

Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz

Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz

Autor: Dr. Martin Resch

IAP Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitspädagogik e.V., Seevetal

Vorwort

I.	Mobbing - ein neues Thema?	3
II.	Was ist Mobbing?	3
III.	Was ist kein Mobbing?	5
IV.	Die 45 Mobbing-Handlungen	7
V.	Warum ist Mobbing so schlimm?	9
VI.	Die Phasen eines Mobbing-Prozesses	11
VII.	Psychische und physische Auswirkungen von Mobbing	14
VIII.	Ursachen von Mobbing	16
IX.	Verbreitung von Mobbing	18
X.	Kosten, die durch Mobbing verursacht werden	19
XI.	Rechtliche Bewertung von Mobbing	20
XII.	Handlungsmöglichkeiten aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung	22
XIII.	Handlungsmöglichkeiten und Hilfen für Betroffene	28
XIV.	Literaturempfehlungen	31
XV.	Adressen und Hilfsangebote	32
XVI.	Gewerkschaftliche Angebote	33
XVII.	Betriebsvereinbarungsentwurf	34

Vorwort

Es wird gehänselt, getuschelt, Gerüchte werden gestreut, niemand steht zur Seite und das geht über Wochen und Monate, ohne daß Hilfe in Aussicht ist.

Rund 1,5 Millionen Menschen erleben Tag für Tag in Deutschland diesen Psychoterror am Arbeitsplatz.

Viele der Betroffenen stehen hilflos vor diesem Phänomen.

Was können sie tun, wenn Mitarbeiter oder Vorgesetzte systematisch den Arbeitsalltag zur Hölle werden lassen?

Wer kontinuierlich bewußt schikaniert wird, beginnt an sich selbst zu zweifeln, sucht die Ursachen im eigenen Versagen, wird häufig krank. Die Folgen sind entweder Kündigung oder in zunehmendem Maße Frühverrentung oder durch psychische Erkrankung bedingte Arbeitsunfähigkeit.

Vielen fällt es in solchen Situationen schwer, um Hilfe nachzufragen.

Dennoch: Es häufen sich Anfragen nach Informationen oder arbeitsrechtlicher Unterstützung in Gewerkschaften, DGB-Landesbezirken und Kreisen. Auch die betrieblichen Interessenvertretungen müssen sich zunehmend mit Problemen, die sich aus der Zuspitzung des "Betriebsklimas" ergeben, auseinandersetzen.

Mit der vorliegenden Information möchten wir Betroffenen sowie Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretären eine Handlungs- und Orientierungshilfe anbieten.

In der Broschüre haben wir eine Musterbetriebsvereinbarung aufgenommen, die eine Grundlage für betriebliche Regelungen darstellt.

Es gibt noch nicht viele dieser Regelungen, aber das Interesse wächst. Im VW-Konzern ist im letzten Jahr eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen worden, die bei Interesse beim Angestelltensekretariat angefordert werden kann.

Wenn die ersten Anzeichen von Mobbing vermutet werden, ist es wichtig, frühzeitig den Kontakt zu suchen und schnellstmöglich anstehende Probleme zu klären. Offenheit und Transparenz sind entscheidende Grundlagen für ihre möglichst effektive und solidarische Lösung.

Der folgende Text unterbreitet einige Informationen und Erkenntnisse, die für alle an diesem Klärungsprozeß Beteiligten eine Arbeitsgrundlage bieten könnte.

Mittlerweile haben sich in vielen Städten Selbsthilfegruppen gebildet, deren Adressen über Gewerkschaften, Krankenkassen und freien Wohlfahrtsverbände angefordert werden können. Darüber hinaus bieten oft auch diese Institutionen Hilfen an oder können mit geeigneten Ratschlägen weiterhelfen.

Die AOK Rheinland bietet beispielsweise ein Konfliktlösungsprogramm für Führungskräfte und Betroffene an und hat ein Beratungs-Telefon geschaltet.

Wir hoffen, daß diese Information eine Hilfe darstellt und wünschen uns weitere Informationen, um den jeweils aktuellen Stand der Diskussion in den "Informationen zur Angestelltenpolitik" mitteilen zu können.

I. Mobbing - ein neues Thema?

Mobbing scheint ein Modethema zu sein - viele, die sich schon sehr lange mit sozialen Themen im Betrieb beschäftigen, haben sich zuerst geweigert, sich über Mobbing überhaupt Gedanken zu machen. Die einen sagen: Mobbing, das gab's doch schon eh und je, was soll daran jetzt neu sein. Die anderen sagen: Mobbing, so was gibt es bei uns nicht, darüber will ich gar nicht diskutieren.

Mobbing ist tatsächlich ein Modethema. Der Begriff hat sich seit Anfang 1992 sehr schnell in Deutschland verbreitet. Vor 1992 wußte kaum jemand, was Mobbing bedeuten soll. Im Jahr 1996 ist das Wort bereits in den Duden aufgenommen worden:

Mob, der; -s (engl.) (Pöbel, randalierender Haufen); mob|ben (Arbeitskolleg[inn]en ständig schikanieren [mit der Absicht, sie von ihrem Arbeitsplatz zu vertreiben]); Mob|bing, das; -s.

Weil alle über Mobbing reden, wird der Begriff häufig verwässert. Ein Streit zwischen Kollegen, eine Schikane des Vorgesetzten oder die unverschämte Bemerkung eines Mitarbeiters wird gleich als Mobbing bezeichnet. Kein Wunder, wenn gerade Personal- und Betriebsräte das Thema oft nicht mehr hören können.

Andererseits melden sich sehr viele Betroffene, die von wirklich sehr schmerzhaften und nachhaltigen Erfahrungen mit Mobbing am Arbeitsplatz berichten. Von Mobbing Betroffene werden gekündigt oder sind durch die langen Quälereien am Arbeitsplatz arbeitsunfähig geworden. Viele von ihnen sind dauerhaft krank geworden, seelisch wie körperlich.

Wenn man Mobbing eindeutig von alltäglichen Konflikten und Streitereien abgrenzt, wird das wahre Ausmaß des Problems hinter dem Modethema deutlich. Dabei ist das Thema keineswegs neu. Mobbing war schon immer ein Problem in der Arbeitswelt. Mit der zunehmenden Verschärfung von Leistungsdruck und Konkurrenz im Betrieb wird das Thema Mobbing gerade heute wieder besonders aktuell.

II. Was ist Mobbing?

“Mobbing ist

- eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen,
- bei der die angegriffene Person unterlegen ist und
- von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird
- mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes und
- die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt.”¹

Wenn man diese Definition genauer betrachtet, enthält sie mehrere Teile:

Zunächst handelt es sich um eine bestimmte Situation in einem festgefügtten sozialen Rahmen: Mobbing geschieht im Arbeitsleben. Das ist sehr wichtig: Unsere Arbeitskollegen und -kolleginnen können wir uns nicht aussuchen. Eine Arbeitsgruppe ist fast immer eine vom Betrieb zusammengesetzte "Zwangsgemeinschaft". Man arbeitet nicht zusammen, weil man sich so gerne hat, sondern weil man zusammen im Auftrag des Betriebes bestimmte Aufgaben lösen soll. Wer sich in dieser Zwangsgemeinschaft nicht wohl fühlt, kann nicht einfach gehen. Mobbing tritt nur selten in freiwilligen Zusammenschlüssen wie Sportvereinen oder Freizeitclubs auf, ganz einfach deshalb, weil derjenige, der sich nicht akzeptiert fühlt,

¹Diese Definition ist in der Gesellschaft gegen psychosozialen Streß und Mobbing GpsM e.V. zusammen mit Heinz Leymann entwickelt worden.

sich einen anderen Verein oder ein anderes Hobby suchen kann. Diese Freiheit gibt es auf der Arbeit nicht, und deshalb kann Mobbing entstehen. Mobbing kann auch in anderen Zwangsgemeinschaften entstehen wie in der Schule, in Internaten oder bei der Bundeswehr.

Weiterhin enthält die Definition eine Unterscheidung von zwei verschiedenen Klassen von Handelnden. Es gibt die unterlegene Einzelperson und die angreifenden Kollegen oder Vorgesetzten. Wichtig ist dabei, daß diese Rollen im Laufe des Mobbing-Prozesses entstehen. In einigen Fällen waren beide Konfliktparteien lange Zeit gleichwertig, bis schließlich eine Seite in dem Dauerkonflikt ihre Bewältigungsmöglichkeiten verlor und in die unterlegene Position kam. Manchmal sind es persönliche Ereignisse, die eine Person schwächen, beispielsweise eine längere Krankheit oder der Verlust des Partners. Öfters jedoch sind es hierarchische Strukturen, die sich am Ende doch durchsetzen.

Dann wird in der Definition von einer "konfliktbelasteten Kommunikation" geredet. Was ist damit gemeint? Im Laufe eines langen Arbeitstages begegnen sich Kollegen an den meisten Arbeitsplätzen häufig und es wird viel kommuniziert - überwiegend fachlich, aber oft auch privat. Es gibt ständig konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz. Herr Weber ist im Streß und faucht seine Kollegin an: "Können Sie nicht die Tür zumachen oder haben Sie bei sich zu Hause Säcke vor den Türen." Konfliktbelastete Kommunikation kann aber auch ohne Worte geschehen. Ein bekannter Kommunikationspsychologe hat einmal festgestellt: "Man kann nicht nicht kommunizieren." Auch wenn ich meinem Kollegen den täglichen Gruß verweigere oder demonstrativ über seinen Kopf hinweg rede, als sei er Luft, ist dies eine konfliktbelastete Kommunikation. Aber ist das schon gleich Mobbing? Wie viele Mobbing-Fälle gäbe es dann jeden Tag in Deutschlands Büros und Werkhallen?

Zum Mobbing-Geschehen gehört dazu, daß die konfliktbelastete Kommunikation systematisch und während längerer Zeit andauert. Wenn Frau Weber ihre Kollegin Frau Müller schon seit einer Woche nicht mehr grüßt, ist es mehr als ein normaler Streit. Wenn das seit Monaten so geht, wird Frau Müller bereits stark darunter leiden. Wenn nicht nur Frau Weber, sondern die ganze Arbeitsgruppe, die aus fünf Frauen besteht, aufhört, Frau Müller zu grüßen, entsteht bereits ein gewaltiger Druck.

III. Was ist kein Mobbing?

Alltäglich ist folgende Situation für viele Betriebs- und Personalräte genauso wie für Mitarbeiter der Personalabteilung oder des betrieblichen sozialen Dienstes:

Frau Jakob kommt zur Tür herein und beginnt die Schilderung ihres Problems gleich mit den Worten: "Ich werde gemobbt." Ihr Gesprächspartner gerät gleich in Verlegenheit: Mobbing, gibt es das bei uns? Wenn ja, was kann ich jetzt tun? Muß ich Frau Jakob sofort helfen? Aber wie?

Mobbing ist zum Modewort geworden. Dies hat den Nachteil, daß ganz unterschiedliche Konflikte mit diesem modischen Begriff bezeichnet werden, und häufig auch zu unrecht. Nicht als Mobbing zu bezeichnen sind Konflikte und Streitigkeiten zwischen Kollegen, die von vorübergehender Dauer sind. Selbst, wenn sich alle Kollegen gegen einen verschworen haben, ist dies dann kein Mobbing, wenn sich die Front der Gegner nach kurzer Zeit wieder auflöst. Auch Ungerechtigkeiten des Vorgesetzten sind nicht immer gleich als Mobbing zu bezeichnen, z.B. wenn sich seine Ungerechtigkeiten abwechselnd gegen verschiedene Mitarbeiter richten oder wenn es nur zu einer einmaligen Ungerechtigkeit gekommen ist. In all diesen Fällen fehlen zwei wichtige Elemente der Mobbing-Definition: Die Angriffe gegen eine Person werden nicht systematisch und über einen längeren Zeitraum hinweg durchgeführt, und die angegriffene Person kommt nicht in die unterlegene Rolle. Auch fehlt in diesen Fällen das Ziel, die angegriffene Person aus der Abteilung herauszuekeln.

