



# Wenn aus Kollegen Feinde werden ...

Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing

Die Hölle, das sind die anderen!

Jean-Paul Sartre



# Wenn aus Kollegen Feinde werden ...

Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing

## Inhalt

- 3 **Vorwort**
- 4 **Psychokrieg am Arbeitsplatz**
- 6 **Wenn der Arbeitsplatz zum Kühlschrank wird**  
Wie man Mobbing erkennt
- 12 **Von Tätern, Opfern und Motiven ...**  
Wer warum mobbt
- 20 **Alles andere als lustig ...**  
Mobbingfolgen
- 24 **Was tun?**  
Handlungsstrategien und Mobbingprävention
- 36 **Alles was Recht ist**  
Das sagt Justitia
- 40 **Weiterführendes zum Thema Mobbing**  
Entwurf einer Musterbetriebsvereinbarung  
Fragebogen ›Stimmungs-Check am Arbeitsplatz‹  
Literatur  
Kontaktstellen/Beratung

## Vorwort

Wenn Beschäftigte am Arbeitsplatz Mobbing ausgesetzt sind, also gezielt und systematisch mit Intrigen, Schikanen, Beleidigungen und Benachteiligungen konfrontiert werden, ist das nicht nur ein persönliches Problem für die Betroffenen, sondern auch ein ernstes gesellschaftliches und wirtschaftliches Problem, mit dem sich sowohl die Betriebe als auch die Akteure von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz befassen müssen. Aus moralischen und ethischen Gründen, aber auch angesichts des demographischen Wandels mit einem kleiner werdenden Erwerbspersonenpotenzial sowie eines sich bereits abzeichnenden Fachkräftemangels darf es nicht sein, dass leistungsfähige und arbeitswillige Menschen aus der Arbeitswelt verdrängt werden. Darüber hinaus – und hier sind sich alle wissenschaftlichen Untersuchungen einig –

verschlingen Arbeitsausfälle durch Mobbing erhebliche Summen, die Unternehmen und Sozialleistungsträger belasten. Jeder und jede Einzelne, der oder die aus der Erwerbstätigkeit in die Arbeitslosigkeit und/oder Krankheit gemobbt wird, ist ein Fall zu viel.

Die vorliegende Broschüre gibt Informationen und Hilfestellung für Betroffene, sie enthält aber auch Handlungsanleitungen für Betriebe, damit Mobbing früh erkannt und wirksam bekämpft werden kann.

# Psychokrieg

Vier Wände. Kein Fenster. Fünf leer geräumte Schreibtische – keine Akten, keine Bildschirme, keine Schreibutensilien, keine Bücher, gar nichts. An den Schreibtischen sitzen fünf Männer. Sie blicken starr geradeaus. Sie reden nicht, weil Redeverbot herrscht. Sie laufen nicht herum, weil das nicht erlaubt ist. Sie telefonieren nicht, weil es keine Telefone gibt. Sie sitzen einfach da. Sie waren einmal unentbehrlich für ihre Firma. Heute sind sie überflüssig. Warum kündigt man ihnen nicht? Weil es in Japan undenkbar ist, einem Firmenangehörigen zu kündigen. Deshalb sitzen sie nun hier. Kaltgestellt abseits der Gemeinschaft. Die Geschäftsführung wartet geduldig auf ihre Kündigung. Einige reichen sie nach ein paar Tagen ein. Andere halten schweigend und zur Untätigkeit verdammt Monate durch. Viel länger schafft es kaum jemand – trotz asiatischer Duldsamkeit und weiterlaufender Bezüge ...

# am Arbeitsplatz


Japan ist weit weg, zumindest geografisch. Und zweifellos ist eine solche extreme Form der Missachtung des Menschen am Arbeitsplatz für uns kaum denkbar – schließlich gibt es Arbeitsgerichte, Betriebs- und Personalräte, Gewerkschaften und – last but not least – das verbrieftete Recht auf die Achtung der Menschenwürde. Also alles schön und gut? Mitnichten! Auch in Deutschland hat sich das Klima an vielen Arbeitsplätzen merklich abgekühlt. Das jedenfalls geht aus zahlreichen einschlägigen Befragungen und Untersuchungen der letzten Jahre hervor. Da lässt der Chef einen bestimmten Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft immer und immer wieder ›strammstehen‹, da verstummen regelmäßig die Gespräche, wenn eine bestimmte Mitarbeiterin die

Teeküche betritt. Oder von der Festplatte eines besonders fleißigen Mitarbeiters verschwinden immer mal wieder Dateien mit wichtigen Arbeitsergebnissen. Schlimm genug. Aber es geht noch heftiger. Da werden verschimmelte Lebensmittel in fremden Schreibtischschubladen endgelagert, da werden Autos

von Kolleginnen und Kollegen mutwillig beschädigt oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Selbstmord aufgefordert. Und wenngleich solche und andere ›Unfreundlichkeiten‹ nicht die Regel sind, die absolute Ausnahme sind sie leider schon lange nicht mehr.

Laut ›Mobbing-Report‹, einer repräsentativen Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, werden aktuell drei von 100 Beschäftigten am Arbeitsplatz diskreditiert, gedemütigt, verleumdet, beleidigt, an ihrer Arbeit gehindert, seelisch zermürt oder körperlich bedroht – kurz: Sie werden gemobbt. Bei ca. 37 Millionen Erwerbstätigen sind das über 1 Million Personen. Rechnet man die Mobbingopfer der Vergangenheit hinzu, ergibt sich eine gesamte Betroffenheitsquote von ca. 11 % aller Beschäftigten. Oder anders ausgedrückt: Jede neunte Person im erwerbsfähigen Alter ist schon mindestens einmal im Laufe des Erwerbslebens gemobbt worden. Das bleibt nicht ohne Folgen. Mobbing hat nicht nur für die Betroffenen weitreichende gesundheitliche, private und berufliche Konsequenzen, sondern auch für die Unternehmen, in denen gemobbt wird. Denn wenn Kollegen und Kolleginnen sich mehr mit dem Austausch von Gehässigkeiten als mit ihren Aufgaben beschäftigen, wenn Vorgesetzte sich weniger um das Wohl der Firma und mehr um die Schikanie ihrer Mitarbeiter kümmern, drückt das nicht nur die Stimmung, sondern auch das Betriebsergebnis. So schätzt der Deutsche Gewerkschaftsbund den mobbingbedingten volkswirtschaftlichen Schaden auf 15 bis 25 Milliarden € – jedes Jahr. Grund genug, etwas gegen Mobbing zu tun. Denn obgleich Mobbing für viele zum Schicksal wird, schicksalhaft ist es nicht.

# Wenn der Arbeitsplatz





# zum Kühlschranks wird ...

## Wie man Mobbing erkennt

### Mobbing ist kein Kavaliersdelikt!

Arbeit ist nicht nur die reine Freude. Wo klappt schon immer alles? Wer hat bei der Arbeit allein mit lauter netten Menschen zu tun? Wer regt sich nicht von Zeit zu Zeit über ›die da oben‹ auf? Und welcher Chef oder auch Chefin vergreift sich nicht ab und an im Ton, übt ungerechte Kritik oder geht mit Lob und Anerkennung äußerst sparsam um? Ebenso sind Meinungsverschiedenheiten mit Kolleginnen und Kollegen über die Lösung eines Problems etwas völlig Normales im Berufsleben. Wie sonst sollte auch die beste Lösung gefunden werden, wenn nicht im kritischen und konstruktiven Dialog miteinander? Und selbst der ›normale‹ Büroklatsch – so nervend er auch sein kann – hat seine soziale Funktion im Büroerlei und ist nur allzu menschlich ...

Davon soll im Folgenden nicht die Rede sein. Die Rede ist vielmehr von einem Phänomen, das seit einigen Jahren viele Betriebe heimsucht, sich in den Medien breiter Aufmerksamkeit erfreut, und nicht zuletzt viele Hunderttausend Menschen um ihre Lebensfreude und Gesundheit und oft genug auch um ihren Arbeitsplatz bringt. Die Rede ist von Mobbing, also dem systematischen ›Fertigmachen‹ des Schreibtischgegenübers, einer unterstellten Mitarbeiterin oder einfach eines Kollegen, mit dem man selbst wenig zu tun hat, der aber von anderen zum ›Sündenbock‹ ausgeguckt wurde.

Dabei ist Mobbing weder ein ›Kavaliersdelikt‹ noch unbeabsichtigt und schon gar nicht harmlos. **Mobbing bedeutet vielmehr, dass jemand am Arbeitsplatz systematisch und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert, benachteiligt und ausgegrenzt wird.**

Mobbing ›funktioniert‹ dabei in alle hierarchischen Richtungen: Zwischen Kollegen ebenso wie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mobbing kommt im Kleinbetrieb ebenso vor wie in Mittel- und Großbetrieben; Arbeiterinnen und Arbeiter sind genauso Betroffene und Täter wie Angestellte und Staatsdiener. Insofern ist Mobbing ›klassenlos‹ – und leider auch grenzenlos: Mittlerweile liegen aus vielen europäischen Ländern Untersuchungen vor, die eins unterstreichen: Mobbing ist keine Erfindung der Medien oder der Arbeitswissenschaft. Mobbing ist ein ernstes und weitverbreitetes Problem, das auf allen möglichen Ebenen

### Kurz-Schluss

Mobbing bedeutet, dass jemand am Arbeitsplatz systematisch und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert, benachteiligt und ausgegrenzt wird. In der Bundesrepublik werden von den derzeit rund 37 Millionen Erwerbstätigen aktuell über 1 Million Personen gemobbt. Schätzungen gehen davon aus, dass der mobbingbedingte Produktionsausfall rund 12,5 Mrd. € beträgt (Mobbing-Report 2003).

# Je länger der Mobbingprozess andauert, umso mehr Personen fühlen sich berufen mitzutun.

konsequent angegangen werden muss. Dazu muss das Problem allerdings erst einmal erkannt werden. Wie also sieht Mobbing aus? Wann wird aus Spaß Ernst, sprich Mobbing? Welche Handlungen sind mobbingverdächtig? Und wie sehen sie eigentlich aus – die Mobber?

## Stichwort Mobbing

Der Begriff ›Mobbing‹ leitet sich aus dem englischen ›Mob‹ ab, welches eine Verkürzung des lateinischen Begriffs ›mobile vulgus‹ = ›aufgewiegelte Volkmenge, Pöbel‹ darstellt. Erstmals wurde der Begriff von dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz verwendet, der mit Mobbing den Angriff einer Gruppe von Tieren auf einen Eindringling bezeichnete. Bereits in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff auch in den Bereich des menschlichen Sozialverhaltens übernommen, populärer wurde er Anfang der 80er-Jahre des 20. Jahrhunderts im Zusammenhang mit ersten Untersuchungen durch Professor Heinz Leymann über die gezielte Benachteiligung und Schikanie von einzelnen Beschäftigten am Arbeitsplatz.

## Mobbing erkennen ...

... ist am Anfang gar nicht so einfach. Rund ein Viertel der Mobbingopfer können im Nachhinein nicht einmal mehr sagen, wann der Terror eigentlich angefangen hat – sie haben es am Anfang schlicht nicht bemerkt.

Eigentlich kein Wunder,

schließlich geschieht vieles zunächst hinter ihrem Rücken. Da werden Gerüchte und Unwahrheiten gestreut, da wird ›vergessen‹, einen Mitarbeiter zu einer Arbeitssitzung einzuladen, da wird für das Geburtstagspräsent des Chefs gesammelt, ohne dass eine bestimmte Mitarbeiterin davon etwas mitbekommt, oder es werden Witze auf Kosten des Auszubildenden gemacht usw. Jedes solcher Vorkommnisse für sich allein genommen kann durchaus auf Zufall beruhen. Und viele Mobbingopfer reden sich auch lange – oft zu lange – ein, dass diese Dinge zufällig passiert sind. Schließlich sind sie sich keiner Schuld bewusst, erledigen ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen, grüßen bei Arbeitsbeginn die Kollegen mit einem freundlichen ›Guten Morgen‹ und vergessen am Mittag auch das obligatorische ›Mahlzeit‹ nicht. Gut, da war mal ein bisschen Theater mit Kollege XX oder Kollegin XY, aber das liegt schon lange zurück und hat mit den unglücklichen Zufällen sicher nichts zu tun...

