ganzen Unternehmen und auch der Gesellschaft. Mobbing bezeichnet eine Eskalierung von Konflikten,

- ▶ bei denen alle verlieren
- ▶ bei denen auf Dauer einzelne Personen deutlich unterliegen und deren Persönlichkeit beschädigt wird
- ▶ die nichts mehr mit der Suche nach einer Lösung oder einem Kompromiss zu tun haben
- ▶ die aus klarer Absicht geführt werden oder aus unsichtbaren, irrationalen Interessen
- ▶ bei denen Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden, die im Einzelnen und aus der Distanz betrachtet, alle Parteien grundsätzlich verurteilen

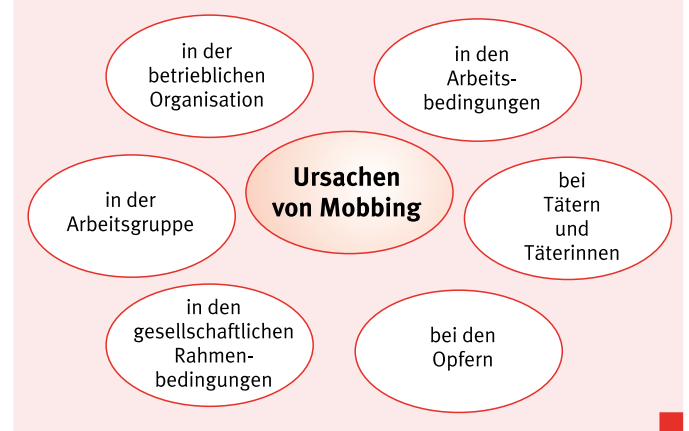
1.2 Die Ursachen von Mobbing

Mobbing braucht einen fruchtbaren Acker zum Gedeihen. Unternehmen, die dem Betriebsklima und der Personalentwicklung nur einen geringen Stellenwert beimessen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten ignorieren, bereiten den Nährboden für das Entstehen von Mobbing.

Nur selten ist ein einzelner Auslöser verantwortlich. Ob sich aus einem anfänglichen Konflikt heraus Mobbing entwickelt, ist von unterschied-

lichen Faktoren und Rahmenbedingungen abhängig. Die Ursachen können liegen:

Ursachen von Mobbing können liegen...



Ursachen in der Organisation

- ▶ Die **Organisationsstrukturen** nehmen Einfluss auf das Verhalten und die Leistungen der Beschäftigten. Sie bestimmen auch die Arbeitsteilung, die Koordination und deren Qualität. Unklare Ziele und Verantwortlichkeiten, eingeschränkte Handlungsspielräume der Beschäftigten, ungeklärte Kooperationsanforderungen oder verstopfte Informationswege spielen eine große Rolle, die dann zu Störungen zwischen und innerhalb den Arbeitsbereichen führen. Bürokratie und Hierarchien sind Risikofaktoren für Mobbing, da es hier häufig um Macht und Einfluss geht.
- ▶ Die **Organisationskultur** eines Betriebes beeinflusst im wesentlichen das Betriebsklima. Man kann unterscheiden zwischen einer „Gesundheitskultur“, in der Mitarbeiter/innen gefördert werden und einer „Misstrauenskultur“,

bei denen die Mitarbeiter/innen permanent unter Anspannung stehen. Werden Streit und Konflikte unter den Teppich gekehrt, sind sie weiter unter der Oberfläche wirksam und können leicht zu Mobbing führen. So kann im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit der Managementbeschluss zu Gruppenterror gegen Mitarbeiter/innen werden, die sich dagegen ausgesprochen haben. Auch werden unbequeme Mitarbeiter/innen aus dem Arbeitsplatz „gemobbt“, wenn sie nicht bereit sind, alles „zu schlucken“ und ohne murren hinzunehmen. Dies weist auf fehlende ethische Richtlinien hin und eine Unternehmenskultur, die die Menschenwürde nicht genügend achtet.

Ursachen in den Arbeitsbedingungen

► Stress bei der Arbeit nimmt zu

Nicht immer muss Stress zum Mobbing führen, aber da, wo Mobbing auftaucht, spielt auch Stress am Arbeitsplatz eine Rolle. In der Arbeitswelt sind in den letzten Jahren Veränderungen zu beobachten, die im Zusammenhang mit Befindlichkeitsstörungen oder gar mit der Entwicklung von Krankheiten in Zusammenhang stehen. Angst am Arbeitsplatz, wachsende Anforderungen an Qualifikationen, zunehmende Aufgabendichte, Einbeziehung neuer Technologien, Stressbelastungen, Flexibilisierung, Rationalisierung, zunehmender Entscheidungsdruck, Termindichte sind für arbeitende Menschen von außen bestimmende Faktoren, denen sie nicht in gleichem Maße mit angemessenen Bewältigungsstrategien entgegen oder diese kompensieren können. So

gibt es eindeutige Zusammenhänge zwischen spezifischen Erlebnissen bei der Arbeit und spezifischen Erkrankungen. Hier stehen vor allem die am Arbeitsplatz erlebte Angst und auch die Angst um den Arbeitsplatz in Beziehung zu psychosomatischen Erkrankungen.

► Gesundheitsgefährdende Arbeit

Einseitige Körperhaltungen, chemische Stoffe, Lärm und andere Umgebungsbelastungen, Unfallgefahren und psychischer Stress können Angst um die eigene Gesundheit auslösen und das soziale Klima belasten. Konflikte entstehen, wenn zudem die Belastungen vom Arbeitgeber heruntergespielt werden, um Arbeitsschutzmaßnahmen einzusparen. Werden Arbeitnehmer daraufhin krank, wird ihnen oft mangelnde Arbeitsmotivation vorgeworfen.

► Belastungen durch die Technik

Wenn Maschinen und Geräte nicht geeignet, veraltet oder überholungsbedürftig sind, entsteht Stress bei den Mitarbeiter/innen, da permanent korrigiert und nachgearbeitet werden muss. Durch Versäumnisse entstehen Wartezeiten und die Leistungs-, Akkord- und Prämienvorgaben können nicht eingehalten werden. Wenn andere Mitarbeiter/innen von dieser Arbeit abhängig sind und warten müssen, entsteht ein hohes Maß an Ungeduld und Gereiztheit („der/ die ist eine lahme Ente und kriegt nichts gebacken“). Dies kann zur Eskalation eines Konfliktes beitragen. Auch Mitarbeiter/innen, die sich durch mangelnde Einarbeitung an den Maschinen oder Geräten

nicht gut genug auskennen, daher unsicher und langsam sind, können leicht in eine Außenseiterrolle geraten.

► **Aufgabenbezogene Belastungen**

Ständige Über- oder Unterforderung führt zu starken Anspannungen und überdurchschnittlichen Stressreaktionen. Das Arbeitspensum ist nicht zu schaffen oder die Arbeit ist hochgradig monoton und inhaltsarm. Hohe Konzentration und Zeitdruck haben Übermüdung und nervöse Beschwerden zur Folge. Auch unklare Arbeitsanforderungen, fehlender Informationsfluss oder nicht messbare Arbeitsleistungen führen zu Verunsicherungen. Sind die Aufgaben zu komplex, erhöht sich das Fehlerrisiko und schafft den Boden für Konflikte mit Vorgesetzten und/ oder KollegInnen.

z.B. *Wenn trotz größter Bemühungen der Verkäufer der Automobilfiliale es nicht geschafft hat, den Auftrag zu holen, dann bekommt er ein Problem. Seine Bemühungen werden von der Geschäftsleitung ignoriert, harte Maßnahmen werden angedroht, der Kollege ist schließlich überfordert, bekommt zusätzlich Stress und seine Motivation geht gegen Null.*

► **Belastungen durch die Arbeitsorganisation**
Informationen, die nicht eindeutig, zuverlässig und für alle, die es betrifft, in gleicher Weise weitergegeben werden, können Quelle von Unsicherheiten und Belastungen sein. Es entstehen dann leicht Missverständnisse, Fehler schleichen sich

ein, die man hätte vermeiden können, und schon bahnt sich ein Konflikt an.

Auch da, wo für alle Beteiligten die Rollen nicht klar sind und es zu Rollenkonflikten kommt oder bei unklarer Arbeitsteilung, Überschneidungen der Arbeitsaufgaben, unklaren Hierarchien und Entscheidungsbefugnissen, Unterbesetzung sowie bei fehlendem Kommunikationsfluss, kann Mobbing entstehen.

Neue Managementstrategien sehen ständige Veränderungen im Unternehmen vor. Sie verpflichten ihre Mitarbeiter, per Zielvereinbarungen organisatorische Probleme durch Selbstorganisation und -steuerung zu lösen. Anweisung und Kontrolle werden auf die Arbeitsgruppe übertragen nach dem Motto: „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel!“. Die Zielvereinbarungen sind oft einseitig und gehen zu Lasten der ArbeitnehmerInnen, da die notwendige Zeit für Klärung, Planung und Umsetzung von Aufgaben fehlt und die Ressourcen zur Aufgabenerledigung knapp bemessen sind.

In diesem Klima gedeihen Ängste, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein, Ansehen, Privilegien und sogar den Arbeitsplatz zu verlieren. Nicht selten wird versucht, diese Unsicherheiten durch unfaire Verhaltensweisen zu kompensieren, wie

- Schuldzuweisungen an andere,
- persönliche Angriffe,
- Intrigen und Schikanen, die sich zu Mobbing ausweiten können.

Versagen von Führungskräften

Mobbing entsteht nur da, wo diese Entwicklung von allen Beteiligten zugelassen wird. Führungskräfte haben aufgrund ihrer Funktion entscheidenden Einfluss auf die Organisationsstrukturen und auf das Betriebsklima. Unzureichende Führungskompetenz, wenig Delegationsverhalten, mangelnde Unterstützung und fehlende Handlungsspielräume für die Mitarbeiter/innen tragen zu einem schlechten Arbeitsklima bei und spielen eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Mobbing. Aufgabe der Vorgesetzten ist es, Konflikte zu erkennen und bei der Problemlösung zu helfen. In der betrieblichen Praxis werden Konflikte von Vorgesetzten meist ignoriert oder sie ergreifen Partei, wo es nicht angebracht ist. Untersuchungen in Deutschland kommen zu dem Ergebnis, dass im Falle von Mobbing 80 Prozent der Vorgesetzten beteiligt sind, was nicht für eine Kompetenz im Problemlösen spricht.

Ursachen in der Arbeitsgruppe

Wenn Menschen eng miteinander arbeiten müssen, um eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen, müssen auch die Rahmenbedingungen für soziale Umgangsformen geschaffen werden. Ist dies nicht gegeben, wird die Zusammenarbeit als Zwang und Stress empfunden. Das soziale Gleichgewicht in einer Arbeitsgruppe kann gestört werden, wenn z.B. hoher Zeit- und Leistungsdruck herrscht und die Unterstützung durch das Management fehlt. Auch wenn neu KollegInnen in eine bestehende Gruppe kommen oder bei anderen personellen Maßnah-

men, kann dies zum sozialen Ausschluss eines Mitarbeiters aus der Gruppe führen („Sündenbock“) – und der Beginn eines Mobbingprozesses sein.

Ursachen bei Täter/innen

Den Mobber/innen kommt es meist nicht darauf an, ob sie ihre „Opfer“ tatsächlich stören oder ob sich die Störung nur in ihrer Phantasie abspielt. Sie betrachten ihr Gegenüber als Gegner, den sie weghaben möchten. Mobber haben schon häufig ihren „Störenfried“ ausgemacht – oft ohne dass das „auffällig“ gewordene Mobbingopfer weiß, dass etwas auf es zukommt.

Verschiedene Ursachen können eine Rolle spielen

- ▶ die „Chemie“ stimmt nicht, weil z.B. Meinungen und Verhalten unterschiedlich sind
- ▶ Der Wunsch nach mehr Macht und Ausbooten der oder des Anderen
- ▶ Neid und Konkurrenzkämpfe um besondere Vorteile und Vergünstigungen
- ▶ Rache, beispielsweise nach einer Kränkung
- ▶ Unsicherheit und Wut, weil andere Erfolg haben

Mittelbar Mobbende

Hier handelt es sich um Mitarbeiter/innen, die den Mobbingprozess mitgestalten. Oft unbewusst wirken sie als „Anheizer“ oder „Aufhetzer“. Sie halten sich im Hintergrund, bestärken den Mobber, ohne offen bei den Angriffen mitzumachen. Sie machen Mobbing möglich, z. B.

- ▶ indem sie schweigen

- ▶ indem sie die Situation scheinbar normal finden
- ▶ indem sie insgeheim koalieren
- ▶ indem sie die Wahrnehmung des Opfers als Einbildung abtun oder
- ▶ indem sie dem Opfer die Schuld geben, um das eigene Gewissen zu entlasten

Die Personalführung spielt an dieser Stelle eine entscheidende Rolle. Die Unfähigkeit, deutliche Signale zu setzen und nach den Gründen für Mobbing zu suchen, trägt schließlich zur Verschärfung der Mobbingssituation bei.

Ursachen im Opfer

Die Mobbingforschung kommt hier zu keinem einstimmigen Ergebnis. Leymann warnt vor „Mythen“ über das Opfer. Dieses gerät allzu leicht in Gefahr, von Außenstehenden als die eigentliche Ursache (oder der eigentliche Täter) zu gelten. Den Mobbingopfern wird dann gerne unterstellt, dass sie konfliktarm sind, schwache Nerven haben, an Minderwertigkeitsgefühlen leiden oder neurotisch-krank sind. Leichtfertig werden psychische Verhaltensweisen angeführt, die sich unter Umständen durch die wiederkehrenden Attacken im Laufe des Mobbingprozesses erst herausgebildet haben. So wird die Mobbingwirkung zur Ursache verkehrt.

Menschen, die von der Gruppe abweichen, können leicht in eine Außenseiterrolle geraten und zu „Sündenböcke“ werden. Das können sein:

- ▶ Neue Kolleg/innen
- ▶ Behinderung
- ▶ Sprache
- ▶ Nationalität
- ▶ Alter
- ▶ Lebensverhältnisse (z.B. Familienstand, Einkommen, Bildung)
- ▶ Äußere Auffälligkeiten und Verhalten (z.B. Kleidung, Haare, Nichtraucher/Raucher, Suchtkranke/Abstinente)
- ▶ Weltanschauung (z.B. Religion, politische Ansichten)
- ▶ Besonders engagierte und leistungsorientierte Mitarbeiter/innen
- ▶ Zurückhaltende, in sich gekehrte Menschen

Auch das Geschlecht kann eine Rolle spielen. Das zeigt sich daran, dass Frauen eher in Männergruppen und Männer eher in Frauengruppen gemobbt werden.

Ursachen durch gesellschaftlichen Wandel

Globalisierung verändert nicht nur das Marktgeschehen, sondern auch die Struktur der Unternehmen. Die geläufige Parole „Kein Job fürs Leben“ bringt diesen Wandel zum Ausdruck. Das Unternehmen stellt jemanden ein, um eine Aufgabe zu erledigen. Ist sie erledigt, bleibt unsicher, ob der Arbeitgeber den Mitarbeiter behält. Die modernen Managementkonzepte lehnen langfristige Arbeitsbeziehungen ab, da man allzu weitgehende Teamintegration und allzu viel Kollegialität fürchtet.

Schlechte Wirtschaftslage und Strukturwandel in der Gesellschaft begünstigen unfaires Verhalten in der Arbeitswelt. Kürzungen im sozialen Bereich tragen dazu bei, dass auch in den Betrieben die Gesundheits- und Sozialpolitik an Bedeutung verliert. Viele Betriebe stellen die Kosten-Nutzen-Rechnung in den Vordergrund. Durch Abbau von Planstellen müssen weniger Menschen die gleiche Arbeit bewältigen, der Stress nimmt zu.

Mobbing wird zunehmend als personalwirtschaftliches Instrument zum Personalabbau genutzt. Nicht selten wird Mobbing von der Unternehmensleitung provoziert oder geduldet, um Beschäftigte loszuwerden, die einem besonderen Kündigungsschutz unterliegen. Hiervon besonders betroffen sind langjährige Mitarbeiter, Betriebsratsmitglieder, Schwangere, Beschäftigte in Elternzeit und schwerbehinderte Menschen. Auf sie läßt sich der Frust über die aktuelle Situation ab. Ihnen wird, so unlogisch das auch sein mag, die Schuld an der Misere zugeschoben. Die gesellschaftlichen und betrieblichen Probleme werden personalisiert, es ist Raum geschaffen für Konkurrenz, Neid, Eifersucht und Rache.

Ist ein/e Mitarbeiter/in lange genug dem Psychoterror am Arbeitsplatz ausgesetzt und weiß sich innerbetrieblich nicht mehr zu helfen, dann kann es zur Selbstkündigung kommen. Das erspart dem Arbeitgeber die Zahlung einer Abfindung und/oder die aufwendige Prüfung der Sozialverträglichkeit von betrieblichen Kündigungen.

1.3 Ergebnisse der Mobbingforschung

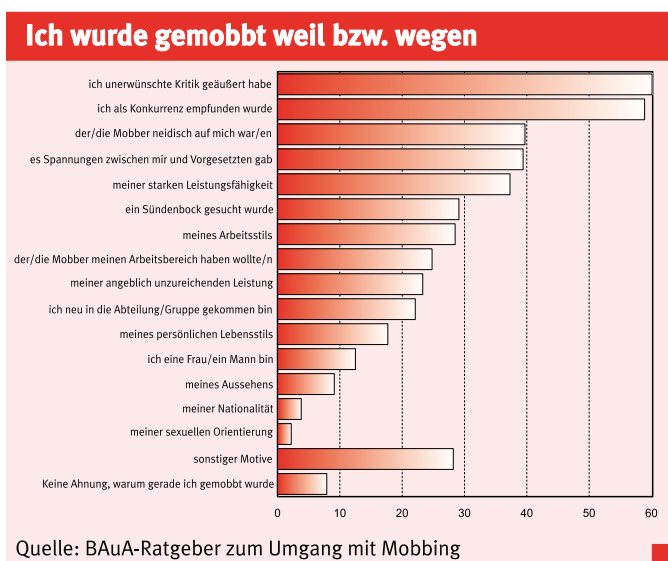
Ein vom Europäischen Parlament veröffentlichter „Bericht über Mobbing am Arbeitsplatz“ (2001) weist darauf hin, dass das Auftreten von Gewalt und Schikane am Arbeitsplatz von Mitgliedsstaat zu Mitgliedsstaat sehr unterschiedlich ist. Ursachen dafür sind mangelnde Berichterstattung, abweichende Rechtssysteme und kulturelle Unterschiede. Einen deutlichen Zusammenhang gibt es zwischen Mobbing am Arbeitsplatz, verschärftem Wettbewerb und geringer Sicherheit am Arbeitsplatz sowie einer prekären Beschäftigungssituation. Die zunehmende Zahl befristeter Verträge und die zunehmenden unsicheren Arbeitsverhältnisse – vor allem für Frauen – schaffen günstige Voraussetzungen für unterschiedliche Formen von Mobbing. Menschen, die Mobbing ausgesetzt sind, leiden gegenüber Arbeitnehmer/innen, die mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind, deutlich mehr unter Stress.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) veröffentlichte 2002 mit dem „Mobbing-Report“ die erste repräsentative deutsche Studie zum Thema Mobbing. Danach liegt Deutschland mit einer Mobbingquote (Verhältnis der Gemobbten zur Gesamtzahl der Erwerbstätigen) von 2,7 Prozent im Mittelfeld der europäischen Staaten. Rechnet man die Quote auf die Dauer eines Erwerbslebens hoch, so wird etwa jede neunte Person im erwerbsfähigen Alter mindestens einmal im Verlauf des Arbeitslebens gemobbt.

- ▶ Dabei liegt das Mobbingrisiko für Frauen um fünfundsiebzig Prozent höher als das von Männern. Die am stärksten betroffenen Altersgruppen sind die unter 25-Jährigen mit 3,7 Prozent sowie die 55-Jährigen und älteren Mitarbeiter/innen mit 2,9 Prozent.
- ▶ Mobbing beeinträchtigt in erheblichem Maße die Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Dadurch entstehen scheinbar objektive Gründe (z.B. hohe Fehlerhäufigkeit in der Arbeitsdurchführung, auffällig lange krankheitsbedingte Fehlzeiten, Nervosität und Gereiztheit), um den Mobbingbetroffenen auszugrenzen und zu schikanieren.
- ▶ Typische Mobbingopfer gibt es nicht. Es gibt jedoch Berufsgruppen mit einem erhöhten Mobbingrisiko. Besonders betroffen sind soziale Berufe sowie Berufe im Dienstleistungs- und Gesundheitsbereich. Einflussfaktoren sind z.B.: Arbeitsbedingungen, hierarchische

Strukturen, wirtschaftliche Situation, Konkurrenz- und Konfliktkultur, Arbeitsethos.

- ▶ Auch sind Personen besonders gefährdet, die nicht ausreichend sozial integriert und abgesichert sind. Sie unterscheiden sich i.d.R. von der Mehrheit der Gruppe, z.B. eine Teilzeiterkraft unter Vollzeitkräften, eine Frau in einer Männergruppe und umgekehrt, ein „Neuer“, eine ältere Mitarbeiterin unter Jüngeren.
- ▶ Laut Mobbing-Report gibt es kein generelles Verhaltensmuster, das davor schützt, zum „Mobbingopfer“ zu werden. Bestimmte Verhaltensweisen einer Person erhöhen oder verringern lediglich die Wahrscheinlichkeit, dass sich aus einem Konflikt ein Mobbingprozess entwickelt. Personen mit einer hohen sozialen Kompetenz, die mit Konfliktsituationen am Arbeitsplatz konstruktiv umgehen können, haben in der Regel bessere Möglichkeiten, den Ablauf von Mobbing zu durchbrechen und den Prozess zu stoppen.
- ▶ Wer einmal Mobbingopfer war, ist in Gefahr, dies zumindest im selben Betrieb wieder zu werden. Werden Betroffene innerhalb einer Organisation versetzt, treffen sie möglicherweise wieder auf Vorurteile, weil „ihr Ruf ihnen vorausgeilt ist“. Das Risiko, erneut attackiert zu werden, wächst damit.
- ▶ Wenn Menschen am Arbeitsplatz gezielt und systematisch Intrigen, Schikanen oder Beleidigungen ausgesetzt sind, dann ist dies nicht nur ein persönliches Problem, sondern auch ein ernstes betriebliches und gesellschaftliches Problem. Große Bedeutung bei



der Bewältigung und der Prävention von Mobbing haben soziale Integration und Unterstützung durch die KollegInnen. Sie sind wichtige Ressource, um Konflikt- und Stress-Situationen bewältigen zu können.

