

Wissenswertes über Mobbing

Ursprung und Geschichte der Mobbingforschung

Konflikte und Streitereien gab es schon immer in der betrieblichen Arbeitswelt. Allerdings wurde darüber nur wenig arbeitsmedizinisch geforscht. *Mobbing* ist die wissenschaftliche Aufarbeitung dieser Problematik - unter besonderer Berücksichtigung der psychosozialen und medizinischen Folgen für die Betroffenen. Sie wurde in der *schwedischen Arbeitsmedizin* Anfang der achtziger Jahre initiiert und entwickelt. Denn in der schwedischen Sozialgesetzgebung wurde europaweit erstmalig festgeschrieben, **Erwerbs- bzw. Berufsunfähigkeitsrente** nicht nur aufgrund körperlicher, sondern auch **seelischer und psychischer Versehrtheit und Verletzung** bewilligen zu können. Dies machte arbeitsmedizinische und sozialpsychologische Forschung notwendig, die Ursachen und Folgen seelischer Versehrtheit in der Arbeitswelt in klaren juristischen und versicherungsrechtlich standardisierbaren und anwendbaren Kategorien definieren sollte. So entstand die Mobbingforschung aus der neuen Gesetzesvorgabe. Der bekannteste Mobbingforscher war der 1999 verstorbene **Professor für Arbeitswissenschaft und Dr. med. Heinz Leymann**. Grundlegend ist bis heute sein Buch: *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man dagegen vorgehen kann*, Rowohlt 1993.

1990 stellte Leymann seine schwedischen Forschungsergebnisse auch der deutschen medizinischen Öffentlichkeit vor. Binnen kurzer Zeit wurde Mobbing in den 90er Jahren durch die bundesweite Presse zum Mode- und Schlagwort inmitten der bundesdeutschen Auseinandersetzung um die Rezession und ihre Folgen. Deshalb ist eine saubere Differenzierung der Geschichte und der Bedeutung des Begriffes hilfreich und sinnvoll.

In der Rezession 1993 wurde Mobbing von den Medien - besonders Boulevard- und Nachrichtenblätter (bsp. Brigitte, Spiegel, Focus, Bildzeitung) - sehr einseitig aufgegriffen. Meistens mit nur einer Varianten aus der komplexen Forschung: Mobbing als Kampfmittel von Personalverantwortlichen und Führungskräften, um Belegschaften zielgerichtet und mit unfairen Mitteln zu reduzieren und abzubauen. Genannt wurde und wird diese Variante, die allerdings nur in circa ein Drittel aller Mobbingfälle nachweisbar ist, auch **Management by Mobbing** oder **Bossing**. Der journalistische Hang zur dramatischen Personalisierung anhand der Darstellung spektakulärer, nicht unmittelbar nachprüfbarer und somit wenig reflektierbarer Fallbeispiele (z.B. in den einschlägigen Talk - Shows im Nachmittagsfernsehen) trug wesentlich zur Verflachung der komplexen wissenschaftlichen Zusammenhänge in der öffentlichen Diskussion bei. Der ursprünglich medizinische und arbeitsrechtliche Fachinhalt wurde unter dem einen und ganz speziellen Gesichtspunkt radikal vereinfacht und so zum Schlagwort für jedermann. Viele arbeitslose Psychologen und selbsternannte Berater, denen die kassenärztliche Zulassung verweigert wurde, sind auf diesen Zug aufgesprungen und haben gegen zum Teil horrenden Honorare betroffene Menschen beraten.

Es gab aber auch gesellschaftliche Gruppen, die sich seriös mit der Mobbingproblematik auseinandersetzen und die Entwicklung positiv in der Öffentlichkeit vorantrieben: Besonders *Kirchen, Gewerkschaften, Betriebsärzte oder Ersatz- und Innungskrankenkassen* arbeiteten sich gewissenhaft und mit großer Sorgfalt in die Problematik ein oder initiierten Selbsthilfegruppen und ehrenamtliche Beratungsangebote für Betroffene, um ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Erste innerbetriebliche Vereinbarungen gegen Mobbingverhalten am Arbeitsplatz sind seit 1996 bekannt (so z.B. im in der öffentlichen Verwaltung Friedrichshafen oder bei VW in Wolfsburg). Auch die *Arbeitsgerichtsbarkeit* griff Mobbing auf. Seit 1997 ist es möglich, Klage wegen des Mobbingverdachtes an deutschen Arbeitsgericht zu führen. Denn 1997 entschied das Bundesarbeitsgericht in einem Präzedenzfall, dass Mobbing durchaus anklagbar und damit auch justiziabel sei.

