

Institut für Weiterbildung an der Fakultät Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

Abschlussarbeit

Mobbing und Mobbingprävention im Betrieb

Im Rahmen der Weiterbildung zur „Betrieblichen
Konfliktberater/in – Weiterbildung für Betriebs- und
Personalräte“

Referentin:

Dipl. Sozialwirtin Silke Martini, Rechtsanwältin, Gender
Consultings

W. N.

Rüsselsheim, den 4.02.2008

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Abkürzungsverzeichnis | 3 |
| I. Einleitung | 5 |
| II. Ausgangssituation – Bestandsaufnahme..... | 7 |

III. Mobbing verstehen

- III.1 Was ist Mobbing?
- III.2 Die Mobbinghandlungen
- III.3 Eskalationsstufen die 4 Phasen des Mobblings
- III.4 Abgrenzung Mobbing / Konflikt
- III.5 Heißer Konflikt / Kalter Konflikt
- III.6 Eskalationsdynamik in Konflikten

IV. Ergebnisse der Mobbing Forschung

- IV.1 Wer gegen wen?
- IV.2 Die Kosten

V. Das Umfeld

- V.1 Einfluss der Betriebskultur
- V.2 Die Rolle der Führungskraft

VI. Prävention

- VI.1 Warum ist Prävention wichtig?
- VI.2 Wie kann Prävention aussehen?
- VI.3 Was können die Kollegen tun?
- VI.4 Was kann der Betriebsrat tun?
- VI.5 Was kann das Mobbingopfer tun?

VII. Fazit

Anhang

Anlage 1 - 45 Mobbing-Handlungen

Anlage 2 - 120 Mobbing-Handlungen nach Wolmerath und Esser

Anlage 3 - Eckpunkte einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zur Mobbingproblematik

Literaturverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---------------------------------------|
| AiB | Arbeitsrecht im Betrieb (Zeitschrift) |
| BetrVG | Betriebsverfassungsgesetz |
| bzw. | beziehungsweise |
| IT | Informationstechnologie |
| S. | Seite |
| s.a. | siehe auch |
| u.a | und andere |
| vgl. | vergleiche |
| z.B. | zum Beispiel |

I. Einleitung

In den Betrieben im IT Dienstleistungssektor kommt der individuelle Beratung der Mitarbeiter ein höherer Stellenwert zu als in klassischen Produktionsbetrieben. So ist zumindest meine Erfahrung aus 29 Berufsjahren und in den nunmehr 13 Jahren als Betriebsrat in bei einem amerikanischen IT Dienstleistungsunternehmen. Aus diesem Grund habe ich mich auch zu dieser Ausbildung zum betrieblichen Konfliktberater entschlossen. Das Thema Mobbing und insbesondere die Mobbingprävention interessiert mich deshalb besonders, da ich zu Beginn meiner Betriebsrattätigkeit selbst zu einem Mobbing ausgesetzt war. Eine eigentlich unbedeutende Meinungsverschiedenheit bei einer Diskussion im Rahmen eines Teammeetings verärgerte meinen neuen Vorgesetzten so sehr, dass er mich in den darauf folgenden eineinhalb Jahren auf verschiedenste Weise versuchte zu mobben. Klassisch war auch die Reaktion meiner Betriebsratkollegen, die selbstverständlich den Begriff Mobbing kannten, das dies aber in „unserem“ Betrieb vorkommen sollte, das war unmöglich. Keiner von ihnen wollte damit was zu tun haben oder wollte meinen Schilderungen glauben. In dieser Zeit durchlitt ich eine großen Teil der im Folgenden beschriebenen Veränderungsprozesse, angefangen bei der Verunsicherung, dem übermäßigen Misstrauen gegenüber anderen Menschen. Gesundheitliche Einschränkungen führten über Schlaflosigkeit, über anhaltende depressive Stimmung bis hin zu starken Magenbeschwerden und Schlafstörungen. Es waren letztlich nicht die eigenen Betriebsratskollegen, die mir helfen konnten, sondern die Kollegen am Arbeitsplatz, die den Terror gegen mich nicht mehr dulden wollten und mir so die Unterstützung und den Zuspruch gaben um diese Phase zu durchstehen und am Ende das Mobbing zu besiegen. Mit Sicherheit ein eher ungewöhnlicher Ausgang in Mobbingfällen, aber ich hatte eben Glück. Im Anschluss an meinen persönlichen Fall besuchte ich als Betriebsrat

Ende der 90iger Jahre zwei Mobbingseminaren, die mir halfen, das Geschehene besser zu begreifen und zu verarbeiten. Jetzt, 10 Jahre später stelle ich mich erneut diesem Thema, vor allem aber unter dem Vorzeichen der Prävention. Als erster Schritt sehe ich die Notwendigkeit, das Thema Mobbing innerhalb der Betriebsratsgemeinde ins Gespräch zu bringen. Nach Abschluss der Ausbildung werde ich im Rahmen einer Betriebsräteversammlung oder einer Gesamtbetriebsratsitzung, eine Präsentation zum Thema Mobbing halten.

II. Ausgangssituation – Bestandsaufnahme

Die Arbeitswelt ist in einem immer schneller werdenden Wandel begriffen. Durch die Globalisierung wird nicht nur Arbeit in immer neue Billiglohnländer verlagert, sondern längst sind diese Länder als neue und zukünftige Märkte entdeckt. So steigen die Absatzzahlen in den Schwellenländern beträchtlich und übersteigen bald die Möglichkeiten des Absatzes in den alten Industrieländern. Durch die neuen Technologien wächst die Welt enger zusammen. Der Druck steigt und längst werden nicht mehr nur einfachste Tätigkeiten in die aufstrebenden Länder Asiens verlagert. Dies sorgt für enormen Druck in den Belegschaften der alten Industrienationen. Unser Leben ist derzeit geprägt von einer relativ hohen Arbeitslosigkeit, von Anpassungsdruck und Wertewandel. In Politik und Wirtschaft sinken die moralischen Ansprüche.

Um ein paar Beispiele zu nennen:

Im Februar 2000 willigte der Mannesmann-Konzern überraschend einer Fusion mit Vodafone zu. Vorangegangen war eine dreimonatige Übernahme-Schlacht, einzigartig in der deutschen Wirtschaftsszene. Schließlich schluckte der britische Telekommunikationsriese das Düsseldorfer Unternehmen. Diese Entscheidung ließen sich die Manager und Aufsichtsräte mit fast 60 Millionen Euro Abfindungen vergolden. Zum Aufsichtsrat gehörten u. a. der ehemaligen IG-Metall-Chef Klaus Zwickel und Josef Ackermann.

Der gleiche Ackermann löste 5 Jahre später eine weitere Diskussionen über Werte und Moral in der Wirtschaft aus, mit der Ankündigung der Deutschen Bank, trotz hoher Profite weltweit noch einmal rund 5000 Stellen abzubauen. Dort waren seit Amtsantritt von Ackermann innerhalb von drei Jahren gut 20.000 von früher 85.000 Stellen abgebaut worden. Im gleichen Zeitraum steigerte die Deutsche Bank ihren Gewinn von 167 Mio. Euro im Jahr 2001 auf 2,5 Milliarden Euro im Jahre 2004.

Der Skandal um die „Lustreisen“ von VW-Personalvorständen und -chefs zusammen mit Ihren Betriebsräten erschütterte im Sommer 2005 die Bundesrepublik. Personalchef Gebauer, versorgte Volkert und andere von 1996 an auf VW-Kosten mit Prostituierten. Von Januar 2001 bis Mai 2005 rechnete Gebauer Belege im Gesamtvolumen von 939 000 Euro ab für solche Gelegenheiten ab. Laut Gebauer habe das ganze System vor allem dazu gedient, den mächtigen Betriebsratschef Volkert bei Laune zu halten und so umstrittene Entscheidungen wie den Einstieg von VW in das Luxuswagengeschäft durchzusetzen.

Zudem hatte sich Klaus Volkert vom früheren Personalvorstand Peter Hartz, über Jahre hinweg insgesamt knapp 2 Millionen Euro als „Sonderboni“ zahlen lassen; unternehmensintern wurden die Buchungen verschleiert.

Hartz bestätigte vor Gericht, den früheren Betriebsratschef Volkert „gekauft“ zu haben. Er wurde zu einer zweijährigen Freiheitsstrafe auf Bewährung und einer Geldstrafe von 360 Tagessätzen verurteilt - 576000 Euro. Volkert wegen Beihilfe und Anstiftung zu Untreue und Betriebsratsbegünstigung zu einer Freiheitsstrafe von zwei Jahren und neun Monaten. Selbst die das unterschiedliche Strafmaß, zwingt Fragen nach Werten wie: „gleich Behandlung vor dem Gesetz“ auf. Personalchef Gebauer wurde wegen Untreue, Betriebsratsbegünstigung und Anstiftung zur Untreue zu einer einjährigen Strafe verurteilt, die auf Bewährung ausgesetzt wurde.