Ein Beispiel:

Frau Jakob ist seit drei Jahren in einem Versicherungsunternehmen. Sie arbeitet in einer Geschäftsstelle mit vier Kolleginnen. Ihr Chef, Herr Peters, ist eigentlich ein gutmütiger Kerl, aber er erwartet den vollen Einsatz von seinen Mitarbeiterinnen. An einem Tag, kurz vor dem Stichtag, zu dem viele Statistiken benötigt wurden, verlangte er von Frau Jakob, sie solle noch länger bleiben. Frau Jakob, die sich nach der Arbeit verabredet hatte, weigerte sich. Insgeheim war sie schon lange der Meinung, daß Herr Peters zu viel von seinen Mitarbeiterinnen erwarte, und jetzt war der Zeitpunkt gekommen, ihm das einmal klar zu sagen.

Herr Peters ärgerte sich maßlos, nahm das Verhalten seiner Mitarbeiterin jedoch zunächst hin. Am nächsten Tag kam es zu einer Aussprache, in der beide Seiten laut wurden. Es ergab sich jedoch keine Einigung. Der Konflikt schwelte vor sich hin. Nach einem halben Jahr mit vielen weiteren ergebnislosen Gesprächen entschloß sich Herr Peters, das vermeintliche Fehlverhalten seiner Mitarbeiterin mit einer Abmahnung zu ahnden. Kurze Zeit später wurde Frau Jakob krank. Nach mehrwöchiger Krankheit erschien sie wieder auf der Arbeitsstelle. Sie behauptete, sie sei aufgrund des Mobbing ihres Vorgesetzten krank geworden und ging mit dieser Beschwerde zum Betriebsrat.

Handelt es sich hier um Mobbing oder nicht?

Zunächst kann festgestellt werden (und eine solche genaue Betrachtungsweise lohnt sich in jedem Fall, um zu klären, ob es sich um Mobbing handelt):

1. Es gibt eine konfliktbelastete Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Untergebener.
2. Es gibt keine unterlegene Person, denn im Streit zwischen Frau Jakob und ihrem Vorgesetzten treten beide Parteien gleichgewichtig auf.
3. Es gibt auch keine systematischen und während längerer Zeit durchgeführten Angriffe, denn außer den ständigen Auseinandersetzungen über die vermeintliche Arbeitsverweigerung hat Herr Peters keine weiteren feindlichen Handlungen ausgeübt.
4. Ein Ziel und/oder der Effekt des Ausstoßes aus der Abteilung ist nicht erkennbar.

Wenn diese Punkte zusammengenommen werden, so läßt sich folgendes sagen: In diesem Fall handelt es sich eindeutig um einen schwelenden Konflikt, der durch das unklare und uneindeutige Verhalten des Vorgesetzten weiter geschürt wird. Als Vorgesetzter hätte er entweder das vermeintliche Fehlverhalten gleich abmahnen müssen (wenn er gute Argumente auf seiner Seite hätte) oder aber eingestehen müssen, daß er mit seiner Aufforderung, noch länger zu bleiben, Unrecht hatte. Da er sich mit seiner "Niederlage" nicht abfinden konnte, kochte er den Streit immer weiter. Auch Frau Jakob tat das ihre, um den Konflikt am Kochen zu halten.

Es handelt sich aber nicht um Mobbing, denn es fehlt die unterlegene Person, die Systematik in den feindlichen Handlungen und das Ziel, Frau Jakob aus der Abteilung zu entfernen. Vielmehr handelt es sich um einen handfesten Konflikt zwischen Mitarbeiterin und Vorgesetzten, der verschleppt wurde. Dies als Mobbing zu bezeichnen, bedeutet, vorschnell die Mitarbeiterin zum Opfer und den Vorgesetzten zum Täter abzustempeln. Dadurch wird sehr oft eine sinnvolle Konfliktlösung verbaut.

Es ist allerdings nicht ausgeschlossen, daß nicht eventuell später aus dem verschleppten Konflikt doch noch ein Mobbing-Prozeß wird, nämlich dann, wenn z.B. Frau Jakob in die schwächere Position gerät, wenn Herr Peters in seiner Hilflosigkeit anfängt, sie mit Schikanen zu überziehen oder wenn sich alle Kolleginnen auf die Seite des Chefs stellen.

Ein anderes Beispiel:

Frau Schäfer arbeitete einige Zeit als Aushilfe in einer großen Verwaltung eines halbstaatlichen Unternehmens in Hamburg. Da sie sich bewährt hat, wird sie zum Jahresanfang fest eingestellt. Ihr neuer Chef verhielt sich von Anfang an merkwürdig:

- *Er übersah sie geflissentlich, wenn er ihr zufällig begegnete.*
- *Traf er Frau Schäfer im Fahrstuhl, so kehrte er ihr den Rücken zu.*
- *Er vermied es vollständig, Frau Schäfer direkt und mit ihrem Namen anzusprechen.*
- *Wenn er es nicht vermeiden konnte, sie anzusprechen, so gab er ihr nur knappe Anweisung im aggressiven Befehlstone.*
- *Andere Anweisungen gab er nur auf Notizzettelchen, die mit knappen, teils unleserlichen Arbeitsaufträgen beschrieben waren. Wenn Frau Schäfer freundlich nachfragte, was damit gemeint sei, antwortete er nur widerwillig: "Ich habe jetzt keine Zeit" oder vorwurfsvoll: "Haben Sie das schon wieder nicht verstanden?"*

Frau Schäfer wußte nicht, wie sie sich das Verhalten ihres Vorgesetzten erklären sollte. Sie glaubte jedoch, wenn sie weiterhin gute Arbeit leisten würde und sich nichts zuschulden kommen läßt, werde ihr Chef sie mit der Zeit schon akzeptieren.

In der Folgezeit veränderte sich auch die Haltung ihrer Kollegen und Kolleginnen. Am Anfang waren sie eher neutral - mit der Zeit stellten sie sich immer mehr auf die Seite des Chefs und fingen an, sich über Frau Schäfer lustig zu machen, ihre Kleidung zu kritisieren, nicht mehr mit ihr zum Mittagessen zu gehen, usw.

Nach fünf Monaten stellten sich bei Frau Schäfer massive psychosomatische Beschwerden ein. Sie litt unter Schlaflosigkeit, Magen-Darm-Beschwerden und Herzattacken².

In diesem Fall sind alle Merkmale des Mobbing sichtbar:

1. Es gibt eine konfliktbelastete Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Untergebener; später auch unter den Kolleginnen.
2. Die angegriffene Person gerät in die unterlegene Position.
3. Die Angriffe werden systematisch und über längere Zeit ausgeführt.
4. Das Ziel oder zumindest die billigende Inkaufnahme des Ausstoßes aus der Abteilung ist bereits erkennbar, wenngleich das Motiv noch nicht sichtbar ist.

Sehr viel später, als es für Frau Schäfer schon zu spät war, erfuhr sie, daß ihr Chef eigentlich eine andere Person auf ihrer Stelle haben wollte. Weil er sich gegenüber der Personalabteilung nicht durchsetzen konnte, mußte Frau Schäfer für seine Niederlage büßen.

IV. Die 45 Mobbing-Handlungen

Die Handlungen, mit denen Frau Schäfer traktiert wurde, sind typische Mobbing-Handlungen. Leymann hat in seinen Forschungen insgesamt 45 verschiedene solcher Handlungen gefunden:

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Man wird ständig unterbrochen.
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Anschreien oder lautes Schimpfen.
- Ständige Kritik an der Arbeit.

²Beispiel aus: Resch, 1994.

- Ständige Kritik am Privatleben.
- Telefonterror.
- Mündliche Drohungen.
- Schriftliche Drohungen.
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne daß man etwas direkt ausspricht.

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen.
- Man läßt sich nicht ansprechen.
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
- Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffenen anzusprechen.
- Man wird "wie Luft" behandelt.

3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
- Man verbreitet Gerüchte.
- Man macht jemanden lächerlich.
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.
- Man macht sich über eine Behinderung lustig.
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
- Man macht sich über das Privatleben lustig.
- Man macht sich über die Nationalität lustig.
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen.
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher oder kränkender Weise.
- Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage.
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so daß er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können.
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben.
- Man gibt ihm "kränkende" Arbeitsaufgaben.
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

5. Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.
- Androhung körperlicher Gewalt.
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen "Denkzettel" zu verpassen.
- Körperliche Mißhandlung.
- Man verursacht Kosten für den/die Betroffene, um ihm/ihr zu schaden.
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an.
- Sexuelle Handgreiflichkeiten.³

³Leymann, 1993, S.33 ff.

Manche der 45 Handlungen sind für sich genommen eher harmlos. Kritik an der Arbeit oder an dem Privatleben kann sehr verletzend sein. Es handelt sich dann um eine Unverschämtheit, aber sollten wir dann schon von Mobbing reden?

Häufig merken wir gar nicht, ob wir mit solchen Bemerkungen verletzen. Der eine steckt das weg und lacht nur, der andere ist gekränkt. Und mancher, der einfach nur lacht, ist doch innerlich ernstlich verletzt. Mehr Aufmerksamkeit im Umgang miteinander kann solche "versehentlichen Verletzungen" verhindern.

Aber eine solche einmalige Verletzung ist noch kein Mobbing - die erdrückende Gewalt entwickeln solche Handlungen erst, wenn sie systematisch ausgeübt werden.

Andere Mobbing-Handlungen sind schon für sich ein massiver Angriff auf die persönliche Würde oder die berufliche Identität. Wenn qualifizierte Ingenieure dazu abkommandiert werden, Akten im Archiv einzusortieren, hat diese einzelne Handlung schon das Ziel, zu verletzen. Mobbing ist es jedoch nur dann, wenn solche degradierenden oder beleidigenden Handlungen systematisch ausgeübt werden. Eine einmalige "Strafaktion" ist noch kein Mobbing.

V. Warum ist Mobbing so schlimm?

Was unterscheidet Mobbing von so vielen anderen alltäglichen Belastungssituationen wie widersprüchlichen Arbeitsanweisungen, schlechtem Betriebsklima, nörgeligen Chefs usw.? Auf solche "alltäglichen" Belastungen reagieren wir häufig mit Streßerleben. Zunächst spüren wir die unmittelbaren Streßfolgen. Wir fühlen uns gereizt, überanstrengt, genervt, es wird immer schwieriger, abzuspannen. Langfristige Streßbelastung kann zu psychosomatischen Beschwerden wie Kopfschmerzen, Magendrücken, Unwohlsein oder Schlaflosigkeit führen. Diese Streßfolgen entwickeln sich über Jahre, manchmal auch über Jahrzehnte.

Anders ist es mit Mobbing. In eine solche Situation zu geraten, ist eine sehr tiefgehende Krisenerfahrung, vergleichbar mit dem Erleben eines schweren Unfalls oder eines Raubüberfalls. Schon das Durchleben einer Mobbing-Situation ist eine solche Krisenerfahrung, und viele Menschen tun sich schwer, solche Krisen zu verarbeiten. Wenn ein solcher Zustand jedoch anhält und durch das Verhalten der Umwelt noch verstärkt wird, wird kaum jemand ohne Schaden aus dieser Situation wieder herauskommen.

Den Mobbing-Betroffenen wird die psychische Verarbeitung der traumatischen Erfahrungen, die sie im Arbeitsleben machen, noch zusätzlich erschwert. Das soziale Umfeld, Verwandte, Bekannte und Freunde reagieren oft mit Unverständnis oder mit gutgemeinten, aber wenig hilfreichen Ratschlägen. "Dann hau' doch mal zurück !" oder "Du mußt dich halt wehren." sind solche Ratschläge, die die Betroffenen oft hören. Keiner kann verstehen, daß sich ihre Situation, egal was sie tun und welche Strategie sie wählen, nicht verbessert. Mit der Zeit wenden sich Angehörige und Freunde von den Mobbing-Betroffenen ab, weil ihnen die ewigen Geschichten von den bösen Kollegen auf die Nerven gehen. Die Situation auf der Arbeit normalisiert sich aber nicht, sondern die Mobbing-Erfahrungen halten weiter an und werden immer eindringlicher. Auch von dieser Seite her wird den Betroffenen keine Möglichkeit gegeben, ihre traumatischen Erfahrungen zu verarbeiten.

Viele Untersuchungen zu Belastung und Streß am Arbeitsplatz haben gezeigt, daß Belastungen wesentlich leichter zu ertragen sind, wenn der Betroffene soziale Unterstützung von seinen Kollegen und Angehörigen bekommt. Eine Mobbing-Situation ist aber gerade typischerweise dadurch gekennzeichnet, daß diese soziale Unterstützung ausbleibt. Ein Teil der Kollegen macht aktiv mit beim Mobbing. Aber auch andere, neutrale Kollegen ziehen sich zurück, so, als sei Mobbing eine ansteckende Krankheit.