Terminologische Schwierigkeiten

Mobbing war ursprünglich eine arbeitsmedizinische - und damit auch wissenschaftlich abgesicherte - Fachterminologie, die als Sammel- und Oberbegriff für alle *unbearbeiteten Konflikte in der Arbeitswelt samt ihren medizinischen und psychischen Auswirkungen* verwendet wurde und wird. Die skandinavische Forschung bediente sich der englischen Terminologie, um ihre Ergebnisse über das kleine Schweden hinaus einer breiteren Öffentlichkeit vorstellen zu können. Dem Begriff liegt die englische Vokabel **mob** zugrunde, was deutsch mit **Pöbel** zu übersetzen ist.

Hier liegt aber nun m.E. der wesentliche *Schwachpunkt* der Terminologie: denn der Begriff **Pöbel** selbst wertet ohne die eigentlich zu erwartende und geforderte wissenschaftliche Distanz. In keiner anderen seriösen psychologischen oder medizinisch-psychiatrischen Sprachterminologie wertet der Begriff selbst schon in Täter- und Opfer. Bei **Mobbing** ist diese Gefahr gegeben: Wer gemobbt wird, gibt dem Pöbler alle Schuld und moralisiert damit. Dabei ist in der Realität die Schuldfrage oft gar nicht so einfach und sauber zu klären. Denn ihre Ursache liegt häufig im strukturellen oder systemischen Bereich verborgen. Dort ist die personal - ethische Schuld zweitrangig. Hier müssen Organisationsmängel strukturell verändert werden.

Gleiches gilt andersherum: Mobbingopfer gelten im Betrieb manchmal als der Pöbel - also die Blaumacher oder Leistungsverweigerer, etc.. Diese Wertung ist nur begrenzt richtig - oft sind nämlich die Leistungsstarken und Gutmütigen Opfer, weil ihnen bsp. von Kollegen der berufliche Erfolg geneidet wird.

Wegen der Gefahr der vorschnellen moralischen Wertung und Schuldzuweisung, die der wissenschaftliche Begriff impliziert, ist deshalb die weitere Verwendung der Terminologie - gerade für eine geplante Betriebsvereinbarung nicht empfehlenswert. **Fair play am Arbeitsplatz** oder **Faire Konfliktkultur** sind durch als unvorbelastete Begriffe besser geeignet für diesen Zweck, als das abgedroschenes Schlagwort **Mobbing**, das seinen eigentlichen und ursprünglichen Sinne längst verloren hat.

Definition

Heinz Leymann, der „Papst“ und Gründer der Mobbingforschung definiert Mobbing mit der bis heute allgemein anerkannten und gültigen Definition, die dennoch an einigen Stellen durch die jahrelange Praxiserfahrung korrigiert und erweitert werden muss:

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
aus: H. Leymann, *Mobbing*, Rowohlt 2001, S. 22

· Mobbing ist eine **Kommunikationsstörung**, die aufgrund fehlender Sozialkompetenz und Teamfähigkeit zum Problem wird. Ziel der Störung ist der Angriff auf *eine* (als Zahl, nicht als unbestimmter Artikel) *Person*, deren Kommunikationsmöglichkeit und -recht im betrieblichen Ablauf behindert und verletzt wird. Also überall da, wo eine auffallende personalisierte Kommunikationsstörung gegen einen Mitarbeiter in der Arbeitswelt erkennbar ist, kann - muss aber nicht - Mobbing entstehen.

Die Durchsetzung einer Dienstanweisung durch einen Vorgesetzten ist natürlich auch eine Kommunikationseinschränkung. Ist sie aber sachlich begründet und für alle verbindlich, ist das kein Mobbing nach der Leymannschen Definition. Hier wird nicht eine Person explizit gegängelt, sondern eine Gruppe oder Abteilung Vorgaben gegeben.

