

Mobbing: Leitfaden zur Prävention und Intervention

Band Nr. 7 aus der Reihe WISSEN



Fonds Gesundes
Österreich

Mobbing: Leitfaden zur Prävention und Intervention

Band Nr. 7 aus der Reihe WISSEN

Die Erstellung dieses Leitfadens wurde vom Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) finanziell gefördert.

Autorinnen:

Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, MBA
Mag.^a Dr.ⁱⁿ Theresia Gabriel
Mag.^a Silvia Schurian
Mag.^a Beate Riedler
IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH

Unter Mitarbeit von:

HR Dir.ⁱⁿ Christine Gubitzer (GÖD), Gesamtunterstützung
Kurt Obermülner, MAS (GdG - KMSfB), Konfrontative Intervention
Alexander Kronabeter (GdG - KMSfB)
Mag.^a Petra Smutny, Rechtliche Situation in Österreich
Mag.^a Christine Wildner, Konfrontative Intervention
Antonia Wöhrer (BMASK), Gesamtunterstützung

Überarbeitung:

Mag.^a Regina Nicham
IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH

IMPRESSUM

Herausgeber:

Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich
der Gesundheit Österreich GmbH
Kontaktperson: Mag.^a Gerlinde Rohrauer-Näf, MPH
Redaktionelle Mitarbeit: Manuela Pirker, MA
Download unter www.fgoe.org und www.ibg.co.at
2., überarbeitete Auflage, Wien 2012

Zitiervorschlag

Kloimüller, Irene; Gabriel, Theresia; Schurian, Silvia; Riedler, Beate;
Nicham, Regina et. al (2012): Mobbing: Leitfaden zur Prävention
und Intervention. 2., überarbeitete Aufl. (Wissen 7), hg. v. GÖG/
FGÖ. Gesundheit Österreich GmbH/Geschäftsbereich Fonds
Gesundes Österreich. Wien

Gestaltung: paco.Medienwerkstatt, Wien

Druck: Druckerei Odysseus, Himberg



Zur Verwendung dieses Leitfadens

Diesen Leitfaden verstehen wir als eine Empfehlung für all jene Organisationen und Betriebe, die sich mit dem Thema Mobbing bzw. dessen Prävention beschäftigen wollen. Er beinhaltet Vorschläge auf der Prozessebene zur Einführung und zum Aufbau des Themas in der Organisation sowie Tools, die sich in der Praxis im Umgang mit Mobbing – im Sinne von Prävention und Intervention für unterschiedliche Zielgruppen – bewährt haben.

Der Leitfaden enthält auch einen Vorschlag für den Aufbau und optionale Inhalte einer Betriebsvereinbarung. Ebenfalls im Gesamtleitfaden integriert sind Handlungsanleitungen für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen.

Der Leitfaden kann somit als Unterstützung für Organisationen und Betriebe gesehen werden, einen bewusstseinsbildenden Prozess einzuleiten und auf Erfahrungen und bewährte Instrumente zurückzugreifen. Er erhebt nicht den Anspruch auf eine umfassende Darstellung aller Präventions- und Interventionsmöglichkeiten.

Downloads des gesamten Leitfadens, der Checklisten sowie der Ergebnisse der von der Beratungsfirma IBG mit Förderung der Gesundheit Österreich GmbH/Geschäftsbereich FGÖ (GÖG/FGÖ) durchgeführten Studie „Mobbing im öffentlichen Dienst – was (öffentliche) Organisationen tun können (2009)“ finden Sie auf den Websites www.ibg.co.at/leistungen/arbeitspsychologie/leitfaeden/ und www.fgoe.org.

Erläuterungen zu Fachbegriffen aus dem Bereich der Gesundheitsförderung können im Glossar auf der Homepage des Fonds Gesundes Österreich unter www.fgoe.org/gesundheitsfoerderung nachgelesen werden.

Inhalt

1	Das Phänomen Mobbing	7
1.1	Definitionen von Mobbing	7
1.1.1	Dem Leitfaden zugrunde liegende Definition	7
1.1.2	Weitere Definitionen.	10
1.2	Phasen des Mobbing	12
2	Folgen für Organisationen	13
3	Handlungsmöglichkeiten von bzw. in Organisationen	13
3.1	Prävention von Mobbing	15
3.1.1	Zielgruppen der Mobbingprävention.	18
3.1.2	Sensibilisierung.	18
3.1.3	Screening und Monitoring von Mobbing	19
3.2	Interventionen bei Mobbing	20
3.2.1	Innerbetriebliche Ansprechpersonen.	21
3.2.2	Beschwerde- und Clearingstellen	22
3.2.3	Konfliktmanagement - Mediation.	22
3.2.4	Konfrontative Interventionen im sozialen System	22
3.2.5	Der „No-Blame-Approach“.	25
3.2.6	Späte (tertiäre) Intervention: Debriefing und Krisenintervention	26
3.2.7	Betriebsvereinbarungen	27
4	Tools für die Praxis	29
4.1	Betriebsvereinbarungen	29
4.1.1	Mustervereinbarung	29
4.2	Gesprächsleitfäden/Checklisten	35
4.2.1	Gespräch mit gemobbter Person.	36
4.2.2	Gespräch mit vermeintlich mobbender Person	36
4.2.3	Gespräch mit dem Team.	37
4.3	Leitfaden für persönlich Betroffene.	37
4.4	Das Mobbing-Tagebuch	38
5	Die Studie „Mobbing im öffentlichen Dienst“ (IBG, Wien 2009)	39
6	Rechtliche Situation – Rechtsdurchsetzung	41
7	Anlaufstellen und Kontaktadressen	48
8	Literatur	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Definition - Wichtige Aspekte	8
Abbildung 2:	Ebenen von Mobbinghandlungen	9
Abbildung 3:	Risikofaktoren für Mobbing	14
Abbildung 4:	Übersicht über Mobbing-Prävention und Mobbing-Intervention	15
Abbildung 5:	Prävention von Mobbing	15
Abbildung 6:	Präventionsmöglichkeiten für Organisationen	16
Abbildung 7:	Bausteine einer konfrontativen Intervention	24
Abbildung 8:	Prozentsatz von Arbeitnehmer/innen, die Einschüchterungsversuchen am Arbeitsplatz ausgesetzt sind	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Methoden der betrieblichen Intervention	21
Tabelle 2:	Voraussetzungen für die Arbeit als betriebliche Ansprechperson	21
Tabelle 3:	Grundsätze und Voraussetzungen konfrontativer Interventionen	23
Tabelle 4:	Was Betroffene gegen Mobbing tun können	26
Tabelle 5:	Mögliche gesundheitliche Folgen von Mobbing für Betroffene	27
Tabelle 6:	Ebenen des Mobbings, im Falle von Mobbing	39
Tabelle 7:	Ranking der zehn häufigsten Mobbinghandlungen	40
Tabelle 8:	Entwicklung für Betroffene	40
Tabelle 9:	Entwicklung für Mobbende	40
Tabelle 10:	Zivil-, straf- und verwaltungsrechtliche Bestimmungen gegen Mobbing	43
Tabelle 11:	Wichtige Aspekte bei der Beweissicherung	44

1 Das Phänomen Mobbing

Mobbing im Spannungsfeld zwischen inflationärer Verwendung des Begriffs bis zum Tabu in Unternehmen

Mobbingähnliche Phänomene sind wahrscheinlich so alt wie die Menschheit selber. Überall dort wo Menschen zusammenkommen und zusammenarbeiten kann es zu Konflikten, Gruppenbildungen und Ausschluss von einzelnen Menschen kommen. Das, was heute - bzw. seit den Veröffentlichungen von H. Leymann Mitte der 90er Jahre (Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann; 1993) - als Mobbing bezeichnet wird, meint jedoch eine systematische Ausgrenzung von Menschen und stellt sowohl für die direkt Betroffenen wie für das gesamte Arbeitsumfeld eine massive Störung mit dramatischen Folgen dar. Wesentlich ist, dass - unter anscheinend geregelten Bedingungen - völlig unerwartet Menschen ungerechtfertigtem und entwürdigendem Geschehen ausgesetzt werden, welches von Einzelpersonen wie auch einer Gruppe ausgehen kann.

In der breiten Öffentlichkeit und in den Medien wurde und wird der Begriff Mobbing oft falsch und inadäquat verwendet. Das hat zu einer „Verwaschung“ des Begriffes geführt. Ein Streit zwischen Kolleginnen/Kollegen, eine Schikane von Vorgesetzten oder die unverschämte Bemerkung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters werden leichtfertig als Mobbing bezeichnet.

Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass Mobbing oft nicht ernst genommen und verharmlost wird. Vielen Unternehmen bzw. ihren Repräsentantinnen und Repräsentanten fällt es zudem schwer, zuzugeben, dass Mobbing bei ihnen vorkommen könnte, weil sie den Imageschaden fürchten, sodass sie auch aus diesem Grund geneigt sind, Mobbing zu belächeln und herunterzuspielen.

1.1 Definitionen von Mobbing

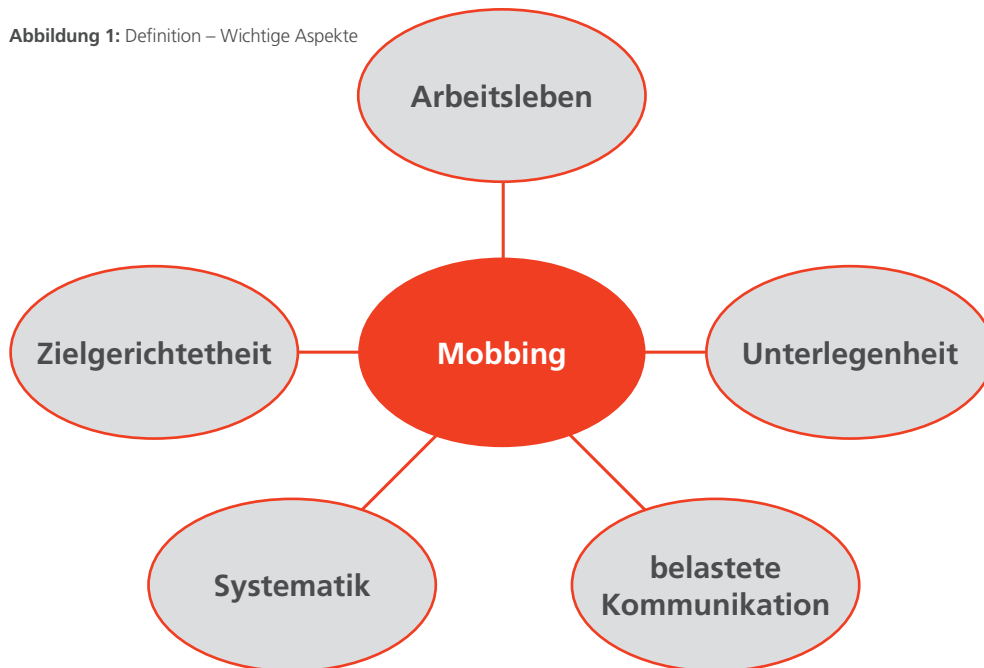
1.1.1 Dem Leitfaden zugrunde liegende Definition

Eine einheitliche, international durchgängig anerkannte Definition für Mobbing existiert nicht. Obwohl der Begriff Mobbing auch englischsprachige Wurzeln hat (to mob: schikanieren; the mob: der Pöbel¹), wird im anglosächsischen Sprachraum nicht der Begriff Mobbing verwendet, sondern auf das Wort „harassment“ zurückgegriffen. Leymann war der erste Experte, der 1993 Mobbing definierte und eine Definition publizierte. Zusätzlich legte er folgende Zeitangaben fest: mindestens einmal pro Woche und mindestens über ein halbes Jahr.

„Unter Mobbing am Arbeitsplatz wird eine konfliktbelastete Kommunikation unter KollegInnen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist, von einer oder mehreren anderen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel oder dem Effekt des Ausstoßes direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet“.

1 Leymann beruft sich auch auf die schwedische Wurzel „mobba“

Abbildung 1: Definition – Wichtige Aspekte



Grafik: FGÖ nach Leymann 1993

Diese Definition von H. Leymann enthält mehrere relevante Teile:

1. **Arbeitsleben bzw. Zwangsgemeinschaft**

Es handelt sich um eine bestimmte Situation in einem fixen sozialen Rahmen, dem Arbeitsleben. Wer sich in dieser „Zwangsgemeinschaft“ nicht wohl fühlt, kann nicht einfach gehen. Mobbing tritt seltener in freiwilligen Zusammenschlüssen wie Sportvereinen oder Freizeitclubs auf. Mobbing kann auch in anderen Zwangsgemeinschaften entstehen, wie z.B. in der Schule oder beim Bundesheer.

2. **Unterlegenheit**

Die Definition unterscheidet zwei verschiedene Klassen von Handelnden. Es gibt die unterlegene(n) Person(en) und die angreifenden Kolleginnen/Kollegen oder den/die Vorgesetzte/n. Diese Rollen entstehen im Laufe des Mobbing-Prozesses. In einigen Fällen sind beispielsweise beide Konfliktparteien lange Zeit gleichwertig, bis schließlich eine Seite in dem Dauerkonflikt ihre Bewältigungsmöglichkeiten verliert und in die unterlegene Position kommt.

Manchmal sind es persönliche Ereignisse, die eine Person schwächen, wie z.B. eine längere Krankheit oder der Verlust der Partnerin oder des Partners. Öfters jedoch sind es hierarchische Strukturen, die sich am Ende doch durchsetzen.

3. **Konfliktbelastete Kommunikation**

Im Laufe eines langen Arbeitstages begegnen sich Kolleginnen/Kollegen und es wird viel kommuniziert - überwiegend fachlich, aber oft auch privat. Wenn Kolleginnen/Kollegen den täglichen Gruß verweigern oder demonstrativ jemanden „wie Luft behandeln“, ist dies konfliktbelastete Kommunikation.

4. Systematik der Angriffe

Zum Mobbing-Geschehen gehört dazu, dass die konfliktbelastete Kommunikation systematisch betrieben wird, häufiger auftritt und längere Zeit andauert.

5. Zielgerichtetheit

Es wird im Rahmen eines Mobbing-Prozesses das Ziel verfolgt bzw. der Effekt riskiert, die betreffende Person von diesem Arbeitsplatz zu entfernen.

Neuerungen

Diese aus rund 2.500 Fällen arbeitspsychologisch formulierte Definition ist bis heute in vielen Punkten gültig, wenngleich einige Weiterentwicklungen bzw. Relativierungen stattgefunden haben:

- der Begriff „Untergebene“ wird heute nicht mehr verwendet;
- im öffentlichen Dienst ist nicht immer der vollständige „Ausstoß“ das Ziel oder der Effekt (bspw. finden eher Kettenversetzungen als Kündigungen statt);
- diskutiert wird, ob die betroffene Person sich diskriminiert fühlen muss, damit Mobbing vorliegt, denn manchmal bemerken die Betroffenen es selber erst spät und
- die Zeitangaben sind zu relativieren.

Leymann hat auch als Erster unterschiedliche Mobbing-Handlungen analysiert und in fünf Handlungsebenen klassifiziert, welche hier der Vollständigkeit halber aufgezählt sind:

Abbildung 2: Ebenen von Mobbinghandlungen



Grafik: FGÖ nach Leymann 1993

Mobbing ist von anderen Konfliktsituationen zu unterscheiden!