Gerade für Außenstehende, aber auch Freunde und Familienangehörige der Betroffenen ist es sehr wichtig, diesen Prozeß zu verstehen. Oft sehen selbst die Betroffenen nicht einmal klar und deutlich, was ihnen da passiert. Sie denken noch an Schuld und Wiedergutmachung, während schon längst ihr soziales Umfeld zerbricht und sie immer mehr in die Isolierung geraten. Diese Isolierung wiederum verstärkt die Folgen des Mobbing und bietet teilweise selbst wieder neue Anlässe für bislang Außenstehende, sich am Mobbing zu beteiligen. Wer wenig Kontakt aufnimmt, unfreundlich oder mürrisch wirkt, mißtrauisch reagiert und hinter jeder harmlosen Frage gleich ein Komplott vermutet, ist kein angenehmer Zeitgenosse, dessen Nähe man sucht. Im Gegenteil, anfänglich freundlich gesonnene Menschen fühlen sich abgestoßen und ziehen sich ihrerseits zurück. Der vom Mobbing Betroffene befindet sich also schon recht bald in einem teuflischen Kreislauf, aus dem er aus eigener Kraft kaum ausbrechen kann. Es geht ihm so wie dem Obdachlosen, der keine Arbeit bekommt, weil er keine Wohnung hat. Eine Wohnung zu mieten, gelingt ihm ebenfalls nicht, weil er keine Arbeit und folglich kein festes Einkommen hat.

Der von Mobbing-Betroffene kann den Mobbing-Attacken immer schlechter standhalten, weil er keine soziale Unterstützung hat. Unter großem sozialen Druck verändert er sich in seiner Persönlichkeit, er wird "anders". Weil er anders ist, erhält er weniger soziale Unterstützung als vorher. Und aufgrund der sinkenden sozialen Unterstützung leidet er immer stärker unter Mobbing (vgl. **Abbildung 1**). **Abbildung 1: Teufelskreis von Bewältigungsverhalten und Verlust sozialer Unterstützung bei Mobbing**

Aus eigener Kraft kann sich kaum ein Betroffener aus diesem Kreislauf herausretten. Je länger er sich in diesem Kreislauf befindet, um so größere Kreise zieht das Mobbing-Geschehen. In späteren Phasen wenden sich auch Freunde und zuletzt Familienangehörige ab, weil sie die Veränderungen, die die Persönlichkeit des Betroffenen erleidet, nicht mehr ertragen können.

Die fehlende soziale Unterstützung ist verantwortlich dafür, daß Mobbing-Prozesse so schnell zu so schwerwiegenden körperlichen und seelischen Folgeschäden führen. Fehlende soziale Anerkennung kann man nicht ausgleichen. Umgekehrt bedeutet das: Wer zwar hohem psychosozialen Streß ausgesetzt ist, aber noch eine funktionierende soziale Unterstützung von den Kollegen erhält, beispielsweise, weil sie alle gegen den despotischen Chef zusammenhalten, hat recht gute Chancen, nicht in den Mobbing-Kreislauf zu geraten.

VI. Die Phasen eines Mobbing-Prozesses

A. Ein Konflikt entsteht

Am Anfang eines jeden Mobbing-Prozesses steht ein Konflikt. Daraus muß keinesfalls Mobbing entstehen. Es sind verschiedene Wege denkbar, wie der Konflikt gelöst wird. Vielleicht finden die Beteiligten eine einvernehmliche Lösung oder es entsteht ein Machtkampf, in dem eine Partei gewinnt. Aber was passiert, wenn der Konflikt nicht lösbar ist, sich aber auch niemand um die Bearbeitung des Konflikts kümmert? Dann schwellt der Konflikt weiter, und es kann Mobbing entstehen. Im Laufe der Entwicklung hin zu Mobbing tritt der ursprüngliche Konflikt immer mehr in den Hintergrund. Aus dem sachlichen Konflikt wird eine persönliche Auseinandersetzung.

B. Der Psychoterror beginnt

Der Konflikt wurde nicht gelöst und tritt in den Hintergrund. Nun ist es die Person des Betroffenen selbst, die zur Zielscheibe wird. Die Beteiligten denken sich Handlungen aus, um ihr zu schaden. Die Kommunikation wird eingestellt, die Arbeit wird ihr erschwert, es werden Gerüchte verbreitet, usw.

In dieser zweiten Phase des Mobbing-Prozesses passieren erschreckende Veränderungen. Innerhalb kurzer Zeit wird aus einer beliebten und geachteten Kollegin eine totale Außenseiterin, mit der niemand etwas zu tun haben will. Auch die Betroffenen verändern sich stark: Sie werden mürrisch, unfreundlich, mißtrauisch, vielleicht sogar pampig oder aggressiv. Andere leiden eher still und wirken den ganzen Tag bedrückt. Diese Reaktionen sind ganz normale Reaktionen, wenn sie direkt nach einem Konflikt auftreten.

Aufgrund des systematischen und über längere Zeit andauernden Mobbings werden diese Verhaltensweisen zu typischen Reaktionen des Betroffenen. Hier tritt bereits die erste und sehr bedeutsame Störung zwischen ihm und seinem sozialen Umfeld ein. Der von Mobbing-Betroffene ist nicht mehr in der Lage, Kontakt zu anderen Menschen in seinem Arbeitsbereich aufzunehmen. Um wieder "normal" zu werden, bräuchte er Sicherheit, soziale Unterstützung und einen Vertrauensvorschuß. Tatsächlich ziehen sich aber auch unbeteiligte Kollegen von ihm zurück, weil er sich durch das Mobbing bereits verändert hat und "anders" wirkt. Am Ende der zweiten Mobbing-Phase sind seine Chancen, allein aus dem Prozeß wieder herauszukommen, schon sehr stark gesunken.

C. Erste arbeitsrechtliche Maßnahmen beginnen

Auf die Demütigungen und Mobbing-Handlungen am Arbeitsplatz folgen häufig arbeitsrechtliche Maßnahmen des Arbeitgebers. Der von Mobbing-Betroffene ist zu einem

Problemmitarbeiter geworden: Er ist häufig unkonzentriert, es unterlaufen ihm Fehler und er hat aufgrund der psychosomatischen Beschwerden zu viele Fehltage. Der Vorgesetzte, auch wenn er bislang neutral war, ist nun gezwungen, zu reagieren. Er wird das aufgetretene Fehlverhalten rügen und im Wiederholungsfall auch abmahnen.

Für den Betroffenen stellen die arbeitsrechtlichen Maßnahmen eine neue Ungerechtigkeit dar. Oft ist der Anlaß für Abmahnungen und Versetzungen ein völlig harmloser Vorfall, wie er täglich im Arbeitsleben passiert. Dies ist auch verständlich, denn der Anlaß ist tatsächlich nebensächlich: Dem Vorgesetzten und der Personalabteilung geht es ja auch nur darum, in einem "Fall", mit dem sie nicht klarkommen, endlich Fakten zu schaffen, um den Betroffenen loszuwerden. Einige Fälle können das verdeutlichen:

- *Eine Mitarbeiterin wurde eines Tages von ihrem Chef aufgefordert, eine erkrankte Kollegin am Terminal zu ersetzen. Da sie noch nie am Terminal gearbeitet hat und sie außerdem an diesem Tag ihre Brille nicht dabei hatte, weigerte sie sich, der Aufforderung nachzukommen. Dafür erhielt sie eine Abmahnung.*
- *Ein erfolgreicher Verkäufer, den seine Kollegen aus Neid schon einige Zeit traktierten, wurde schließlich abgemahnt, weil er "zuwenig Lagerpflege betreibe und sich nicht um den Nachschub kümmere."*
- *Eine Krankenschwester, die seit vielen Jahren nur noch Nachtwache machte, wurde per Anordnung in den Tagdienst versetzt. Sie mußte sich ihr Recht, wieder Nachtwachen zu machen, arbeitsgerichtlich erstreiten. Danach ging der Psychoterror um so ärger weiter.*
- *Ein Mitarbeiter einer Behörde wurde ohne Angabe von Gründen und ohne Erklärung, wie es nun weitergehen soll, vom Dienst suspendiert.*
- *Einer Angestellten wurde in einer dienstlichen Anweisung Hausverbot für das gemeinsam mit anderen Mitgliedern der Arbeitsgruppe genutzte Sekretariat erteilt.*
- *In einem weiteren Fall wurde eine Abmahnung ausgesprochen, die schließlich zu einer Kündigung führte, weil der betreffende Mitarbeiter fehlerhafte Berechnungen erstellt hatte. Er konnte nachweisen, daß diese Fehler durch einen Programmfehler in der EDV verursacht wurden. Der Programmfehler wurde stillschweigend korrigiert, der Mitarbeiter dennoch entlassen.*

Die vielen Ungerechtigkeiten, die in dieser Mobbing-Phase geschehen, sind so haarsträubend, daß sie fast unglaublich erscheinen. Schließlich leben wir in einem Rechtsstaat, und auch der Umgang zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist vielfältig rechtlich geregelt. Allerdings ist das Rechtssystem ein starres, auf Normen beruhendes System, und für so schwierige und vielschichtige soziale Problemsituationen wie Mobbing ist eine Klärung durch das Arbeitsrecht nicht zu erwarten. Viele Mobbing-Handlungen sind überhaupt nicht in einem Arbeitsgerichtsprozeß ansprechbar, weil sie entweder nicht beweisbar sind oder nicht als Beleidigung oder Verleumdung im Sinne des Strafgesetzbuches gelten. So passiert es fast immer, daß das Mittel des Arbeitsrechts zu neuen Ungerechtigkeiten für den Betroffenen führt.

Die weitere unangenehme Folge für den Betroffenen ist, daß er aufgrund der arbeitsrechtlichen Maßnahmen zu einem "offiziellen" Fall im Betrieb wird. Wer es bis dahin noch nicht gemerkt hat, was los ist, wird spätestens jetzt wissen, daß mit dem Betroffenen "etwas nicht stimmt". Sein beschädigter Ruf verfolgt ihn überall hin. Auch eine Versetzung bedeutet für ihn keinen Neuanfang mehr. Die neuen Kollegen wissen bereits, daß ihnen da jemand "untergeschoben" werden soll, der schwierig ist und über den schon viele Gerüchte im Umlauf sind. Gegen einen solchen Rufmord ist jeder machtlos: Wie kann ich ein Gerücht über mich entkräften? Die Kollegen werden sagen: "Kein Rauch ohne Feuer". Es muß doch irgendetwas dran sein. Wenn womöglich in der neuen Abteilung ein Freund des

Widersachers arbeitet, ist die Situation völlig hoffnungslos, denn er wird "aus Solidarität" den Streit seines Freundes weiterführen.

D. Das Arbeitsverhältnis wird zwangsweise beendet

Fortgeschrittene Mobbing-Fälle enden fast immer mit einem Ausschluß aus dem Arbeitsleben. Entweder kündigen die Betroffenen selbst, weil sie es nicht mehr aushalten, oder sie werden vom Arbeitgeber unter einem Vorwand gekündigt. Andere willigen unter dem großen Druck in einen Auflösungsvertrag ein.

Ein Teil der Mobbing-Betroffenen leiden unter so starken psychosomatischen Krankheiten, daß sie auf Dauer krankgeschrieben werden und schließlich Erwerbsunfähigkeits-Rente erhalten.

Ein Wiedereinstieg in den Beruf ist für fast alle Betroffenen kaum möglich, weil sie durch den Mobbing-Prozeß so stark körperlich und seelisch geschädigt worden sind, daß sie den Belastungen des Arbeitslebens nicht mehr standhalten - ganz abgesehen davon, daß sie mit diesem Ruf in ihrem bisherigen Beruf keine Anstellung mehr bekommen. Denn natürlich telefonieren Personalsachbearbeiter mit dem vorherigen Arbeitgeber, wenn ein Bewerber mit unklaren Zeugnissen oder einem Auflösungsvertrag zu ihnen kommt.

Abbildung 2: Phasen des Mobbing-Prozesses

VII. Psychische und physische Auswirkungen von Mobbing

A. Reaktionen in der frühen Phase

Schon in der ersten Phase, wenn ein Konflikt am Arbeitsplatz entsteht, beginnen die ersten psychosomatischen Beschwerden.