- Das Verhalten gegen eine Person muss **öfters** und über einen **längeren Zeitpunkt** erkennbar sein. Wer morgens mal nicht vom Vorgesetzten begrüßt wird, ist noch lange kein Mobbingopfer. In diesem Falle ist der Vorgesetzte vielleicht einfach schlecht ausgeschlafen. Leymann spricht an anderer Stelle bei diagnostizierbarem Mobbing von Auffälligkeit über mindestens ein halbes Jahr. Die Einschränkung, sich mitzuteilen, muss **mehrfach** erkennbar und wiederholbar nachgewiesen sein. Auch das ist eine Hilfe für die Praxis. In der Erstberatung und Diagnostizierung ist klar abzuklären, ob ein Konflikt tatsächlich unter Mobbing einzuordnen ist oder andere Ursachen, z.B. persönliche Störungen, den Konflikt ausgelöst haben.
- Leymann geht in seiner Definition von einer nachweisbaren **Täter - Opferbeziehung** aus. Diese ist auch in einigen Fällen schnell und leicht zu durchschauen. Bsp. bei sexueller Belästigung oder unprofessionellem Arbeitsplatzabbau. In der Mehrzahl der Fälle ist dies aber nicht ohne weiteres erkennbar oder an Personen festzumachen. Da, wo bsp. Organisationsmängel im Betrieb kommunikationsstörendes Mitarbeiterverhalten fördern, wird die Rekonstruktion einer Täter - Opferbeziehung nur schwer möglich. Hier sind systemische oder strukturelle Bedingungen als Verursacher zu entlarven und zu beseitigen. Die Leymannsche Definition hat hier ihre Schwachstelle. Sie bezieht Organisations- und Strukturprobleme zu wenig ein.

Am Band ist eine zu schnelle Taktgeschwindigkeit vorgegeben. Die Gruppe kommt mit der Geschwindigkeit nicht mit. Falls sie diese Störung nicht mit den Vorgesetzten benennt, kann folgendes Dilemma aufbrechen: Gruppen sind immer nur so schnell wie ihr schwächsten Mitglieder. Deshalb versucht sie nun, die Schwächeren zu Höchstleistungen anzutreiben, die diese gar nicht erfüllen können. Im Extremfall werden sie ausgeschlossen und die Starken übernehmen noch ihre Tätigkeiten. Die Fronten verhärten sich. Die Schwächeren fühlen sich überfordert und bezeichnen sich als Gemobbte. Auf der einen Seite hat die Gruppe Vorgaben der Organisation zu erfüllen. Die Leistungsstarken werden sich auf die Vorgaben berufen und eine Täterrolle (sinnvollerweise) weit von sich weisen. Hier wird die Täter - Opferrolle unlösbar. Die Klärung bestünde darin, die Taktgeschwindigkeit dem tatsächlichen Leistungspotential der Gruppe anzupassen. Dies kann nur organisatorisch in sachlicher Absprache mit der Hierarchie geregelt werden. Der Versuch, das Problem persönlich oder psychologisch gruppenintern zu lösen, würde für alle in ein nicht lösbares Dilemma führen.

- Zum Schluss noch eine Ergänzung der Definition um einen Punkt, der fast selbstverständlich ist und deshalb von Leymann so nicht beschrieben wird: Mobbing gibt es nur in der **Arbeitswelt** mit ihren ganz eigenen Bedingungen der **hierarchischen** und **nicht freiwählbaren Beziehungsstruktur**. Hierarchie, vertragliche Verpflichtungen und die nicht frei gewählte Beziehung zu Kollegen bringen bestimmte Verhaltensmuster zum Vorschein, die nur da vorkommen und die genau da eine spezielle Lösung bedürfen - auch und gerade unter Einbeziehung der Organisationsstrukturen.

Eine Frau rief am Mobbingtelefon an und bat um Rat, was gegen ihren mobbenden Ehemann getan werden könne. Er betrüge sie mit einer anderen Frau und sie sei tief verletzt. Sie lebte in einer ursprünglich frei gewählten und nicht hierarchisch organisierten Beziehung, die mit dem Versprechen der Treue verbunden war. Für ihre jetzige Beziehungskrise gelten andere Regeln der Konfliktlösung als in der Arbeitswelt. Gilt das einstmals frei gegebene Versprechen der Treue für ihren Mann noch? Kann sie ihm nach dem Vertrauensbruch noch Liebe und Achtung entgegenbringen? Wie kann die Beziehung den Vertrauensschaden überstehen - oder vielleicht wiederbelebt werden? Will und kann sie in dieser frei gewählten Beziehungsform weiterleben? Wir haben diese Frauen dann an qualifizierte Lebens- und Eheberatungstellen weiterverwiesen.

