

Mobbing — Schikane am Arbeitsplatz

Begriff, Ursachen und Folgen - individuelle und betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Zusammenstellung
Wolfgang Widulle
6.7.2004

Inhaltsverzeichnis

1 Was ist Mobbing?	3
1.1 allgemeine Definitionen und ethymologische Herkunft	3
1.2 Mobbing.....	4
1.3 Bossing.....	4
2. Verursachung von Mobbing	5
3. Mobbing - Folgen für Betroffene	5
4. Typischer Verlauf	6
5. Mobbing-Aktivitäten	7
5.1 Angriffe auf die Persönlichkeit.....	7
5.2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen	7
6. Handlungsmöglichkeiten bei Mobbing	8
6.1 Individuelle Handlungsmöglichkeiten	8
6.2. Betriebliche Handlungsmöglichkeiten: Entwurf einer Musterbetriebsvereinbarung	9
6.3. Handlungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretung.....	11
7. Literatur	12

1 Was ist Mobbing?¹

1.1 allgemeine Definitionen und etymologische Herkunft

Eine Variante von »Konfliktverläufen« ist »Mobbing« (ZUSCHLAG 1997), wobei statt der Konfliktlösung eher das schikanöse »Wegekeln« stigmatisierter Personen im Vordergrund steht — und zwar speziell in der Arbeitswelt.

Der Begriff »*Mobbing*« geht auf das englische Wort »*mob*« zurück. Der Ursprung dafür liegt vermutlich in der lateinischen Bezeichnung »*mobile vulgus*«, was so viel bedeutet wie »*aufgewiegelte Volksmenge, Pöbel, soziale Massengruppierungen mit sehr geringem oder völlig fehlendem Organisationsgrad, in denen triebenthemmte, zumeist zerstörerisch wirkende Verhaltenspotenz vorherrscht*« (MEYERS GROSSES TASCHENLEXIKON 1992).

Das englische Substantiv »*mob*« wird übersetzt als »*Mob, zusammengerotteter Pöbel(haufen); Gesindel, Bande, Sippschaft*«. Als Verb hat das Wort die Bedeutung von »*lärmend herfallen über, anpöbeln, angreifen, attackieren*« (nach LANGENSCHIEDT 1986).

»*Mobbing*« ist demnach die Verlaufsform von »*to mob*« und wird neuerdings als Terminus Technicus benutzt zur Bezeichnung der Handlungen von Menschen, die — vorwiegend am Arbeitsplatz — (unterstellte) Mitarbeiter/innen, Kolleginnen/Kollegen oder Vorgesetzte schikanieren.

Der Begriff »*Schikane*« ist schon länger bekannt. Mit ihm verbindet sich die Bedeutung von »*Rechtsverdrehung, Spitzfindigkeit, kleinliche und böswillige Quälerei*« (MEYERS GROSSES TASCHENLEXIKON 1992).

Der Ursprung ist französisch: »*chicane*« bedeutet »*Spitzfindigkeit, Kniffe, Rechtsverdrehung, Streit, Händel, Zickzackweg*«. Das Verb »*chicaner*« bedeutet dementsprechend: »*Kniffe und Spitzfindigkeiten anwenden, sich (ohne Grund) herumstreiten, mit Kleinigkeiten plagen, Menschen in einen Streit oder einen Prozess verwickeln, argem, schikanieren*« (PONS 1986).

»*Bullying*« wird laut BRINKMANN (1995) im angelsächsischen Raum in der Bedeutung von »*Mobbing*« benutzt. Der Begriff ist vom Substantiv »*bully*« abgeleitet (d. h. »*brutaler Mensch*«, »*Tyrann*«) und geht in dieser Verwendung auf PIKAS (1989) zurück). Seit OLWEUS (1987; 1989, 1993, 1994) wird der Begriff »*Bullying*« insbesondere zur Beschreibung von vorwiegend körperlichen Attacken unter Schülern benutzt.

Für einen Teilbereich von »*Mobbing*«, die systematische Schikane von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Vorgesetzte, beginnt sich der Begriff »*Bossing*« (abgeleitet von »*boss*«, der Chef) durchzusetzen.