Wenn der Zufall allerdings immer die gleiche Person benachteiligt, wenn für die Witze immer derselbe die Zeche zahlen muss, wenn immer eine bestimmte Mitarbeiterin ›schlecht aussieht‹, ist es nicht unwahrscheinlich, dass eine Kollegin oder ein Kollege hinter den Attacken steckt.

Was zu Anfang für die Betroffenen noch möglich war – das Mobbing einfach zu ignorieren – ist im fortgeschrittenen Stadium kaum noch möglich. Die Attacken werden heftiger

und systematischer. Zudem hat der Mobber bzw. die Mobberin inzwischen andere »infiltriert«, die sich nun ebenfalls am Mobbing beteiligen, sodass das Opfer einer unsichtbaren Mauer aus Missgunst und Feindseligkeiten gegenübersteht. Und diese Mauer wird immer höher und unüberwindlicher. Grundsätzlich gilt: Je länger der Mobbingprozess andauert, umso mehr Personen fühlen sich berufen, mitzutun. Diese Erfahrung machten jedenfalls rund drei Viertel der Mobbingbetroffenen – Grund genug, das Mobbing möglichst im Ansatz zu ersticken. Denn rollt die Schlammlawine erst einmal, ist sie nur noch schwer zu stoppen. In der Praxis scheint dies allerdings derzeit nicht gut zu funktionieren. Annähernd 90 % der Mobbingopfer erleben und erleiden diesen offenen, massiven Psychoterror, der nicht folgenlos bleibt: Das Opfer zieht sich zurück, wird unsicher, und macht stressbedingt Fehler.

Auch das bleibt auf Dauer nicht folgenlos, der Vorgesetzte bzw. die Personalleitung wird auf die Fehlleistungen des Mobbingbetroffenen aufmerksam und schreitet ein. Leider oft nicht, um dem Opfer beizustehen und die Übeltäter zur Rede zu stellen. Im Gegenteil: In 60 % aller Mobbingfälle wird das Opfer mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen wie Abmahnung, Versetzung oder Kündigungsandrohung überzogen – schließlich gilt der Gemobbte im Betrieb mittlerweile als problematischer und unzuverlässiger Mitarbeiter – eben als ein Que-

rant und Störenfried, der das Betriebsklima gefährdet...

So »angezählt« ist es dann nicht mehr weit bis zum Ausschluss: Der oder die Gemobbte geht oder »wird gegangen«. Dabei ist für einige der Verlust ihres Arbeitsplatzes zugleich auch der Abschied von der Arbeitswelt überhaupt: Zermürbt, psychisch und physisch angegriffen, oft an psychosomatischen Erkrankungen leidend, steht am Ende eines jahrelangen Mobbingterrors die Berufs- bzw. Arbeitsunfähigkeit.

## Mobbing von Anfang bis Ende ...

Die Erfahrung zeigt: Mobbing läuft in der Regel in mehreren aufeinanderfolgenden Phasen ab, wobei nicht alle Mobbingfälle alle Phasen durchlaufen müssen, d. h. es können auch einzelne Phasen übersprungen werden bzw. es kann auch frühzeitig gelingen, das Mobbing z. B. durch ein klärendes Gespräch zu stoppen. Das folgende Modell beschreibt den »klassischen« Mobbingverlauf, der von Anfang bis Ende vier Phasen durchläuft.

### Phase 1: Ungelöster Konflikt

Ein Konflikt steht im Raum und bleibt ungelöst. Es kommt zu ersten Schuldzuweisungen und vereinzelt persönlichen Angriffen.

### Phase 2: Der Psychoterror beginnt

Es kommt Bewegung in die Sache. Der eigentliche Konflikt gerät in den Hintergrund, während die betroffene Person immer häufiger zur Zielscheibe systematischer Schikanen wird. Damit einher gehen ein Verlust des Selbstwertgefühls sowie Isolation und Ausgrenzung.

### Phase 3: Arbeitsrechtliche Sanktionen

Die ganze Sache eskaliert. Die gemobbte Person ist stark verunsichert, kann sich nicht mehr konzentrieren, macht Fehler – sie gilt zunehmend als »problematisch«. Die Folgen: arbeitsrechtliche Sanktionen wie Abmahnung, Versetzung, Androhung der Kündigung.

### Phase 4: Der Ausschluss

Das Ziel der Mobber ist erreicht: Die betroffene Person kündigt oder ihr wird gekündigt bzw. sie willigt in einen Auflösungsvertrag ein.

## Mobbing in Zahlen und Fakten

### Nach einer repräsentativen Befragung haben Mobbingopfer unter folgenden Mobbinghandlungen zu leiden:

(Mehrfachnennungen möglich)

Gerüchte/Unwahrheiten	61,8%
Arbeitsleistung falsch bewertet	57,2%
ständige Sticheleien und Hänseleien	55,9%
wichtige Informationen werden verweigert	51,9%
Die Arbeit wird massiv und ungerecht kritisiert	48,1%
Ausgrenzung/Isolierung	39,7%
als unfähig dargestellt	38,1%
Beleidigungen	36,0%
Arbeitsbehinderung	26,5%
Arbeitsentzug	18,1%

### Wie oft und wie lange werden die Opfer gemobbt?

täglich	32,8%
mehrmals die Woche	32,3%
mehrmals im Monat	26,0%
seltener als mehrmals im Monat	17,9%

Ertragen werden musste das Mobbing im Durchschnitt 16,4 Monate, mehr als die Hälfte der Fälle dauerte unter einem Jahr.

Aus: Der Mobbing-Report, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsbericht 951. Dortmund/Berlin 2002

### Die Wahl der Waffen – Mobbinghandlungen

Der Mensch ist sehr einfallsreich, wenn es darum geht, anderen seine Zuneigung oder Liebe zu signalisieren. Leider geht er ebenso fantasievoll vor, wenn er anderen das Leben zur Hölle machen will. Die Methoden sind vielfältig und richten sich auch nach den Möglichkeiten, die die zum Mobbing entschlossene Person besitzt. So bedarf es z. B. für persönliche Beleidigungen, Hänseleien und Sticheleien weniger Voraussetzungen als beispielsweise für die Manipulation der Arbeitszeiterfassung oder für die willkürliche Erzeugung von Zeitdruck. Daher verwundert es kaum, dass Mobberinnen und Mobber je nach Berufsstatus Vorlieben für bestimmte Mobbinghandlungen pflegen.

Arbeiterinnen und Arbeiter üben sich beispielsweise häufig in verbalen Sticheleien, während Angestellte lieber

zur Ausgrenzung und Isolierung ihrer Opfer greifen. Und Beamtinnen und Beamte behalten bei Mobbingabsichten gerne ihr ›Herrschaftswissen‹ für sich: Nach dem Motto ›Wissen ist Macht‹ schneiden sie ihre zu Feinden erklärten Kollegen bevorzugt vom Informationsfluss ab. Grundsätzlich zeigen sich Mobber flexibel bei der Wahl ihrer Mittel, wenn sie nur ihren Zweck erfüllen. Und absichtlich oder unabsichtlich haben die Opfer auch noch ihren Anteil an der Wahl der ›richtigen‹ Strategie: Wer z. B. als Autonarr gilt, muss mit zerkratzttem Lack rechnen, wer den modischen Auftritt pflegt, wird vermutlich eine Bemerkung in diese Richtung ertragen müssen, wer Büropflanzen in sein Herz geschlossen hat, muss mit dem plötzlichen Dahinscheiden seiner grünen Lieblinge rechnen. Akzeptabel ist für den Mobber fast alles, was den anderen trifft.

Grundsätzlich lassen sich Mobbinghandlungen dabei in zwei Kategorien unterteilen:

**1. Mobbing auf der Arbeitsebene**, also z. B. Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten, Unterschlagung oder Manipulation von Arbeitsergebnissen, Infragestellen der Fähigkeiten eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin, Zurückhaltung von arbeitsrelevanten Informationen, unsachliche Kritik an Arbeitsergebnissen usw.

**2. Mobbing auf der sozialen Ebene**, also z. B. eine bestimmte Person wie Luft behandeln, demonstratives Schweigen bei Anwesenheit eines bestimmten Mitarbeiters, Verleumdungen, Anspielungen, kollektives Verlassen des Raumes, wenn eine bestimmte Mitarbeiterin eintritt usw.

Die Wahl der Mobbingmethode ist dabei bewusst oder unbewusst auch vom Geschlecht der zu mobbenden Person beeinflusst. So sind Frauen tendenziell eher Angriffen auf der sozialen Ebene ausgesetzt, Männer werden eher auf der fachlichen Ebene attackiert. Auch dies hängt mit der Absicht größtmöglicher Wirkung zusammen: Schließlich ist die Frau im klassischen Rollenverständnis eher das soziale, kommunikative und gefühlsbetonte Wesen, Angriffe auf dieser Ebene versprechen großen Erfolg. Demgegenüber verfügt der »klassische Mann« im Allgemeinen über weniger entwickelte soziale Kompetenzen. Hier macht es deshalb kaum

Sinn, ihn beispielsweise nicht zu grüßen – möglicherweise würde er es nicht einmal bemerken oder es würde ihn nicht weiter stören. Anders verhält es sich mit Angriffen auf seine fachliche Kompetenz: Wer an der Selbstdefinition des Mannes als »Macher, der alles im Griff hat« kratzt, dem ist der »Erfolg« fast sicher ...

Neben dem Geschlecht spielt auch das Alter des potenziellen Opfers eine nicht geringe Rolle bei der Stoßrichtung der Attacken. So sind Jüngere prinzipiell stärker von heftiger Kritik an ihrer Arbeitsleistung betroffen als »alte Hasen«, die über eine lange Berufserfahrung verfügen und in der Regel fachlich wenig angreifbar sind. Ihnen droht eine andere Gefahr, die zielgerichtet das Selbstbewusstsein zerstört: der Arbeitsentzug. Wer möchte schon gern als überflüssig und dem »alten Eisen« zugehörig stigmatisiert werden? Auch hier macht sich der Mobber bewusst oder unbewusst die Schwachstellen der Opfer zunutze.

Akzeptabel ist für den Mobber fast alles, was den anderen trifft.



# Von Tätern,

Wer warum mobbt

# Opfern und Motiven...

## Selbst schuld!?

Zu dick? Zu dünn? Zu moralisch? Zu lange Haare? Oder zu kurze? Zu fleißig? Zu faul? Zu durchschnittlich? Oder zu wenig durchschnittlich? Zu extravertiert? Oder zu still? Es ist bekanntlich nicht einfach, es allen Menschen recht zu machen, schon gar nicht, wenn man sich ein paar Ecken und Kanten bewahrt hat. Daraus abzuleiten, dass viele Mobbingopfer eine Mitschuld an ihrem Schicksal tragen, weil ihr Lebens- oder Arbeitsstil, ihr Aussehen oder ihr Auftreten nicht der Norm entspricht, ist allerdings voreilig. Zwar kann ein etwas anderes Aussehen oder ein nicht ganz angepasstes Verhalten Mobbing begünstigen, Auslöser von Mobbinghandlungen ist es hingegen eher selten. Das ist zwar einerseits tröstlich für »Paradiesvögel« in der Arbeitswelt, bedeutet aber auch, dass es kein allgemeingültiges Verhaltensmuster gibt, das vor Mobbing schützt. Denn ob ein Verhalten oder ein Aussehen als »normal« oder »auffällig« gilt, wird eben immer von der jeweiligen Umgebung definiert. So ist in der Werbeagentur der Auftritt im T-Shirt mit Leinenjackett zulässig, während in der Bank ein solches Outfit als zu lässig bewertet würde. Ähnliches gilt für die hoch motivierte neue Mitarbeiterin, die mit ihrem effizienten Arbeitsstil die im Laufe der Jahre etwas gemächlicher gewordenen Kollegen locker in den

## Kurz-Schluss

Untersuchungen haben ergeben: Weder gibt es das typische Mobbingopfer, noch generelle Verhaltensmuster, die vor Mobbing schützen. Es gibt allerdings besonders gefährdete Personengruppen sowie Berufsfelder, in denen Mobbing überdurchschnittlich häufig vorkommt.

Schatten stellt. Sie wird in dieser Umgebung schnell das Etikett »übereifrig« verpasst bekommen, während sie in einem jungen, dynamischen Team kaum auffallen würde. Aber was ist mit den Kolleginnen und Kollegen, die tatsächlich »komisch« sind, die sich zurückziehen, kaum noch Kontakt pflegen und eher mürrisch daherkommen? Die sind doch wohl selbst schuld, wenn sie gemobbt werden? Auch hier lohnt es sich, genauer hinzuschauen, damit nicht Ursache

Es gibt auch Berufsgruppen,  
in denen sich die Beschäftigten mit mehr Respekt  
und Achtung begegnen als  
der Durchschnitt.

und Wirkung verwechselt werden. Wird der Kollege gemobbt, weil er ›komisch‹ ist? Oder ist der Kollege vielleicht ›komisch‹, weil er gemobbt wird?