Psychosomatische Beschwerden in der Frühphase des Mobbing-Prozesses sind z.B.

- **Reizbarkeit**
- **Niedergeschlagenheit**
- **Unlustgefühle**
- **Erschöpfung**
- **Übelkeit**
- **Kopfschmerzen**
- **Schlafstörungen**
- **Magenbeschwerden**
- **Gallenbeschwerden**
- **Schweißausbrüche**
- **Kreislaufprobleme**
- **Herzrasen**

B. Reaktionen nach einem halben Jahr

Etwa nach einem halben Jahr bilden sich neben immer stärker werdenden psychosomatischen Beschwerden und Krankheiten auch ernste psychische Befindlichkeitsstörungen heraus. Diese werden als "Posttraumatische Belastungsstörung" bezeichnet.

Posttraumatische Belastungsstörung

- Eine verzögerte Reaktion auf ein belastendes Ereignis von außergewöhnlicher Bedrohung oder katastrophalen Ausmaßes (z.B. Opfer oder Zeuge von Vergewaltigung, Folter, Kampfhandlungen, etc.).
- Wiederholte unausweichliche Erinnerung oder Wiederinszenierung des Ereignisses in Gedächtnis, Tagträumen oder Träumen.
- Deutlicher emotionaler Rückzug, Gefühlsabstumpfung, Vermeidung von Reizen, die eine Wiedererinnerung an das Trauma hervorrufen könnten.

C. Reaktionen nach ein bis zwei Jahren

Hält das Mobbing-Geschehen längere Zeit an, so verschlimmern sich die körperlichen und psychischen Symptome. Die sich entwickelnde psychische Störung wird als generalisierte Angststörung bezeichnet. Eine Betroffene berichtet:

"Ich war bereits völlig erschöpft, konnte mich nicht mehr entspannen, fast gar nicht mehr konzentrieren. Ich litt unter Schlafschwierigkeiten, Kopf- und Magenschmerzen. Ich brauchte wirklich manchmal übermenschliche Kraft, um meine Arbeit zu erledigen. Ich aß nicht mehr und schlief nicht mehr und war von Alpträumen und tiefer Traurigkeit geplagt."

Viele Betroffene berichten von depressiven Zuständen in dieser Phase. Andere verfallen in ziellos wirkende Aktivität. Auf der Suche nach einer Instanz, die ihnen zu ihrem Recht verhilft, erzählen sie ihre Geschichte immer wieder und wieder. Mit der Zeit verallgemeinern sie ihre Erfahrungen auf den ganzen Betrieb und erkennen allgemeine gesellschaftliche Strukturen hinter ihrem Leid. Diese Menschen haben eine Zwangsstörung entwickelt.

Die Gefahr von Medikamentenmißbrauch und der Entwicklung einer Abhängigkeit ist in dieser Phase sehr groß. Auch Alkoholmißbrauch kommt häufiger vor. Am Ende dieser Phase besteht sehr häufig akute Suizidgefahr (Selbstmordgefahr).

Generalisierte Angststörung

- Die Patienten leiden über Wochen und Monate an den meisten Tagen an einer Art "freischwebenden" Angst, die nicht an bestimmte Situationen oder Umgebungen gebunden ist.
- Ständige Befürchtungen, übertriebene Sorgen, Nervosität, Konzentrationsschwierigkeiten, etc.
- Vegetative Übererregbarkeit (Benommenheit, Schwitzen, Herzrasen, Oberbauchbeschwerden, Schwindel, Mundtrockenheit, etc.).

Weitere Langzeitfolgen:

- Depressionen
- Zwangsstörungen
- anhaltende Persönlichkeitsveränderungen
- funktionelle Störungen sämtlicher Organsysteme
- Suchtgefährdung
- Suizidgefährdung

VIII. Ursachen von Mobbing

Untersuchungen aus Schweden und Fallstudien aus Deutschland und Österreich haben gezeigt, daß es im wesentlichen vier Gründe sind, die für die Entstehung von Mobbing verantwortlich sind. Dabei tritt selten einer der Gründe allein auf, sondern es handelt sich häufig um eine Mischung aus verschiedenen Gründen. Sinnvoller ist es daher von einem Ursachenbündel zu sprechen.

Die vier Hauptursachen sind:

- Die Organisation der Arbeit
- Das Führungsverhalten der Vorgesetzten
- Die besondere soziale Stellung der Betroffenen
- Das moralische Niveau des Einzelnen

A. Mängel in der Organisation der Arbeit

Häufig entzündet sich der Konflikt, aus dem dann später ein Mobbing-Prozeß wird, an arbeitsorganisatorischen Mängeln. Es herrscht hoher Zeitdruck, die Abteilung ist unterbesetzt, Anweisungen von oben sind widersprüchlich, unsinnig oder unausführbar, die Arbeit muß unter hohen äußeren Belastungen durchgeführt werden usw.

Typische Mängel in der Arbeitsorganisation, die als Auslöser für Mobbing wirken können, sind z.B.

- unbesetzte Stellen,
- hoher Zeitdruck,
- starre Hierarchie mit unsinnigen Anweisungen,
- hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum,
- geringe Bewertung der Tätigkeit.

B. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten

In einigen Fällen geht Mobbing direkt von dem Vorgesetzten aus. In leider nicht so seltenen Fällen ist es geradezu Firmenpolitik, Zwietracht unter den Mitarbeitern zu säen und alle, die eine eigene Meinung haben, zu ducken. Gerade in Zeiten der Krise, wenn Entlassungen anstehen, dulden viele Unternehmen Mobbing unter den Mitarbeitern oder sie fördern es sogar. Mobbing ist aus der Sicht solcher Unternehmen billiger als ein Sozialplan.

Mobbing von oben ist aber nur ein Teil des Problems. In der Untersuchung von Leymann wurde auch gefragt, von wem die Mobbing-Handlungen ausgehen. Dabei waren die Angreifer:

- * zu 44% Kollegen,
- * zu 37% Vorgesetzte,
- * zu 10% Kollegen und Vorgesetzte und
- * zu 9% Untergebene.

Wenn Mobbing zwischen Kollegen entsteht, ist der Vorgesetzte gefragt. Er hat nicht nur die Weisungsbefugnis, sondern auch eine Fürsorgepflicht für alle seine Mitarbeiter. Ein guter Vorgesetzter wird schnell merken, wenn einzelne Kollegen gemobbt werden, und er wird rechtzeitig eingreifen. Je früher er eingreift, um so besser sind seine Chancen, den Mobbing-Prozeß schon im Ansatz zu stoppen.

C. Die besondere soziale Stellung der Betroffenen

Es kann vorkommen, daß besondere Merkmale einer Person den Mobbing-Prozeß auslösen. Das heißt aber keineswegs, daß der von Mobbing Betroffene "selbst schuld" ist.

Für die Entstehung der Mobbing-Situation kann es ausreichen, daß eine Person in einer bestimmten Gruppe aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihres Geschlechts, Hautfarbe, kulturellen oder nationalen Identität in eine sozial herausgehobene Stellung geraten ist. Die gleiche Person kann in einer anderen Gruppe vollkommen akzeptiert und sehr beliebt sein. Am deutlichsten wird dies natürlich, wenn eine Person aufgrund von Merkmalen, "für die sie nichts kann", ausgeschlossen wird. In Schweden ist festgestellt worden, daß Frauen in typischen Männerberufen, aber auch Männer in typischen Frauenberufen häufig von Mobbing betroffen sind.

Mobbing trifft oft sozial Schwächere; alleinerziehende Mütter beispielsweise oder Behinderte. Eine schwedische Untersuchung wurde in einer sozialen Organisation durchgeführt, die viele Behinderte eingestellt hat, weil der schwedische Staat diese Einstellungen finanziell unterstützt. Es ergab sich, daß 4% der Nicht-Behinderten von Mobbing betroffen waren.

Diese Zahl entspricht dem schwedischen Durchschnitt. Von den Behinderten waren allerdings 21,5% von Mobbing betroffen, also mehr als fünfmal soviel⁴.

D. Das moralische Niveau des Einzelnen

Mobbing-Attacken gegen Kollegen werden nur selten von wirklich böartigen Menschen geführt. Viel häufiger entwickelt sich ein schleicher Mobbing-Prozeß, in dem sich die "Täter" nur wenig Gedanken über die Auswirkungen ihres Handelns machen. Neben den Personen, die sich bewußt Mobbing-Handlungen ausdenken, die also den Betroffenen gezielt schaden wollen, gibt es auch noch eine Vielzahl von Beteiligten, die Mobbing überhaupt erst möglich machen. Es sind Personen, die aus Unbedachtheit oder Nachlässigkeit am Mobbing teilnehmen oder dem Mobbing zusehen, ohne einzuschreiten.

Mobbing kann häufig nur deshalb auftreten, weil es geduldet wird. Wenn es gelingt, eine gemeinsame moralische Grenzlinie zu ziehen, die Mobbing-Handlungen im Betrieb als inakzeptabel erscheinen läßt, dann wird Mobbing viel seltener auftreten. Wohlgemerkt geht es nicht darum, "Konflikte zu verbieten". Konflikte sind notwendig und auch durch Verbote nicht zu verhindern. Aus ungelösten Konflikten kann jedoch nur dann Mobbing entstehen, wenn sich niemand mehr um den Konflikt kümmert und er unbeachtet weiter wuchern darf. Mobbing kann durch ein mutiges Auftreten von Kollegen und Vorgesetzten, die klar ihre Meinung sagen, verhindert werden.

IX. Verbreitung von Mobbing

Leider gibt es noch keine repräsentativen Untersuchungen aus Deutschland. Eine repräsentative Untersuchung aus Schweden hat ergeben, daß 3,5% der erwerbstätigen Bevölkerung von Mobbing betroffen sind. Wenn wir diese Zahlen auf die Bundesrepublik Deutschland übertragen, so müssen wir mit 1,4 Millionen von Mobbing-Betroffenen rechnen. Daß eine solche Annahme nicht unrealistisch ist, zeigen Untersuchungen aus Betrieben in Österreich, in denen eine Mobbing-Rate von 4,4% und 7,8% gefunden wurde (vgl. *Abbildung 3*).

⁴Leymann, 1993, S.98.

Stichprobe	Anzahl der Befragten	von Mobbing Betroffene
SCHWEDEN		
Schwedischer Mikrozensus	2500	3,5%
Sägemühle	120	2,0%
Stahlwerk	370	3,5%
Gemeinnütziger Verein	179	8,4%
davon Behinderte		21,6%
davon Nichtbehinderte		4,4%
Kindergärten	360	6,0%
davon männlich	180	8,0%
davon weiblich	180	4,0%
Leiterinnen in Kindergärten (nach organisatorischen Eingriffen)	37	16,2%
ÖSTERREICH		
Forschungsinstitut	250	4,4%
Krankenhaus	1260	7,8%

Abbildung 3: Mobbing-Häufigkeit in verschiedenen Betrieben⁵

X. Kosten, die durch Mobbing verursacht werden

Die durch Mobbing verursachten betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kosten sind hoch. Allein für den Betrieb ergeben sich Kosten durch

- Fehlzeiten,
- Fluktuation,
- Minderleistung des Betroffenen.

Exakte Kostenrechnungen gibt es bislang noch nicht. Als Anhaltspunkt können die Angaben in Abbildung 7 dienen.

Fehlzeiten

Kosten eines Fehltages: 200,00 DM bis 800,00 DM.

Ein Prozent Krankenstand kostet für ein Unternehmen mit ca. 1000 Mitarbeiter 400.000,00 DM jährlich.

Ein Prozent Krankenstand für VW kostet ca. 46 Millionen DM im Jahr.

Kosten der krankheitsbedingten Fehlzeiten insgesamt für die deutsche Wirtschaft 100 Milliarden DM im Jahr (1996).

Schwedische und norwegische Untersuchungen belegen, daß von Mobbing Betroffene häufiger Fehltage haben (z.T. wegen psychosomatischer Beschwerden, z.T. als Flucht).

⁵Zahlen aus Leymann, 1993, und Niedl, 1995, S.44 ff.

