

von Ulla Wittig-Goetz im Auftrag der Abteilung Mitbestimmungsförderung,

Referat Betrieblicher Arbeits- und Umweltschutz

## **Mobbing am Arbeitsplatz. Verstehen und an den Ursachen bekämpfen**

---

### **Auf einen Blick ...**

- Mobbing richtet sich gezielt gegen einzelne Personen und steht für systematische und länger anhaltende Intrigen und Schikanen am Arbeitsplatz. Diese können jeden treffen, denn es gibt nicht das klassische Mobbingopfer.
- Die Ursachen für den zunehmenden Psychoterror in den Betrieben sind in Personalabbau, verschärftem Konkurrenz- und Leistungsdruck sowie der Angst um den Job zu suchen. Mobbing ist besonders in den Unternehmen verbreitet, die der Personalpflege sowie dem Betriebsklima wenig Beachtung schenken und auch ansonsten eher unzureichende Arbeitsbedingungen bieten.
- Betriebs- und Personalräte sollten sich gegen Mobbing engagieren und die Mobbing-Prävention vorantreiben. Sie verfügen dazu über umfassende Mitbestimmungsrechte, und sie können auch selbst aktiv werden.
- Mobbing muss an der Quelle bekämpft werden. Zu einer erfolgreichen Mobbing-Prävention gehört eine gute Arbeitsorganisation und betriebliche Informationspolitik sowie ein akzeptabler Führungsstil. Weitere Faktoren sind Aufklärung, ein freundliches Betriebsklima, ein produktiver Umgang mit Konflikten, ein Beschwerdesystem, konkrete Hilfen bei Mobbingfällen und Sanktionen für die Mobber.
- Wenn der Betrieb für Beschäftigte zur Hölle wird, können KollegInnen die Täter sein, aber auch überdurchschnittlich oft Vorgesetzte. Die Folgen für die Betroffenen sind gravierend. Sie leiden unter erheblichen psychischen Qualen, die sich oft zu chronischen Krankheiten entwickeln. Nicht selten steht am Ende die Kündigung und/oder Erwerbsunfähigkeit.

### **Inhaltsverzeichnis:**

- **Was ist Mobbing?**
- **Wer sind die Täter – wer die Opfer?**
- **Typische Verlaufsphasen und Folgen von Mobbing**
- **Ursachen von Mobbing**
- **Kosten durch Mobbing**
- **Mobbingprävention: Handlungsbereiche Arbeitsgestaltung, Betriebsklima und Konfliktbewältigung sowie Aktivitäten im konkreten Mobbingfall**
- **Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte**

Jemanden lächerlich machen, ihr oder ihm Informationen vorenthalten, tuscheln und Gerüchte streuen, und das über Wochen und Monate. Rund zwei Millionen Menschen erleben täglich in der Bundesrepublik diese Qualen am Arbeitsplatz. Betriebliche Interessenvertretungen haben hier ein Aufgabenfeld, für das es sich lohnt, aktiv zu werden, und die Betroffenen erwarten das auch von ihnen. Dabei empfiehlt sich eine ganzheitliche Vorgehensweise: Der Umgang mit Konflikten im Betrieb und Mobbing-Prävention sowie der kritische Blick auf die Arbeitsbedingungen, insbesondere auf Leistungsverdichtung und Führungsverhalten, gehören zusammen.

### **Was ist Mobbing?**

Mobbing kommt vom englischen "mob" für Meute, randalierender Haufen; "to mob" heißt pöbeln, angreifen oder attackieren. Doch nicht jeder Krach, jede Streiterei, Schikane oder Ungerechtigkeit ist Mobbing. Es bezeichnet die systematische Ausgrenzung und Erniedrigung eines anderen Menschen durch eine oder mehrere Personen. Diese feindseligen Angriffe geschehen mit einer gewissen Regelmäßigkeit, also mindestens einmal die Woche und über eine bestimmte Dauer, d.h. mindestens ein halbes Jahr.



Bild 1: Mobbing (Bildquelle: Die Mitbestimmung, Heft 1/93)

### **Wie viele Betroffene gibt es?**

Laut Mobbing-Report, der repräsentativen Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), wurden im Jahr dieser Erhebung mehr als fünf von hundert Beschäftigten am Arbeitsplatz drangsaliert, gedemütigt und schikaniert, also gemobbt. Bei zirka 37 Millionen Erwerbstätigen sind das über zwei Millionen Menschen. Nach einer aktuellen EMNID-Umfrage gab jeder sechste an, schon einmal gemobbt worden zu sein.