Eine Woche vor der Landtagswahl in Hessen fällt der frühere Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement seiner Parteigenossin Andrea Ypsilanti voll in den Rücken - und warnt vor einer Wahl der SPD mit den Worten: "Wäge und wähle genau, wer Verantwortung für das Land zu vergeben hat". Clement sitzt seit seinem Abschied aus der Politik im Jahr 2005 im Aufsichtsrat der RWE-Kraftwerkstochter RWE Power, die SPD Spitzenkandidatin Ypsilanti hatte sich in Interviews für einen beschleunigten Ausbau erneuerbarer Energien ausgesprochen und gegen eine Verlängerung des Betriebs des Atomkraftwerks Biblis dessen Betreiber RWE ist. Eine Verlängerung der Laufzeiten der Atomkraftwerke Biblis A und B um drei Jahre würde für RWE zusätzliche Einnahmen von 3 bis 3,5 Milliarden Euro bedeuten. Die Kritik am hessischen SPD-Programm ist Clement also offensichtlich seinem neuen Arbeitgeber RWE schuldig gewesen, oder: Wes Brot ich ess', des Lied ich sing!

Jüngstes Beispiel ist wohl die Affäre um die Steuerhinterziehung in Millionenhöhe des Post-Chefs und Multimillionärs Zumwinkel. Er war 18 Jahre an der Spitze der Post, einem Unternehmen, das mit Steuergeldern aufgebaut wurde. Börsenreif wurde die unter anderem durch einen massiven Personalabbau zum großen Teil durch Frühpensionierungen von Postbeamten die für die ebenfalls der

Steuerzahler aufkommen muss. Diese Tatsache verleiht der Tat des Herrn Zumwinkel noch einen besonders bitteren Beigeschmack.

In der IT-Industrie kommen zu diesen Problemen noch die immer kürzeren Zyklen der Veränderungsprozesse und die immer kürzer werdende Halbwertszeit des Wissens hinzu. Ältere Mitarbeiter können nicht mehr mit den im Laufe des Berufslebens erworbenen Erfahrungen eventuelle Leistungsverluste und die zurückgehende Lernfähigkeit ausgleichen, die das Alter mit sich bringt. Junge Studienabgänger sind in den neuen Technologien und den neuen Generationen von Programmiersprachen und -techniken oft besser ausgebildet als die langjährigen Mitarbeiter in den Betrieben. Die älteren Mitarbeiter sind noch dazu in wesentlich höheren Gehaltsstrukturen angesiedelt als die hoch motivierten Berufsanfänger.

Dies fördert die Konkurrenz und den Neid in den Teams. Viele Mitarbeiter klagen über Verunsicherung, Demotivation, sind nervös und geplagt von Existenzängsten und Misstrauen. Dazu kommen immer höhere Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter durch Rationalisierung. Vor diesem Hintergrund steigt das Konfliktpotenzial in den Betrieben.

Doch „Konflikte sind nicht notwendig negativ, auch nicht für ein betriebliches Gefüge! Im besten Fall entwickeln sich daraus nämlich neue Sichtweisen und Ideen, weil man sich mit der Ansicht der anderen Person auseinandersetzt und seine Perspektiven erweitert.“ (Silke Martini, Mobbing und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz S. 633 AiB 2007 Heft 11)

„Die Bearbeitung eines sozialen Konflikts hat sowohl eine individuelle/reaktive als auch kollektive/präventive Komponente.“ (Silke Martini, Mobbing und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz S. 633 AiB 2007 Heft 11)

Es geht daher nicht um Konfliktvermeidung sondern um die Frage: Wie kann ich die entstehenden Konflikte erfolgreich bearbeiten?

Gelingt es nicht Konflikte konstruktiv zu bewältigen, nehmen sie einen destruktiven Verlauf. Die Eskalation droht, und damit wächst auch die Gefahr von Mobbing. Um dies zu verhindern ist es wichtig sich näher mit diesem Thema auseinanderzusetzen, zu verstehen was Mobbing eigentlich bedeutet, welche Bedingungen Mobbing fördern und wie man trotz zunehmender Leistungsverdichtung und Konkurrenzdruck ein faires Miteinander am Arbeitsplatz fördern kann.

III Mobbing verstehen

III.1 Was ist Mobbing ?

Was versteht man unter Mobbing? Welches Verhalten ist Mobbing? Handelt es sich um einen diffusen Begriff, ein Modewort, das je nach Belieben als Schimpfwort verwendet werden kann, wenn einem das Verhalten eines anderen nicht passt?

In seinem Buch „Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann“ beschreibt Heinz Leymann Mobbing, der als Pionier der Mobbingforschung gilt, Mobbing als kommunikative Situation, die für den Einzelnen gravierende psychische und auch körperliche Folgen mit sich bringt. Für ihn ist Mobbing ein zermürender Handlungsablauf, in dem einzelne Handlungen erst dann zu Mobbing werden, wenn sie sich ständig wiederholen (vgl. Heinz Leymann „Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann“ 1993 S. 21)

Im Gegensatz zu normalen Konflikten geht es nicht darum sich mit seinen Ansichten und Überzeugungen durchzusetzen, sondern Mobbing zielt auf die Ausgrenzung und Vernichtung der Persönlichkeit des anderen ab. Das macht Mobbing so verwerflich, deshalb muss man ihm entschlossen entgegentreten.

Leymann definiert Mobbing als eine „Konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist, und von einer oder mehreren Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder mit dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“ Als Festlegung für die Begriffe „oft“ und „längere Zeit“ gilt einmal pro Woche über einen Zeitraum von über einem halben Jahr. Als „Angriff“ definiert Leymann eine oder mehrere der 45 von ihm beschriebenen Mobbinghandlungen (siehe Anlage 1).

Wolmerath und Esser berücksichtigen in ihrer Mobbing-Definition noch das persönliche Empfinden des Opfers. Wichtig ist also nicht nur, wie die Personen im Umfeld die Handlungen erleben, sondern wie der von den Handlungen Betroffenen sie erlebt. Damit wird diese Definition der Tatsache gerecht, dass oftmals Personen aktiv am Mobbingprozess beteiligt sind, ohne sich

dessen vollkommen bewusst zu sein. Heinz Leymann nennt diesen Personenkreis die „Möglichmacher“ (vgl. Heinz Leymann, 1993, S.60)

Silke Martini beschreibt Mobbing kurz und treffend als:

„Mobbing ist ein Prozess der systematischen Ausgrenzung und Erniedrigung eines Menschen, die von einer oder mehreren Personen betrieben wird.“

(vgl. Silke Martini, unveröffentlichtem Skript zum Modul 1 KonfliktberaterIn Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz S. 3)

Den Begriff "Mobbing" hat das Bundesarbeitsgericht im Übrigen in seiner Entscheidung vom 15. Januar 1997 (vgl. 7 ABR 14/96 - AP Nr. 118 zu § 37 BetrVG 1972) dahin definiert, es sei "das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte".

Beim Begriff Mobbing handelt es sich um ein Kunstwort. Es ist abgeleitet aus dem englischen „to mob“, was soviel bedeutet wie bedrängen, attackieren, angreifen, über jemanden herfallen. Geprägt wurde er von Konrad Lorenz, Verhaltensforscher und Nobelpreisträger, der damit den Angriff einer Gruppe von Tieren auf einen Eindringling kennzeichnete. In England ist die eher gebräuchliche Bezeichnung für Mobbing - Tatbestände „Bullying“ in den USA bezeichnet man sie als „Employee abuse“.

III.2 Mobbinghandlungen

Manche der im Folgenden aufgeführten Handlungen sind eher harmlos. Eine einmalige Handlung ist noch kein Mobbing, Mobbing entsteht aus ihnen erst, wenn sie systematisch ausgeübt werden mit dem Ziel die betroffene Person auszugrenzen und Psychoterror auszuüben.

Heinz Leymann hat bei seinen Forschungen (1993) in 300 Interviews insgesamt 45 verschiedene Handlungen aufgelistet und sie in fünf Bereiche aufgeteilt (vgl. Heinz Leymann, 1993, S. 33 – 34):

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen

Die Kollegen reden nicht mehr, sondern verkehren nur noch schriftlich mit dem Mobbingopfer. Das Mobbingopfer wird von

den anderen Mitarbeitern isoliert, bekommt ein Büro für sich alleine an einer abgelegenen Stelle.

2. Angriffe auf die soziale Situation

Das Mobbingopfer wird nicht mehr zu betrieblichen Anlässen eingeladen, oder nicht mehr mit zur Kantine genommen.

3. Angriffe auf das soziale Ansehen

Das Opfer wird verhöhnt, lächerlich gemacht und erniedrigt. Es wird sogar über die Person hergezogen obwohl sie anwesend ist.