- Mobbing zielt auf Ausgrenzung und/oder Entfernung der betroffenen Person ab.
- Die psychischen, biologischen und sozialen Grundlagen der betroffenen Person werden gezielt attackiert, um diese ausgrenzen und/oder entfernen zu können.
- Mobbing kann krank machen.
- Daher ist von Täterinnen/Tätern (und eventuell Mittäterinnen/Mittätern) und Opfer(n) auszugehen.

1.1.2 Weitere Definitionen

Im Factsheet 23 der **Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz** (2002) wird Mobbing wie folgt definiert:

„Unter Mobbing ist ein wiederholtes, unangemessenes Verhalten gegenüber einem Beschäftigten oder einer Gruppe von Beschäftigten zu verstehen, das Gesundheits- und Sicherheitsrisiken hervorruft.“

„Unangemessenes Verhalten“ meint jedes Verhalten, das von vernünftig reagierenden Menschen unter Beachtung aller Umstände als Unterdrückung, Demütigung, oder Bedrohung verstanden wird. Daran kann auch ein Arbeitssystem beteiligt sein, wenn es als Instrument eingesetzt wird, um unterdrückende, demütigende, zerstörerische oder bedrohende Wirkungen zu erzielen. „Gesundheits- und Sicherheitsrisiken“ meint eine Gefährdung der geistigen oder körperlichen Gesundheit des Beschäftigten.

Je nach **(hierarchischen) „Ebenen“ der Angriffe** werden von manchen Autorinnen und Autoren auch unterschiedliche Begriffe für Mobbing verwendet:

- **Bossing**: Mobbing hierarchisch von oben nach unten; hier ist die Wehrlosigkeit des Opfers durch das hierarchische Gefälle und der daraus resultierenden Abhängigkeit in besonderem Maße gegeben.
- **Staffing**: Mobbing hierarchisch von unten nach oben.
- **Bullying** (engl. tyrannisieren): Diese Bezeichnung wird im deutschsprachigen Raum für Schikanen verwendet, die unter Schülerinnen / Schülern stattfinden. Im englischen Sprachraum wird es als Synonym für Mobbing verwendet.
- **Mobbing im herkömmlichen Sinn**: Psychoterror und Schikanen auf der gleichen Hierarchieebene, d.h. unter Kolleginnen/Kollegen oder nur unter Führungskräften.

In der Literatur wird Mobbing als Oberbegriff verwendet, der alle unterschiedlichen Ausprägungen und Bezeichnungen zusammenfasst.

Nach **Esser & Wollmerath** (2001) ist Mobbing

„ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Iso-

lation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufrieden stellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.“

Diese Definition ist der von Leymann sehr ähnlich.

Die **Gesundheitswissenschaft** (Arentewicz, 2003) definiert Mobbing als *„prozesshaftes, systematisches Geschehen extremen psychosozialen Stresses am Arbeitsplatz, das durch unangemessene, unausgewogene Kommunikation bedingt oder begünstigt wird. Psychische, psychosomatische und körperliche Erkrankungen sind die Konsequenz“.*

In einigen Fällen von Mobbing kommt es zu einer so genannten **posttraumatischen Belastungsstörung** (PTSD = Posttraumatic Stress Disorder). Die posttraumatische Reaktion wird bei Mobbing nicht durch ein einmaliges schweres Trauma ausgelöst, sondern als Folge einer Reihe von traumatisierenden Erfahrungen. Diese psychische Belastungsreaktion kann von Konzentrationsstörungen, Angstzuständen, Panikattacken, Schlafstörungen, Versagens- und Schuldgefühlen und/oder Depressionen begleitet sein und in schwerwiegenden Fällen in eine Suchterkrankung oder in einen Suizid münden.

Die **Thüringer Mobbingschutzkonzeption** begreift Mobbing als systematische, fortgesetzte, aufbauende oder ineinander übergreifende Anfeindung, Schikane oder einer Diskriminierung dienenden Verhaltensweise, die nach ihrer Art und ihrem Ablauf im Regelfall einer übergeordneten, von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich ist und jedenfalls in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere ebenso geschützte Rechte wie Gesundheit oder Ehre verletzt (Anti-Mobbing-Rechtsprechung des Thüringer Landesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2001). Die Rechtsprechung durch das Thüringer Landesarbeitsgericht wurde inzwischen von zahlreichen anderen Arbeitsgerichten bestätigt und ist in Deutschland im arbeitsrechtlichen Begriff von Mobbing verankert.

Die Wahrnehmung und Beschreibung von Mobbing ist sicher auch kulturellen Unterschieden ausgesetzt. Mobbing wird auch von den einzelnen Personen entsprechend ihrer individuellen Belastbarkeit unterschiedlich erlebt.

Mobbing ist in jedem Fall eine Form **psychischer Gewalt**, die vom Betroffenen als Trauma erlebt wird, welches schwerwiegende gesundheitliche Folgen nach sich ziehen kann.

In diesem Leitfaden orientieren wir uns an der Definition von H. Leymann, vor allem in Hinsicht der Systematik des Mobbing-Geschehens (mehrere traumatisierende Erfahrungen), der zu Grunde liegenden konfliktbelasteten Kommunikation und der Unterlegenheit.

1.2 Phasen des Mobbing

1. Konfliktphase:

Die erste Phase des Mobbingverlaufs ist von Konflikten, Meinungsverschiedenheiten und Unstimmigkeiten geprägt, die Teil des Arbeitsalltags sind. Das Opfer kann mit dem Konflikt jedoch noch umgehen. Es zeigen sich noch keine somatischen Auswirkungen. Die Aggression auf Seiten der Täterin/des Täters ist noch schwer fassbar. Das entscheidende bei diesen Konflikten ist der Umgang damit – ob sie gelöst werden oder unbearbeitet bleiben und zu Mobbing führen.

2. Phase der indirekten und direkten Aggression – Mobbing etabliert sich:

Das Opfer wird für die bestehende Lage verantwortlich gemacht und entwertet (verschärfte Körpersprache, verschärfter Tonfall, etc.). D.h. die Feindseligkeiten verdichten sich, der ursprüngliche Konflikt tritt in den Hintergrund und wird personifiziert. Das Opfer gerät immer mehr in eine Verteidigungsposition, es treten Zweifel am eigenen Tun auf. Das Opfer fühlt sich zunehmend ohnmächtig und kann im Konflikt nichts mehr entgegensetzen. Erste somatische Symptome treten auf (Dauer bis zu zwei Jahren).

3. Öffentlichkeitsphase:

Die Entwertung des Opfers gibt dem Täter/der Täterin die Möglichkeit, ohne Schuldgefühle weitere aggressive Handlungen auszuführen: direkte verbale Entwertung, öffentliches Lächerlichmachen, Gewaltandrohung. Durch die ständigen Demütigungen ist das Opfer so verunsichert, dass die Arbeit darunter leidet, Fehler unterlaufen. Es gilt bereits als „Problemmitarbeiter/in“, arbeitsrechtliche Konsequenzen drohen. Das Opfer wendet sich nach außen, an die Dienststellenleitung oder an die Personalvertretung. Wenn diese die Vorurteile übernehmen, kommt es in weiterer Folge zu täterorientierten Lösungen und die Stigmatisierung wird verstärkt. Der psychische Zustand des Opfers verschlechtert sich.

4. Ausschlussphase:

In der letzten Phase kommt es zu direkter Ausübung von Gewalt und Beschuldigungen, psychisch krank zu sein – damit verbunden wird oft nahegelegt, eine Psychologin/einen Psychologen zu kontaktieren, oder es kommt auch zu direkten körperlichen Attacken. Das Mobbing-Opfer leidet unter starken psychosomatischen Symptomen, sodass meist lange Krankschreibungen erfolgen. Oft kommt es zu mehreren Versetzungen hintereinander. Mobbing-Fälle enden in Betrieben meist mit dem Verlust des Arbeitsplatzes und oft sogar mit dem Ausschluss aus der Arbeitswelt. Entweder kündigen die Betroffenen selbst, weil sie es nicht mehr aushalten, oder sie werden gekündigt bzw. willigen in eine einvernehmliche Lösung des Dienstverhältnisses ein. Am Ende bleibt oft nur die vorzeitige Alterspension oder Berufsunfähigkeitspension.

Für Leymann (2002) ist der Grund warum sich tägliche Konflikte zu Mobbing entwickeln, „weil es sich eben entwickeln darf“. Seiner Ansicht nach haben Vorgesetzte hier eine entscheidende Rolle. Hätten sie nicht zu- oder weggesehen, dann wäre Mobbing erst gar nicht entstanden.

2 Folgen für Organisationen

→ **Verringerte Arbeitsleistung**

Dies trifft nicht nur auf das Mobbing-Opfer zu, sondern auf alle am Mobbingprozess Beteiligten. Bei den Betroffenen nimmt auf Grund der psychischen Belastungssituation die Konzentration ab, die Fehleranfälligkeit steigt, Die Täter/innen investieren mehr Energie in die Planung neuer Strategien als in die Arbeit und schrecken auch vor Nachteilen für den Betrieb vielfach nicht zurück, wie zum Beispiel Schäden durch Sabotage, durch mangelnde Informationsweitergabe, durch den bewusst falschen Einsatz von Mitarbeiter/innen (jemand mit höherer Qualifikation wird zwecks Demütigung nur zu niederen Arbeiten herangezogen, jemand wird bewusst überfordert und kann die Leistung nicht zustande bringen), etc.

→ **Verschlechterung des Arbeitsklimas**

Die Verschlechterung reicht vom Absinken der Motivation bei Unbeteiligten bis hin zu Ängsten, eines Tages ebenfalls Opfer solcher Machenschaften zu werden. „Nur nicht auffallen“, weder negativ noch positiv, lautet die Devise – manchmal bis hin zur inneren Kündigung.

→ **Volkswirtschaftlicher Schaden**

Der volkswirtschaftliche Schaden entsteht durch Krankenstände, Arztbesuche, erhöhten Medikamentenverbrauch, Krankenhaus- und Kuraufenthalte. Dazu kommen Kosten aus lang anhaltender Arbeitslosigkeit, Umschulungsmaßnahmen oder vorzeitigem Ruhestand. Weitere Kosten können aus einer Suchterkrankung entstehen oder der Versorgung der Hinterbliebenen nach einem Suizid.

3 Handlungsmöglichkeiten von bzw. in Organisationen

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Phasen der Handlungsmöglichkeiten gegen Mobbing und spezifische Tools im Bereich Prävention wie Interventionen beschrieben.

Folgende Auflistung von Zapf (Zapf, 1999) beruht auf einer Auswertung von skandinavischen und deutschen Untersuchungen und listet innerorganisatorische Risikofaktoren für Mobbing auf. Die Darstellung zeigt, dass die Ursachen von Mobbing sehr häufig in Defiziten von Arbeitsorganisation und Führungsstruktur liegen.

Laut Zapf ist es demnach wahrscheinlicher, von Mobbing betroffen zu werden, wenn folgende Bedingungen gegeben sind:

Abbildung 3: Risikofaktoren für Mobbing



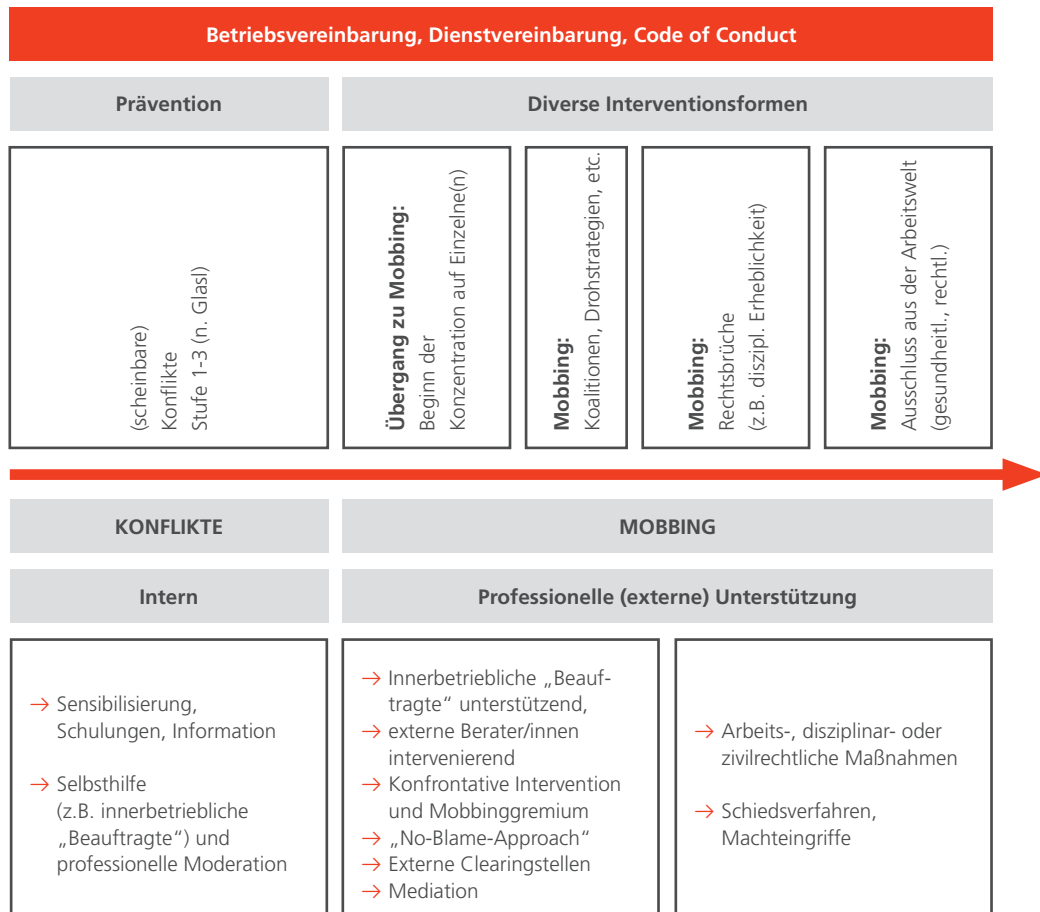
Grafik: FGÖ nach Zapf 1999

Genau an den genannten Faktoren können daher die Handlungsmöglichkeiten von Organisationen zur Prävention ansetzen.

Zapf wies bereits auf die höhere Prädisposition für Mobbing im öffentlichen Bereich hin. Seine Erkenntnisse wurden durch den deutschen Mobbingreport bestätigt.

Zunächst versuchen wir - in Anlehnung an das 9-Stufenmodell des Konfliktgeschehens und der unterschiedlichen Formen der Hilfe (nach Glasl) - einen Überblick über die Entwicklung von Mobbing, Prävention und Intervention zu schaffen.