Damit ist jedoch der Wortschatz zur Bezeichnung von vergleichbar unerfreulichen Interaktionen zwischen Menschen noch keineswegs erschöpft. Dazu zählen beispielsweise auch Betrug, Intrigen, Hinterhältigkeit, Hinterlist, Korruption, Lügen, Sadismus und Täuschungen etc., denn gerade auf diesem Gebiet der zwischenmenschlichen Begegnung scheinen viele Mitmenschen ausgesprochen erfindungsreich zu sein.

Eine erste, allerdings noch unbefriedigende Definition von »*Mobbing*« im engeren Sinn hat LEYMANN (1993, S. 21) publiziert:

»Allgemeine Definition

Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.«

Diese Definition ist vor allem durch die Beschränkung auf »kommunikative« Handlungen und durch die Festlegung, dass Mobbing jeweils nur gegen eine Person gerichtet sei, problematisch.

¹ Zuschlag/Thielke 1998, 284ff

Eine weitere unnötige Einschränkung macht LEYMAN (1993, S. 22) durch die Beschränkung der menschlichen Gemeinheiten auf — genau abgezählte — 45 Mobbing-Handlungen und die Vorgabe, dass die Schikanen mindestens jede Woche und dazu noch fortlaufend über mindestens ein halbes Jahr erfolgen müssen:

»Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen.«

In der Literatur finden sich inzwischen zahlreiche Varianten von Mobbing-Definitionen. Zuschlag (1997 S. 6) hat deshalb die folgende Ergänzung bzw. Korrektur der Definition Leymanns vorgenommen:

Der Begriff »Mobbing« beschreibt schikanöses Handeln einer oder mehrerer Personen, das gegen eine Einzelperson oder eine Personengruppe gerichtet ist. Die schikanösen Handlungen werden meistens über einen längeren Zeitraum hin wiederholt. Sie implizieren grundsätzlich die Täter-Absicht, das (die) Opfer bzw. sein (ihr) Ansehen zu schädigen und es (sie) gegebenenfalls aus seiner (ihrer) Position zu vertreiben. Aber auch ohne Schikane-Absicht des Täters können dessen »normale« Handlungen von sensiblen Personen missverstanden und als Mobbing empfunden werden.

1.2 Mobbing²

Mobbing ist eine sehr alte Form des Konflikts, Mobbing bedeutet nichts anderes als Anpöbeln, und doch unterscheidet es sich vom landläufigen Konflikt. Obwohl Mobbing und dessen negativen Folgen für das Opfer, die bis hin zum Selbstmord reichen anerkannt ist, ist die Definition noch immer verwischt. Mobbing ein Prozess konfliktbelasteter Kommunikation am Arbeitsplatz, der zwischen Kollegen als auch zwischen Vorgesetzten und den Untergebenen stattfindet.

Mobbing am Arbeitsplatz hat für die betroffenen oft erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit, Bluthochdruck, Herzschmerzen, Magen- und Darmentzündungen, Geschwüre, Muskelverspannung, Körperfehlhaltung, Krankheiten wie z.B. stressbedingte chronische und psychiatrische Erkrankungen. Mobbing ist psychische Aggression gegen eine Person. Diese dauern mindestens einige Monate an und kehren regelmässig wieder, in mehr oder weniger grossen Abständen werden Sticheleien verabreicht, die eine noch so stabile Persönlichkeit zerstören kann. Es sind immer Angriffe mit System, die feindselig sind. Der Gemobbte wird sich bei den Vorgesetzten beschweren, was ihn, je nach Heftigkeit und Dauer in negativer Weise auffällig macht und zum Querulanten abstempeln kann. Das Opfer ist in der Regel unterlegen und soll aus seinem Arbeitsverhältnis herausgedrängt werden, nach dem einfachen Muster "Person weg - Problem weg"

1.3 Bossing³

Drangsalieren Chefs oder Vorgesetzte ihre Mitarbeiter, sprechen die Forscher von "Bossing" - eine sehr deutsche Mobbing-Variante, Folge der strengen Hierarchien in den Unternehmen.

Die Ursache ist, dass Vorgesetzte oft Persönlichkeitsprobleme haben. Nach eine Studie sollen 60 Prozent der deutschen Führungskräfte neurotisch gestört sein. "Sie schikanieren ihre Untergebenen aus Mangel an Selbstbewusstsein. Sie fühlen sich von starken Mitarbeitern bedroht." Bossing-Opfer sind in der Regel keine Drückeberger oder Faulpelze, sie sind fleissig und kreativ. Führungskräfte und Kollegen fühlen sich dadurch bedroht. Auch Umstrukturierungen und ein mieses Betriebsklima führt zum Bossing, die Opfer sind quasi die ausgewählten Sündenböcke und Blitzableiter für den Frust von Chefs und Kollegen. Nachfragen zu Arbeitsabläufen können ebenfalls zum Bossing führen. Leider ist es auch der öffentliche Dienst mit seiner hierarchischen Struktur, der es den Tätern immer wieder leicht macht, neue Opfer zu terrorisieren.