- Die klare Abgrenzung ist unverzichtbar, gerade um qualifiziert und einfühlsam beraten zu können. Oft verbergen sich hinter beruflichen Konflikten private oder persönliche Probleme einzelner Mitarbeiter, die es zu „diagnostizieren“ gilt. Eine noch so perfekte Beratung gemobbter Mitarbeiter bringt nichts, wenn der Hintergrund des Konfliktes gar nichts mit dem betrieblichen Alltag und seinen Bedingungen zu tun hat.

Im Krankenhaus arbeitet eine Krankenschwester jahrzehntelang unauffällig und zu aller Zufriedenheit. Dann wird sie innerhalb eines Jahres dreimal versetzt. Sie behauptete, von ihren Kolleginnen auf übelste Art und Weise gemobbt zu werden. Sie hatte viel Literatur zum Thema angelesen und beschrieb

klassisch Mobbingssymptome. Beiläufig erwähnte sie einmal die Trennung von ihrem langjährigen, alkoholabhängigen Partner, die sie locker verarbeitet, ja weggesteckt habe. Dies machte mich stutzig. Da sie gerne Fachstellen besuchte, riet ich ihr zur Konsultation eines Paapsychologen. Danach konnte das Mobbingproblem schnell gelöst werden, denn es war gar keines. Der Therapeut stellte nämlich fest, dass die Krankenschwester die Trennung verdrängt und unbewusst Vorwürfe gegen ihren ehemaligen Partner auf ihre Kolleginnen übertragen hatte. Nach einer mehrstündigen Therapie konnte sie wieder ohne Probleme mit ihren Kolleginnen zusammenarbeiten. Das Mobbingproblem war in Wahrheit ein persönliches Beziehungsdrama.

Ursachen

Nicht nur die realen, die konkreten Arbeitsplätze verändern sich. Neue Technologien, neue Räumlichkeiten sind nur die sichtbaren Veränderungen in der Berufswelt. Neu- und Umstrukturierungen in den Hierarchien, "Verschlankungen" der Betriebe und immer weiter steigende Arbeitslosenzahlen versetzen viele arbeitende Menschen in Existenzunsicherheit. Angst und Stress äußern sich bei jedem Menschen unterschiedlich, aber gerade in Phasen der Neuorientierung, wenn eingespielte Verhaltensmuster nicht mehr greifen oder Spielregeln neu ausgehandelt werden müssten, setzt sich manchmal ein fast sozialdarwinistischer und destruktiver Konkurrenzkampf durch.

Das Sozialverhalten am Arbeitsplatz birgt eine Fülle von mobbingauslösenden Faktoren:

- *Werte- und Normveränderung bei Mitarbeitern*
- *unsoziales Verhalten unter Kollegen*
- *unterschiedliche Arbeitseinstellungen*
- *Überlastung und schlechte Selbstorganisation*
- *unangemessenes Führungsverhalten*
- *Konkurrenzdruck und Angst vor Arbeitslosigkeit*
- *Konfliktvermeidung*

Auf der betrieblichen Ebene gibt es ebenfalls "Fußangeln" und "Stolpersteine", die eine Kultur des angemessenen Umgangs miteinander erschweren.

- *unklare Ziele und Strategien (Organisation)*
- *gestörte Informationswege (Information als Macht)*
- *unklare Verantwortungs- und Entscheidungsspielräume*
- *Mangel an Feedback-Möglichkeiten*
- *Akzeptanz von intrigantem Verhalten ("Spiel hinter den Kulissen")*
- *Störungen zwischen Abteilungen / unklare Arbeitsteilung*
- *Störungen innerhalb der Abteilungen / Überschneidungen*
- *kein Personalentwicklungskonzept*

Verlauf von Mobbing

Mobbing verläuft nach bestimmten Schemen. Je später es erkannt wird, um so schlimmer sind die psychischen und physischen Folgen für die Betroffenen. Für eine Betriebsvereinbarung sind Kenntnisse des Verlaufes wichtig, um mit entsprechenden Maßnahmen intervenieren zu können.

Der individuelle Mobbingprozeß verläuft in den meisten Fällen ähnlich und läßt sich mit steigendem Leidensdruck bei den Betroffenen schematisch in Phasen unterteilen:

- 1. Konflikte am Arbeitsplatz werden nicht gelöst.**
- 2. Es wird ein "Schuldiger" gesucht**
erste Stresserscheinungen innerhalb von 2 bis 4 Wochen: Leistungsabfall
- 3. Der Psychoterror setzt ein**
erste gesundheitliche Störungen: Beginn psychosomatischer Reaktionen

4. Der Fall wird "offiziell"

Ohnmacht des Betroffenen: Chronifizierung der Erkrankung beginnt

5. Der Betroffene wird im Arbeitsprozess vollständig isoliert

gesundheitliche und psychische Schädigungen, **Suizidgefahr**

6. Verlust des Arbeitsplatzes

Nicht immer enden Mobbingverläufe mit dem Verlust der Arbeitsstelle, aber in den wenigsten Fällen kann der fatale Kreislauf der zunehmenden und vor allen Dingen schleichenden Verunsicherung der attackierten Person aus eigener Kraft unterbrochen werden.

