

Mobbing auf der Arbeit

Wie gehe ich mit mobbenden Kollegen um?

Ein Streit zwischen Kollegen, eine Schikane des Vorgesetzten oder die unverschämte Bemerkung eines Mitarbeiters ist noch kein Mobbing. „Mobbing im engeren Sinne steht für Schikanen und Intrigen gegen Personen am Arbeitsplatz, die systematisch, regelmäßig und über einen längeren Zeitraum vorkommen“, schreibt die Internetenzyklopädie wikipedia. Entscheidend ist also, dass der Konflikt systematisch ist und während längerer Zeit andauert.

Im Folgenden soll überwiegend über die arbeitsrechtliche Dimension nachgedacht werden.

Ursachen von Mobbing

Untersuchungen zeigen, dass es im Wesentlichen vier Gründe sind, die für die Entstehung von Mobbing verantwortlich sind. Dabei tritt selten einer der Gründe ganz allein auf.

1. Die Organisation der Arbeit
2. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten
3. Die besondere soziale Stellung der Betroffenen
4. Mängel in der Organisation der Arbeit

Häufig entzündet sich der Konflikt an arbeitsorganisatorischen Mängeln.

Das sind z.B.:

- unbesetzte Stellen,
- hoher Zeitdruck,
- starre Hierarchie mit unsinnigen Anweisungen,
- hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum,
- geringe Bewertung der Tätigkeit,
- das Führungsverhalten der Vorgesetzten

Die Verursacher sind zu 44% Kollegen, zu 37% Vorgesetzte, zu 10% Kollegen und Vorgesetzte und zu 9% Untergebene.

Wenn Mobbing entsteht, ist der Vorgesetzte gefragt, denn er hat auch eine Fürsorgepflicht für alle seine Mitarbeiter. Ein guter Vorgesetzter wird schnell merken, wenn einzelne Kollegen gemobbt werden, und er wird rechtzeitig eingreifen. Je früher er eingreift, umso besser sind seine Chancen, den Prozess schon im Ansatz zu stoppen. Dies nützt dem Betrieb, denn die durch Mobbing verursachten Kosten sind hoch (z.B. durch Fehlzeiten, Fluktuation, sinkende Leistung des Betroffenen).

Die Phasen eines Mobbing-Prozesses

Ein Konflikt entsteht: Am Anfang steht ein Konflikt. Daraus muss kein Mobbing entstehen. Vielleicht wird er gelöst und die Beteiligten finden eine einvernehmliche Lösung oder es entsteht ein Machtkampf, in dem eine Partei gewinnt. Mobbing kann entstehen, wenn ein Konflikt nicht lösbar ist, sich aber auch niemand um die Bearbeitung des Konflikts kümmert. Im Laufe der Entwicklung tritt die Ursache immer mehr in den Hintergrund. Aus dem sachlichen Konflikt wird eine persönliche Auseinandersetzung.

Der Psychoterror beginnt: Nun wird der Betroffene selbst zur Zielscheibe. Die Beteiligten denken sich

Handlungen aus, um ihm zu schaden. Die Kommunikation wird eingestellt, die Arbeit wird ihm erschwert, Gerüchte werden verbreitet usw. In dieser zweiten Phase passieren erschreckende Veränderungen. Innerhalb kurzer Zeit wird aus einer beliebten und geachteten Kollegin eine Außenseiterin, mit der niemand etwas zu tun haben will. Auch die Betroffenen verändern sich stark: Sie werden mürrisch, unfreundlich, misstrauisch, vielleicht sogar pampig oder aggressiv. Andere leiden eher still und wirken den ganzen Tag bedrückt.