Abbildung 4: Übersicht über Mobbing-Prävention und Mobbing-Intervention

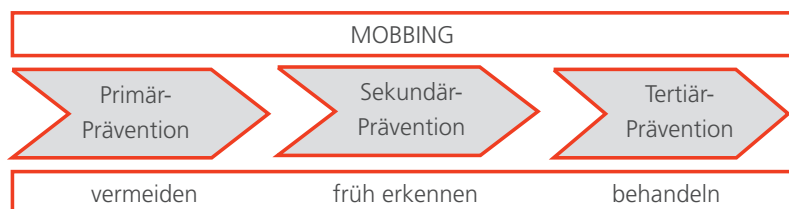


Grafik: FGÖ nach IBG

3.1 Prävention von Mobbing

Unter Prävention im engeren Sinne sind hier Maßnahmen gemeint, die gesetzt werden, bevor Anzeichen von Mobbing überhaupt sichtbar werden und die Mobbing vermeiden sollen (Primär-Prävention).

Abbildung 5: Prävention von Mobbing



Wir gehen in diesem Leitfaden davon aus, dass es vor allem die Unternehmenskultur ist, an der - im Sinne der Prävention - gearbeitet werden soll. Das bedeutet u.a., dass ein Arbeitsklima gefördert wird, in dem offen und ehrlich über Konflikte gesprochen werden kann (Konfliktfähigkeit und Courage), und gemeinsame Wertvorstellungen betreffend die Arbeit und den Umgang miteinander (Corporate Values) bestehen. Um gegen Mobbing vorzugehen, muss in der Organisation ein Konsens darüber vorhanden sein, welcher Umgang als fair gilt und welches Verhalten als nicht fair und diskriminierend erkannt wird.

Ein gutes Arbeitsklima ist die beste Mobbing-Prävention!

Entgegen landläufigen Vorurteilen sind mobbende Personen nicht selbstsichere und starke Persönlichkeiten, sondern Menschen, die aus verschiedenen Ängsten oder Unzulänglichkeiten heraus beginnen, gegen andere vorzugehen. Alles, was Sicherheit und Transparenz sowie Wohlbefinden am Arbeitsplatz fördert und Ängste minimiert, reduziert gleichzeitig Risikofaktoren für Mobbing.

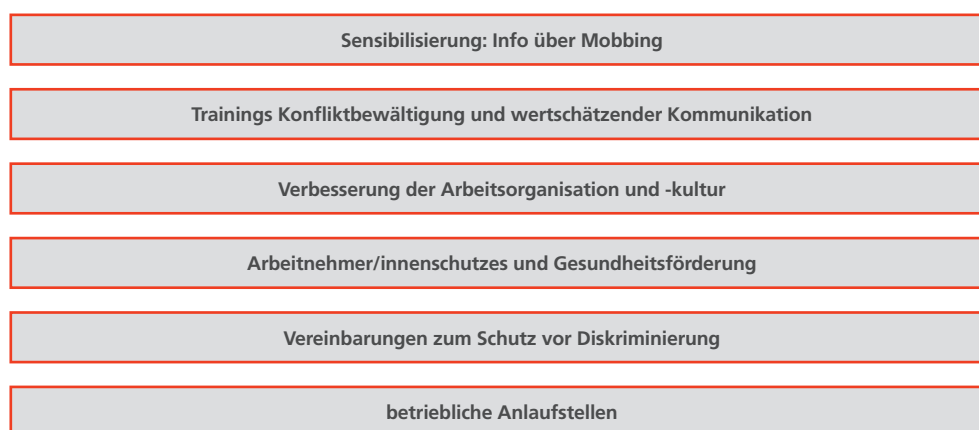
Eine gesunde Organisation (Arentewicz, 2003) ist gekennzeichnet durch

- hohe Handlungsspielräume,
- Mitgestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter/innen bei ihren Arbeitsbedingungen,
- in Menschenführung kompetente und wertschätzende Führungskräfte und
- gesicherte Individualrechte.

Das Aufgabenpaket zur Mobbing-Prävention kann wie folgt zusammengefasst werden: Es gilt ein offenes, wertschätzendes Unternehmensklima zu realisieren, innerhalb dessen die Mitarbeitenden sich einbringen dürfen und derart in ihrer jeweiligen Arbeit gefordert werden, dass sie diese sowohl erledigen können (ohne Unter- oder Überforderung) als auch wollen (mit Interesse und innerer Motivation).

Die folgende Grafik zeigt konkrete Möglichkeiten der Prävention:

Abbildung 6: Präventionsmöglichkeiten für Organisationen



Grafik: FGÖ nach IBG

Zahlreiche **Instrumente der Personalentwicklung** und des **Arbeitnehmer/innenschutzes** können im Sinne der Mobbingprävention eingesetzt werden. Dazu gehören

- das Mitarbeitergespräch,
- regelmäßige Teambesprechungen,
- Mitarbeiterbefragungen,
- Arbeitsplatzevaluierungen und Gefahrenanalysen, welche auch psychosoziale Stressoren evaluieren sowie
- die Auswertung von Krankenstand und Fluktuation auf Abteilungsebene.

Es ist auch wichtig, dass die Führungskraft ihre Fürsorgepflicht ernst nimmt und die Mitarbeiter/innen vor den Auswirkungen psychischer Gewalt schützt, unter welche „Mobbing“ zweifellos einzureihen ist. Was kann die Führungskraft selbst tun, damit Mobbing kein Thema wird:

- Klarstellung der Einstellung gegenüber Mobbing („In meinem Bereich werde ich kein Mobbing dulden.“)
- Konfliktregeln festlegen
- Klarheit und Transparenz im Führungsstil (keine tatsächliche oder mutmaßliche Bevorzugung Einzelner)
- Ausformulierung klarer Ziele und Verantwortlichkeiten (schafft Nachvollziehbarkeit und stärkt das Vertrauen innerhalb des Teams)
- regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Mediation, Supervision und Coaching, um Eskalation von vorhandenen Konflikten zu verhindern
- Unterstützung der Mobbing-Opfer (z.B. Dienstfreistellung, um Beratung in Anspruch zu nehmen)

Im Sinne der Prävention sinnvoll – jedoch erst in wenigen Unternehmen eingeführt – ist ein professionelles Konfliktmanagement. Eine gezielte Konfliktbewältigung beginnt bei der offenen Ansprache der handelnden Personen, d.h. sie müssen aufgefordert werden, ihr Handeln zu ändern, zu unterlassen oder zumindest zu begründen. Nicht produktiv sind Verhaltensweisen wie stillschweigende Verurteilungen, Wegschauen und das Abwarten bis wirklich „etwas passiert“, weil sie dazu führen, dass das Konflikt- bzw. Mobbinggeschehen weitergehen kann und darf.

In der aktiven Konfliktbewältigung geht es nicht nur um die Aufklärung von Konflikten, sondern auch um das Schaffen von sozialverträglichen Lösungen für alle betroffenen Parteien, quasi einen Sozialvertrag zu schließen, dessen Regeln gemeinsam erarbeitet und akzeptiert werden.

Wenn das „Verfahren“ zur Entwicklung eines solchen Vertrages als gerecht erlebt wird, so erhöht das die Chance auf Akzeptanz der Ergebnisse von allen Betroffenen.

3.1.1 Zielgruppen der Mobbingprävention

Damit Mobbingprävention in einer Organisation gut Fuß fassen kann, müssen Führungskräfte informiert und geschult sein. Mitglieder der Personalvertretung und des Betriebsrates gehören in diese Schulung unbedingt mit einbezogen, denn es ist bei Mobbing wichtig, dass Vorgesetzte und Betriebsrätinnen/Betriebsräte gemeinsam vorgehen. Der top-down Ansatz wird sinnvoller Weise durch den bottom-up Ansatz ergänzt. Auch Mitarbeiter/innen müssen sensibilisiert werden. In einigen Unternehmen, die eine Betriebsvereinbarung zur Mobbingprävention abgeschlossen haben, sind verpflichtende Schulungen für Führungskräfte vorgesehen, aber auch die flächendeckende Information und Aufklärung zum Thema. Jeder/e neue Mitarbeiter/in kann z.B. schon bei der Einführung in das Unternehmen über die bestehenden Werte im Umgang mit Konflikten und Mobbing informiert werden und eine Basisschulung erhalten. Eine weitere wichtige Zielgruppe der Mobbingprävention bzw. -intervention ist der betriebliche Präventivdienst, also Arbeitsmediziner/innen, Arbeitspsychologinnen/-psychologen und Sicherheitsfachkräfte. Die Schulung dieser Fachkräfte liegt nicht unbedingt in der Verantwortung der Unternehmen. Es wäre aber wichtig, dass Organisationen bei der Auswahl der Fachdienste auf Kompetenz im Bereich psychosozialer Stressoren achten.

3.1.2 Sensibilisierung

Die Sensibilisierung ist Teil der Prävention. Sie bedeutet umfassende Information für möglichst alle Mitarbeitenden aller Hierarchie- und Berufsgruppen. Sensibilisierung heißt „nicht die Augen verschließen!“.

Über Mobbing muss offen und ehrlich gesprochen werden, couragierte Mitarbeiter/innen sind Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Je niederschwelliger eine Organisation wirksam gegen eine mögliche Mobbingentwicklung vorgehen kann, umso besser.

Denn müssen bereits arbeitsrechtliche oder disziplinarische Maßnahmen ergriffen werden, liegt Mobbing schon vor.

Mögliche Maßnahmen zur Sensibilisierung:

- Informationsveranstaltungen
- Verbreitung von Informationsmaterialien (Broschüren, Folder)
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Abschluss und Kommunikation einer Betriebsvereinbarung
- Aufnahme des Themas in bestehende Personalentwicklungstools
- Teambesprechungen auch zu Konflikten
- Integration in die Tätigkeit der Präventivdienste bzw. Gesundheitsförderung, usw.

Wichtig ist eine sachlich korrekte Darstellung von Mobbing, seinen Folgen für alle Betroffenen mit möglichen gesundheitlichen Konsequenzen und Handlungsmöglichkeiten. Das Thema soll weder bagatellisiert noch übertrieben werden.

Qualifizierungskonzepte

Wie bereits erwähnt nimmt Qualifizierung unterschiedlicher Zielgruppen – allen voran von Führungskräften – einen wichtigen Stellenwert in der Mobbing sensibilisierung ein. In der Mobbingprävention geht man davon aus, dass durch gute Schulungen und Trainingskonzepte das moralische Niveau positiv beeinflusst werden kann.

Bei den Führungskräfte seminaren, -schulungen, etc. ist häufig nicht nur das theoretische Modell zu Mobbing, Übungen und Leitfäden integriert, sondern wird vor allem ein förderliches Führungsverhalten thematisiert. Führungskräfte können durch ihr Verhalten zu einem guten Miteinander, zur Motivation und zum Engagement von Mitarbeiter/innen wesentlich beitragen. Zentral für die Qualifizierungen ist die Reflexion des Umgangs mit „schwierigen“ oder „auffälligen“ Mitarbeiter/innen, weil diesbezüglich oft Unsicherheiten und Ängste bzgl. des richtigen Vorgehens bestehen.

Ziel der Qualifizierungen ist letztlich immer auch die Förderung der Sozialkompetenz von Führung.

3.1.3 Screening und Monitoring von Mobbing

Ziel von Screening ist die frühzeitige Erkennung und Erfassung von Mobbinganzeichen nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch auf der Ebene von Teams, Dienststellen, Abteilungen bzw. Belegschaften.

Niedl (1995) empfiehlt bspw. Führungskräften regelmäßig Team- und Abteilungsbesprechungen zu machen und hier einerseits auf den Umgang miteinander zu achten und andererseits gruppensdynamische Prozesse oder Konflikte gezielt anzusprechen. Die Führung ist nicht verantwortlich, alle Konflikte eines Teams zu lösen, aber sie muss signalisieren, dass es ihr auffällt, dass sie Psychoterror oder Ausgrenzungsversuche keinesfalls tolerieren und gegebenenfalls intervenieren wird.

Anonymisierte Mitarbeiterbefragungen, die den Umgang mit Konflikten oder das Risiko für Mobbing erheben, können Anzeichen von Mobbing erfassen. Beinhaltend die Befragungen Themen der Arbeitsorganisation, des Betriebsklimas, des Führungsverhaltens, der Sozialbeziehungen und Verbesserungsmöglichkeiten kann es gelingen, ein gutes Frühwarnsystem für Mobbing zu entwickeln. Selbstverständlich ist es wichtig, dass auf Grund der Ergebnisse entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. Die Anonymität der Befragten muss dabei gewahrt werden.

Es geht bei diesen Befragungen nicht darum, Einzelne herauszufiltern, sondern Warnzeichen auf der Gesamtorganisationsebene und eventuell Abteilungsebene zu erfassen.

Auch Gesundheitszirkel, Qualitätszirkel oder andere Systeme für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess können für ein regelmäßiges Monitoring von Frühzeichen eingesetzt werden.

Fazit:

Die beste Mobbingprävention bedeutet, ein offenes, wertschätzendes Unternehmensklima zu realisieren, innerhalb dessen die Mit-Arbeitenden sich einbringen dürfen und derart in ihrer jeweiligen Arbeit gefordert werden, dass sie diese sowohl erledigen können (ohne Unter- oder Überforderung) als auch wollen (mit Interesse und innerer Motivation).

Um gegen Mobbing vorzugehen, muss in der Organisation ein Konsens darüber vorhanden sein, welcher Umgang als fair gilt und welches Verhalten als nicht fair und diskriminierend erkannt wird.

Zudem ist erwiesen, dass in Unternehmen, in denen offen und klar mit Konflikten umgegangen wird, Mobbing öfter vermieden bzw. früher erkannt und gezielt gegengesteuert werden kann.

3.2 Interventionen bei Mobbing

Selbst bei guter Prävention kann sich Mobbing entwickeln. Es ist daher sinnvoll, sich ergänzend zu präventiven Maßnahmen auch Gedanken über Maßnahmen im Falle des Auftretens von Mobbing zu machen bzw. zu überlegen, welche Unterstützung man Betroffenen anbieten möchte und kann.

Oft ist das Vorgehen in Betriebsvereinbarungen oder sog. Codes of Conduct geregelt.

Interventionen können für frühe, mittlere oder späte Phasen entwickelt werden. Die disziplinar- oder zivilrechtliche Verurteilung von Mobbenden wäre zwar in einigen Fällen wünschenswert und sicher auch abschreckend, führt aber - sollten die Handelnden weiter in der Organisation arbeiten - oft nicht nachhaltig zu dem gewünschten sozialen Frieden, wenn nicht flankierend auch andere Maßnahmen getroffen werden. Die Expertinnen und Experten sind einhellig der Meinung, dass arbeitsrechtliche oder disziplinarische Maßnahmen, aber ebenso der Zeitpunkt der Intervention und die Begleitung des gesamten sozialen Umfeldes wichtig sind. Man hat herausgefunden, dass die Nicht-Verurteilung der Handelnden zu einem Fortsetzen der Handlungen und zu einer Demotivation des Umfeldes führt.