Nur selten lassen sich diskriminierendes Sozialverhalten und die verantwortlichen Akteure eindeutig ausmachen und aus konkreten Handlungen klare Beweise ableiten. Das sogenannte "Opfer" ist meistens neu in der Abteilung, kennt sich also nicht in den Gepflogenheiten aus, und kann sich aufgrund der Unkenntnis der Sachlage nicht wehren, macht womöglich noch Fehler, weil ihm wichtige Informationen vorenthalten werden, und empfindet schließlich die Anfeindungen der KollegInnen vom "objektiven Standpunkt" aus gesehen auch selbst als berechtigt. Eine fatale Lage: Wie das verzweifelte Strampeln im Sumpf treibt sich der Betroffene zu immer aussichtsloseren Bemühungen an, den Anforderungen am Arbeitsplatz zu genügen und bricht schließlich vor Erschöpfung zusammen.

Wer mobbt wen? - Interessante Zahlen

Interessant ist das vorliegende Zahlenmaterial, das allerdings schon älter ist. Hier zeigt sich klar, dass das Stichwort *Bossing* nur ein Teil der Mobbingproblematik abdeckt.

· <i>Mobbing auf der selben Ebene</i>	44%
· <i>Mobbing von oben nach unten</i>	37%
· <i>Beide in Kombination</i>	10%
· <i>Mobbing von unten nach oben</i>	9%

Interessant auch die Männer - Frauenstatistik. Entgegen der landläufigen Meinung sind Männer eindeutig stärker in Mobbingprozesse involviert als Frauen:

Männer werden angegriffen

· <i>Von Männern</i>	76%
· <i>Von Frauen</i>	3%
· <i>Von beiden</i>	21%

Frauen werden angegriffen

· <i>Von Männern</i>	30%
· <i>Von Frauen</i>	40%
· <i>Von beiden</i>	30%

Auswirkungen auf das Unternehmen

Mobbing wirkt sich in dieser Form sowohl wirtschaftlich negativ auf den betroffenen Betrieb aus, als auch zerstörerisch auf die innerbetriebliche Organisation. Überschlägige Schätzungen beziffern den finanziellen Schaden, den ein Unternehmen in Kauf nehmen muss, auf 50.000 bis 150.000 DM pro Mobbingfall und Jahr (Leymann, Rowohl 1993).

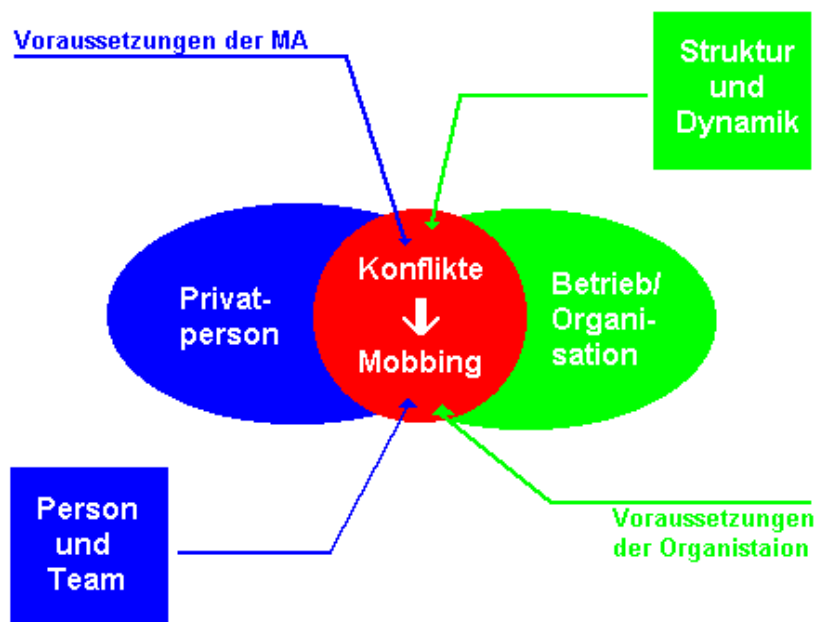
Die zusätzlichen Kosten entstehen vorwiegend durch

- Störungen der Arbeitsabläufe
- erhöhte Krankenstände und Finanzierung von Aushilfskräften

- Minderung der Arbeitsqualität
- Verschlechterung des Betriebsklimas (Verweigerungshaltung; Dienst nach Vorschrift)
- Kosten für arbeitsrechtliche Verfahren

Mobbing ist also unter betriebswirtschaftlichen Aspekten ein verdeckter Kostenfaktor und beeinträchtigt die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.