Fluktuation

Kosten der Fluktuation:

Facharbeiter	15.000,00 DM
Sekretärin	25.000,00 DM
qualifizierter Facharbeiter	50.000,00 DM
Führungskraft	400.000,00 DM

In einer schwedischen Untersuchung wurde festgestellt, daß 60% der "freiwilligen" Austritte aus dem Unternehmen mit Unbehagen oder Schikane am Arbeitsplatz begründet werden.

Minderleistung

27% der Befragten einer norwegischen Studie gaben an, daß Mobbing am Arbeitsplatz ihre Effektivität reduziert.

Eine Untersuchung in Deutschland fand heraus, daß von Mobbing Betroffene zuerst mit erhöhter Leistung reagierten, dann aber, als sie die Sinnlosigkeit ihres Bemühens einsahen, zu Minderleistung, Arbeit auf Anweisung usw. überging. Dies erfüllt alle Merkmale der "inneren Kündigung".

Abbildung 4: Mögliche betriebliche Kosten durch Mobbing⁶

Zu den betrieblichen Kosten sind noch sehr große Kosten hinzuzählen, die der Gesellschaft durch Heilbehandlungen, Rehabilitationskuren, Dauerarbeitslosigkeit oder Frühverrentung entstehen.

XI. Rechtliche Bewertung von Mobbing

Mit rechtlichen Mitteln ist Mobbing nicht zu fassen. Typisch ist gerade, daß Mobbing-Handlungen nicht eindeutig beweisbar sind. Hinzu kommt, daß in einem Mobbing-Konflikt viele Zeugen gegen den Betroffenen aussagen werden und dieser selbst meist keinen Zeugen vorzuweisen hat.

Grundsätzlich möglich ist eine *strafrechtliche Ahndung* von Mobbing. Möglich sind beispielsweise Anzeigen wegen Beleidigung, übler Nachrede und Verleumdung nach §§ 185-187 des Strafgesetzbuches (StGB). Bei schweren Gesundheitsschäden aufgrund längerandauernden Mobbings ist es auch möglich, Strafantrag wegen vorsätzlicher (§§223ff. StGB) oder fahrlässiger Körperverletzung (§§ 230 StGB) zu stellen. Diese Delikte sind aber sogenannte Antragsdelikte, d.h. der von Mobbing Betroffene muß selbst Strafantrag stellen und sein Recht in einem kosten-, nerven- und zeitaufwendigen Privatklageverfahren suchen. Es wird allerdings fast unmöglich sein, das Gericht zu überzeugen, daß eine rechtswidrige Körperverletzung vorliegt. Beispielsweise wird das bloße Verweigern eines Gesprächs oder eines Grußes sicher nicht so gewertet. "Bereitschaft zur Kommunikation ist rechtlich nicht erzwingbar."⁷

Möglich wäre es auch, *zivilrechtliche Ansprüche* gegen die Mobber geltend zu machen. § 823 Abs. 1 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) verpflichtet denjenigen zum Schadensersatz, der vorsätzlich oder fahrlässig die Gesundheit eines anderen schädigt. Dazu ist es aber notwendig, daß für den Verursacher ein Zusammenhang zwischen seinem

⁶Kosten eines Fehltages nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeitsschutz,
Kosten bei VW und Deutsche Wirtschaft: Wirtschaftswoche Nr. 8 vom 15.2.1996,
Alle anderen Zahlen aus: Niedl, 1995

⁷Däubler, W. (1995), S.79

Verhalten und der Gesundheitsschädigung erkennbar sein muß. Dies wird in den seltensten Fällen nachweisbar sein. Dazu wäre es auch notwendig, daß der Betroffene den Arbeitgeber und die Mobber über seinen Zustand und mögliche Konsequenzen des fortwährenden Mobbings informiert. Dies erscheint aber in den meisten Konfliktfällen ein kaum mögliches Verhalten zu sein.

Ansprüche gegen den Arbeitgeber ergeben sich aus den sogenannten Nebenpflichten des Arbeitsvertrags. Nach § 75(1) und (2) des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) müssen Arbeitgeber und Betriebsrat darüber wachen, daß jede Diskriminierung unterbleibt und daß das individuelle Persönlichkeitsrecht gewahrt bleibt. "Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern." Ein Diskriminierungsverbot findet sich auch in § 67 (1) des Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG).

Grundsätzlich haftet der Arbeitgeber für die Schäden, die durch die Verletzung einer arbeitsvertraglichen Nebenpflicht wie dem Gebot, Diskriminierung zu verhindern, entstehen. Er ist auch verantwortlich für ein eventuell schuldhaftes Versäumnis des unmittelbaren Vorgesetzten, der nicht gegen Mobbing eingeschritten ist. Eine solche Schadensersatzpflicht könnte bejaht werden, wenn das Mobbing-Geschehen lückenlos dokumentiert werden kann und der Arbeitgeber trotz Kenntnis des Mobbings nicht eingegriffen hat. Zusätzlich muß die Kausalität zwischen Mobbing-Geschehen und der Erkrankung des Betroffenen belegt werden. Schadensersatz ist jedoch nur zu erreichen für nachweisbare materielle Nachteile, etwa die Kosten einer Heilbehandlung oder die Differenz zwischen dem normalen Entgelt und dem Krankengeld. Auch die durch den Verlust des Arbeitsplatzes entstandenen Nachteile könnten ersetzt werden.⁸ In den seltensten Fällen jedoch wird der Betroffene über die nötigen Beweise verfügen, um eine solche Schadensersatzklage zu führen.

In Schweden gibt es eine Verordnung des Zentralamtes für Arbeitsschutz und Arbeitshygiene zu "Schutzmaßnahmen gegen kränkende Sonderbehandlung im Arbeitsleben", beschlossen am 21. September 1993. Diese Verordnung verpflichtet den Arbeitgeber, kränkende Sonderbehandlung zu vermeiden und bei Anzeichen für eine solche Sonderbehandlung unverzüglich Gegenmaßnahmen zu ergreifen und durchzuführen. Auf der Grundlage einer solchen Verordnung lassen sich auch Schadensersatzforderungen begründen. Eine vergleichbare Gesetzesinitiative für Deutschland ist von den Verbänden und Gruppierungen, die sich mit Mobbing beschäftigen, angeregt worden.

XII. Handlungsmöglichkeiten aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung

A. Im konkreten Einzelfall

Der Betriebsrat/Personalrat kann in einem Mobbing-Fall eingreifen. Er sollte einschreiten, wenn sich Kollegen gegen ein Opfer zusammenrotten oder wenn der Vorgesetzte, eventuell mit Unterstützung der Kollegen, gegen einen Untergebenen Mobbing-Handlungen unternimmt.

Bevor Personal- oder Betriebsräte aktiv werden, sollten sie jedoch sehr genau beurteilen, um welche Art von Konflikt es sich handelt. Vorschnelles Reagieren zu Gunsten des vermeintlichen Opfers hat schon vielen geschadet. Hinterher stellt sich heraus, daß der Sachverhalt doch viel komplizierter ist als angenommen.

Ratschläge für das Erstgespräch mit einem von Mobbing-Betroffenen:

⁸Däubler, W., 1995, S.84

1. Hören Sie sich die Geschichte mit Anteilnahme an, aber vermeiden Sie es, Partei zu ergreifen.
2. Versuchen Sie zuerst, Maßnahmen zu finden, die der Betroffene alleine gehen kann. Sichern Sie ihm dabei Unterstützung zu, ohne seine Position zu übernehmen. ("Ich weiß nicht, was wirklich passiert ist, aber ich werde Sie dabei unterstützen, wenn Sie eine Klärung herbeiführen wollen.")
3. Bevor Sie selbst handeln, erbitten Sie sich eine Bedenkzeit. Nutzen Sie diese Zeit, um den Konflikt gründlich zu analysieren und um verschiedene Sichtweisen kennenzulernen (vgl. **Diagnose des Konflikts**).

- Worum geht der Streit?
- Wie ist der Verlauf des Konflikts?
- Welche Parteien sind beteiligt?
- Welche Machtpositionen haben die Beteiligten? Welche Beziehungen haben sie untereinander?
- Welche Grundeinstellung zum Konflikt haben die Parteien?
- Wird der Konflikt für lösbar gehalten?
- Was wird von einer Lösung erwartet?
- Droht der Konflikt sich⁹ auszuweiten oder ist er begrenztbar?

Diagnose des Konflikts

Wenn Personal- oder Betriebsräte zu der Einschätzung gekommen sind, es liegt ein beginnender Mobbing-Prozess vor, sind folgende Maßnahmen möglich:

1. Vermittlungsgespräche

In frühen Stadien kann der Betriebsrat/Personalrat sich als Vermittler anbieten. Wenn der Konflikt zwischen Kollegen stattfindet, so kann er beide Kontrahenten zu einem Gespräch bitten. Die Aufgabe des Betriebsrats/Personalrats ist es nicht, Partei zu ergreifen oder seine Wertung der Dinge darzustellen. Er sollte durch eine Vermittlung erreichen, daß ein sachliches Gespräch geführt wird und die Streitpunkte offen auf den Tisch gelegt werden. Am Ende des Gesprächs sollte eine einvernehmliche Regelung stehen, wie mit dem Konflikt weiter umgegangen wird.

Handelt es sich um mehrere Widersacher, so sind generell mehrere Gespräche zu dritt mit zwei Konfliktgegnern und dem vermittelnden Betriebsrat besser als ein Gruppengespräch mit allen Beteiligten. Im Gruppengespräch kann sich leicht eine Dynamik entwickeln, in der der vom Mobbing Betroffene noch stärker ausgegrenzt wird als bisher.

Wenn der Vorgesetzte an den Mobbing-Handlungen beteiligt ist, sollte der Betriebsrat/Personalrat dem Betroffenen anbieten, mit ihm zusammen ein klärendes Gespräch zu führen. Der Betriebsrat sollte auch in dieser Situation nicht Partei ergreifen, wohl aber den Vorgesetzten auf seine Fürsorgepflicht hinweisen.

Vermittlungsgespräche in der oben genannten Weise müssen von den Betroffenen sehr gut vorbereitet werden. Der Betriebsrat kann ihm dabei helfen, indem er ihn bittet, sich folgende Fragen zu überlegen und zu klaren Antworten zu kommen:

- 1) Durch welche Handlungen fühle ich mich beeinträchtigt?
- 2) Wer übt diese Handlungen aus?
- 3) Welcher Konflikt könnte sich dahinter verbergen?
- 4) Wie stehe ich zu dem möglichen Konflikt? Welche Lösungen halte ich für denkbar?
- 5) Was wünsche ich mir in Zukunft im Umgang mit meinen Kollegen/meinem Vorgesetzten?

⁹vgl. z.B. Ulich, 1991, Dunckel & Resch, 1987.

6) Was bin ich bereit, dafür zu geben?

2. Externen Vermittler einschalten

Es kann sich in einem Einzelfall herausstellen, daß die Vermittlung des Personal- oder Betriebsrats vergeblich ist oder von den Beteiligten nicht angenommen wird. Zunächst sollten dann noch keine Schritte unternommen werden, die auch rechtliche Auswirkungen haben. Dies wird meist langfristig die Position des von Mobbing-Betroffenen eher verschlechtern.

Als letzten Versuch "im Guten" kann der Personal- und Betriebsrat die Einschaltung eines externen Vermittlers vorschlagen. Aufgrund der entstehenden Kosten braucht er hierzu jedoch die Einwilligung des Arbeitgebers oder der Personalabteilung.

3. Beschwerden nach § 85 des BetrVG

Wenn ein Vermittlungsgespräch nicht mehr möglich scheint oder erfolglos war, kann der Betriebsrat den Betroffenen auffordern, eine Beschwerde nach § 84 BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) beim Arbeitgeber einzureichen. Nach § 84 BetrVG hat jeder Arbeitnehmer das Recht, sich beim Arbeitgeber zu beschweren, "wenn er sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebes benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt führt. Er kann ein Mitglied des Betriebsrats zur Unterstützung oder Vermittlung hinzuziehen."