Hier tritt bereits die erste und sehr bedeutsame Störung zwischen ihm und seinem sozialen Umfeld ein. Der Betroffene ist nicht mehr in der Lage Kontakt zu Kollegen aufzunehmen. Um wieder „normal“ zu werden, bräuchte er Sicherheit, soziale Unterstützung und einen Vertrauensvorschluss. Tatsächlich ziehen sich aber auch unbeteiligte Kollegen zurück, weil er sich durch das Mobbing bereits selber verändert hat und „anders“ wirkt. Am Ende der zweiten Mobbing-Phase sind seine Chancen, allein aus dem Prozess wieder herauszukommen, schon sehr stark gesunken. ▶



Erste arbeitsrechtliche Maßnahmen beginnen: Auf die Demütigungen am Arbeitsplatz folgen häufig arbeitsrechtliche Maßnahmen des Arbeitgebers. Der Betroffene ist zu einem Problemmitarbeiter geworden: Er ist häufig unkonzentriert, es unterlaufen ihm Fehler und er hat aufgrund der psychosomatischen Beschwerden zu viele Fehltag. Der Vorgesetzte, auch wenn er bislang neutral war, ist nun gezwungen, zu reagieren. Er wird das aufgetretene Fehlverhalten rügen und im Wiederholungsfall auch abmahnen.

Die vielen Ungerechtigkeiten, die in dieser Mobbing-Phase geschehen, sind so haarsträubend, dass sie fast unglaublich erscheinen. Schließlich leben wir in einem Rechtsstaat, und auch der Umgang zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist rechtlich geregelt. Allerdings ist das Rechtssystem ein auf starren Normen beruhender Rahmen, und für so vielschichtige soziale Problemsituationen wie Mobbing ist eine Klärung durch das Arbeitsrecht nicht zu erwarten. Viele Handlungen sind überhaupt nicht in einem Arbeitsgerichtsprozess ansprechbar, weil sie entweder nicht beweisbar sind oder nicht als Beleidigung oder Verleumdung im Sinne des Strafgesetzbuches gelten. Die weitere unangenehme Folge für den Betroffenen ist, dass er aufgrund der arbeitsrechtlichen Maßnahmen zu einem „offiziellen“ Fall im Betrieb wird. Wer bis dahin noch nichts gemerkt hat, wird spätestens jetzt wissen, dass mit dem Betroffenen „etwas nicht stimmt“. Sein beschädigter Ruf verfolgt ihn überall hin, auch bei einer Versetzung. Die neuen Kollegen wissen bereits, dass ihnen jemand „untergeschoben“ wird, der schwierig ist und über den schon Gerüchte im Umlauf sind.

Das Arbeitsverhältnis wird zwangsweise beendet: Fortgeschrittene Mobbing-Fälle enden fast immer mit einem Ausschluss aus dem Arbeitsleben. Entweder kündigen die Betroffenen selbst, weil sie es nicht mehr aushalten, oder ihnen wird vom Arbeitgeber unter einem Vorwand gekündigt. Andere willigen unter dem großen Druck in einen Auflösungsvertrag ein.

Ein Teil der Betroffenen leidet unter so starken psychosomatischen Krankheiten, dass sie auf Dauer krankgeschrieben werden und schließlich Erwerbsunfähigkeits-Rente erhalten.

Ein Wiedereinstieg in den Beruf ist für fast alle Betroffenen kaum möglich, weil sie durch den Mobbing-Prozess so stark körperlich und seelisch geschädigt worden sind, dass sie den Belastungen des Arbeitslebens nicht mehr standhalten – ganz abgesehen davon, dass sie mit diesem Ruf in ihrem bisherigen Beruf keine Anstellung mehr bekommen. Denn natür-

lich telefonieren Personalsachbearbeiter mit dem vorherigen Arbeitgeber, wenn ein Bewerber mit unklaren Zeugnissen oder einem Auflösungsvertrag zu ihnen kommt.

Handlungsmöglichkeiten und Hilfen für Betroffene

Die Betroffenen haben nur in ganz frühen Phasen noch echte Chancen Mobbing zu stoppen. Sobald der Prozess weiter fortgeschritten ist, wird es schwierig – allerdings haben sie dann noch die Möglichkeit, über externe Hilfestellung ihre Situation zu verändern. Steht der Betroffene jedoch allein da, kann er sich dem Mobbing oft nur durch große persönliche Opfer und hohe Verluste an Geld und sozialer Absicherung entziehen. Hier können Gemeinden oder einzelne Geschwister einen guten Dienst tun, wenn sie sachkompetente Hilfe anbieten.