Warum gemobbt wird

In einer repräsentativen Umfrage der BAuA wurden Mobbingopfer nach ihrer Einschätzung der Mobbingmotive befragt (Mehrfachnennungen möglich)

1.4 Die Mobbinghandlungen

Die Beschreibung der Belästigungen, Anfeindungen, Attacken und kriminellen Handlungen von Mobbern ist insgesamt so vielfältig, dass deren Phantasie erstaunt.

Man stelle sich vor, was solche „kreativen“ Menschen in einem Betrieb bewirken könnten, wenn sie ihre Ideen in positiver Weise einbringen würden. Mobbinghandlungen haben gemeinsam, dass sie nicht unterstützend, sondern schädigend auf den Betroffenen wirken. Leymann fand allein bei seinen ersten Untersuchungen 45 typische Mobbinghandlungen und es kommen ständig neue hinzu (siehe Katalog der Mobbinghandlungen im Anhang).

Die Analyse der Mobbinghandlungen ist daher Voraussetzung einer betrieblichen Mobbingprävention. Sie können grundsätzlich unterschieden werden in:

- ▶ **Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen**
Man enthält dem Betroffenen Informationen vor, schließt ihn aus Gesprächen aus, unterbricht ihn ständig, isoliert ihn vor anderen KollegInnen oder redet nur noch in feindseliger Weise mit ihm/ihr.
- ▶ **Angriffe auf soziale Beziehungen**
Das Mobbingopfer wird sozial möglichst isoliert. Es wird versucht, ihm einen möglichst großen Teil seiner sozialen Unterstützung zu nehmen.
- ▶ **Angriffe auf das soziale Ansehen**
Mobbingtäter versuchen das Selbstvertrauen der Betroffenen zu zerstören. Hinter dem Rücken wird schlecht geredet, man lacht sie offen aus, macht sich über den Gang, die Stimme, Gesten, Ansichten usw. lustig, verhöhnt sie und/oder streut Gerüchte aus. Auch sexuelle Belästigungen sind zu beobachten.
- ▶ **Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituation**
Man „degradiert“ die Betroffenen, nimmt Teile der Arbeitsaufgaben weg, gibt sinnlose, kränkende Aufgaben oder Aufgaben unter Niveau, unterstellt Unfähigkeit den Job zu erledigen.
- ▶ **Angriffe auf die Gesundheit**
Mobbingtäter schrecken auch nicht vor Gewalt und Gesundheitsschädigungen zurück, z.B. Versetzung an einen Arbeitsplatz mit hohen Gesundheitsgefährdungen, gezielte Herbeiführung von Unfällen, Androhung von Gewalt bis hin zur körperlichen oder sexuellen Handgreiflichkeit und Vergewaltigung.

Bei der Analyse der Mobbinghandlungen müssen sowohl die betrieblichen Ursachen (S. 6 ff.) als auch die betrieblichen Hierarchien betrachtet werden, von denen die Handlungen ausgehen können:

► **Übergriffe auf der Ebene von Kollegen/innen**

Es sind Angriffe auf die Persönlichkeit und Privatsphäre, wie Gerüchte, soziale Ausgrenzung, negative oder fehlende Kommunikation.

► **Übergriffe von Vorgesetzten**

Bei Gemeinheiten von Vorgesetzten - auch Bossing genannt - geht es oft um Machtspiele gegen untergeordnete Mitarbeiter/innen. Belohnung und Bestrafung spielen hier eine wichtige Rolle. Häufig wird der Druck von „oben“ an das Mobbingopfer weitergegeben.

► **Übergriffe von untergebenen Mitarbeiter/innen gegenüber Vorgesetzten**

Es sind Handlungen, die mit passivem Widerstand zu tun haben, z.B. wenn ein neuer Vorgesetzter einen anderen Arbeitsstil einführt, der Druck von „oben“ an die Beschäftigten weitergegeben wird oder ein Mitarbeiter bei der Neuvergabe des Postens übergegangen wurde. Ein Mobbingprozess von unten nach oben ist aber eher selten.

Sexuelle Belästigung

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist nur ein weiterer Schritt auf der Mobbing-Skala und wird mittlerweile in den Industriestaaten als ernstzunehmendes Problem erkannt. Die EU-Richtlinie 2002/73/EG „Zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frau-

en hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen“ verbietet Diskriminierung durch Mobbing. Sexuelle Belästigung erfüllt den Tatbestand von Mobbing.

„Sexuelle Belästigung: Jede Form von unerwünschtem Verhalten sexueller Natur, das sich in unerwünschter verbaler, nicht-verbaler oder physischer Form äußert und das bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterung, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen und Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“ (EU-Richtlinie 2002/73/EG)

Bei einer im Auftrag der Europäischen Kommission durchgeführten Befragung zur „Belästigung und sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz“ geben zwischen 40 und 50 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und 10 Prozent aller Arbeitnehmer an, im Berufsalltag mindestens einmal Ziel sexueller Übergriffe gewesen zu sein. Der 2002 veröffentlichte Bericht des Europäischen Parlaments über „Mobbing am Arbeitsplatz“ weist darauf hin, dass Frauen nicht nur im stärkeren Maße Opfer von Mobbing sind, sondern dass Frauen auch anders gemobbt werden als Männer.

Die Mobbinghandlungen weisen häufig männlich-chauvinistische oder sexistische Untertöne auf. Häufig gibt es einen Übergang von Mobbing zur sexuellen Belästigung und umgekehrt. In

beiden Fällen wird das Opfer gedemütigt und als ein Objekt betrachtet, über das man nach Belieben verfügen kann. Mobbing und sexuelle Belästigungssituationen weisen große Ähnlichkeit auf, beispielsweise die Schwierigkeit, die für das Opfer besteht, sich auszudrücken, sich zu verteidigen und Klage zu erheben, wie auch die Schwierigkeit, Beweise vorzulegen und Zeugen zu finden.

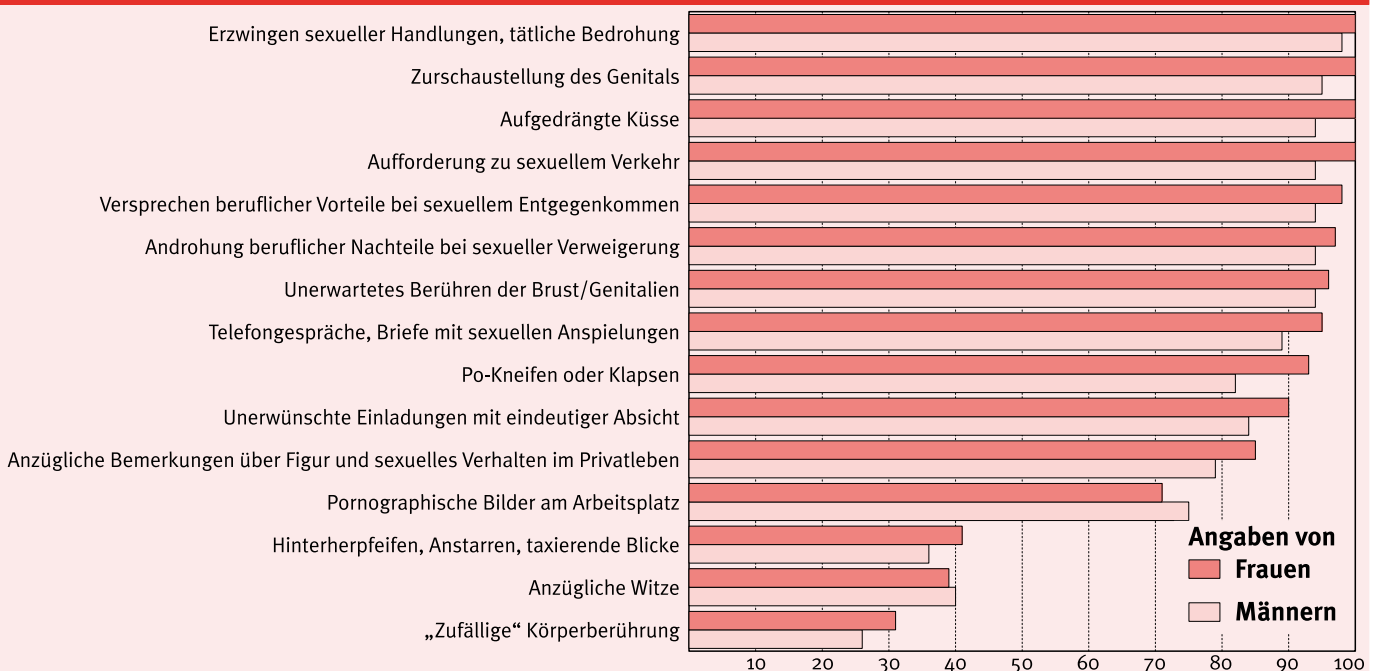
Sexuelle Belästigung meint nicht den Flirt am Arbeitsplatz. Sie ist keine Annäherung, die auf Gegenseitigkeit beruht. Das gängige Vorurteil, Männer wüssten oft selber nicht, wo die Grenzen zwischen unerwünschtem und erwünschtem

Verhalten zu ziehen sind, ist mittlerweile durch eine 1990 im Auftrag des Bundesministeriums für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit veröffentlichten Studie widerlegt worden. Die unten stehende Tabelle zeigt, dass die Einschätzung von Frauen und Männern in vielen Punkten ähnlich sind.

1.5 Der Mobbingprozess

Mobbing liegt nicht in einer einmaligen Handlung begründet, sondern ist eine prozesshafte, oft schleichende Entwicklung von gewisser Dauer, die feindselig und schikanös ist. Oft dauert der Psychoterror viele Jahre. Anfänglich wird er nicht einmal von den Betroffenen erkannt. Auch von

Was ist sexuelle Belästigung?



Quelle: Meschkutat u.a., Strategien gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz 1993, S. 30 | Angaben in Prozent

der Umgebung wird es viel zu lang geduldet, so dass psychische und körperliche Erkrankungen die Folgen sind.

Psychoterror verläuft in den seltensten Fällen als kontinuierlicher Prozess. Es gibt Tage, da kommt es „knüppeldicke“ und andere, die laufen scheinbar völlig normal und es gibt Hoffnung, dass es aufhört. Leider sammeln in diesen Phasen die Mobber neue Kräfte und Ideen für zukünftige Handlungen.

Die prozesshafte Entwicklung kann in einem Phasenmodell veranschaulicht werden. In der Praxis muss nicht jeder Betroffene alle Phasen durchleben. Es können Phasen übersprungen werden und es können Überlappungen stattfinden. Auch kann der Mobbingprozess unterbrochen werden. Eine Einschätzung und Beurteilung über die Phasen eines Mobbingfalles lässt sich meist erst im Rückblick durchführen.

Im Mobbing-Report werden vier Phasen unterschieden:

1. Phase: Konflikte, einzelne Vorfälle

Am Anfang eines Mobbingprozesses steht meist ein ungelöster oder nicht bearbeiteter Konflikt. Daraus erwachsen zunächst erste Abneigungen, Schuldzuweisungen und vereinzelt persönliche Angriffe gegen Personen.

2. Phase: Der Psychoterror setzt ein

Die Differenzen weiten sich immer mehr aus. Der ungelöste Konflikt gerät in den Hintergrund, während die betroffene

Person immer häufiger Zielscheibe systematischer Schikane wird. Das Selbstwertgefühl der gemobbten Person nimmt ab bzw. sie wird zunehmend isoliert und ausgegrenzt (nach ca. 6 Monaten).

3. Phase: Der Fall wird offiziell, arbeitsrechtliche Sanktionen

Die Entwicklung eskaliert. Durch die ständigen Demütigungen ist die gemobbte Person so verunsichert, dass die Arbeit erheblich darunter leidet. Die gemobbte Person gilt zunehmend als so „problematisch“, dass ihr arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie Abmahnung, Versetzung oder Kündigung angedroht werden. In dieser Phase wird nicht nur von der Unternehmensführung die Situation verkannt, sondern es kommt auch nicht selten zu ärztlichen Fehldiagnosen (bis zu ca. zwei Jahren).

4. Phase: Der Ausschluss

Viele Mobbingfälle enden mit dem Verlust des Arbeitsplatzes und manchmal sogar mit dem Ausscheiden aus der Arbeitswelt. Entweder kündigen die Betroffenen selbst oder ihnen wird gekündigt bzw. sie willigen in einen Auflösungsvertrag ein. Oftmals sind psychosomatische Krankheiten, langfristige Krankenschreibungen, manchmal auch dauerhafte Arbeitsunfähigkeit die Folge (ca. 2-6 Jahre).

Siehe dazu auch Anhang S. 50.

1.6 Auswirkungen von Mobbing

1.6.1 FOLGEN FÜR DIE „OPFER“

Auswirkungen auf die Gesundheit

In der ersten Phase wird gegen die feindseligen Übergriffe protestiert, aktive Gegenwehr geleistet oder gehofft, dass sich die Situation von allein bessert. Kurzfristig reagieren die Betroffenen auf Mobbingattacken mit mehr Leistung, da sie alles tun, um nicht noch mehr Angriffsfläche zu bieten. Wenn diese Leistungen nicht mehr zu schaffen sind oder ihnen die Sinnlosigkeit ihres Bemühens bewusst wird und sie merken, dass sie diesen Leistungsdruck nicht durchstehen, beginnt die Mobbingstrategie zu greifen. Die Betroffenen beginnen Fehler zu machen. Sie sind verunsichert, die Leistungsfähigkeit sinkt, gesundheitliche Beeinträchtigungen als Folge von Stress nehmen zu.

z.B. *Eine Betroffene: „Ich war völlig erschöpft, konnte mich nicht mehr entspannen, fast gar nicht mehr konzentrieren. Ich litt unter Schlafstörungen, Kopf- und Magenschmerzen. Ich brauchte manchmal übermenschliche Kraft, um meine Arbeit zu erledigen, um mich überhaupt morgens zu überwinden aufzustehen,*

um zur Arbeit zu gehen. Am Eingang zum Betrieb überkam mich Übelkeit und Kopfschmerzen, ich zitterte am ganzen Körper. Oft fuhr mich mein Mann mit dem Auto zur Arbeit, weil ich den Bus verpasste. Ich aß nicht mehr und schlief nicht mehr, hatte Alpträume und war nur noch verzweifelt. Mein einziger Gedanke war: wann ist endlich Schluss?“

Regelmäßige, feindselige Attacken gegen die eigene Person führen zu hohen Stressbelastungen und -erkrankungen (s. Tabelle unten).

Mobbing verletzt die berufliche Integrität und bewirkt dadurch Leistungs- und Denkblockaden. Dies kann bis zur „inneren“ Kündigung führen, insbesondere dann, wenn der Verbleib am Arbeitsplatz gefährdet ist:

- ▶ Bereits in der ersten Phase, wenn ein Konflikt am Arbeitsplatz entsteht, stellen sich die ersten körperlichen und psychischen (d.h. psychosomatischen) Stressreaktionen und Beschwerden ein (s.o.).
- ▶ Hält der Mobbingprozess an und eskaliert weiter, indem z.B. die persönliche und soziale Sicherheit des Betroffenen gefährdet wird, kann

Auswirkungen regelmäßiger Attacken gegen die eigene Person		
Subjektive Empfindungen	Typisch Reaktionen bei hohen Stressbelastungen	Erkrankungen
Misstrauen	Kreislaufstörungen	Herzinfarkt
Ohnmacht	Reizmagen	Tinnitus
Angst	Verdauungsstörungen	Magen-Darm-Erkrankungen
Schuldgefühl	Konzentrationsstörungen	Depression
Verunsicherung	Kopfschmerzen	Atemwegserkrankungen
Kränkung	Migräne	Suchterkrankungen
Minderwertigkeitsgefühl	Abgeschlagenheit, Erschöpfung, Nervosität, Schlafstörungen, Schweißausbrüche, Unlustgefühle	Stoffwechselerkrankungen, Erkrankungen des Immunsystems

dies zu extremen Belastungsreaktionen führen, die vergleichbar sind mit dem Krankheitsbild einer posttraumatischen Belastungsstörung. Es kommt zu den gleichen Beschwerden

wie bei Opfern oder Zeugen von Gewalttaten (z.B. Folter, Geiselnahme, Vergewaltigung, Krieg) oder Katastrophen (z.B. schwere Zug- und Flugzeugunglücke). Die Gefahr von Medi-

Mobbingklinik

Im Saarland steht Deutschlands erste Fachklinik für Mobbing-Opfer: Drei von vier Patienten werden gesund und finden zurück ins Arbeitsleben

„Mobbing? Gibt’s bei uns nicht“. Sagen viele Chefs gerne. Sie irren sich. Mehr als eine Millionen Menschen in Deutschland leiden darunter. Dies geht aus dem Mobbing-Report hervor. Ein Opfer kostet seiner Firma im Jahr schätzungsweise 25 000 Euro. 200 Gemobbte bringen sich nach Angaben des Bundesministeriums jedes Jahr um. Und Tausende erkranken.

In Berus im Saarland steht Deutschland erste Fachklinik für Mobbing-Opfer. 30 Ärzte und Psychologen arbeiten in der Klinik für psychosomatische Erkrankungen. In Einzelgesprächen rücken sie an den Patienten heran. Was geschieht in der Firma? Besondere Aufgaben? Der Arbeitsvertrag? Die Kollegen? Der Chef? In Berus soll das Opfer auch über die Gegner nachdenken: Warum machen die das? Ist es Neid? Fühlen sie sich bedroht? Sind sie überfordert? Oder einfach böse?

Schließlich sind da die eigenen Anteile: Warum ducke ich mich? Wieso ärgere ich mich über alles? Wie vermeide ich das?

So findet sich in der Klinik z. B. die 41jährige Sozialpädagogin, die unter jahrelanger Schikane am Arbeitsplatz mit mehreren Arbeitsgerichtsprozessen leidet und infolgedessen starke Depressionen mit Freitodgedanken entwickelte. Sie erfüllt darüber hinaus durch die Schikanen am Arbeitsplatz die Kriterien einer posttraumatischen Belastungsstörung. Oder der 42jährige Zollbeamte, der wegen Umstrukturierung seines Arbeitsplatzes keine klaren Arbeitsaufgaben mehr hat und nicht weiß, wie er seinen Arbeitstag „rumkriegen“ soll, dadurch und durch Äußerungen von Kollegen übersensibel reagiert und depressive Symptome entwickelt. Beide bezeichnen sich als Mobbing-Opfer, beide leiden und bei beiden ist eine Behandlung notwendig, auch wenn die dahinterliegenden Problemstellungen völlig andere sind.

Der Ruf der Klinik ist gut, mit Wartezeiten muss daher gerechnet werden. Konzerne und andere Krankenhäuser fragen um Rat. Drei von vier Patient/innen arbeiten nach der Therapie wieder, sie fühlen sich gesund, haben sich eingepasst oder gekündigt und Neues gewagt.

Weitere Informationen unter www.ahg.de

kamentenmissbrauch und der Entwicklung von Medikamentenabhängigkeit, ebenso Alkoholmissbrauch ist sehr groß. Es kann zu Persönlichkeitsveränderungen kommen und die Umgebung fühlt sich infolgedessen oft „genervt“.

„Aus der Bahn geworfen“

Nach Sabine Gröben, Bereichsleiterin Psychologie und Soziales bei der DB GesundheitsService GmbH, ist die Posttraumatische Belastungsstörung eine behandlungsbedürftige, von der Weltgesundheitsorganisation anerkannte Krankheit. Sie ist gekennzeichnet durch

- ▶ Wiedererleben des belastenden Ereignisses. Dabei treten innere Bilder sehr lebendig wieder auf und lösen dieselben Gefühle aus, zum Beispiel panikartige Zustände. Die Betroffenen fühlen sich hilflos ausgeliefert, sie haben in diesen Momenten der „Flashbacks“ (wiederkehrende Bildersequenzen) keine Kontrolle über ihr Denken und Fühlen.
- ▶ Vermeiden von Aktivitäten und Situationen, die Erinnerungen an das Trauma wachrufen können. Ebenfalls auftreten können Amnesie (Gedächtnisstörung), Interessenverlust, Gefühlsabstumpfung etc.
- ▶ Erhöhtes Erregungsniveau begleitet von erhöhter Schreckhaftigkeit und Hypervigilanz (Überwachsamkeit). Die Aufmerksamkeit richtet sich vor allem auf Anzeichen von Gefahren für das neuerliche Auftreten der erfahrenen Traumatisierung. Weitere Folgesymptome sind Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme, Reizbarkeit.

Quelle: Faktor Arbeitsschutz 4/2003

Die Nichtanerkennung von Mobbingfolgen als ein psychisches „Trauma“ (Verletzung) ist in vielen Fällen auf einen mangelhaften Wissensstand und auf Abwehrhaltungen zurückzuführen. Fatal für Mobbingopfer wird es vor allem dann, wenn Verantwortliche wegsehen, Mobbinghandlungen nicht wahrhaben wollen, bagatellisieren oder sogar durch Fehleinschätzungen im Ergebnis zu Mitmobbern werden. Die Folge sind tief empfundene Verzweiflung und akute Selbstmordgefahr auf Seiten der Mobbingbetroffenen.

Auswirkungen auf die Lebenssituation

Da die Betroffenen die Probleme mit nach Hause nehmen, werden auch die Familie und die Freunde in Mitleidenschaft gezogen. Typische Folgen von Angst, Depression und Verminderung des Selbstwertgefühls sind: Streit in der Familie oder der Partnerschaft, die Trennung vom Partner, soziale Isolation und finanzielle Probleme.