Mobbing als individuelles und als betriebliches Problem



Mobbing = nicht angemessene Konfliktstrategie bei den Beteiligten und der Organisation

Handlungsmöglichkeiten

Mobbingprophylaxe ist die beste „Medizin“

Über Mobbing im betrieblichen Umfeld zu sprechen ist die effizienteste, billigste und einfachste Methode, um es prophylaktisch zu verhindern. Das ist meine Erfahrung nach acht Jahren. Das beste Mittel gegen Mobbing ist Aufklärungsarbeit und prophylaktische Bewusstseinsarbeit im Betrieb. Und zwar aus einem ganz einfachen Grund: Leider gibt es kein Paradies auf Erden: schon gar nicht im betrieblichen Alltag mit seinen Interessengegensätzen, Hierarchien, Ansprüchen, Wettbewerbsbedingungen, betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, unterschiedlichen Kulturen und Nationalitäten, etc.. Diese Organisation wird nicht herum kommen, Konflikte zu haben und sie zu bearbeiten. Konflikte sind ethisch nichts schlechtes, höchstens man löst sie nicht! Dann ist der Nährboden für Mobbing gelegt... und auf diesem wird es, das Mobbing, wuchern wie Unkraut. Deshalb habe ich in Betrieben und Behörden immer dafür geworben, es erst gar nicht zu Mobbing kommen zu lassen, sondern ein innerbetriebliches Konfliktmanagement zu erarbeiten, das eine Kultivierung von Konflikten zulässt und für alle transparent ist.

Zudem hat jeder Betrieb zum strukturellen Eigenleben seiner Organisation auch ein Imagebild, mit dem er sich in der internen und externen Öffentlichkeit darstellt und präsentiert. Dazu passen keine Konflikt- und Mobbinggerüchte. Deshalb wird das Thema häufig öffentlich gemieden und ein scheinbares „Paradies auf Erden“ präsentiert. Das halte ich für den falschen Weg. Denn über was nicht geredet und gerungen werden darf, kommt an den unpassendsten und ungewolltesten Stellen dennoch zur Sprache - meist als überzogene Gerüchte. Deshalb kann es für Unternehmen durchaus auch imagefördernd sein, ein klares und transparentes Konfliktmanagement zu entwickeln und dies auch in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Die Sozialkompetenz erlebt hier ihren Ernstfall.

Eine vergleichbare Entwicklung gab es mit dem Thema „Alkohol im Betrieb“ vor Jahrzehnten. War diese Problematik am Anfang mit viel Scham belegt - „Bei uns ist Alkohol kein Problem im Betrieb“ - so veränderte sich das Bewusstsein der Personalverantwortlichen und der Mitarbeiter. Heute ist es durchaus sogar imagefördernd, dass Betriebe und Unternehmen klare Regelungen zum Umgang mit Suchtmittel getroffen haben. Das Problem Sucht wurde nicht mehr wegdiskutiert oder als Kavaliersdelikt heruntergespielt, sondern ernstgenommen. Damit gab es auch Wege zu kreativen Lösung. DC wird für sein Suchtprogramm in der internen und externen Öffentlichkeit viel gelobt und als Vorzeigeprojekt auch gehandelt. Eine ähnliche Entwicklung ist auch im Umgang mit Konflikten absehbar.

Es ist keine Schande Konflikte zu haben, sondern sie nicht lösen zu können.

Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema kann ebenfalls als prophylaktische Maßnahme wirken, denn sie hat u.U. abschreckende Wirkung auf die Täter. Wer weiß, dass im Betrieb sein schädigendes Verhalten beobachtet und gegebenen falls sogar sanktioniert wird, überlegt sich seine mobbenden Taten genau. Schon deswegen ist der Abschluss einer solchen Betriebsvereinbarung empfehlenswert und wird dem Betrieb Kosten sparen helfen.

Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung

Betriebsvereinbarungen über *Faires Verhalten am Arbeitsplatz* beschreiben entsprechend der einzelnen Phasen des Konfliktverlaufes arbeitsrechtlich nachzuvollziehende und anwendbare Schritte betrieblicher Maßnahmen, die die Opfer schützen und den Betriebsfrieden sichern. Sanktionsmaßnahmen gegen Täter, bis zur fristlosen Kündigung, werden in einem Zeitverlauf beschrieben und können rechtlich umgesetzt werden. Vergleichbar sind sie vom Verlauf mit Betriebsvereinbarung zur Suchtvermeidung. Auch in diesen wird über rechtlich und zeitlich nachvollziehbare arbeitsrechtliche Schritte der Umgang mit Suchtgefährdeten geregelt und mit Sanktionen belegt. Ziel ist eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter zum Schutze und zur Sicherung des Betriebsfriedens. Der Abschluss dokumentiert den Willen der betrieblichen Organe, ein öffentliches Bewusstsein über mobbendes Verhalten zu schaffen und zu schärfen.

Bausteine:

Schritt 1: Vertrauliche Gespräche beim Erkennen des Konfliktes. Hier bleibt der persönliche Rahmen noch gewahrt. Betriebsrat oder zuständige Führungskräfte können, müssen aber nicht, zugezogen werden. Die Konfliktparteien entscheiden auf dieser Stufe noch selbst die Akteure. Ziel ist eine Klärung der Konfliktursache sowie von Lösungsmöglichkeiten.

Schritt 2: Ist nach 2 bis 3 Monaten keine Klärung zustande gekommen, folgt ein weiteres Gespräch. Der Rahmen wird nun offizieller: Betriebsrat, Führungskraft und evtl. Vertrauenspersonen müssen zugezogen werden. Diesmal wird ein **Ergebnisprotokoll des Gesprächs** mit dem Hinweis auf Verhaltensänderung erstellt. Die Ergebnisse werden in Zeitabständen überprüft.

Schritt 3: Ankündigung arbeitsrechtlicher Maßnahmen: Ist nach weiteren max. 3 Monaten keine Änderung erkennbar, wird ein weiteres Personalgespräch geführt mit der Auflage für die Konfliktparteien an persönlichkeitsstärkenden Maßnahmen teilzunehmen (bsp. außerbetriebliche Konfliktseminaren). Zudem werden erstmalig bei Nichtveränderung des Verhaltens dienst- und arbeitsrechtliche Konsequenzen angedroht. Erwartungen an die Konfliktparteien werden nun formuliert und als Ergebnisprotokoll festgehalten. Es erfolgt ein **erster Eintrag in die Personalakte**

Schritt 4: Beobachtungsphase von max. drei Monaten. Folgt keine klar erkennbare Veränderung im Verhalten bzw. werden die außerbetrieblichen persönlichkeitsstabilisierenden Maßnahmen (vgl. 3) nicht wahrgenommen wird schriftlich a) die **erste Abmahnung** ausgesprochen und im Wiederholungsfalle b) die **zweite** angekündigt. Es erfolgt ein weiterer Eintrag in die Personalakte.

Schritt 5: Stellen die Personalverantwortlichen und der Betriebsrat nach weiteren max. sechs Wochen keine Verhaltensänderung fest folgt schriftlich die **zweite Abmahnung mit Ankündigung der fristlosen Kündigung** im Wiederholungsfalle. Nach Rücksprache mit dem Betriebsrat kann diese dann ausgesprochen werden.

Ist eine Betriebsvereinbarung sinnvoll?

In Deutschland ist Mobbing als Massenphänomen in Betrieben erkannt. 2001 wurde bemerkenswertes Grundsatzurteil zu Mobbing vom Thüringer Landesarbeitsgerichtes verkündet. In der ausführlichen Begründung gehen die Richter u.a. von 1,5 Millionen Mobbingopfern bundesweit aus. (LAG Thüringen, Urteil vom 10.4.2001 in Betriebs - Berater (BB), 56. Jahrgang, Heft 26 28.6.2001, S. 1360). Die Richter beziehen sich weiter auf eine Statistik der Frankfurter Rundschau, die belegt, dass 10% aller Suizide in direkten Zusammenhang mit der Mobbingproblematik (Frankfurter Rundschau v. 27.2.2001, S. 25) stehen. Die Schäden für die Wirtschaft werden in der Urteilsbegründung mit **25** (Richardi/ Blotzke, Münchner Handbuch Arbeitsrecht, 2. 2000, Rdn 28) bis **50 Milliarden DM** (vgl. Spiegel Nr. 20, 14.5.2001, S. 66; der sich auf Angaben des DGB bezieht) **jährlich** alleine durch Produktionsausfall geschätzt.