In der folgenden Tabelle sind Methoden betrieblicher Intervention aufgeführt, die im Anschluss daran ausführlicher beschrieben werden:

Tabelle 1: Methoden der betrieblichen Intervention

→ Betriebliche Ansprechpersonen (Gleichbehandlungs-, Mobbingpräventionsbeauftragte, Konfliktlotsinnen/-lotsen, Personalvertreter/innen...)
→ Innerbetriebliche Beschwerde- oder Clearingstellen
→ Einbindung außerbetrieblicher Beratungs- oder Clearingstellen
→ Konfrontative Intervention
→ No-blame-Approach
→ Konfliktmanagement und Mediation
→ Rechtliche Schritte

3.2.1 Innerbetriebliche Ansprechpersonen

Diese können entweder aus Interessensvertretungen, Gleichbehandlungsbeauftragten oder Belegschaft gewählt werden. Innerbetriebliche Ansprechpersonen müssen den Mitarbeitenden auch als solche bekannt sein. Wichtig für ihre Arbeit ist:

Tabelle 2: Voraussetzungen für die Arbeit als betriebliche Ansprechperson

→ Soziale Kompetenz
→ Qualifikation zum Thema Mobbing
→ Vom Dienstgeber finanzierte (Weiter-) Qualifizierungsprogramme
→ Weitgehende Neutralität (z.B. in großen Organisationen muss es mehrere Ansprechpersonen geben, damit potenziell Betroffene auswählen können)
→ Unabhängige, möglichst weisungsungebundene Arbeit
→ Verschwiegenheit gegenüber Dritten (außer bei Entbindung durch Betroffenen)

Eigentlich hat ihre Arbeit weitgehend präventiven Charakter, aber sie können auch bereits von Mobbing Betroffene gut unterstützen.

Grenzen in ihrer Arbeit im Sinne der Intervention ergeben sich dadurch, dass diese Personen Teil des Systems und der Hierarchie sind und oft auch nicht über ausreichend Entscheidungskompetenz verfügen, um gut intervenieren zu können (z.B. gegebenenfalls gegenüber Führungskräften).

In der Praxis unterstützen sie (potenziell) Betroffene durch Information und Analyse, vermitteln rechtliche Beratung und Therapieangebote oder tragen zur Klärung bei, ob wirklich Mobbing vorliegt. Sie untersuchen auch die soziale Situation der Betroffenen, um unterstützende Maßnahmen zu planen.

3.2.2 Beschwerde- und Clearingstellen

Es handelt sich hierbei um neutrale Stellen innerhalb der Organisation bzw. um Kommissionen, die im Falle von Beschwerden – oder wenn die Möglichkeiten der Beauftragten ausgeschöpft sind – aktiv werden. Die strikte Neutralität gegenüber allen Hierarchie- und Funktionsträger/innen in der Organisation muss geklärt sein. Ihre Besetzung erfolgt zumeist mit arbeitsrechtlich und arbeitspsychologisch qualifizierten Personen der Dienstnehmer/innen wie Dienstgeber/innenvertretung und unter Beiziehung von Arbeitsmedizin bzw. Arbeitspsychologie.

In der Praxis ist die Neutralität bei Mobbingfällen, in denen hochrangige Führungskräfte involviert sind, zu hinterfragen. Deshalb greifen Organisationen eher auf externe Beratungsstellen oder Mediatorinnen/Mediatoren zurück als interne Stellen zu installieren.

3.2.3 Konfliktmanagement - Mediation

Professionelles Konfliktmanagement in Form von Mediation kann durch die innerbetrieblichen Ansprechpersonen, interne oder externe Beratungsstellen erfolgen und ist ein frühzeitig einsetzbares Instrument in der Intervention.

Primäre Grundhaltung ist die Allparteilichkeit. Es geht nicht darum Opfer und Täter/in festzulegen, sondern die verschiedenen Sichtweisen und Interessenslagen herauszufiltern, um den Konflikt zu verstehen. Es wird mit den Personen einzeln genauso wie mit dem Team bzw. der Gruppe gearbeitet. Die Mediation eignet sich erfahrungsgemäß gut als frühe Intervention.

Haben bereits rechtliche Brüche im Laufe des Konfliktgeschehens stattgefunden – ist der Konflikt also justiziabel – ist die Allparteilichkeit schwierig und die Mediation im Sinne einer win-win-Situation unmöglich.

Arentewicz (2003, S. 276 ff) empfiehlt neben der klassischen Mediation auch das sogenannte Pendelmodell, bei welchem nicht sofort mit der gesamten Gruppe gearbeitet wird, sondern alle Seiten ihre Sichtweisen unter vier Augen der Mediatorin/dem Mediator vorbringen und diese/r selektiv Aspekte für die Gespräche mit den „anderen Seiten“ aufgreift. Informationen werden so zunächst hin und her (daher Pendel) getragen und erst wenn sich die Lage etwas entspannt hat, kommt die gesamte Gruppe zusammen. Dann kann die klassische Mediation durchgeführt werden.

3.2.4 Konfrontative Interventionen im sozialen System

Konfrontation stammt vom Lateinischen „confrontare“ und bedeutet, jemandem die Stirn bieten oder sich einer Person oder Sache gegenüber stellen. Entgegen der vielleicht auftauchenden Vorstellung einer aggressiven Form des Konfrontierens ist hier eine wertschätzende,

partnerschaftliche, direktive, klare und couragierte Form des wechselseitigen Aufzeigens, Darstellens und Beobachtens der unterschiedlichen Meinungen, Interessen, Wertvorstellungen und emotionalen Befindlichkeiten gemeint.

Grundsätze einer konfrontativen Intervention sind:

Tabelle 3: Grundsätze und Voraussetzungen konfrontativer Interventionen

→ Einlassen aller Beteiligten auf andere Sicht- und Erlebnisweisen
→ Rücksichtnahme auf individuelle Grenzen
→ Methoden für offenere Kommunikation
→ Vermeiden einer vorschnellen Flucht in Lösungen
→ Beratungsteam aus mindestens zwei Personen (wenn möglich gemischtgeschlechtlich)
→ Fachliche und persönliche Voraussetzungen für die Prozessbegleitung der Betreuer/innen

Die drei häufigsten Interventionsformen

1. Vorbeugung (Prävention, siehe Kapitel 3.1)
2. Individuelle Beratung und Unterstützung der vom Mobbing Betroffenen (eigene Stellen für Erstberatung bis Kostenübernahme von Psychotherapiestunden)
3. Maßnahmen der Führungskräfte (Machteingriffe: Ermahnung, Weisungserteilung, Disziplinaranzeige, Versetzung bis hin zu Kündigung oder Entlassung) beinhalten wichtige Maßnahmen, mit denen das Auftreten von Mobbing vermindert werden kann und soll. Aber sie reichen nicht aus:
 - a) Bei hoher Eskalation können Betroffene trotz Unterstützung (Beratung, Coaching, Psychotherapie) bei Andauern der Angriffe nicht weiter arbeiten.
 - b) Feindseligkeiten überschreiten oft die sogenannte „Schwelle der disziplinen Erheblichkeit“ nicht – es gibt dann keine legitimen Grundlagen für disziplinarische Maßnahmen der Führungskräfte.
 - c) Bei langdauernden Mobbing-Prozessen ist es schwierig zu klären, inwieweit Mobbingbetroffene und Mobbende jeweils Anteile am ernstlich gestörten Betriebsfrieden haben. Ohne diese Feststellung können dienstrechtliche Maßnahmen wiederum kaum gesetzt werden; werden sie trotzdem gesetzt, empfinden die Beteiligten diese als ungerecht.
 - d) Verhaltensauffälligkeiten bei Betroffenen (z.B. scheinbar rechthaberisches oder überängstliches Verhalten) werden oft nicht als Folge des Mobbings erkannt und als Basis für Machteingriffe gesehen.
 - e) Die Führungskräfte haben entsprechend dem Gesetz Fürsorgepflicht (siehe Angestellten- bzw. Vertragsbedienstetengesetz). Angaben konkreter Maßnahmen fehlen jedoch (z.B. „angemessene Abhilfe“). Die Persönlichkeitsrechte begrenzen die Interventionsrechte von Vorgesetzten weiter (z.B. Meinungsfreiheit). In dieser unklaren, oft überfordernden Situation neigen viele Verantwortliche dazu, Mobbing so lange wie möglich zu ignorieren oder sehr rasch dienstrechtliche Maßnahmen zu setzen.

Es fehlt ein ergänzender vierter Interventions-Ansatz, der das gesamte betroffene soziale System einbezieht. Eine konfrontative Auseinandersetzung soll auch mit denjenigen stattfinden, die eine Mitwirkung an einer Bewältigungssuche vorerst ablehnen.

Abbildung 7: Bausteine einer konfrontativen Intervention



Grafik: FGÖ nach IBG

Fazit:

Mit einer konfrontativen Intervention wird eine Prozessalternative beschrieben, die angemessenere Arbeitsformen mit echten Mobbingfällen aufzeigt als es derzeit üblich ist, wenn man die Mobbing-Opfer bloß individuell unterstützt oder die Lösung in untauglichen Machteingriffen von Vorgesetzten sieht.

3.2.5 Der „No-Blame-Approach“

Dieser Ansatz, welcher bis dato im Schulbereich zur Anwendung gekommen ist, wurde von B. Maines und G. Robinson in Großbritannien in den 90er Jahren entwickelt und ist anschaulich im Buch „Was tun? – Mobbing erfolgreich beenden. Hilfen für Opfer und Täter“ von D. und G. Krowatschek beschrieben und diesem auch entnommen.

Die Autor/innen empfehlen diesen Ansatz auch für Erwachsene bzw. als Ansatz in Betrieben. Die Mobbinghandlungen werden bei diesem Ansatz nicht ermittelt oder thematisiert, sondern man versucht herauszufinden, wer aller an ihnen beteiligt ist. Dann versucht man gemeinsam mit allen, Betroffenheit und Verständnis für den/die Gemobbte/n zu wecken und den Beteiligten schrittweise die Verantwortung für die Besserung der Situation der/des Betroffenen zu übertragen. Die Aufgabe der Prozessverantwortlichen besteht darin, die Veränderungen zu beobachten.

Grundannahmen des „No-Blame-Approach“:

- Mobbing ist Teil des normalen Arbeitslebens
- Die genauen Umstände des Mobbings lassen sich meistens nicht klären
- Strafe hilft nicht
- Das Opfer kann nichts tun
- Die Verantwortung liegt bei der Führungskraft und der Gruppe
- Leitung und andere Verantwortliche müssen über das Vorgehen informiert werden.

Die Handlungsschritte des „No-Blame-Approach“:

1. Treffen mit Betroffenen
2. Treffen mit den beteiligten Personen
3. Problem abklären
4. Verantwortung verteilen
5. Gruppe nach Ideen fragen (was jeder zur Stützung beitragen könnte)
6. Verantwortung auf die Gruppe übertragen
7. Nachbesprechung.

Jede/r, die/der mit dieser Methode vertraut bzw. darin eingeschult ist, kann dieses Interventionsinstrument anwenden (z.B. Führungskräfte, Personalverantwortliche).

3.2.6 Späte (tertiäre) Intervention: Debriefing und Krisenintervention

Von Mobbing betroffene Menschen sind verunsichert, haben Ängste und sind häufig durch die andauernden Feindseligkeiten traumatisiert, bevor sie Unterstützung in Anspruch nehmen. Was können Betroffene tun, um Mobbing zu überstehen?

Tabelle 4: Was Betroffene gegen Mobbing tun können

1. Grenzen setzen	Um Mobbing abzustellen, ist es unerlässlich, konsequent aus dem „üblen Spiel“ auszusteigen, klare Grenzen zu ziehen, nicht selbst zur Eskalation beizutragen und stattdessen wieder eigene Ziele zu verfolgen.
2. Persönliche Stabilisierung	Um Grenzen setzen zu können, ist es oft zunächst notwendig, sich persönlich zu stabilisieren, z.B. durch „Auszeiten“, psychologische Beratung oder Psychotherapie.
3. Veränderungen der Arbeitssituation	Nur, wenn gleichzeitig mit den oberen Punkten auch eine objektive, organisatorische Veränderung der Arbeitsplatzsituation einhergeht, lässt sich Mobbing letztendlich wirkungsvoll abstellen.

In der Beratung z.B. in innerbetrieblichen Stellen brauchen Betroffene zunächst vor allem „Gehör“, d.h. es ist wichtig, dass jemand da ist, zuhört, nicht alles in Frage stellt. Zunächst geht es um Stützung, Versorgung mit Informationen und Literatur.

Debriefing bedeutet, dass - entsprechend den momentanen Bedürfnissen der Betroffenen - ein abgestimmtes Unterstützungskonzept entwickelt wird. Nach der klassischen Krisenintervention steht die Aktivierung persönlicher und sozialer Ressourcen im Vordergrund. Auch die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung bzgl. des weiteren Vorgehens (z.B. rechtliche Schritte) gehört zu Debriefing.

Erst später setzt die genaue Analyse des Geschehens ein und manchmal eine entsprechende psychotherapeutische und eventuell auch rechtliche Beratung und Begleitung.

Gelingt die Bewältigung nicht oder treten bereits behandlungsbedürftige körperliche oder psychische Erkrankungen im Zusammenhang mit Arbeitskonflikten oder Mobbing auf, braucht der/die Betroffene eine „Auszeit“. Die Stressbelastung und dadurch entstehende Beanspruchung Mobbingbetroffener geht weit über das übliche Maß hinaus. Gemobbt zu werden ist eine tiefgreifende Krisenerfahrung, die der von Opfern von Gewaltverbrechen, Naturkatastrophen und Kriegsgeschehen ähnelt.

Als gesundheitliche Folgen von Mobbing können sich schwerwiegende Krankheiten mit chronischen Krankheitsverläufen entwickeln. Als typisch werden in der Literatur (Leymann & Gustafsson 1996; Zapf 1999) folgende Beeinträchtigungen genannt:

Tabelle 5: Mögliche gesundheitliche Folgen von Mobbing für Betroffene

→ Migräne und Spannungskopfschmerzen
→ Herz-Kreislauf-Erkrankungen
→ Magen-Darm-Erkrankungen
→ Erschöpfungszustände
→ Depressionen
→ Angststörungen
→ Posttraumatische Belastungsstörungen
→ Arbeitsunfähigkeit
→ Erwerbsunfähigkeit
→ Suizid(-versuch)

Eine stationäre Behandlung in einer psychosomatischen Fachklinik kann dann angebracht sein.

3.2.7 Betriebsvereinbarungen

Die unter 3.2.1 bis 3.2.5 genannten Interventionsmethoden sind oft in Betriebsvereinbarungen fixiert und geregelt. Eine Musterbetriebsvereinbarung finden sie im Kapitel 4 Tools für die Praxis.

Arentewicz und Fleissner (Arentewicz, 2003, S. 92 ff) haben 30 Betriebsvereinbarungen analysiert und eine Liste jener Themen erstellt, die sie in diesen Vereinbarungen gefunden haben und aus ihrer Sicht empfehlen:

- Festlegung des Gegenstandes der Betriebsvereinbarung (Diskriminierung, unfaires Verhalten, spezifisch Mobbing)
- Erklärung der Tatbestände an Hand von Definitionen und Beispielen
- Hinweise auf Leymanns Mobbing-Definition
- Hinweis auf Verantwortung und Haftung des Betriebes (aus arbeitsrechtlichen Gründen wichtig)
- innerbetriebliche Möglichkeiten der Aufklärung des Konfliktgeschehens/Mobbing
- Konsequenzen und Interventionen im Falle von festgestelltem Mobbing
- Praktische Vorgangsweisen und Aufzeigen verschiedener Eskalationsstufen
- Zeitliche Rahmenvorgaben
- Beschreibung der Möglichkeiten für subjektiv von Mobbing Betroffene zu Aufklärung und Unterstützung (Dienstweg, Ansprechpersonen, Clearingstellen)
- Hinweis auf Verantwortung und Verpflichtung von Führungskräften
- Regelung des Hinzuziehens von Vertrauenspersonen durch die Betroffenen für Gespräche
- Installierung von Anlaufstellen bzw. Nennung weiterer Beratungsmöglichkeiten
- Status, Rechte und Möglichkeiten der innerbetrieblichen Berater/innen und Anlaufstellen

- Qualifizierungen von Beauftragten für Mobbingprävention/-intervention
- Regelung der Schweigepflichten und der Art der Falldokumentation
- Externe Aufklärungs- und Vermittlungsmöglichkeiten, Mediation
- Sanktions-Möglichkeiten gegenüber Mobbenden
- Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Betriebsrätinnen/-räte
- Umgang mit anfallenden Kosten
- Dauer und Kündigungsmodalitäten der Betriebsvereinbarungen
- Evaluierung der Einhaltung der Betriebsvereinbarung

Fazit:

Selbst bei guter Prävention kann sich Mobbing entwickeln.