² members.aol.com 2000

³ members.aol.com 2000

2. Verursachung von Mobbing⁴

Bedingungen die Mobbing begünstigen bzw. die negativen Rahmenbedingungen, die Mobbing erst möglich machen. Die Liste zeigt nur einige Punkte auf. Meistens ist es nicht nur ein Faktor, sondern es greifen mehrere Bedingungen ineinander.

betrieblich/strukturelle Ursachen	individuelle Ursachen
unzureichende Kommunikationsstrukturen	mangelnde Konfliktfähigkeit
mangelnde Führungsqualifikation	Feindbilder
autoritärer Führungsstil	Angst vor Autoritätsverlust
hierarchische Machtstrukturen	Intoleranz
schlechte Arbeitsorganisation	Neid und Missgunst
unfähige, überforderte, missgelaunte, entscheidungsschwache, intrigante Vorgesetzte	mangelnde soziale Kompetenzen
Arbeit, die über- oder unterfordert	mangelnde Qualifikation
Rahmenbedingungen, die eigenverantwortliches Handeln erschweren bzw. unmöglich machen	Angst vor Veränderungen und Arbeitsplatzverlust
Rationalisierung oder Umstrukturierung von „oben“ diktiert	niedriges moralisches Niveau

3. Mobbing - Folgen für Betroffene⁵

Die über Monate und Jahren andauernden Feindseligkeiten der Mobber und Mobberinnen führen bei den Gemobbten zu verschiedenen gesundheitlichen Beschwerden.

Die häufigsten gesundheitlichen Störungen und Beschwerden, die bei den Betroffenen - auch in der Anfangsphase des Mobbing - auftreten können:⁶

- **Schlafstörungen**
- **Schweissausbrüche**
- **Kreislaufprobleme**
- **Herzbeschwerden**
- **Magen- und Gallenbeschwerden**
- **Ohrensausen (Tinnitus)**
- **allgemeine Störungen des vegetativen Nervensystems**
- **Migräne und Spannungskopfschmerzen**
- **Erschöpfungszustände**

Die häufigsten psychischen Beschwerden von Mobbing-Opfern⁷:

- **Konzentrationsprobleme/Selbstzweifel, Unsicherheit/**
- **Depressionen/Antriebslosigkeit/Weinkrämpfe**
- **Gefühle der Verzweiflung/Selbsttötungsgedanken/paranoide Zustände/Verfolgungswahn/Übersensibilität**
- **aggressive Stimmung/Hektik/Rastlosigkeit/Alpträume**

⁴ members.aol.com 2000

⁵ members.aol.com 2000

⁶ Zuschlag/Thielke 1998, 286f

⁷ Zuschlag/Thielke 1998, 286f

Durch Mobbing Betroffene haben unter z.T. schwerwiegenden negativen Folgen der verschiedensten Art zu leiden, z. B.⁸

Soziale Probleme

- Anfeindungen am Arbeitsplatz
- Ausgrenzung und Isolierung am Arbeitsplatz
- Mittelbare Auswirkungen auf die Familie und den Freundeskreis

Gesundheitliche Probleme

- Psychosomatische Gesundheitsstörungen (bis zur Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit)
- Selbstmordgefährdung
- Körperliche Schäden durch zunehmende Unfallneigung
- Einbuße an Leistungsfähigkeit

Rechtliche Probleme

- Disziplinarmaßnahmen (Ermahnungen, Abmahnungen, Kündigungsandrohungen) durch das Unternehmen
- Versetzung, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen
- Kündigung und Kündigungsschutzklage

Finanzielle Probleme

- Einkommenseinbußen
- Höhere Kosten (z. B. Fahrtkosten zum weiter entfernten Arbeitsplatz)
- Beratungs-, Anwalts- und Gerichtskosten
- Therapiekosten

Diese Probleme können sie oft nicht mehr allein bewältigen, sondern benötigen dabei die Hilfe anderer. Die Familie, Freunde und Bekannte können da als erste Anlaufstation nützlich und hilfreich sein.