#### **Besonders gefährdet: Risikogruppen**

Untersuchungen haben gezeigt: Das typische Mobbingopfer gibt es nicht, es kann jede und jeden treffen. Was es allerdings gibt, sind persönliche und berufliche Konstellationen, die mit einem deutlich höheren Mobbingrisiko verbunden sind. So laufen z. B. Frauen, Auszubildende und ältere Beschäftigte schneller Gefahr als andere, mit Mobbing konfrontiert zu werden. Wer darüber hinaus z. B. noch im Pflegebereich oder in einer Bank arbeitet, gehört zum besonders bedrohten Personenkreis. Nach der bereits erwähnten Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) gehen nämlich vor allem Beschäftigte in sozialen Berufen nur wenig sozial miteinander um: Sie sind einem fast dreimal so hohen Mobbingrisiko ausgesetzt wie der Durchschnitt. Auch Bank-, Sparkassen- und Versicherungsfachleute müssen nicht nur mit Zahlen, sondern auch mit einem fast doppelt so hohen Mobbingrisiko rechnen. Aber es gibt auch Berufsgruppen, in denen sich die Beschäftigten mit



mehr Respekt und Achtung begegnen als der Durchschnitt. Dazu gehören z. B. Berufskraftfahrer, das Fahrpersonal des öffentlichen Personennahverkehrs oder auch Reinigungs- und Entsorgungskräfte. Aber auch Landwirte, Winzer und Landarbeitskräfte sind sich erheblich »grüner« als die meisten anderen Berufsgruppen. Insofern gibt es zwar nicht das typische Mobbingopfer, wohl aber besonders gefährdete Risikogruppen.

### Die üblichen Verdächtigen?

Anders als bei den Opfern ist das Profil der Täter schärfer umrissen. Zwar reicht das Spektrum der Mobber vom Arbeiter über den Angestellten bis hin zum Beamten. Und unter den vermeintlichen Übeltätern sind ebenso Frauen wie Männer, Ältere und Jüngere, Vorgesetzte und Kollegen vertreten. Aber eben in recht unterschiedlichem Maße.

So nehmen die Vorgesetzten einen unrühmlichen Spitzenplatz in Sachen Mobbing ein: Fast 40 % aller Fälle von Mobbing gehen ausschließlich auf ihr Konto. Weitere 10 % der Vorgesetzten verlassen sich nicht nur auf die eigenen Mobbingqualitäten, sondern verbünden sich mit den Kollegen des ausgeguckten Opfers. Auf solche unseligen Allianzen sind die »lieben Kollegen« allerdings nicht unbedingt angewiesen: In rund 20 % aller Fälle verbirgt sich hinter dem Terror ein Kollege oder eine Kollegin, in weiteren 20 % der Mobbingfälle ist es eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen, die ihr Opfer drangsaliert. Alles in allem ist die Wahrscheinlich-

## Mobbing in Zahlen und Fakten

### Mobbingrisiko nach Berufsgruppen

Der Mobbing-Report hat herausgefunden: Es gibt besonders und weniger mobbinggefährdete Berufsfelder. Der »Mobbing-Risiko-Faktor« beschreibt dabei den Quotienten aus dem Anteil der Mobbingfälle aus einer Berufsgruppe in Relation zu dem Anteil der Beschäftigten in der Berufsgruppe. Er gibt den Multiplikator im Verhältnis zum durchschnittlichen Mobbingrisiko an.\*

Berufsfeld:	Mobbing-Risiko-Faktor:
Soziale Berufe	2,8
Verkaufspersonal	2,0
Bank-, Bausparkassen-, Versicherungsfachleute	2,0
Techniker/Technikerinnen	1,8
Gesundheitsberufe	1,6
Rechnungskaufleute/Informatiker/Informatikerinnen	1,5
Büroberufe, kaufmännische Angestellte	1,3
Groß-, Einzelhandelskaufleute	0,5
Reinigungs- und Entsorgungsberufe	0,5
Berufe des Landverkehrs	0,3
Landwirtschaftliche Berufe	0,1

\* Aufgrund der z. T. kleinen Stichprobe sind diese Ergebnisse nur eingeschränkt repräsentativ.

## Mobbing in Zahlen und Fakten

### Wer mobbt?

Bei einer repräsentativen Umfrage der BAuA antworteten Mobbingbetroffene auf die Frage, von wem sie gemobbt wurden:

nur vom Vorgesetzten	38,2 %
gemeinsam vom Vorgesetzten und von Kollegen/-innen	12,8 %
nur von einer Kollegin/von einem Kollegen	22,3 %
von einer Gruppe von Kollegen/-innen	20,1 %
nur Untergebene	2,3 %
weiß nicht/keine Angabe	4,2 %

### Die Mobber verteilen sich dabei auf folgende Altersgruppen:

unter 25 Jahre	1,9 %
25 bis 34 Jahre	14,0 %
35 bis 44 Jahre	33,9 %
45 bis 54 Jahre	35,3 %
55 Jahre und älter	14,9 %

keit, vom Vorgesetzten selbst oder unter dessen Beteiligung gemobbt zu werden, noch größer, als der tätigen Missgunst der Kollegen ausgesetzt zu sein. Angesichts der Tatsache, dass es erheblich weniger Vorgesetzte als Arbeitskollegen gibt, lässt das an den Führungsqualitäten derselben zweifeln ...

Auch altersmäßig ist der typische Mobber dingfest zu machen: Die sogenannten ›besten Jahre‹, also zwischen 35 und 54, sind auch die aktivsten Mobbingjahre; annähernd 70 % aller Mobbingfälle kann dieser Altersgruppe gutgeschrieben werden. Und wenn hier vom typischen Mobber überwiegend in der maskulinen Form berichtet wird, hat das einigermaßen seine Berechtigung: 60 % der Mobber sind Männer. Und zwar meistens Männer, die schon länger als sechs Jahre in ›ihrem‹ Betrieb beschäftigt sind. Bringt man es auf den Punkt, so handelt es sich beim typischen Mobber um einen männlichen Vorgesetzten zwischen 34 und 54 Jahren, der bereits langjährig im Betrieb beschäftigt ist.

### Ursachenforschung...

Die Motive, andere am Arbeitsplatz zu verleumden, zu schikanieren und zu drangsalieren, sind vielfältig. Da kommt z. B. ein neuer Kollege in die Abteilung und will sich einfach nicht der geltenden ›Büro-Hackordnung‹ unterwerfen. Oder es wird ein Sündenbock gesucht, um von eigenen Fehlern abzulenken. Oder man will der Kollegin einen Denktzettel verpassen, weil sie sich beim Chef immer so wichtig macht. Oder man selbst muss immer die miesen Aufgaben erledigen, während sich der Kollege immer die Rosinen herauspicken darf. Vielleicht findet man diesen Kollegen auch noch unsympathisch? Und ausgerechnet der setzt jetzt zum Überholmanöver auf der Karriereleiter an!

Antipathie, Neid, Frust, falsch verstandener Ehrgeiz: alles bekannte Motive, die zum Mobbing führen können – wohl-gemerkt: können, nicht müssen. Damit aus dem ›Kopfmobbing‹ wirkliches Mobbing wird, bedarf es eines ›günstigen‹ Umfelds im Unternehmen. Ist dies allerdings gegeben, droht der ›kalte Krieg am Arbeitsplatz‹ mit einiger Wahrscheinlichkeit auszubrechen. Grundsätzlich sind dabei solche Unternehmen besonders gefährdet, die der Unternehmenskultur und insbesondere der Personalpflege wenig oder gar keine Aufmerksamkeit schenken. Wenn schon das Unternehmen mit den Beschäftigten wenig sorgsam umgeht, warum sollten es dann die Kollegen untereinander tun? Weitere betriebliche Auslöser bzw. begünstigende Faktoren von Mobbing können sein:

- Schlechte Arbeitsorganisation. Wenn die Arbeit schlecht organisiert ist, wenn Personalmangel die Regel statt die Ausnahme ist, wenn immer weniger Hände und Köpfe die gleiche oder mehr Arbeit schaffen müssen, dann werden Überforderung, Leistungsdruck und Stress zum ständigen Begleiter der Beschäftigten. In so einer angespannten Atmosphäre wird bei Fehlern und Versäumnissen schnell ein Sündenbock gesucht ...
- Mangelhafte Arbeitsgestaltung. Wenn die Arbeit schlecht gestaltet ist, wenn Beschäftigte ihre Qualifikationen nicht einbringen können, wenn die Arbeit monoton und wenig ansprechend ist, dann ist die Gefahr groß, dass manche Beschäftigte eine Abwech-

## Mobbing in Zahlen und Fakten

### Warum gemobbt wird

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

### Ich wurde gemobbt, weil bzw. wegen ...

ich unerwünschte Kritik geäußert habe	60,1 %
ich als Konkurrenz empfunden wurde	58,9 %
der/die Mobber neidisch auf mich war/-en	39,7 %
es Spannungen zwischen mir und Vorgesetztem gab	39,4 %
meiner starken Leistungsfähigkeit	37,3 %
ein Sündenbock gesucht wurde	29,1 %
meines Arbeitsstils	28,5 %
der/die Mobber meinen Arbeitsbereich haben wollte/-n	24,8 %
meiner angeblich unzureichenden Leistung	23,3 %
ich neu in die Abteilung/Gruppe gekommen bin	22,1 %
meines persönlichen Lebensstils	17,7 %
ich eine Frau/ein Mann bin	12,5 %
meines Aussehens	9,1 %
meiner Nationalität	3,8 %
meiner sexuellen Orientierung	2,2 %
sonstiger Motive	28,2 %
keine Ahnung, warum gerade ich gemobbt wurde	7,9 %

# Stress und Angst am Arbeitsplatz machen Mobbing wahrscheinlicher.

- selung suchen – sie fangen aus Frust oder Langeweile an, andere zu mobben.
- Autoritärer Führungsstil. Wenn alles ›von oben‹ diktiert wird, wenn unter ›Meinungsaustausch‹ immer der Austausch der eigenen Meinung gegen die des Chefs verstanden wird, wenn nie gelobt, aber häufig getadelt wird, wenn ein (Betriebs-)Klima der Angst herrscht, wenn Konflikte mit Macht und nicht mit Verstand gelöst werden, dann fühlen sich die Beschäftigten ermutigt, es dem ›Vorbild‹ Chef gleichzutun – schließlich ist der damit scheinbar erfolgreich ...
  - Fehlende Gesprächskultur. Wenn nicht miteinander geredet wird, wenn bei Konflikten keine Lösungen, sondern nur Schuldige gesucht werden, wenn aus jedem Dialog ein Monolog wird, dann bleiben anfangs vielleicht noch kleine Probleme ungelöst und gären vor sich hin – bis sie irgendwann groß sind und vielleicht in Mobbinghandlungen ein Ventil finden ...

Neben diesen innerbetrieblichen Auslösern begünstigen auch außerbetriebliche Faktoren Entstehung und Verbreitung von Mobbing. Die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt, gepaart mit einer weitverbreiteten Ellenbogenmentalität, lässt einigen Mobbing als akzeptables Mittel im Kampf um den Arbeitsplatz erscheinen. Damit erklärt sich auch die unterschiedliche Mobbingbetroffenheit der verschiedenen Berufsfelder: So stellen die Beschäftigten im sozialen Bereich ganz sicher keine Ansammlung zweifelhafter Charaktere dar, obgleich hier vergleichsweise mehr gemobbt wird. Vielmehr ist dieser Bereich seit längerem stark vom Stellenabbau betroffen. Das führt bei den verbliebenen Beschäftigten nicht nur zu einer hohen Stressbelastung, sondern auch zu einer großen Existenzangst. Und Stress und Angst sind zwei Faktoren, die die Bereitschaft erhöhen, sich unfaire

Vorteile zu verschaffen. Daneben spielt natürlich auch die wirtschaftliche Situation der Betriebe eine Rolle in Sachen Mobbing. So nutzen eine Reihe von Unternehmen diese Methode zum Personalabbau, indem »überflüssige« bzw. unliebsame Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinausgemobbt werden. Das rechnet sich in Euro und Cent: Wer selbst kündigt, erhält keine Abfindung ...