Damit ist Mobbing nicht nur ein Fall für sozial engagierte Institutionen, sondern auch ein Fall für die Betriebswirtschaft. Der zigfache Milliardenverlust kann volkswirtschaftlich wettgemacht werden - wenn die Betriebe ihre soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern ernstnehmen. Damit sparen sie: Nicht nur Nerven und Gesundheit ihrer Mitarbeiter, sondern auch bares Geld. Die statistische Berechnung des Konstanzer Wissenschaftlers Dieter Zapf habe ich oben schon erwähnt. Mobbendes Verhalten betrifft alle: Mobbing kann nicht mehr als Bagatelle aus der deutschen Wirtschaft wegdiskutiert werden. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Fairen Verhalten trägt wesentlich zur Lösung des sozialen und betriebswirtschaftlichen Problems bei - mit Vorbildcharakter für andere deutsche Unternehmen.

Praxisbeispiele

Das Stuttgarter Mobbingtelefon

Das **Stuttgarter Beratungstelephon** wird seit 1995 gemeinsam von DGB, katholischer Betriebsseelsorge und dem Sozialministerium getragen. Menschen aus der Region Stuttgart, die in irgendeiner Art mit Konfliktsituationen am Arbeitsplatz betroffen sind, werden am Telephon beraten und können ihr Problem klären. Dienstags und donnerstags ist dieses Telephon von 17.00 - 19.00 Uhr erreichbar und personell mit ehrenamtlichen Beratern besetzt. Zweimal im Jahr qualifiziert sich das Team der Berater durch jeweils eintägige Schulungen.

Im Laufe der Zeit änderte sich das **Profil der telephonischen Beratung**. Hatten wir zu Beginn noch den Anspruch, jeden Anrufer gezielt am Telephon **lösungsorientiert** beraten zu können, gaben wir diesen a) wegen der Vielzahl der Anrufe und b) wegen des sehr variierenden Kompetenzbedarfes der Anrufer auf. Wir verstanden uns jetzt mehr als **Erstanlaufstelle**, die je nach Bedarf an qualifizierte Adressen vor Ort in den Regionalgebieten weitervermittelte. Durch den Kontakt mit regionalen qualifizierten Beratungsstellen bsp. Ärzten, Juristen, Betriebsräten, Psychologen oder Seelsorgern konnten wir dem Anruferprofil entsprechende Hilfsangebote vor Ort vermitteln.

Frau R. rief weinend an und erzählte, dass sie im städtischen Kindergarten U. in G. seit drei Jahren arbeite. Im Team des Kindergartens gebe es seit Monaten Spannungen wegen der Elternarbeit. Als jüngste in diesem Team werde der Frust der Kolleginnen auf ihr abgeladen. Sie sei zum Sündenbock geworden. Deshalb fühle sie sich gemobbt und wisse nicht mehr weiter. Inzwischen habe sie vor einer Woche eine Abmahnung mit Androhung einer fristlosen Kündigung erhalten. Von einer Bekannten habe sie die Telephonnummer der Mobbingberatungsstelle erhalten. Ob wir ihr weiterhelfen können? In der Beratungsphase 1 klärten wir ihren (seelischen und psychischen) Zustand. Schnell war klar, dass sie nicht verzweifelt war bzw. noch keine medizinische Folgeerscheinungen erkennbar waren. Sie belaste vor allem die Abmahnung. So konnten wir in der Phase 2 überlegen, was jetzt konkret getan werden muss. In erster Linie ging es jetzt um die arbeitsrechtlichen Konsequenzen der Abmahnung. Hier war juristischer Rat notwendig. Da Frau R. in der damalig zuständigen Ö.TV Mitglied war, verwies ich sie an die Rechtsberatungsstelle der Ö.TV. Ich gab ihr die Telephonnummer und nannte den Ansprechpartner. Zuletzt sagte ich ihr, dass ich in G. einen sehr guten Pfarrer kenne, den sie konsultieren könne, wenn sie nicht mehr weiter wisse und weiteren Gesprächsbedarf habe bzw. einen Vermittler benötige. Damit war die telephonische Erstberatung abgeschlossen.