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

Es wird die Arbeitsleistung schlecht gemacht oder ignoriert oder die Arbeitsaufgaben die das Mobbingopfer bekommt sind weit unter seiner Qualifikation

5. Angriffe auf die Gesundheit

Beispielsweise wird immer das Fenster in der Nähe des Opfers geöffnet, um es so der Zugluft auszusetzen. Man verpasst ihm kleine Denkkärtchen, schubst es oder stellt ihm das Bein.

Das Merkmal, das diese Mobbinghandlungen verbindet, ist, dass sie nicht positiv verändern sollen, sondern sie sollen den Betroffenen schädigen.

In Anlage 1 zu dieser Hausarbeit sind die einzelnen Handlungen aufgelistet.

Martin Wolmerath und Axel Esser haben in ihren Studien diesen Handlungskatalog noch erweitert und haben mehr als 120 Mobbinghandlungen definiert. (vgl. Wolmerath/Esser, Arbeitsrecht im Betrieb, 2000, S.388)

Ganz bewusst verzichten sie hier auf den Anspruch auf Vollständigkeit, denn schließlich ist es nicht die Tat allein, die das Mobbing ausmacht, sondern vielmehr ist es das Ziel, das die Tat verfolgt.

In Anlage 2 zu dieser Hausarbeit sind die einzelnen Handlungen nach Wolmerath und Esser aufgelistet.

III.3 Eskalationsstufen oder die 4 Phasen des Mobbing

Der Verlauf eines Mobbingfalles lässt sich nach Kratz in 4 Phasen bzw. Eskalationsstufen unterteilen:

- 1. Phase Ein Konflikt wird nicht konstruktiv gelöst**
- 2. Phase Mobbing etabliert sich**
- 3. Phase Die Personalabteilung reagiert**
- 4. Phase Das Mobbingopfer wird aus der betrieblichen Gemeinschaft ausgeschlossen**

1. Phase: Am Anfang eines jeden Mobbingprozesses steht ein Konflikt. Es muss auch aus diesem Konflikt keinesfalls Mobbing entstehen. In den meisten Fällen kann der Konflikt gelöst werden.

Wichtig ist, wie mit dem Konflikt umgegangen wird. Wollen die Konfliktparteien auf eine Lösung, einen Kompromiss hinaus, oder artet der Streit aus? Konstruktive Konfliktlösungen bringen nötige Veränderungen, auch im Arbeitsleben. Mobbing kann entstehen, wenn der Konflikt nicht lösbar ist, sich aber auch niemand um die Bearbeitung des Konflikts kümmert. Im Laufe der Entwicklung, hin zum Mobbing, tritt der ursprüngliche Konflikt immer mehr in den Hintergrund. Aus dem sachlichen Konflikt wird eine persönliche Auseinandersetzung.

2. Phase: Der Konflikt ist nicht gelöst, er weitet sich aus. Schreitet jetzt niemand ein, z. B. der Vorgesetzte, dann kann der Psychoterror beginnen. Eine bis dahin geachtete Person wird zur Zielscheibe, die Beteiligten denken sich Handlungen aus, um ihr zu schaden. Die Kommunikation mit der betroffenen Person wird eingestellt, die Arbeit wird ihr erschwert, man beginnt Gerüchte zu verbreiten. Mobbing etabliert sich. Bald beginnt der psychisch zerstörende Einfluss des Mobbings auf das Opfer. Das Selbstvertrauen wird gestört, das Misstrauen gegenüber den Mitmenschen wächst. Das Opfer verändert sich Verhaltensweisen, das Opfer ist leicht reizbar und aggressiv. Manche Opfer leiden auch still, ziehen sich zurück, werden depressiv und schränken ihre Kontakte ein. „Immer mehr gerät

das Opfer in ein Verteidigungsverhalten" (siehe Heinz Leymann, 1993, S. 61).

Aufgrund des über längere Zeit andauernden Mobbing werden solche Verhaltensmuster zu typischen Reaktionen der Opfer. Es tritt die erste und sehr bedeutsame Störung des sozialen Umfeldes ein. Das Mobbingopfer ist kaum noch in der Lage, Kontakt zu anderen Menschen in seiner Arbeitsumgebung aufzunehmen. Eigentlich bräuchte es jetzt Sicherheit, soziale Unterstützung und einen Vertrauensvorschuss. Meist ziehen sich aber auch bisher unbeteiligte Kollegen von ihm zurück, weil sich das Mobbingopfer durch das Mobbing bereits verändert hat. Seine Reaktionen werden von den anderen nicht verstanden und als Überreaktionen interpretiert. Die Chancen, ohne Hilfe aus dem Prozess wieder herauszukommen, sinken sehr stark.

3. Phase: Haben Vorgesetzte die Auseinandersetzung lange Zeit als vorübergehend, oder aber als Konflikt privater Natur abgetan, werden sie nun aktiv. Oft ist der Leistungsabfall des Mobbingopfers oder der gesamten Abteilung der Anlass für das Eingreifen des Vorgesetzten. Zuviel Energie wird in den Mobbingkonflikt investiert und steht nicht mehr zur Erledigung der eigentlichen Arbeitsaufgaben zur Verfügung. Mit dem Mobbingopfer mag mittlerweile kaum noch jemand zusammenarbeiten, die Ausgrenzung ist gelungen. Das Mobbingopfer ist zu einem Problemmitarbeiter geworden. Teils werden noch Schlichtungsversuche unternommen, die aber oftmals zu spät kommen. Häufig wird jetzt auch die Personalabteilung eingeschaltet und richtet sich gegen das Opfer. Das ist bereits psychisch und gesundheitlich angegriffen und legt ein auffälliges Verteidigungsverhalten an den Tag. In seiner Unsicherheit verhält es sich häufig falsch, bringt nicht mehr die erwartete Leistung und fällt durch erhöhte Fehlzeiten auf. Die häufigeren Fehlzeiten, zu denen es durch das Mobbing erst gekommen ist, dienen nun als Rechtfertigung gegen das Opfer selbst. Häufig sind die vielen Ungerechtigkeiten, die geschehen, so fatal, dass sie unglaublich erscheinen. Den Schilderungen des Opfers wird also oft nicht geglaubt.

Dem Vorgesetzten und der Personalabteilung geht es in der Regel auch nur darum, in einem "Fall", mit dem sie nicht klarkommen, endlich Fakten zu schaffen. Man möchte den schwierigen Mitarbeiter loswerden, den Konflikt schnellstmöglich aus der Welt schaffen.

Wird das Mobbingopfer nun in eine andere Arbeitsumgebung innerhalb des Betriebs versetzt, eilt ihm sein Ruf oft schon

voraus. Der oder die Mobber werden dafür sorgen. Die Mitarbeiter der neuen Abteilung reagieren misstrauisch, reserviert oder sogar ablehnend. Die Versetzung bietet oft nicht die gewünschte Chance für einen neutralen Neuanfang.

4. Phase: Eine Trennung scheint unvermeidbar. Das Mobbingopfer gilt schnell als nicht mehr tragbar, Schadensbegrenzung ist angesagt. Der Arbeitgeber findet einen Vorwand zur Kündigung. In vielen Fällen kommt es auch zu Eigenkündigungen oder zur Zustimmung zu einem Aufhebungsvertrag und das Mobbingopfer verlässt freiwillig die Firma weil es diesen Zustand nicht mehr länger ertragen kann. Teilweise ist sogar ein Wiedereinstieg in den Beruf für die Mobbingopfer kaum möglich, weil sie durch den Mobbingprozess so stark körperlich und seelisch geschädigt worden sind, dass sie den Belastungen des Arbeitslebens nicht mehr standhalten können.

(Vgl. Hans-Jürgen Kratz, „Mobbing, 1998,S. 18)

III.4 Abgrenzung Mobbing / Konflikt

Silke Martini bezeichnet in ihrer Weiterbildung zum betrieblichen Konfliktberater den sozialen Konflikt als zwei unvereinbare Handlungstendenzen aus unterschiedlichem Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen. Beim Verlust stellt sich ein Schadenserleben ein.

Ausgehend von dieser Begriffsdefinition unterscheidet sich der allgemeine Konflikt vom Mobbing dadurch, dass die Beteiligten zwar ein Interesse an der Durchsetzung ihrer Ziele haben, dies jedoch im Gegensatz zu Mobbing nicht auf die Vernichtung des Konfliktgegners abzielt.

Im modernen Konfliktmanagement ist es das Ziel Konflikte zu beiderlei Vorteil zu lösen, eine Win-win-Situation zu erzeugen. Dies verhindert Gesichtverlust und Niederlagen für beide Parteien und bildet die Grundlage für eine weiterhin erfolgreiche Zusammenarbeit.