A) Reaktion in frühen Phasen

Frühe Phasen sind solche, in denen sich allmählich Mobbing herausbildet und bisher unbeteiligte Kollegen anfangen, gegen eine Person Partei zu ergreifen. Die Ratschläge für frühe Phasen sind auf jeden Fall dann nicht mehr angebracht, wenn der Konflikt über die Arbeitsgruppe hinaus öffentlich geworden ist oder wenn bereits erste arbeitsrechtliche Maßnahmen (Abmahnung o. ä.) ergriffen wurden. Solange dies noch nicht der Fall ist, kann der Betroffene einiges versuchen, um seine Situation zu verbessern.

Zur Absicherung sollte er aber bereits in dieser Phase alle Schritte seines Vorgehens und das seiner Widersacher dokumentieren (z. B. als Tagebuch) und alle schriftlichen Dokumente sammeln. Er sollte aber vorsichtig dabei vorgehen, um zu verhindern, dass sein





Mitschreiben öffentlich bekannt wird. In vielen Fällen würde das von seinen Gegnern als weitere Provokation gewertet werden. Sinnvoll ist es auch, sich bereits in dieser Phase eine Vertrauensperson im Betrieb (oder auch extern z.B. in der Gemeinde) zu suchen und sie informieren. Diese Person könnte in einer späteren Phase ein wichtiger Ratgeber und Zeuge sein. Mit dieser „Rückendeckung“ kann der Betroffene folgende Schritte unternehmen:

1. Den Widersacher direkt ansprechen: Mobbing-Prozessen liegt immer ein ungelöster Konflikt zugrunde. Typisch ist, dass niemand den Konflikt anspricht. Wenn es möglich ist, mit dem Widersacher ein Gespräch unter vier Augen zu führen, kann versucht werden:

- den Konflikt zu benennen,
- die wechselseitigen Interessen zu klären,
- Lösungen zu überlegen und/oder
- sich auf einen neutralen Schlichter zu einigen.

Wichtig ist vor allem, ein solches Gespräch sehr gut vorzubereiten. Gefährlich ist es, unvorbereitet und womöglich aus dem momentanen Ärger heraus ein Konfliktgespräch anzufangen. Hilfreich ist in so einer Situation im Gebet mit Geschwistern diese Situation vorzubereiten, damit man nicht selbst Anlass zu neuen Mobbing-Attacken gibt.

2. Den Vorgesetzten einschalten: Wenn sich der Konflikt zwischen Kollegen abspielt, kann es sinnvoll sein, frühzeitig den Vorgesetzten zu informieren. Dies sollte aber nicht als Beschwerde über den „Widersacher“ erscheinen, sondern als ein Versuch, den Vorgesetzten über einen Missetand in seiner Arbeitsgruppe zu informieren. Der

Vorgesetzte kann unter Umständen als Vermittler tätig werden. Wichtig ist auch bei diesem Gespräch: Überlegen Sie sich vorher genau, welche Verhaltensweisen Sie von ihrem Vorgesetzten erwarten. Versuchen Sie ganz konkret zu beschreiben, was er tun soll und überlegen Sie dann, wie Sie ihn davon überzeugen, dass ein solches Handeln in seinem Interesse und im Interesse der Abteilung oder ganzen Firma ist. Wenn die Schikane vom Vorgesetzten ausgeht, kann der Betroffene sich in manchen Fällen erfolgreich an den nächsthöheren Vorgesetzten wenden. In vielen Fällen ist dieser Weg jedoch risikoreich und sollte nicht ohne Rückendeckung (z.B. durch den Personalrat/Betriebsrat) gegangen werden. Statt dem Vorgesetzten kann in manchen Fällen auch eine Vertrauensperson angesprochen und um Hilfe gebeten werden.