1.6.2 FOLGEN FÜR DIE „TÄTER“

Wer auf unfaire Weise einen Sieg erringt, kann sich selten von ganzem Herzen darüber freuen, denn der Triumph hat einen schalen Beigeschmack. Unfares Verhalten führt zur Aushöhlung der Selbstachtung, denn unser Selbstwertgefühl hängt von unserer moralischen Integrität ab. Der Verlust der Selbstachtung gehört zum Schlimmsten, was einem Menschen widerfahren kann.

Nicht selten wird eine ganze Batterie von Abwehrmechanismen in Gang gesetzt, um das schlechte

Gewissen nicht zu spüren. Der Mobber rechtfertigt sein Handeln vor sich selbst, indem er die Situation umdeutet, z.B. durch Entwertung des Opfers oder Schuldzuweisungen an das Opfer. Auf diese Weise wirkt die Tat weniger schwer, das Gewissen ist entlastet. Die schlechten Gefühle wurden verdrängt und das kostet in jedem Falle psychische Energie.

- ▶ Unfairness macht einsam. Wenn die anderen das Spiel erst einmal durchschaut haben, entziehen sie dem unfairen Mitspieler das Vertrauen und er wird sozial ausgegrenzt.
- ▶ Unfairness führt zum Verlust der natürlichen Autorität. Man schätzt den Unfairen nicht, man glaubt ihm auch nichts. Wer sich unfair verhält, läuft Gefahr, jeglichen Einfluss zu verlieren.
- ▶ Unfairness führt zur unbewussten Angst, selbst gemobbt zu werden.

1.6.3 AUSWIRKUNGEN FÜR BETRIEB UND GESELLSCHAFT

Arbeitgeber können es sich nicht leisten wegzuschauen, wenn im Betrieb ein schlechtes Betriebsklima herrscht und gemobbt wird, denn Unfairness führt zu:

- ▶ Falschen Entscheidungen
Wenn sich derjenige durchsetzt, der andere am geschicktesten diffamiert oder „an die Wand spielen“ kann, darf die Qualität der betreffenden Entscheidung bezweifelt werden.
- ▶ Vertrauensverlust
Wird im Betrieb wahrgenommen, dass die Entscheidungen ohne sachliche Grund-

lagen gefällt werden, entsteht ein Gefühl von Misstrauen, Wut oder Angst.

- ▶ Demotivation
Warum sollte man sich anstrengen, wenn nicht Leistung, sondern Skrupellosigkeit belohnt wird?
- ▶ Anarchie und Chaos
Menschliches Miteinander braucht Regeln der Zusammenarbeit und Transparenz der Entscheidungen. Werden sie durch unfaires Verhalten wiederholt ausgehebelt, fühlt sich schließlich niemand mehr an sie gebunden und jeder tut, was er will.
- ▶ Hohe Ausfall- und Folgekosten
Der Umstand, dass nach Untersuchungen Mobbingbetroffene und Mobbingtäter ca. 40 Prozent ihrer Arbeitszeit für das Mobbing-Geschehen aufwenden, zeigt, welche Produktivitätsverluste auftreten können. Unzufriedenheit, hoher Krankenstand, Qualitätsverlust, Abwerbung von Mitarbeitern und deren Wissen sowie Imageverlust bei Kunden sind nur einige Beispiele.

Auswirkungen für die Gesellschaft

Ein schlechtes Betriebsklima und seine Folgen hat auch Auswirkungen auf die Gesellschaft, denn Mobbing belastet die Sozialversicherung in unbekannter Höhe.

Berechnungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin haben ergeben, dass 31 Prozent aller Arbeitsunfähigkeitsfälle in Zu-

sammenhang mit psychischen Fehlbelastungen stehen. Die direkten und indirekten Kosten dafür sind enorm und belaufen sich auf 11,1 Milliarden Euro an direkten Aufwendungen für die Krankheitsbehandlung sowie auf 13,4 Milliarden Euro für die indirekten Kosten als Folge des Produktionsausfalls (BAuA, Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, 2003).

Werden die äußeren Umstände von Mobbing nicht beseitigt, fallen durch das immer kränker werdende Mobbingopfer hohe Kosten an:

- ▶ beim Arbeitsamt und/oder Sozialamt durch Erwerbslosigkeit und Sozialleistungen,
- ▶ bei der Krankenkasse durch ärztliche Behandlung, Krankenhausaufenthalt und Krankengeld,
- ▶ beim Rentenversicherungsträger durch Rehabilitationsmaßnahmen oder vorzeitige Verrentung.

2 Es wird gemobbt – was tun?

2.1. Frühe Signale erkennen

Die Chancen, Mobbing zu stoppen, sind um so größer, je mehr sich der Arbeitgeber seiner Verantwortung und rechtlichen Verpflichtung bewusst wird, für ein gutes Arbeitsklima im Betrieb zu sorgen und bei Störungen Konsequenzen zu ziehen. Aber auch Betriebsräte, Vorgesetzte und KollegInnen tragen Verantwortung in ihrem Arbeits- und Verantwortungsbereich und sollten daher auf frühe Signale von Mobbinghandlungen achten. Frühe Signale können sein:

► **Beschwerden**

Wenn ein Mitarbeiter sich über Angriffe auf seine Person oder seine Arbeit beschwert, kann dies ein Hinweis auf Mobbing sein. Auch wenn die vorgetragenen Angriffe im Detail lachhaft oder übersteigert klingen, sollten die Beschwerden Anlass zu einer genaueren Beobachtung sein.

► **Ständige Streitereien**

Wenn sich trotz Konfliktlösungsversuche, immer wieder dieselben Parteien in die Haare geraten, kann dies ein Hinweis auf grundlegende/strukturelle Probleme sein.

► **Isolation einzelner Mitarbeiter/innen**

Wenn z.B. Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen keine Unterstützung oder Rückendeckung erhalten, isoliert in der Kantine sitzen oder nicht bei Betriebsfeiern usw. teilnehmen wollen, können dies Hinweise auf eine systematische Ausgrenzung sein.

► **Angst vor bestimmten Aufgaben**

Geht ein Mitarbeiter, entgegen seiner sonstigen Art, plötzlich bestimmten Aufgaben aus

dem Weg, könnte es damit zu tun haben, dass er den Kontakt zu dem Mobber vermeiden will und sich dadurch versucht zu schützen.

► **Fehlzeiten**

Erhöhte Fehlzeiten wegen Arztbesuchen oder Krankschreibungen sollten Anlass sein, um abzuklären, ob die Ursachen in der Arbeitssituation und/oder am schlechten Betriebsklima liegen.

Wird ein Kollege oder eine Kollegin schikaniert, sollte es selbstverständlich sein, Position zu beziehen, um die schikanösen Handlungen zu unterbinden. Konflikte, die nicht bearbeitet, sondern vor sich hergeschoben werden, sind später um so schwerer zu lösen. Von den Betroffenen oder den KollegInnen, die unfaires Verhalten und Mobbing feststellen, sollte der Betriebsrat frühzeitig eingeschaltet werden. Oft wird der Betriebsrat zu spät hinzugezogen. Die Konflikte sind dann bereits so zugespitzt, dass eine Schlichtung nicht mehr möglich ist.

Die Lösung eines Mobbingkonfliktes hängt immer von der Schwere der Mobbinghandlung, deren Dauer und von den im Mobbingprozess beteiligten Personen ab. Ergebnisse einer Mobbingintervention können sein:

► **Einsicht des Mobbers**, Entschuldigung, Aussöhnung.

► **Versachlichung des Konfliktes** durch Umwandlung des personenbezogenen Mobblings in einen Sachkonflikt.

- ▶ **Veränderung des Kräfteverhältnisses** durch deutliche Missbilligung von Mobbing im Betrieb, wirkungsvolle Gegenwehr des Betroffenen, Solidarisierung von Arbeitskolleg/innen mit dem Betroffenen, erfolgreiche Unterdrückung weiterer Mobbingangriffe durch Verwarnung (durch Vorgesetzte, Arbeitgeber, betriebliche Sanktionen, Androhung juristischer Maßnahmen).
- ▶ **Trennung der Konfliktparteien** durch Versetzung des Mobbers, Versetzung des Mobbingbetroffenen, Versetzung beider Konfliktparteien.
- ▶ **Nachhaltige Bestrafung** der Mobber durch Verhängen von Disziplinarmaßnahmen.

2.2 Konflikte nicht unter den Teppich kehren

2.2.1 INTERVENTION BEI MOBBIING

Ein Konflikt kann entstehen, wenn unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse aufeinander treffen.

Konflikte haben verschiedene Ebenen

Erscheinungsebene

sichtbarer Konflikt



Sachlicher Hintergrund

individuelle Interessen und Bedürfnisse



Persönlicher Hintergrund

Persönlichkeitsstruktur
(Werte, Normen, Handlungsmuster)

Die eigentlichen Beweggründe von Mobbern, aber auch von den Betroffenen, bleiben häufig im Verborgenen, da meist nur der sichtbare Konflikt bearbeitet wird. Meist kommt es zu keiner Lösung, weil entweder der sachliche und persönliche Hintergrund nicht verändert werden kann oder der Konflikt nicht aufgearbeitet wird.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten der Konfliktintervention, z.B. durch

- ▶ Konfliktgespräche,
- ▶ Mobbingberatung und
- ▶ Vermittlungsverfahren (Moderation, Mediation, Schiedsverfahren).

Die Art und die Intensität eines Konfliktes bestimmen, welche Strategien in einer gegebenen Situation am ehesten erfolgsversprechend sind. Bevor man in einen Konflikt eingreift, sollte eine ausführliche Diagnose des Konflikts vorgenommen werden.

Mobbing hat viele Gesichter. Das macht es für alle Beteiligten so schwierig, damit sachgerecht umzugehen. Bei jedem einzelnen Fall muss daher geprüft werden, ob Mobbing vorliegt und ob

- ❶ Mobbing die Folge eines eskalierenden Konflikts ist oder
- ❷ ob es sich um einen Fall handelt, in dem das „Opfer“ nicht in einen Konflikt verwickelt ist, sondern zufällig in eine Situation geraten ist, in welcher der Täter Aggressionen auslebt. Die Suche nach einem „Sündenbock“ ist ein Beispiel für diese Form des Mobblings.

Check: Konfliktdiagnose

- ▶ Worum geht der Streit?
- ▶ Welche Parteien sind beteiligt?
- ▶ Welche Machtpositionen und Befugnisse haben die Beteiligten?
- ▶ Welche Beziehungen haben sie untereinander?
- ▶ Welchen Nutzen bzw. Nachteile ziehen die jeweils Beteiligten daraus?
- ▶ Welche Grundeinstellungen zum Konflikt haben die Parteien?
- ▶ Wie ist der Verlauf des Konflikts?
- ▶ Wird der Konflikt für lösbar gehalten und was wird von einer Lösung erwartet?
- ▶ Droht der Konflikt sich auszuweiten oder ist er begrenztbar?

Es sollte auch der Abschluss einer Betriebsvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ oder „Partnerschaftlicher Umgang am Arbeitsplatz“ ins Auge gefasst werden (s. auch: Eckpunkte BV, Anhang S. 57).

Konfliktbeauftragte

Der Umgang mit Konflikten will gelernt sein. In Betrieben, in denen eine Vereinbarung zur Mobbingprävention abgeschlossen wurde, ist auch die Ernennung von Konfliktbeauftragten, seine Aufgaben und seine Qualifizierung geregelt.

Ein Konfliktbeauftragter hat die Aufgabe, Mobbingkonflikte auf einvernehmliche Weise zu lösen und Maßnahmen der Mobbingprävention einzuleiten. Die Aufgaben umfassen:

- ▶ Begleitung der Durchführung von vorbeugenden Maßnahmen gegen Mobbing
- ▶ Durchführung von regelmäßig stattfindenden Sprechstunden
- ▶ Betreuung eines „Kummerkastens“
- ▶ Beratung und Unterstützung von Mobbingbetroffenen bei der Lösung ihrer Probleme
- ▶ Durchführung und Leitung von Gesprächen zur Konfliktlösung
- ▶ Einberufung und Leitung einer Schlichtungskommission
- ▶ Kontaktpflege zu externen Mobbing-Beratungsstellen

2.2.2 KONFLIKTGESPRÄCHE

Durch Psychoterror werden die Ordnung im Betrieb und der Betriebsfrieden empfindlich gestört. Die Konfliktgespräche richten sich daher vor allem an die Täter. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, zunächst den Sachverhalt ohne Verharmlosung zur Kenntnis zu nehmen, um dann eine Klärung der Sachlage herbeizuführen. Führungskräfte müssen in einem Konfliktgespräch die (vermeintlich) mobbende Person oder den direkten Vorgesetzten auf die Unzulässigkeit ihres Verhaltens ansprechen und deutlich machen, dass dieses Verhalten keineswegs hingenommen wird. Dies kann mit Zielvereinbarungen zu fairem Verhalten verbunden werden. Wird der Mobber abgemahnt oder versetzt, so ist das Problem noch nicht gelöst. Es sind die Ursachen herauszuarbeiten, die zum Mobbing geführt haben, sonst wiederholt sich das „Spiel“ von neuem.

Führungskräfte sollten sensibel gegenüber dem Betriebsklima im eigenen Verantwortungsbereich sein und

- ▶ Fortbildungsangebote zu Mobbing und sozialer Kompetenz nutzen
- ▶ faires Verhalten vorleben
- ▶ regelmäßige Aussprachen ermöglichen
- ▶ Meinungsverschiedenheiten ansprechen und klären
- ▶ eigene Gesprächsbereitschaft signalisieren
- ▶ mögliche Betroffene ansprechen
- ▶ Täter über seine Tat aufklären und auf Verhaltensänderung drängen
- ▶ Eskalationen durch frühes Eingreifen verhindern

2.2.3 MOBBING-BERATUNG

Die Mobbingberatung richtet sich zunächst an den Mobbingbetroffenen. Jedoch sollten auch Mitarbeiter/innen, Vorgesetzte oder Betriebsrät/innen, die einen Mobbingprozess beobachten und unsicher über die Strategie sind, von einer Beratung Gebrauch machen.

Voraussetzung für die Mobbingberatung ist das Verständnis sozialer Konflikte. Der/die Berater/in muss „zuhören können“ und im Gespräch zusammen mit dem Betroffenen die Hintergründe, den Verlauf und die Folgen sachlich herausarbeiten. Aus den daraus gezogenen Schlussfolgerungen können dann Lösungswege abgeleitet werden, die für Betroffene akzeptabel sind.

Bei der Mobbingberatung kommt es zu typischen Unsicherheiten, die vor der eigentlichen Beratung abgeklärt werden müssen:

- ❶ Wie glaubwürdig sind die Beteiligten und wie ist die Beweislage?
- ❷ Ist der/die beratende Person persönlich befangen?
- ❸ Kennt er/sie sich im Thema Mobbing aus und ist er/sie für eine Beratung qualifiziert?

Eine Beratung ist nicht mit einer Therapie zu verwechseln, d.h. die Mobbingberatung muss problem- und handlungsorientiert sein, das heißt:

- ▶ Im Vordergrund steht die Problemlösung
- ▶ Es werden konkrete Anhaltspunkte und Fakten herausgearbeitet
- ▶ Bei der Mobbinganalyse wird systemisch vorgegangen, d.h. die betrieblichen Strukturen und Hierarchien werden berücksichtigt
- ▶ Die Konfliktlinien müssen nachvollziehbar sein
- ▶ Das Erleben der Situation des Betroffenen wird besprochen
- ▶ Direkte Ratschläge sind zu vermeiden, der/die Betroffene wird zur Reflexion und zum eigenen Handeln ermutigt
- ▶ Die Lösungen und Unterstützungsangebote müssen angemessen sein
- ▶ Es werden, je nach Erfordernis, interne und/oder externe Personen zur Unterstützung eingebunden

Siehe dazu auch: „Checkliste für handlungsorientierte Beratungsgespräche“ im Anhang auf S. 55.

2.2.4 VERMITTLUNGSVERFAHREN

Kooperative Lösungsversuche können erfolgreich sein, wenn die Konfliktparteien den Willen zur Konfliktlösung haben und wenn es gelingt, sowohl den offenen, sichtbaren Konflikt als auch die dahinter liegenden Interessen zur Sprache zu bringen. Eine Vermittlung wird dann notwendig, wenn die Parteien auf Grund des fortgeschrittenen Konfliktes nicht mehr in der Lage sind, die Probleme im direkten Gespräch miteinander zu lösen. Bis zur dritten Phase besteht die Chance, durch ein Vermittlungsverfahren dem Mobbing ein Ende zu setzen und dem Betroffenen eine neue Chance zu geben, an seinen Arbeitsplatz wieder zurückzukehren, ohne dass ihm weitere Schikanen drohen. Bewährt hat sich die Konfliktbearbeitung im Betrieb, wenn die Vermittlung durch einen neutralen Dritten geleitet wird. Dies können entweder KollegInnen im Betrieb sein, die vertrauenswürdig sind und eine Qualifikation dazu erworben haben oder externe Dritte. Dabei sind verschiedene Methoden der Konfliktbearbeitungen möglich. Welche angemessen ist, hängt davon ab, wie weit der Konflikt fortgeschritten ist.

Vermittlungsverfahren sollten folgende Voraussetzungen haben:

- ▶ Die Parteien müssen dem Verfahren zustimmen
- ▶ Die Parteien sind gleichberechtigt (Verzicht auf Machtgefüge)
- ▶ Die Parteien müssen sich über die Wahl eines Vermittlers einigen
- ▶ Die Vermittler müssen als Moderator, Mediator oder Schlichter qualifiziert sein
- ▶ Der Status des Vermittlers muss beachtet werden (neutral)

- ▶ Es muss festgelegt werden, was erfolgt, wenn die Parteien sich nicht einigen
- ▶ Das Vermittlungsverfahren muss den arbeitsrechtlichen Rahmen beachten

Moderation und Mediation

Eine Moderation mit einem neutralen Gesprächsleiter macht Sinn, wenn kooperative Lösungsversuche noch möglich sind und beide Konfliktparteien eine Lösung des Konfliktes auch wirklich anstreben. Der/die Moderator/in versucht, die an Ort und Stelle auftretenden Probleme der Beziehung (Interaktion) sowie inhaltliche und sachliche Differenzen zur Sprache zu bringen. Dabei nimmt er/sie die Lösungsvorschläge der Konfliktparteien auf und hilft bei der Ideen- und Entscheidungsfindung. Der/die Moderator/in vereinbart mit den Konfliktparteien Regeln, sodass sie auch ohne Vermittler miteinander umgehen können.

Ein anderes Verfahren zur Konfliktregelung ist die Mediation. Das Mediationsverfahren unterscheidet sich von anderen Verfahren (z.B. Gerichts- oder Schlichtungsverfahren) im wesentlichen durch die Selbstbestimmung der Parteien in allen Phasen der Konfliktbearbeitung bis hin zur Entscheidung. Der/die Mediator/in wirkt auf einen akzeptablen Kompromiss zwischen den Parteien hin, der den Interessen aller Rechnung trägt und ein weiteres Zusammenarbeiten ermöglicht.

Der/die Mediator/in leitet und strukturiert den Prozess der Lösungsfindung, ohne eigene Lösungsvorschläge einzubringen. Er/sie regt die Konfliktparteien dazu an, Lösungen für den Konflikt zu finden, mit denen beide „leben können“.

Mediationsverfahren werden dann eingesetzt, wenn die Parteien auf Grund des fortgeschrittenen Konfliktes nicht mehr in der Lage sind, die Probleme allein zu lösen.

Schiedsverfahren

Wenn sich beide Konfliktparteien gegenseitig blockieren, kann an die Stelle der Vermittlung ein Schiedsspruch eines Schlichters treten (vorgeordnetes Verfahren). Der Schlichter hört beide Seiten an und berücksichtigt ihre Argumente. Er entscheidet dann auf der Grundlage seiner eigenen Beurteilung des Konfliktes, welche Lösung sinnvoll ist. Beide Parteien müssen sich dem Schiedsspruch unterwerfen. Das Schiedsverfahren wird in der Regel bei Phase III eingesetzt, wenn seitens der Täter wenig Interesse an der Findung einer einvernehmlichen Lösung besteht. Siehe dazu auch „Drei Hauptphasen und neun

Stufen der Konflikteskalation nach Glasl“ im Anhang auf Seite 56.

Konfliktlösungskommission

In einer Betriebsvereinbarung kann die Benennung eines Konfliktbeauftragten und die Einrichtung einer Konfliktkommission festgelegt werden. Der Konfliktbeauftragte sitzt dieser Kommission vor, die aus dem Mobbingbetroffenen, dem Mobber sowie je einem Vertreter des Arbeitgebers sowie des Betriebsrats besteht. Der Konfliktbeauftragte unterbreitet aufgrund der vorliegenden Informationen einen Vorschlag zur Konfliktlösung. Können keine einvernehmlichen Lösungen erzielt werden, beschließt die Kommission geeignete Maßnahmen mit der Mehrheit der anwesenden Kommissionsmitglieder. Diese sind, soweit erforderlich, von dem Arbeitgeber unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats umzusetzen.

Qualifizierung von Konfliktlotsen in Klein- und Mittelbetrieben

In Nordrhein Westfalen wurden 1999 im Rahmen des EUModellprojektes „Qualifizierung von Konfliktlotsen im Betrieb“ (QUAK) in 13 kleinen und mittleren Unternehmen MitarbeiterInnen zu Konfliktlotsen ausgebildet. Konfliktlotsen sind erste Ansprechpartner für Konfliktsituationen am Arbeitsplatz. Sie kennen unterschiedliche Verfahren des Konfliktmanagements und helfen den Konfliktparteien dabei, das jeweils „passende“ für ihre Angelegenheiten zu finden. Sie leisten durch ihren Einsatz einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklimas. Konfliktlotsen sind neutral, haben in Bezug auf ihre Tätigkeit ein umfassendes Schweigerecht und sind selbst vor Sanktionen abgesichert (Betriebsvereinbarung).