Entsteht aus einem Konflikt Mobbing, bleibt das zugrunde liegende Problem meist im Hintergrund oder gerät gar in Vergessenheit, während die angegriffene Person als Problem in den Vordergrund gerückt wird. Es findet eine Personifizierung

des Problems statt. Die Schwächung und Schädigung der Person tritt in den Vordergrund. „Der Kern von Mobbing ist eine feindselige Ausgrenzung.“ (Martin Wolmerath/Axel Esser, „Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung“, (4. Aufl.) 2001, S. 89)

Nicht nur der Sieg im Konflikt wird angestrebt, sondern die Ausgrenzung. „Die Ausgrenzung umfasst die Isolierung des Mobbingbetroffenen und die Aufkündigung des Respekts gegenüber dem Mobbingbetroffenen. Mobbingbetroffenen wird die Geschäftsgrundlage des üblichen zwischenmenschlichen Miteinanders entzogen.“ (Martin Wolmerath/Axel Esser, a.a.o. S. 89).

Die psychischen, biologischen und sozialen Grundlagen der betroffenen Person werden gezielt attackiert, um diese ausgrenzen zu können. Zu Beginn ahnt das Mobbingopfer meist noch nicht was auf es zukommt. Der Konflikt schwelt oftmals erst im Kopf des Mobbers. Das Opfer kann sich deshalb kaum wehren.

III.5 Heißer Konflikt / Kalter Konflikten

Ein Modell in der Konfliktforschung ist die Unterscheidung zwischen Heißen und kalten Konflikten.

Als heiße Konflikte bezeichnet man offen ausgetragene Konflikte. Die beteiligten Parteien sind von ihren Standpunkten in der Regel dermaßen überzeugt, dass sie direkt versuchen, die jeweils andere Partei zu überzeugen. Es gibt keine versteckten Aktionen, eine Kommunikation zwischen den Konfliktparteien findet statt. Der Konflikt ist erkennbar und folglich auch leichter zu handhaben und zu lösen.

Kalte Konflikte sind dagegen gekennzeichnet von einem eher versteckten Vorgehen. Die Konfliktparteien haben oft schon resigniert, die Kommunikation ist gestört, es wird sabotiert, blockiert und verzögert. Dieses Verhalten ist höchst destruktiv; der Gegner wird mehr geschädigt, als er überzeugt werden könnte. Um kalte Konflikte zu lösen, muss man den Konflikt sichtbar zu machen. Erst dann können Sie überhaupt herausfinden, worum es in dem Konflikt geht bzw. was die Ursachen für den Konflikt ist. Oft entstehen kalte Konflikte aus heißen Konflikten, bei denen es zu keiner oder zu keiner Befriedigenden Lösung gekommen ist.

Im Verhalten der Beteiligten kann man starke Parallelen zwischen kaltem Konflikt und Mobbing erkennen. Deshalb sind kalte Konflikte und ihre Folgen wesentlich gefährlicher als heiße Konflikte.

III.5 Eskalationsdynamik in Konflikten

Konflikte können stufenweise intensiver und umfangreicher werden. Die Konflikte haben jedoch Auswirkungen auf die Wahrnehmung. Sie beeinträchtigen das Gefühlsleben. Einige Zeit kann ein Konflikt auf einer bestimmten Stufe gehalten werden, durch bewusste oder unvorsichtige Aktionen kann aber die Schwelle zur nächsten Stufe überschritten werden. Mit steigender Aggression und Gewaltbereitschaft kann es zu einem destruktiven Konfliktverlauf kommen. Zeichen sind, dass dem Gegenüber negative Merkmale zugeschoben werden und der Konflikt personifiziert wird. Nach Friedrich Glasl einem österreichischen Ökonom vollzieht sich die Eskalation in den im Folgenden beschriebenen Stufen.

1. Verhärtung:

Die Standpunkte verhärten immer wieder, prallen aufeinander. Es kommt zu zeitweiligen Ausrutschern und Korrekturen dieser Pannen. Das Bewusstsein der bestehenden Spannung bewirkt weitere Verkrampfung.

2. Debatte, Polemik:

Denken, Fühlen, Wollen polarisieren: Schwarz-Weiß-Denken. So tun als ob rational argumentiert würde. Es werden Diskrepanzen erlebt zwischen offiziellem „Oberton“ und dem, was im „Unterton“ gehört wird. Kampf um Überlegenheit.

3. Taten statt Worte:

Die Überzeugung kommt auf, dass Reden nichts mehr hilft: deshalb Strategie der vollendeten Tatsachen. Gegenseitige Fehldeutung der Taten bewirkt Konfliktbeschleunigung. Starkes Wir-Gefühl, Meinungsdruck. Empathie geht ganz verloren.

4. Images und Koalitionen:

Stereotype Images, Klischees bezüglich Wissen und Können und Fachkompetenz: Fixierung auf Feindbilder. Die Parteien manövrieren einander in negative Rollen. Image-Kampagnen: Werben um Anhänger. Verdecktes Reizen und Sticheln.

5. Gesichtsverlust:

Öffentliche und inszenierte Entlarvung der moralischen Verwerflichkeit des Feindes. Polarisiertes Bild durch Verteufelung des Feindes! Ausstoßung. Fanatischer Kampf um Ideologie, Werte, Prinzipien! Streben nach Rehabilitierung.

6. Drohstrategien:

Das Geschehen wird beherrscht von Drohung und Gegendrohung. Selbstbindungs-Aktivitäten („Stolperdrähte“): Die Parteien manövrieren sich selbst in die Sackgasse des Handlungszwanges. Stress wird durch Ultimata und Gegenultima gesteigert.

7. Begrenzte Vernichtungsschläge:

Denken in „Ding-Kategorien“: Keinerlei menschliche Qualität wird mehr respektiert. Begrenzte Zerstörung als „passende Antwort“. Werte und Tugenden werden ins Gegenteil gekehrt: Relativ kleinerer eigener Schaden wird als „Gewinn“ gewertet.

8. Zersplitterung:

Alles ist auf den Zusammenbruch des Gegners ausgerichtet. Vitale Systemfaktoren des Feindes werden zerstört, wodurch das System unsteuerbar wird. Abschnüren der „Frontkämpfer“ vom „Hinterland“ mit dem Ziel gänzlicher Zerstörung.

9. Gemeinsam in den Abgrund:

Es gibt keinen Weg mehr zurück! Totale Konfrontation. Vernichtung des Feindes sogar zum Preis der Selbstvernichtung. Bereitschaft, mit dem eigenen Untergang die Umgebung bzw. Nachkommen nachhaltig zu schädigen.

(vgl. Friedrich Glasl: Konfliktmanagement (8.Aufl.) 2004. Bern/Stuttgart/Wien Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben).

IV. Ergebnisse der Mobbingforschung

IV.1 Mobbing – Wer gegen wen?

Die Mobbingforschung kommt zu interessanten Ergebnissen. So sind nach einer Studie für Deutschland aus dem Jahr 2001 durchschnittlich 2,7% der Erwerbstätigen (Frauen: 3,5%, Männer: 2,0%) von Mobbing betroffen, im Verlauf eines Jahres 5,5%.

Über den Verlauf des Erwerbslebens betrachtet ist sogar jeder zehnte (insgesamt: 11,3%, Frauen: 12,9%, Männer: 9,6%) einmal von Mobbing betroffen. (vgl. Meschkutat u.a. „Mobbing Report“ 2002, S.23-38)

Frauen sind demnach häufiger von Mobbing betroffen als Männer. So lag die Mobbing-Quote bezogen auf die Erwerbstätigen bei Frauen bei 3,5%; bei Männern betrug sie nur 2,0%.(vgl. Meschkutat u.a. „Mobbing Report“ 2002, S.26)
Was die Täter-Opfer-Konstellationen anbelangt, so werden Männer vorwiegend von Männern gemobbt (81,7%). Frauen werden zwar auch mehrheitlich von Frauen gemobbt, jedoch ist der Unterschied dort nicht so groß (57,1%)(vgl. Meschkutat u. a. „a.a.O., 2002, S.69)

Ob hier ein kausaler Zusammenhang vorliegt oder das Ergebnis durch andere Faktoren überlagert wird, wie z.B. der erhöhte Anteil von Männern in Führungspositionen, ist unklar.

Für Frauen ist das Risiko besonders groß, wenn sie eine berufliche Position einnehmen, die bisher traditionell Männern vorbehalten war. Gleiches gilt für Männer in typischen Frauenberufen. So waren Kindergärtner doppelt so häufig Mobbing ausgesetzt wie ihre weiblichen Kollegen. (vgl. Hans Jürgen Kratz, „Mobbing – Erkennen, Ansprechen, Vorbeugen“, 1998, S. 17)

Bei Frauen werden hauptsächlich jüngere Frauen mit einem durchschnittlichen Alter von 35 Jahren gemobbt, während bei Männern das durchschnittliche Alter eines Mobbingopfers bei 50 Jahren liegt. (vgl. Hans Jürgen Kratz, a.a.O., 1998, S. 17)

Als mobbende Personen sind sowohl Vorgesetzte als auch Kolleg/innen identifiziert worden. In 38,2 % der Fälle sind Vorgesetzte die alleinigen Mobber, in 12,8 % mobben sie gemeinsam mit einem oder mehreren Kolleg/innen.