## Stichwort Arbeitszufriedenheit

Zumindest in Sachen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation ist einiges faul im Staate Deutschland. Zu diesem Ergebnis kommt jedenfalls eine Untersuchung der Gallup Organization, Princeton. Danach verspüren 84% der Deutschen keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, wobei 15% sogar »aktiv unengagiert« sind. Dem stehen nur 16% engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber, die loyal und produktiv sind und ihre Arbeit als befriedigend empfinden.

Der wichtigste Grund für das fehlende Engagement derart vieler Mitarbeiter ist schlechtes Management. Arbeitnehmer sagen aus, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt, dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben. So viel fehlendes Engagement kostet viel Geld. Gallup beziffert den gesamtwirtschaftlichen Schaden durch die Gruppe der unengagierten Mitarbeiter (hohe Fehlzeiten, niedrige Produktivität etc.) auf ca. 200 Mrd. Euro. Das entspricht in etwa dem gesamten Bundeshaushalt 2001. Gallup fand zudem heraus, dass gutes, mitarbeiterfokussiertes Management das beste Mittel zur Anhebung des Engagementlevels ist.

## Kurz-Schluss

Vorgesetzte sind überdurchschnittlich am Mobbing beteiligt. Die Motive für Mobbing sind vielfältig und reichen von Neid, Frust, Antipathie bis hin zu übertriebenem Ehrgeiz oder Existenzangst. Einige Firmen mobben auch, um Personal »abzubauen«. Grundsätzlich sind Firmen überdurchschnittlich vom Mobbing betroffen, die der Personalentwicklung und der Personalpflege wenig Aufmerksamkeit widmen und auch ansonsten eher schlechte Arbeitsbedingungen bieten.

# Alles andere



# als lustig ...

## Mobbingfolgen

### **Steter Tropfen höhlt den Stein**

Für die Täter ist es häufig nicht mehr als ein ›Spielchen‹, ein Mittel gegen die Langeweile am Schreibtisch, vielleicht auch nur ein Ausgleich für aufgestauten Frust am Arbeitsplatz. Für die Opfer ist es der Super-GAU, der größte anzunehmende Unfall, die Katastrophe schlechthin. Summieren sich doch all die Nickeligkeiten, Gemeinheiten und Schmähungen für die Opfer zu einer übermächtigen und scheinbar endlosen Attacke auf die persönliche Integrität und Würde. Im Regelfall bleibt so etwas nicht folgenlos für die gesundheitliche, berufliche und private Situation der Betroffenen. Zwar hängt das Ausmaß der Mobbingfolgen von der Dauer und Intensität des Psychoterrors sowie von der persönlichen Veranlagung des Opfers ab, unberührt von der alltäglich erlebten Ohnmacht und Hilflosigkeit bleibt allerdings kaum jemand. Im Extremfall erleben Mobbingopfer ihre Situation sogar ähnlich dramatisch wie Opfer von Flut- oder anderen Naturkatastrophen.

### **Mobbing und Beruf**

Keine fachliche und soziale Anerkennung während der Arbeit, dafür ständige Angriffe, unsachliche Kritik und persönliche Kränkungen – das lässt kaum einen Menschen unbeeindruckt. Früher oder später zeigen sich die ersten Folgen der seelischen Misshandlung: Der oder die Gemobbte wird unsicher, ängstlich, nervös und nicht zuletzt lust- und antriebslos. So angeschlagen, setzt sich ein unseliger Kreislauf in Gang. Die Konzentration lässt nach, es kommt zu Leistungs- und Denkblockaden, Fehler häufen sich, weitere Kritik setzt ein, Stress kommt auf, der Druck wächst, das Selbstbewusstsein schrumpft, der Überblick geht verloren...

Viele Mobbingbetroffene entwickeln irgendwann Schuldgefühle und zweifeln an ihren eigenen Fähigkeiten. Haben die anderen vielleicht recht? Bin ich meinen Aufgaben wirklich nicht gewachsen? Stelle ich eine Belastung für den Betrieb oder die Abteilung dar? Wer an diesem Punkt angekommen ist, braucht Hilfe. Hilfe, die im Rahmen der Fürsorgepflicht eigentlich der Arbeitgeber anbieten müsste. Die Wirklichkeit ist allerdings nicht selten eine andere: Nach dem Mobbing-Report der BAuA blieb nur bei jedem fünften Betroffenen das Mobbing ohne negative Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis. Alle Übrigen sahen sich Sanktionen durch den Arbeitgeber ausgesetzt bzw. verloren infolge des Mobblings

## Kurz-Schluss

Mobbing verursacht Schäden auf allen Ebenen: Betroffene verlieren häufig ihren

Arbeitsplatz, sehen sich Sanktionen seitens ihrer Arbeitgeber ausgesetzt, büßen ihr psychisches und physisches Wohlbefinden ein, werden krank. Den Betrieben entstehen zusätzliche Kosten durch Ausfalltage, Produktionsstörungen, Qualitätsdefizite, Aushilfskräfte, Versetzungen, Kündigungen und Einarbeitungen. Die Volkswirtschaft bzw. die Sozialversicherungssysteme müssen für Heilbehandlung, Kuren, Medikamente, Lohnersatzleistungen, Frührenten aufkommen. Alles in allem Geld, das besser in der Mobbingprävention aufgehoben wäre ...

ihren Arbeitsplatz (Mehrfachzuordnungen möglich):

- Über 20 % Prozent kündigten.
- Über 30 % Prozent stimmten einer Versetzung zu.
- Knapp 15 % wurde gekündigt.
- Rund 25 % wurden einmal oder mehrmals abgemahnt.
- Über 20 % wurde mit Kündigung gedroht.
- Über 8 % wurden zwangsversetzt.
- Über 15 % verloren ihren Arbeitsplatz durch einen Auflösungsvertrag.

Von denen, die infolge des Mobbing arbeitslos wurden, blieben es viele auch für einen Zeitraum von mehr als einem Jahr. Für sie war Mobbing der erste Schritt in den sozialen Abstieg.

### Mobbing und Krankheit

Der Psychoterror am Arbeitsplatz bringt nicht nur viele Menschen um ihren Arbeitsplatz, sondern auch um ihre Gesundheit. Ständige Kränkungen machen auf Dauer krank! Kaum jemand, der Mobbing gesund an Leib und Seele übersteht, fast 90 % der Gemobbten klagten während oder nach dem Mobbingprozess über psychische und physische Probleme.

Handelt es sich dabei anfangs oft noch um stressbedingte Symptome wie z. B. Schlafstörungen, Kopfschmerzen und Niedergeschlagenheit, münden solche Beschwerden nicht selten in ernsthafte und chronisch verlaufende Krankheiten, wie z. B.:

- schwere Depressionen,
- Erkrankungen des Magen-/Darmbereichs,
- Herz-/Kreislaufkrankungen.

Dass Mobbing ernsthafte Krankheiten verursachen kann, ist eine von vielen wichtigen Erkenntnissen des Mobbing-Reports der BAuA. So erkrankte von den hier befragten Mobbingbetroffenen über 30 % kurzfristig, weitere 30 % längerfristig, z. T. dauerte die Erkrankung über ein Jahr. Fast 20 % der vom Psychoterror Gestressten musste nach Ende des Mobbingprozesses erst einmal komplett abschalten und trat eine Kur an, über 15 % begaben sich in stationäre Behandlung. Und ein Drittel der Gemobbten brauchte therapeutische Hilfe, um das Erlebte zu verarbeiten und wieder Boden unter die Füße zu bekommen.

### Mobbing und Wirtschaftlichkeit

Einmal abgesehen von den menschlichen Tragödien, die Mobbing verursacht – eigentlich kann sich kein Unternehmen Mobbing leisten. Gemobbte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind häufiger krank, weniger motiviert und auch weniger produktiv. Gerade in Zeiten von Globalisierung und wachsendem Konkurrenzdruck sind es aber die Menschen in den Unternehmen, die mit ihrer Motivation, ihrer Leistungsfähigkeit und auch -bereitschaft ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein können. Entsprechend gilt es, Arbeitsplätze und Arbeitsumgebungen so zu gestalten, dass eine optimale Persönlichkeits- und Leistungsentfaltung aller Beschäftigten sichergestellt ist. Dazu gehört nicht nur, aber auch und



mit wachsender Bedeutung die Minimierung psychosozialer Gefährdungen am Arbeitsplatz. Neueste Berechnungen für Deutschland haben ergeben, dass 31 % aller Arbeitsunfähigkeitsfälle im Zusammenhang 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. Entsprechend groß sind hier auch die Einsparpotenziale für jedes einzelne Unternehmen! Die zunehmende Bedeutung, die psychosoziale Belastungen in unserer Arbeitswelt mittlerweile haben, wird auch daran erkennbar, dass die Ministerinitiative ›INQA – Neue Qualität der Arbeit‹ die Stress- und Mobbingprävention als ein Schwerpunktthema behandelt. Als solches sollten es auch die Unternehmen in wohlverstandener Eigeninteresse betrachten, denn nach wie vor gilt: Ein gesundes Betriebsklima ist Voraussetzung für gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und letztendlich auch für gesunde Unternehmen. Mobbing hingegen ist ein Symptom dafür, dass in der Firmenkultur einiges im Argen liegt, was sich auch in vermeidbaren Kosten niederschlägt.

Mobbing verursacht für jedes betroffene Unternehmen Kosten für:

- Produktionsstörungen,
- Qualitätsdefizite,
- Kosten für Aushilfskräfte,
- Kosten für Versetzungen, Kündigungen und Einarbeitungen,
- Verlust von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- Imageschäden bei Kunden und in der Öffentlichkeit.

Auch volkswirtschaftlich betrachtet ist Mobbing alles andere als billig. Vor allem die Kranken- und Rentenversicherungsträger sind hier finanziell in der Pflicht.

›Mobbingkosten‹ entstehen ihnen durch:

- medizinische Heilverfahren, Medikamente, Psychotherapien, Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen,
- Arbeitslosigkeit, Erwerbsunfähigkeit, Frühverrentung.

Mobbing verursacht Kosten in mehrstelliger Milliardenhöhe. Allein im Jahre 2000, so eine Berechnung des Mobbing-Reports, waren 3,1 % des Arbeitszeitvolumens aller Erwerbstätigen durch Mobbing beeinträchtigt. Auch in dieser Hinsicht ist Mobbing keine Kleinigkeit ...

# Mobbing macht krank. Mobbing ist teuer.



Was tun?

# Handlungsstrategien und Mobbingprävention

## Das können Betriebe tun

Es ist womöglich kein Zufall, dass Mobbing als Massenphänomen mit der gerade in den letzten Jahren verstärkten Einführung neuer Technologien und neuer Arbeitsformen zeitlich zusammenfällt. Denn Neues birgt neben neuen Chancen eben auch neue Risiken. So haben Dezentralisierung, flexible Arbeitszeitmodelle und die Einführung von Team- und Gruppenarbeit in vielen Fällen die Entscheidungs- und Handlungsspielräume des Einzelnen vergrößert und die Arbeit insgesamt interessanter und abwechslungsreicher gemacht. Zugleich ist aber auch die individuelle Verantwortung gewachsen, der Termin- und Zeitdruck hat zugenommen und die Arbeit ist durch stetige Leistungsverdichtung intensiver geworden. Das alles kann von den Beschäftigten als positive Herausforderung begriffen werden, die im

Falle der Bewältigung zu einem stärkeren Selbstbewusstsein und zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt. Damit die Veränderungen von den Beschäftigten aber als Herausforderung und nicht als Überforderung empfunden werden, müssen selbstverständlich die betrieblichen Rahmenbedingungen stimmig sein. Mit anderen Worten: Parallel zum technischen und strukturellen Wandel muss sich die gesamte Organisation entsprechend mitentwickeln. Unternehmen, die ihre Beschäftigten auf diesem Weg nicht ›mitnehmen‹, drohen wortwörtlich auf der Strecke zu bleiben. Dort, wo unter ›schlanker Produktion‹ vor allem eine abgespeckte Organisationsentwicklung verstanden wird, wo Personal nur als Kostenfaktor betrachtet wird und nicht als das wichtigste Firmenkapital, wo das Zwischenmenschliche keine Rolle spielt, entstehen Ängste und Unsicherheiten, die in Aggression und Mobbing umschlagen können.