Besser ist es, wenn der Betroffene gleich eine Beschwerde nach § 85 BetrVG beim Betriebsrat erhebt. Der Betriebsrat muß dann entscheiden, ob er die Beschwerde für berechtigt hält. Im § 85 des BetrVG ist geregelt, daß der Beschwerdeführer sich auch direkt an den Betriebsrat wenden kann. Die Übernahme der Beschwerde durch den BR ermöglicht nach § 85 Abs. 2 die Anrufung der Einigungsstelle, wenn der Arbeitgeber die Beschwerde nicht für berechtigt hält. In der Einigungsstelle kann der BR die Situation darlegen und unter Umständen über externe Sachverständige deutlich machen, daß es sich um eine Mobbing-Situation handelt und der Betroffene sich zu Recht beschwert. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gebietet es, den Mobbing-Prozeß zu stoppen und den Betroffenen zu rehabilitieren.

Das Personalvertretungsgesetz im öffentlichen Dienst sieht keine Beschwerdeübernahme vor. Zwar gehört es zu den Aufgaben des PR, Beschwerden der Beschäftigten entgegenzunehmen und beim Arbeitgeber auf Abhilfe zu drängen (§ 68 (1), Nr. 3 BPersVG, entsprechende §§ in den LänderPersVG). Es ist jedoch nicht gleichzeitig auch das Recht zur Anrufung einer Einigungsstelle festgeschrieben, wenn der Arbeitgeber die Beschwerde für unbegründet hält.

4. Widerspruch gegen arbeitsrechtliche Maßnahmen

Im fortgeschrittenen Stadium des Mobbings kommt es oft zu ungerechtfertigten Abmahnungen oder sogar zur Kündigung. Der Betriebsrat/Personalrat sollte den Abmahnungen und der Kündigung auf jeden Fall widersprechen und auf den Mobbing-Charakter des Falls hinweisen. Damit verbessert er zumindest die Chancen einer arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung mit den Abmahnungen und Kündigungen.

5. Vorgehen gegen Belästiger

Wenn Mobbing-Handlungen wiederholt von der gleichen Person ausgehen, sei es nun ein Vorgesetzter oder ein Kollege, so kann der Betriebsrat nach § 104 BetrVG die Entfernung dieses Arbeitnehmers verlangen, weil er gegen die Grundsätze von § 75 Abs. 1 BetrVG verstoßen hat. In diesem Paragraphen wird jegliche Diskriminierung und Benachteiligung aufgrund Alter, Geschlecht, Rasse und anderer persönlicher Besonderheiten ausdrücklich verboten. Über die Berechtigung des Verlangens des Betriebsrates, einen Arbeitnehmer

wegen seiner Mobbing-Handlungen zu versetzen oder aus dem Betrieb zu entfernen, entscheidet bei Streitigkeiten das Arbeitsgericht.

Zwar halten wir es nicht für sinnvoll, das Betriebsklima durch "Mobbing-Verbote" verbessern zu wollen. Alle Maßnahmen, die vorbeugend wirken und die die Gründe für das schlechte Betriebsklima aufgreifen, sind natürlich vorzuziehen. In manchen extremen Fällen kann es aber ganz sinnvoll sein, auf den erwähnten § 104 BetrVG hinzuweisen und hartnäckigen Belästigern die möglichen Konsequenzen ihres Handelns zu zeigen.

B. Möglichkeiten zur Prävention

Aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ergibt sich auch die gesetzliche Verpflichtung für den Betrieb, gegen Mobbing einzuschreiten und das Entstehen von Mobbing schon in den Anfängen zu verhindern. Personal- und Betriebsräte können entsprechende Maßnahmen einfordern und durch Öffentlichkeitsarbeit auf bestehende Mißstände hinweisen.

1. Veränderungen der Arbeitsorganisation anregen

Vor allem die Arbeitsgestaltung ist es, die Mobbing schon im Ansatz verhindern kann. Gut gestaltete Arbeitsplätze mit geringen Belastungen und hohen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sorgen dafür, daß es wenig Anlaß gibt, den angestauten Arbeitsstreß an einzelnen Sündenböcken abzulassen.

Hinweise zur menschengerechten Arbeitsgestaltung gibt es sehr viele¹⁰. Jede Gestaltungsmaßnahme, die Belastungen abbaut und den Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Arbeitenden erhöht, trägt mit dazu bei, die Motivation zu heben, die Zufriedenheit zu erhöhen und das Betriebsklima zu verbessern.

Diese Leitlinien formulieren das Ziel der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Genauso wichtig aber sind Rechte und Möglichkeiten der Arbeitenden, ihre eigenen Arbeitsbedingungen zu beeinflussen und zu verbessern. Dazu gibt es verschiedene betrieblich erprobte Modelle, beispielsweise Projektgruppen, Problemlösekreise oder Gesundheitskreise.

Neue Möglichkeiten zur Einwirkung auf die Arbeitsorganisation gibt das 1996 verabschiedete Arbeitsschutzgesetz. In § 5 ist eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung vorgesehen. Teil einer solchen Gefährdungsanalyse umfaßt auch die Beurteilung der "Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken". Sollten sich aus unzureichenden Arbeitsbedingungen ständig Streitereien und Mobbing zwischen den Mitarbeitern ergeben, so liegt auch hier eine Gefährdung, die der Arbeitgeber abstellen muß. Denn nach § 4 des Arbeitsschutzgesetzes ist er verpflichtet, "Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluß der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen". Bei der Durchführung von Gefährdungsanalysen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes besteht Mitbestimmung des Betriebs- und Personalrats.

2. Veränderung des Führungsverhaltens einfordern

Vom Arbeitgeber kann erwartet werden, daß das Thema "Prävention von Mobbing" in die Führungskräftebildung mit einem angemessenen Umfang aufgenommen wird. Um zu verhindern, daß Vorgesetzte selbst Führungsverhalten zeigen, das Mobbing begünstigt, sollte regelmäßig eine Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens erfolgen. Möglich ist beispielsweise eine "Vorgesetztenbeurteilung von unten", wie sie schon von vielen Betrieben durchgeführt worden ist. Bekannt geworden sind solche Untersuchungen beispielsweise in der Firma Esso oder in der Beiersdorf AG¹¹.

3. Die soziale Stellung des Einzelnen absichern

¹⁰ Breisig, 1990, S. 533ff.

¹¹ zu beziehen über : ÖTV Bezirksverwaltung Nordrhein-Westfalen I, Uwe Meyeringh, Willi-Becker-Allee 10, 40227 Düsseldorf, Tel. 0211 - 7209-0, Fax. 0211 - 727 0138

Neben den kollektiven Rechten muß es auch individuelle Beschwerderegeln geben, die dem einzelnen Schutz gewähren, auch wenn er sich gegen die Gruppenmeinung stellt. Diese Art von Einflußnahme ist besonders schwierig herzustellen - andererseits verhindert nur ein funktionierendes Beschwerde- und Konfliktmodell, daß einzelne aufgrund ihrer sozial exponierten Stellung zu Mobbing-Opfern werden.

Individuelle Beschwerderechte sind zwar bereits im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehen. Dort steht auch der wichtige Satz: "Wegen der Erhebung einer Beschwerde dürfen dem Arbeitnehmer keine Nachteile entstehen". Viele Mobbing-Geschädigte berichten jedoch das Gegenteil: Als sie sich beschwert haben, ging es erst richtig los mit den Ungerechtigkeiten, Verleumdungen oder Anfeindungen. Das formale Recht muß also durch eine betrieblich akzeptierte Beschwerdepraxis ausgefüllt werden.

Dabei sind folgende Stufen der Behandlung einer Beschwerde sinnvoll:

- Beschwerden kann sich jedes Betriebsmitglied aufgrund eines ungelösten Konflikts oder aufgrund von Mobbing. Es gibt eine innerbetriebliche Stelle, die diese Beschwerde entgegennehmen muß. Sie berät den Betroffenen und empfiehlt ihm zunächst, den Konflikt alleine zu bewältigen.
- Gelingt eine solche Konfliktbewältigung nicht, so hat der Beschwerdeführer das Recht, ein Gespräch mit dem Kontrahenten unter der Leitung eines neutralen Moderators zu verlangen.
- Wenn ein solches Gespräch nicht zu einer Einigung führt, kann der Moderator eine Reihe von Konfliktgesprächen durchführen. In dieser sogenannten Prozeßbegleitung geht es darum, die Einstellungen der Konfliktparteien zueinander kennenzulernen und zu verändern.
- Ist auch dies erfolglos, so werden Vermittlungsgespräche anberaumt, in denen der Vorgesetzte oder ein anderer Vermittler beiden Konfliktparteien einen Vermittlungsvorschlag macht. Wenn sich der Konflikt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter abspielt, so ist der nächsthöhere Vorgesetzte der Vermittler. Diese Vermittlungsgespräche müssen nach festgelegten Regeln ablaufen (z.B. gleiche Zeit für jede Partei, ihre Ansicht vorzutragen, Beteiligung des Personal- oder Betriebsrats auf Wunsch, Formulierung eines Vermittlungsvorschlages, Recht auf Bedenkzeit und Recht auf Ablehnung des Vermittlungsvorschlages).
- Sind die Vermittlungsgespräche, die auf eine einvernehmliche Lösung hinarbeiten, gescheitert, wird die innerbetriebliche Beschwerdestelle angerufen. Der Spruch der Beschwerdestelle ist für beide Seiten bindend. Sie sollte daher paritätisch besetzt sein und einen neutralen Vorsitzenden haben.

4. Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas

Wenn in einem Betrieb erste Anzeichen einer Verschlechterung des Betriebsklimas und erste Mobbing-Attacken auftreten, ist es höchste Zeit für ein aktives Eingreifen. Personal- und Betriebsräte müssen auf diese Notwendigkeit hinweisen.

Anzeichen für ein schlechtes Betriebsklima im Betrieb oder in einzelnen Abteilungen sind z.B.:

- häufige Beschwerden einzelner Mitarbeiter,
- Nachlassen gemeinsamer sozialer Aktivitäten (Geburtstagsfeiern, Betriebsausflüge, usw.),
- Lieblosigkeit im Umgang mit gemeinsam genutzten Einrichtungen,
- Nichtbenutzung von Pausenräumen, obwohl diese angenehm eingerichtet sind und günstig liegen,
- Nach-Außen-Tragen von Problemen zwischen Personen oder innerhalb der Abteilung,

- Hochkochen von Gerüchten, vor allem über einzelne Personen, ohne daß die Betroffenen direkt angesprochen werden.

Folgende Maßnahmen sind dann möglich:

- Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit und zum Betriebsklima
- "Runden Tisch" einrichten für Abteilungen mit besonders schlechtem Betriebsklima
- Fortlaufende Supervision von Abteilungs- oder Teambesprechungen
- "Coaching" (Anleiten) der Führungskräfte beim Umgang mit Konflikten in ihrer Abteilung.

5. Betriebs- und Dienstvereinbarungen abschließen

Als Ergebnis der Bemühungen zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Mobbing kann eine innerbetriebliche Vereinbarung abgeschlossen werden. Mindestens folgende Punkte sollten geregelt werden:

- Generelle Ächtung von Diskriminierung und Mobbing im Betrieb,
- regelmäßige Schulung für Führungskräfte auch in Bezug auf Mobbing-Phänomene,
- Durchführung von Mitarbeiterschulung in problematischen Abteilungen auf Antrag,
- Konfliktlösemodell mit verschiedenen Stufen,
- Ansprechpartner für von Mobbing-Betroffene mit klar umrissenen Aufgaben und Befugnissen.

Wichtig ist dabei vor allem, daß die innerbetrieblichen Ansprechpartner gut ausgebildet werden und daß sie tatsächlich die Möglichkeit haben, auch heikle Problemfälle anzusprechen und abteilungsübergreifend nach Lösungen zu suchen.

Mittlerweile gibt es bereits einige wenige Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die bekannteste ist die Betriebsvereinbarung "Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz" der Volkswagen AG. Darin verpflichtet sich das Unternehmen, "sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung zu unterbinden und ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrechtzuerhalten." Die Vereinbarung enthält:

- eine generelle Ächtung von Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung,
- ein individuelles Beschwerderecht,
- Maßnahmen gegen Mobber und Belästiger,
- Fortbildung, Seminare, Information und Aufklärung über Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung.

Eine sehr ausführliche "Muster-Betriebs-/Dienstvereinbarung zum Schutz gegen Mobbing" ist in dem ÖTV Bezirk Nordrhein-Westfalen I erarbeitet worden¹².

In Kapitel XVI ist ein weiterer Entwurf für eine Betriebs-/Dienstvereinbarung abgedruckt.