## Typische Mobbing-Handlungen

Nach dem Mobbing-Report leiden Mobbing-Opfer vor allem unter folgenden Verhaltensweisen (Mehrfachnennungen möglich):

Gerüchte/Unwahrheiten	61,8 Prozent
falsche Bewertung der Leistung	57,2 Prozent
ständige Sticheleien u. Hänseleien	55,9 Prozent
Verweigerung von Informationen	51,9 Prozent
Arbeit wird massiv kritisiert	48,1 Prozent
Ausgrenzung/Isolierung	39,7 Prozent
als unfähig dargestellt	38,1 Prozent
Beleidigungen	36,0 Prozent
Arbeitsbehinderung	26,5 Prozent
Arbeitsentzug	18,1 Prozent

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Berlin, Dortmund 2002, Bestelladresse: Wirtschaftsverlag NW, Tel.: 0471/945 44 0, E-Mail: [info@nw-verlag.de](mailto:info@nw-verlag.de) .

## Wer sind die Täter?

Nach der Mobbing-Studie sind die Mobber oder Mobberinnen

- 38,2 Prozent Vorgesetzte
- 12,8 Prozent Vorgesetzte und Kollegen gemeinsam
- 22,3 Prozent eine Kollegin oder ein Kollege
- 20,1 Prozent eine Gruppe von Kollegen/Kolleginnen
- 2,3 Prozent Untergebene
- 4,2 Prozent keine Angaben

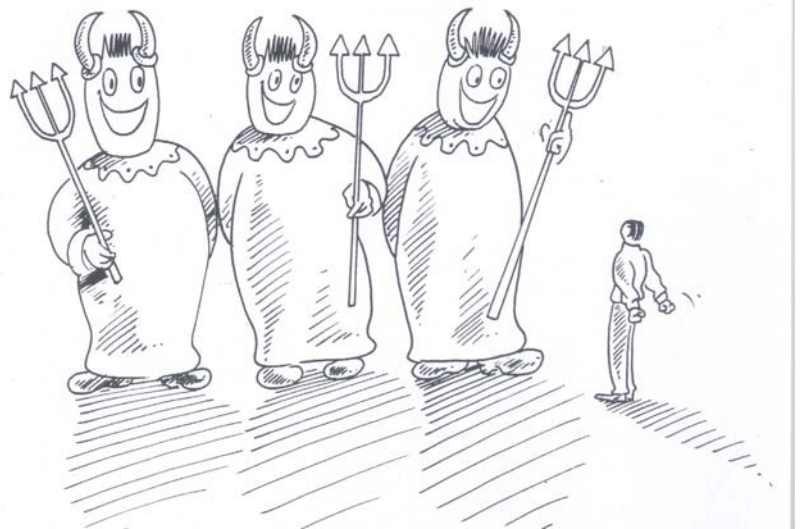


Bild 2: Mobbing (Bildquelle: Die Mitbestimmung, Heft 1/93)

In über 50 Prozent der Fälle waren die Vorgesetzten entweder alleine aktiv oder mit anderen zusammen an Mobbinghandlungen beteiligt. Häufig wird Mobbing von Vorgesetzten als strategisches Instrument zum Personalabbau genutzt oder zumindest toleriert.

Zu den Tätern zählen besonders jene, die sich in ihrer Position und ihrem Ansehen durch andere bedroht fühlen. Neid, Frust, Antipathie, falsch verstandener Ehrgeiz: Die Motive, weshalb es zu Mobbing kommen kann, sind vielfältig.

## Wer sind die Opfer?

Opfer kann jede oder jeder sein. Jeder vierte Beschäftigte ist rein statistisch gefährdet, einmal im Verlauf seines Arbeitslebens davon betroffen zu sein. In besonderen Konstellationen wächst diese Gefahr, bspw. wenn

- in eine seit Jahren bestehende Gruppe, jemand neu hinzukommt,
- sich Hierarchien verändern
- und/oder bei massivem Arbeitsplatzabbau.

## Mobbing kränkt und macht krank

Bei Mobbing-Betroffenen führen die hohen seelischen Belastungen oft zu Erkrankungen des Körpers, also psychosomatischen Krankheiten.

Schon nach wenigen Tagen können Beschwerden auftreten. Magen- und Darmprobleme, Schlaf- und Konzentrationsstörungen, Kopfschmerzen, depressive Verstimmungen und Angststörungen sind seelische und körperliche Reaktionen auf Mobbing. Je länger das Opfer dem Mobbing ausgesetzt ist, desto stärker entwickeln sich chronische Krankheiten wie z.B. des Herz-/Kreislaufsystems, des Magen- und Darmtraktes, Atemwegs- und Hauterkrankungen usw. Häufig treten nach langen Phasen der sozialen Stigmatisierung schwere Depressionen, Medikamentenabhängigkeit oder Suchterkrankungen auf, und die Suizidgefährdung steigt beträchtlich.

Nach den Ergebnissen des Mobbing-Reports erkrankten von den befragten Mobbing-Betroffenen über 36 Prozent kurzfristig und zirka jeder Dritte längerfristig, teilweise dauerte die Erkrankung über ein Jahr. Fast 20 Prozent der vom Nervenkrieg am Arbeitsplatz Zermürbten musste nach Ende des Mobbingprozesses erst einmal eine Kur antreten. Rund jeder sechste begab sich in stationäre Behandlung und ein Drittel brauchte therapeutische Hilfe. Am Ende solcher Attacken steht für viele die Kündigung und/oder Arbeitsunfähigkeit. Da viele Mobbing-Opfer länger als sechs Wochen im Jahr krank sind, muss der Arbeitgeber seit kurzem für diese Personengruppe ein betriebliches Eingliederungsmanagement anbieten. (Vgl. Basiswissen: ‚Betriebliches Eingliederungsmanagement‘)

## Die vier Phasen eines Mobbing-Prozesses

Mobbing zieht sich über einen längeren Zeitraum hin, in dem sich die soziale, psychische, gesundheitliche und berufliche Situation der Betroffenen zusehends verschlechtert. Man unterscheidet verschiedene Phasen:

<b>1. Phase</b> Am Anfang steht meist ein ungelöster oder schlecht bearbeiteter Konflikt.
<b>2. Phase</b> An die Stelle des Konfliktes tritt die einzelne Person, die immer häufiger zur Zielscheibe systematischer Schikanen wird. Ihr Selbstwertgefühl nimmt ab. Die Person gerät in die Rolle der Außenseiters.
<b>3. Phase</b> Die Entwicklung eskaliert. Durch die ständigen Demütigungen ist das Opfer so verunsichert, dass darunter die Arbeit leidet. Es gilt bereits als "Problemmitarbeiter" und arbeitsrechtliche Maßnahmen drohen.
<b>4. Phase</b> Mobbing-Fälle enden meistens mit dem Verlust des Arbeitsplatzes und oft sogar dem Ausschluss aus der Arbeitswelt: Entweder die Betroffenen kündigen selbst, weil sie es nicht mehr aushalten oder sie werden gekündigt bzw. willigen in einen Auflösungsvertrag ein. Teilweise leiden sie unter starken psychosomatischen Krankheiten, dass lange Krankschreibungen folgen und am Ende die Erwerbsunfähigkeitsrente steht.

## **Ursachen – wer warum mobbt?**

Mobbing ist Ausdruck der sozialen Verhältnisse in der Arbeitswelt. Privatisierungs- sowie Umstrukturierungsmaßnahmen und Stellenabbau haben gravierende Folgen. Angst um den Arbeitsplatz, Konkurrenz- und Leistungsdruck sind der ideale Nährboden, wo Mobbing "g gedeiht". Auch stark hierarchische und häufig wenig transparente Unternehmensstrukturen, eine unzureichende Informationspolitik sowie mangelhafte Führungsqualitäten von Vorgesetzten können auslösende oder verstärkende Wirkungen haben. Gemobbt wird auch, wenn eine Streitkultur fehlt, die Beschäftigte dazu befähigt, Konflikte erfolgreich anzugehen und zu lösen. Als besonders gefährdet gelten Unternehmen, die der Unternehmenskultur und speziell der Personalpflege wenig oder gar keine Aufmerksamkeit widmen. Wenn schon der Betrieb mit den Beschäftigten einen wenig sorgsamem Umgang pflegt, warum sollten sich dann die KollegInnen mit Respekt und Achtung begegnen?

Eine neue Qualität hat die Thematik auch deshalb bekommen, weil aufgrund der Arbeitsmarktlage ein Arbeitsplatzwechsel heute sehr schwierig ist, wenn der Betrieb für jemanden zur Hölle wird.

## **Angst und Stress am Arbeitsplatz**

Wenn immer weniger Menschen, die gleiche oder mehr Arbeit schaffen müssen, dann wird Überforderung zum Dauerbrenner. Arbeitsdruck und permanenter Stress nagen an der Psyche und den Nerven.

(Vgl. hierzu Basiswissen: ‚Psychische Belastungen in der Arbeitswelt‘)

Die angespannte Situation auf dem Stellenmarkt erzeugt bei den verbliebenen Beschäftigten nicht nur eine hohe Stressbelastung, sondern auch existenzielle Ängste. Wer Angst davor hat, seinen Job zu verlieren, erlebt andere Kollegen eher als Konkurrenten. Die weit verbreitete Ellenbogenmentalität und unfaires Miteinander scheinen nicht wenigen legitime Mittel im Kampf um den Arbeitsplatz zu sein.

Die Zusammenhänge liegen auf der Hand, und sie werden von den Ergebnissen des Mobbing-Reports bestätigt: Rund 65 Prozent der Befragten gaben an, dass das Arbeitsklima zur Zeit der Mobbingvorfälle schlecht war. Über 50 Prozent waren der Meinung, dass die betriebliche Situation durch Termindruck, Stress und Hektik gekennzeichnet sei und wichtige Entscheidungen nicht transparent gemacht würden. Nach den Antworten von mehr als einem Drittel der Interviewten waren Umstrukturierungen im Gange und/oder sie hatten Angst um ihren Arbeitsplatz. Sie erlebten in dieser schwierigen Situation Vorgesetzte als wenig Gesprächsbereit (61 %) und eher konfliktscheu (42 %).

## **Von wem erwarten Betroffene Hilfe?**

Laut Mobbing-Report suchen viele Betroffene betriebliche Unterstützung, insgesamt waren dies mehr als zwei Drittel. Die überwiegende Mehrheit (68,7 %) suchte Hilfe beim Betriebsrat. Rund 62 Prozent sprachen Kollegen an, die nicht gemobbt hatten. Damit verbindet sich aus der Sicht der Betroffenen ein klarer Handlungsauftrag. Fast 100 Prozent teilten die Auffassung, wonach Mobbing im Betrieb ernster genommen werden sollte. Damit dieses Thema die erforderliche Aufmerksamkeit bekommt, meinten 79,6 Prozent der Befragten, der Betriebs- oder Personalrat sollte sich stärker gegen Mobbing engagieren.

## Kosten durch Mobbing

Wenn Mobbing das Betriebsklima vergiftet hat, beeinträchtigt das ebenfalls die Arbeitsmotivation der anderen Beschäftigten und kann sich negativ auf die gesamte Arbeitsproduktivität auswirken. Schätzungen von Fachleuten gehen davon aus, dass den Unternehmen Kosten in Höhe von 15.000 bis 50.000 Euro pro Jahr und gemobbter Person entstehen.

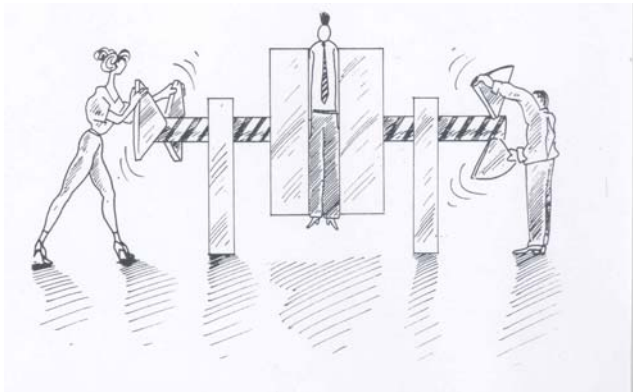


Bild 3: Mobbing (Bildquelle: Die Mitbestimmung, Heft 1/93)

Der gesamtwirtschaftliche Schaden wird mit schätzungsweise über 20 Milliarden Euro in der Bundesrepublik beziffert. Darin enthalten sind auch die von der Gesellschaft zu tragenden Kosten z.B. für Heilbehandlungen und Rehabilitationskuren sowie jene, die durch Arbeitslosigkeit und Frühverrentungen entstehen.

## Mobbingprävention erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise

Ein aktives Eintreten gegen Mobbing macht eine ganzheitliche Strategie der Mobbingprävention notwendig. Eine derartige Herangehensweise umfasst neben der individuellen Hilfe im konkreten Fall einen systematischen Ansatz, der drei betriebliche Handlungsbereiche miteinander verknüpft:

- die menschengerechte Arbeitsgestaltung (Arbeitsorganisation und -abläufe, Zusammenarbeit, Führung, Kommunikation, Information)
- die produktive Gestaltung des Betriebsklimas und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten
- die unmittelbare Intervention bei Mobbingfällen

## Anknüpfungspunkt Arbeitsgestaltung

Es sind Arbeitsbedingungen zu identifizieren, die Konfliktpotenziale bergen wie bspw. eine schlechte Arbeitsorganisation. Vorbeugende Maßnahmen sind z.B.

- durch eine veränderte Arbeitsorganisation Belastungen reduzieren und für größeren Handlungs- und Entscheidungsspielräume sorgen
- betriebliche Entscheidungsprozesse transparent machen
- betriebliche Informationspolitik verbessern
- Zuständigkeiten klar regeln
- Vorgesetzte schulen und zu demokratischem Führungsstil anhalten

(Vgl. auch Basiswissen: ‚Eckpfeiler des Arbeits- und Gesundheitsschutzes‘)

## **Anknüpfungspunkt Betriebsklima und Konfliktbewältigung**

Das Betriebsklima hat sich in vielen Unternehmen deutlich verschlechtert. Humanitäre und wirtschaftliche Gründe sprechen dafür, Unternehmenskulturen zu fördern, in denen die Menschen einander wieder mit Wertschätzung begegnen. Das trägt auch zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz bei.

### **Wie Beschäftigte den Betrieb wahrnehmen**

Unter Betriebsklima versteht man das subjektive Erleben und Beurteilen eines Betriebes durch die Beschäftigten. Die Wandlungsprozesse in den Unternehmen und in der Gesellschaft schlagen sich im Betriebsklima nieder. Ihm wird ein wesentlicher Einfluss auf das Wohlbefinden der Beschäftigten zugeschrieben.

### **Soziale Dimension gewinnt an Gewicht**

Im modernen Arbeitsleben sind die Tätigkeitsinhalte zunehmend auf Informations- und Kommunikationsprozesse ausgerichtet. Die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den Menschen und damit auch das soziale Geschehen gewinnen objektiv an Bedeutung in der Arbeitswelt. Auch Gruppenarbeitskonzepte und Teamarbeit haben deshalb Konjunktur. Arbeitszufriedenheit sowie Kooperations- und Konfliktfähigkeit der MitarbeiterInnen können entscheidend die Produktivität eines Unternehmens und die Qualität der Produkte und Dienstleistungen beeinflussen. Ein passables Betriebsklima stellt dafür die Voraussetzung dar. Eine stärkere Kooperation der Beschäftigten sowie ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung und der sozialen Unterstützung setzt psychische und soziale Energien frei, die ganz wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen.

### **Beim Betriebsklima zeigt das Stimmungsbarometer nach unten**

Über zwei Drittel der Beschäftigten (68 %) empfinden nur eine geringe emotionale Bindung an ihre Arbeit, weitere 18 Prozent gehen gegenüber ihrem Unternehmen ganz auf Distanz. Dies ergab eine Befragung des Marktforschungsinstituts Gallup für das Jahr 2006.

Im Klartext: Neun von zehn Beschäftigten arbeiten nicht engagiert oder haben bereits die innere Kündigung vollzogen.

Hauptursache sind nach Gallup schlechtes Management und mangelhafte Führungsqualität. Ähnlich schlechte Noten für das Betriebsklima beförderten schon andere Untersuchungen zu Tage.

Quelle: Zeitschrift gute Arbeit, Heft 11/06



Bild 4: Mobbing (Bildquelle: Die Mitbestimmung, Heft 1/93)

## Psychische Belastungen durch das Betriebsklima

Das Betriebsklima ist häufig nicht nur getrübt durch das Verhältnis zu den Vorgesetzten, sondern auch durch das Verhältnis zu den Kollegen.

<b>Merkmal</b>	<b>negative Ausprägung</b>
Führungsverhalten:	häufige Konflikte zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, z. B. durch fehlende Einbeziehung der Mitarbeiter, widersprüchliche Arbeitsanweisungen, mangelhafte Informationen, fehlende Transparenz von Entscheidungsprozessen oder unzureichende Kompetenz von Vorgesetzten
Gruppenverhalten:	Häufige Konflikte zwischen den Beschäftigten, z.B. über die Arbeitsteilung, die Kompetenzbereiche oder über die geleistete Arbeitsqualität und Menge
Mitsprache der Beschäftigten:	Die Vorschläge und Ideen der Beschäftigten werden nicht beachtet, z.B. zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Quelle: Überarbeitet nach Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Ratgeber zur Ermittlung gefährdungsbezogener Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb, Dortmund, Berlin 1998.

### Auch für Gefährdungsbeurteilung relevant

Nach der vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung müssen auch psychosoziale Belastungen und mithin das Betriebsklima bei der Analyse der Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden.

(Vgl. Basiswissen: ‚Gefährdungsbeurteilung – das Instrument zum Belastungsabbau‘)

### Mitarbeiterbefragung zum Betriebsklima

Durch eine anonyme Mitarbeiterbefragung kann bspw. der Ist-Zustand in einem Unternehmen erfasst werden, um darauf aufbauend Veränderungsprozesse einzuleiten. Dabei lässt sich feststellen, welche einzelnen Merkmale - verglichen mit anderen Betrieben – hoch und welche niedrig ausgeprägt sind. Beispielsweise könnte ein Resultat sein, dass eine starke Reglementierung und geringe Autonomie bei der Arbeit mit geringer gegenseitiger Unterstützung einhergeht. Die richtige Konsequenz daraus wäre, Handlungsspielräume zu erweitern, Vorschriften abzubauen, Fortbildungsseminare einzurichten, die die Zusammenarbeit verbessern helfen usw.

Solche Befragungen zum Betriebsklima sind meist auf sieben Aspekte konzentriert: Gesamtbild des Betriebes, Beziehungen der Kollegen, Beziehungen zu Vorgesetzten, Organisationsstruktur, Mitsprache und Information, Interessenvertretung, betriebliche Leistungen

### Regeln für einen sozialen Umgang schaffen

Es kann sinnvoll sein, in einem Unternehmen Regeln für ein faires Miteinander aufzustellen und in einer Betriebsvereinbarung festzuschreiben. Sie können darauf verweisen, dass Kollegialität und gegenseitige Unterstützung sehr geschätzt werden und Ellenbogenmentalität



und Feindseligkeiten als unerwünscht gelten.

### **Was zu einem guten Betriebsklima beiträgt**

- das Betriebsklima auf Betriebsversammlungen und Besprechungen in der Arbeitsgruppe bzw. Abteilung regelmäßig thematisieren
- Aushänge und Intranet zum Thema nutzen
- den Umgang mit Konflikten zum Gegenstand von Schulungen machen
- betriebliche Veränderungen im Vorfeld kommunizieren und die Beschäftigten daran beteiligen
- Verfahren zur besseren Konfliktbewältigung, wie z. B. Mediation, Coaching und Supervision, einführen

### **Anknüpfungspunkt: gegen Mobbing aktiv werden**

#### **Konfliktbeauftragten benennen**

Sinnvoll ist die Einrichtung einer betrieblichen Anlaufstelle.  
Der unabhängige betriebliche Konflikt- oder Mobbingbeauftragte sollte

- Betroffenen Beratung bieten
  - Gespräche zur Konfliktlösung führen
  - Kontakte zu Selbsthilfegruppen herstellen
  - Anschriften von Unterstützern (Ärzte, Psychologen, Rechtsanwälte usw.) haben
- Diese Tätigkeit kann auch ein Mitglied des Betriebsrats übernehmen.

#### **Betriebsvereinbarung abschließen**

In etlichen Unternehmen und Verwaltungen wie bspw. bei VW oder der Stadt München wurden bereits Betriebsvereinbarungen zur Verbesserung des Betriebsklimas und zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz abgeschlossen. In solchen Betriebsvereinbarungen zur Mobbing-Prävention wird der Wille bekundet, einen sozialen Umgang miteinander zu pflegen und bei Konflikten einander fair zu begegnen. Verhaltensweisen, die als unerwünscht gelten, werden genau aufgelistet. Die Vereinbarungen schreiben zudem ein Konfliktlösungsverfahren fest und sehen Hilfen für Betroffene vor. Dazu kann z. B. die Einrichtung einer Konfliktlösungsstelle und die Berufung eines Konfliktbeauftragten gehören. Mobbern drohen Sanktionen bis hin zu Entlassungen.

#### **Umsetzung wichtig**

Mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung ist das Problem nicht einfach „vom Tisch“. Sie schafft aber einen verbindlichen Rahmen, der selbstverständlich mit Leben erfüllt werden muss bspw. durch Aufklärungsarbeit mit Plakaten, Faltblättern und Beiträgen im Intranet. Den Beschäftigten signalisiert aber eine solche Vereinbarung, dass es dem Unternehmen ernst damit ist, für ein gutes Betriebsklima zu sorgen und den einzelnen zu schützen. Häufig fressen Mobbing-Opfer ihren Kummer über Kränkungen in sich hinein. Nach den bisherigen Erfahrungen ermutigen Betriebsvereinbarungen Betroffene dazu, Missstände zu thematisieren und zwar möglichst bevor sich daraus ein Mobbing-Fall entwickeln kann. Konflikte werden dann bereits in einem frühen Stadium aufgegriffen, und es wird sensibler nach Lösungen gesucht. Eine Streitkultur kann sich auf diese Weise entwickeln. Das gelingt umso stärker, je mehr auch die Unternehmensorganisation selbst verbessert und das Miteinander im Betrieb

auf Schulungen thematisiert wird. Das Thema Mobbing-Prävention ist zudem in die Mitarbeiter- und Führungskräftebildung zu integrieren.

### **Möglichkeiten für Kolleginnen und Kollegen**

Wichtig ist, dass eine möglichst frühe Intervention stattfindet. Wer zuschaut wie andere mobben, macht sich selbst mitschuldig. Gespräche im Kollegenkreis können Problembewusstsein wecken. Es erfordert viel Zivilcourage allein gegen Mobber aufzutreten. Zumindest kann aber der Betriebsrat oder je nach Einzelfall auch der Vorgesetzten informiert werden. Mobbingopfer benötigen soziale Unterstützung. Mobber werden um so eher in ihre Grenzen gewiesen, je höher für sie selbst die sozialen Kosten weiteren Mobbings ausfallen.

### **Hilfen für Betroffene**

- Kummer über Kränkungen nicht in sich hineinfressen.
- Gerade wenn der ursprüngliche Konflikt noch nachvollziehbar ist, kann versucht werden, mit dem Mobber bzw. der Mobberin ein Gespräch zu führen.
- Vor allem den Betriebsrat einschalten und für Rückendeckung bei KollegInnen und/oder Vorgesetzten sorgen.
- Auch der Betriebsarzt, die Sicherheitsfachkraft und der Ausschuss für Arbeitsschutz sind Ansprechpartner.
  
- Beratungsangebote von außen (Mobbing-Beratungsstellen, Selbsthilfegruppen) wahrnehmen

Grundsätzlich verfügt jeder Beschäftigte über das Recht, sich über betriebliche Belange beim Arbeitgeber zu beschweren (§ 84 BetrVG).

### **Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte**

- Aufklärungsarbeit leisten und die Mobbing-Prävention vorantreiben
- Bei Mobbing-Fällen unter Kollegen als Vermittler aktiv werden
- Sind Vorgesetzte beteiligt, den Beschäftigten beraten und bei Gesprächen begleiten

Generell gilt: Wenn Dienst- und Schichtpläne, Überstundenregelungen usw. für Spannungen innerhalb der Belegschaft sorgen, kann der Betriebsrat zu einem Interessenausgleich zwischen den Beschäftigten beitragen und so Konflikte im Vorfeld entschärfen. Im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes sollte er sich dafür engagieren, dass konfliktbegünstigende Arbeitsbedingungen abgebaut und bspw. Arbeitsdruck verringert wird. Weil Mobbing die Betroffenen krankmacht, dies also etwas mit Gesundheitsschutz zu tun hat, wenn man dagegen aktiv wird, sollte sich die betriebliche Interessenvertretung vor allem auf ihr Mitbestimmungsrecht nach den §§ 87 Abs. 1 Nr. 1 und 87 Abs. 1 Ziffer 7 BetrVG berufen, das auch ein Initiativrecht einschließt. (Vgl. dazu ausführlich Basiswissen: ‚Zur Organisation des Arbeitsschutzes im Betrieb/Grundlegende Rechte und Pflichten des Betriebsrats‘ sowie Mitbestimmung: ‚Mitbestimmung im Arbeits- und Umweltschutz‘.)

Neben den Mitbestimmungsrechten sind zudem die Pflichten des Arbeitgebers zu betonen. Das Betriebsverfassungsgesetz und das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) verbieten jegliche Diskriminierung und Benachteiligung aufgrund von Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft und anderer persönlicher Besonderheiten. Nach dem AGG gehören dazu auch Belästigungen, die nach dem AGG § 2 Abs. 3 folgendermaßen definiert sind: „Eine Belästigung ist eine Benachteiligung, wenn unerwünschte Verhaltensweisen, (...) bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Personen verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“ Der damit verknüpfte Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen des Arbeitgebers (§ 12 Abs. 1 AGG). Wenn Beschäftigte gegen das Benachteiligungsverbot

nach § 7 Abs. 1 AGG verstoßen, hat der Arbeitgeber die im Einzelfall geeigneten Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung zu ergreifen (§ 12 Abs. 3 AGG)).

Betriebsräte haben dafür zu sorgen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Bestimmungen auch durchgeführt werden (§ 80 Abs. 1 Ziffer 1 BetrVG). Die betriebliche Interessenvertretung kann zudem Beschwerden der Arbeitnehmer entgegen nehmen und auf deren Abhilfe hinwirken (§ 85 BetrVG). Es besteht damit die Möglichkeit, das betriebliche Beschwerdeverfahren für die Konflikt- und Mobbingbearbeitung im Rahmen eines betrieblichen Beschwerdewesens zu nutzen.

Auch aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ergibt sich die gesetzliche Verpflichtung, gegen Mobbing vorzugehen und dazu vorbeugend tätig zu werden. Ansatzpunkte für entsprechende Aktivitäten bieten zudem das Arbeitsschutzgesetz und die Bildschirmarbeitsverordnung, wonach der Arbeitsschutz ebenso den Schutz der Beschäftigten vor psychischen Belastungen beinhaltet und der Arbeitgeber Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz zu ermitteln und zu beseitigen bzw. minimieren hat.

## **Die relevanten Gesetze und Verordnungen im Überblick**

- **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**

§ 75 Grundsätze für die Behandlung von Betriebsangehörigen

§ 80 Allgemeine Aufgaben

§ 84 Beschwerderecht der Arbeitnehmer

§ 85 Beschwerdeverfahren

§ 87.1.1. Mitbestimmung in Fragen der Ordnung und des Verhaltens im Betrieb

§ 87.1.7. Mitbestimmung in Fragen des Arbeitsschutzes

§ 104 Entfernung von betriebsstörenden Arbeitnehmern

- **Arbeitsschutzgesetz**

§ 4 Allgemeine Grundsätze

- **Bildschirmarbeitsverordnung**

§ 3 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz**

§ 2 Anwendungsbereich

§ 7 Benachteiligungsverbot

§ 12 Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers

§ 13 Beschwerderecht

§ 14 Leistungsverweigerungsrecht

§ 15 Entschädigung u. Schadensersatz

§ 17 Soziale Verantwortung der Beteiligten

## **Was sagt Justitia zu Mobbing?**

„Der Arbeitgeber ist verpflichtet das allgemeine Persönlichkeitsrecht der bei ihm beschäftigten Arbeitnehmer nicht selbst durch Angriffe in deren Persönlichkeits- oder Freiheitssphäre zu verletzen, diese von Belästigungen durch Mitarbeiter oder Dritte, auf die er einen Einfluss hat, zu schützen, einen menschengerechten Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen und die Arbeitnehmerpersönlichkeit zu fördern.“

Quelle: Urteil des LAG Thüringen vom 10.4. 2001, Aktz. 5 Sa 403/00.

### **Zum Lesen**

IG Metall/ver.di: Gemeinsam gegen Mobbing. Arbeitskonflikte an der Quelle bekämpfen. Arbeitshilfe für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen, Berlin, Frank-

furt/M. 2007. Weitere Literaturhinweise finden sich in der Rubrik Service/Bücher und Broschüren.