Leider versäumen viele Unternehmen, die vielfältigen Auswirkungen von arbeitsorganisatorischen Veränderungen mit geeigneten Maßnahmen zu flankieren. So hat der Mobbing-Report herausgefunden, dass gerade Unternehmen, die eine Phase der Reorganisation oder Neustrukturierung durchlaufen, besonders anfällig für Mobbing sind. Kaum verwunderlich, schließlich bedeutet ›Neustrukturierung‹ zunächst einmal die Auflösung alter Strukturen. Da werden Arbeitsgebiete neu verteilt, Schnittstellen neu definiert, Verantwortlichkeiten neu geordnet, Aufgaben neu gestaltet – es bleibt kaum ein

## Kurz-Schluss

Mobbing ›passiert‹ nicht einfach so, sondern wird verursacht.

Dort, wo der Personalentwicklung wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, wo die Arbeit schlecht organisiert ist, wo das Betriebs- und Arbeitsklima schlecht ist, kann Mobbing gut gedeihen. Und hat sich Mobbing im Betrieb erst einmal festgesetzt, wird man es nur schwer wieder los! Deshalb kommt der Prävention große Bedeutung zu. Mobbing-Frühwarnsysteme, Aufklärungs- und Schulungsoffensiven sowie die Einrichtung von Mobbing-Arbeitskreisen und eines offiziellen Beschwerdesystems sind neben der Schaffung eines mitarbeiterzentrierten Betriebsklimas die besten Mittel der Mobbingprävention!

## Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Betriebe

Jedes Unternehmen kann vorbeugend einiges gegen Mobbing tun.

Als präventive Maßnahmen gegen Mobbing bieten sich an:

- Mobbing-Frühwarnsystem einführen!
- Aufklärungsinitiative mit Flyern, Broschüren und Veranstaltungen zum Thema Mobbing im Betrieb starten!
- Schulungen für alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte zum Thema Mobbing durchführen!
- Schulungen zu den Themen ›Führungsverhalten/Mitarbeitermotivation/ Konfliktmanagement‹ anbieten!
- Mobbing-Arbeitskreise installieren, in denen unterschiedliche betriebliche Hierarchien vertreten sind!
- Gesundheitszirkel einrichten!
- Mobbing-Beauftragten bestellen, der speziell qualifiziert ist!
- Beschwerdesystem installieren, das sowohl formelle Wege vorgibt, als auch Raum für informelle Lösungen offen lässt!
- Dienstvereinbarung zum Schutz vor Mobbing abschließen!

Jedes Unternehmen kann einiges für ein gutes und damit mobbingfeindliches Arbeits- und Betriebsklima tun. Als arbeitsorganisatorische Maßnahmen gegen Mobbing bieten sich an:

- Entscheidungen und Arbeitsabläufe für alle Beteiligten transparent machen!
- Die Aufgabenstellungen im gesamten Unternehmen kritisch überprüfen!
- Starre Hierarchien abbauen, flache Hierarchien einführen!
- Betriebliches Vorschlagswesen einführen!
- Mitarbeiter/-innen für ihre Aufgaben entsprechend qualifizieren!
- Individuelle Bedürfnisse bei Stellenbesetzungen berücksichtigen!
- Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter/-innen fördern!
- Veränderte Betriebsabläufe rechtzeitig kommunizieren!
- Mitarbeiter/-innen an sie betreffende Entscheidungen beteiligen!
- Arbeit so gestalten, dass sich die Mitarbeiter als Ganzes einbringen können!
- Vorgesetzte auch danach auswählen, wie gut sie Konflikte lösen können!
- Routinetätigkeiten auf mehrere Beschäftigte verteilen!

Stein auf dem anderen. Wenn ein solcher ›Umbau‹ nicht gut geplant wird, steht am Ende sicher nicht mehr Effizienz, sondern häufig eine unklare Arbeitsorganisation mit nicht geklärten Verantwortlichkeiten. Und diffuse Zuständigkeiten laden natürlich dazu ein, Verantwortung gegebenenfalls weit von sich zu weisen und Fehler auf andere abzuwälzen. Geht das Ganze dann noch mit Stress, Termindruck und Arbeitshetze einher, wächst die Neigung, anderen den ›schwarzen Peter‹ zuzuschieben. Darüber hinaus bedeutet ›Neustrukturierung‹ immer auch die Auflösung bisheriger Macht- und Imagepositionen, wobei es Gewinner und Verlierer geben kann. So etwas verunsichert und verleitet den einen oder die andere dazu, sich individuelle Startvorteile zu verschaffen. In solchen Situationen kann aus gesunder Konkurrenz erbitterte Feindschaft werden, bei der es gilt, den ›Gegner‹ von der Karriereleiter zu stoßen. Und so spannend die technologisch aufgerüstete ›neue‹ Arbeitswelt mit ihren ›teamorientierten und gruppenspezifischen Prozessen‹ auch sein kann – der Umgang damit will gelernt sein.

Das gilt für die neue Technik ebenso wie das Arbeiten im Team. Wer z. B. unsicher im Umgang mit der neuen Technik ist, wer im Team sachliche Kritik persönlich nimmt, wer die inhaltliche mit der Beziehungsebene verwechselt, der fühlt sich in solchen Arbeitszusammenhängen unwohl, wird unsicher, glaubt, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein – und versucht vielleicht, durch Mobbing sein Ansehen, seinen Status und vielleicht sogar seinen Arbeitsplatz zu retten.

So weit sollte es kein Unternehmen aus wohlverstandenen Eigeninteresse kommen lassen. Deshalb sollten die Veränderungen bereits im Vorfeld im gesamten Unternehmen bzw. in der betroffenen Abteilung kommuniziert und die Beschäftigten möglichst weitgehend am Verän-

derungsprozess beteiligt werden. Darüber hinaus sollten Personalentscheidungen für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sein. Das kann einer Neiddiskussion in den Reihen der ›Zukurzgekommenen‹ mit sich daran eventuell anschließenden Mobbinghandlungen vorbeugen. Das gleiche Prinzip – Transparenz – gilt natürlich auch für die Rollen- und Aufgabenverteilung. Hier müssen Verantwortlichkeiten eindeutig geklärt werden, damit bei Fehlern erst gar nicht nach vermeintlichen Sündenböcken gesucht wird. Und last but not least: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen auf eventuell neu anstehende Aufgaben entsprechend vorbereitet und qualifiziert werden. Denn wer sich überfordert fühlt, weil er z. B. mit dem neu installierten Computerprogramm nicht zurecht kommt, wird unsicher, ist gestresst und gefrustet – und sucht vielleicht in schwachen Momenten nach einem Ventil – und das kann Mobbing sein. Ob ein Betrieb mobbinggefährdet ist, lässt sich an einigen Frühindikatoren ablesen. So sollten die Alarmsirenen klingeln, wenn Krankenstand und Personalfluktuation hoch sind, wenn Arbeitsgerichtprozesse fast an der Tagesordnung sind, wenn soziale betriebliche Aktivitäten auf wenig Interesse bei den Beschäftigten stoßen, wenn cholerische Ausfälle von Vorgesetzten nichts Ungewöhnliches sind oder wenn Auseinandersetzungen in den Reihen der Beschäftigten oft lautstark geführt werden.

### **Das können Betroffene tun**

Für Betroffene ist es nicht einfach, den Teufelskreis Mobbing aus eigener Kraft zu durchbrechen. Die einen suchen die sachliche Aussprache mit den Mobbern. Andere wehren sich lautstark mit Worten. Einige suchen die gütliche Einigung mit dem Mobber. Nur wenige halten Angriff für die beste Verteidigung und mobben zurück. Und einige ganz Verzweifelte gehen den Mobber körperlich an ...

Wirklich erfolgreich ist diese direkte Selbsthilfe nur in den seltensten Fällen. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen: In mehr als vier von fünf Mobbingfällen scheitern diese Versuche. Eigentlich kein Wunder, schließlich gehört es zum Wesen des Mobbing, dem Opfer kaum eine Chance der Gegenwehr zu lassen. Schikanen werden kleingeredet oder der überspannten Fantasie des Opfers zugeschrieben. Oft werden die Attacken auch einfach geleugnet nach dem Motto: Wo kein Opfer ist, da findet sich auch kein Täter.

Trotz der (statistisch) geringen Erfolgsaussichten sollten sich Betroffene dennoch nicht von der direkten Selbsthilfe abhalten lassen. Gerade im Anfangsstadium lassen sich Konflikte vielleicht doch noch durch ein klärendes Gespräch lösen und das Mobbing ›abbiegen‹. Ein Versuch ist es allemal wert, zumal es für das eigene Selbstbewusstsein immer besser ist, aktiv zu werden, als die Feindseligkeiten einfach nur passiv zu erleiden. Neben dem Versuch, die Situation durch eigenes Zutun zu deeskalieren, sollten Betroffene auch daran denken, das Mobbing für andere offensichtlich zu machen. Schließlich ist es nicht ausgeschlossen, dass der eigene Fall eines Tages Gegenstand eines Arbeitsgerichtsprozesses wird. Dann ist es sinnvoll, Zeugen für bestimmte Vorgänge zu haben oder auch eigene schriftliche Aufzeichnungen vorlegen zu können. Neben Deeskalation und Beweissicherung ist es für Betroffene wichtig, sich selbst zu ›entstressen‹. Schließlich ist eine Mobbingssituation eine erhebliche Belastung für Körper und Seele, der es entgegenzutreten gilt. Deshalb sollten Betroffene alle Möglichkeiten der Entspannung und Ablenkung nutzen, damit das Mobbing nicht zum beherrschenden Thema im Leben wird.

Wer alleine nicht weiterkommt, sollte sich zunächst im Betrieb nach möglichen Helfern umschauen. Vermutlich gibt es Kolleginnen und Kollegen, die sich nicht am Mobbing beteiligt haben. Oft hilft es schon, sich diesen mitzuteilen, ihnen die Situation zu erklären und sie vielleicht als ›Verbündete‹ zu gewinnen. Das hebt zwar den Mobbingprozess nicht aus, führt aber erst einmal aus der zermürbenden Isolation heraus. Auch ist es immer besser, zuerst mit den Kolleginnen und Kollegen zu sprechen – bevor es die mobbende Person tut...

Dort, wo es sie gibt, sollten natürlich auch Betriebsärzte/-innen und Psychologen/-innen ins Vertrauen gezogen werden. Darüber hinaus kommt der oder die Vorgesetzte als Ansprechpartner/-in in Sachen Mobbing infrage.

Schließlich sollte es im Interesse der Abteilungsleitung liegen, dass produktiver Frieden statt destruktive Zwietracht herrscht. Handelt es sich beim Vorgesetzten und beim Mobber um ein und dieselbe Person – leider keine Ausnahme – ist es wahrscheinlich, dass sich die Geschäftsführung bzw. die Personalleitung für die Vorfälle interessiert. Denn Vorgesetzte sollen motivieren statt schikanieren, schlichten statt spalten, entscheiden statt entzweien. Mobbende Vorgesetzte sind insofern ungeeignet für die ihnen anvertrauten Aufgaben, was die Geschäftsführung wissen sollte. Den Weg zur Geschäftsleitung braucht im Regelfall niemand allein anzutreten, Unterstützung bietet der Betriebs- bzw. Personalrat, der selbstverständlich frühzeitig einbezogen und informiert werden sollte.

Neben der innerbetrieblichen ›Unterstützer-szene‹ sollten natürlich auch die außerbetrieblichen Hilfemöglichkeiten genutzt werden. Neben der Familie oder dem Partner kommen hier eine ganze Reihe von Anlaufstellen in Betracht: z. B.

### Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Betroffene

- Frühzeitig wehren!
- Aussprache mit dem Täter/der Täterin suchen!
- Ursachen des Konflikts suchen und Lösungsvorschläge machen!
- Kompromissbereitschaft zeigen!
- Kollegen und Kolleginnen ansprechen und Verbündete suchen!
- Inner- und außerbetriebliche Beratungs- und Hilfsangebote nutzen!
- Rechtsberatung z. B. der Gewerkschaft nutzen!
- Personal-/Betriebsrat einschalten!
- Eventuell die Geschäftsleitung über die Vorgänge informieren!
- Vorgänge aufzeichnen!
- Tagesprotokoll über die eigene Arbeitsleistung anfertigen!
- Stressabbau durch Sport, Entspannungstechniken etc.!
- ›Aufbauende Angebote‹ nutzen, z. B. Fortbildungen, Selbsthilfegruppen, Beratung!
- Auszeit nehmen, z. B. Urlaub oder Kur antreten!