Aber angesichts der infolge von Mobbing für die Betroffenen zunehmende auftretenden arbeitsrechtlichen und gesundheitlichen Probleme benötigen ausserdem professionelle Unterstützung. Leider ist diese oft nicht leicht zu finden.

Wer sich gemobbt fühlt, sollte deshalb nicht zögern, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, um den gesundheitsschädlichen Schikanen nicht völlig hilflos ausgesetzt zu sein.

Die wichtigsten Möglichkeiten sind in der folgenden Tabelle kurz zusammengestellt (ZUSCHLAG, FREUND & WENZEL 1996):

4. Typischer Verlauf

- ein Feindbild wird aufgebaut, eine Vorverurteilung findet statt
- die einzelnen Aktionen wirken häufig unbedeutend/ lapidar
- die einzelnen Aktionen sind in ihrer Absicht schwer beweisbar
- eine feindselige, bedrückende, doppelbödige Arbeitsatmosphäre entsteht
- andere Personen werden infiziert
- Bestätigung des Feindbildes mit passender Interpretationen
- Der Konflikt eskaliert

⁸ Zuschlag/Thielke 1998, 286f

5. Mobbing-Aktivitäten

Leymann beschreibt 45 Aktivitäten zu Mobbing und fasst sie in 5 Ebenen von Aktivitäten zusammen:

- Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit.

Statistisch werden in etwa folgende Aktivitäten beobachtet: Mobbing auf derselben beruflichen Ebene (44%), von oben nach unten (37%), von unten nach oben (9%).⁹

5.1 Angriffe auf die Persönlichkeit

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äussern
- Man wird ständig unterbrochen
- Anschreien oder lautes schimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit und Verhalten
- Mündliche Drohungen
- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutung, ohne dass man etwas direkt ausspricht

5.2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

- Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen, mit der Betroffenen
- Man lässt sich nicht ansprechen
- Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn/sie geredet
- Man verbreitet Gerüchte
- Man macht jemanden lächerlich
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- Man beurteilt den Arbeitsplatz in falscher oder kränkender Weise
- Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage

⁹ Häcker/Stapf 2004, 607

6. Handlungsmöglichkeiten bei Mobbing

6.1 Individuelle Handlungsmöglichkeiten¹⁰

Psychologische Beratung

Der Betroffene kann sein Mobbing-Problem Mobbing-Fachleuten ausführlich darstellen, die Ursachen analysieren und gegebenenfalls geeignete Gegenmassnahmen besprechen.

Psychotherapeutische Behandlung

Wer schon längere Zeit Mobbing-Attacken ausgesetzt ist, leidet häufig unter psychosomatischen Beschwerden (z.B. Schlaflosigkeit, Gastritis, Kopfschmerzen, Konzentrationsstörungen).

In solchen Fällen ist eine auf die Beschwerden abgestimmte psychotherapeutische Behandlung nützlich. Bei dieser Behandlung sollen nicht nur die Symptome behandelt werden, sondern vor allem die psychischen Ursachen der Beschwerden sollen durch sachgerechte Analyse der Systembedingungen der jeweiligen Arbeitswelt bewusst gemacht und nach Möglichkeit beseitigt werden.

Psychotherapeutische Behandlungen von Menschen, die durch Mobbing betroffen und dadurch gesundheitlich geschädigt sind, werden in der Regel durchgeführt von darauf spezialisierten Diplom-Psychologinnen und Diplom-Psychologen oder von Fachärztinnen und Fachärzten (insbesondere mit Schwerpunkt Psychiatrie).

Ärztliche Behandlung

Schnelle ärztliche (z.B. medikamentöse) Behandlung kann dann erforderlich werden, wenn z.B. lebensbedrohliche Zustände auftreten (z.B. Magengeschwüre, Kreislaufkollaps). In dieser Situation kann es hilfreich sein, Kontakt zu den Ärztinnen und Ärzten zu haben, die die Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und körperlichen Symptomen berücksichtigen und ernst nehmen.

Rechtsberatung

Arbeitgeber bedienen sich beim Mobbing häufig auch arbeitsrechtlicher Mittel (z. B. Ermahnungen, Abmahnungen, Umsetzungen, Versetzungen, Eingriffe in die Arbeitsverträge und die Vergütung, Kündigungen) und schrecken dabei auch vor Verstössen gegen Arbeitsverträge, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen nicht zurück. Manche Arbeitgeber greifen auch zu strafrechtlich relevanten Schikanemitteln (z.B. Verleumdung, Beleidigung, Körperverletzung).