Im Gegensatz zu den klassischen Konfliktbearbeitungsverfahren, die jeweils unterschiedliche Experten (z.B. Juristen, Psychologen, Sozialarbeitern, Ärzten) zugeordnet werden, geht QUAK von einem neuen betriebsorientierten Konzept der Konfliktbehandlung aus. Betrachtet werden der gesamte Konflikt und alle Möglichkeiten, mit diesem umzugehen. Erst in zweiter Linie kommen die Kernkompetenzen der unterschiedlichen, klassischen, mit betrieblicher Konfliktlösung befassten, Experten zur Anwendung. QUAK versteht sich als ein Baustein zu einem ganzheitlichen betrieblichen Konfliktmanagement. Im Rahmen einer umfassenden Unternehmensberatung wird mit allen wesentlichen betrieblichen Akteuren eine Bestandsaufnahme über Art, Häufigkeit und Kosten von Konflikten gemacht. Auf dieser Grundlage wird, interdisziplinär unter Einbeziehung von Rechts-, Personal-, Personalentwicklungsabteilung und Betriebsrat, Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, falls vorhanden auch von Betrieblicher Sozialarbeit, Gleichstellungs- und Mobbingbeauftragten ein ganzheitliches Konfliktmanagement-Konzept für die Gesamtorganisation erarbeitet. Im Konfliktlotsenprogramm werden, sofern es sich um Unternehmen mit Betriebsrat handelt, die Betriebsräte von Anfang an in die Entwicklung der Qualifizierung einbezogen.

Eine Dokumentation des QUAK-Projekts erfolgte durch das Kölner Institut für faires Konfliktmanagement und Mediation e.V. Weitere Informationen: www.quak.net.

3 Stress und Mobbing verhindern

3.1 Die Arbeit menschengerecht gestalten

Besser als eine nachträgliche Intervention bei Mobbing ist es, die Entstehung von Mobbing zu verhindern. Mobbing als Akt des Psychoterrors stellt einen Verstoß des betrieblichen Gesundheitsschutzes dar, denn Arbeitnehmer/innen haben gemäß § 4 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ein Recht auf menschengerechte Gestaltung der Arbeit.

- ▶ Entsprechend sind vom Arbeitgeber Maßnahmen mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen (§ 4 ArbSchG).
- ▶ Der Arbeitgeber ist zu einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen und der damit verbundenen Gefährdung verpflichtet. Eine Gefährdungsanalyse umfasst unter anderem die Beurteilung der Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken, unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten (§ 5 ArbSchG).
- ▶ Dabei hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat zusammenzuarbeiten. Dem Betriebsrat stehen nach BetrVG weit reichende Mitbestimmungsrechte im Arbeitsschutz zu, z.B. bei der Gefährdungsermittlung und –beurteilung.

Ergeben sich aus unzureichenden Arbeitsbedingungen ständig Streitereien und Mobbingsituationen zwischen den Mitarbeitern, so liegt hier eine Gefährdung vor, die vom Arbeitgeber abzustellen ist.

Betriebliche Indikatoren für psychische Fehlbelastungen sind:

- ① **Betriebliche Daten zu Fehlzeiten und Fluktuation**
 - überdurchschnittliche Unfallzahlen (meldepflichtige und nichtmeldepflichtige Unfälle)
 - überdurchschnittlicher Krankenstand und auffällige Fehlzeiten
 - überdurchschnittliche Fluktuation
- ② **Arbeitsergebnisse**
 - vermehrter Ausschuss, schlechte Produktqualität
 - sich häufende Reklamationen
- ③ **Arbeitsprozess**
 - häufige Fehlhandlungen
 - Leistungsschwankungen
 - Nichteinhalten von Terminen
 - häufige Störungen und Unterbrechungen
 - Nichteinhalten der Arbeitszeitordnung/häufige Überstunden
- ④ **Befindlichkeit und Gesundheit der Beschäftigten**
 - Unzufriedenheit, Resignation, Burnout
 - Reizbarkeit, Nervosität
 - verstärktes Rückzugsverhalten
 - erhöhter Nikotin-, Alkohol- und Medikamentenkonsument
 - Zunahme an psychosomatischen Erkrankungen
- ⑤ **Soziales Klima**
 - häufige Konflikte, aggressives Verhalten, disziplinäre Probleme

- Kompetenzgerangel
- Mobbing
- sexuelle Belästigung
- Gewalt am Arbeitsplatz

Quelle: LASI, Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltung der Länder zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und Möglichkeiten der Prävention, 2003

Die Gesundheit im Betrieb fördern

Für die Mobbingprävention ist der Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation (WHO) wegweisend:

Def. „Gesundheit ist der Zustand „vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“ und nicht nur das „Freisein von Krankheit und Gebrechen.“

Quelle: Präambel der WHO-Verfassung 1946

Gesundheit wird nicht nur auf die körperliche Ebene beschränkt, sondern es werden auch die psychischen und sozialen Ebenen mit einbezogen.

Ausgehend von einem ganzheitlichen Gesundheitsverständnis wurden von der WHO 1986 Ziele der Gesundheitsförderung in der Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung festgelegt:

Def. „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit

zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. verändern können.“ *Der vollständige Text kann im Hintergrundarchiv der Zeitschrift Gute Arbeit. (www.gutearbeit-online.de) nachgelesen werden.*

Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein neuer Ansatz im Arbeits- und Gesundheitsschutz, der über die Einhaltung von gesetzlichen Mindeststandards hinausgeht und eine Beteiligung der Beschäftigten bei der Gestaltung menschenge-rechter Arbeitsbedingungen vorsieht.

Def. „Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle gemeinsamen „Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- ▶ Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
 - ▶ Förderung der Mitarbeiterbeteiligung
 - ▶ Stärkung der persönlichen Kompetenz“
- (aus: Luxemburg-Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung).

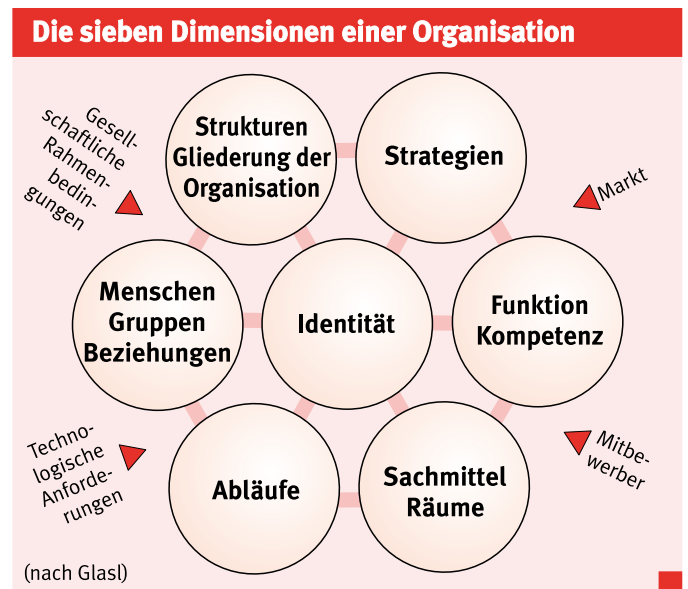
Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst sechs Schlüsselemente:

- 1 Ein ganzheitlicher Ansatz von verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen (Reduktion von Risiken, Ausbau von Schutzmaßnahmen und Förderung der Gesundheitspotentiale)
- 2 Unternehmensgrundsätze und Leitlinien (Beschäftigte sind wichtiger Erfolgsfaktor und nicht nur Kostenfaktor)
- 3 Eine Unternehmenskultur und Führungsgrundsätze, in denen Mitarbeiterbeteiligung verankert ist
- 4 Eine gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation (das Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen und Anforderungen an die Fähigkeiten der Arbeitnehmer, ihre Einflussmöglichkeit auf die Arbeit und ausreichende soziale Unterstützung muss ausgewogen sein)
- 5 Eine Personalpolitik, die aktiv Gesundheitsförderung verfolgt
- 6 Ein integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz

3.2 Das Betriebsklima verbessern

Das Betriebsklima ist das subjektive Abbild der „objektiven“ Betriebsstruktur. Mit anderen Worten verbergen sich dahinter alle betrieblichen Erfahrungen, die von den Beschäftigten mit Begriffen wie „angenehm“ oder „erträglich“ bewertet werden. Jeder Betrieb hat charakteristische Strukturen und organisatorische Rahmenbedingungen, die relativ zeitüberdauernd das Verhalten der ArbeitnehmerInnen beeinflussen.

Ein „schlechtes“ Betriebsklima wird sich daher immer negativ für den Betrieb auswirken. So kann eine Nebensache nach dem „Schmetterlingseffekt“ zur Hauptsache werden, wenn Konflikte und psychologische Kleinkriege am Arbeitsplatz ein effizientes Arbeiten unmöglich machen.



Der Arbeitspsychologe F. Herzberg hat aufgrund empirischer Studien zwei Faktoren herausgefunden, die in einem engen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit stehen und das Betriebsklima beeinflussen:

Motivatoren	Hygienefaktoren
Die Tätigkeit selbst	Die äußeren Arbeitsbedingungen
Die Möglichkeit, etwas zu leisten	Die Beziehungen zu den Arbeitskollegen
Die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln	Die Beziehungen zu den Vorgesetzten
Die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen	Die Firmenpolitik und die Administration
Die Aufstiegsmöglichkeiten	Die Entlohnung einschl. der Sozialleistungen
Die Anerkennung	Die Krisensicherheit des Arbeitsplatzes

Quelle: E. Ulich, Arbeitspsychologie 1991, S. 159

Bei einem kooperativen Führungsstil, der motivationsfördernde Maßnahmen einschließt und einer Unternehmenskultur, in der vernünftige Konfliktregelungen vereinbart wurden, hat Mobbing keine Chancen.

Was kann zur Verbesserung des Betriebsklimas getan werden?

- ▶ Leitlinien einer Unternehmenskultur des fairen Umgangs miteinander
- ▶ Gefährdungsermittlung psychischer und sozialer Belastungen
- ▶ Belegschaftsbefragung zum Betriebsklima
- ▶ Gesundheitszirkel zur Verbesserung der Arbeitssituation
- ▶ Ergonomische Maßnahmen zum Abbau von Stress
- ▶ Sensibilisierung der Belegschaft für die Themen Stress-, Konflikt- und Mobbingprävention
- ▶ Stress- und Konfliktfähigkeitstraining für Beschäftigte
- ▶ Qualifizierung der Führungskräfte zu den Themen: Konfliktbearbeitung, Mobbing, soziale Kompetenz, Gesundheitsschutz und -förderung
- ▶ Beauftragte als Ansprechpartner bei Konflikten und Mobbing benennen
- ▶ Schlichtungsverfahren für Konfliktlösungen vereinbaren
- ▶ Coaching-Angebote für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen
- ▶ Supervisionsangebote

Qualifizierung der Führungskräfte

Um einen Mobbingprozess zu erkennen und eine Lösung der im Einzelfall dahinter stehenden Konflikte zu erreichen, ist eine Sensibilisierung der Führungskräfte erforderlich. Die Befähigung zur sozialen Kompetenz ist eine Voraussetzung zur Konfliktregelung, insbesondere damit Führungskräfte vor Manipulationen geschützt sind und nicht unbewusst zum „ausführenden Organ“ für den Mobber werden. Zur Unterstützung von Führungskräften ist neben den Qualifizierungsmaßnahmen zu den Themen „Stress – Mobbing – Konfliktbearbeitung“ die Durchführung regelmäßiger Supervisionen sinnvoll.

Def. „Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Supervision bezieht sich dabei auf psychische, soziale und institutionelle Faktoren. Supervision hat zum Gegenstand Szenen, Probleme, Konflikte aus dem beruflichen Alltag“
(Deutsche Gesellschaft für Supervision)

Sensibilisierung der Belegschaft

Eine Sensibilisierung der Belegschaft kann durch Aufklärung, z.B. durch Informationsmaterialien, Stresseminaren oder auf einer Betriebs-/Abteilungsversammlung geschehen. Um zu verhindern, dass Vorgesetzte einen Führungsstil an den Tag legen, der Mobbing begünstigt, hat sich in der Praxis die Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens durch die Mitarbeiter bewährt. Eine „Vorgesetztenbeurteilung von unten“ kann beispielsweise

se im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung zum „Betriebsklima“ durchgeführt werden.

Dazu können die Fragebögen der Arbeitskammer des Saarlandes „Stimmt das Betriebsklima im Betrieb noch?“, im Hintergrundarchiv der Zeitschrift Gute Arbeit. (www.gutearbeit-online.de) abgerufen werden.

Betriebliche Anlaufstelle für Mobbingbetroffene

Zur Mobbingprävention ist eine betrieblich akzeptierte und abgesicherte Behandlung von Beschwerden und deren Bearbeitung durch einen betrieblich Beauftragten notwendig. Viele Mobbingbetroffene berichten, dass es erst richtig los ging mit Ungerechtigkeiten, Verleumdungen oder Anfeindungen, nachdem sie sich beschwert hatten. Dies spricht dafür, besonders qualifizierte Ansprechpartner im Betrieb zu beauftragen und deren Anforderungen, Aufgaben und Rahmenbedingungen durch eine Betriebsvereinbarung zu regeln. Betriebliche Anlaufstellen können sein:

- ▶ Konfliktbeauftragte
- ▶ Mobbingbeauftragte oder
- ▶ Gesundheitsbeauftragte

3.3 Faires Handeln fördern – Betriebsvereinbarung abschließen

Unfares Verhalten kennt viele Spielarten und die Attacken können jeden treffen. Der Arbeitgeber sollte daher eindeutig Position gegen Mobbing beziehen. Um Mobbing am Arbeitsplatz vorzubeugen, sollte der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung über „Faires Verhalten im Be-

trieb“ abschließen. Voraussetzung für den Erfolg ist, dass ein breites Einverständnis aller Beteiligten gegeben ist, Mobbinghandlungen nicht zu dulden und sie zu „ächt“en, wenn sie praktiziert werden.

Eine Betriebsvereinbarung zur „Mobbingprävention“ sollte folgende Punkte berücksichtigen:

- ▶ Unternehmensleitbild „Gesundheitsförderliches Unternehmen“
- ▶ Grundsätze für faires Handeln
- ▶ Aufstellen eines Verhaltenskodexes
- ▶ Generelle Ächtung von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung im Betrieb
- ▶ Begriffsdefinition betrieblicher Konfliktsituationen
- ▶ Festlegung fairer Formen der Konfliktbewältigung
- ▶ Einrichtung einer qualifizierten Anlaufstelle (Beauftragte/r) für Mobbingbetroffene mit klar umrissenen Aufgaben, Befugnissen und Schweigeverpflichtung
- ▶ Sensibilisierung und Schulung der Beschäftigten einschließlich der Vorgesetzten
- ▶ Transparenz betrieblicher Entscheidungsprozesse
- ▶ Förderung der sozialen Führungskompetenz durch Qualifizierung
- ▶ Konfliktbearbeitung und Mitarbeiterqualifizierung in problematischen Abteilungen (auf Antrag)

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung „Mobbingprävention“ s. Anhang Seite 55.

4 Mobbingprävention: ein Thema für den Betriebsrat

4.1 Die Beschwerden ernst nehmen

So soll es nicht sein

z.B. *Jürgen M. ist noch in der Schreinerlehre und fühlt sich von seinem Vorgesetzten drangsaliert, schikaniert und bloßgestellt. Er beschwert sich daher mehrmals beim Betriebsrat. Der Betriebsrat kennt den Vorgesetzten gut, da beide im gleichen Verein sind. Daher ist dem Betriebsrat die Sache peinlich und er möchte sich mit solchen „Kleinigkeiten“ nicht belasten. Er geht den Beschwerden nicht nach. Jürgen M. wird am Telefon abgewimmelt, seine schriftlichen Eingaben werden ohne weitere Maßnahmen abgeheftet.*

In der Regel haben Mobbingbetroffene nur in der Anfangsphase eine echte Chance, ihren Mobbingprozess zu stoppen. Um so wichtiger ist es, dass der Betriebsrat Beschwerden über unfaires Verhalten und Mobbing ernst nimmt, die Sachlage klärt und die Betroffenen unterstützt.

Wenn Betroffene den Betriebsrat aufsuchen, sollte folgendes beachtet werden:

- ▶ Das Gespräch in einem geeigneten Raum führen („vier-Augen“-Gespräch)
- ▶ Vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre schaffen
- ▶ Das Gespräch einfühlsam und sachlich führen
- ▶ Sich selbst Zeit und das „Opfer“ ernst nehmen
- ▶ Das Problem weder bagatellisieren noch dramatisieren
- ▶ Die Mobbingssituation durch Nachfrage (wer, wann, was) nachvollziehen/analysieren

- ▶ Keine Vorverurteilung vornehmen
- ▶ Keine Patentrezepte anbieten (die gibt es nicht)
- ▶ Verschiedene Handlungsalternativen gemeinsam durchspielen
- ▶ Begleitung bei Klärungs- und Konfliktgesprächen anbieten
- ▶ Bei Anhaltspunkten von Mobbing Einleitung einer Konfliktbearbeitung
- ▶ Weitere Hilfsangebote empfehlen (Mobbingtelefon, -Beratung, Selbsthilfegruppe)
- ▶ Keine Schritte ohne die Zustimmung des „Opfers“ einleiten

Bevor der Betriebsrat aktiv wird, sollte er genau analysieren, um welche Art des Konfliktes es sich handelt. Vorschnelles Reagieren kann unter Umständen schaden, da sich hinterher der Sachverhalt oft komplizierter darstellt. Kommt der Betriebsrat zur Einschätzung, es liegt ein beginnender Mobbingprozess vor, sind folgende Maßnahmen sinnvoll:

- a. Der Betriebsrat führt ein Vermittlungs- bzw. Konfliktgespräche mit Vorgesetzten und/oder KollegInnen. Sie müssen gut vorbereitet sein und können nur geführt werden, wenn beide Parteien zustimmen.
- b. Der Betriebsrat kann die Einschaltung eines externen Vermittlers vorschlagen. Da hier Kosten entstehen können, bedarf es der Einwilligung des Arbeitgebers.
- c. Der Betriebsrat fordert den Arbeitgeber auf, konkrete Maßnahmen zu treffen, z.B.: Ermahnung, Versetzung, Verhängung von Disziplinarmaßnahmen.

Für den Betriebsrat bestehen bei allen Maßnahmen Informations- und Mitbestimmungsrechte, d.h. der Arbeitgeber muss mit dem Betriebsrat zusammenarbeiten. Wird eine Versetzung in Erwägung gezogen, so sollte sie selbstverständlich den Mobber betreffen. Das Mobbingopfer sollte nur dann versetzt werden, wenn es dies wünscht. Sinnvoll ist es auch, beide in einen anderen Bereich zu versetzen und begleitend Maßnahmen der Organisationsentwicklung durchzuführen.

4.2 Mobbing im Betrieb zum Thema machen

Treten im Betrieb erste Anzeichen von Mobbing auf, sollte der Betriebsrat dies aufgreifen und zum Thema machen. Der Betriebsrat sollte daher

- ▶ das Thema Mobbing in der Betriebsratsarbeit verankern
- ▶ Qualifizierung der Betriebsratsmitglieder organisieren
- ▶ Vertrauensleute und Schwerbehindertenbeauftragte einbeziehen
- ▶ Bücher, Broschüren und weiteres Informationsmaterial besorgen
- ▶ einen betrieblichen Arbeitskreis zum Abbau von Stress/Mobbing einberufen
- ▶ sachverständige Personen zu den Sitzungen einladen
- ▶ Sprechstunden einrichten
- ▶ Standards für fairen Umgang im Betrieb entwickeln
- ▶ Gespräche mit Personalverantwortlichen, den Betriebsärzten, den Fachkräften für Arbeitssicherheit usw. führen
- ▶ Informationen an die Belegschaft geben

- ▶ Betriebsklima, Mobbing und faires Verhalten zum Thema einer Betriebs- oder Abteilungsversammlung machen
- ▶ Informationen über gesundheitliche Folgen von Stress weitergeben
- ▶ Videofilme über den Mobbingprozess vorführen und diskutieren
- ▶ einen Infoabend für Interessierte organisieren
- ▶ Beiträge im Betriebsratsinfo veröffentlichen
- ▶ Informationsmaterial im Betrieb auslegen
- ▶ Mobbing im Einzelgespräch ansprechen
- ▶ Informationen von der Belegschaft einholen
- ▶ Belegschaftsbefragung zum Betriebsklima (Stress/Mobbing)
- ▶ Beschwerden der Kolleg/innen auf „Mobbing“ prüfen
- ▶ Hinweisen im Rahmen von Betriebsbegehungen oder Gesundheitszirkeln nachgehen
- ▶ sensibel gegenüber Mobbing in der Sprechstunde sein
- ▶ Krankheitsfälle, Fehlzeiten, Fluktuation oder Versetzungswünsche auf „Mobbing“ prüfen

4.3 Perspektiven für Gesundheit entwickeln

Vom Betriebsrat können beim Arbeitgeber Maßnahmen beantragt werden, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, z.B.

- ▶ spezifische Maßnahmen für besondere Zielgruppen, z.B. Frauen, Auszubildende, schwerbehinderte Menschen, ältere Arbeitnehmer, Integration ausländischer Beschäftigter
- ▶ Überprüfung von bestehenden und geplanten Maßnahmen auf ihre Gesundheitsförderlichkeit, z.B.

- ▶ Personalentwicklungskonzepte
- ▶ Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit
- ▶ Alternsgerechte Programme der Aus- und Weiterbildung
- ▶ Arbeitszeit und Pausenregelungen
- ▶ Fragen der betrieblichen Lohngestaltung
- ▶ Alternsgerechte Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung
- ▶ Einkauf von Arbeitsmitteln, Arbeitsstoffen usw.
- ▶ Ausgestaltung von Sozialeinrichtungen
- ▶ Abschluss einer Betriebsvereinbarung mit dem Arbeitgeber zu den Themen Mobbingprävention, fairer Umgang im Betrieb, Konfliktmanagement, betriebliche Gesundheitsförderung
- ▶ Vereinbarung mit dem Arbeitgeber zur Ernennung eines Mobbing-, Sucht-, oder Gesundheitsbeauftragten (Aufgaben und Rahmenbedingungen festlegen)
- ▶ Einrichtung einer betrieblichen Arbeitsgruppe zur „Stress- Konflikt- und Mobbingprävention“ gemäß § 25a Nr. 1 BetrVG zur Unterstützung des Betriebsrats


In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern können vom Betriebsrat bestimmte Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen werden. Voraussetzung ist, dass hierbei der Betriebsrat mit Mehrheit zustimmt und dass mit dem Arbeitgeber eine Rahmenvereinbarung abgeschlossen wird. Die Arbeitsgruppe kann beispielsweise eine „betriebliche Analyse zum Betriebsklima und Maßnahmen zur Verbesserung“ der Arbeitssituation erarbeiten.