Es ist daher unbedingt sinnvoll, sich ergänzend zu präventiven Maßnahmen vorab auch Gedanken über Maßnahmen im Falle des Auftretens von Mobbing zu machen bzw. zu überlegen, welche Unterstützung man den Betroffenen zukommen lassen möchte.

Oft ist das Vorgehen in Betriebsvereinbarungen geregelt.

Interventionen können für frühe, mittlere oder späte Phasen entwickelt werden. Die disziplinar- oder zivilrechtliche Verurteilung von Mobbenden wäre zwar in einigen Fällen wünschenswert und sicher auch abschreckend, führt aber - sollten die Handelnden weiter in dem Unternehmen/in der Organisation arbeiten - oft nicht nachhaltig zu dem gewünschten sozialen Frieden, wenn nicht flankierend auch andere Maßnahmen getroffen werden.

Expertinnen und Experten sind der Meinung, dass arbeitsrechtliche bzw. disziplinarische Maßnahmen sowie ebenso der Zeitpunkt der Intervention und die Begleitung des gesamten sozialen Umfeldes wichtig sind.

Methoden der betrieblichen Intervention:

- Betriebliche Ansprechpersonen (Gleichbehandlungs-, Mobbing-Präventionsbeauftragte, Konfliktlotsinnen/-lotsen, Personalvertreter/innen,...)
- Innerbetriebliche Beschwerde-, Clearingstellen
- Einbindung externer Beratungs-, Clearingstellen
- Konfrontative Intervention
- No-Blame-Approach
- Konfliktmanagement und Mediation
- Rechtliche Schritte

4 Tools für die Praxis

4.1 Betriebsvereinbarungen

Eine Betriebsvereinbarung ist in Zusammenarbeit von Arbeitgeber/innen- und Arbeitnehmer/innenseite gemeinsam zu erarbeiten und abzustimmen.

Folgende Punkte sollten jedenfalls enthalten sein:

1. Definition von Mobbing aus Sicht des Unternehmens
2. Klares Commitment gegen Mobbing
3. Definition von Konfliktmanagement und Mobbing-Prävention
4. Definition von strukturell verankerten Institutionen im Unternehmen
 - Ansprechpartner/innen im Unternehmen
 - Aufgabenprofil
 - Kompetenzen
 - Ausbildung
 - Rahmenbedingungen (Recruiting, Verankerung, Finanzierung,...)
5. Regelmäßige Informations- und Sensibilisierungs-Veranstaltungen
 - Für Führungskräfte
 - Für Mitarbeitende
 - Für Arbeitnehmer/innenvertretung
6. Leitfaden für betriebliches Vorgehen bei Mobbing-Verdacht
 - Strukturierte Gespräche mit gemobbten und mobbenden Personen
 - Betriebliche Unterstützung für gemobbte und mobbende Personen
 - Konsequenzen bei Mobbing
7. Unterlagen für Personen, die sich gemobbt fühlen
 - Mobbing-Check
 - Mobbing-Tagebuch
8. Literaturliste
9. Impressum und Signaturen

4.1.1 Mustervereinbarung

Muster-Dienstvereinbarung² über den Arbeits- und Gesundheitsschutz (Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung)

vom
zwischen
vertreten durch.....
und dem Personalvertretungsorgan

² abgestimmt für den Bereich des öffentlichen Dienstes

wird auf Initiative der Personalvertretung der zentralen Dienststelle in
.....
des Personalvertretungsorganes und der Gleichbehandlungsbeauftragten nach § 73 in Verbindung mit § 75 Abs. 3 Nr. 15 des Bundespersonalvertretungsgesetzes folgende Dienstvereinbarung geschlossen, die den Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung, vor Mobbing sowie vor Diskriminierung wegen Behinderung, Herkunft, Hautfarbe, Religion, politischer Anschauung oder sexueller Identität am Arbeitsplatz gewährleisten soll.

Präambel

Es besteht Einvernehmen, dass sexuelle Belästigung, soziales Fehlverhalten, ungelöste Konflikte und fehlende Achtung vor Andersdenkenden sowie Angehörigen anderer Nationen oder Glaubensgemeinschaften das Betriebsklima negativ beeinflussen, zu Störungen der Arbeitsabläufe führen sowie die Qualität der Arbeitsergebnisse beeinträchtigen. Die Rechte der Betroffenen auf sexuelle Selbstbestimmung, Menschenwürde und Meinungsfreiheit werden durch solche Verhaltensweisen verletzt. Folge dieser Belastungen können seelische und körperliche Erkrankungen sein.

Alle Beschäftigten der/des sind aufgefordert, an der Gestaltung einer Arbeitswelt mitzuwirken, die von gegenseitiger Achtung und Toleranz geprägt ist und in der Konflikte zugelassen und gelöst werden.

§ 1 Geltungsbereich

Die Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der/des

§ 2 Grundsätze

- (1) Diese Dienstvereinbarung soll dazu beitragen, sexuelle Belästigungen sowie Mobbing und Diskriminierung zu verhindern. Sie regelt das Verfahren bei Verstößen. Die genannten Verhaltensweisen stellen eine Verletzung der arbeitsvertraglichen Pflichten oder ein Dienstvergehen dar und können auch Strafrechtstatbestände erfüllen.
- (2) Die Rechte der Personalvertretung bleiben unberührt.

§ 3 Pflichten des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin

1. Der/die als Arbeitgeber/in mißbilligt jede Form von sexueller Belästigung sowie von Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Sie sieht es als ihre Pflicht an, alles zu tun, um die Beschäftigten davor zu schützen.
2. Der/die verpflichtet sich, in Abstimmung mit den Betroffenen gegen Personen vorzugehen, die gegen diese Dienstvereinbarung verstoßen. Der/die hat dafür zu sorgen, dass den Beschwerdeführer/innen aus der Mitteilung eines Fehlverhaltens kein Nachteil entsteht.
3. Werden Beschäftigte durch betriebsfremde Personen am Arbeitsplatz sexuell belästigt oder diskriminiert, wird der/die ihre rechtlichen und tatsächlichen Möglichkeiten ausschöpfen, um dies künftig zu verhindern.

§ 4 Verantwortung der Vorgesetzten

- (1) Die Vorgesetzten haben durch ihr Verhalten zu einem Betriebsklima beizutragen, in dem die persönliche Integrität und die Selbstachtung aller Beschäftigten respektiert werden. Die Vorgesetzten tragen die Verantwortung dafür, dass Hinweisen auf eine eventuelle sexuelle Belästigung sowie Mobbing oder Diskriminierung in ihrem Verantwortungsbereich unverzüglich nachgegangen wird.
- (2) Vorgesetzte, die einer sexuellen Belästigung sowie Mobbing oder Diskriminierung nicht konsequent entgegengetreten, sind auf ihre Verantwortung hinzuweisen. Im Wiederholungsfall ist die Einleitung von dienst- oder arbeitsrechtlichen Maßnahmen zu prüfen.

§ 5 Begriffsbestimmung

- (1) Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes vorsätzliche sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde des Menschen am Arbeitsplatz verletzt. Ausschlaggebend sind die Empfindungen der Betroffenen.

Sexuelle Belästigung liegt vor, wenn ein Verhalten

- aufgrund allgemeingültiger gesellschaftlicher Normen als unerwünscht unterstellt werden kann, oder
- von den Betroffenen erkennbar abgelehnt wird.

Als sexuelle Belästigung kommen z.B. in Betracht:

- Aushängen, Verbreiten oder Zeigen von Bildern, Pin-up-Darstellungen, Kalendern, Software, usw. mit sexuell anzüglichen Ausführungen, Darstellungen menschlicher Körper oder Personen als Lustobjekte;
- Unnötiger oder unerwünschter körperlicher Kontakt;
- Sexuell anzügliche oder unangenehme verbale Bemerkungen, Äußerungen, Witze, Kommentare über Aussehen anderer Personen oder Erlebnisse mit anderen Personen oder beleidigende Äußerungen;
- Beleidigende oder diskriminierende Äußerungen wegen gleichgeschlechtlicher Lebensweise;
- Obszöne oder kompromittierende Aufforderungen oder Einladungen;
- Unerwünschte verbale sexuelle Annäherungsversuche;
- Handlungen, die geeignet sind, Frauen und Männer als Anschauungsobjekte einzustufen;
- Sprachliche Benennung mit Kosewörtern;
- Exhibitionistische Angebote oder Handlungen;
- Aufforderung zu sexuellen Handlungen.

Als besonders schwerwiegend wird die Belästigung angesehen, wenn sie sich gegen Nachgeordnete richtet oder mit Hinweisen auf eine mögliche Verknüpfung zwischen der Erfüllung von sexuellen Forderungen und dem Fortkommen oder der Benachteiligung im Arbeitsleben verbunden wird.

Einvernehmliche Beziehungen werden durch diese Dienstvereinbarung nicht berührt. Wenn das Einvernehmen beendet ist, dürfen Betroffene keine Nachteile haben, weil die Beziehung zunächst erwünscht war.

- (2) Mobbing findet statt, wenn jemand am Arbeitsplatz schikaniert, bedrängt oder ausgegrenzt wird. Es beeinträchtigt die Persönlichkeitsentwicklung, das Selbstwertgefühl sowie die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der betroffenen Person, es verletzt ihre Würde und ihr soziales Ansehen. Mobbing verhindert, dass die Betroffenen ihre Fähigkeiten einbringen und ihre fachlichen Aufgaben sinnvoll wahrnehmen können.

Als Mobbing-Handlungen kommen z.B. in Betracht:

- Verleumdung von Beschäftigten oder deren Familien;
- Verbreiten von abträglichen bzw. negativen Gerüchten über Beschäftigte oder deren Familien;
- Absichtliches Zurückhalten von arbeitsnotwendigen Informationen;
- Drohungen und Erniedrigungen;
- Beschimpfungen, verletzend Behandlung, Hohn und Aggressivität;
- Unwürdige Behandlung durch Vorgesetzte wie z.B. die Zuteilung kränkender, unlösbarer, sinnloser oder gar keiner Aufgaben;
- Belästigungen von Beschäftigten bis in die Privatsphäre.

- (3) Diskriminierung ist die Herabsetzung von Beschäftigten wegen ihrer Behinderung, Herkunft, Hautfarbe, Religion, politischer Anschauung oder sexuellen Identität und verletzt die Würde der betroffenen Person sowie deren Grundrechte.

Als Diskriminierung kommen z.B. in Betracht:

- Verbale oder schriftliche Äußerungen sowie Handlungen mit herabwürdigendem Inhalt aus o.g. Gründen;
- Alle Mobbing-Handlungen mit diskriminierendem Hintergrund.

§ 6 Unterstützung der Betroffenen

- (1) Betroffene werden ausdrücklich ermutigt, ein Fehlverhalten im Sinne dieser Dienstvereinbarung nicht hinzunehmen, sondern sich dagegen zur Wehr zu setzen und der betreffenden Person zunächst mündlich oder schriftlich deutlich zu machen, dass ihr Verhalten unerwünscht ist, dass es als verletzend oder missachtend empfunden wird und das Betriebsklima stört. Sie können hierzu eine Person ihres Vertrauens einschalten. Betroffene können auch Beschäftigte sein, die zwar nicht persönlich behelligt werden, aber das Fehlverhalten miterleben oder mit ansehen.
- (2) Jede Form der sexuellen Belästigung, von Mobbing oder Diskriminierung sollte einem Mitglied der Beratungsstelle (§7) gemeldet werden, insbesondere wenn die Aufforderung zur Unterlassung (Absatz 1) erfolglos ist bzw. aus persönlichen Gründen unterbleibt. Die Beschwerdeführenden können sich durch Personen ihres Vertrauens begleiten lassen.

§ 7 Beratungsstelle, Verfahren

- (1) Zur Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Anliegen im Sinne dieser Dienstvereinbarung stehen Mitglieder einer Beratungsstelle zur Verfügung. Die Beratungsstelle besteht aus mindestens acht Beschäftigten, die nach vorheriger Bekanntmachung von der Geschäftsführung im Einvernehmen mit dem (Gesamt-) Personalrat bestellt werden. Betroffene können wählen, an welches Mitglied sie sich wenden. In den im Sinne des

Bundespersonalvertretungsgesetzes räumlich weit entfernten Dienststellen wird von den jeweiligen Dienststellenleitungen im Einvernehmen mit der jeweils zuständigen Personalvertretung je eine Vermittlungsperson bestellt.

§ 6 Abs. 2 letzter Satz bleibt unberührt.

- (2) Die Mitglieder der Beratungsstelle haben folgende Aufgaben:
 - Beratung der Betroffenen;
 - Entgegennahme von Beschwerden;
 - Prüfung, ob es sich um einen Fall im Sinn dieser Dienstvereinbarung handelt;
 - Initiieren von vorbeugenden Maßnahmen und Schulungen;
 - Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb;
 - Kontakte zu externen Stellen.
- (3) Vorgetragene Anliegen werden unverzüglich und vertraulich behandelt. Erscheinen hier-nach weitere Schritte erforderlich, gibt die Beratungsstelle den Vorgang im Einvernehmen mit den Ratsuchenden über die Leitung der Abteilung Personal an die Ermittlungsstelle (§ 8 Abs. 1) weiter. Sie kann damit einen Vorschlag zum weiteren Vorgehen, insbesonde-re zum Schutz der Ratsuchenden, verbinden.
- (4) Die Mitglieder der Beratungsstelle werden von anderweitigen dienstlichen Tätigkeiten freigestellt, soweit es zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Bera-tungsstelle erforderlich ist. Die notwendige personelle und sachliche Unterstützung ist von der/demzu geben.
- (5) Die Mitglieder der Beratungsstelle sind hinsichtlich der ihnen in dieser Tätigkeit bekannt werdenden Angelegenheiten über die Zeit ihrer Ernennung hinaus zum Stillschweigen verpflichtet. Dies gilt auch für andere Beteiligte.