XIII. Handlungsmöglichkeiten und Hilfen für Betroffene

Die von Mobbing-Betroffenen haben nur in ganz frühen Phasen noch echte Chancen, Mobbing wieder zu stoppen. Sobald der Prozeß weiter fortgeschritten ist, haben sie diese Möglichkeiten fast nie - allerdings haben sie dann noch die Möglichkeit, über externe Hilfestellung ihre Situation zu verändern und sich dem Mobbing zu entziehen. Steht der Mobbing-Betroffene jedoch allein da, kann er sich dem Mobbing oft nur durch große persönliche Opfer und hohe Verluste an Geld und sozialer Absicherung entziehen.

A. Reaktion in frühen Phasen

¹²Arbeitsförderungsgesetz (AFG), §119 (1)

Frühe Phasen sind solche, in denen sich allmählich Mobbing herausbildet und bisher unbeteiligte Kollegen anfangen, gegen eine Person Partei zu ergreifen. Die Ratschläge für frühe Phasen sind auf jeden Fall dann nicht mehr angebracht, wenn der Konflikt über die Arbeitsgruppe hinaus öffentlich geworden ist oder wenn bereits erste arbeitsrechtliche Maßnahmen (Abmahnung o.ä.) ergriffen wurden. Solange dies noch nicht der Fall ist, kann der Betroffene einiges versuchen, um seine Situation zu verbessern.

Zur Absicherung sollte er aber bereits in dieser Phase alle Schritte seines Vorgehens und das seiner Widersacher dokumentieren (z. B. als Tagebuch) und alle schriftlichen Dokumente sammeln. Er sollte aber vorsichtig dabei vorgehen, um zu verhindern, daß sein Mitschreiben öffentlich bekannt wird. In vielen Fällen würde das von seinen Gegnern als weitere Provokation gewertet werden.

Sinnvoll ist es auch, sich bereits in dieser Phase eine Vertrauensperson im Betrieb zu suchen und sie zu informieren. Diese Person könnte in einer späteren Phase ein wichtiger Ratgeber und Zeuge sein. Mit dieser "Rückendeckung" kann der Betroffene folgende Schritte unternehmen:

1. Den Widersacher direkt ansprechen

Mobbing-Prozessen liegt immer ein ungelöster Konflikt zugrunde. Typisch ist, daß niemand den Konflikt anspricht. Wenn es möglich ist, mit dem Widersacher ein Gespräch unter vier Augen zu führen, kann versucht werden:

- den Konflikt zu benennen,
- die wechselseitigen Interessen zu klären,
- Lösungen zu überlegen und/oder
- sich auf einen neutralen Schlichter zu einigen.

Wichtig ist vor allem, ein solches Gespräch sehr gut vorzubereiten. Eventuell bietet es sich sogar an, das Gespräch vorher mit einem guten Freund im Rollenspiel durchzuspielen. Gefährlich ist es, unvorbereitet und womöglich aus dem momentanen Ärger heraus ein Konfliktgespräch anzufangen.

2. Den Vorgesetzten einschalten

Wenn sich der Konflikt zwischen Kollegen abspielt, kann es sinnvoll sein, frühzeitig den Vorgesetzten zu informieren. Dies sollte aber nicht als Beschwerde über den "Widersacher" erscheinen, sondern als ein Versuch, den Vorgesetzten über einen Mißstand in seiner Arbeitsgruppe zu informieren. Der Vorgesetzte kann unter Umständen als Vermittler tätig werden. Wichtig ist auch bei diesem Gespräch: Überlegen Sie sich vorher genau, welche Verhaltensweisen Sie von Ihrem Vorgesetzten erwarten. Versuchen Sie ganz konkret zu beschreiben, was er tun soll und überlegen Sie dann, wie Sie ihn davon überzeugen, daß ein solches Handeln in seinem Interesse und im Interesse der Abteilung oder ganzen Firma ist.

Wenn die Schikane vom Vorgesetzten ausgeht, kann der Betroffene sich in manchen Fällen erfolgreich an den nächsthöheren Vorgesetzten wenden. In vielen Fällen ist dieser Weg jedoch risikoreich und sollte nicht ohne Rückendeckung (z.B. durch den Personalrat/Betriebsrat) gegangen werden.

Statt dem Vorgesetzten kann in manchen Fällen auch eine Vertrauensperson angesprochen und um Hilfe gebeten werden. Glück hat der, in dessen Betrieb es schon Mobbing-Ansprechpartner gibt.

B. Möglichkeiten in der mittleren Phase

Wenn der Konflikt bereits über die Abteilungsgrenzen hinaus bekannt geworden ist oder bereits arbeitsrechtliche Schritte unternommen wurden, ist eine Schlichtung auf persönlicher Ebene in fast allen Fällen unmöglich geworden. Der Betroffene hat dann (leider) nur noch wenige Möglichkeiten.

1. Beschwerde beim Betriebsrat/Personalrat

Im Betriebsverfassungsgesetz ist festgelegt, daß jeder Arbeitnehmer das Recht hat, sich beim Arbeitgeber zu beschweren, "wenn er sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebes benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt führt. Er kann ein Mitglied des Betriebsrats zur Unterstützung oder Vermittlung hinzuziehen." (§ 84 BetrVG). Was sich fast wie ein Anti-Mobbing-Paragraph liest, hat in der Praxis leider einen entscheidenden Pferdefuß: Zwar wird im weiteren festgestellt, daß dem Arbeitnehmer aus seiner Beschwerde keine Nachteile entstehen dürfen; dennoch ist dieser Weg in vielen Fällen für den Arbeitnehmer riskant. Besser ist es dann, die Beschwerde direkt an den Betriebsrat zu richten. Dazu ist jeder Arbeitnehmer nach dem Betriebsverfassungsgesetz ebenfalls berechtigt. Falls der Betriebsrat die Beschwerde für berechtigt hält, kann er beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinwirken. Einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht, kann der Betriebsrat auch die Einigungsstelle anrufen, die dann entscheidet. In der Einigungsstelle können beispielsweise externe Sachverständige gehört werden, die belegen können, daß Mobbing vorliegt. Allerdings ist der Betriebsrat nicht verpflichtet, die Beschwerde des Arbeitnehmers zu übernehmen. Es kommt also viel darauf an, den Betriebsrat zu überzeugen, daß er handeln muß.

Im Personalvertretungsrecht gibt es leider keine Möglichkeit zur Anrufung der Einigungsstelle bei Beschwerden des Arbeitnehmers. Allerdings gehört es zu den Aufgaben des Personalrates, die "Beschwerden von Beschäftigten entgegenzunehmen und, falls sie berechtigt erscheinen, durch Verhandlungen mit dem Leiter der Dienststelle auf ihre Erledigung hinzuwirken ..." (BundespersVG § 68(1) Nr. 3, entsprechende Vorschriften gibt es in den Personalvertretungsgesetzen der Bundesländer).

2. Eingabe bei der Personalabteilung

Wenn das Vertrauensverhältnis zum Personalrat/Betriebsrat gestört ist, etwa, weil die Widersacher dort eine bessere Lobby haben, kann der Betroffene auch versuchen, direkt bei der Personalabteilung auf seinen Fall aufmerksam zu machen und auf eine Lösung zu drängen. Dies ist jedoch ebenfalls ein risikoreicher Weg, der nur dann Erfolg haben kann, wenn sich eine Vertrauensperson in der Personalabteilung für den Fall interessiert und wenn der Betroffene deutlich machen kann, daß er sich nicht über seine Widersacher beklagen will, sondern daß er mit einem solchen Schritt die Spirale des Mobbing-Prozesses aufhalten will.

C. Hilfestellung in späteren Phasen

Wenn weder Betriebs-/Personalrat noch Personalabteilung helfen können oder wollen, ist in den meisten Fällen der kritische Punkt erreicht. Der Betroffene sollte sich keine Illusionen darüber machen, daß er dann noch Möglichkeiten hätte, den Mobbing-Prozeß aufzuhalten. Es hat auch keinen Sinn, immer wieder Eingaben zu machen oder seinen Fall vorzutragen, wenn schon klar ist, daß in diesem Betrieb niemand Verständnis zeigen will oder darf. Betroffene, die ständig vergeblich gegen diese Mauer des Schweigens anrennen, vergeuden nur ihre letzten Kräfte, die sie doch so nötig bräuchten, um aus der Situation wieder herauszukommen. In dieser sehr kritischen Phase gibt es nur wenige Handlungsmöglichkeiten:

1. Rechtsberatung und psychologische Hilfe suchen

Kurzfristig können nur ein guter Rechtsanwalt und ein guter Therapeut helfen. Den Rechtsanwalt braucht der Betroffene, um alle seine rechtlichen Möglichkeiten auszuschöpfen und um unter Umständen eine hohe Abfindung zu erlangen. Den Therapeuten braucht er, um diese schwierige Zeit durchzustehen und um die Kränkungen und Verletzungen des Mobbing-Prozesses heilen zu können. Betroffene, die diese Zeit ohne Therapeuten durchstehen müssen oder wollen, versuchen häufig, in Arbeitsgerichtsprozessen Wiedergutmachung und eine "Wiedereinsetzung in den alten Stand" zu erreichen. Dieser Wunsch ist menschlich verständlich und nach gesundem Rechtsempfinden auch berechtigt -

aber er widerspricht der Rechtsabwägung, die in einem Arbeitsgerichtsprozeß stattfindet, total. Viele Betroffene haben ihren Arbeitsgerichtsprozeß verloren oder zu ihren Ungunsten beeinflusst, weil sie ihre Empörung über das Verhalten ihres Arbeitgebers nicht zurückhalten konnten. Schon aus dieser Überlegung heraus ist therapeutischer Beistand in dieser Phase lebensnotwendig.

Zivil- und strafrechtliche Möglichkeiten, als von Mobbing-Betroffener zu seinem Recht zu kommen, sind gering (vgl. Kapitel XI.).

Neben den leider recht wenig ermutigenden aktiven Rechtsmöglichkeiten gegen Mobbing gibt es noch den passiven Schutz gegen unberechtigte Abmahnungen und Kündigungen. Allerdings sind auch hier die Chancen für den Betroffenen, an seinem bisherigen Arbeitsplatz zu bleiben, oft recht gering. Sehr viele Arbeitsgerichtsprozesse enden auch dann, wenn die Kündigung nicht berechtigt war, mit einer Auflösung des Arbeitsvertrages, weil das Gericht das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als gestört betrachtet und eine Weiterbeschäftigung für nicht mehr zumutbar hält. Der Betroffene, der gehofft hat, endlich vor Gericht sein Recht zu bekommen, erlebt in vielen Fällen lediglich ein Feilschen um die Höhe der Abfindung. Wer dies allerdings schon vorher weiß und von seinem Rechtsanwalt gut beraten und angeleitet wird, kann in dieser Situation noch versuchen, wenigstens eine finanzielle Entschädigung zu erhalten.

Für Leute, die sich aufgrund des Psychoterrors entschlossen haben, selbst zu kündigen, ist es wichtig, vor der Kündigung einen Nachweis dafür zu haben, daß sie aufgrund der Arbeitssituation gesundheitlich beeinträchtigt worden sind. Dies könnte beispielsweise durch ein entsprechendes Attest des behandelnden Arztes belegt werden. In diesem Fall besteht die Möglichkeit, daß das Arbeitsamt keine Sperrzeit verhängt und der Betroffene wenigstens vom ersten Tag der Arbeitslosigkeit Arbeitslosengeld erhält, sofern das Arbeitsamt davon ausgeht, daß das Arbeitsverhältnis aus "wichtigem Grund"¹² gelöst wurde. Am besten erkundigt man sich vorher, welche Beweise für eine Eigenkündigung aus gesundheitlichen Gründen das Arbeitsamt fordert.

2. Rehabilitation und neue Lebensplanung

Wenn das Arbeitsverhältnis gelöst ist oder eine Kündigung bevorsteht, muß der Betroffene eine grundsätzliche Neuorientierung in seinem Leben anstreben. Er muß die alten Mobbing-Erfahrungen verarbeiten und abschließen, um das Leben wieder als lebenswert empfinden zu können.

Dabei können Selbsthilfegruppen oder angeleitete Gruppen, die in vielen Städten bereits existieren, wertvolle Hilfestellungen leisten.