B) Möglichkeiten in der mittleren Phase

Wenn der Konflikt bereits über die Abteilungsgrenzen hinaus bekannt geworden ist oder bereits arbeitsrechtliche Schritte unternommen wurden, ist eine Schlichtung auf persönlicher Ebene in fast allen Fällen unmöglich geworden. Der Betroffene hat dann (leider) nur noch wenige Möglichkeiten.

1. Beschwerde beim Betriebsrat/Personalrat: Im Betriebsverfassungsgesetz ist festgelegt, dass jeder Arbeitnehmer das Recht hat, sich beim Arbeitgeber zu beschweren, „wenn er sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebes benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt führt. Er kann ein Mitglied des Betriebsrats zur Unterstützung oder Vermittlung hinzuziehen“ (§ 84 BetrVG). Was sich fast wie ein Anti-Mobbing-Paragraph liest, hat in der Praxis leider einen entscheidenden Pferdefuß: zwar wird im Weiteren festgestellt, dass dem Arbeitnehmer aus seiner Beschwerde keine Nachteile entstehen dürfen, dennoch ist dieser Weg in vielen Fällen für den Arbeitnehmer riskant. Besser ist es dann, die Beschwerde direkt an den Betriebsrat zu richten. Dazu ist jeder Arbeitnehmer nach dem Betriebsverfassungsgesetz ebenfalls berechtigt. Falls der Betriebsrat die Beschwerde für berechtigt hält, kann er beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinwirken. Einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht, kann der Betriebsrat auch die Einigungsstelle anrufen, die dann entscheidet. In der Einigungsstelle können beispielsweise externe Sachverständige gehört werden, die belegen können, dass Mobbing vorliegt. Allerdings ist der Betriebsrat nicht verpflichtet, die Beschwerde des Arbeitnehmers zu übernehmen. Es ist also wichtig, den Be-



► trieberrat zu überzeugen, dass er handeln muss.

2. Eingabe bei der Personalabteilung: Wenn das Vertrauensverhältnis zum Personalrat/Betriebsrat gestört ist, etwa, weil die Widersacher dort eine bessere Lobby haben, kann der Betroffene auch versuchen, direkt bei der Personalabteilung auf seinen Fall aufmerksam zu machen und auf eine Lösung zu drängen. Dies ist jedoch ebenfalls ein risikoreicher Weg, der nur dann Erfolg haben kann, wenn sich eine Vertrauensperson in der Personalabteilung für den Fall interessiert und wenn der Betroffene deutlich machen kann, dass er sich nicht über seine Widersacher beklagen will, sondern dass er mit einem solchen Schritt die Spirale des Mobbing-Prozesses aufhalten will. Hier muss sehr individuell entschieden werden, was zu tun ist.

C) Hilfestellung in späteren Phasen

Wenn weder Betriebsrat/Personalrat noch Personalabteilung helfen können oder wollen, ist in den meisten Fällen der kritische Punkt erreicht. Der Betroffene sollte sich keine Illusionen darüber machen, dass er dann noch Möglichkeiten hätte, den Mobbing-Prozess aufzuhalten. Es hat auch keinen Sinn, immer wieder Eingaben zu machen oder seinen Fall vorzutragen, wenn schon klar ist, dass in diesem Betrieb niemand Verständnis zeigen will oder darf. Betroffene, die ständig vergeblich gegen diese Mauer des Schweigens anrennen, vergeuden nur ihre letzten Kräfte, die sie doch so nötig bräuchten, um aus der Situation wieder herauszukommen. In dieser sehr kritischen Phase gibt es nur wenige Handlungsmöglichkeiten:

1. Rechtsberatung und psychologische Hilfe suchen: Kurzfristig können nur noch ein Rechtsanwalt und ein guter Therapeut helfen. Den Rechtsanwalt braucht der Betroffene, um alle seine rechtlichen Möglichkeiten auszuschöpfen und um unter Umständen eine hohe Abfindung zu erlangen. Den Therapeuten braucht er, um diese schwierige Zeit durchzustehen, aber auch um später nötige Gutachten für eine mögliche Arbeitsunfähigkeit und Berentung zu bekommen. Betroffene, die diese Zeit ohne Anwalt und/oder Therapeuten durchstehen müssen oder wollen, versuchen häufig in Arbeitsgerichtsprozessen Wiedergutmachung und eine „Wiedereinsetzung in den alten Stand“ zu erreichen. Dieser Wunsch ist menschlich verständlich und nach gesundem Rechtsempfinden auch berechtigt -

aber er widerspricht der Rechtsabwägung, die in einem Arbeitsgerichtsprozess stattfindet. Viele Betroffene haben ihren Arbeitsgerichtsprozess verloren oder zu ihren Ungunsten beeinflusst, weil sie ihre Empörung über das Verhalten ihres Arbeitgebers nicht zurückhalten konnten. Schon aus dieser Überlegung heraus ist juristischer und therapeutischer Beistand in dieser Phase notwendig.

Zivil- und strafrechtliche Möglichkeiten für Mobbing-Betroffene sind gering. Daneben gibt es noch den passiven Schutz gegen unberechtigte Abmahnungen und Kündigungen. Allerdings sind auch hier die Chancen für den Betroffenen, an seinem bisherigen Arbeitsplatz zu bleiben, oft recht gering. Sehr viele Arbeitsgerichtsprozesse enden auch dann, wenn die Kündigung nicht berechtigt war, mit einer Auflösung des Arbeitsvertrages, weil das Gericht das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als gestört betrachtet und eine Weiterbeschäftigung für nicht mehr zumutbar hält. Der Betroffene, der gehofft hat, endlich vor Gericht sein Recht zu bekommen, erlebt in vielen Fällen lediglich ein Feilschen um die Höhe der Abfindung. Wer dies allerdings schon vorher weiß und von seinem Rechtsanwalt gut beraten und angeleitet wird, kann in dieser Situation noch versuchen, wenigstens eine finanzielle Entschädigung zu erhalten.

Für Leute, die sich aufgrund des Psychoterrors entschlossen haben, selbst zu kündigen, ist es wichtig, vor der Kündigung einen Nachweis dafür zu haben, dass sie aufgrund der Arbeitssituation gesundheitlich beeinträchtigt worden sind. Dies könnte beispielsweise durch ein entsprechendes Attest des behandelnden Arztes/Thera-

peuten belegt werden. In diesem Fall besteht die Möglichkeit, dass das Arbeitsamt keine Sperrzeit verhängt und der Betroffene wenigstens vom ersten Tag der Arbeitslosigkeit Arbeitslosengeld erhält, sofern das Arbeitsamt davon ausgeht, dass das Arbeitsverhältnis aus „wichtigem Grund“ gelöst wurde. Am besten erkundigt man sich vorher, welche Beweise für eine Eigenkündigung aus gesundheitlichen Gründen das Arbeitsamt fordert.

2. Rehabilitation und neue Lebensplanung: Wenn das Arbeitsverhältnis gelöst ist oder eine Kündigung bevorsteht, muss der Betroffene eine grundsätzliche Neuorientierung in seinem Leben anstreben. Er muss die alten Mobbing-Erfahrungen verarbeiten und abschließen, um das Leben wieder als lebenswert empfinden zu können. Dabei ist es zwingend notwendig, dass Vergebung gegen die Mobbenden und Beteiligten geübt wird, damit keine Bitterkeit übrig bleibt. In dieser Phase ist es wichtig, dass man die Vergebung unseres Herrn erlebt und alle Rachegefühle, Wut und Verletzungen vor den Herrn Jesus bringt und von ihm Heilung erwartet. Hier können die Gemeinde und seelsorgerlich begabte Geschwister einen wertvollen Dienst tun.

Rolf Petersmann