§ 8 Ermittlungsstelle, Verfahren

- (1) Zur Ermittlung des Sachverhalts wird von Fall zu Fall eine Ermittlungsstelle eingerich-tet. Die Ermittlungsstelle besteht aus der Teamleitung des Personalverwaltungsteams der Abteilung/des Dezernats, in der sich der Vorfall ereignet hat, und zwei Beschäftigten, von denen mindestens ein/eine Volljurist/Volljuristin sein muss. Diese Mitglieder werden jeweils von der Abteilungsleitung Personal aus einem Pool bestimmt. Dieser Pool besteht aus mindestens Beschäftigten, die nach vorheriger Bekanntmachung von der Ge-schäftsführung im Einvernehmen mit dem Gesamtpersonalrat bestellt werden können. Kommt die Ermittlungsstelle zu dem Ergebnis, dass die Beschwerde nicht offensichtlich unbegründet ist, leitet sie die erforderlichen Schutzmaßnahmen ein.
- (2) Die Ermittlungsstelle gibt Beschuldigten danach Gelegenheit, sich zu den Vorwürfen zu äußern. Sie prüft dann, ob die Anhörung weiterer Personen bzw. die von der Beratungs-stelle vorgeschlagenen Maßnahmen (§ 7 Abs. 3 Satz 3) erforderlich sind. Aussagen zur Sache werden protokolliert. Die Entscheidung über Sofortmaßnahmen trifft die Leitung der Abteilung/des Dezernats Personal.
- (3) Nach Abschluß der Ermittlungen prüft die Ermittlungsstelle, ob dienst- oder arbeitsrecht-liche Maßnahmen (z.B. Ermahnung, Abmahnung, Kündigung) erforderlich erscheinen und macht entsprechende Vorschläge gegenüber der Personalverwaltung. Über das wei-tere Verfahren entscheidet die Abteilung/das Dezernat Personal.
Die Maßnahmen sollen ein Fehlverhalten nachdrücklich verdeutlichen, Wiederholungen

verhindern und klarstellen; dass der/die ein solches Verhalten auf keinen Fall duldet. Kommt die Ermittlungsstelle zu dem Ergebnis, dass kein Fehlverhalten vorliegt, schlägt sie der Leitung der Abteilung/des Dezernats Personal die Einstellung des Verfahrens vor.

- (4) Die Betroffenen dürfen keinen Nachteil aus der Anzeige der Belästigung erleiden, dies gilt auch, wenn das Verfahren gegen Beschuldigte eingestellt wird.
- (5) § 7 Abs. 4 und 5 gelten entsprechend.

§ 9 Ausbildung, Fortbildung, Qualifizierung

Bei Ausbildungs-, Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen der/des sind die Themen „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“ sowie „Mobbing“ - einschließlich des Rechtsschutzes für die Betroffenen, der Handlungspflichten der Vorgesetzten und des Verfahrens bei Verstößen zu berücksichtigen.

Das gilt insbesondere für:

- Beschäftigte mit Führungs- und Aufsichtsaufgaben;
- in der Aus- und Fortbildung tätige Beschäftigte;
- Mitglieder der Beratungsstelle;
- Mitglieder der Ermittlungsstelle;
- Beschäftigte mit Personalaufgaben;
- Mitglieder der Personalvertretungen;
- Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung;
- Frauenbeauftragte;
- Vermittlungspersonen;
- Mitarbeiter/innen der betrieblichen Sozialberatung und des Betriebs-/ Personalärztlichen Dienstes;
- Mitglieder der Schwerbehindertenvertretung;
- Mitglieder der Gesamtschwerbehindertenvertretung;
- Gleichbehandlungsbeauftragte.

§ 10 Bekanntgabe der Dienstvereinbarung

Alle Beschäftigten erhalten ein Exemplar dieser Dienstvereinbarung sowie des Gesetzes zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (Beschäftigtenschutzgesetz). Die Dienstvereinbarung und das Gesetz können außerdem in allen Dezernats- und Referatsleitungen eingesehen werden.

§ 11 Inkrafttreten, Kündigung, Nachwirkung

Die Dienstvereinbarung tritt mit dem Tage der Unterzeichnung in Kraft. Sie kann mit einer Frist von einem Monat zum Schluss eines Kalendermonats schriftlich gekündigt werden. Nach Ablauf der Kündigungsfrist wirkt die Dienstvereinbarung bis zum Inkrafttreten einer Neuregelung nach.

----- Ort, Datum	
Für die Ressortleitung	Für die Personalvertretung
gez.	gez.

4.2 Gesprächsleitfäden/Checklisten

Für alle (Erst-) Gespräche gilt folgender Leitfaden:

1. Vorbereitung

- Teilnehmende definieren
- Zeitpunkt planen und fixieren
- Dauer festlegen und kommunizieren
- Ort planen und reservieren
- Ungestörtheit organisieren
- Unterlagen vorbereiten

2. Einleitung

- Begrüßung
- Platz und evtl. Getränke (Wasser) anbieten
- Einleitung des Gesprächs

3. Gesprächsbeginn

- Konkretes Gesprächsthema und Gesprächsziel aus Sicht der Betreuenden/Führungskraft kommunizieren
- Rahmenbedingungen kommunizieren: Gesprächsdauer, Anonymität, Rollenklärung, mögliche Konsequenzen des Gesprächs
- Definition von Mobbing
- Hinweis auf Betriebsvereinbarung (sofern diese vorliegt)
- Erwartungen der Teilnehmenden abfragen

4. Strukturierung

- Besprechungspunkte sammeln
- Tagesordnung und Ziel für dieses Gespräch festlegen
- Definieren, was nicht Thema sein soll bzw. kann

5. Besprechungspunkte abarbeiten

6. Zusammenfassung und Ergebnisse der Gespräche festhalten

- Besprochenes
- Geplantes (wer, was, bis wann)
- Offene Punkte
- Neuer Termin

4.2.1 Gespräch mit gemobbter Person

- a) **Situation aus Sicht der gemobbten Person erfragen**
- Worin besteht Mobbing für die betroffene Person?
 - Welche Feindseligkeiten nimmt er/sie wahr?
 - Wer wird als beteiligt am Mobbing-Geschehen wahrgenommen?
 - Wer wird als unterstützend wahrgenommen?
 - Wie hat sich die Mobbing-Situation entwickelt?
 - Wie wird sich das Geschehen voraussichtlich entwickeln?
- b) **Befinden der gemobbten Person ermitteln**
- Wie geht es der Person subjektiv?
 - Wie wirkt die Person auf die/den Gesprächsführenden?
 - Wie sieht das Entwicklungsportfolio des/der Betroffenen aus?
 - Welche Bedingungen halten den/die Betroffene/n davon ab, die Abteilung/das Unternehmen zu verlassen? (schlechtes Dienstzeugnis, Angst keine Arbeit zu finden, finanzielle Nachteile, soziale Bedingungen, Angst zu scheitern)
- c) **Interventions- und Unterstützungsmöglichkeiten aufzeigen**
- Mögliche weitere unterstützende Personen/Institutionen diskutieren
 - Akute Belastungsreduktion: Veränderungen einleiten (Aufgabengebiet, Arbeitsplatz...) nach Bedarf und Möglichkeit
 - Unterlagen wie z.B. Mobbing-Tagebuch mitgeben
 - Klären ob schriftliche Dokumente von Seiten des/der Betroffenen vorliegen
 - Interventionsmöglichkeiten erarbeiten

4.2.2 Gespräch mit vermeintlich mobbender Person

- a) **Mobbing-Geschehen besprechen**
- Konkretes Geschehen (Beobachtungen, Unterlagen, Gespräche...) vorstellen und Mobbing-Verdacht definieren
- b) **Situation der vermeintlich mobbenden Person**
- Beziehungen zu gemobbter/n Person/en erfragen
 - Zusammenarbeit klären
 - Bisherigen Umgang mit etwaigen Konflikten bzw. Problemen miteinander erfragen
- c) **Klares Nein zu Mobbing**
- Sich gegen Mobbing aussprechen
 - Aufforderung, keine (weiteren) Mobbing-Handlungen zu setzen
 - Information über Schritte entsprechend Betriebsvereinbarung (falls eine solche vorliegt)

d) Lösungen erarbeiten

- Akute Belastungsreduktion: Veränderungen einleiten (Aufgabengebiet, Arbeitsplatz...) nach Bedarf und Möglichkeit
- Coaching empfehlen, einleiten, setzen
- Konfliktmanagement empfehlen, einleiten, setzen
- Mediation empfehlen, einleiten, setzen
- Disziplinarmaßnahmen empfehlen, einleiten, setzen

4.2.3 Gespräch mit dem Team

a) Konkreten Fall ansprechen

- Konkretes Geschehen (Beobachtungen, Unterlagen, Gespräche...) vorstellen und Mobbing-Verdacht definieren

b) Situation der Teammitglieder

- Beziehungen zu gemobbter/n Person/en erfragen
- Zusammenarbeit klären
- Bisherigen Umgang mit etwaigen Konflikten bzw. Problemen miteinander erfragen

c) Klares Nein zu Mobbing

- Sich gegen Mobbing aussprechen
- Aufforderung, keine (weiteren) Mobbing-Handlungen zu setzen
- Information über Schritte entsprechend der Betriebsvereinbarung (falls eine solche vorliegt)

d) Lösungen erarbeiten

- Akute Belastungsreduktion: Veränderungen einleiten (Aufgabengebiet, Arbeitsplatz...) nach Bedarf und Möglichkeit
- Coaching empfehlen, einleiten, setzen
- Teamentwicklung empfehlen, einleiten, setzen
- Konfliktmanagement empfehlen, einleiten, setzen
- Mediation empfehlen, einleiten, setzen
- Disziplinarmaßnahmen empfehlen, einleiten, setzen

4.3 Leitfaden für persönlich Betroffene

- Informationen einholen (Definition von Mobbing, Mobbing-Check...)
- Sich an Personen im Unternehmen wenden, denen man vertraut und die einen unterstützen können (Führungskraft, Personalvertretung, Mobbing-Ansprechpartner/innen, Kolleginnen/Kollegen...)

- Sich mit Vertrauten austauschen (Freundinnen/Freunde, Familie...)
- Freizeitaktivitäten, Abgrenzung, Gutes für sich tun – persönliche Stärkung
- Mobbing-Tagebuch führen
- Coaching, Beratung in Anspruch nehmen
- Reflektieren des persönlichen Verhaltens, der eigenen Ressourcen
- Klärung rechtlicher Schritte
- Persönliche Handlungsmöglichkeiten reflektieren
- Kurzschlusshandlungen vermeiden (unüberlegte Kündigungen)

4.4 Das Mobbing-Tagebuch

Folgende Punkte sollten enthalten sein:

1. Datum und Uhrzeit (wann?)
2. Ort des Vorfalls (wo?)
3. Wer waren die Beteiligten?
4. Was ist heute genau vorgefallen? (wer, was, wie, Kontext)
5. Was ist das Angriffsziel der heutigen Handlungen? (z. B. die Zusammenarbeit, meine Selbstachtung, mein Wohlbefinden, mein soziales Ansehen, meine Arbeit und Leistungsfähigkeit, anderes)
6. Was war der Anlass/Hintergrund des Zusammentreffens?
7. Gibt es Zeuginnen/Zeugen oder Beweise?
8. Sind bestimmte Anlässe/tiefere Ursachen zu erkennen?
9. Welche Folgen gab es? (Verletzungen, Beschädigungen, Krankenstand, etc)
10. Welche Gefühle und Reaktionen wurden bei mir ausgelöst?
11. Wie habe ich auf den Vorfall reagiert?
12. Wer hat mich unterstützt?

Um sich einigermaßen gefestigt in einen Rechtsstreit einzulassen, sind spezielle, wenn auch formlose Aufzeichnungen (sog. Mobbing-Tagebücher) unerlässlich. Vor Gericht ist es für eine chancenreiche Geltendmachung von Ansprüchen keinesfalls ausreichend zu behaupten, man sei „gemobbt“ worden. Vielmehr muss diese Behauptung durch die Schilderung einzelner Vorfälle präzisiert werden. Für diese systematische Darstellung liefern chronologische Aufzeichnungen im „Mobbing-Tagebuch“ gemeinsam mit allenfalls gesammelten Beweisstücken die ideale Grundlage.

Wo und wie die handschriftlichen Notizen gemacht werden, spielt keine Rolle. Als praktisch haben sich oft Wochenkalender oder Schulhefte erwiesen.

Wenn mit dem Tagebuch begonnen wird, ist es sinnvoll, den bisherigen Verlauf anhand von Kalendarien etc. nachträglich nach dem Motto „Was bisher geschah“ zu rekonstruieren. Aus den Aufzeichnungen sollte sich aber jedenfalls ergeben, wann dieser Rückblick durchgeführt wurde, und nicht vorgetäuscht werden, dass es sich dabei um tagesaktuelle Notizen handelt.

5 Die Studie „Mobbing im öffentlichen Dienst“ (IBG, Wien 2009)³

In einer schriftlichen Befragung (Response: 1750 Personen) sowie in qualitativen Interviews (insg. 86) wurden einerseits das Ausmaß der Betroffenheit sowie Ressourcen, Risiken und der betriebliche Umgang erhoben.

7 Prozent der Befragten fühlen sich betroffen – dies entspricht in etwa Erfahrungen aus Schweden sowie Deutschland.

12 Prozent der Befragten sind aufgrund ihrer Angaben „häufig und über 6 Monate gemobbt (zu werden)“ als deutlich gefährdet und 8 Prozent als gefährdet einzustufen.

Alleinstehende, Minderheiten (ethnisch, religiös und sexuelle Orientierung) und Menschen mit Beeinträchtigung sind gemäß den Ergebnissen der Befragung lediglich zu 1-2 Prozent von Mobbing betroffen. Die Befragten geben an, dass zu 4 Prozent Männer betroffen sind.

Im Ranking der am häufigsten von Mobbing betroffenen Personengruppen liegen sowohl in der Online-Befragung als auch in den Interviews Frauen⁴ (7 %) und Mitarbeiter/innen ohne Führungsfunktion (7 %) sowie bereits länger im Arbeitsprozess stehende Mitarbeiter/innen (4 %) voran.

Auch in Hinblick auf die Ebenen des Mobbings decken sich die Ergebnisse aus den Interviews weitgehend mit den Ergebnissen der Online-Befragung. In beiden Fällen kommt das „Bossing“ gefolgt von „Mobbing auf der gleichen Hierarchieebene“ am häufigsten vor. Am deutlich geringsten wird „Staffing“ wahrgenommen.

Tabelle 6: Ebenen des Mobbings, im Falle von Mobbing

Ebene des Mobbings	Befragung	Interviews
Von Führungskraft zu Mitarbeiter/innen	56 %	60 %
Auf gleicher Hierarchieebene	44 %	58 %
Von den Mitarbeiter/innen zu Führungskraft	13 %	16 %

7 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass wesentliche Aspekte von Führung (Rollenklarheit, Kommunikation, Information) Mobbing mit verursacht, genauso viele Mitarbeiter/innen (8 %) meinen, dass Mobbing von einer Person ausgeht.

Die Online-Befragung ergab folgende Mobbinghandlungen, denen besonders Mobbing gefährdete Personen⁵ am häufigsten ausgesetzt sind.

³ Kloimüller et. al 2009

⁴ Befragte geben an, dass zu 4 Prozent Männer betroffen sind.

⁵ Als besonders gefährdet wurden jene Personen eingestuft, die angeben häufig und über sechs Monate Mobbinghandlungen ausgesetzt zu sein. Es handelte sich um 12 Prozent der Befragten.