Perspektiven „Gesundheit“ im Betrieb entwickeln

- ▶ Initiativen zur betrieblichen Gesundheitsförderung anstoßen, um Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten im Betrieb zu fördern
- ▶ Die Beschäftigten aktiv beteiligen und deren Wissen und Erfahrungen nutzen
- ▶ Über Sicherheit und Gesundheit im Betrieb informieren und offen reden
- ▶ Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit entwickeln und umsetzen
- ▶ Soziale Beziehungen und solidarisches Handeln unterstützen
- ▶ Die Zusammenarbeit verbessern und Netzwerke der betrieblichen Gesundheitsförderung entwickeln

Siehe auch Arbeitshilfe 14 der IG Metall „Gesundheit schützen und fördern“, Literaturliste im Anhang, S. 64.

4.4 Rechtliche Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

 Der Betriebsrat hat aufgrund seiner Überwachungs- und Gestaltungsfunktion die Verpflichtung, bei Konflikten und Psychoterror am Arbeitsplatz einzuschreiten. Er hat die Aufgaben, den Beschwerden der Betroffenen nachzugehen, deren Ursachen abzustellen und sich für vorbeugende Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeits- und Umweltschutzes und des Betriebsklimas einzusetzen.

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) enthält Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sowie eine Reihe von Schutzrechten, die den gemobbten Kolleginnen und Kollegen eine rechtliche Handhabe gegen weitere Schikanen ermöglichen.

§ 74 BetrVG: Grundsätze für die Zusammenarbeit
Betriebsrat und Arbeitgeber sollen sich mindestens einmal im Monat zu einer Besprechung zusammensetzen und strittige Fragen mit dem ernstesten Willen zur Einigung behandeln. In diesem Zusammenhang kann z.B. auch das Betriebsklima, eine vom Betriebsrat angestrebte Betriebsvereinbarung zur Mobbingprävention oder ähnliches angesprochen werden.

§ 75 BetrVG: Grundsätze für die Behandlung von Betriebsangehörigen
Betriebsräte und Arbeitgeber sind verpflichtet, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der ArbeitnehmerInnen zu schützen und zu fördern. Dazu gehört zum Beispiel auch ein Belästigungs- bzw. Gewaltverbot am Arbeitsplatz. Täterinnen und Täter können zur Rechenschaft gezogen werden. Dies kann in Anlehnung an § 4 Abs. 1 Nr. 1 Beschäftigtenschutzgesetz (BeschSchG) erfolgen, z.B.

- ▶ Ermahnung, Verwarnung, Abmahnung,
- ▶ Versetzung (vgl. § 99 BetrVG),
- ▶ Kündigung des Mobbers (vgl. § 104 BetrVG).

§ 76 BetrVG: Einigungsstelle

Der Betriebs-/Personalrat kann anregen, dass zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen ihm und dem Arbeitgeber eine ständige Einigungsstelle eingerichtet wird.

§ 80 BetrVG: Allgemeine Aufgaben,

Abs. 1 Ziff. 1 in Verbindung mit §§ 87 Abs. 1 Ziff. 7, 89 BetrVG: Der Betriebsrat hat auch darüber zu wachen, dass die Arbeitsschutzgesetze beachtet und eingehalten werden. Mobbing gefährdet sowohl die Arbeitssicherheit als auch die Gesundheit der ArbeitnehmerInnen. Zu den einschlägigen Arbeitsschutzgesetzen zählen beispielsweise

- ▶ Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
- ▶ Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)
- ▶ Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
- ▶ Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV)
- ▶ Arbeitszeitgesetz (ArbZeitG)
- ▶ Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- ▶ Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
- ▶ Sozialgesetzbuch V, VII und IX
- ▶ Beschäftigtenschutzgesetz (BeschSchG)

§ 80 BetrVG: Abs. 1 Ziff. 2

Der Betriebsrat hat beim Arbeitgeber Maßnahmen zu beantragen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen. Um den Ursachen von Mobbing vorzubeugen, kann z.B. ein Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt und mit dem Arbeitgeber vereinbart werden.

§ 83 BetrVG: Einsicht in die Personalakten

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben das Recht, Einsicht in ihre Personalakte zu nehmen. Dazu können sie ein Betriebsratsmitglied ihres Vertrauens hinzuziehen. Außerdem können sie verlangen, dass ungerechte, falsche und/oder ehrverletzende Eintragungen aus der Personalakte entfernt werden.

§ 84 BetrVG: Beschwerderecht

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs zu beschweren, wenn sie vom Arbeitgeber oder von Beschäftigten des Betriebs benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt werden. Sie können ein Mitglied des Betriebsrats hinzuziehen. Der Arbeitgeber hat die Beschwerde zu behandeln und muss die Beschwerdeführer über das Ergebnis der Beschwerde unterrichten.

§ 85 BetrVG: Behandlung von Beschwerden durch den Betriebsrat

Betriebsräte haben Beschwerden von Beschäftigten entgegenzunehmen und auf Abhilfe hinzuwirken.

§ 98 BetrVG: Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

Der Betriebsrat kann den Arbeitgeber auffordern, Weiterbildungsangebote für Vorgesetzte und ArbeitnehmerInnen anzubieten, z.B. zur Stress- und Mobbingprävention.

§ 99 BetrVG: Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen

Der Betriebsrat kann seine Zustimmung z.B. zu einer Versetzung und/oder Umgruppierung verweigern, wenn von Mobbing betroffene zu deren Nachteil versetzt werden sollen, ohne dass dies aus betrieblichen oder in der Person des/der Arbeitnehmer/in liegenden Gründen gerechtfertigt ist. Dagegen könnte die Versetzung eines Mobbers durchaus gerechtfertigt sein.

§ 102 BetrVG: Mitbestimmung bei Kündigungen

Der Betriebsrat kann einer Kündigung durch den Arbeitgeber widersprechen, wenn z.B. hohe Fehlzeiten des betroffenen Arbeitnehmers durch Mobbing verursacht wurden. Beim Täter sollte geprüft werden, ob durch eine Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz künftige Mobbinghandlungen unterbunden werden können.

§ 104 BetrVG: Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer

Wenn trotz mehrmaliger Vermittlungsversuche durch den Betriebsrat keine Lösung des Mobbingkonfliktes erreicht werden konnte, kann der Betriebsrat die Versetzung des Mobbers verlangen. Wird trotz Versetzung weitergemobbt bzw. erfolgen wiederholt strafrechtlich relevante Mobbinghandlungen, so kann der Betriebsrat die Entlassung beantragen.

Der Betriebsrat kann sowohl gegen den oder die Mobber also auch gegen den Arbeitgeber vorgehen, sofern dieser keine Maßnahmen zum Schutz

der Betroffenen einleitet. Gegenüber dem Mobber kann der Betriebsrat z. B. eine Strafanzeige stellen oder beim Arbeitgeber auf eine Maßnahme in Anlehnung an § 4 BeschSchG hinwirken. Sofern der Arbeitgeber selbst mobbt, kann der Betriebsrat ebenfalls eine Strafanzeige stellen. Im übrigen kann er seine oben genannten Beteiligungsrechte voll ausschöpfen und gegebenenfalls zu deren Durchsetzung beim Arbeitsgericht einen Antrag gemäß § 23 Abs. 3 BetrVG stellen.

Wenn Betriebsräte mitmobben

z.B. *Ein Betriebsratsmitglied kann einen ausländischen Arbeitskollegen nicht leiden und beschimpft ihn deshalb ständig mit diskriminierenden Äußerungen. Oder ein Betriebsrat zieht über das Mobbingopfer her und vertritt die Mei-*

nung, dass der/die Betroffene selber Schuld sei. Den Beschwerden geht er nicht nach.

Sofern Betriebsräte an Mobbing beteiligt sind, kann dies gemäß § 23 Abs. 1 BetrVG entweder zum Ausschluss des betreffenden Betriebsratsmitglieds aus dem Betriebsrat bzw., falls der gesamte Betriebsrat beteiligt ist, auch zur Auflösung des gesamten Betriebsrats führen. Eine Amtsenthebung von Betriebsratsmitgliedern oder des gesamten Gremiums kann jedoch auch dann erfolgen, wenn diese grob gegen ihre Amtspflichten verstoßen oder diesen gar nicht nachkommen. Eine Amtsenthebung kann von einem Viertel der wahlberechtigten Arbeitnehmer, dem Arbeitgeber oder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft beim Arbeitsgericht beantragt werden.

5 Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern übel mitgespielt wird

5.1 Möglichkeiten der Mobbingbewältigung

Bei Mobbing wird einem übel mitgespielt und wohl oder übel spielt man mit. Mitspielen heißt beim Sport, ein Spieler pariert den Angriff und liefert damit eine Grundlage für den nächsten Angriff des Gegenspielers. Ähnlich verhält es sich bei Mobbing. Auf eine Attacke des Mobbers erfolgt automatisch eine Reaktion des Opfers und bedingt die nächste Handlung des Täters. Hier wird der enge Spielraum deutlich, den ein von Mobbing Betroffener hat. Er kann zwar den Konflikt nicht ohne weiteres beenden, doch kann er auf den Verlauf und die Auswirkungen Einfluss nehmen.

Für die von Mobbing betroffenen Personen ergeben sich gesundheitliche, soziale und berufliche Auswirkungen. In allen drei Bereichen sollten sie sich Unterstützung durch kompetente Ärzte/innen, Psychologen/innen und Rechtsberater/innen holen. In dieser Situation sind auch soziale Netzwerke hilfreich, die den Betroffenen sozial und psychisch stabilisieren sowie konkrete Hilfe und Unterstützung geben können.

Beschäftigte können sich an den Betriebsrat wenden, wenn sie sich durch Konflikte und Attacken an ihrem Arbeitsplatz benachteiligt oder ungerecht behandelt fühlen.

Beschwerderecht nach § 84 BetrVG

① Jeder Arbeitnehmer hat das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs zu beschweren, wenn er sich vom Arbeitgeber

oder von Arbeitnehmern des Betriebs benachteiligt oder ungerecht behandelt fühlt. Er kann ein Mitglied des Betriebsrats zur Unterstützung oder Vermittlung hinzuziehen.

- ② Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über die Behandlung der Beschwerde zu bescheiden und, soweit er die Beschwerde für berechtigt erachtet, ihr abzuhelpfen.
- ③ Wegen der Erhebung einer Beschwerde dürfen dem Arbeitnehmer keine Nachteile entstehen.

Betroffene sollten aufgrund ihrer Situation prüfen, welche Lösungen sie zum Schutz vor Psychoterror in Betracht ziehen können:

- ▶ Mobber auf Attacken ansprechen, Sach- und Beziehungsaspekte klären und anderen Umgang vereinbaren
- ▶ Betriebsrat informieren und Unterstützung einholen
- ▶ Die Schwerbehindertenvertretung um Unterstützung bitten
- ▶ Sich an die Jugend- und Auszubildendenvertretung wenden
- ▶ Mit Kollegen/innen, Vertrauensleuten sprechen
- ▶ Mit Vorgesetzten sprechen und um Intervention bitten
- ▶ Beratung von Betriebsarzt/ Betriebsärztin und/oder Fachkraft für Arbeitssicherheit in Anspruch nehmen
- ▶ betrieblichen Sicherheitsbeauftragten informieren
- ▶ Mobbing-, Sucht-, Frauen-, Gesundheitsbeauftragte – wenn vorhanden – aufsuchen

Externe Unterstützung suchen, z.B.

- ▶ Familie, Freunde
- ▶ IG Metall, DGB
- ▶ Mobbingberatungsstelle, Mobbingtelefon
- ▶ Mobbing-Selbsthilfegruppe
- ▶ Krankenkasse
- ▶ Berufsgenossenschaft
- ▶ Amt für Arbeitsschutz
- ▶ Gesundheitsamt
- ▶ Hausarzt/Hausärztin
- ▶ Therapeut/in
- ▶ Rechtsanwalt/Rechtsanwältin

Was können vom Psychoterror Betroffene noch tun?

- ▶ Die eigene Wahrnehmung notieren und klären
- ▶ Informationen und Wissen über Mobbing einholen
- ▶ Die eigene Situation analysieren
- ▶ Unterstützung organisieren
- ▶ Gesprächsnotizen anfertigen
- ▶ Ein Mobbingtagebuch führen
- ▶ Für die eigene Gesundheit und Entspannung sorgen
- ▶ Versetzungsmöglichkeiten klären
- ▶ Einen Jobwechsel in Betracht ziehen
- ▶ Eine Klage abwägen

Das Mobbingtagebuch

Da die Beweispflicht für die Vorkommnisse beim Betroffenen liegen, ist es ratsam, ein Mobbingtagebuch (s. unten) zu führen. Darin werden notiert

- ▶ alle Vorkommnisse, zeitnah wie sie erlebt und empfunden wurden
- ▶ jeweiliger Ort des Geschehens
- ▶ Uhrzeit des Geschehens
- ▶ Beteiligte Personen und die Handlungen
- ▶ Auswirkung auf das eigene Empfinden
- ▶ Reaktionen/ Handlungen der/des Betroffenen (z.B. sich gewehrt, andere informiert)
- ▶ die Reaktion des Angreifers
- ▶ Reaktionen der Vorgesetzten/der Kolleg/innen

Das Mobbingtagebuch ist oft das wichtigste Beweismittel. Insbesondere bei langandauernden Mobbingfällen können Tatbestände konkret benannt werden. Das Tagebuch gibt die persönliche Sichtweise des vom Mobbing Betroffenen wieder. Betroffene sollten daher gut überlegen, wem sie das Tagebuch zu lesen geben. Das Tagebuch hilft dem Betroffenen das Erlebte zu ordnen und im Gespräch gegenüber dem Betriebsrat oder dem Vorgesetzten mehr zu haben, als nur das prägende Ereignis, an das man sich in der Aufregung immer wieder erinnert.

Mobbingtagebuch						
Datum	Uhrzeit	Ort	Was ist passiert?	Durch wen?	Wie wurde reagiert?	Beteiligte, Zeugen

Die Angst bewältigen

Wer attackiert wird und sich dadurch in einer kritischen Situation befindet, bekommt es unweigerlich mit der Angst zu tun. Ängste, die man sich nicht eingestehen will oder kann, verringern die Chance, eine kluge Strategie zu entwickeln. Sinnvoll ist es, wenn in solchen Situationen eine Angstbewältigungsstrategie entwickelt wird:

- ▶ Ängste bewusst wahrnehmen
- ▶ Darauf achten, wann sich die Ängste verstärken
- ▶ Den Angst-Teufel blockieren
- ▶ Die eigene Angstbewältigung prüfen und verbessern
- ▶ Die eigene Stressbewältigung überprüfen
- ▶ Unterstützung zur Angstbewältigung einholen
- ▶ Berufliche, soziale und gesundheitliche Folgeschäden analysieren

Mobbing-Selbsthilfegruppen

Wie in anderen Selbsthilfegruppen auch, finden sich in Mobbing-Selbsthilfegruppen Betroffene zusammen, um auf gleicher Ebene Erfahrungen auszutauschen, seelische Entlastung und Unterstützung in der Gruppe zu erleben und neue Möglichkeiten der Problembewältigung zu entwickeln.

Der Austausch mit anderen Betroffenen kann das Mobbing-Problem am Arbeitsplatz nicht lösen, er kann jedoch Vereinsamung und Isolation der traumatisierten Personen entgegenwirken und durch den Rückhalt in der Gruppe das Selbstbild und die Widerstandskraft stärken. Das Erzählen der eigenen Geschichte mit all ihren Verletzungen,

Kränkungen und Unrechtshandlungen vor anderen Mobbingbetroffenen wird als starkes Moment der Entlastung, der inneren Erleichterung erlebt und dient somit der Stressreduktion.

Nicht wegschauen!

KollegInnen sollten, wenn sie eine unfaire Attacke in ihrem Bereich beobachten, nicht unbeteiligt zu- oder wegschauen, sondern:

- ▶ Intrigen nicht unterstützen
- ▶ Von Attacken Betroffene deutlich Unterstützung signalisieren
- ▶ Attackierende sachlich auf unfaires Verhalten ansprechen
- ▶ Mitläufer/innen ansprechen und sensibilisieren
- ▶ Opfer über Tratsch und Gerüchte informieren
- ▶ Mit dem Betriebsrat oder einer anderen Vertrauensperson die Situation besprechen

Mobbing am Arbeitsplatz¹ vorbeugen

Die Beschäftigten sind verpflichtet, je nach ihren realen Möglichkeiten sowie der Unterweisungen und Weisungen des Arbeitgebers, für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen. Die Beschäftigten haben auch für die Sicherheit und Gesundheit der Person zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen bei der Arbeit betroffen sind (§ 15 Abs.1 ArbSchG). Außerdem haben die Beschäftigten Arbeitgeber und Arbeitsschutzkräfte darin zu unterstützen, dass Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit gewährleistet werden (§ 16 Abs. 2 ArbSchG). Festgestellte Gefahren

für die Sicherheit und Gesundheit, insbesondere auch von Kollegen/innen, haben sie zu melden.

Sind Beschäftigte aufgrund konkreter Anhaltspunkte der Auffassung, dass die vom Arbeitgeber getroffenen Maßnahmen und bereitgestellten Mittel nicht ausreichen, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu gewährleisten, und stellt der Arbeitgeber darauf gerichtete Beschwerden von Beschäftigten nicht ab, so können sie sich an die zuständigen Behörden wenden. Hierdurch dürfen den Beschäftigten keine Nachteile entstehen (§ 17 Abs. 2 ArbSchG).

5.2 Rechtliche Möglichkeiten

Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts

Mobbing ist sehr komplex, geschieht oft im Verborgenen und ist deshalb rechtlich nur sehr schwer zu fassen. Bestenfalls können einzelne Handlungen aus dem Konfliktverlauf rechtlich erfasst und bewertet werden, z.B. eine beleidigende Äußerung, die Erteilung eines gesundheitsgefährdenden Auftrags, Sachbeschädigung oder ähnliches. Der gesamte Mobbingprozess kann jedoch auch Handlungen enthalten, die für sich genommen, kein rechtswidriges Verhalten darstellen, sondern nur in ihrer Gesamtheit.

Dennoch gilt auch am Arbeitsplatz das durch Artikel 1 Abs. 1 und Artikel 2 Abs. 1 Grundgesetz (GG) geschützte allgemeine Persönlichkeitsrecht. Es beinhaltet unter anderem auch den Schutz der persönlichen Ehre sowie das Recht auf seelische

und körperliche Unversehrtheit. Daneben können auch noch die Grundrechte der Meinungsfreiheit (Art. 5 GG), der Gleichheit (Art. 3 GG), der Glaubens- und Gewissensfreiheit (Art. 4 GG) oder des Eigentums (Art. 11 GG) betroffen sein. Darüber hinaus hat der Gesetzgeber für besonders schutzbedürftige Personengruppen Spezialvorschriften erlassen:

- ▶ Beschäftigtenschutzgesetz (BeschSchG) für den Fall der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz;
- ▶ Hinsichtlich der Gleichbehandlung finden sich neben dem GG noch folgende Regelungen: EU-Richtlinie 2000/78/EG vom 27. 11. 2000 und EU-Richtlinie 2000/43/EG vom 29. 6. 2000 sowie bzgl. des Geschlechts § 611a BGB und bzgl. Behinderter § 81 Abs. 2 SGB VII; § 75 BetrVG

Mobbinghandlungen greifen üblicherweise die vom allgemeinen Persönlichkeitsrecht geschützten Rechtsgüter an, z.B. durch Kränkungen, Beleidigungen, Sachbeschädigung usw. Damit stellen sie einen rechtswidrigen Grundrechtseingriff dar, für den der Gesetzgeber sowohl strafrechtliche als auch zivilrechtliche Konsequenzen vorgesehen hat:

Den Mobbingbetroffenen stehen im wesentlichen folgende Möglichkeiten offen:

- ▶ Beschwerde bei Betriebsrat und/oder Arbeitgeber
- ▶ Ermahnung/Verwarnung/Abmahnung des Arbeitgebers

- ▶ Kündigung des Arbeitsverhältnisses (als letztes Mittel und nach vorheriger Rücksprache mit dem Arbeitsamt)
- ▶ Schadensersatzklage gegen Mobber und ggf. gegen Arbeitgeber
- ▶ Stellung eines Strafantrags
- ▶ Unterlassungsklage gegen den Mobber

Zu beachten ist, dass der Ausgang sowohl des arbeitsrechtlichen wie auch des strafrechtlichen Gerichtsverfahrens bei Mobbingfällen kaum vorhersagbar ist. Hierbei spielen insbesondere das Vorliegen bzw. Nichtvorliegen von Beweisen (Mobbingtagebuch) sowie evtl. erforderliche Zeugenaussagen eine wesentliche Rolle.

Deshalb: Wer arbeits- und/oder strafrechtliche Sanktionen gegen den Mobber einleiten möchte, sollte möglichst umfassend Beweise sichern und den ungewissen Ausgang des Verfahrens einkalkulieren. In jedem Fall sollte juristischer Rat eingeholt werden. Die IG Metall Verwaltungsstellen helfen hierbei weiter.

Strafrechtliche Konsequenzen

Die strafrechtliche Relevanz ist insbesondere im Anfangsstadium des Mobbing nur schwer erkennbar. Schließlich kann beispielsweise weder die Bereitschaft zur Kommunikation noch die Verpflichtung zu korrektem sozialen Verhalten erzwungen werden.

Damit ein Mobber für seine Handlungen bestraft werden kann, muss er vorsätzlich (d.h. mit Wissen

und Wollen) und rechtswidrig (d.h. ohne Rechtsgrund) gehandelt haben. Fahrlässiges Handeln ist dagegen nur strafbar, wenn dies im Gesetz auch ausdrücklich angedroht wird.

Im Rahmen von Mobbinghandlungen können grundsätzlich folgende Straftatbestände in Betracht kommen (vgl. Esser/Wolmerath, S. 209ff):

- a.** Sachbeschädigung (§ 303 StGB)
Beispiel: Autoreifen werden zerstochen, Anbringen von Kratzern am fremden Auto, ...
- b.** Körperverletzung (§§ 223, 229 StGB)
Beispiel: Verletzungen durch Stellen eines Beines, Verursachen eines Nervenzusammenbruchs, z.B. durch Sabotage, ...
- c.** Nötigung (§ 240 StGB)
Beispiel: M. sperrt den G. ein, so dass dieser nicht rechtzeitig zu einer Sitzung erscheinen kann; durch Festhalten das rechtzeitige Bedienen der Stempeluhr verhindern; ...
- d.** Beleidigung (§§ 185, 192 StGB)
Beispiel: M. beschimpft den G. als perversen Drecksack, ...
- e.** Üble Nachrede (§ 186 StGB)
Beispiel: M. behauptet wahrheitswidrig, dass G. wahrscheinlich an dem Einbruch im Nachbarort beteiligt war, ...
- f.** Verleumdung (§ 187 StGB)
Beispiel: M. behauptet wahrheitswidrig, dass G. an dem Einbruch im Nachbarort beteiligt war, obwohl er weiß, dass das nicht der Fall war, ...
- g.** Straftaten gegen Betriebsverfassungsorgane und ihre Mitglieder (§ 119 BetrVG)

Beispiel: M. behauptet auf der Betriebsversammlung, die Schulungs-Maßnahmen für die Betriebsratsvorsitzende seien so teuer, dass nunmehr 20 Mitarbeiter entlassen werden müssen, M. verbietet dem Betriebsratsmitglied G. an der Betriebsratssitzung teilzunehmen,

Viele dieser Straftaten werden nur auf Antrag des Betroffenen verfolgt. Ein Strafantrag muss jedoch innerhalb von drei Monaten nach Kenntnis der Straftat gestellt werden. Zuvor sollte jedoch überlegt werden:

- ❶ ob die Straftat bewiesen werden kann,
- ❷ wem Staatsanwaltschaft und/oder Gericht glauben wird,
- ❸ ob der/die Gemobbte dem möglichen Strafverfahren und den damit verbundenen möglichen Belastungen am Arbeitsplatz bzw. im Betrieb standhalten kann.

In jedem Fall sollte im Vorfeld eines Strafantrags sachkundiger (anwaltlicher) Rat eingeholt werden. Neben einer strafrechtlichen Sanktion kann auch ein Täter-Opfer-Ausgleich in Betracht kommen. Ein Täter-Opfer-Ausgleich soll mit Hilfe eines Vermittlers den Beteiligten die Möglichkeit geben, ihren Konflikt außergerichtlich zu lösen und sich über eine Wiedergutmachung zu einigen. Der Täter-Opfer-Ausgleich umfasst deshalb folgende Punkte:

- ▶ Konfliktberatung und/oder Konfliktschlichtung
- ▶ eine Vereinbarung über die Wiedergutmachung

Zivilrechtliche Konsequenzen

Neben der strafrechtlichen Sanktionierung von Mobbinghandlungen soll über das Zivilrecht der entstandene Schaden beim Gemobbten ausgeglichen werden. Hierzu gibt es z.B. folgende Ansatzpunkte (vgl. Esser/Wolmerath S. 217):

- a. Anspruch auf Schadensersatz wegen unerlaubter Handlung (§ 823 BGB)
- b. Anspruch auf Widerruf und Unterlassung ehrverletzender Äußerungen (analog §§ 1004, 823 BGB)
- c. Anspruch auf Unterlassung von Mobbinghandlungen (analog §§ 1004, 823 BGB)
- d. Anspruch auf Schmerzensgeld (§ 847 BGB)

Arbeitsrechtliche Konsequenzen

Neben den Schadensersatzansprüchen können auch arbeitsrechtliche Ansatzpunkte in Betracht kommen, z.B. wenn

- ▶ im Laufe der Zeit eine hohe Zahl an Fehltagen wegen Arbeitsunfähigkeit entsteht
- ▶ „Fehler“ untergeschoben werden
- ▶ statt des Mobbers der Gemobbte seinen Arbeitsplatz räumen und versetzt oder gekündigt werden soll.

Gemäß § 75 Abs. 2 BetrVG ist der Arbeitgeber zunächst dazu verpflichtet, im Rahmen seiner sich aus dem Arbeitsvertrag ergebenden allgemeinen Fürsorgepflicht, vorbeugende Maßnahmen gegen Mobbing durchzuführen. Dazu gehört auch, dass der Arbeitgeber gemäß § 75 Abs. 1 BetrVG alle Beschäftigten des Betriebes nach dem Grundsatz von Recht und Billigkeit (gleich) behandelt

und keine Benachteiligung erfolgt. Er ist daher beauftragt, seine Beschäftigten vor Mobbing zu schützen - und zwar ebenso vor Mobbing durch Vorgesetzte oder Kollegen als auch vor Mobbing durch ihn selbst (auch Bossing genannt). Er hat damit die freie Entfaltung der Persönlichkeit zu gewährleisten und zu schützen.

Im Rahmen seiner allgemeinen Fürsorgepflicht hat der Arbeitgeber gemäß §§ 3, 4 und 5 ArbSchG in Verbindung mit §§ 617, 618 und 619 BGB die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen und zu fördern. Das bedeutet, dass er Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Umwelteinflüsse auf den Arbeitsplatz sachgerecht gestalten und verknüpfen muss.

Zur Vorbeugung kann der Arbeitgeber folgende Maßnahmen einleiten:

- ▶ Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Mobbingprävention
- ▶ Schaffung von Organisationsstrukturen, die eine erfolgreiche Konfliktbewältigung ermöglichen
- ▶ Umfassende Information sowohl aller Vorgesetzten als auch aller Mitarbeiter/innen über Ursachen und Auswirkungen von Mobbing

Mobber verstoßen mit ihrem Verhalten gegen die arbeitsvertraglichen Nebenpflichten. Diese

beinhalten unter anderem auch, dass sie alles zu unterlassen haben, was die Interessen des Betriebes beeinträchtigen kann. Da Mobbing regelmäßig mindestens auch zu Lohnfortzahlungskosten und damit zu einem Nachteil für den Betrieb führt, stehen dem Arbeitgeber in Anlehnung an § 4 Abs. 1 Ziff. 1 BeschSchG auch folgende Maßnahmen zur Verfügung:

- ▶ Ermahnung/Verwarnung
Beispiel: Arbeitgeber spricht Mobber auf sein Mobbingverhalten an und erklärt, dass er dieses nicht duldet. Außerdem fordert er den Mobber auf, sein Verhalten ab sofort entsprechend zu ändern.
- ▶ Abmahnung
Beispiel: Arbeitgeber fordert Mobber auf, das entsprechende Mobbingverhalten ab sofort zu unterlassen, andernfalls müsse er mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen bis hin zur Kündigung rechnen.
- ▶ Versetzung
Beispiel: Arbeitgeber teilt dem Mobber eine neue Aufgabe an einem anderen Arbeitsplatz in einem anderen Bereich zu, so dass der Gemobbte geschützt wird.
- ▶ Kündigung
Beispiel: Arbeitgeber spricht unter Beachtung des § 102 BetrVG eine Kündigung aus, weil der Mobber trotz erfolgter Abmahnung sein Verhalten nicht verändert hat.

6 Unterstützung über den Betrieb hinaus

6.1 Die Gewerkschaft

Die IG Metall hat eine Verpflichtung zur Prävention und Gesundheitsförderung gegenüber ihren Mitgliedern. Die örtliche IG Metall kann eine Anlaufstelle für Mitglieder und gewerkschaftliche Funktionsträger/innen sein, wenn Aufklärung und Unterstützung in Fragen von Arbeitsbelastungen, psychischen Stress und Mobbing erforderlich sind. Die örtliche IG Metall und auch der DGB sind in der Regel in regionale Netzwerke für Mobbing und Gesundheitsförderung eingebunden. Sie geben Betroffenen Hilfe und Unterstützung.

Die IG Metall bietet Unterstützung bei

- ▶ Klärung und Beratung bei rechtlichen und sozial-psychologischen Maßnahmen
- ▶ Rechtsberatung und -vertretung bei Arbeitskonflikten und Mobbing
- ▶ Streitvermittlung bei betrieblichen Konflikten
- ▶ Vermittlung kompetenter Hilfe bei Mobbing, z.B. Adressen von Mobbingberatung, Ärzten, Psychologen, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, staatliche Arbeitsschutzämter usw.
- ▶ Sensibilisierung der Mitglieder und der Öffentlichkeit für das Thema „Mobbing und Gesundheit“ durch Informationsmaterialien, Aktionen, Kampagnen, Diskussionsforen und Seminare zu „Stress – Mobbing und Konfliktverarbeitung“
- ▶ Mitarbeit an regionalen Kooperationsnetzwerken und Arbeitskreisen „Betriebliche Gesundheitsförderung“ und/oder „Mobbingprävention“

- ▶ Zusammenarbeit mit der Staatlichen Arbeitsschutzaufsicht, Krankenkassen und Unfallversicherungsträgern bei betrieblichen Projekten zum Stressabbau
- ▶ Unterstützung bei der Erstellung von Betriebsvereinbarungen

„Arbeitsgemeinschaft gegen Mobbing“ in Mannheim

Unter Federführung des IG Metall Ortsvorstandes Mannheim wurde zusammen mit dem DGB und dem Kirchlichen Dienst der Arbeitswelt (KDA)/Industrie- und Sozialpfarramt Nordbaden im Mai 1998 die „Arbeitsgemeinschaft gegen Mobbing“ gegründet und ein Mobbingtelefon eingerichtet. Betreut wird das Mobbingtelefon von neun Berater/innen, die in den letzten fünf Jahren 1295 Anrufe von Betroffenen erhalten haben. Die Anrufe kommen vor allem aus den Regionen Mannheim, Rhein-Neckar-Raum und Baden Württemberg. Überwiegend sind es Betroffene (81 Prozent) aber auch Angehörige/Freunde (13 Prozent), aber auch Personalleiter und Betriebsräte (6 Prozent), die sich an die Mobbingberatung wenden. Frauen sind von Mobbing mit 62 Prozent öfters betroffen als Männer (38 Prozent).

Aus welchen Branchen kommen die Betroffenen?

- ▶ Öffentlicher Dienst (insbesondere Pflege, Erziehung, Verwaltung) mit ca. 51 Prozent
- ▶ Private Dienstleistungen (insbesondere Handel, Versicherung, Banken) mit ca. 25 Prozent und

► Industrie und Handwerk mit ca. 24 Prozent

Die Arbeit der MobbingberaterInnen konzentriert sich zu einem großen Teil auf die persönliche Einzelberatung. Aber auch Betriebe und Verwaltungen nehmen das Angebot in Anspruch in Form von Beratung im Betrieb, Vorträgen, Seminaren, betriebliche Konfliktberatung, Weiterbildung zu Konfliktlotsen und „Runde Tische“. Inzwischen hat sich ein regionales Mobbingnetzwerk entwickelt, bei dem auch Krankenkassen und Betriebsärzte engagiert sind. Auch für die Qualität der Beratung wird Sorge getragen durch regelmäßige Supervision, Weiterbildungsseminare und regelmäßige Treffen des Arbeitskreises.

Weitere Informationen: IG Metall, Ortsvorstand Mannheim, hans-Ingo.marschner@igmetall.de.

6.2 Die Mobbing-Beratungsstelle

Neben den betrieblichen und gewerkschaftlichen Anlaufstellen bieten regionale Mobbing-Beratungsstellen fachliche Unterstützung. Mobbing-opfer stoßen vielfach auf Unverständnis und Unwille zur Unterstützung bei ihrem Hilfeersuchen. Daher wurden in vielen Städten Mobbing-Telefone und Anlaufstellen für Betroffene eingerichtet.

Eine Beratung richtet sich einerseits auf eine sachliche Aufklärung über Mobbing, die Folgen und die daraus resultierenden rechtlichen Mög-

lichkeiten. Andererseits wird versucht, Betroffene zu unterstützen und mögliche Handlungsmöglichkeiten herauszuarbeiten, damit zunächst die Belastungssituation entschärft wird und neue Perspektiven entstehen.

Mobbingberatung kann helfen, um

- Betroffene bei der Abwehr von Mobbing und der Lösung des betrieblichen Konfliktes zu unterstützen
- die eigenen gesundheitlichen Ressourcen zu stärken
- juristisch alle rechtlichen Möglichkeiten auszuschöpfen
- therapeutisch diese schwierige Zeit seelisch durchzustehen und um Kränkungen und Verletzungen zu bearbeiten.
- medizinische Betreuung zu erhalten, wenn Krankheitssymptome auftreten

Ein Blick ins Internet zeigt, dass es mittlerweile eine Fülle von Beratungsstellen und -angeboten gibt, was die Auswahl für die Betroffenen nicht einfach macht. Eine Mobbingstelle sollte gewisse Qualitätsmerkmale besitzen. Mobbingbetroffene sollten daher darauf achten:

- Ist die Beratungsstelle in der Nähe des Wohnortes?
- Existiert die Beratungsstelle schon länger und hat sie verbindliche Ansprechzeiten?
- Wie ist die Selbstdarstellung (Informationsmaterial, Internetpräsentation usw.)?
- Ist die Beratungsstelle einem regionalen Mobbingnetzwerk angeschlossen?

- ▶ Arbeitet die Beratungsstelle interdisziplinär mit anderen Fachleuten zusammen, wird dies dokumentiert?
- ▶ Ist der/die Berater/in ausreichend qualifiziert?
- ▶ Hat der/die Berater/in betriebliche Kenntnisse (Praxiserfahrung)?
- ▶ Ist die Beratung weltanschaulich neutral?
- ▶ Werden die Beratungskonzepte mit den Betroffenen abgesprochen und wird der betriebliche Aspekt berücksichtigt?
- ▶ Ist der/die Berater/in für mich kompetent und vertrauenswürdig (nimmt sich Zeit, hört gut zu, fragt nach, höflicher Umgangston)?
- ▶ Ist die Beratung kostenlos; wenn Kosten entstehen, stimmt der Preis?

Die psychologische Beratung

In Mobbing-situationen kann es für die Betroffenen hilfreich sein, über eine bestimmte Zeit eine psychologische Beratung bzw. eine Psychotherapie in Anspruch zu nehmen. Ziel der psychologischen Beratung ist es, bestehende Symptome zu mildern oder zu beseitigen und Wege zur Bewältigung der Mobbing-situation mit den Betroffenen zu erarbeiten.

Eine psychologische Beratung kann nur von einem/einer Psychologen/in mit einer entsprechenden Zusatzqualifikation ausgeführt werden. Von den Krankenkassen kann Auskunft eingeholt werden, welche Therapeuten eine Kassenzulassung haben.

Auf der Suche nach einer Psychotherapeutin oder einem Psychotherapeuten steht zunächst der telefonische Erstkontakt.

Im ersten Telefongespräch sollten folgende Fragen geklärt werden:

- ▶ ob ein Therapieplatz frei ist
- ▶ ob Wartezeiten gegeben sind
- ▶ wie die Höhe des Honorars ist bzw.
- ▶ ob über die Krankenkasse abgerechnet werden kann
- ▶ ob das Erstgespräch etwas kostet

Im nachfolgenden Erstgespräch haben Betroffene Gelegenheit, die Psychotherapeutin oder den Psychotherapeuten kennen zu lernen und einen Einblick in die Arbeitsweise zu erhalten. Dabei sollte geprüft werden, ob er/sie mit der Person vertrauensvoll zusammenarbeiten kann. Besprochen werden sollte das Anliegen, das mögliche Therapieziel und alle weiteren Fragen, die auf beiden Seiten im Erstgespräch entstehen.

Es ist nicht erforderlich, gleich bei einem Erstgespräch festzulegen, ob man mit der Beratung oder Therapie bei der Person beginnen will.

Eventuell ist ein zweites Gespräch oder eine Bedenkzeit sinnvoll, bevor man zu- oder absagt. Da die Beziehung zwischen dem/der Betroffenen und der therapierenden Person einen großen Stellenwert hat, kann es sinnvoll sein, mit meh-

reren Personen Erstgespräche zu führen, sofern dies möglich ist. Es kann auch ein zweiter Therapeut aufgesucht werden, jedoch sind für Patienten der gesetzlichen Krankenkassen maximal 5 Probesitzungen möglich. Die Psychotherapie ist freiwillig. Die Entscheidung für eine Psychotherapeutin oder einen Psychotherapeuten kann daher jederzeit rückgängig gemacht werden.

Auskunft über regionale Mobbingnetzwerke, Mobbingberater, Anwälte, Therapeuten und Ärzte geben:

- ▶ die örtliche IG Metall
- ▶ der DGB
- ▶ die Kirchen
- ▶ die Krankenkassen
- ▶ die Gesundheitsämter
- ▶ die Mobbing-Selbsthilfegruppe (Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (NAKOS) 030 / 31 01 89 60)
- ▶ das Internet (s. Anhang)

7 Anhang

7.1 Informationsnetzwerke und Links zu regionalen Mobbing-Beratungsstellen

- ▶ www.dgb.de/themen/mobbing/
- ▶ www.sozialnetz-hessen.de
- ▶ www.gesuender-arbeiten.de
- ▶ www.mobbing-net.de
- ▶ www.fairness-stiftung.de
- ▶ www.klimaev.de
- ▶ www.mobbing-help.de
- ▶ www.mobbingberater.de
- ▶ www.mobbing-abwehr.de
- ▶ www.mobbing-verein.de

Internetadressen sind nicht zeitlos. Wir empfehlen zur Recherche die Benutzung von Suchmaschinen. Für die Richtigkeit der Inhalte und der Hinweise der hier aufgeführten Internetadressen übernimmt die IG Metall keine Haftung.

7.2 Katalog der Mobbinghandlungen

1. Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen

- ▶ Sabotage: Beschädigung, Diebstahl, Manipulation von Arbeitsmitteln
- ▶ Unterschlagung von Arbeitsergebnissen (z.B. Unterlagen, Dateien sind „weg“)
- ▶ Manipulation von Arbeitsergebnissen (z.B. gezielt Fehler einfügen)
- ▶ Erzeugen von Störungen (z.B. unsinnige Telefonate, Unterbrechungen)
- ▶ Vorenthalten und/oder Fälschen von arbeitsrelevanten Informationen
- ▶ Gezielte Unterdrückung von Informationen über Besprechungen, (End-)Termine
- ▶ Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten (z.B. ausgemusterte Ordner sortieren)
- ▶ Anordnung, keine Tätigkeit während der Arbeitszeit auszuüben
- ▶ Anordnung von systematisch überfordernden Tätigkeiten
- ▶ Gezielte und dauerhafte Zuweisung von Arbeiten, die der Betroffene nicht mag oder die ihm nicht liegen
- ▶ Zuweisung von objektiv zu viel Arbeit („Zuschütten“)
- ▶ Willkürlich auf liegengebliebener Arbeit (z.B. wegen Urlaub, Betriebsratstätigkeit) sitzen lassen
- ▶ Ungünstige Lage des Arbeitsplatzes (z.B. laut, Störungen, ungeschützt, exponiert)
- ▶ Anordnung von systematisch unterfordernden Tätigkeiten
- ▶ Anordnungen so gestalten, dass unvermeidlich Fehler gemacht werden
- ▶ Manipulierte Arbeitszuweisung (z.B. nur unbeliebteste, schlechteste, schmutzigste)
- ▶ Kappen üblicher Informationskanäle (z.B. kein Telefon, kein Fax, keine E-Mail)
- ▶ Blockade von gemeinsamer Tätigkeit („Mit dem nicht!“)
- ▶ Verweigerung von Hilfe, Unterstützung, Rat (obwohl es möglich wäre)
- ▶ Überraschendes Zurückziehen von verbindlich zugesagter Unterstützung
- ▶ Geistiger Diebstahl, Aneignung von Arbeitsergebnissen
- ▶ Beschneidung der Zuständigkeit (z.B. fachlich unberechtigt, willkürlich)

- ▶ Dienst nach Vorschrift (z.B. gezieltes Nicht-Mitdenken, gezielte Unflexibilität)
- ▶ Entscheidungen oder Kompetenzen werden permanent angezweifelt
- ▶ Anweisungen werden (offen oder verdeckt) nicht ausgeführt oder sabotiert
- ▶ Anweisungen werden wortwörtlich ausgeführt (offensichtliche Fehler einbezogen)
- ▶ Willkürlich erzeugter Zeitdruck
- ▶ Überraschungsangriffe (z.B. plötzliche Änderungen der Arbeitsaufträge, Termine)

2. Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses

- ▶ Behaupten von Fehlverhalten (z.B. Urlaubszettel verschwindet)
- ▶ Fehler und negative Vorfälle werden Betroffenen in die Schuhe geschoben
- ▶ Willkürliche Abmahnungen (d.h. die Gründe werden „an den Haaren“ herbeigezogen)
- ▶ Willkürliche Umsetzung und/oder Versetzung (sowie Versuche dazu)
- ▶ Willkürliche Kündigung(en) (d.h. die Gründe werden „an den Haaren“ herbeigezogen)
- ▶ Manipulation der Arbeitszeiterfassung
- ▶ Strafbare Handlungen werden unterstellt (z.B. Diebesgut wird untergeschoben)
- ▶ Berufliche Qualifikation wird ständig in Frage gestellt
- ▶ Willkürliches Zurückhalten des Entgelts (z.B. Urlaubsgeld, Spesen)
- ▶ Absichtlich schlechte berufliche Beurteilung; Behauptung von Schlechtleistungen

- ▶ Betrieblich übliche Beförderungen, angestrebte Position werden blockiert
- ▶ Fort- und Weiterbildungsvorhaben werden gezielt behindert

3. Destruktive Kritik

- ▶ Demütigende, unsachliche, überzogene, gnadenlose Kritik
- ▶ Aufbausuchen einzelner Vorfälle oder Fehler („Maus zum Elefanten machen“)
- ▶ Generalisierung von Fehlern; pauschale Kritik (z.B. „Sie machen alles falsch!“)
- ▶ Kritik von Fehlern, die durch Anweisungen des Mobbers provoziert wurden
- ▶ Ständige (harsche) Kritik
- ▶ Unterdrückung von Verbesserungsvorschlägen und –bemühungen
- ▶ Ausbremsen der Motivation (z.B.: „Das schaffen Sie nie!“)
- ▶ Ständige Entmutigung

4. Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz

- ▶ Räumliche Isolation (z.B. abgelegener Arbeitsplatz)
- ▶ Unterdrückung von Meinungsäußerungen des Betroffenen (z.B. „Mund verbieten“)
- ▶ Gespräche hinter dem Rücken (z.B. Tuscheln, Tratschen, Gerüchte verbreiten)
- ▶ Anspielungen, zweideutige Bemerkungen
- ▶ Engagement des Betroffenen wird als getarnter Egoismus diffamiert
- ▶ Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden versetzt

- ▶ Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden eingeschüchtert
- ▶ Ausschließen aus der Alltagskommunikation („Wie Luft behandeln“)
- ▶ Ausschließen aus informellen/geselligen Treffen („Tür-Zu-Methode“)
- ▶ Ausschließen aus üblichen gegenseitigen Freundlichkeiten im Kollegenkreis (z.B. Brötchen oder Süßigkeiten mitbringen, Kaffee kochen, Blumen gießen)
- ▶ Demonstratives Schweigen im Beisein des Betroffenen
- ▶ Ignorieren von Fragen, Gesprächswünschen, Hilfeersuchen, Kooperationsangeboten
- ▶ Demonstrativ aus dem Weg gehen, nicht an einem Tisch sitzen, nicht in einem Raum aufhalten

5. Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf

- ▶ Gezielte Verleumdung, Rufmord in der betrieblichen Öffentlichkeit
- ▶ Gerüchte verbreiten oder gezielt weiterleiten
- ▶ Dem Betroffenen wider besseren Wissens Böswilligkeit/Fahrlässigkeit unterstellen
- ▶ Provokation, um die emotionale Reaktion des Mobbingbetroffenen auszuschlachten
- ▶ Beleidigung und Demütigung im Beisein Dritter
- ▶ Verraten von persönlichen Informationen (Geheimnissen) an Dritte
- ▶ Lächerlich machen (z.B. verbal, mit Mimik, mit Gestik, durch Karikatur)
- ▶ In der betrieblichen Öffentlichkeit unglaubwürdig machen, blamieren, bloßstellen

- ▶ Gezielte negative Sonderbehandlung (d.h. nur der Mobbingbetroffene wird so behandelt)
- ▶ Demonstrative scheinbar positive Sonderbehandlung (z.B. „Tot-Loben“)
- ▶ Psychische Erkrankung wird unterstellt
- ▶ Beschwerden durch Dritte werden erfunden (z.B. gefälschte Briefe, Anrufe, E-Mails)
- ▶ (Fingierte) Schreiben des oder an den Betroffenen werden öffentlich gemacht

6. Angriffe gegen das Selbstwertgefühl

- ▶ Demütigung, Erniedrigung, Blamage, Häme, Abwertung (verbal und/oder nonverbal)
- ▶ Unterdrückung durch verbale Dominanz (z.B. Anschreien)
- ▶ Ruppige Redeweise mit dem Betroffenen
- ▶ Menschliche Qualifikation (Charakter) wird bestritten
- ▶ Unterstellung böser Absichten, Dummheit, Unehrenhaftigkeit etc.
- ▶ Verunsicherung, Kränkung, Beleidigung, Schmähung
- ▶ Gezieltes Attackieren und Ausnutzen von persönlichen Unsicherheiten
- ▶ Persönliche Schwächen werden publik gemacht
- ▶ Aufbausuchen von Fehlern und Unzulänglichkeiten (Herumreiten)
- ▶ Gezielte Ungleichbehandlung (z.B. negative Sonderrolle, Ungerechtigkeiten)
- ▶ Dauerkontrolle, übertriebene Kontrolle, berufliche Entmündigung

7. Angst, Schreck und Ekel erzeugen

- ▶ Angst und Schrecken erzeugen (z.B. Einsperren des Betroffenen, Spinnen in den Schreibtisch legen, tote Tiere im Büro ablegen, elektrischen Kurzschluss herbeiführen)
- ▶ Ekel erzeugen (z.B. Stinkbomben sowie verdorbene Lebensmittel werden im Büro versteckt)
- ▶ Einschüchtern, Bedrohen, Nötigen (z.B. Drohen mit dem Arbeitsplatzverlust, körperliche Gewaltandrohung)
- ▶ Anordnung, zum Arzt zu gehen, um die psychische Gesundheit prüfen zu lassen

8. Angriffe gegen die Privatsphäre

- ▶ (Nächtlicher) Telefonterror
- ▶ Anrufe oder Besuche zur Kontrolle
- ▶ Bedrängende Aufforderungen, aus dem Urlaub und/oder aus der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit zurück zu kommen
- ▶ Schlechtmachen des Betroffenen bei Familienangehörigen, Freunden etc.
- ▶ Familienangehörige ängstigen, angreifen, belästigen
- ▶ Sachbeschädigung an privaten oder beruflich genutzten Gegenständen, Kleidung etc.
- ▶ Zuweisung schlechter Urlaubstermine
- ▶ Kurzfristige Zurücknahme zugesagten Urlaubs oder Freizeitausgleichs
- ▶ Unterschlagung von Anträgen (z.B. wegen Urlaub, Bildung)
- ▶ Ständiges Abwerten privater Vorlieben, Interessen und Tätigkeiten
- ▶ Ständiges Abwerten religiöser, politischer, weltanschaulicher Überzeugungen

9. Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit

- ▶ Offene körperliche Übergriffe, Gewaltanwendung
- ▶ Als Zufall oder Missgeschick getarnte Verletzungen beifügen
- ▶ Gezielte Anordnung von gesundheitsschädlichen Tätigkeiten
- ▶ Sabotage von Sicherheitsmaßnahmen; Verschwinden lassen von Schutzmitteln
- ▶ Sexuelle Belästigung
- ▶ Heimliche Verabreichung von Medikamenten und/oder Suchtmitteln (z.B. Alkohol bei einem abstinenten Alkoholiker)
- ▶ Ungenießbarmachung oder Verunreinigung von Lebensmitteln
- ▶ Herbeiführen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen (z.B. Zugluft, Kälte, Lautstärke, Vibration, Tabakqualm, Sprays, Stinkbomben)
- ▶ Ausnutzen von gesundheitlichen Handikaps und Krankheiten gegen Betroffene
- ▶ Betroffenen zum Suizid auffordern

10. Versagen von Hilfe

- ▶ Ignorieren von Mobbing Situationen (z.B. Wegschauen, Weggehen)
- ▶ Verharmlosen, Lächerlichmachen von Beschwerden
- ▶ Vorwürfe, Schuldzuweisung gegenüber dem Betroffenen
- ▶ Dulden von Mobbingvorgängen
- ▶ Unterlassene Hilfeleistung (Esser, 2003)

7.3 Mobbingphasen: Auswirkungen und Intervention

Phase	Betriebliche Ebene	Ebene der Betroffenen	Interventionsmöglichkeiten
1	Konflikte, einzelne Vorfälle	<p>Vorfälle werden meist nicht als Mobbing wahrgenommen</p> <p>Spontane Reaktionen: Überraschung, Verblüffung, Schreck, Sprachlosigkeit Betroffene bemühen sich mehr und besser zu arbeiten, keine Fehler zu machen</p> <p>Psychosomatische Auswirkungen: Psychisches Unwohlsein, (Wut, Ärger, Schuldgefühl, Unsicherheit) erste psychosomatische Beschwerden (Nervosität, Magenschmerzen, Depression)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Moderation – Konfliktgespräch ▶ Beratung über Mobbing – Erstgespräch des Betriebsrates, ▶ Prozessbegleitung ▶ evtl. Supervision oder psychotherapeutische Behandlung
2	Psychoterror setzt ein	<p>Differenzen weiten sich aus, betroffene Person wird häufiger zur Zielscheibe, Person wird isoliert, ausgegrenzt (Stigmatisiert)</p> <p>Formen von Bewältigungsverhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aktive Gegenwehr: Schimpfen, Angriffe zurückweisen ▶ Klärungs- und Versöhnungsversuche ▶ Ausgleich außerhalb der Arbeit suchen ▶ Unterordnungsversuche (Kritik zuvorkommen, alles besonders gut machen) ▶ Ignorieren („dickes Fell“ zulegen) ▶ Vermeidungsverhalten (Mobber aus dem Weg gehen) ▶ Beschwerde beim Vorgesetzten und/oder beim Betriebsrat ▶ Suche nach Rückhalt und Bestätigung ▶ Verlassen der Situation <p>Selbstwertgefühl nimmt ab, Person wird unsicher, macht Fehler, erste Krankheiten stellen sich ein</p> <p>Psychosomatische Auswirkungen: psychische Befindlichkeitsstörungen (Dauerstress) erste Anzeichen einer Posttraumatischen Belastungsstörung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mobbingberatung durch Betriebsrat – Folgegespräche ▶ Externe Mobbingberatung ▶ Soziotherapeutische Prozessbegleitung ▶ Vermittlung ▶ Schiedsverfahren ▶ Erste Machteingriffe durch Vorgesetzte
3	Der Fall wird offiziell	<p>Arbeit leidet erheblich, Fehler nehmen zu, Person ist stark verunsichert, Person wird zunehmend „problematisch“, arbeitsrechtliche Maßnahmen (Abmahnung, Versetzung, Kündigung) werden angedroht bzw. erfolgen</p> <p>Beginnende Überforderung des Bewältigungsvmögens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dauerhaftes Durchspielen der Situation in Gedanken, Träumen, im Kreise denken und fühlen ▶ Abbau der inneren und äußeren Ressourcen ▶ Hoffen auf externe Lösungen ▶ Schwanken zwischen Selbstbehauptungswillen, Selbstzweifel und Angst <p>Psychosomatische Auswirkungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ es entwickelt sich eine „generelle Angststörung“, nicht umkehrbare Persönlichkeitsveränderungen ▶ Depression oder Obsession, Agression, Verzweiflung ▶ Missbrauch von Drogen, Medikamenten, Alkohol usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Externe Mobbingberatung (Jurist, Therapeut, Arzt, Beratungsstelle, klinische Therapie) ▶ Arbeitsrechtliche Beratung durch Betriebsrat ▶ Mobbingberatung durch Betriebsrat
4	Der Ausschluss	<p>Psychosomatische Krankheiten, langfristige Krankschreibungen, Abmahnung, Versetzung, Kündigung, dauerhafte Arbeitsunfähigkeit, Verlust des Arbeitsplatzes, Ausschluss aus der Arbeitswelt, Erwerbsunfähigkeit und Frühverrentung</p> <p>Psychosomatische Auswirkungen: Das gesamte Ausmaß physischer und psychischer Erkrankungen ist möglich: Depression, Obsession, Posttraumatische Belastungsstörung, generelle Angststörung, schwere psychosomatische Erkrankungen, Medikamenten- und Alkoholmissbrauch, -abhängigkeit, Freitodabsichten Am Ende ist aus dem Mobbingbetroffenen ein Mobbingopfer geworden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Keine Intervention mehr möglich, nur noch arbeitsrechtliche Schadensbegrenzung ▶ Ärztliche, juristisch und therapeutische Betreuung

7.4 Checkliste für handlungsorientierte Beratungsgespräche

1. Vor dem Gespräch

- ▶ kurze eigene Einstimmung auf das bevorstehende Gespräch
- ▶ Störquellen möglichst ausschalten
- ▶ Angenehme Gesprächssituation schaffen
- ▶ Sitzordnung weder zu distanziert noch zu vertraulich

2. Begrüßung

- ▶ Wenige einleitende Worte („Türöffner“)
- ▶ Getränke anbieten, soweit vorhanden
- ▶ Frage: „Darf ich Notizen machen?“
- ▶ Zeitraum gemeinsam festlegen (nicht länger als 60 Minuten)
- ▶ Absolute Vertraulichkeit zusichern

3. Zielsetzung für dieses Beratungsgespräch erfragen

- ▶ Frage: „Was ist für Sie das Ziel dieses Gesprächs?“ oder „Welchen Wunsch haben sie (heute) an mich?“

4. Schilderung des Problems

- ▶ Ratsuchende frei aussprechen lassen; hören sie zu, was ihn bewegt
- ▶ Ratsuchende als Person „annehmen“; keine Wertungen abgeben
- ▶ Mit Worten und Gesten zeigen, dass Sie zuhören; Ablenkungen vermeiden
- ▶ Nachfragen, um die Gefühle und Erlebnisse besser nachempfinden zu können

- ▶ Nachfragen, um den Sachverhalt und die Zusammenhänge besser verstehen zu können
- ▶ Abschließende Zusammenfassung des Problems

5. Mögliche Lösungen prüfen

- ▶ Ziele, Erwartungen des Ratsuchenden erfragen: „Was möchten Sie erreichen?“
- ▶ Lösungsvorstellungen des Ratsuchenden erfragen: „Welcher Weg schwebt Ihnen vor?“
- ▶ Mögliche Lösungen und Unterstützung aus der Sicht des Beraters einbringen
- ▶ Keine Lösung aufdrängen, nicht auf Vorschläge beharren
- ▶ Gemeinsame Beratung möglicher Wege zur Verbesserung der Situation

6. Schwierigkeiten einkalkulieren

- ▶ Nicht gegen unrealistische Ziele des Ratsuchenden argumentieren; stattdessen gemeinsam eine Pro/Kontra-Liste der möglichen Folgen erstellen
- ▶ Keine oberflächliche Ermutigung bei Angst und Zurückhaltung des Ratsuchenden; stattdessen vorsichtig die Konsequenzen des Nichthandelns besprechen
- ▶ Nicht in Unruhe kommen, wenn Sie als Berater ebenfalls keine Lösung wissen; stattdessen beiderseitige Bedenkzeit vereinbaren

7. Auf Lösungen hinarbeiten, nicht bei Problemen stagnieren

- ▶ Lassen Sie sich nicht auf Dauer mit den Problemen im Kreis drehen

- ▶ Auf einen ersten (nächsten) Schritt hinarbeiten
- ▶ Vereinbarungen treffen, was als Erstes getan werden soll

8. Bündnis eingehen

- ▶ Gemeinsam festlegen, was getan werden soll
- ▶ Arbeitsteilung zwischen Betroffenenem und Berater
- ▶ Offen für spätere Gespräche bleiben, wenn der Ratsuchende nichts tun will

9. Verbindlichkeit schaffen

- ▶ Folgetermin verbindlich absprechen
- ▶ Weiteres Vorgehen vereinbaren
- ▶ Gegenseitiges Informieren über Veränderungen absprechen
- ▶ Später: Erfolgskontrolle der eingeleiteten Maßnahmen

10. Nach dem Gespräch

- ▶ Notizen nachbereiten (Gespräch nachfühlen und überdenken)
- ▶ Zusagen einhalten
(aus: Esser/ Wolmerath 2000 S. 40 f.)

7.5 Drei Hauptphasen und neun Stufen der Konflikteskalation

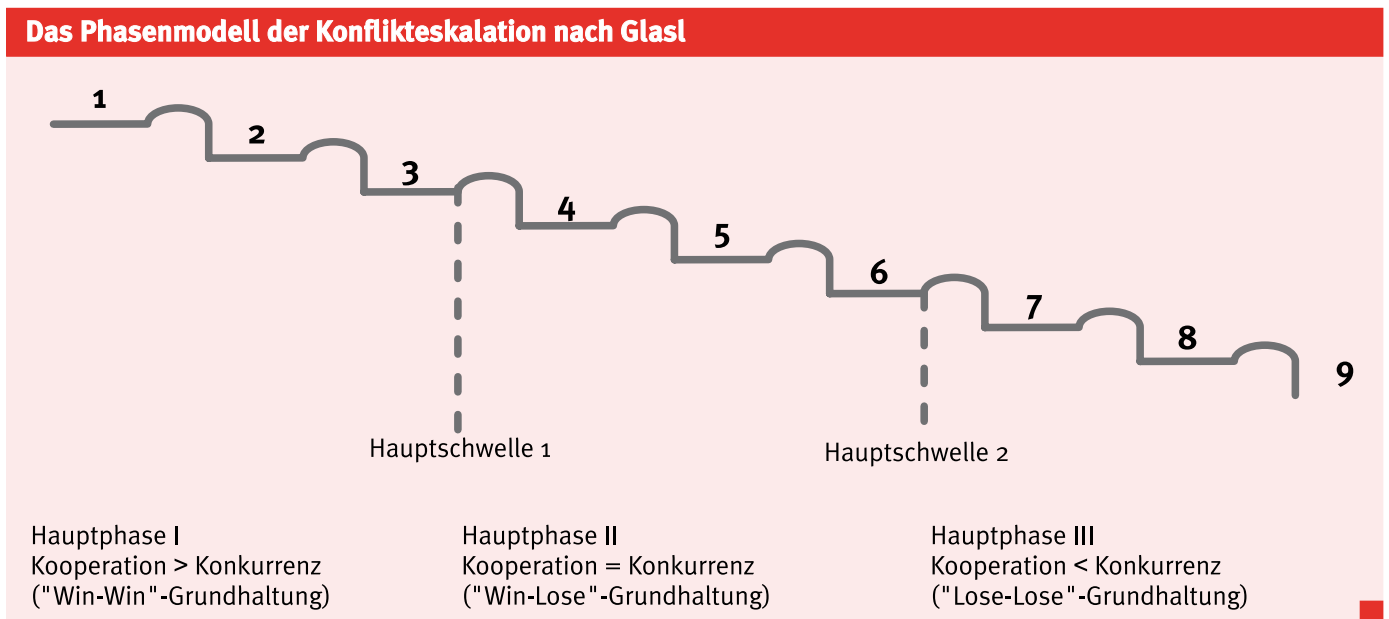
Hauptphase I

Die Parteien sind sich der Spannung und Gegensätze bewusst und bemühen sich, sie auf rationale Weise zu lösen. Kooperation und Konkurrenz sind noch gleichermaßen vorhanden.

Stufe 1: Spannung und Verhärtung

Stufe 2: Polarisierung und Debatte

Stufe 3: Konfrontation mit vollendeten Tatsachen (Taten)



Hauptphase II

Der psychische Abstand nimmt erheblich zu. Die Parteien meinen, dass sie die Konflikte nicht mehr miteinander lösen können. Externe Hilfe ist unumgänglich. Zwischen „Gewinnen oder Verlieren“ gibt es nichts Attraktives.

Stufe 4: Image und Koalitionsbildung

Stufe 5: Offener Gesichtsangriff und Gesichtsverlust

Stufe 6: Drohstrategien herrschen vor

Hauptphase III

Die Parteien behandeln sich gegenseitig nur noch als „Ding“. Jede Seite hat den Glauben an die menschliche Würde des Gegners über Bord geworfen. Verhandlungen haben keinen Zweck mehr. Es geht nur noch um „Verlieren gegen Verlieren“ – zu gewinnen gibt es nichts mehr.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Stufe 8: Zerstörung und Zersplitterung des Gegners

Stufe 9: Vernichtung und Selbstvernichtung/Gemeinsam in den Abgrund

Quelle: Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, Bern-Stuttgart 1980.

7.6 Eckpunkte: Betriebsvereinbarung „Mobbingprävention“

1. Überschrift

Betriebsvereinbarung zu sozialem Umgang im Betrieb

2. Vertragsparteien

...

3. Präambel

Arbeitgeber und Betriebsrat sind sich bewusst, dass fehlerhafter sozialer Umgang, unsoziale Verhaltensweisen und nicht gelöste Konflikte das Betriebsklima nachhaltig beeinflussen, den Arbeitsprozess stören, die Produktivität des Betriebes sowie die Qualität der Arbeitsergebnisse vermindern und vielfache negative Auswirkungen für den Betrieb sowie für die Belegschaft mit sich bringen. Psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen, Depressionen, Erschöpfungszustände, Folgeerkrankungen infolge mangelnder Abwehrkräfte, Verzweiflung, Angstzustände und vieles mehr können Folge von Mobbing sein. Anliegen dieser Betriebsvereinbarung ist es insbesondere, das Betriebsklima und den sozialen Umgang aller im Betrieb tätigen Personen zu verbessern.

4. Geltungsbereich

4.1 Räumlicher Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für ...

4.2 Persönlicher Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigte der ...

Der Arbeitgeber verpflichtet sich, auf die in § 5 Abs. 2 und 3 BetrVG genannten Personen in geeigneter Weise einzuwirken, so dass sich diese gemäß dieser Betriebsvereinbarung verhalten.

Sie findet ferner auf alle betriebsfremden Personen Anwendung, die – aus welchem Rechtsgrund

auch immer – im Betrieb tätig werden. Insoweit hat der Arbeitgeber bei Vertragsschluss Sorge zu tragen, dass sich der jeweilige Vertragspartner verpflichtet, sich im Betrieb gemäß dieser Betriebsvereinbarung zu verhalten bzw. auf bei ihm Beschäftigte oder von ihm beauftragte Personen einzuwirken, so dass sich diese im Betrieb gemäß dieser Betriebsvereinbarung verhalten. Verstöße gegen die in dieser Betriebsvereinbarung aufgestellten Verhaltensregeln sind insoweit zu sanktionieren, als der Vertragspartner auf den Verstoß hinzuweisen und im Wiederholungsfall bei der Auftragsvergabe nicht mehr zu berücksichtigen ist.

5. Begrifflichkeiten

5.1 Mobbing

Als Mobbing im Sinne dieser Betriebsvereinbarung werden alle persönlichen Auseinandersetzungen, aber auch ergänzende administrative Vorgänge und Konflikte verstanden, bei denen die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit einer Person, seine Persönlichkeitsentwicklung und sein Selbstwertgefühl, seine sozialen Beziehungen, seine Würde und sein soziales Ansehen sowie die Möglichkeit, sich sinnvoll in den Arbeitsprozess des Betriebes einzugliedern, immer wieder systematisch angegriffen und verletzt wird.

In Mobbingkonflikten wird Ausgrenzung, Diskriminierung sowie der Ausstoß einer Person betrieben, eine offene und faire Auseinandersetzung wird vermieden und der angegriffenen Person wird eine faire Behandlung nicht zugebilligt.

Das Ziel von Mobbing besteht in der Schwächung der gegnerischen Person und Position und nicht in dem Auffinden von sachlich und mitmenschlich akzeptablen Lösungen. Mobbing tritt in vielen Formen auf, die nicht in allen Details aufgeführt werden können. Beispielsweise können bestimmte Formen von permanenter, überzogener, kränkender und herablassender Kritik, bei der keine Möglichkeit zur Rechtfertigung gegeben wird sowie ebenfalls keine Verbesserungsvorschläge und keine Ermutigung für zukünftiges Handeln einbezogen sind, Mobbing sein.

Obwohl es sich bei den folgenden Verhaltensweisen nicht um Mobbing im eigentlichen Sinne handelt, werden diese wegen ihrer negativen Auswirkungen mit Mobbing gleichgesetzt und als solche behandelt: ...

(ggf. konkrete Beispiele aus der betrieblichen Praxis stichwortartig aufführen).

5.2 Mobbingbetroffener

Mobbingbetroffener ist, gegen den sich Mobbingangriffe hauptsächlich richten, dessen persönliche Würde, dessen Arbeits- und Wirkungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz gravierend behindert, dessen soziale Beziehungen untergraben, dessen Persönlichkeitsentfaltung behindert, dem mitmenschlicher Respekt, das Mitgefühl und jede Rücksicht verweigert sowie dessen sozialer Abschluss betrieben wird.

5.3 Mobber

Ungeachtet der möglicherweise dahinter stehenden berechtigten Interessen und eigenen Verletzungen ist Mobber, wer Mobbingangriffe mit einer gewissen Regelmäßigkeit betreibt, dabei Schäden für den Mobbingbetroffenen beabsichtigt oder billigend in Kauf nimmt oder Hilfe für einen Mobbingbetroffenen unterlässt, obwohl ihm dies möglich und zuzumuten ist.

6. Verhaltenskodex

Soziale Umgangsformen beinhalten, dass jedermann andere in der gleichen Weise behandelt, wie er es von anderen erwartet. Hierzu gehört u. a., dass Probleme am Arbeitsplatz (z. B. Ärger mit Arbeitskollegen, nicht gerechtfertigte Rügen durch Vorgesetzte) angesprochen sowie mögliche Wege zur Lösung des jeweiligen Problems gemeinsam gesucht und besprochen werden. Verhaltensweisen, die geeignet sind, andere zu verletzen bzw. in ihrem Ansehen herabzusetzen, sind zu unterlassen.

Es ist zu beachten, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts sowie eine Benachteiligung wegen Überschreitung bestimmter Altersstufen unterbleibt. Die freie Entfaltung der Persönlichkeit ist zu schützen und zu fördern.

7. Verbesserung des Betriebsklimas

Die Betriebsparteien stellen übereinstimmend fest, dass das allgemeine Betriebsklima verbesserungswürdig ist. Um dies zu erreichen, werden folgende Maßnahmen durchgeführt (z.B. Abbau von Stressbelastungen, Verbot pornographischer Poster und Bildschirmschoner): ...

8. Maßnahmen gegen Mobbing

Zu den erforderlichen Maßnahmen zur Bekämpfung bzw. zur Vermeidung von Mobbing gehört sowohl die Aufklärung des unter den Geltungsbereich dieser Betriebsvereinbarung fallenden Personen (siehe Ziffern 4., 13.) als auch die Beseitigung betrieblicher Mängel und Engpässe im Arbeitsablauf sowie der Arbeitsorganisation, die erfahrungsgemäß leicht zu persönlichen Auseinandersetzungen führen können. Zur Lösung von akuten Mobbingkonflikten werden die Maßnahmen gemäß der Ziffern 9.3 und 9.4 dieser Betriebsvereinbarung zur Anwendung gebracht. Hier gilt das Prinzip, dass zunächst immer nach einvernehmlichen Lösungen gesucht werden muss. Der personenbezogene Konflikt ist in einen sachlich zu lösenden Konflikt zu überführen. Ist der Mobber auch nach intensiven Bemühungen, eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen, nicht willens, von Mobbing abzulassen, oder war das Verhalten des Mobbers strafrechtlich relevant, sind die Verhängung betrieblicher Sanktionen gemäß Ziffer 11 dieser Betriebsvereinbarung sowie die Einleitung rechtlicher Schritte gegen den Mobber in Erwägung zu ziehen.

9. Konfliktlösungsverfahren

9.1 Information über Mobbing

Der Konfliktbeauftragte (siehe Ziffer 12.) ist über Konflikte und Problemsituationen, die Mobbing sind oder sein können, unverzüglich zu informieren.

9.2 Sachverhalt und Mobbing

Nachdem der Konfliktbeauftragte von einer Konfliktsituation Kenntnis erlangt hat, führt er eine Klärung des Sachverhaltes und eine erste Analyse durch, die Klärungs- und Sondierungsgespräche beinhalten.

9.3 Schlichtung

Sofern die Bereitschaft zu einer einvernehmlichen Konfliktlösung zu erkennen ist, leitet und moderiert der Konfliktbeauftragte Gespräche zwischen dem Mobbingbetroffenen sowie dem Mobber. Auf Verlangen einer oder beider Seiten finden diese Gespräche im Beisein des Betriebsrats und/oder des Arbeitgebers bzw. Vorgesetzten statt. Sofern eine einvernehmliche Konfliktlösung erzielt wird, ist diese dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber mitzuteilen, damit diese bei Bedarf in der erforderlichen Weise tätig werden können. Sofern eine einvernehmliche Konfliktlösung nicht möglich oder nicht zu erwarten ist, ist in das Konfliktlösungsverfahren gemäß Ziffer 9.4 einzusteigen.

9.4 Konfliktlösungskommission

Wenn eine einvernehmliche Lösung des Konfliktes nicht möglich oder eine solche nicht zu erwarten ist, ist die Konfliktlösungskommission von dem

Konfliktbeauftragten einzuberufen. Der Konfliktbeauftragte sitzt dieser Kommission vor, die aus dem Mobbingbetroffenen, dem Mobber sowie je einem Vertreter des Arbeitgebers sowie des Betriebsrats besteht.

Die Konfliktlösungskommission findet sich maximal zu drei Gesprächsrunden ein, die in einem zeitlichen Abstand von drei Wochen durchgeführt werden. Ziel der Kommission ist die Lösung des Konfliktes. Dieses Ziel muss spätestens am Ende der dritten Gesprächsrunde erreicht sein.

In der ersten Gesprächsrunde können Mobbingbetroffener und Mobber ihre Auffassungen zu dem Konflikt äußern. Beide haben das Recht, ihre eigene Sichtweise im erforderlichen Maße zu schildern. Der Konfliktbeauftragte referiert ggf. die Ergebnisse eigener Recherchen und unterbreitet einen Vorschlag zur Konfliktlösung. Ferner zeigt er mögliche Konsequenzen und Sanktionen von Mobbing auf.

In der zweiten Gesprächsrunde wird - aufbauend auf der ersten Gesprächsrunde - versucht, eine einvernehmliche Lösung des Konfliktes zu erzielen. Sofern eine solche nicht gefunden werden kann, sind konkrete Konsequenzen und Sanktionen für den Fall anzudrohen, dass weiterhin Mobbing betrieben wird.

Können auch in der dritten Gesprächsrunde einvernehmliche Lösungen nicht erzielt werden, beschließt die Kommission geeignete Maßnahmen

mit der Mehrheit der anwesenden Kommissionsmitglieder. Diese sind, soweit erforderlich, von dem Arbeitgeber unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats umzusetzen.

10. Hilfe für Mobbingbetroffene

Jeder, der sich Mobbingangriffen ausgesetzt fühlt, kann sich während der Arbeitszeit unter Fortzahlung seines Entgeltes an den Konfliktbeauftragten wenden und diesen um Hilfe ersuchen. Hierzu stehen dem Mobbingbetroffenen die Sprechstunden des Konfliktbeauftragten zur Verfügung. Der Konfliktbeauftragte hält Anschriften von Selbsthilfegruppen, Einrichtungen, außerbetrieblichen Beratungsstellen, Ärzten, Rechtsanwälten, ... bereit. Bei Bedarf begleitet der den Mobbingbetroffenen zu den zuvor genannten Anlaufstellen.

11. Sanktionen

Grundsätzlich sind Konflikte zu lösen, ohne dass es der Sanktion des Verhaltens einzelner oder mehrerer bedarf.

Soweit sich jemand bewusst über die in dieser Betriebsvereinbarung niedergelegten Verhaltensanforderungen hinwegsetzt, ist er vom Arbeitgeber im Beisein des Betriebsrats unverzüglich auf sein Verhalten anzusprechen und von diesem aufzufordern, das beanstandete Verhalten einzustellen. Bei diesem Gespräch ist er auf mögliche Sanktionen hinzuweisen.

Setzt der Betroffene sein Verhalten weiter fort, so ist er nach Aufklärung des konkreten Sachver-

halts und nach erfolgter Anhörung des Betriebsrats schriftlich abzumahnern. Dem Betriebsrat ist eine Kopie der Abmahnung auszuhändigen.

Ändert der Betreffende sein Verhalten auch nach erfolgter Abmahnung nicht, so kann er ggf. erneut letztmalig abgemahnt bzw. bei Bedarf – nach erfolgter Anhörung des Betriebsrats – versetzt werden. Notfalls ist – nach Anhörung des Betriebsrats – eine verhaltensbedingte fristgemäße oder fristlose Kündigung auszusprechen.

12. Konfliktbeauftragte/r

12.1 Stellung

Der Betriebsrat benennt aus seiner Mitte eine Person zum betrieblichen Konfliktbeauftragten. Die Arbeit des/der Konfliktbeauftragten wird wie Arbeitszeit mit allen sich daraus ergebenden Rechten und Pflichten gewertet. Zur Ausübung dieser Tätigkeit wird diese/r Stunden pro Woche unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts von der Arbeit freigestellt.

12.2 Funktion

Der/die Konfliktbeauftragte hat die Funktion, Mobbingkonflikte auf einvernehmliche Weise zu lösen und Mobbingprävention zu betreiben.

12.3 Aufgaben

Ausgehend von seinen Funktionen hat der/die Konfliktbeauftragte insbesondere folgende Aufgaben:

- ▶ Begleitung der Durchführung von vorbeugenden Maßnahmen gegen Mobbing
- ▶ Durchführung von regelmäßig stattfindenden Sprechstunden (mindestens eine Sprechstunde pro Woche)
- ▶ Betreuung eines „Kummerkastens“
- ▶ Beratung und Unterstützung von Mobbingbetroffenen bei der Lösung ihrer Probleme
- ▶ Durchführung und Leitung von Gesprächen zur Konfliktlösung
- ▶ Einberufung und Leitung der Konfliktlösekommission
- ▶ fachlicher Austausch mit externen Mobbingeinrichtungen

12.4 Rechte

Der/die Konfliktbeauftragte hat einen Anspruch auf umfassende Unterrichtung über alle Konfliktsituationen im Betrieb sowohl durch den Arbeitgeber als auch durch den Betriebsrat. Der/die Konfliktbeauftragte hat ein Zutrittsrecht zu allen Arbeitsplätzen und kann mit jedermann während der Arbeitszeit Gespräche führen. Der/die Konfliktbeauftragte kann sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Betriebsrat Maßnahmen zur Konfliktlösung unterbreiten.

12.5 Materielle Ausstattung

Der/die Konfliktbeauftragte erhält folgende materielle Ausstattung:

- ▶ Sekretariat
- ▶ verschließbares Büro
- ▶ verschließbare Büromöbel

- ▶ Kommunikationsmittel (Telefon, Anrufbeantworter, Fax)
- ▶ Literatur

12.6 Qualifizierung

Um eine sachgerechte Ausübung seiner/ihrer Tätigkeit auf Dauer gewährleisten zu können, hat sich der/die Konfliktbeauftragte einer Supervision zu unterziehen und in geeigneter Form fortzubilden. Die Kosten hierfür sind vom Arbeitgeber zu tragen. Dem Arbeitgeber/Betriebsrat ist die Teilnahme an Supervisions-, Schulungs- und Bildungsmaßnahmen anzuzeigen.

Die Teilnahme an solchen Maßnahmen einschließlich der notwendigen Wegezeiten ist wie Arbeitszeit zu vergüten. Im übrigen sind die §§ 37 Abs. 6 u. 7 BetrVG entsprechend anzuwenden.

12.7 Kostentragung

Sämtliche durch die Tätigkeit des/der Konfliktbeauftragten entstehenden Kosten trägt der Arbeitgeber.

13. Sensibilisierung und Qualifizierung

Alle im Betrieb tätigen Personen sind durch geeignete Maßnahmen, die von dem Konfliktbeauftragten vorbereitet und unter seiner Leitung durchgeführt werden, für die Problematik von Mobbing am Arbeitsplatz zu sensibilisieren. Ferner sind sie in geeigneter Weise zu qualifizieren und damit in die Lage zu versetzen, Konflikte im Betrieb in sachgerechter Weise unter Vermeidung von Mobbing zu lösen.

14. Information

Über Abschluss, Anlass, Zweck und Inhalt dieser Vereinbarung ist die Belegschaft auf einer Betriebsversammlung zu informieren. Zu dieser Betriebsversammlung kann der Betriebsrat einen Referenten hinzuziehen, der über das Thema »Mobbing am Arbeitsplatz« sprechen und Fragen der Belegschaft beantworten wird. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, die in § 5 Abs. 2 und 3 BetrVG genannten Personen in geeigneter Weise über Abschluss, Anlass, Zweck und Inhalt dieser Vereinbarung zu informieren.

Die Betriebsvereinbarung wird im Betrieb an folgenden Orten ausgelegt/ ausgehängt: ...

Jeder/jede Beschäftigte erhält eine Kopie dieser Vereinbarung. Neue Beschäftigte erhalten diese bei Abschluss des Arbeitsvertrages.

15. Rechte der Beschäftigten

Jede im Betrieb tätige Person hat das Recht, sich während der Arbeitszeit bei dem/der Konfliktbeauftragten über diese Betriebsvereinbarung zu informieren, hierzu Fragen zu stellen und sich über Benachteiligungen, Schikanen, Belästigungen, Verunglimpfungen usw. zu beschweren. Hierzu soll sie die Sprechstunden des/der Konfliktbeauftragten aufsuchen.

Zeiten, die dazu verwendet werden, um Konflikte am Arbeitsplatz zu lösen, werden wie Arbeitszeit behandelt und entsprechend vergütet.

16. Umsetzung und Fortschreibung der Betriebsvereinbarung

Betriebsrat und Arbeitgeber verpflichten sich, die in dieser Vereinbarung festgeschriebenen Punkte umzusetzen, aufmerksam zu verfolgen und bei Bedarf fortzuschreiben. Dem Betriebsrat wird insoweit ein Initiativrecht eingeräumt, das die Anrufung der Einigungsstelle beinhaltet.

17. Meinungsverschiedenheiten

Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, die sich aus der Anwendung dieser Betriebsvereinbarung ergeben, ist eine Schlichtungsstelle zu bilden. Diese besteht aus einem Vorsitzenden sowie je zwei Vertretern des Betriebsrats sowie des Arbeitgebers. Die Schlichtungsstelle soll unverzüglich, spätestens jedoch zwei Wochen nach Anrufung, tagen. Das Verfahren vor der Schlichtungsstelle entspricht dem des Einigungsstellenverfahrens gem. §§ 76, 76a BetrVG.

Die unterlegene Partei kann gegen die Entscheidung der Schlichtungsstelle das Arbeitsgericht anrufen.

Der Arbeitgeber trägt die Kosten des Schlichtungsverfahrens.

18. Salvatorische Klausel

Sind einzelne Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung unwirksam, so berührt dies nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen dieser Vereinbarung. Im Falle der Unwirksamkeit einer

oder mehrerer Bestimmungen werden die Parteien eine der unwirksamen Regelungen möglichst nahe kommende rechtswirksame Ersatzregelung treffen.

19. Inkrafttreten, Kündigung, Nachwirkung

Diese Vereinbarung tritt am ... in Kraft und kann mit einer Frist von ... Monaten zum Jahresschluss, erstmals zum 31. 12. ... gekündigt werden.

Die gekündigte Betriebsvereinbarung wirkt so lange nach, bis sie durch eine neue Vereinbarung abgelöst wird. Von der Nachwirkung werden auch solche Personen erfasst, die erst nach erfolgter Kündigung dieser Vereinbarung in den Betrieb eintreten bzw. tätig werden.

20. Datum, Unterschriften

Quelle: AiB 1/97. Die Betriebsvereinbarung steht im Hintergrundarchiv der Arbeit & Ökologie-Briefe zum Download zur Verfügung: www.oekobriefe.de.

7.7 Literatur

- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Literaturzusammenstellung Mobbing, Bibliothek/Dokumentation, Stand September 2003, www.baua.de
- ▶ Esser, Wollmerath, Mobbing, Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Bund-Verlag, 2003, ISBN:3-7663-3496-4
- ▶ Europäisches Parlament, Bericht über Mobbing am Arbeitsplatz, Sitzungsdokument A5-0283/2001, 16. Juli 2002, Download unter http://www.juracity.de/db_arbeitsrecht/downloads/mobbing/Mobbingbericht%20EU.pdf
- ▶ Fischer, Ch. u.a.: Verbale Angriffe - Umgang mit schwierigen Kolleginnen und Kollegen, Kissingen 2002, Turnus-Verlag, ISBN 3-8276-7111-6
- ▶ Glasl, F., Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Verlag Freies Geistesleben, ISBN: 3-7725-0954-1
- ▶ Hirigoyen, M.-F.: Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt, Beck-Verlag, 2002, ISBN 3-406-48653-3
- ▶ IG Metall (Hrsg): Gute Arbeit unter Druck!? Psychische Belastungen in der Arbeitswelt – Stand, Entwicklung, Handlungsmöglichkeiten, Arbeitshilfe 12, Frankfurt am Main 2002
- ▶ IG Metall (Hrsg): Gesundheit schützen und fördern, Handlungshilfe zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Arbeitshilfe 14, Frankfurt am Main 2003
- ▶ Kellner, H.: Angst im Beruf? Das Trainings-Programm zur Soforthilfe. 1999. 229 S. Kösel-Verlag
- ▶ König, E., Volmer, G., Systemische Organisationsberatung, Grundlagen und Methoden, Deutscher Studien Verlag, ISBN: 3-89271-616-1
- ▶ Kollner, Rechtsberater, Mobbing im Arbeitsverhältnis, C.F. Müller Verlag, Hüthig GmbH, Heidelberg 2000, ISBN: 3-8114-2256-1
- ▶ Kolodej, C., Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. WUV-Universitätsverlag, Wien, 1999

- ▶ Meschukat, B. u.a.: Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Wirtschaftsverlag NW, ISBN: 3-89701-822-5, www.sfs-mobbing-report.de/mobbing1024/kurz.pdf
- ▶ Neuberger, O: Mobbing, Mitspielen in Organisationen, Rainer Hampp Verlag, 1999, ISBN 3-87988-339-4
- ▶ Oppolzer, A.: Psychische Belastungen in der Arbeitswelt als Herausforderung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, Norddeutsche Metall-Berufsgenossenschaft, Seligmannallee 4, 30173 Hannover, Tel. 0511 / 8 11 80, Fax 0511 / 8 11 82 00, kostenlos.
- ▶ Reitemeier, J. Mediation und Streitschlichtung, Kissingen 2001, Turnus-Verlag, ISBN 3-8276-7555-3
- ▶ Roßmanith, B. u.a.: Betriebsklima produktiv gestalten, Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt, Arbeitskammer des Saarlandes 1998, www.uni-saarland.de/verwalt/kha/assets/images/Betriebsklima-Handbuch.pdf
- ▶ Rusteberg, D.: Sozial-Kompetenz im Arbeits- und Gesundheitsschutz, BIT-Schriften Nr.2, Bochum, 1999, ISBN 3-9807015-1-4

Veröffentlichungen

Bestellungen ausschließlich im Internet: www.igmetall.de/gutearbeit



**Schwarzbuch
Krank durch Arbeit**
Arbeitsbedingungen
– Gesundheitsrisiken –
Gegenwehr
Januar 2005, kostenlos

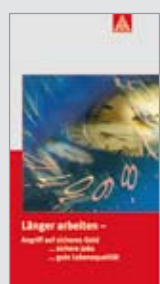


**Eingliedern statt
kündigen**
Gesundheit und
demografischer
Wandel im
Betrieb
Handlungshilfe,
November 2005
1,80 €

Bücher zum Thema,
zu bestellen über www.vsa-verlag.de



**Gute Arbeit ...
– Menschengerechte
Arbeitsgestaltung
als gewerkschaftliche
Zukunftsaufgabe**
Jürgen Peters/Horst
Schmittthener,
VSA-Verlag 2003
278 Seiten, 16,80 €
ISBN 3-89965-025-5



**Länger arbeiten –
Angriff auf sicheres
Geld, sichere
Jobs, gute
Lebensqualität**
September 2005
1,50 €



**Materialien zu einer
altersgerechten
und lernförderlichen
Arbeitspolitik**
Arbeitsmappe
Juni 2005
kostenlos



**Arbeitspolitik
kontrovers**
Zwischen Abwehr-
kämpfen und Offen-
sivstrategien
Richard Detje/
Klaus Pickshaus/
Hans-Jürgen Urban,
VSA-Verlag 2005
212 Seiten, 16,80 €
ISBN 3-89965-148-0



**Psychische
Belastungen
beurteilen
– aber wie?**
Handlungshilfe
für Gefährdungs-
beurteilung
Mai 2005
1,80 €



ERA und gute Arbeit
Arbeitshilfe des
Projekts Gute
Arbeit und des
ERA-Projekts
Juli 2005
kostenlos

Weitere Informationen zum Thema:
Download im Internet unter
www.igmetall.de/gesundheits



**Ungeschützte
Jobs absichern**
Tipp 27
Oktober 2005



**Qualität der Arbeit –
Gesund in die Rente**
Arbeitsmappe
Workshop-Konzept,
Juni 2005
1,80 €



**Gute Arbeit braucht
Erholzeiten – Argu-
mente und Fakten**
Handlungshilfe,
März 2006
kostenlos



**Gute Arbeit
braucht Erholzeit**
Tipp 28
April 2006