Eine Gruppe von Kolleg/innen hat sich in 20,1 % der Fälle als Mobber herauskristallisiert.

Kolleg/innen als Einzelpersonen sind in 22,3 % der Fälle die Mobbingakteure. Mobbing, das ausschließlich von Beschäftigten einer nachgeordneten Hierarchieebene ausgeht, kommt mit 2,3 % der Fälle selten vor.

Demnach wäre ein typischer Mobber männlich, Vorgesetzter, zwischen 35 und 54 Jahre alt und zählt zu den langfristigen Beschäftigten. (vgl. Meschkutat u. a., Mobbing Report (Kurzform), S.3).

Laut einem Artikel in der Inform 4/2003 von Dr. Torsten Kunz tritt Mobbing besonders häufig im Unterrichtswesen, in öffentlichen Verwaltungen, im Gesundheitsdienst und in

multinationalen Konzernen auf. Er macht dafür die geringere Möglichkeit den Arbeitsplatz zu wechseln sowie starke bürokratische Strukturen mit verantwortlich. Seltener sind Mobbingfälle in Produktionsbetrieben und Privatunternehmen anzutreffen. Im Handwerk, so seine Erkenntnis kommt Mobbing am seltensten vor.

IV.2 Die Kosten, die durch Mobbing entstehen

Die durch Mobbing verursachten betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kosten sind hoch. Allein für den Betrieb ergeben sich hohe Kosten durch Minderleistung, Fehlzeiten und Fluktuation.

Durch die Konzentration auf die Durchführung von bzw. die Verteidigung gegen Mobbinghandlungen wird der Arbeitsrhythmus unterbrochen und es entstehen Produktivitätsausfälle. Anhaltender und zunehmender Stress entsteht bei den handelnden und betroffenen Personen. Die Leistungsfähigkeit des Mobbingopfers wird durch Erschöpfungs- und Versagenszustände bis hin zu anhaltendem ängstlichem und depressivem, paranoidem oder „querulatorischem“ Verhalten stark eingeschränkt.

Die Täter investieren oft mehr Energie in die Planung neuer Strategien für das Mobbing als in die berufliche Arbeit und nehmen dazu sogar Nachteile für den Betrieb in Kauf. Es kommt zum Beispiel zu Schäden durch Sabotage oder durch den bewusst falschen Einsatz von Mitarbeitern, zum Beispiel wenn jemand mit höherer Qualifikation zwecks Demütigung nur zu niederen Arbeiten herangezogen wird. Auch durch das gerade Gegenteil - jemand wird bewusst überfordert und ist nicht im Stande die Leistung zu bringen - entstehen Verluste und Störungen im betrieblichen Ablauf.

Aber auch das Vorenthalten von Informationen bzw. das gezielte Streuen von falschen Informationen und damit verbundene Fehlleistungen, konkrete Mobbinghandlungen also, verursachen erhebliche Kosten.

Die verschlechterte Gesamtstimmung in der Abteilung beeinflusst die Gesamtleistung negativ. Im weiteren Verlauf des Mobbing kommen Verluste durch Gespräche mit Vorgesetzten und anderen betrieblichen Stellen wie Personalabteilung und Betriebsrat mit hinzu. Diese Verluste ziehen sich über einen nicht zu unterschätzenden Zeitraum hin.

Die Mobbingdauer beträgt in der Regel zwischen 15 Monaten und 6 Jahren. Bei 50% der Mobbingfälle sind mehr als 4 Personen (Mobber) beteiligt. (vgl. D. Zapf: Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeits-

und Organisationspsychologie, Heft 43, 1999, S. 1-25)
Eine Untersuchung in Deutschland fand heraus, dass von Mobbing Betroffene zuerst mit erhöhter Leistung reagierten, dann aber, als sie die Sinnlosigkeit ihres Bemühens einsahen, zu Minderleistung übergehen. Arbeit wird nur noch auf Anweisung erledigt. Dieses Verhalten erfüllt alle Merkmale der "inneren Kündigung".

Fehlzeiten kosten die Betriebe bares Geld. Bei VW bedeuten ein Prozent Krankenstand Kosten von 23,5 Millionen € im Jahr. Zwar sinken auf Grund der schlechten wirtschaftlichen Bedingungen und der hohen Angst vor Arbeitslosigkeit die Krankenstände in den Betrieben stetig, aber der Gesundheitsbericht der DAK aus dem Jahr 2007 sagt aus, dass die psychischen Erkrankungen mittlerweile den Hauptanteil der Arbeitsunfähigkeit ausmachen. Schwedische und norwegische Untersuchungen belegen, dass von Mobbing Betroffene häufiger Fehltage haben als andere Mitarbeiter. Diese entstehen zum einen wegen psychosomatischer Beschwerden, zum anderen sind sie aber auch als Flucht vor dem Mobbing zu verstehen. Die Zahl der Krankheitstage von Mobbingopfern beträgt oft mehr als 2 Monate pro Jahr, 50% werden mehr als 3x pro Jahr krankgeschrieben, 18% mehr als 6x, 27% werden langfristig krankgeschrieben. (vgl. D. Zapf: a.a.O., 1999, S. 19)

Häufige gesundheitliche Folgen von psychosozialen Stress sind: Bluthochdruck, Magengeschwüre, Stoffwechselkrankheiten, Depressionen, Schlafstörungen und Suizid (vgl. Silke Martini, Skript zum Modul 1 KonfliktberaterIn Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz S. 6)

Wird das Mobbing erkannt und das Mobbingopfer notwendigerweise an eine andere Position im Betrieb versetzt oder muss es gar das Unternehmen verlassen und muss die Stelle dadurch neu besetzt werden, entstehen durch die damit verbundenen Einarbeitungszeiten hohe Kosten. In einer schwedischen Untersuchung wurde festgestellt, dass 60% der "freiwilligen" Austritte aus dem Unternehmen mit Unbehagen oder Schikane am Arbeitsplatz begründet werden.

Zu den betrieblichen Kosten kommen noch die Kosten, die der Volkswirtschaft durch Heilbehandlungen, Rehabilitationskuren, Dauerarbeitslosigkeit oder gar Frühverrentung entstehen.

„Der Psychoterror am Arbeitsplatz kostet die Deutsche Volkswirtschaft jährlich rund 15 Milliarden €“ (vgl. Silke Martini, a. a. O., S. 8)

V Das Umfeld

V.1 Der Einfluss der Betriebskultur

Die Betriebskultur hat einen wesentlichen Einfluss auf die Mobbinghäufigkeit. Wie wird ein Betrieb geführt, wie werden die Mitarbeiter behandelt und wie wird mit Konflikten in Arbeitsumfeld umgegangen?

„Die Bearbeitung eines sozialen Konflikts hat sowohl eine individuelle/reaktive als auch kollektive/präventive Komponente.“ (Silke Martini, Mobbing und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz Arbeitsrecht im Betrieb, 2007, Heft 11)

In großen Unternehmen ist meist eine Unternehmensphilosophie, auch „Code of Conduct“ genannt, vorhanden. In kleinen oder mittelständischen Betrieben fehlt sie oft. Ob das Unternehmen eine explizit formulierte Philosophie hat oder nicht, bedeutet jedoch nicht, dass keine Werte, Ziele und Normen im Betrieb vorhanden sind.

Entscheidend ist, dass es im Unternehmen eine Philosophie, Werte, Ziele oder auch Normen im Umgang der Mitarbeiter untereinander gibt, die grundsätzlich Mobbing fördernd oder Mobbing verhindernd sind!

Ist der betriebliche Alltag und sind die Entscheidungen geprägt von einer nur einseitigen, meistens an kurzfristigen ökonomischen Zielen orientierten Handlungsweise, fördert dies ein Mobbing trächtiges Betriebsklima. Eine Betriebskultur, die unklare Zuständigkeiten, Monotonie, Stress, Vetternwirtschaft, ungerechte Arbeitsverteilung, widersprüchliche Anweisungen und mangelnde Handlungsspielräume akzeptiert, ist ebenso dem Mobbing zuträglich.

Auch ein zu großes Machtgefälle, das durch starke hierarchische Strukturen entsteht, kann ebenfalls Mobbing fördernd wirken. Es schränkt die Entfaltungsmöglichkeit und die Selbstbestimmung der einzelnen Mitarbeiter zu stark ein. Als Folge sinkt die Arbeitszufriedenheit, wodurch die Gefahr für Konflikte innerhalb eines Teams steigt.

Mobbing verhindernd sind in der Praxis Betriebskulturen, in denen die Bereitschaft besteht, Konflikte zu bearbeiten. Integration sollte im Vordergrund stehen. Nicht nur das Erreichen von Zielen, sondern auch mit welchen Mitteln und unter welchen Bedingungen man das Ziel erreicht, spielt eine Rolle.