Hausarzt, Psychologe, Gewerkschaft, Rechtsanwalt, Mobbingberatungsstellen und Selbsthilfegruppen.

Die Hilfen können je nach Ansprechpartner von der wichtigen seelischen Unterstützung über eine fundierte Rechtsberatung, z. B. im Kündigungsfall, bis hin zur Vermittlung persönlicher Bewältigungsstrategien reichen. Wie hilfreich außerbetriebliche Ansprechpersonen sind, unterstreicht der Mobbing-Report der BAuA. Danach hat ungefähr jede/-r zweite Mobbingbetroffene Rat und Tat der angesprochenen außerbetrieblichen Personen/ Institutionen als hilfreich erlebt.

Direkte Gegenwehr der Betroffenen, Hilfestellung von Kollegen und Kolleginnen sowie Unterstützung vom sozialen Umfeld wie Familie, Freunde und Lebenspartner können die Situation entspannen, in einigen Fällen den Teufelskreis Mobbing sogar durchbrechen. Dennoch sollte nicht unerwähnt bleiben, dass in mehr als 50 % aller Mobbingfälle erst die Kündigung bzw. die Auflösung des Arbeitsvertrages den Psychoterror am Arbeitsplatz beendet. Und auch eine andere Zahl stimmt nur wenig optimistisch: Nur knapp 20 % der Mobber wurden dem Mobbing-Report zufolge ihrerseits mit arbeitsrechtlichen Sanktionen belegt – ihnen wurde gekündigt bzw. sie wurden versetzt. Allein diese Zahlen verdeutlichen: Wenn sich Mobbing erst einmal ausgebreitet hat, ist es nur schwer zu bekämpfen.

Ein Grund mehr, verstärkt Prävention zu betreiben, d. h. durch vorbeugende Maßnahmen ein Betriebs- und Arbeitsklima zu schaffen, in dem Mobbing nicht gedeihen kann.

## Mobbing muss man von Anfang an bekämpfen.

### Das sollte in einer Anti-Mobbing-Dienstvereinbarung stehen...

In Sachen Mobbing müssen Unternehmen eindeutig Stellung beziehen und dies auch deutlich machen. Dafür sind Dienstanweisungen bzw. Betriebs-/Dienstvereinbarungen ein geeignetes Mittel. Neben der Definition von Mobbing sollten hier zu erwartende Sanktionen im Falle des Verstoßes gegen die Vereinbarung unmissverständlich fixiert werden. Darüber hinaus sollten Maßnahmen zur konkreten Bewältigung von Konflikten als auch zur präventiven Verbesserung des betrieblichen Klimas verankert werden. Neben der Einrichtung eines betrieblichen Beschwerderechts und der hervorgehobenen Interventionspflicht des Arbeitgebers ist die Festlegung des Verfahrensablaufs bei betrieblichen Beschwerden ein weiterer Bestandteil von Dienstvereinbarungen. Nicht zu unterschätzen ist übrigens der psychologische Effekt von Anti-Mobbing-Dienstvereinbarungen: Die Hemmschwelle für potenzielle Mobber steigt, da sie gegen fixierte Leitlinien ihres Arbeitgebers verstoßen und mit entsprechenden Sanktionen zu rechnen haben. Wie eine Anti-Mobbing-Dienstvereinbarung aussehen kann, zeigt das Beispiel im Anhang.

### Das können Kolleginnen und Kollegen tun

Eigentlich können Kolleginnen und Kollegen eine ganze Menge gegen das Mobben eines Kollegen tun – vorausgesetzt, sie wollen etwas tun. Der Mobbing-Report hat herausgefunden: Je mehr Personen sich beteiligen, desto länger dauert der Mobbingprozess. Oder andersherum: Je länger ein Mobbingprozess dauert, desto größer ist der Personenkreis, der sich an der Hetzjagd beteiligt. Das hat vielfältige Gründe. So erscheint vielleicht einigen anfangs Unbeteiligten das Mobbing irgendwie gerechtfertigt, zumal die ganze Geschichte einen gewissen Unterhaltungswert besitzt. Wann verliert das Opfer wohl die

Nerven? Wird man vielleicht Zeuge eines echten Alltagsdramas, mit Tränen, Nervenzusammenbrüchen und allem Drum und Dran?

Anderen fehlt es vielleicht einfach an ein wenig Zivilcourage. Und es erfordert tatsächlich etwas Mut, beim alltäglichen ›Herziehen‹ über einen bestimmten Kollegen in der Teeküche eine andere als die Mehrheitsmeinung zu vertreten. Schließlich läuft man Gefahr, plötzlich als Verbündeter des Opfers dazustehen und selbst gemobbt zu werden. Da ist die Versuchung groß, sich dem Gruppendruck zu beugen und ins gleiche Horn zu stoßen – selbst wenn man dabei einem anderen Unrecht tut. Was dabei vergessen wird: Die Gruppe und der Druck ist nur so groß geworden, weil niemand rechtzeitig dem ›Gruppenkern‹ – sprich dem Mobber – energisch entgegengetreten ist. Grundsätzlich gilt: Jeder Mobber ist nur so ›stark‹, wie es die Kolleginnen und Kollegen zulassen. Aus diesem Grunde ist die in unserer Gesellschaft weitverbreitete Gleichgültigkeit auch keine adäquate Verhaltensweise, wenn Kolleginnen oder Kollegen gemobbt werden. Wer die Sache also einfach so an sich ›vorbeilaufen‹ lässt, ist vielleicht unbeteiligt, aber keineswegs völlig unschuldig. Zumal es beim nächsten Mal auch einen selbst treffen kann...

Wer als Kollegin oder Kollege mitbekommt, dass ein anderer oder eine andere gemobbt wird, sollte deshalb schnell aktiv werden und eingreifen. Die möglichen Aktivitäten reichen dabei von solchen gegen den Täter bzw. die Täterin bis zu solchen, die das Opfer direkt unterstützen, also z. B. Gesprächsangebote machen, Unterstützung anbieten oder auch Betroffene bei Klärungsgesprächen begleiten.

### Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Kolleginnen und Kollegen

- Betroffene Personen ansprechen!
- Vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre schaffen!
- Das Gespräch einfühlsam, aber sachlich führen!
- Sich selbst Zeit und das ›Opfer‹ ernst nehmen!
- Die Probleme nicht bagatellisieren!
- Die Mobbingssituation durch Nachfragen (wer, wann, was) analysieren!
- Keine Vorverurteilung vornehmen!
- Keine Patentrezepte anbieten – die gibt es nicht!
- Keine weiteren Schritte ohne das O.K. des ›Opfers‹ einleiten!
- Verschiedene Handlungsalternativen gemeinsam durchspielen!
- Weitere Hilfsangebote empfehlen (Mobbingtelefon, Selbsthilfegruppen etc.)!
- Eventuell Rechtsbeistand vermitteln!
- Begleitung bei Klärungsgesprächen anbieten!
- Intrigen nicht unterstützen, sondern Partei für das Opfer ergreifen!
- Mitläufer/-innen ansprechen und sensibilisieren!
- Opfer über Tratsch und Gerüchte informieren!



### Das können Führungskräfte tun

Selbstverständlich ist jeder Chef und jede Chefin bemüht und auch davon überzeugt, eine gute Führungskraft zu sein, die die Mitarbeiter motiviert, unterstützt und fördert. Leider führt dieser Selbstanspruch in der Praxis dazu, dass die große Chance zur Reduzierung des Mobbing, die Prävention, nicht immer genutzt wird. Denn obgleich Mobbing in den Betrieben tagtäglich stattfindet, neigen Führungskräfte und Personalverantwortliche dazu, das Thema nach wie vor zu verdrängen. Bestenfalls wird noch zugestanden, dass Mobbing vielleicht in anderen Organisationen eine Rolle spielt, aber im eigenen Unternehmen, gar in der eigenen Abteilung? Keinesfalls! Eine solche Haltung ist durchaus nachzuvollziehen, schließlich könnte die Existenz von Mobbing auf Schuld und Versagen in der Personalpolitik und Mitarbeiterführung verweisen. Und das mag sich natürlich keine Führungskraft nachsagen oder vorwerfen lassen. Sinnvoll ist eine solche Einstellung nicht, da sie einem offenen und konstruktiven Umgang mit diesem auch wirtschaftlich relevanten Thema im Wege steht. Und sie ist sachlich auch nicht gerechtfertigt: Laut Mobbing-Report gibt es keine ›mobbingfreien Zonen‹, Mobbing kann insofern in jedem

### Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Führungskräfte

- Mobbing im eigenen Verantwortungsbereich zum Thema machen!
- Eindeutig Position gegen Mobbing beziehen!
- Informationen zum Thema durch Aushänge, Rundschreiben, Broschüren verbreiten!
- Regelmäßige Aussprachen initiieren!
- Stimmungs-Check mittels Fragebogen machen (siehe Anhang)!
- Ansprechperson für Beschwerden und Probleme benennen!
- Schlichtungsmodell für Konflikte einführen!
- Defizite in der Arbeitsorganisation abbauen!
- Bei eigenen Entscheidungen auf emotionale Auswirkungen bei den Betroffenen achten!
- Meinungsverschiedenheiten sofort ansprechen und klären!
- Gerüchte und Klatsch nicht ignorieren, aber kritisch bewerten!
- Eskalationen durch frühes Eingreifen verhindern!
- Sich selbst gesprächsbereit zeigen!
- Mögliche ›Betroffene‹ ansprechen!
- Sensibel für Stimmungen und das ›Klima‹ im eigenen Verantwortungsbereich sein!
- Fortbildungsangebote nutzen!

Unternehmen auftreten. Problematisch ist also nicht die Akzeptanz und der offensive Umgang mit dem Thema Mobbing, sondern das Tabuisieren und Ignorieren des Problems und das sich daraus ergebende Nichtstun. Das heißt, eine Führungskraft hat nicht deshalb versagt, weil in ihrem Verantwortungsbereich ein Mobbingfall aufgetreten ist, sondern erst dann, wenn sie ihn nicht zur Kenntnis nehmen will und nicht interveniert. Der erste Schritt zur Prävention ist somit zunächst eine sachliche und realistische Sicht der Dinge. Ist dieser Schritt erfolgt, ergeben sich gerade für Führungskräfte zahlreiche

Möglichkeiten vorbeugend, aber auch im konkreten Fall etwas gegen Mobbing zu tun.

Grundsätzlich sollten sich Vorgesetzte ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und sich entsprechend verhalten. Wer als Führungskraft Konflikte mit Macht und nicht mit Verstand löst, kann auf den nachgeordneten Hierarchieebenen kein anderes Verhalten erwarten. Nun ist es häufig so, dass Führungskräfte eher nach ihren fachlichen Qualitäten als nach ihren Fähigkeiten im Bereich Menschenführung ausgewählt und eingesetzt werden. Hier sollte sich jede und jeder mit Personalverantwortung kritisch hinterfragen, ob er oder sie im Bereich »Führung« ausreichend qualifiziert ist. Dass es hier zweifellos etwas zu verbessern gibt, belegt der Mobbing-Report. Über 60 % der befragten Mobbingopfer haben die fehlende Gesprächsbereitschaft ihres jeweiligen Vorgesetzten bemängelt, über 40 % hielten ihren Vorgesetzten eher für konfliktscheu und damit wenig geeignet, überzeugend in einer Mobbingssituation zu intervenieren. Wer sich als Führungskraft in diesen Bereichen unsicher fühlt, kann eventuell vorhandene Defizite mit gezielten Fortbildungen im Bereich Führungsverhalten und Konfliktmanagement leicht ausgleichen. Auch hier sind

## Vorgesetzte haben Vorbildfunktion.

Berührungspunkte fehlen am Platze, denn nicht die Defizite sind das Problem, sondern der passive Umgang mit denselben.

Zudem sollten Vorgesetzte deutlich machen, dass sie Mobbing keinesfalls als geeignetes Mittel zur Konfliktlösung akzeptieren. Hilfreich dabei sind z. B. Abteilungsrundschreiben, Bürobesprechungen und Mitarbeitergespräche, in denen das Thema Mobbing gezielt aufgegriffen und angesprochen wird. Ein solcher offensiver Umgang hat neben präventiver auch abschreckende Wirkung auf potenzielle Mobber: Ist das Thema Mobbing erst einmal enttabuisiert und von den Führungskräften eindeutig gebrandmarkt, verstößt jeder Mobber offensichtlich und willentlich gegen die Wünsche seines direkten Vorgesetzten. Das führt bei dem einen oder anderen sehr wahrscheinlich zum Nachdenken ...