Tabelle 7: Ranking der zehn häufigsten Mobbinghandlungen

In den letzten (4) Wochen...	
1	...wurden Dinge bewusst nur angedeutet, ohne sie klar auszusprechen
2	...wurden Gerüchte über mich verbreitet
3	...wurde hinter meinem Rücken schlecht über mich geredet
4	...kam es zu ungerechter Arbeitsteilung, wobei ich im Nachteil war
5	...bekam ich falsche Informationen
6	...wurde ich ständig unter Druck gesetzt
7	...wurde ich von anderen gezielt schlecht gemacht
8	...habe ich psychische Verletzungen hinnehmen müssen
9	...erhielt ich Arbeitsaufträge, die weit unter meiner Kompetenz liegen
10	...wurde meine Arbeit unbegründeter Weise massiv kritisiert

Das Ergebnis der Interviews deckt sich Großteils mit dem Ergebnis der Online-Befragung. Auch hier stehen Angriffe auf die Qualität der Arbeits- und Berufssituation knapp gefolgt von Angriffen auf das soziale Ansehen an erster Stelle.

67 Prozent der interviewten Personen gaben an, dass in den ihnen bekannten Mobbingfällen die Ursachen für Mobbing nicht behoben wurden. 75 Prozent der online Befragten gaben an, dass das Mobbing nicht beendet werden konnte. Bei beiden befragten Zielgruppen wird Mobbing somit zumeist nicht beendet.

In den Interviews wurde nachgefragt, was das für die Betroffenen wie Mobbenden bedeutet, wie sich ihre Situation entwickelt, wenn Mobbing nicht beendet wird. Anbei die Antworten statistisch ausgewertet:

Tabelle 8: Entwicklung für Betroffene

42 %	Versetzung, Kündigung
18 %	Keine Veränderung
16 %	Verbesserung, Beruhigung
5 %	(Früh-) Pensionierung
5 %	Krankenstand, Freistellung

Tabelle 9: Entwicklung für Mobbende

24 %	Keine Konsequenzen
13 %	Bestrafung des Mobbenden
13 %	Einstellung des Verhaltens, Beruhigung
11 %	Verlassen des Umfeldes
6 %	Gespräch
2 %	Eingliederung nicht geglückt

Wir sehen, dass eher die Gemobbten die Organisation oder den Arbeitsbereich durch Versetzung oder Kündigung verlassen (42%) als die Mobbenden (11%).

Wohin wendet man sich im Falle von Mobbing?

- 54% würden zunächst mit dem/der Kontrahent/in/Mobbenden sprechen
- 46% sich an die Führungskraft wenden
- 37% sich an die interne Anlaufstelle wenden
- 28% sich an die Personalvertretung wenden
- 21% sich an die Geschäftsführung wenden
- 21% sich an eine externe Beratungsstelle wenden, genauso viele würden Coaching in Anspruch nehmen

Die Analyse der qualitativen Antworten aus den Interviews ergab ein Best Case Szenario, wie man konstruktiv mit Mobbing umgehen könnte:

- Grundsätzliche Offenheit von Organisationen, konstruktiv mit Konflikten umzugehen
- Bereitschaft sich mit dem Thema Mobbing auseinanderzusetzen
- Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung im Mobbingfall bewusst
- Führungskräfte haben genügend Ressourcen für Führungsaufgaben und wissen, was ihre Handlungsoptionen im Anlassfall sind
- Funktionierendes Zusammenspiel zwischen Führungskräften, Personalvertreter/innen sowie internen und externen Expertinnen/Experten.

6 Rechtliche Situation – Rechtsdurchsetzung⁶

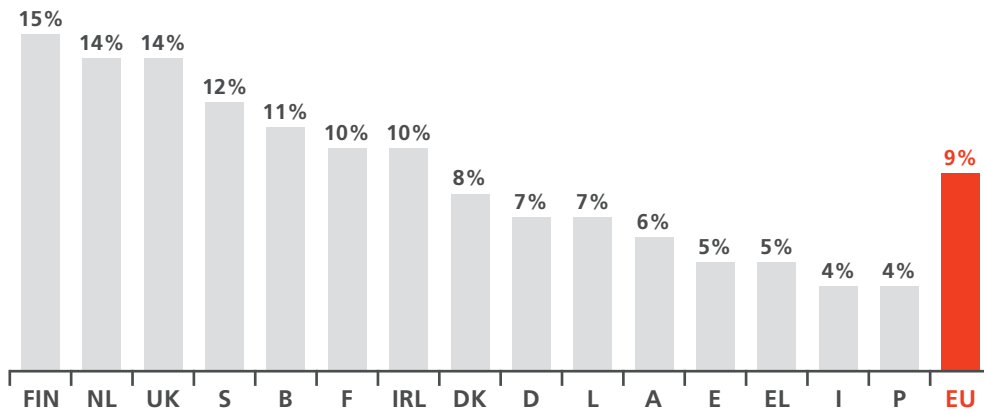
Mobbing-Raten in Europa

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen erhob den Prozentsatz von Arbeitnehmer/innen pro Land, die Einschüchterungsversuchen am Arbeitsplatz ausgesetzt sind:

(Näheres unter <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/54/de/1/EF1054DE.pdf> und http://www.suissepro.org/Publikationen/Dublin_10Jahre_EF00128DE.pdf)

⁶ Dieses Kapitel stellt eine Zusammenfassung einer, i.R. der Studie von Mag.^a Smutny verfassten, umfassenden Zusammenstellung dar. Die Langfassung findet sich im Gesamtstudienbericht (Kloimüller et. al 2009).

Abbildung 8: Prozentsatz von Arbeitnehmer/innen, die Einschüchterungsversuchen am Arbeitsplatz ausgesetzt sind



Grafik: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen
(http://www.suissepro.org/Publikationen/Dublin_10Jahre_EF00128DE.pdf)

Achtung:

Es ist von **hohen Dunkelziffern** auszugehen! Länder mit hohen Mobbing-Raten sind aktiver in der Aufdeckung und statistischen Erfassung.

Mobbing ist kein Kavaliersdelikt!

Mobbing ist ein Verstoß gegen die Menschenwürde sowie eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts und verursacht nicht zuletzt auch gesundheitliche Störungen.

In Österreich gibt es – wie auch in den meisten übrigen Mitgliedstaaten der Europäischen Union – kein eigenes Mobbinggesetz. Es gibt bisher auch keinen eigenen, ausdrücklichen gesetzlichen Mobbingtatbestand. Dieser Umstand macht die Arbeitnehmer/innen aber keineswegs recht- oder schutzlos. Vielmehr können zahlreiche zivil-, straf- und verwaltungsrechtliche Bestimmungen im Kampf gegen Mobbing durchaus nutzbar gemacht werden (siehe Tabelle 10: Zivil-, straf- und verwaltungsrechtliche Bestimmungen gegen Mobbing).

Tabelle 10: Zivil-, straf- und verwaltungsrechtliche Bestimmungen gegen Mobbing

Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch (ABGB)	Angeborene Rechte § 16 ABGB
	Fürsorgepflicht des Dienstgebers § 1157 ABGB
	(Arten des Schadenersatzes bei Verletzungen) an der Ehre § 1330 ABGB
Gewerbeordnung (GewO) 1859	Pflichten der Hilfsarbeiter § 76 GewO 1859
Angestelltengesetz (AngG)	Fürsorgepflicht § 18 AngG
	§ 26 AngG (Berechtigung zum vorzeitigen Austritt)
	§ 27 AngG (Berechtigung zur vorzeitigen Entlassung)
Arbeitnehmer/innen- schutzgesetz (ASchG)	Allgemeine Pflichten der Arbeitgeber § 3 ASchG
	Einsatz der Arbeitnehmer § 6 ASchG
Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (B-GlBG)	Sexuelle Belästigung § 8 B-GlBG
	Belästigung § 8a B-GlBG
	Belästigung § 16 B-GlBG
	Sexuelle Belästigung und Belästigung § 19 B-GlBG
Gleichbehandlungsgesetz (GlBG)	Sexuelle Belästigung § 6 GlBG
	Belästigung § 7 GlBG
	Rechtsfolgen der Verletzung des Gleichbehandlungsgebotes § 12 GlBG
	Belästigung § 21 GlBG
	Rechtsfolgen der Verletzung des Gleichbehandlungsgebotes § 26 GlBG
Bundes-Behindertengleichstel- lungsgesetz (BGStG)	Diskriminierung § 5 BGStG
Behinderteneinstellungs- gesetz (BEinstG)	Belästigung § 7d BEinstG
Frauenförderungsplan	... des (ehem.) Bundesministeriums für Gesundheit, Familie und Jugend
	... des (ehem.) Bundesministeriums für Soziales und Konsumentenschutz
	Frauenförderungsplan des Bundesministeriums für Finanzen
	... des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
	... für das Bundeskanzleramt
	... für das Justizressort
	... für den Wirkungsbereich des (ehem.) Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit
	... für die Parlamentsdirektion
	... für das Bundesministerium für europäische und internationale Angelegen- heiten
	... für das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Strafgesetzbuch (StGB)	Körperverletzung § 83 StGB
	Beharrliche Verfolgung § 107a StGB
	Fortgesetzte Gewaltausübung ⁷ § 107b
	Üble Nachrede § 111 StGB
	Beleidigung § 115 StGB
	Sachbeschädigung § 125 StGB
	Datenbeschädigung § 126a StGB
	Sexuelle Belästigung und öffentliche geschlechtliche Handlungen § 218 StGB
Charta der Grundrechte der Europäischen Union (2000/C 364/01)	Artikel 1 Würde des Menschen

Um Ansprüche durchsetzen zu können sind einige wichtige Aspekte zu beachten:

Tabelle 11: Wichtige Aspekte bei der Beweissicherung

Beweissicherung (sich selbst klar werden, Leitung von der Richtigkeit der eigenen Wahrnehmung überzeugen)
<ul style="list-style-type: none"> → Dokumentieren der Störung des Betriebsklimas → Ev. Abgrenzung von Mobbing → Sammeln von Schriftstücken (Emails, zugesandte sexistische Fotos und Grafiken, schikanöse Dienstanweisungen) → Sammeln etwaiger beschädigter Gegenstände → Sammeln von Krankenstandsbestätigungen im Zusammenhang mit Mobbing → Notieren von Zeuginnen/Zeugen und ev. Bestätigung der eigenen Aufzeichnungen → Berichten von Vorfällen an Vertrauenspersonen – indirekte Zeuginnen/Zeugen
Mobbing-Tagebuch (siehe 4.4 Das Mobbing-Tagebuch)
Besondere Beweismaßregeln im Zusammenhang mit Belästigungsschutz - Gleichbehandlungsrecht
<ul style="list-style-type: none"> → Die klagende Partei hat diejenigen Tatsachen, die eine Diskriminierung vermuten lassen, glaubhaft zu machen → Dann verlagert sich die „Beweislast“ auf den Arbeitgeber, zu beweisen, dass er tatsächlich nicht diskriminiert hat

Es gibt mehrere Beispiele aus der Rechtsprechung, die anschaulich machen, in welchen Kontexten welche Gesetze herangezogen werden und welche Urteile entsprechend der erhobenen Sachlage gefällt werden. Hier seien einige angeführt.

⁷ Vom Plenum des Nationalrats am 11.3.2009 beschlossen; In-Kraft-Treten 1.6.2009.

→ OGH⁸ 9 ObA 208/89 (9 ObA 90/07m) [4 Ob 140/07b]

Der Arbeitgeber hat neben Leben und Gesundheit des Arbeitnehmers auch andere immaterielle und materielle Interessen des Arbeitnehmers im besonderen Maß zu wahren. (Wenngleich § 1157 ABGB vermögensrechtliche Interessen des Arbeitnehmers nicht erwähnt, sind diese vom Arbeitgeber ebenfalls zu wahren.) [Die Fürsorgepflicht erfasst die gesamte Persönlichkeit der Arbeitnehmer; es geht nicht nur punktuell um die Rechtsgüter Leben, Gesundheit, Sittlichkeit und Eigentum, sondern um deren Persönlichkeitsrechte in ihren diversen Ausstrahlungen schlechthin.]

→ OGH 8 ObA 59/08x

Kern der Belästigung iSd § 7 GIBG ist das Abzielen auf das bloße Geschlecht. Nach Ansicht des Rechtsmittelwerbers habe das Erstgericht nur festgestellt, dass er die Tätigkeit der Klägerin beanstandet und mehr Arbeitsleistung von ihr eingefordert habe, als sie habe leisten können. Er habe somit nur ihre Arbeitsleistung und -einstellung kritisiert, was aber keinen unmittelbaren Zusammenhang mit dem Geschlecht der Klägerin gehabt habe. Mit diesen Ausführungen geht der Revisionswerber jedoch nicht vom festgestellten Sachverhalt aus. Nach den Feststellungen sprach der Beklagte mit der Klägerin nämlich (beginnend mit Herbst 2003) in einem rauen und harten Umgangston, erteilte ihr Weisungen in unangebrachtem Ton und war ihr gegenüber gehässig. Die Klägerin wurde vom ihm herabwürdigend behandelt und beschimpft.

Während es bei bestimmten Äußerungen auf der Hand liegt, dass es sich dabei um „geschlechtsbezogenes Verhalten“ handelt (z.B. „Blondinen-Witz“), ist dort, wo herabwürdigendes Verhalten, Gehässigkeiten oder Beschimpfungen nicht per se geschlechtsbezogen erfolgen, das Motiv für diese Verhaltensweisen maßgebend. Mit seiner Feststellung, dass das Verhalten des Beklagten der Klägerin gegenüber „darauf beruhte, dass sie eine Frau ist“, hat das Erstgericht aber ein Motiv des Beklagten für sein herabsetzendes Verhalten der Klägerin gegenüber festgestellt, das als geschlechtsbezogen zu qualifizieren ist.

→ OGH 18.9.1997, 8 ObA 285/97p

Die von der Klägerin erwähnten „Sticheleien“ im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit im Betriebsrat bzw. die gelegentliche Kritik an der Klägerin sind weit von dem auch als Terror am Arbeitsplatz bezeichneten „Mobbing“ entfernt [...]. Es ist dies ein vielfach plakativ gebrauchtes neues Wort für ein schon früher bekanntes arbeitsrechtliches Phänomen, das in der Sache im Zusammenhang mit dem Austrittsgrund aus drohender Gesundheitsgefährdung nach § 26 Z 2 AngG schon wiederholt angesprochen worden ist [...].

→ OGH 12.9.1990, 9 ObA 192/90

Der Umstand, dass sich der Gesundheitszustand des Klägers bald nach der Auflösung seines Arbeitsverhältnisses mit der beklagten Partei besserte, spricht nicht gegen, sondern für die Kausalität des bei der beklagten Partei bestehenden schlechten Arbeitsklimas und der unbefriedigenden Arbeitssituation für die Erkrankung des Klägers und damit für das Vorliegen des im § 26 Z 1 AngG genannten Austrittsgrundes. [...]

8 Im Sinne der leichteren Lesbarkeit werden die Abkürzungen „OGH“ für den Österreichischen Obersten Gerichtshof, „BAG“ für das Deutsche Bundesarbeitsgericht, „LAG“ für das Deutsche Landesarbeitsgericht verwendet.