Deshalb ist die rechtzeitige Beschäftigung mit den möglichen Rechtsfolgen von Mobbing durchweg anzuraten.

Wichtig ist es dabei für so genannte »Mobbing-Opfer«, einen mit dieser Thematik bereits vertrauten Rechtsberater zu finden (z.B. einen Fachanwalt für Arbeitsrecht, einen Rechtssekretär einer Gewerkschaft), da sonst die Gefahr besteht, dass effiziente Reaktionsmöglichkeiten übersehen werden.

Andererseits ist aber auch Arbeitgebern die gründliche Prüfung der möglichen Rechtsfolgen der von ihnen selbst beabsichtigten oder im Unternehmen geduldeten Mobbing-Aktivitäten zu empfehlen, weil sie dadurch nicht nur zivil- und strafrechtliche Konsequenzen vermeiden, sondern auch geschäftsschädigende Demotivation von Mitarbeitern und das Durchschlagen auf den Geschäftserfolg verhindern können.

Abzuraten ist allerdings von vorschneller Einleitung von Gerichtsverfahren, solange die aussergerichtlichen Regelungsmöglichkeiten noch nicht ausgeschöpft sind. *Begutachtung*

Durch Mobbing Betroffene benötigen oft Gutachten zur Dokumentation ihrer (vor allem)

¹⁰ Zuschlag/Thielke 1998, 287

psychosomatischen Beschwerden, die mit unterschiedlicher Symptomatik und verschiedenen Schweregraden im Laufe der Zeit auftreten,

- weil sie die Berechtigung zum längerfristig krankheitsbedingten Fehlen am Arbeitsplatz gegenüber ihrem Arbeitgeber nachweisen müssen,
- weil sie sich durch tendenziöse Gutachten der Auftraggeber falsch beurteilt fühlen,
- weil sie Heilkuren in Anspruch nehmen oder einen Rentenanspruch stellen wollen.

Je nach Sachlage sind dementsprechend fachärztliche Gutachten und/ oder Gutachten der behandelnden Psychotherapeuten erforderlich. Benötigt werden oftmals auch sachkritische Gutachtenanalysen, in denen die Fehler und Mängel von parteilich verfälschten Vorgutachten im Hinblick auf die Durchsetzung von Ansprüchen in Gerichtsverfahren analysiert und dokumentiert werden müssen.

Auftraggeber für Gutachten bei Mobbing-Fällen können sowohl Gerichte als auch die betroffenen Arbeitnehmer, aber auch Arbeitgeber und nicht zuletzt z. B. Rentenversicherungen sein.

Als Gutachter sollten vor allem Fachleute der verschiedenen Fachdisziplinen herangezogen werden, die einerseits über ausreichende Erfahrung als Gutachter verfügen und die andererseits mit der Mobbing-Problematik hinreichend vertraut sind.

6.2. Betriebliche Handlungsmöglichkeiten: Entwurf einer Musterbetriebsvereinbarung¹¹

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

§ 1 Geltungsbereich

Diese Betriebs-/Dienstvereinbarung gilt für alle Betriebsangehörige desBetriebes.

§ 2 Belästigungsverbot

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

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

Insbesondere ist darauf zu achten, dass

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

§ 3 Sanktionen

Unabhängig von den im folgenden genannten Vorgehensweisen zur Verhinderung von Belästigungen und Beeinträchtigungen kommen Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat überein, dass sie belästigende Handlungen nach § 2 als ernstliche Verletzung des

¹¹ Quelle :DGB/Bundesvorstand

Betriebsfriedens betrachten. Personen, die trotz Ermahnung solche Verhaltensweisen ausüben, müssen mit Versetzung oder Entlassung rechnen.

§ 4 Massnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas

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

§ 5 Betriebliches Beschwerderecht

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

§ 6 Stufen der Beschwerdebehandlung

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

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

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

§ 7 Zusammensetzung der betrieblichen Beschwerdestelle

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

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

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

§ 8 Betriebliche Ansprechpartner

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

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

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

§ 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.

6.3. Handlungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretung¹²

Im konkreten Einzelfall

Der Betriebsrat/Personalrat kann in einem Mobbing-Fall eingreifen. Er sollte einschreiten, wenn sich Kollegen gegen ein Opfer zusammenrotten oder wenn der Vorgesetzte, eventuell mit Unterstützung der Kollegen, gegen einen Untergebenen Mobbing-Handlungen unternimmt. Bevor Personal- oder Betriebsräte aktiv werden, sollten sie jedoch sehr genau beurteilen, um welche Art von Konflikt es sich handelt. Vorschnelles Reagieren zu Gunsten des vermeintlichen Opfers hat schon vielen geschadet. Hinterher stellt sich heraus, dass der Sachverhalt doch viel komplizierter ist als angenommen.

Ratschläge für das Erstgespräch mit einem von Mobbing-Betroffenen:

1. Hören Sie sich die Geschichte mit Anteilnahme an, aber vermeiden Sie es, Partei zu ergreifen.
2. Versuchen Sie zuerst, Massnahmen zu finden, die der Betroffene alleine kann. Sichern Sie ihm dabei Unterstützung zu, ohne seine Position zu übernehmen.
3. Bevor Sie selbst handeln, erbitten Sie sich eine Bedenkzeit. Nutzen Sie diese Zeit, um den Konflikt gründlich zu analysieren und um verschiedene Sichtweisen kennen zu lernen
 - Worum geht der Streit?
 - Wie ist der Verlauf des Konflikts?
 - Welche Parteien sind beteiligt?
 - Welche Machtpositionen haben die Beteiligten?
 - Welche Beziehungen haben sie untereinander?
 - Welche Grundeinstellung zum Konflikt haben die Parteien?
 - Wird der Konflikt für lösbar gehalten?
 - Was wird von einer Lösung erwartet?
 - Droht der Konflikt sich auszuweiten oder ist er begrenztbar?

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

Vermittlungsgespräche

In frühen Stadien kann der Betriebsrat/Personalrat sich als Vermittler anbieten. Wenn der Konflikt zwischen Kollegen stattfindet, so kann er beide Kontrahenten zu einem Gespräch bitten. Die Aufgabe des Betriebsrats/Personalrats ist es nicht, Partei zu ergreifen oder seine Wertung der Dinge darzustellen. Er sollte durch eine Vermittlung erreichen, dass ein sachliches Gespräch geführt wird und die Streitpunkte offen auf den Tisch gelegt werden. Am Ende des Gesprächs sollte eine einvernehmliche Regelung stehen, wie mit dem Konflikt weiter umgegangen wird. Handelt es sich um mehrere Widersacher, so sind generell mehrere Gespräche zu dritt mit zwei Konfliktgegnern und dem vermittelnden Betriebsrat besser als ein Gruppengespräch mit allen Beteiligten. Im Gruppengespräch kann sich leicht eine Dynamik entwickeln, in der der vom Mobbing Betroffene noch stärker ausgegrenzt wird als bisher.

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

¹² Quelle: DGB

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

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

Externen Vermittler einschalten

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

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

7. Literatur

DGB; Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz, 1997, zu beziehen über DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf, Tel.: 0211 430 13 47

Esser/Wolmerath; 1996, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Bund-Verlag,(enthält eine Musterbetriebsvereinbarung zu Mobbing)

Häcker, H.-O., Stapf, K.-H. (2004). Dorsch Psychologisches Wörterbuch. Bern: Huber

Hesse/Schrader; 1995, Krieg im Büro, Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst, Frankfurt a.M., Fischer Taschenbuch

Huber, Brigitte; 1993/1994, Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz, Niedernhausen, Falken-Verlag

Leymann, Heinz, Hg.; 1995, Der neue Mobbing-Bericht, Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote, Hamburg, Rowohlt Taschenbuch

Neuberger, Oswald; 1995, Mobbing, Übel mitspielen in Organisationen, München, Rainer Hampp Verlag

Niedl, Klaus; 1995, Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, München, Rainer Hampp Verlag

Resch, Martin Dr.: 1994, Wenn Arbeit krank macht, Frankfurt a.M. und Berlin, Ullstein Verlag

Walter, Henry; 1993, Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz, Frankfurt a.M., Campus Verlag

Weyand, Joachim/Behning, Bettina; 1993, Arbeitsrecht für Frauen, Frankfurt a.M., Fischer Taschenbuch

Zuschlag, B., Thielke, W. (1998). Konfliktsituationen im Alltag. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

<http://members.aol.com/Maykdm/> Download am 12.09.2000