XIV. Literaturempfehlungen

- Becker-Hugo, A. & Becker, H. (1992). Psychologisches Konfliktmanagement - Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit und Kooperation. München.
- Färber, C., Resch, M. & Werner, H. "...noch nicht zu spät ...", herausgegeben von der Kooperationsstelle Hamburg in Zusammenarbeit mit dem IAP Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitspädagogik e.V., Hamburg 1994.
- Glasl, F. (1992). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Leymann, H.(1993). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch.
- Leymann, H. (1995) (Hrsg.). Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch.
- Leymann, H. (o.J.). Begleitkoffer zum Buch "Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz". Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes.
- Niedl, K. (1995). Mobbing / Bullying am Arbeitsplatz. München: Hampp-Verlag.

Resch, M. (1994). Wenn Arbeit krank macht. Frankfurt/Main: Ullstein.
Schulz von Thun, F. (1988). Miteinander reden: Störungen und Klärungen, Bd. 1 und 2.
Reinbek b. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch.

XV. Adressen und Hilfsangebote

A. Beratung für Betriebe und Betriebs- und Personalräte, Vermittlung in Konfliktfällen:

IAP Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitspädagogik e.V.
Freschenhausener Weg 35
21220 Seevetal
Tel.: (04105) 85150
Fax.: (04105) 80263

Kooperationsstelle Hamburg
Besenbinderhof 60
20097 Hamburg
Tel.: (040) 2858-640
Fax.: (040) 2858-641

Dr. Heinz Leymann
Flaggskär Gullberna Park
371 32 Karlskrona
Tel.: (0046) 455 - 157 70
Tel.: (0046) 455 - 157 71
Schweden.

Heinz Leymann und andere Experten und Expertinnen sowie einige Institutionen haben sich in der Gesellschaft gegen psychosozialen Streß und Mobbing e.V. zusammengeschlossen. Sie versteht sich als Kontaktnetz und will erreichen, daß ein qualifizierter Erfahrungsaustausch zum Thema stattfindet.

GpSM Gesellschaft gegen psychosozialen Streß und Mobbing e.V.
Karlstr. 3
33175 Bad Lippspringe
Tel.: (05252) 53562
Tel.: (05252) 53582

B. Hilfsadressen für Betroffene:

Nach unseren Erfahrungen haben sich sehr viele Einzelpersonen und Vereine daran gemacht, Hilfe für Betroffene anzubieten. Leider können wir deren Angebot nicht überprüfen; wir können es auch nicht verantworten, ungeprüft alle Adressen zu veröffentlichen. Wer sichergehen will, welches Angebot wirklich vertrauenswürdig ist, wendet sich am besten an die Gesellschaft gegen psychosozialen Streß und Mobbing e.V. in Bad Lippspringe (Adresse siehe Seite 33).

Auch immer mehr DGB-Kreise und Einzelgewerkschaften haben sich des Themas "Mobbing" angenommen und können Adressen von Selbsthilfegruppen weitergeben.

Wer direkt Kontakt zu Selbsthilfegruppen aufnehmen will, wendet sich am besten an die Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Selbsthilfegruppen oder an regionale Selbsthilfezentren, z.B.:

Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Selbsthilfegruppen e.V.
35392 Gießen

Friedrichstr. 28
Tel.: (0641) 70222478

Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Selbsthilfegruppen e.V.
Bödekerstr. 85
30161 Hannover
Tel.: (0511) 391928

Deutsche Arbeitsgemeinschaft, Selbsthilfegruppen e.V.
Koskon NW
Friedhofstr. 39
41236 Mönchengladbach
Tel.: (02166) 248567

Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Selbsthilfegruppen e.V.
Albrecht-Achilles-Str. 65
10709 Berlin-Wilmersdorf
Tel.: (030) 891-4019

XVI. Gewerkschaftliche Angebote

Aufgrund des zunehmenden Bedarfes erstellen die Gewerkschaften Informationsmaterialien und leisten Hilfestellungen unterschiedlichster Art für Betroffene.

Bei den Hauptvorständen wird das Thema in den Angestelltenabteilungen oder in den Abteilungen Sozial- und Gesundheitspolitik behandelt.

Die Bildungseinrichtungen der Gewerkschaften behandeln das Thema in Seminaren und weiteren Informationsveranstaltungen.

Über das DGB-Bildungswerk e.V. (0211 - 4301 -369/370), Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf, können weitere Informationen und Bildungsprogramme abgefragt werden.

Darüber hinaus helfen die Gewerkschaften über die Betriebs- und Personalräte und die Vertrauensleute.

Die Kolleginnen und Kollegen, die in der Interessenvertretung tätig sind, haben in den meisten Fällen selbst Seminare besucht, so daß sie jeweilige Konfliktsituationen einschätzen und entsprechenden Rat geben können.

Viele Verwaltungs- und Geschäftsstellen der Gewerkschaften bieten unmittelbar vor Ort Informationen oder verfügen über Adressen von Selbsthilfegruppen, die in fast allen Großstädten vorhanden sind oder anderen Stellen, die Beratung und Hilfe leisten.

Soweit dies möglich ist, geben die Kollegin und die Kollegen des Angestelltensekretariates gerne Auskunft und helfen weiter.

Eine Beratung in Einzelfällen, die Begleitung bei Arbeitsgerichtsprozessen und die Hilfe in der persönlichen Lebenssituation ist durch die Mitarbeiter des Angestelltensekretariates nicht möglich.

Seminarkonzeptionen sind bei der IG Chemie-Papier-Keramik, Abt. Sozialpolitik, Königsworther Platz 6, 30167 Hannover, erhältlich.

Veröffentlichungen liegen vor von der

Gewerkschaft der Polizei, Postfach 309, 40703 Hilden
ÖTV- Bezirksverwaltung Nordrhein-Westfalen 1, Willi-Becker-Allee 10, 40227
Düsseldorf, "Info-Dienst für Vertrauensleute"

Weitere Veröffentlichungen werden wir in den folgenden Informationen zur
Angestelltenpolitik veröffentlichen.

XVII. Betriebsvereinbarungsentwurf

In dem Willen, das Betriebsklima in unserem Unternehmen zu verbessern, Konflikte produktiv zu nutzen und zu bearbeiten und negative Auswirkungen sozialer Konflikte auf einzelne zu verhindern, schließen Betriebsrat/Personalrat und Geschäftsleitung folgende Vereinbarung:

§ 1 Geltungsbereich

Diese Betriebs-/Dienstvereinbarung gilt für alle Betriebsangehörige desBetriebes.

§ 2 Belästigungsverbot

Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat sind sich einig darüber, daß in dem Betrieb/Unternehmen/Dienststelle keiner Person wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, persönlicher Eigenheiten, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung Nachteile entstehen dürfen. Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat sehen eine wichtige Aufgabe darin, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern.

Deshalb werden alle Betriebsangehörigen aufgefordert, Maßnahmen zu unterlassen, die die Entfaltung der Persönlichkeit einzelner beeinträchtigen können oder als Belästigung und Beleidigung empfunden werden können.

Insbesondere ist darauf zu achten, daß

- niemand in seinen Möglichkeiten, sich zu äußern oder mit seinem Kollegen und Vorgesetzten zu sprechen, eingeschränkt wird,
- niemand in seinen Möglichkeiten, soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten, beschnitten wird,
- niemand in seinem sozialen Ansehen beschädigt wird,
- niemand durch Wort, Gesten oder Handlungen sexuell belästigt wird,
- niemand durch die ihm zugewiesenen Arbeitsaufgaben diskriminiert oder gedemütigt wird,
- niemand physischer Gewalt oder gesundheitsschädigenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt wird.

§ 3 Sanktionen

Unabhängig von den im folgenden genannten Vorgehensweisen zur Verhinderung von Belästigungen und Beeinträchtigungen kommen Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat überein, daß sie belästigende Handlungen nach § 2 als ernstliche Verletzung des Betriebsfriedens betrachten. Personen, die trotz Ermahnung solche Verhaltensweisen ausüben, müssen mit Versetzung oder Entlassung rechnen.

§ 4 Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas

Zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Belästigungen werden regelmäßig Vorgesetztenschulungen durchgeführt, und zwar alle drei Jahre. Der Betriebsrat/Personalrat ist an der Konzeption der Schulung und Auswahl der Schulungsträger beteiligt und hat das Recht, an den Schulungen teilzunehmen. In den Schulungen sind dem Thema: "Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Mobbing" besonderer Raum zu lassen.

§ 5 Betriebliches Beschwerderecht

Jeder Betriebsangehörige, der sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebes benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt, hat das Recht zur Beschwerde. Nachteile dürfen ihm nicht daraus entstehen.

§ 6 Stufen der Beschwerdebehandlung

Ein Betriebsangehöriger, der eine Beschwerde nach § 5 vorbringt, kann zunächst ein Gespräch mit dem Konfliktgegner unter neutraler Leitung (Moderator) verlangen. Auf seinen Wunsch wird der Betriebsrat/Personalrat hinzugezogen. Der Beschwerdeführer hat das Recht, daß dieses Gespräch innerhalb von zwei Wochen nach seiner Beschwerde stattfindet.

Ergibt sich bei diesem Gespräch keine freiwillige Einigung, so muß innerhalb von weiteren zwei Wochen ein Vermittlungsgespräch stattfinden. Als Vermittler wird der nächsthöhere Vorgesetzte eingesetzt. Auf Wunsch des Beschwerdeführers kann der Personalrat/Betriebsrat hinzugezogen werden.

Kommen beide Konfliktgegner in diesem Gespräch nicht zu einer Einigung oder besteht der ursprüngliche Mißstand, der Anlaß zur Beschwerde gab, weiter, so kommt die Angelegenheit innerhalb von weiteren zwei Wochen vor die betriebliche Beschwerdestelle. Sie entscheidet nach Anhörung beider Seiten verbindlich.

§ 7 Zusammensetzung der betrieblichen Beschwerdestelle

Die betriebliche Beschwerdestelle ist eine ständige Einrichtung. Sie setzt sich aus je drei Mitgliedern, die von der Geschäftsleitung und vom Personal-/Betriebsrat benannt werden, zusammen. Den Vorsitz übernimmt eine neutrale Person (eventuell eine externe Person). Sie entscheidet einstimmig.

Die betriebliche Beschwerdestelle hat das Recht, Maßnahmen zur Beilegung des Konfliktes zu beschließen. Die Geschäftsleitung und der Personal-/Betriebsrat sind zur Umsetzung der Entscheidung der Beschwerdestelle verpflichtet.

Kommt keine Einigung zustande, wird ein externer Vermittler hinzugezogen, dessen Vermittlungsvorschlag angenommen werden muß.

§ 8 Betriebliche Ansprechpartner

Um eine Eskalation von Konflikten zu verhindern, werden betriebliche Ansprechpartner benannt, die von den Beschwerdeführern angerufen werden können, wenn sie sich belästigt oder benachteiligt fühlen. Die Ansprechpartner werden von Geschäftsleitung und Betriebsrat im Einvernehmen benannt, und zwar in folgender Anzahl: Pro 1.000 Mitarbeiter ein Ansprechpartner, mindestens aber zwei pro Dienststelle /Betrieb/ Unternehmensteil. Diese Ansprechpartner werden gesondert geschult und haben folgende Rechte:

- Gespräche zwischen zwei Konfliktgegnern einzuberufen und zu leiten, sofern noch keine Beschwerde nach § 6 geführt wurde,
- im Auftrag eines Beschwerdeführers Verhandlungen mit Vorgesetzten und Personalabteilung zu führen, um einen Mißstand zu beseitigen oder eine einvernehmliche Lösung zu finden,
- in der betrieblichen Beschwerdestelle als Sachverständiger aufzutreten und Lösungen vorzuschlagen,
- gegen Entscheidungen der betrieblichen Beschwerdestelle ein Veto einzulegen, wenn sie den begründeten Verdacht haben, daß es sich um einen Fall von Mobbing handelt.

Wenn der betriebliche Ansprechpartner ein Veto gegen die Entscheidung der betrieblichen Beschwerdestelle einlegt, muß diese einen externen Experten zum Thema Mobbing hören und dessen Vermittlungsvorschlag annehmen.

§ 10. Inkrafttreten, Kündigung

Diese Vereinbarung tritt am in Kraft.

Die Vereinbarung gilt auf unbestimmte Zeit, sie kann mit einer halbjährlichen Frist zum jeweiligen Jahresende gekündigt werden. Widerspricht die andere Seite der Kündigung, so gilt die Vereinbarung fort, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt wird.