Abgesehen davon, dass die beklagte Partei, die von der Gesundheitsgefährdung Kenntnis hatte, dem Wunsch des Klägers nach einem anderen Arbeitsplatz nicht Rechnung trug, stellt sich die Frage nach einem möglichen Ersatzarbeitsplatz bei der beklagten Partei nicht, weil nicht der Belastung durch die Arbeitstätigkeit allein, sondern dem Arbeitsklima insgesamt die ausschlaggebende Bedeutung zukam; in diesem Fall kann der Arbeitnehmer nämlich nicht damit rechnen, dass der Austrittsgrund durch Zuweisung einer anderen Tätigkeit beseitigt wird.

→ OGH 10.5.1989, 9 ObA 71/89

Fest steht, dass die Klägerin im März 1986 an einer erheblichen Erschöpfungsdepression mit psychosomatischen Auswirkungen litt. Dieser Zustand wurde durch das Arbeitsklima in der Firma der erstbeklagten Partei ausgelöst. Die Klägerin hatte keinen fixen ruhigen Arbeitsplatz und musste in verschiedenen Räumen unter belastenden Bedingungen arbeiten. Diese an und für sich schon schwierigen Arbeitsbedingungen wurden zusätzlich durch Herabsetzungen und auch durch Verbalinjurien von Seiten des Firmeninhabers belastet. Die Klägerin hätte nach den Feststellungen ohne Schaden für ihre Gesundheit die Arbeit bei den beklagten Parteien nicht mehr fortsetzen können.

Mag der Geschäftsführer H***, bedingt durch die angespannte wirtschaftliche Lage des Unternehmens, auch unter Druck gestanden sein, so rechtfertigte dies nicht sein Verhalten gegenüber der Klägerin. Es wurden nicht nur erhöhte Anforderungen an die Arbeitsleistung der Klägerin gestellt, die mit einer beträchtlichen Belastung verbunden waren; der Geschäftsführer verstieß auch durch sein wiederholt beleidigendes und die Klägerin herabsetzendes Verhalten in grober Weise gegen die zwischen den Parteien des Arbeitsvertrages einzuhaltenden Grundsätze der gegenseitigen Achtung und anständigen Begegnung. Dabei handelt es sich nicht um isolierte Vorfälle; das Verhalten des Geschäftsführers erstreckte sich vielmehr vom Ausscheiden T*** bis zum Antritt des Krankenstandes durch die Klägerin im März und damit über einen Zeitraum von mehr als 6 Monaten. Zutreffend hat das Berufungsgericht das Vorliegen des Austrittsgrundes des § 26 Abs 1 Z 1 AngG angenommen, steht doch fest, dass die Klägerin die Tätigkeit ohne Schaden für ihre Gesundheit nicht hätte fortsetzen können.

Die Gefährdung der Gesundheit des Angestellten bei Fortsetzung einer bestimmten Tätigkeit ist ein Dauerzustand, auf den er sich jederzeit zur Rechtfertigung einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses berufen kann (9 Ob A 307/88).

Im Übrigen konnte die Klägerin nach Antritt des Krankenstandes erst nach einer gewissen Zeit der Beobachtung der weiteren Entwicklung des psychischen Leidenszustandes endgültig abschätzen, ob ihr eine weitere Tätigkeit unter den im Unternehmen der beklagten Partei gegebenen Bedingungen möglich ist. Da nicht der Belastung durch die Arbeitstätigkeit allein, sondern dem Arbeitsklima insgesamt die ausschlaggebende Bedeutung zukam, stellt sich die Frage nach einem möglichen Ersatzarbeitsplatz im Unternehmen der erstbeklagten Partei nicht. Die besonders belastenden Rahmenbedingungen wären nämlich in jedem Fall unverändert geblieben. Der Austritt wurde daher nicht verspätet erklärt.

→ OGH 28.06.1995, 9 ObA 94/95

Fest steht, dass der Kläger im März 1993 in eine psychische Ausnahmesituation geraten war, die ihre Wurzel im Verhältnis zum Geschäftsführer der beklagten Partei hatte; der Kläger konnte ohne Gefahr eines weiteren Schadens für seine Gesundheit die Dienstleistungen nicht fortsetzen. Er war arbeitsunfähig. Die Wiedererlangung der Arbeitsfähigkeit war von einer Änderung der Situation am Arbeitsplatz abhängig. Auch unter diesbezüglich guten Voraussetzungen wäre bei psychiatrischer Behandlung ein Krankenstand von 4-8 Wochen zu erwarten gewesen. Voraussetzung für eine Besserung des Gesundheitszustandes des Klägers wäre aber jedenfalls eine Beendigung der Zusammenarbeit mit dem damaligen Geschäftsführer der beklagten Partei gewesen. Nun wusste der Kläger wohl, dass dieser in absehbarer Zeit in Pension gehen werde, doch war ihm nicht bekannt, dass dies so unmittelbar bevorstand und überdies war keineswegs gesichert, dass mit der Pensionierung des Seniorchefs die berufliche Zusammenarbeit beendet sein würde, zumal dieser unmittelbar im Betriebsverband wohnte und im Hinblick darauf, dass danach seine Familienangehörigen (Sohn und Gattin) als Geschäftsführer tätig waren, zumindest während einer Übergangszeit mit seinem weiteren aktiven Tätigwerden im Betrieb zu rechnen war. Da der Kläger ohne weitere Gefährdung seiner Gesundheit unter diesen Bedingungen aber nicht weiterarbeiten konnte, waren die Voraussetzungen des § 26 Z 1 AngG erfüllt.

→ OGH 26.6.1997, 8 Ob A 187/97a

Auch das Verbreiten wahrer Tatsachen kann rechtswidrig in den Schutzbereich des Betroffenen eingreifen; das trifft jedenfalls dann zu, wenn dessen Interessen unnötig verletzt werden, also kein überwiegendes Informationsbedürfnis der Allgemeinheit oder doch des Mitteilungsempfängers vorliegt.

Das Recht auf Ehre ist ein Persönlichkeitsrecht im Sinne des § 16 ABGB und genießt als solches absoluten Schutz gegen jedermann; droht die Gefahr einer Verletzung, so steht bei Wiederholungsgefahr auch ohne Vorliegen der für Widerruf und Veröffentlichung gemäß § 1330 Abs 2 ABGB normierten Voraussetzungen ein Unterlassungsanspruch zu. Unter Ehrenbeleidigung ist jedes der Ehre - verstanden als Personenwürde (§ 16 ABGB) - nahetretende Verhalten zu verstehen.

→ OGH 17.10.2002, 8 ObA 196/02k

Der Geschäftsführer der Beklagten hat der Klägerin gegenüber, die ebenfalls Führungsverantwortung zu tragen hatte, ein mehrfach inadäquates Verhalten gesetzt. Er hat - nachdem er der Klägerin gleich zu Beginn das Ausscheiden aus dem Unternehmen angekündigt, ohne allerdings tatsächlich eine Kündigung anzusprechen, der Klägerin Informationen vorenthalten bzw. sie falsch informiert und ungeeignete Weisungen erteilt. Damit hat er einerseits die Interessen der Klägerin verletzt, da es ihr Anliegen als Führungskraft sein musste, auf Grundlage entsprechender Informationen und Anweisungen eine zufriedenstellende Arbeitsleistung zu erbringen, um ihren weiteren Verbleib im Betrieb erreichen zu können. Im Zusammenhang mit der im Anschluss an die Betriebsübernahme der Beklagten erfolgten Ankündigung des Geschäftsführers gegenüber der Klägerin, sie käme zu teuer und werde „nicht lange bei der Beklagten sein“, sind in der folgenden Nichtübermittlung

von Unterlagen, der Falschinformation und der Erteilung ungeeigneter Weisungen typische Mobbinghandlungen des Geschäftsführers zu erblicken. Diese Handlungen lassen auf das Ziel schließen, die Klägerin systematisch auszugrenzen, ihre Stellung im Betrieb zu untergraben und sie aus dem Arbeitsverhältnis zu drängen.

→ OGH 10.10.2001, 9 Ob A 241/01h

Der Kläger hat sein Recht, vorzeitig auszutreten, damit begründet, dass er arbeitsunfähig geworden sei, weil ihn sein Arbeitgeber monatelang „gemobbt“ habe. Demgegenüber wurde als nicht feststellbar erachtet, dass die Beklagte den Kläger in irgendeiner Art schikanierte bzw. bewusst benachteiligte. Im Gegenteil: Es steht fest, dass der Kläger als ältester Fahrer gegenüber den anderen Fahrern eine Reihe von Privilegien genoss und sich nur auf Grund seiner problematischen Persönlichkeitsstruktur subjektiv durch wirtschaftlich begründete Maßnahmen bzw. durch die Nichterfüllung unerfüllbarer Forderungen so benachteiligt fühlte, dass bei ihm über einige Monate eine „depressive Verstimmung mit Somatisierungstendenz bei selbstzufriedener und dominierender Persönlichkeitsgrundstruktur mit Selbstkritikschwäche“ eintrat. Überdies wurde (in Übereinstimmung mit dem eingeholten Sachverständigen-gutachten) festgestellt, dass der Kläger „jederzeit durch Aufbringung von entsprechendem Verständnis und entsprechender Akzeptanz der Tatsache, dass seine Forderungen nicht immer erfüllbar sind, eine andere Sichtweise des Zustandes hätte herbeiführen können“. Damit ist dem Kläger, der im Übrigen unmittelbar im Anschluss an sein Arbeitsverhältnis bei der Beklagten abermals ein Arbeitsverhältnis als Kraftfahrer eingegangen ist, der Beweis, dass er „ohne erweislichen Schaden für seine Gesundheit die Arbeit nicht fortsetzen“ hätte können (§ 82a lit a GewO 1859), nicht gelungen.

7 Anlaufstellen und Kontaktadressen

Nachfolgend finden Sie ausgewählte österreichweite Anlaufstellen:

- Berufsverband Österreichischer PsychologInnen (www.boep.or.at)
- Besthelp – Plattform für Expertensuche (www.besthelp.at)
- BÖP Helpline (www.boep.or.at/hl/help.htm)
- Bundesministerium für Gesundheit (www.bmg.gv.at)
- IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement (www.ibg.co.at)
- Kriseninterventionszentrum Wien (www.kriseninterventionszentrum.at)
- Österreichischer Berufsverband Psychotherapie (www.psychotherapie.at)
- Österr. Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (www.netzwerk-bgf.at)
- ÖVS – Österreichische Vereinigung für Supervision (www.oevs.or.at)
- Psychnet: Liste von qualifizierten, eingetragenen Psycholog/innen (www.boep.or.at/psychnet/dbase/psylist.php)
- Suchmaschine für Psychotherapeut/innen (www.psyonline.at)
- Verein für ambulante Psychotherapie (www.vap.or.at)
- Selbsthilfegruppen für Mobbing-Opfer: ARGE Selbsthilfe Österreich (www.selbsthilfe-oesterreich.at)
- etc.

8 Literatur

- Arentewicz, G.; Fleissner, A. (Hrsg). (2003): Arbeitsplatzkonflikte – Mobbing als Psychoterror am Arbeitsplatz. Ursachen, Folgen und Formen der Hilfe. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag
- Barneveld, K.; Jowett, R. (2005): Violence, Harassment and Bullying at Work: How does the Australian Rail Industry compare and what can be done? *Journal of Public Transportation*, 8(3), 117-134
- Baruck, D. (2002): Mobbing als Konfliktform in Organisationen. GRIN Verlag
- Eckardstein, D.; Lueger, G.; Niedl, K.; Schuster, B. (1995): Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb. Herausforderung für Personalmanager und Gesundheitsexperten. München und Mering: Hampp Verlag
- Esser, A; Wolmerath, M. (2001): MOBBING: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Ausgabe für die Bundesrepublik Deutschland, 3. Auflage, Frankfurt am Main: Bund-Verlag
- Eurofound. (2010): Foundation Findings - Physische und psychische Gewalt am Arbeitsplatz. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/54/de/1/EF1054DE.pdf>
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. (2002): Mobbing. Factsheet 23. <http://osha.europa.eu/de/publications/factsheets/23>
- European Trade Union Confederation (ETUC) (2008): Autonomous Framework Agreement on Harassment and Violence at Work. ETUC-Vereinbarung, Brüssel
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007): Violence, Bullying and Harassment in the Working Place. Eurofound-Vereinbarung, Dublin
- Girtler, R. (1999): Bösewichte - Strategien der Niedertracht. Wien: Böhlau Verlag
- Goldfuss, J. (2002): Schluss mit Mobbing. Über Motive, Methoden und den Mut zur Gegenwehr. Würzburg: Lexika-Verlag
- Heeren, A.; Schild, I. (2002): Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz. Möglichkeiten der Prävention und Intervention. München und Mering: Hampp Verlag
- Hesse, J.; Schrader, H. (1995): Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst. Ratgeber für Betroffene und Vorgesetzte. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag
- Hirigoyen, M. (2002): Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt. München: C. H. Beck Verlag
- Kloimüller, I.; Gabriel, T.; Schurian, S.; Ernst, R.; Riedler, B. (2009). Mobbing und was öffentliche Organisationen dagegen tun können. Gesamtstudienbericht. Downloadpublikation des Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) auf www.fgoe.org
- Kolodej, Ch. (1999, 2. Auflage 2005): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen und Tipps für Betroffene, Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: WUV-Universitätsverlag
- Kolodej, Ch. (2008): Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene. Wien: Facultas, WUV

- Körner, R. (2002): Albtraum Mobbing. Hilfe zur Selbsthilfe bei Konflikten im Beruf. Filderstadt: Verlagsgesellschaft Weinmann
- Knorz, C.; Zapf, D. (1996). Mobbing. Eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40, 12-21
- Kratz, H. (1998): Mobbing. Erkennen, Ansprechen, Vorsorgen. Ueberreuter
- Krowatschek, D.; Krowatschek, G. (2006): Was tun? Mobbing erfolgreich beenden. Hilfen für Opfer und Täter (Broschiert). Lichtenau: AOL Verlag
- Leymann, H. (1993): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag
- Leymann, H; Gustafsson, A. (1996): Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 251-275
- Martino V.; Hoel, H.; Cooper, C. (2003): Preventing Violence and Harassment in the Workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Eurofound-Vereinbarung, Dublin
- Meschkat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G. (2002): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH
- Niedl, K. (1995): Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. München und Mering: Hampp Verlag
- Nöllke, M. (2000): Konflikte mit Kollegen und Chefs. Konflikte wahrnehmen, analysieren und lösen. Rechtliche Schritte bei Mobbing, Abmahnung und Kündigung. Deutschland: Haufe Verlag
- Pöller, R. (2003): Mobbing. Behandlung in der psychosomatischen Rehabilitation. Downloadpublikation, PDF
- Schlaugat, K. (1999): Mobbing am Arbeitsplatz. Eine theoretische und empirische Analyse. München und Mering: Hampp Verlag
- Smutny, P.; Hopf, H. (2003): Mobbing. Auf dem Weg zum Rechtsbegriff? Eine Bestandsaufnahme. Gesetzestext, DRdA (Das Recht der Arbeit), Deutschland
- Smutny, P.; Hopf, H. (2003): Ausgemobbt! Wirksame Reaktionen gegen Mobbing. Wien: Manz Verlag
- Zapf, D. (1999): Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 1–25
- Zuschlag, B. (2001): Mobbing, Schikane am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe-Verlag