V.2 Die Rolle der Führungskraft

Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungskräfte in der Entstehung von Mobbing eine entscheidende Rolle spielen. In 51% der Fälle sind sie aktiv beteiligt. Zum einen sind sie häufig selbst in der Rolle des Mobbers, zum anderen erkennen oder handeln sie in Konfliktsituationen unter den Mitarbeitern zu spät. Es gelingt also oft nicht, entsprechend oder zum richtigen Zeitpunkt zu reagieren.

Ist dann ein Konflikt eskaliert, wird versucht ihn möglichst schnell zu beenden, egal wie. Das Mobbingopfer als schwächstes Glied in der Kette wird dann schnell zum Störfaktor erkoren, weil er sich am einfachsten entfernen lässt. Oft werten Führungskräfte es offensichtlich noch immer als Eingeständnis von Schwäche und eigenes Versagen, wenn ihr Zuständigkeitsbereich mit Mobbing in Verbindung gebracht wird. Mit Verdrängung oder Vertuschung trägt man aber dazu bei, dass Führungskräfte zu Tätern oder Mittätern werden.

VI Präventionen

VI.1 Maßnahmen zur Verbesserung der Betriebskultur

Vorraussetzungen für eine gute Betriebskultur sind unter anderem ein klares Beziehungs- und Ordnungsgefüge, in dem Menschen ihren Platz kennen und einnehmen dürfen. Daraus sollte eine Wertschätzung aller, die durch ihren Einsatz und ihre Leistung zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben, entstehen.

Die Unternehmensführung muss sich zu einer humanen und sozial orientierten Unternehmenskultur bekennen. Die Zusammenstellung von Wertvorstellungen und Verhaltensnormen und deren Beachtung sind die Grundpfeiler einer guten Betriebskultur. Sie birgt die Verpflichtung zu einer vertrauensvollen, offenen und fairen Zusammenarbeit. Dazu zählen auch Fehlerfreundlichkeit und Toleranz, Freiraum- aber keine Willkür. Kooperation und offene Kommunikation sind ebenfalls wichtige Bestandteile. Auch das Zugehörigkeitsgefühl, die Firmenidentifikation spielt eine große Rolle bei der Verbesserung der Betriebskultur.

Diese Inhalte dürfen jedoch nicht nur in den Hochglanzbroschüren beschrieben werden, sondern sie müssen sich auch im Alltag immer wieder neu beweisen.

Wie werden Mitarbeiter behandelt, wenn zum Beispiel ihre Leistungsfähigkeit nachlässt?

Wie werden Langzeitkranke vom Betrieb betreut und wieder eingegliedert?

Wie wird mit Erfolgen oder Misserfolgen im Betrieb umgegangen?

Wie transparent und nachvollziehbar sind Unternehmensentscheidungen?

Begleitend helfen Maßnahmen zur besseren Teamentwicklung, zur Integration neuer Mitarbeiter und die Stärkung der Konfliktfähigkeit von Führungskräften. Das Verhalten der Führungskräfte spielt eine besondere Rolle, schließlich haben sie eine Vorbildfunktion und sollen in Konfliktsituationen zum richtigen Zeitpunkt eingreifen und vermitteln.

„Die Bearbeitung eines sozialen Konflikts hat sowohl eine individuelle/reaktive als auch kollektive/präventive Komponente.“ (vgl. Silke Martini, Mobbing und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz Arbeitsrecht im Betrieb, 2007, Heft 11)

VI.2 Was kann der Vorgesetzte tun?

Um Mobbing vorzubeugen sind klare Zuständigkeiten im Team oder der Abteilung notwendig. Es muss die Möglichkeit geben, Probleme offen anzusprechen. Eskalieren Konflikte muss eingegriffen werden. Frühzeitige Intervention vermeidet nicht nur Mobbing, sondern hilft auch bei alltäglichen Konflikten eine Eskalation zu vermeiden und Win-win-Situationen zu erreichen. Wenn sich beruflicher Wettstreit zum "Kleinkrieg" entwickelt, gilt es, rechtzeitig und besonnen einzugreifen. Die Führungskräfte und die Beteiligten selbst sind aufgefordert, entsprechend ihren Möglichkeiten zu handeln. Es gilt eine faire Konfliktkultur zu etablieren.

Für eine Führungskraft ist ein respektvoller Umgang mit den Untergebenen besonders wichtig. Sie setzt damit auch Zeichen für den Umgang der Mitarbeiter untereinander. Als Führungskraft gilt es darüber hinaus die Beziehungen der Mitarbeiter zueinander zu beobachten.

Gegen Intriganten und Denunziantentum gilt es sich zur Wehr zu setzen. Nur schwache Vorgesetzte glauben einen Nutzen aus solchen Handlungen zu ziehen.

Mitarbeiterbeschwerden sind hingegen ernst zunehmen. Nur so lassen sich Konfliktbereiche frühzeitig erkennen. Aus diesem Grund ist eine positive Beschwerdekultur zu schaffen.

Regelmäßige Besprechungen in Teams oder Abteilungen erhöhen die Transparenz und sorgen für Integration. Sie helfen allen Beteiligten das gemeinsame Ziel und den persönlichen Beitrag, der zu leisten ist, zu erkennen. In ihnen kann man die Mitarbeiter an den Entscheidungen mitwirken lassen. Wichtig bei den Besprechungen sind Sachlichkeit, persönliche Angriffe sind zu vermeiden. Jeder muss die Chance haben zu Wort zu kommen. Es muss ein Klima geschaffen werden, in dem es keine Angst vor Bloßstellung gibt. Es sollte klare Regeln für die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern untereinander und zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten aufgestellt werden.

Gerade bei betrieblichen Umstrukturierungen, wie Firmenübernahmen, Firmen Auf- und Abspaltungen, Umstrukturierungen, Wechsel von Vorgesetzten oder Mitarbeitern können große Verunsicherungen bei allen entstehen. In solchen Situationen gilt es, Gerüchten und Befürchtungen vorzubeugen. Klarheit und Fairness sind in den Veränderungsprozess einzubringen.

Wenn eine Führungskraft beobachtet, dass ein Konflikt sich nach einiger Zeit nicht löst sollte sie intervenieren. Man sollte dem Konflikten begegnen, sich aber nicht in den Konflikt hineinziehen lassen. Als Führungskraft sollte man eine vermittelnde Rolle einnehmen. Im Verlauf des Vermittlungsprozesses sollte der Blick auf die Gegenwart und die Zukunft gerichtet werden. Die Vergangenheit mit gegenseitigen Schuldzuweisungen ist für den Lösungsprozess hinderlich.

In der modernen Führungskräfteentwicklung wird deshalb auch Wert auf Eignungskriterien oder Assessments, in denen auch der Umgang und die Bearbeitung von sozialen Konflikten eine Rolle spielen, gelegt.

VI.3 Was können die Kollegen tun?

Die nicht beteiligten Kollegen dürfen dem sich anbahnenden Mobbing nicht tatenlos zu sehen. Denn letztlich werden alle unter dem schlechter werdenden Betriebsklima leiden.

Wer schweigt, macht mit!

Solidarität mit dem Gemobbten zeigen, einschreiten und Mitgefühl zeigen, das verwerfliche Verhalten des Mobbers zur Sprache bringen ist gefragt. Je mehr Missbilligung der Mobber erfährt desto geringer wird das Problem, je weniger Sicherheit bleibt ihm in seinem zukünftigen Handeln. Sind entsprechende Anlaufstellen im Betrieb vorhanden, Konfliktberater oder Betriebsrat, sollten diese sofort informiert werden.

Sicherlich ist es nicht jedermanns Sache, eindeutig Partei zu ergreifen und sich einzumischen. Wer nicht Partei ergreifen will, sollte zumindest nicht als Publikum oder „Möglichmacher“ zur Verfügung stehen. Lassen Sie sich nicht vom Mobber für seine Ziele missbrauchen.

VI.4 Was kann der Betriebsrat tun?

Der Betriebsrat sollte sich dem Thema Mobbing stellen. Die notwendigen Informationen zum Thema kann man über die Literatur, über Beratungsstellen, Krankenkassen und über die zahlreich angebotenen Lehrgänge beziehen. Teilnahmebedingung an solchen Lehrgängen nach §37 6 (1) BetrVG. ist laut Wolmerath/Esser eine Aussage des Betriebsrates ausreichend, die besagt, dass der Betriebsrat auf Grund der ihm bekannt gewordenen Konflikte initiativ tätig werden wolle, um durch Abschluss einer Betriebsvereinbarung zukünftigen Mobbingfällen entgegenzuwirken. (vgl. Martin Wolmerath/Axel Esser, 2001, S. 122).