Ein wesentlicher Schritt zur Mobbingprävention liegt in einer Beseitigung möglicher Defizite in der Arbeitsorganisation, soweit dies im Gestaltungsrahmen der jeweiligen Führungskraft liegt. Hier gilt auf Abteilungsebene das, was bereits im Rahmen der betrieblichen Mobbingprävention angesprochen wurde; also die Schaffung klarer arbeitsorganisatorischer Strukturen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, eine offensive Informationspolitik, eine beteiligungsorientierte Gestaltung von Planungs- und Entscheidungsprozessen sowie Transparenz in Bezug auf Entscheidungen. Ob und welche Defizite in diesem und auch anderen Bereichen vorhanden sind, lässt sich relativ einfach feststellen. Hierzu findet sich im Anhang ein Fragebogen für die Beschäftigten (»Stimmungscheck«), der Aufschluss über den Ist-Zustand einer Abteilung bzw. eines Unternehmens geben kann. In regelmäßigen Abständen wiederholt, kann er auch als Evaluation von durchgeführten Anti-Mobbing-Maßnahmen dienen.

Im konkreten Mobbingfall kann der Führungskraft die Aufgabe des Schlichtens zufallen. Günstig ist es, wenn sie dabei auf formale Regelungen zurückgreifen kann, die z. B. in Form einer Anti-Mobbing-Dienstvereinbarung (siehe Anhang) für den gesamten Betrieb gelten. Hier können z. B. Schlichtungsmodelle verankert sein, die den Weg der Konfliktlösung vorzeichnen.

Ein mögliches Modell: Können zwei Kolleginnen bzw. Kollegen einen Konflikt nicht unter sich lösen, müssen sie sich an den direkten Vorgesetzten wenden. Der wiederum ist verpflichtet, sich mit den beiden Streitenden zusammenzusetzen und nach einem tragfähigen Kompromiss zu suchen. Findet sich der nicht, muss der nächsthöhere Vorgesetzte eingeschaltet werden. Der allerdings steht für eine gütliche Einigung ausdrücklich nicht mehr zur Verfügung, sondern muss sich für eine der Parteien entscheiden. Da keiner der beiden riskieren möchte, als Verlierer dazustehen, steigt die Kompromissbereitschaft im Vorfeld merklich an.

Wenn diese Art der Konfliktlösung im Betrieb (noch) nicht institutionalisiert ist, sollte der Vorgesetzte auf »eigene Faust« intervenieren. Bei klarer Beweislage heißt das: Eindeutig Position beziehen, die Mobbinghandlungen aufzeigen, von der mobbenden Person unmissverständlich eine Änderung des Verhaltens fordern, Sanktionen androhen und diese im Fall der Fälle auch verhängen.

### Das können Betriebs- und Personalräte tun

Betriebs- und Personalräte können ihren Teil dazu beitragen, dass Mobbing im Unternehmen gar nicht erst entsteht. Einem aktiven Betriebs- bzw. Personalrat stehen zahlreiche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten zur Verfügung, die ihm der Gesetzgeber zwar nicht ausdrücklich zur Mobbingprävention übertragen hat, die aber durchaus der Verhütung von Mobbing dienen können. So kann der Betriebs- bzw. Personalrat z. B. von seinen Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Planung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen Gebrauch machen, um mögliche Spannungsquellen, die erfahrungsgemäß zu Mobbing führen können, bereits in der Planungsphase zu verhindern. Darüber hinaus kann der Betriebsrat in

vielen Bereichen einen positiven Einfluss auf die betrieblichen Rahmenbedingungen ausüben und so zur Mobbingprävention beitragen. Zu diesen Bereichen gehören z. B. alle Fragen die Ordnung des Betriebes und das Verhalten der Arbeitnehmer betreffend. Auch die Gestaltung der Dienst- und Schichtpläne kann erfahrungsgemäß zu Spannungen innerhalb der Belegschaft führen, wenn persönliche Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten ständig missachtet werden. Hier kann der Betriebs-/ Personalrat zu einem Interessenausgleich zwischen den betriebsbedingten Notwendigkeiten und den Interessen der Beschäftigten beitragen und mögliche Konfliktfelder im Vorfeld entschärfen. Urlaubs- und Überstundenregelungen sind neben der Lohngestaltung weitere Felder, auf die der Betriebs-/Personalrat Einfluss im Sinne der Konfliktvermeidung und damit der Mobbingverhütung nehmen kann. Das alles setzt entsprechende Kenntnisse über Ursachen und Erscheinungsformen des Mobbings voraus. Deshalb sollten Betriebs- und Personalräte natürlich auch – analog zu den Führungskräften – Fortbildungen zu diesem Thema besuchen. Denn erst wer sich intensiv mit dem Thema ›Mobbing‹ beschäftigt hat, ist in der Lage, sich sowohl in Fragen der Mobbingprävention aktiv einzubringen, als auch im konkreten Mobbingfall adäquat zu handeln.

Wenn der Betriebs- bzw. Personalrat von Mobbing im Unternehmen erfährt – sei es aktiv durch eigene Recherchen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen oder passiv im Rahmen einer Beschwerde oder eines Hilfesuchens – gilt es im Rahmen eines Gesprächs mit dem Betroffenen zunächst einmal, die Situation zu analysieren. Worum geht der Streit? Wie ist der Verlauf des Konflikts? Welche Parteien sind beteiligt? Welche Grundeinstellung zum Konflikt haben die Parteien? Wird der Konflikt für lösbar gehalten? Was wird von einer Lösung erwartet? Droht der

### Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Betriebs- und Personalräte

- Mobbing als Schwerpunktthema in der Betriebs-/Personalratsarbeit verankern!
- Mobbing-Sprechstunde einrichten!
- Fortbildungsangebote zum Thema Mobbing wahrnehmen!
- Im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen die Mobbingsituation im Betrieb ergründen!
- Mögliche Mobbingursachen, z.B. schlechte Arbeitsgestaltung, im Rahmen der Mitbestimmung aktiv angehen!
- Anti-Mobbing-Betriebsvereinbarung anregen bzw. erarbeiten (siehe Anhang)!
- Mögliche Betroffene ansprechen!
- Im konkreten Fall die Rolle des Vermittlers übernehmen!
- Bei eindeutiger Beweislage Sanktionen gegen die mobbende Person einfordern!

Konflikt sich auszuweiten oder ist er begrenzbar? Bei diesem Erstgespräch sollte zwar eine vertrauensvolle Atmosphäre herrschen, eine vorschnelle Parteinahme zugunsten des Betroffenen ist aber zu diesem Zeitpunkt zu vermeiden. Zunächst sollte die geschilderte Situation vielmehr gründlich analysiert werden, wobei auch die Sichtweise der ›anderen Seite‹ eine Rolle spielt. Kommt der Betriebs-/Personalrat zu der Einschätzung, dass ein beginnender oder auch schon fortgeschrittener Mobbingprozess vorliegt, kann er sich als Vermittler anbieten. Handelt es sich um einen Konflikt zwischen zwei Kollegen, kann er beide Parteien zu einem Gespräch bitten. Dabei hat der Betriebs-/Personalrat eher eine moderierende denn eine wertende Funktion. Ziel der Vermittlung ist zunächst die Herstellung einer sachlichen Gesprächssituation, in der die Streitpunkte offen zur Sprache kommen. Am Ende des Gesprächs sollte eine von beiden Seiten getragene Regelung stehen, wie mit dem Konflikt weiter umgegangen wird.

Handelt es sich bei den vermeintlichen Mobbern um eine Gruppe von Kollegen, so sollte sich der Betriebs-/Personalrat die Zeit für mehrere Gespräche zu dritt nehmen, also jeweils einen vermeintlichen Mobber, das vermeintliche Opfer und er selbst als vermittelnde Instanz. So kann einer möglichen Gesprächseskalation begegnet werden, in der der Betroffene wieder in die Rolle des isolierten Außenseiters rutscht.

Die vermittelnde Rolle des Betriebs-/Personalrats wird erfahrungsgemäß nicht einfacher, wenn der Vorgesetzte an den Mobbinghandlungen beteiligt ist. Auch hier sollte der Betriebs-/Personalrat dem Betroffenen anbieten, mit ihm zusammen ein klärendes Gespräch zu führen. Selbstverständlich sollte er auch in dieser Situation nicht Partei ergreifen, wohl aber den Vorgesetzten auf seine im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Fürsorgepflicht hinweisen.

Das alles muss natürlich nicht funktionieren. Stellt sich heraus, dass die Vermittlung des Personal-/Betriebsrats nicht angenommen wird, kann er als letzten Versuch einer gütlichen Einigung die Einschaltung eines außerbetrieblichen Vermittlers vorschlagen. Bleibt auch dieser Versuch fruchtlos, könnte der Betriebs-/Personalrat gemeinsam mit der betroffenen Person entscheiden, ob und welche rechtlichen Schritte im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes eingeleitet werden sollen.

# Alle gemeinsam können Mobbing wirksam bekämpfen.

# Alles



# was Recht ist

## Das sagt Justitia

### **Mobbing vor Gericht**

Darf man das eigentlich ungestraft tun? Andere schikanieren, drangsaliieren, verleumden, piesacken, benachteiligen, entwürdigen, herabsetzen? Ist das erlaubt? Eindeutig nein! Zwar hat die Bundesregierung auf ein spezielles Anti-Mobbing-Gesetz im Unterschied zu einigen anderen EU-Staaten, z. B. Schweden oder Frankreich, verzichtet. Aber auch in Deutschland hält Justitia ihre schützende Hand über Mobbingbetroffene. So endet das Grundgesetz selbstverständlich nicht am Werkstor, entsprechend ist natürlich auch im Betrieb die Würde des Menschen unantastbar (§ 1), ebenso besitzt jeder Mensch auch hier das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit sowie das Recht auf körperliche Unversehrtheit (§ 2). Dabei finden diese durch das Grundgesetz geschützten hohen Rechtsgüter auch im Betriebsverfassungsgesetz ihren Niederschlag (§ 75 BetrVG).

Danach sind Arbeitgeber und Betriebsräte verpflichtet, nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit zu handeln und die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Insofern geben Grund- und Betriebsverfassungsgesetz die verbindliche Leitlinie vor: Der Arbeitgeber muss Mobbing unterbinden, gegen mobbende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgehen sowie alles tun, um Mobbing im Unternehmen zu verhindern.

### **Wie man sich wehren kann**

Es gibt vielfältige rechtliche Möglichkeiten für Beschäftigte, sich gegen Mobbing zu wehren. Der erste Schritt sollte immer die Beschwerde bei den zuständigen betrieblichen Stellen sein, wobei es laut BetrVG möglich ist, ein Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats zwecks Unterstützung oder Vermittlung hinzuzuziehen. Das Gute: Eine solche Beschwerde muss vom Arbeitgeber erst einmal entgegengenommen und geprüft werden. Sodann muss er Stellung nehmen und – soweit die Beschwerde von ihm als begründet bewertet wird – für Abhilfe sorgen. Dabei ist der Arbeitgeber natürlich nicht alleiniger ›Herr des Verfahrens‹: Wenn der Betriebs- bzw. Personalrat die Beschwerde für berechtigt hält, kann er beim Arbeitgeber

auf Abhilfe hinwirken und nach § 85 BetrVG gegebenenfalls die Einigungsstelle anrufen.

Darüber hinaus kann es für die mobbenden Kollegen, Vorgesetzten oder Arbeitgeber teuer werden, da die Mobbingbetroffenen nicht nur Anspruch auf Unterlassung haben, sondern darüber hinaus auch Schadensersatz- und Schmerzensgeldansprüche geltend machen können. Zudem ist Mobbing auch strafrechtlich häufig kein Kavaliersdelikt; je nach Einzelfall kommen Verfahren bzw. Anklagen wegen Beleidigung, Nötigung oder Körperverletzung in Frage.

### **Mobbing ist auch diskriminierend!**

Seit 2006 ist das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) in Kraft, auf das sich Mobbingbetroffene immer dann berufen können, wenn sie in ungerechtfertigter Weise aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität benachteiligt worden sind. Damit sind zugleich auch die Grenzen der Nutzbarkeit des AGG für Mobbingbetroffene genannt: Die Benachteiligung muss aus diesen Gründen erfolgt sein, wenn das AGG greifen soll.