Der nächste Schritt wäre eine Aufklärungskampagne im Betrieb oder im Unternehmen. Aufklärung ist schließlich die Bewährteste Form von Prävention. Mögliche Maßnahmen könnten, eine Umfrage zum Thema in der Belegschaft, Mitarbeiterveranstaltungen, Vorträge zum Thema zum Beispiel durch Krankenkassen, Veröffentlichungen in der Betriebszeitung oder die Einführung eines innerbetrieblichen Arbeitskreises sein. Parallel sollte der Betriebsrat auch allgemeine Beschwerden und Krankheitsfälle auf einen Mobbinghintergrund untersuchen. Wird das Thema in der Belegschaft diskutiert ist die Gefahr hoch, dass der Begriff Mobbing plötzlich überstrapaziert wird, dass plötzlich alles Mobbing ist. Dies so sind auch Wolmerath und Esser der Ansicht wird sich jedoch nach kurzer Zeit wieder legen. Vorteil dieses vorübergehenden inflationären Gebrauchs des Wortes Mobbing ist, dass die Sensibilität für Konflikte in der Belegschaft erhöht wird. (vgl. Martin Wolmerath/Axel Esser, 2001, S. 128).

Der Betriebsrat sollte auch über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Mobbing oder partnerschaftlicher Umgang am Arbeitsplatz“ nachdenken. Der Betriebsrat hat hier ein Initiativrecht zum Abschluss einer solchen Vereinbarung. Notfalls kann sie mit Hilfe einer Einigungsstelle erzwungen werden. Sinnvoll ist es jedoch zu einer solchen Vereinbarung in einer gemeinsamen Überzeugung zu gelangen.

Die Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung sind in Anlage 3 aufgelistet.

Besteht die Notwendigkeit, so sollte eine betriebliche Anlaufstelle für Mobbingbetroffene eingerichtet werden.

Bei all diesen Maßnahmen sollte der Arbeitgeber möglichst mit einbezogen sein.

VI.5 Was kann das Mobbingopfer tun?

Soll man die Angriffe einfach übersehen in der Hoffnung, dass sich die Situation schon wieder ändern wird?

Soll man dem oder den Mobbern möglichst aus dem Wege gehen?

Solche Vermeidungsstrategien werden sich auf Dauer kaum durchhalten lassen.

Bleibt die Frage: Flüchten oder standhalten? Je nach Lebenssituation kann flüchten eine sinnvolle Lösung sein, vor allem wenn man sich sowieso schon überlegt hat das Arbeitsumfeld zu wechseln.

Entscheidet man sich für standhalten, sollte man beginnen das Geschehene festzuhalten:

- Wer mobbt mich?
 - Wie häufig werde ich gemobbt?
 - Welche Mobbinghandlungen werden gegen mich angewandt?
- So entsteht ein Mobbingtagebuch, das hilft wenn man Dritten die Situation beschreiben will und es verleiht Sicherheit in den Darstellungen. Der Gefahr, dass durch lückenhafte Darstellung die Glaubwürdigkeit sinkt, wird so begegnet.

Das eigene Verhalten sollte aber auch kritisch geprüft werden. Oft klafft zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung eine große Lücke. Gibt es Eigenarten die unsere Mitmenschen gegen uns aufbringen?

Wie kann ich mich an diesen Stellen verändern oder einschränken?

Suchen Sie sich Unterstützung auch im privaten Umfeld. Reden Sie über das Problem, sonst bleiben Sie in den Selbstzweifeln gefangen.

Wenn Sie sich stark genug fühlen, stellen Sie den Mobber zur Rede. Tun Sie dies in sachlicher Form und vermeiden Sie Gefühlsausbrüche. Zeigen sie Mobbinghandlungen auf und machen Sie unmissverständlich klar, dass Sie solche Handlungen nicht länger dulden. Schrecken Sie nicht davor zurück den Vorgesetzten, den Betriebsrat und die Personalabteilung einzuschalten.

VII. Fazit

Im Sinne des bereits beschriebenen beginnt die Prävention damit, dass sowohl Betriebsrat als auch Personalabteilung oder Human Resouce sich dem Thema Mobbing stellen. Erst wenn hier eine echte Auseinandersetzung mit dem Thema gelingt können auch die nächsten Schritte Erfolg haben. Im Folgenden müssen Vorgesetzte und Mitarbeiter über Mobbing informiert werden. Tragen alle Betriebsparteien zur Ächtung von Mobbing bei und schaffen ein Klima in dem Konflikte offen angegangen werden wird dem Mobbing die Grundlage entzogen

Es ist ein Irrtum zu glauben dass Prävention das Problem Mobbing für alle Zeiten vom Tisch schaffen könnte. Durch die Aufklärung alleine, werden potenzielle Mobber sich kaum von ihrem Tun abbringen lassen, auch wenn ihnen die schlimmen Folgen ihrer Taten bewusst sind. Eher werden Mobbingopfer mit der Aufklärung erreicht. Ihnen wird klar in welcher schrecklichen Situation sie sich befinden und mit welchem weiteren Verlauf sie zu rechnen haben. Es kann ihnen so frühzeitig verdeutlicht werden, dass es Unterstützung gibt und dass sie darauf angewiesen sind.

Die Aufklärung wird auch zu einer breiten Sensibilisierung beitragen. Mitarbeiter werden nicht mehr einfach so zu Möglichmachern von Mobbing. Das Gegenteil ist hoffentlich der Fall - die Bereitschaft, Mobbingopfer zu unterstützen wird gefördert. Ihnen zur Seite zu treten und den vermeintlichen Mobber in die Grenzen weisen.

Man muss sich Konflikte frühzeitig bewusst machen, um diese zu bearbeiten und zu schlichten.

Ein Unternehmen kann Mobbing weder aus moralischen noch aus betriebswirtschaftlichen Gründen tolerieren!

Anlage 1

Die 45 Handlungen – was die „Mobber“ tun

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen

Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.

Man wird ständig unterbrochen.

KollegInnen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.

Anschreien oder lautes Schimpfen.

Ständige Kritik an der Arbeit.

Ständige Kritik am Privatleben.

Telefonterror.

Mündliche Drohungen unter vier Augen.

Schriftliche Drohungen (sind selten - wegen des Beweises).

Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.

Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht.

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen.

Man lässt sich nicht ansprechen.

Versetzung in einen Raum weitab von den KollegInnen.

Den ArbeitskollegInnen wird verboten, den/die Betroffene(n) anzusprechen.

Man wird "wie Luft" behandelt.

3. Angriffe auf das soziale Ansehen

Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn/sie gesprochen.

Man verbreitet Gerüchte.

Man macht jemanden lächerlich.

Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.

Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.

Man macht sich über eine Behinderung lustig.

Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.

Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.

Man macht sich über das Privatleben lustig.

Man macht sich über die Nationalität lustig.

Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen.

Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher oder kränkender Weise.

Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage.

Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.

Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

Man weist dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.

Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass

er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.

Man gibt ihm/ihr sinnlose Arbeitsaufgaben.

Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter seinem/ihrem
eigentlichen Können.

Man gibt ihm/ihr ständig neue Aufgaben.

Man gibt ihm/ihr "kränkende" Arbeitsaufgaben.

Man gibt dem/der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine/ihre
Qualifikation übersteigen, um ihn/sie zu diskreditieren.

5. Angriffe auf die Gesundheit

Androhung körperlicher Gewalt.

Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen
"Denkzettel" zu verpassen.

Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.

Körperliche Misshandlung.

Man verursacht Kosten für den/die Betroffene, um ihm/ihr zu
schaden.

Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz
des/der Betroffenen an.

Sexuelle Handgreiflichkeiten.

Anlage 2

Katalog der 100+... Mobbinghandlungen (von Dr. M. Wolmerath)

Ausgehend von Prof. Leymann haben die Herren Wolmerath und Esser einen Katalog von 120 Mobbinghandlungen erarbeitet

Katalog der 100+... Mobbinghandlungen (von Dr. M. Wolmerath)

1. Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen

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

- Möglich wäre)
- Überraschendes Zurückziehen von verbindlich zugesagter Unterstützung
 - Geistiger Diebstahl, Aneignung von Arbeitsergebnissen
 - Beschneidung der Zuständigkeit (z. B. fachlich unberechtigt, willkürlich)
 - Dienst nach Vorschrift (z. B. gezieltes Nicht-Mitdenken, gezielte Unflexibilität)
 - Entscheidungen oder Kompetenzen werden permanent angezweifelt
 - Anweisungen werden (offen oder verdeckt) nicht ausgeführt oder sabotiert
 - Anweisungen werden wortwörtlich ausgeführt (offensichtliche Fehler einbezogen)
 - Willkürlich erzeugter Zeitdruck
 - Überraschungsangriffe (z. B. plötzliche Änderungen der Arbeitsaufträge, Termine)
 - Ständige Entmutigung

2. Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses

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

3. Destruktive Kritik

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

4. Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz

- Räumliche Isolation (z. B. abgelegener Arbeitsplatz)
- Unterdrückung von Meinungsäußerungen des Betroffenen (z.B. „Mund verbieten“)
- Gespräche hinter dem Rücken (z. B. Tuscheln, Tratschen, Gerüchte verbreiten)
- Anspielungen, zweideutige Bemerkungen
- Engagement des Betroffenen wird als getarnter Egoismus diffamiert
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden versetzt
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden eingeschüchtert
- Ausschließen aus der Alltagskommunikation („Wie Luft behandeln“)
- Ausschließen aus informellen/geselligen Treffen („Tür-Zu-Methode“)
- Ausschließen aus üblichen gegenseitigen Freundlichkeiten im Kollegenkreis (z. B. Brötchen oder Süßigkeiten mitbringen, Kaffee kochen, Blumen gießen)
- Demonstratives Schweigen im Beisein des Betroffenen
- Ignorieren von Fragen, Gesprächswünschen, Hilfeersuchen, Kooperationsangeboten
- Demonstrativ aus dem Weg gehen, nicht an einem Tisch sitzen, in einem Raum sein

5. Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf

- Gezielte Verleumdung, Rufmord in der betrieblichen Öffentlichkeit
- Gerüchte verbreiten oder gezielt weiterleiten
- Dem Betroffenen wider besseren Wissens Böswilligkeit / Fahrlässigkeit unterstellen
- Provokation, um die emotionale Reaktion des Mobbingbetroffenen auszuschlachten
- Beleidigung und Demütigung im Beisein Dritter
- Verraten von persönlichen Informationen („Geheimnisse“ an Dritte)
- Lächerlich machen (z. B. verbal, mit Mimik, mit Gestik, durch Karikatur)
- In der betrieblichen Öffentlichkeit unglaubwürdig machen, blamieren, bloßstellen
- Gezielte negative Sonderbehandlung („nur der Mobbingbetroffene wird so behandelt“)
- Demonstrative scheinbar positive Sonderbehandlung (z. B. „Tot- Loben“)
- Psychische Erkrankung wird unterstellt
- Beschwerden durch Dritte werden erfunden (z. B. gefälschte Briefe, Anrufe, E-Mails)
- Fingierte Schreiben des oder an den Betroffenen werden öffentlich gemacht

6. Angriffe gegen das Selbstwertgefühl

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

7. Angst, Schreck und Ekel erzeugen

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

8. Angriffe gegen die Privatsphäre

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

9. Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit

- Offene körperliche Übergriffe, Gewaltanwendung
- Als Zufall oder Missgeschick getarnte Verletzungen beifügen
- Gezielte Anordnung von gesundheitsschädlichen Tätigkeiten
- Sabotage von Sicherheitsmaßnahmen; Verschwinden lassen von Schutzmitteln
- bad word Belästigung

- Heimliche Verabreichung von Medikamenten und/oder Suchtmitteln (z. B. Alkohol bei einem abstinenten Alkoholiker)
- Ungenießbar Machung oder Verunreinigung von Lebensmitteln
- Herbeiführen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen (z. B. Zugluft, Kälte, Hitze, Lautstärke, Vibration, Tabakqualm, Sprays, Stinkbomben)
- Ausnutzen von gesundheitlichen Handicaps und Krankheiten gegen Betroffene
- Betroffenen zum Suizid auffordern

10. Versagen von Hilfe

- Ignorieren von Mobbingssituation (z. B. Wegschauen, Weggehen)
- Verharmlosen, Lächerlichmachen von Beschwerden
- Vorwürfe, Schuldzuweisung gegenüber dem Betroffenen
- Dulden von Mobbingvorgängen
- Unterlassene Hilfeleistung

Quelle: "Arbeitsrecht im Betrieb", Ausgabe 7/2000, Seite 389

Anlage 3

Eckpunkte einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zur Mobbingproblematik (von Dr. M. Wolmerath und Axel Esser)

Überschrift:

- z.B. „Betriebsvereinbarung zum sozialen Umgang im Betrieb“
oder „Dienstvereinbarung für ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“

Präambel:

- Grund für den Abschluss der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung
- Absichten und Ziele

Geltungsbereich:

- Räumlich: für welche(n) Betrieb(e), Abteilung(en) ...
- Persönlich: alle im Betrieb Tätigen (Stammebelegschaft, Fremdfirmenbeschäftigte, Geschäftsleitung, Abteilungsleiter...)
- Zeitlich: sofern die Geltungsdauer der Betriebsvereinbarung (z.B aus Gründen der Erprobung) befristet sein soll

Begriffsklärung und Reichweite:

- Definition von Mobbing
- Aufzählung von Mobbinghandlungen (nicht abschließender Katalog, der bei Bedarf ergänzt werden kann)
- Abgrenzung von Verhaltensweisen, die nicht Mobbing sind
- Einbeziehung von Verhaltensweisen, die nicht Mobbing sind, allerdings wie Mobbing betrachtet werden

Verhaltenskodex:

- Aufzählung von einzelnen Verhaltensanforderungen
- Verbot unerwünschter Verhaltensweisen
- Umgang mit Problemen sowie Konfliktsituationen im Betrieb

Betriebsklima:

- Festschreibung von Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas
- Zeitpunkt, Ort und Art der Maßnahmen
- Freistellung für die Teilnahme an den Maßnahmen
- Kostentragung

Konfliktlösungsverfahren:

- Regelung des Verfahrens zur Bewältigung von Konfliktsituationen
- Maßnahmenkatalog/Stufenplan
- Einschaltung externer Personen (z. B. Selbsthilfegruppe, Arzt, Psychologe)

Hilfe für Mobbingbetroffene:

- Angebot von (therapeutischen) Maßnahmen und Hilfen (z.B. Gespräche, Vertrauen schaffen, Ängste abbauen)
- Zeitpunkt, Ort und Art der angebotenen Maßnahmen
- Freistellung für die Teilnahme an den Maßnahmen
- Kostentragung

Sanktionen (falls gewünscht):

- Aufzeigen der Sanktionsmittel (z.B. Ermahnung, Abmahnung, Geldbuße, Versetzung, Kündigung)
- Welche Sanktionsmittel kommen wann in Betracht
- Regelung des Verfahrens der Sanktionierung (z.B. Einschaltung des Betriebs- bzw. Personalrats, Anhörung des Betroffenen, Aufklärung des Sachverhalts, Anrufung der Schlichtungsstelle bei Meinungsverschiedenheiten)

Mobbingbeauftragter bzw. Betriebliche Anlaufstelle für Mobbingbetroffene:

- Funktion und Aufgabe
- Stellung (Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats oder Beauftragung einer externen Person)
- Ausstattung (z.B. Büro, Bücher, PC, Schreibkraft)
- Hinzuziehung externer Personen (z.B. Rechtsanwälte, Ärzte, Sachverständige)
- Schulung und Bildung
- Kostentragung

Sensibilisierung und Qualifizierung:

- Maßnahme zur Sensibilisierung und Qualifizierung von Vorgesetzten und Beschäftigten (z.B. Vorträge, Seminare)
- Zeitpunkt, Ort und Art der Durchführung der Maßnahmen
- Freistellung für die Teilnahme an den Maßnahmen
- Kostentragung

Schlichtungsstelle:

- Zuständigkeit (bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebs- bzw. Personalrat und Arbeitgeber, die sich aus der Anwendung der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung ergeben)
- Besetzung
- Verfahren
- Hinzuziehung von Sachverständigen
- Kostentragung

Schlussbestimmung:

- Information (Aushändigung der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung an den Adressatenkreis, Aushang am schwarzen Brett, Erläuterung der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung auf einer Betriebs- / Personalversammlung)
- Salvatoresche Klausel
- Pflicht zur Fortschreibung der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung im Bedarfsfall
- Inkrafttreten (einer unbefristeten Betriebsvereinbarung; s.a. den Eckpunkt „zeitlicher Geltungsbereich“), Kündigung und Nachwirkung der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung

(vgl. Martin Wolmerath/Axel Esser, „Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung“ S. 137).

Literaturverzeichnis

Esser, Axel; Wolmerath, Martin
Mobbing Der Ratgeber für Betroffene und ihre
Interessensvertretung.
Frankfurt am Main: Bund – Verlag. 2001

Glasl Friedrich
Konfliktmanagement Bern/Stuttgart/Wien Haupt Verlag / Verlag
Freies Geistesleben (8.Aufl.) 2004

Kratz, Hans Jürgen
Mobbing – Erkennen, Ansprechen, Vorbeugen.
Wien Ueberreuter – Verlag. 1998

Leymann, Heinz, Arbeitspsychologe

Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und wie ich mich dagegen wehren kann. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. 1993

Martini, Silke, Rechtsanwältin, Gender Consultings
Weiterbildung Betriebliche/r KonfliktberaterIn – Modul I – III

Martini, Silke, Rechtsanwältin, Gender Consultings
Mobbing und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz, AiB 2007 Heft 11

Meschkat, B., Stackelbeck, M., Langenhoff, G.:
Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie
für die Bundesrepublik Deutschland, Dortmund und Berlin 2002

Zapf, Dieter
Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der
Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie,
43, 1–25.
Göttingen: Hogrefe-Verlag. 1999

Internet

Wikipedia

DGB