Als solche verbotenen Benachteiligungen werden vom AGG auch Belästigungen angesehen, die mit einem der genannten Diskriminierungsmerkmale einhergehen. Und damit jeder und jede weiß, was unter ›Belästigung‹ zu verstehen ist, liefert das AGG eine eindeutige Definition. Danach ist eine Belästigung eine Benachteiligung, wenn unerwünschte Verhaltensweisen bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterung, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird. Diese Aufzählung ist keinesfalls abschließend, sondern exemplarisch zu verstehen. Sie soll verdeutlichen, dass die Eingriffe schwerwiegend sein müssen. Ein rauer Umgangston am Arbeitsplatz, Unhöflichkeiten, die auf eine schlechte Kinderstube

# Das Grundgesetz endet nicht am Werktor: Auch im Betrieb ist die Würde des Menschen unantastbar.



schließen lassen, oder auch einfach soziale Inkompetenz, die die Schwelle des geringfügigen Eingriffs nicht überschreiten, reichen nicht aus, um eine Belästigung im Sinne des AGG zu bejahen.

Ausdrücklich widmet sich das AGG auch der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, die natürlich auch eine verbotene Benachteiligung im Sinne des AGG sein kann. Das ist dann der Fall, wenn ein unerwünschtes sexuell bestimmtes Verhalten bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird. Als unerwünschtes Verhalten nennt das AGG exemplarisch unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, unerwünschte sexuell bestimmte körperliche Berührungen oder Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie auch das unerwünschte Zeigen und sichtbare Anbringen von pornografischen Darstellungen.

Wenn Mobbing als Benachteiligung i.S.d. AGG identifiziert wird, nennt das AGG zu ergreifende Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers zum Schutz vor Benachteiligungen. Auch wenn andere Beschäftigte gegen das Benachteiligungsverbot verstoßen, ist der Arbeitgeber in der Pflicht – er muss entsprechende Maßnahmen ergreifen, welche die Benachteiligung unterbinden. Das können z. B. Maßnahmen wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung sein.

Allerdings: Wer sich benachteiligt fühlt und sein Rechte vor Gericht durchsetzen möchte, trägt – zunächst – die Beweislast. Hat jedoch der Betroffene Indizien bewiesen, die eine Benachteiligung wegen eines geschützten Diskriminierungsmerkmals – siehe oben – vermuten lassen, verlagert sich die Beweislast. Dann muss der Arbeitgeber beweisen, dass die unterschiedliche Behandlung rechters war.

Eine wichtige Rolle bei der Bekämpfung von Diskriminierungen spielt auch die Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Sie ist Anlaufstelle für alle Menschen, die sich wegen der im AGG genannten Gründe benachteiligt fühlen. Zu den Aufgaben dieser Stelle gehören neben Information, Beratung und auf Wunsch Unterstützung von Betroffenen bei einer gütlichen Beilegung auch die Entwicklung von Maßnahmen zur Verhinderung von Benachteiligungen. Sie hat ihren Sitz beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Die Bundesregierung nimmt dieses Thema sehr ernst. Weitergehende gesetzliche Regelungen zur Bekämpfung von Mobbing können allerdings weder das Nachweisproblem lösen noch Mobbing in den Betrieben verhindern. Daher setzt die Bundesregierung auf Information und Aufklärung. An Stelle neuer Gesetze wird dort zu Recht an die Sozialpartner appelliert. Vor allem die Personal- und Organisationsverantwortlichen in den Betrieben sind aufgefordert, geeignete Präventivmaßnahmen zu ergreifen, damit aus alltäglichen Konflikten am Arbeitsplatz kein Mobbing entsteht.

Die gleiche Auffassung wird auch von der Europäischen Kommission vertreten. So hat sie mit europäischen Sozialpartnern eine europäische Rahmenvereinbarung abgeschlossen, die einen maßnahmeorientierten Ansatz zur Bekämpfung von Belästigung und Gewalt auf Unternehmensebene verfolgt. Ziel ist, die Arbeitgeber, die Arbeitnehmer und ihre Vertreter für die Problematik der Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz zu sensibilisieren und ihr Verständnis zu fördern.

Wortlaut der Rahmenvereinbarung zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz im Original:

[http://www.ueapme.com/docs/joint\\_position/2007\\_Framework\\_Agreement\\_Harassment\\_and\\_Violence\\_at\\_Work.pdf](http://www.ueapme.com/docs/joint_position/2007_Framework_Agreement_Harassment_and_Violence_at_Work.pdf)

# Weiterführendes

Anhang



# zum Thema Mobbing

## Entwurf einer Musterbetriebsvereinbarung

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 des ... Betriebes.

### § 2 Belästigungsverbot

Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat sind sich einig darüber, dass in dem Betrieb/Unternehmen/Dienststelle ... keiner Person wegen Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, 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 Vorgesitzenschulungen 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 einzubereufen 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.

### § 9 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.



### Fragebogen ›Stimmungs-Check am Arbeitsplatz‹ (bitte ankreuzen)

- Die Stimmung im Team, in der Abteilung ist unserem Vorgesetzten/unserer Vorgesetzten gleichgültig. Probleme zwischen Kollegen werden gar nicht angehört – Hauptsache, alles funktioniert.
- Im Betrieb herrscht starker Konkurrenzdruck – wer hinauf will, braucht Ellenbogen.
- In der Firma gibt es mindestens einen der folgenden Stressfaktoren: Zeitdruck, Unterbesetzung, Lärm, Hitze, Schmutz oder ähnliches.
- Private Kontakte zwischen Kollegen zählen eher zur Ausnahme.
- Wenn der Chef/die Chefin auf einen Mitarbeiter zu kommt, geht es meist um Überstunden oder Kritik. Lob, Anerkennung oder ein netter Satz zwischendurch kommen ihm/ihr kaum über die Lippen.
- In unserem Betrieb gelten starre Hierarchien. Eigenverantwortliches Arbeiten ist nicht gefragt, wichtige Informationen erfahren Mitarbeiter spät oder gar nicht.
- Konflikte, die in der täglichen Zusammenarbeit entstehen, werden oft unter den Teppich gekehrt. Keiner fühlt sich zuständig, Schwierigkeiten anzupacken.
- Die Fluktuation in der Firma/Abteilung ist hoch – viele Mitarbeiter sind frustriert und hoffen nur, möglichst schnell eine andere Stellung zu finden. In den letzten zwölf Monaten gab es eine Umwälzung (z. B. neues Firmenkonzzept, Umstellung auf EDV), auf die die Mitarbeiter kaum oder nicht genügend vorbereitet wurden.
- Das Team spaltet sich häufig in feste Koalitionen. Die Grüppchen untereinander tauschen sich kaum aus.

- In den letzten zwölf Monaten ist es mindestens einmal vorgekommen, dass ein Mitarbeiter gekündigt hat oder »gegangen« wurde, weil er mit dem Team/der Führungskraft nicht zurechtkam.
- Gerüchte und Tuscheleien gehören zur Tagesordnung. Offene Gespräche finden kaum statt.
- In unserer Firma gibt es keinen bzw. keinen engagierten Betriebs/Personalrat, an den sich jeder vertrauensvoll wenden könnte.
- Die Firma befindet sich wirtschaftlich derzeit in keiner günstigen Position. Stellenabbau wurde bereits durchgeführt, angekündigt oder kann nicht mehr ausgeschlossen werden.
- Wenn jemand im Team einen Fehler macht, sorgen bestimmte Kollegen dafür, dass es der Chef erfährt.
- Intrigen und Neid sind in der Abteilung sehr verbreitet.
- Der Chef ist oft launisch, unberechenbar oder duldet keinen Widerspruch.
- In der Abteilung arbeiten nur Männer. Einige davon scheinen von Kolleginnen/Mitarbeiterinnen wenig zu halten, was sie z. B. mit geringschätzigen Blicken, Äußerungen oder zweideutigen Anspielungen deutlich machen.
- Der Vorgesetzte mag ein exzellenter Fachmann sein – von seinen Mitarbeitern kapselt er sich allerdings soweit als möglich ab. An deren Meinung und Kompetenz scheint ihm nicht gelegen zu sein.
- Die Anweisungen von oben sind oft unklar oder widersprüchlich. Keiner weiß so recht, was er tun bzw. wie er sich verhalten soll.

### Auswertung:

#### o bis 4 Punkte:

Mit dem Betriebsklima an ihrem Arbeitsplatz dürfen Sie im Großen und Ganzen zufrieden sein. Die positive Stimmung scheint die meiste Zeit zu überwiegen. Kleine Spannungen oder Probleme sind im Arbeitsleben unvermeidlich und keine Grund zur Sorge, solange man sie nicht ignoriert, sondern aufmerksam verfolgt, wie sich die Dinge entwickeln. Die wenigen Schattenseiten, die Sie im Test aufgespürt haben, lassen sich möglicherweise leicht aus der Welt schaffen. Das Betriebsklima in Ihrer Firma ist offensichtlich gut genug, um die Knackpunkte im Team oder mit dem Vorgesetzten zu besprechen und gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.

#### 5 bis 9 Punkte:

In Ihrer Firma zu arbeiten ist offensichtlich kein reines Vergnügen. Zu viele Reibungs- und Konfliktpunkte tauchen auf, die unter Umständen auch in Psychoterror ausarten können. Regen Sie – wenn möglich – Verbesserungen an. Versuchen Sie, Verbündete im Betrieb zu finden, denen ebenso an einer Entschärfung des Konfliktpotenzials gelegen ist. Seien Sie in jedem Fall wachsam.

#### 10 und mehr Punkte:

Alarmstufe rot! Die Stimmung an Ihrem Arbeitsplatz ist offensichtlich äußerst gespannt. Dass es in diesem Betriebsklima zu Aggressionen und verdeckten Konflikten kommt, ist unvermeidlich – der ideale Nährboden für Mobbing. Im Alleingang können Sie vermutlich nichts ändern. Überlegen Sie in Ruhe, wo es innerhalb der Firma noch Ansprechpartner gibt, denen Sie wirklich vertrauen können. Nur ihnen sollten Sie ihre Befürchtungen mitteilen und gemeinsam überlegen, welche Wege noch offen stehen.

## Literatur

Beermann, B; Meschkutat, B.: Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Streß und Belästigung; erschienen in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderschrift S 38, Dortmund 1995

Esser, A.; Wolmerath, M.; Niedl, K.: Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene, Bund-Verlag, Frankfurt/Main 1999

Holzbecher, M.; Meschkutat, B.: Mobbing am Arbeitsplatz – Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien; erschienen in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sonderschrift S 49, Dortmund/Berlin 1998

Leymann, H. (Hrsg.): Der neue Mobbing-Bericht; Reinbeck bei Hamburg; Rowohlt Taschenbuch Verlag 1995

Meschkutat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland; erschienen in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 951, Dortmund/Berlin 2002

Projekt PräNet/DGB-Bildungswerk: Mobbing. Was tun? Ein Reader, Düsseldorf 1998

Rückert, J.; Bone, A.: Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz; INQA-Broschüre, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin 2008

Stadler, P.; Spieß, E.: Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin 2002

verdi-Bundesverwaltung (Hrsg.): Gemeinsam gegen Mobbing: Arbeitshilfe für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen, Frankfurt am Main 2007

Zapf, D.; Kuhl, M.: Mobbing am Arbeitsplatz: Ursachen und Auswirkungen, Fehlzeiten-Report 1999



### **Kontaktstellen/Beratung**

Persönliche Beratung und Hilfe von Experten bietet die MobbingLine NRW unter **[www.mobbingline.nrw.de](http://www.mobbingline.nrw.de)**

Hilfreich nicht nur zum Thema Mobbing ist auch die Website der ›Initiative Neue Qualität der Arbeit‹ (INQA), auf die unter **[www.inqa.de](http://www.inqa.de)** zugegriffen werden kann.



## Impressum

### Wenn aus Kollegen Feinde werden

Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25  
44149 Dortmund

INQA-Geschäftsstelle  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42  
10317 Berlin  
Telefon 030 51548-4000  
E-Mail [inqa@baua.bund.de](mailto:inqa@baua.bund.de)

Fachliche Bearbeitung: Dr. Beate Beermann, Frank Brenscheidt  
Konzeption und Text: Kontext Oster & Fiedler, Hattingen  
Gestaltung: GUD Helmut Schmidt, Braunschweig; eckedesign, Berlin  
Herstellung: Bonifatius Druckerei, Paderborn

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.  
Nachdruck der 6., korrigierten Auflage  
Oktober 2011

ISBN 978-3-88261-583-8

ISBN 978-3-88261-661-3

► Initiative Neue Qualität der Arbeit  
**inoq.de**

**baua:**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin