

**Fachhochschule Pforzheim**

Hochschule für Gestaltung, Technik und Wirtschaft

Studiengang Personalmanagement

Seminar »Personalbeschaffung, -einsatz und -freisetzung«

Prof. Dr. Meinulf Kolb

SS 2003

**Mobbing am Arbeitsplatz**

**aus personalwirtschaftlicher Sicht**

Christine Kunzmann  
Christine.Kunzmann@gmx.de

Ankerstraße 47  
75203 Königsbach-Stein

Ellen Theilacker  
theell@fh-pforzheim.de

Maximilianstraße 20  
75172 Pforzheim

5. Semester

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Problemstellung und Zielsetzung .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Begriffsklärung und Abgrenzung.....</b>	<b>3</b>
	2.1 Definition	3
	2.2 Abgrenzung und verwandte Begriffe	5
<b>3</b>	<b>Formen, Verlauf und Folgen.....</b>	<b>5</b>
	3.1 Verbreitung, Formen und Verlauf	5
	3.2 Folgen für den Betroffenen	7
	3.3 Folgen für das Unternehmen	8
<b>4</b>	<b>Ursachen .....</b>	<b>10</b>
	4.1 Motive der Täter	10
	4.2 Persönlichkeitsbedingte Merkmale der Opfer	11
	4.3 Mobbingbegünstigende betriebliche Rahmenbedingungen	12
<b>5</b>	<b>Rechtliche Hintergründe .....</b>	<b>13</b>
	5.1 Rechtliche Situation der Täter	13
	5.2 Rechtliche Verpflichtungen des Arbeitgebers	14
	5.3 Rechtliche Handlungsmöglichkeiten des Arbeitgebers	15
<b>6</b>	<b>Präventionsmaßnahmen.....</b>	<b>15</b>
	6.1 Organisation und Gestaltung der Arbeit	16
	6.2 Sozialbeziehungen und Konfliktlösungsprozesse	17
	6.3 Präventionsmaßnahmen des Vorgesetzten	20
<b>7</b>	<b>Interventionsmaßnahmen .....</b>	<b>21</b>
	7.1 Frühe Intervention	21
	7.2 Späte Intervention	22
<b>8</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>23</b>
	<b>Anlagenverzeichnis .....</b>	<b>24</b>
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>34</b>

## 1 Problemstellung und Zielsetzung

Nach Pionierstudien in den skandinavischen Ländern wurde seit den 90er Jahren in Deutschland dem Phänomen Mobbing in der Arbeitswelt vermehrte Aufmerksamkeit gewidmet. Es wurde erkannt, in welchem Ausmaß Mobbing-Fälle anzutreffen, welchen betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen Schaden sie anrichten und welches Leid sie bei den Betroffenen hervorrufen.

In der vorliegenden Arbeit soll Mobbing in der Arbeitswelt als personalwirtschaftliches Problem betrachtet werden. Dabei steht im Vordergrund das Aufzeigen von betrieblichen Handlungsmöglichkeiten, die sowohl präventiv als auch für akute Fälle geeignet sind. Um diese erarbeiten zu können, werden nach einer Klärung des Begriffes in einem ersten Schritt die einzelnen Mobbing-Handlungen, der Verlauf von Mobbing-Fällen und die Folgen für das Unternehmen erarbeitet. Als wichtige Grundlage zur Bekämpfung und Vermeidung von Mobbing werden die Ursachen von Mobbing-Fällen aus unterschiedlichen Blickwinkeln erörtert, bevor der betriebliche Handlungsrahmen anhand einer Klärung der rechtlichen Situation abgesteckt wird. Mögliche Maßnahmen werden dann getrennt nach Prävention und Intervention vorgestellt.

## 2 Begriffsklärung und Abgrenzung

### 2.1 Definition

Dem englischen Wortsinn von „to mob“ nach bedeutet die Wortschöpfung Mobbing das Anpöbeln oder das Herfallen über jemanden. Der Ursprung des Wortes liegt im lateinischen „mobile vulgus“, was soviel bedeutet wie „aufgewiegelte Volksmenge, Pöbel, soziale Massengruppierungen mit sehr geringem oder völlig fehlendem Organisationsgrad, in denen triebenthemmte, zumeist zerstörerisch wirkende Verhaltenspotenz vorherrscht.“<sup>1</sup>

Der Begriff „Mobbing“ wurde ursprünglich zunächst von Konrad Lorenz zur Beschreibung eines Tierverhaltens eingesetzt, bei dem unterlegene Tiere durch Gruppenangriffe einen überlegeneren Gegner verscheuchen.<sup>2</sup> Von wem der Begriff auf das menschliche Sozialverhalten übertragen wurde, ist umstritten. Den meisten Autoren<sup>3</sup> nach geschah dies durch den schwedischen Chirurgen Heinemann, der das Schülerverhalten auf dem Schulhof in den

---

<sup>1</sup> Kollmer 2000, S. 3

<sup>2</sup> vgl. Niedl 1995, S.12; Wollmerath 2000, S. 22f

<sup>3</sup> so z.B. Kollmer 2000, S.2f; Wollmerath 2000, S.23; Neuberger 1999, S.3; Kratz 2000, S.10; Niedl 1995, S.12

60er und 70er Jahren untersuchte. Roth widerspricht dieser gängigen Sichtweise;<sup>4</sup> ihm zufolge übertrug den Begriff der Paläo-Anthropologe Rudolf Bilz in einer Veröffentlichung von 1971, der Mobbing als eine evolutionsbiologisch angelegte Gruppenbereitschaft deutet. In jedem Fall wurde der Begriff durch Leymann und seine bahnbrechenden Untersuchungen in Schweden Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre auf die Arbeitswelt übertragen.

Laut der Studie von Meschkutat et al. 2002 wird der Begriff oft unangemessen verwendet. Der Begriff Mobbing beschreibe mehr als nur kleine Reibereien, Sticheleien und Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz.<sup>5</sup> Trotzdem ist es schwierig, eine einheitliche Definition zu finden (einen Überblick gibt Anlage 1), da das Problemfeld sehr facettenreich ist. Eine häufig zitierte Definition stammt von Leymann: „Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.“<sup>6</sup>

Eine aktuelle Definition für Mobbing, die auf die Definition von Leymann aufbaut, aber besonders auf das betriebliche Umfeld und rechtliche Verbindlichkeit ausgerichtet ist, liefert der Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften:

*„Eine konflikthafte Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, bei der*

- (1) eine Person von einer oder einigen Personen*
- (2) systematisch,*
- (3) oft (mindestens einmal pro Woche) und*
- (4) während längerer Zeit (mindestens über sechs Monate)*
- (5) mit dem Ziel des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis*
- (6) direkt oder indirekt angegriffen wird.“<sup>7</sup>*

Diese Definition enthält neben präziseren Festlegungen zu Häufigkeit und Dauer auch den zentralen Aspekt der Ausgrenzung.<sup>8</sup> Es ist auch darauf hinzuweisen, dass zwar für rechtliche Verbindlichkeit ein eindeutiges Ja/Nein-Kriterium angegeben werden muss, der Realität aber angemessener ein Kontinuum mit steigender Mobbing-Intensität ist.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> vgl. Roth 2002, S.197

<sup>5</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S. 18f

<sup>6</sup> Leymann 2002, S.21

<sup>7</sup> Windemuth et al. 2003

<sup>8</sup> vgl. Esser und Wolmerath 1997, S.82

<sup>9</sup> vgl. Neuberger 1999, S. 38

## 2.2 Abgrenzung und verwandte Begriffe

Abzugrenzen ist das Phänomen Mobbing von anderen Konflikten am Arbeitsplatz. Diese Konflikte und kleinere Reibereien können zwar die Vorstufe zu Mobbing sein, sind aber noch nicht unter den Begriff zu fassen. Auch aus Sicht der Betroffenen stellt Mobbing nur eine (extreme) Form der psychischen Belastung am Arbeitsplatz dar. Hierzu gehören auch sexuelle Belästigung und Diskriminierung. Diese können durchaus im Rahmen eines Mobbing-Vorfalles vorkommen, müssen es aber nicht. Besonders wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist hier die Systematik, die Zielorientierung und die Dauer der Handlungen.

Die folgenden Begriffe sind eng mit Mobbing verwandt:

- „Bullying“ wird im englischen Sprachraum oft synonym zu „Mobbing“ gebraucht, bezeichnet im besonderen aber auch Mobbing-Handlungen in nicht-betrieblichen Umgebungen wie z.B. Schulen.<sup>10</sup> In den USA ist „workplace harassment“ der am häufigsten benutzte Begriff für „Mobbing“.<sup>11</sup>
- „Bossing“ (im englischen „employee abuse“) bezeichnet eine Sonderform des Mobbing, bei dem Vorgesetzte („boss“) oft als Einzelne die Mobbing-Täter darstellen.<sup>12</sup>
- „Staffing“ bezeichnet die umgekehrte Mobbing-Richtung. Hier versucht eine Gruppe von Mitarbeitern („staff“), ihren Vorgesetzten herauszudrängen.<sup>13</sup>
- „Sandwich-Mobbing“ bezeichnet das gemeinsame Vorgehen von Vorgesetzten und Mitarbeitern gegen einen leitenden Angestellten im mittleren Management.<sup>14</sup>

## 3 Formen, Verlauf und Folgen

### 3.1 Verbreitung, Formen und Verlauf

Nach einer aktuellen Studie für Deutschland<sup>15</sup> aus dem Jahr 2001 sind durchschnittlich 2,7% (Frauen: 3,5%, Männer: 2,0%) der Erwerbstätigen von Mobbing betroffen, im Verlauf eines Jahres 5,5%. Über den Verlauf des Erwerbslebens betrachtet ist sogar jeder zehnte (11,3%; Frauen: 12,9%, Männer: 9,6%) einmal von Mobbing betroffen. Besonders hoch (mehr als doppelt so hoch wie im Durchschnitt) ist die Quote dabei in sozialen Berufen, bei Ver-

---

<sup>10</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.19

<sup>11</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.18

<sup>12</sup> vgl. Kollmer 2000, S.5

<sup>13</sup> vgl. Kollmer 2000, S.5

<sup>14</sup> vgl. Kollmer 2000, S.5

<sup>15</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S.23-38

kaufpersonal und bei Bank- und Versicherungsfachleuten. Unter den Branchen sind vor allem das Verlags- und Druckgewerbe, das Holzgewerbe und das Kreditgewerbe betroffen. Keine große Rolle spielt jedoch die Betriebsgröße oder der Status (Arbeiter, Angestellter, Beamter); allerdings sind Auszubildende überdurchschnittlich oft von Mobbing betroffen. Ergebnisse aus internationalen Studien, die mangels einheitlicher Definitionen und Befragungstechniken nur bedingt vergleichbar sind, finden sich in Anlage 4.

Woraus besteht nun Mobbing? In welchen konkreten Handlungen manifestiert sich Mobbing? Im Rahmen seiner Arbeiten hat Leymann einen Katalog von 45 Handlungen zusammengestellt (s. Anlage 2), die sich in fünf Gruppen aufteilen lassen:<sup>16</sup>

- Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

Der Verlauf eines Mobbing-Falles lässt sich aus Sicht des Mobbing-Opfers in unterschiedliche Phasen gliedern:<sup>17</sup>

Phase	Betriebliche Ebene	Persönliche Ebene
<b>1</b>	<b>Konflikte in der Organisation</b> Einzelne Unverschämtheiten und Gemeinheiten	Erste Stresssymptome, Bewältigung durch individuelle Anpassung: Versöhnungsangebote, Ignorieren, Kampf
<b>2</b>	<b>Mobbing und Psychoterror</b> Konzentration auf eine einzelne Person	Angst, Verwirrung, Selbstzweifel, Zunahme der Isolierung, psychosomatische Störungen
<b>3</b>	<b>Rechtsbrüche durch Über- und Fehlgriffe der Personalverwaltung</b> Versetzung, Abmahnung, Drohungen, Abqualifizierungen, Kündigungsversuch	Innere Kündigung, Rückzug, Auflehnung, Beschwerden, Erschöpfung und verstärkte psychosomatische Störungen
<b>4</b>	<b>Ärztliche und therapeutische Fehldiagnosen, vergebliche juristische Schritte</b>	Generelle Verunsicherung und Misstrauen, tiefe Verzweiflung, posttraumatisches Stresssyndrom
<b>5</b>	<b>Ausschluss aus der Arbeitswelt</b> Abschieben und Kaltstellen, mehrere Ver- setzungen hintereinander, Einlieferung in Nervenheilstation, Kündigung mit Abfindung, langfristige Krankschreibungen, Frührente, Eigenkündigung	Depression, Obsession, Suchtmittelmissbrauch, massive Gesundheitsstörungen, posttraumatisches Stresssyndrom, Persönlichkeitsstörungen, Suizidversuch.

<sup>16</sup> vgl. Leymann 2002, S.23

<sup>17</sup> vgl. Wolmerath 2000, S.31

Ein alternatives Phasenmodell wird von Neuberger<sup>18</sup> vorgestellt, das im besonderen die Veränderungen der sozialen Beziehungen betrachtet. In der ersten Phase bilden sich aus einer unauffälligen Beziehungsstruktur Täter- und Opferrollen heraus. In Phase 2 polarisiert sich die Gruppe; die anderen Gruppenmitglieder werden gezwungen, Position zu beziehen und werden zu „Satelliten“ der Täter bzw. Opfer. Danach bilden sich Lager aus; die Gruppe wird gespalten. In der vierten Phase wird der Konflikt über Gruppengrenzen hinaus wirksam. In der fünften Phase wird die Situation zum „Fall“, der von offiziellen Gremien innerhalb des Unternehmens untersucht und bewertet wird. In der letzten Phase wird dann von der Organisation eine Entscheidung getroffen (gegen Täter oder Opfer) und in die Tat umgesetzt.

### 3.2 Folgen für den Betroffenen

Mobbing ist aus gesundheitlicher Sicht für den Betroffenen eine extreme Form von psychischer Belastung, die zu typischen Stressreaktionen führt. Schon nach wenigen Tagen zeigen sich frühe Stresssymptome wie Magenkatarrh, Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Niedergeschlagenheit, Schlafprobleme, leichte Depressionen. Diese können bei weiterem Fortschreiten des Mobbings zu Persönlichkeitsstörungen, Minderung des Selbstwertgefühls, Hautkrankheiten, Schlafstörungen, Depressionen, Phobien und Obsessionen führen. Es können sich chronische psychosomatische oder psychiatrische Störungen ausbilden und zu Alkohol- oder Medikamentenmissbrauch führen. In letzter Konsequenz führt Mobbing zu Suizidversuchen und Suiziden; nach Schätzungen ist Mobbing bei ca. 20% der jährlichen Suizidfälle eine Ursache.<sup>19</sup>

Bei schwereren Mobbing-Fällen wurde häufig das Krankheitsbild der posttraumatischen Stressbelastung (post-traumatic stress disorder, PTSD) diagnostiziert,<sup>20</sup> welches dadurch entsteht, dass das traumatische Erlebnis eine so starke Wirkung entfaltet, dass psychische Überlebensängste entstehen, die der Betroffene nicht mehr ohne weiteres bewältigen kann.

Mobbing hat auch erhebliche Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten. Laut der Repräsentativstudie von 2001 für Deutschland sind die häufigsten Auswirkungen (in mehr als der Hälfte aller Fälle) Demotivation, Misstrauen, Nervosität, Verunsicherung, Rückzug, innere Kündigung, Leistungs- und Denkblockaden, Selbstzweifel und mangelndes Konzentrationsvermögen.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> vgl. Neuberger 1999, S. 89-91; Phasenmodell abgedruckt in Anlage 3

<sup>19</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.26-29; Wolmerath 2000, S.44f; Prosch 1995, S. 105f; Zuschlag 1994, S. 90-100

<sup>20</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.27f

<sup>21</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S. 76f; Hoel et al 2001, S.19

Auch im sozialen Umfeld führt Mobbing zu einer Isolierung, da Betroffene unausgeglichen sind und dazu neigen, ihre Erlebnisse immer wieder zu erzählen, so dass Bekannte oder sogar die eigene Familie sich von ihnen abwenden.<sup>22</sup>

### 3.3 Folgen für das Unternehmen

Zwar ist unbestritten, dass Mobbing auch erhebliche Folgen für das Unternehmen hat, doch ist eine Abschätzung des Ausmaßes schwierig, da zum einen Mobbing ein komplexes Phänomen und zum anderen das Unternehmen ein soziales System mit vielen wechselseitigen Abhängigkeiten darstellt. Die wichtigsten Folgen für das Unternehmen sind:

- Erhöhte krankheitsbedingte Fehlzeiten: Betroffene können durch die gesundheitlichen Auswirkungen des Mobbing ihre Arbeit nicht immer aufnehmen. Allerdings gilt dies nicht in allen Bereichen und nicht im erwarteten Umfang, da für Mobbing-Betroffene wohl das Fernbleiben vom Arbeitsplatz die Situation noch schlimmer zu machen scheint.<sup>23</sup> Im Mittel wird jedoch für Großbritannien von durchschnittlich sieben zusätzlichen Krankheitstagen pro Jahr ausgegangen.<sup>24</sup>
- Schlechtere Arbeitsleistung: Dies gilt sowohl für den direkt betroffenen Arbeitnehmer, der durch seine verschlechterte psychische Gesamtverfassung nicht mehr in der Lage ist, seine volle Leistungsfähigkeit zu entfalten, als auch für arbeitsorganisatorische Probleme, welche durch die Mobbing-Handlungen selbst verursacht werden (z.B. Vorenthaltung von Informationen).<sup>25</sup> Allerdings kann ebenfalls beobachtet werden, dass Mobbing-Opfer ihre Leistung zu steigern versuchen, um aus ihrer Lage herauszukommen.<sup>26</sup>
- Erhöhte Personalfuktuation: Nach Untersuchungen der britischen Gewerkschaften gehen ca. ein Viertel der Arbeitsplatzwechsel auf Mobbing zurück.<sup>27</sup>
- Verschlechterung des Betriebsklimas: Mobbing hat, über die an einem konkreten Fall Beteiligten hinaus, Auswirkungen auf das Betriebsklima im Unternehmen, da hierdurch Ängste bei anderen Mitarbeitern entstehen, welche die Mobbing-Situation beobachten. Dies führt zu einem defensiven Verhalten, das gekennzeichnet ist von einem Absinken der Arbeits- und Leistungsmotivation, geringerer Arbeits-

---

<sup>22</sup> vgl. Wolmerath 2000, S.44f; Meschkutat et al. 2002, S. 90; Hoel et al., S. 29

<sup>23</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.31f

<sup>24</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.47

<sup>25</sup> vgl. Wolmerath 2000, S.47; Hoel et al. 2001, S.48

<sup>26</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.31

<sup>27</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.32f

zufriedenheit, Absentismus und geringerer Identifikation mit dem Unternehmen. Mitarbeiter verfallen leichter in den Zustand der „inneren Kündigung“. Außerdem leidet darunter auch das ethisch-moralische Niveau und die positiven Effekte der Zusammenarbeit unter Kollegen.<sup>28</sup>

Wichtig ist die Beobachtung, dass die Auswirkungen von Mobbing langfristiger Natur sind und weit über die konkrete Mobbing-Situation hinaus reichen, so dass selbst nach erfolgreicher Konfliktlösung viele der Folgen fortauern.

Aufgrund dieser Auswirkungen dürfte auch klar sein, dass Mobbing ein wichtiger Kostenfaktor ist, der sich auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auswirkt. Im einzelnen werden durch Mobbing folgende Kosten verursacht:<sup>29</sup>

- Kosten durch Beschäftigung mit dem Mobbing-Fall
- Fehlzeiten, Versetzungs- und Fluktuationskosten: Dies umfasst evtl. Abfindungen, Kosten für Insetate, Personalauswahlgespräche, Einarbeitung, Schulung etc.<sup>30</sup>
- Produktivitätsverlust: Die Produktivität des Unternehmens sinkt zum einen direkt durch die geringere Arbeitsleistung der Mitarbeiter, insbesondere der Mobbing-Betroffenen. Zum anderen werden nicht alle Chancen zur Produktivitätssteigerung genutzt, die sich aus der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit ergeben können.<sup>31</sup> Basierend auf einer Selbsteinschätzung von Mitarbeitern wird ein durchschnittlicher Produktivitätsrückgang von 7% für Mobbing-Betroffene angenommen, so dass der Gesamtproduktivitätsverlust für das Unternehmen auf 1,5 bis 2% geschätzt wird.<sup>32</sup>
- Opportunitätskosten durch verhinderte Kreativität und Innovation.<sup>33</sup> Kreativität und Innovation entstehen nur in einem förderlichen betrieblichen Umfeld. Führt ein schlechtes Betriebsklima zu defensivem Verhalten, so wird das Potential der Mitarbeiter nicht ausgeschöpft. Dem Unternehmen entgehen Produktivitätssteigerungen und neue Marktchancen.
- Verlust an öffentlichem Ansehen

---

<sup>28</sup> vgl. Panse 1997, S.150f; Hoel et al. 2001, S.33; Jaenike 2001, S.67f

<sup>29</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.38-45

<sup>30</sup> vgl. Scholz 2000, S.704-706

<sup>31</sup> vgl. Prosch 1995, S. 91-97

<sup>32</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.48

<sup>33</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.33

Nach Schätzungen wird von unmittelbaren Gesamtkosten zwischen 15.000 und 50.000 € je Mobbing-Fall und Jahr ausgegangen; dabei sind die letzten beiden Kostenfaktoren noch nicht mit eingerechnet.<sup>34</sup>

## 4 Ursachen

Eine wichtige Erkenntnis zur Analyse der Ursachen von Mobbing ist, dass Mobbing „ein durchaus üblicher Prozess [ist], dem eine hohe Bereitschaft aller zugrunde liegt“<sup>35</sup>. Also stellt die Bereitschaft zu Mobbing-Verhalten ein Teil der menschlichen Natur (bzw. der Natur von menschlichen Gruppen) dar und übt evolutionsbiologisch eine Gruppenhygiene-Funktion aus. Um ihr Überleben sicherzustellen, müssen Gruppen darauf achten, dass der Gruppenzusammenhalt nicht gefährdet wird und neue Gruppenmitglieder sich in die Gruppe einfügen. Zu den wichtigsten Aufgaben gehört hierbei die Kontrolle der Einhaltung von Gruppennormen und die Sicherstellung, dass jeder eine aktive Rolle innerhalb der Gruppe übernimmt. Die Abweichung von der Gruppennorm ist dabei nicht grundsätzlich gruppenschädlich (vgl. die Rolle eines Propheten oder Warners), birgt aber die Gefahr, dass man als Fremdkörper, als „krankes Tier“ aus dem Gruppenverband ausgestoßen, „herausgemobbt“ wird. Dabei wird Krankheit im erweiterten Sinne verstanden als „Verhalten, Denken oder Empfinden, was die Vorstellung einer Gemeinschaft über das, was üblich oder angemessen ist, verletzt“<sup>36</sup>. Hinzu kommt, dass für die Gruppe der Ausstoßungsprozess eine stärkende Wirkung hat.

Die Bereitschaft zu mobben ist also durchaus in jeder Gruppe und in jedem Gruppenmitglied vorhanden; ob sie auch in aktiven Mobbing-Handlungen umgesetzt wird, hängt von situationspezifischen Faktoren ab, die sich sowohl auf die Gruppe, als auch auf den einzelnen beziehen können. Diese Auslösefaktoren sollen im folgenden genauer analysiert werden, und zwar mit Blick auf den Täter, auf das Opfer und die Rahmenbedingungen.

### 4.1 Motive der Täter

Der vielleicht wichtigste Auslöser ist die subjektiv wahrgenommene Bedrohung (die keineswegs objektiv zu rechtfertigen sein muss) für die Gruppenintegrität und die eigene Person. Der Täter fühlt sich beeinträchtigt, weil „durch den Neuen“ sein Arbeitsplatz oder seine berufliche Position, seine Handlungs- oder Entscheidungsfreiheit gefährdet sind. Er sieht sein soziales Ansehen als bedroht an; seinem Bedürfnis, sich sicher und anerkannt zu

---

<sup>34</sup> vgl. Wolmerath 2000, S.46

<sup>35</sup> Roth 2002, S.208

<sup>36</sup> Roth 2002, S. 201

fühlen, ist nicht in ausreichendem Maße befriedigt.<sup>37</sup> Diese Bedrohung setzt Abwehrmechanismen in Gang, die zunächst durchaus unterschwellig sein können.

Kommt ein personalisierendes Denken hinzu, das grundsätzlich die Tendenz hat, für Probleme andere Personen verantwortlich zu machen, so richten sich die Abwehrmechanismen gezielt auf einen Schuldigen. Alles, was nicht zur eigenen Zufriedenheit läuft, wird auf diesen Schuldigen geschoben.

Diese innere Haltung führt unweigerlich zu persönlichen Konflikten, die ja durchaus nichts Ungewöhnliches sind. Ist allerdings der Mitarbeiter nicht in der Lage, diese Konflikte offen und fair auszutragen, kommen konkrete Mobbing-Handlungen ins Spiel. Dies kann darin begründet liegen, dass generelle Defizite im Konfliktlösungsverhalten vorliegen oder der (noch potentielle) Täter weiß, dass seine Argumente, die im wesentlichen in seiner emotionalen Befindlichkeit zu suchen sind, nicht anerkannt werden oder einfach zu peinlich sind, um ausgesprochen zu werden.<sup>38</sup> Sind die moralischen Bedenken nicht stark genug, bricht die latent vorhandene Bereitschaft in akutes Handeln aus.

## 4.2 Persönlichkeitsbedingte Merkmale der Opfer

Können Opfereigenschaften auch auslösende Faktoren für einen Mobbing-Prozess darstellen? Dies ist zunächst einmal von der Frage zu trennen, ob die Opfer eine gewisse Mitschuld trifft, da hier ein objektives Fehlverhalten vorliegen muss. Wenn Mobbing ein Gruppenverhalten darstellt, das im erweiterten Sinn „kranke“ Gruppenmitglieder auszustoßen versucht, so gilt es zu suchen, was Opfer zu etwas „Krankem“ werden lässt.

Empirisch gibt es keine Belege, dass es Charakterdefizite oder Persönlichkeitsstrukturen gibt, die Mobbing besonders anziehen. Es kann jedoch unterstellt werden, dass leistungsschwächere, gehemmte, sehr sensible, labile, dünnhäutige und pessimistisch denkende Mitarbeiter häufiger zu Opfern werden, da sie psychisch überdurchschnittlich empfindsam sind. Sie verfügen demnach in aller Regel über eine geringere Frustrtoleranz und haben nicht die Fähigkeit, Konflikten souverän zu begegnen, Mobbing-Handlungen entschieden entgegenzutreten und sie zu einer akzeptablen Lösung zu führen. Bei ihnen eskalieren die frühen Mobbing-Phasen leichter.<sup>39</sup>

Es gibt zwar geschlechtsspezifische Unterschiede (vgl. Anlage 5), das wichtigste Ergebnis ist

---

<sup>37</sup> vgl. Esser & Wollmerath 1997, S.86-90

<sup>38</sup> vgl. Esser & Wollmerath 1997, S.91

<sup>39</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S. 120f; Esser und Wolmerath 1997, S.37

hierbei jedoch, dass das Risiko, Mobbing-Opfer zu werden, besonders groß ist, wenn der Arbeitnehmer in eine für sein Geschlecht ungewöhnliche Position gelangt. So werden Frauen häufig in Positionen angegriffen, die bisher traditionell von Männern besetzt waren. Dasselbe trifft auf Männer zu. Dies wird an einer Erhebung unter Erzieher/innen deutlich, die besagt, dass Erzieher doppelt so häufig dem Mobbing ausgesetzt waren als Erzieherinnen.<sup>40</sup> Hier ist klar die deutliche Abweichung von der Norm die auslösende Ursache.

Auch das Äußern unerwünschter Kritik ist ein häufiger Mobbing-Grund. Ein objektiv oft richtiges, von den Gruppenmitgliedern jedoch subjektiv als Störung der Gruppenruhe, vielleicht auch als Nestbeschmutzung gewertetes Verhalten kann einen Mitarbeiter zum Außenseiter, zum „kranken Tier“ machen.

Wichtig festzuhalten ist also, dass objektiv die Opfer kaum irgendwelche gemeinsamen Merkmale aufweisen, die sie für Mobbing prädestinieren. Vielmehr macht die Wahrnehmung durch den Täter und die Gruppe sie erst zu etwas „Krankem“. Ihre Krankheit ist eine Abweichung von einer Norm und/oder eine relative Schwäche in Auseinandersetzungen. Somit ist eine Mitschuld der Opfer im allgemeinen in jedem Fall zu verneinen, auch wenn es durchaus taktisch klügeres und weniger kluges Abwehrverhalten gibt.<sup>41</sup>

### **4.3 Mobbingbegünstigende betriebliche Rahmenbedingungen**

Der aus personalwirtschaftlicher Sicht wichtigste Aspekt der Ursachenanalyse sind die betrieblichen Rahmenbedingungen. Die Repräsentativstudie von Meschkutat legt nahe, dass Mobbing „ein Phänomen bestimmter Betriebe ist [...] und somit die Frage nach typischen Betrieben, die für Mobbing prädestiniert sind, höheren Stellenwert haben sollte, als die Frage nach typischen Opferpersönlichkeiten.“<sup>42</sup> Hierfür spricht auch, dass rund zwei Drittel der Mobbing-Betroffenen von einem schlechten Betriebsklima zum Zeitpunkt des Mobbing sprechen, was darauf hindeutet, dass das Unternehmen als soziales System in einer Schiefelage ist.

Auffallend häufig werden Führungsdefizite genannt, wie z.B. mangelnde Gesprächsbereitschaft und Konfliktscheue des Vorgesetzten,<sup>43</sup> so dass Konflikte ungehindert eskalieren konnten. Vorgesetzte schenken gerade der für die Mitarbeitergruppe besonders kritischen Phase der Einführung eines neuen Mitarbeiters zu wenig Aufmerksamkeit.<sup>44</sup> Starr hierar-

---

<sup>40</sup> vgl. Kratz 2000, S.17

<sup>41</sup> Hinweise hierzu gibt beispielsweise Kratz 2000, S.79-127

<sup>42</sup> Meschkutat et al. 2002, S.122

<sup>43</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S.125

<sup>44</sup> vgl. Leymann 2002, S. 137-138; Kratz 2000, S.49-53; Hoel & Cooper 2000, S.14

chisches Denken und ein autoritärer Führungsstil sind ebenfalls zu den Ursachen zu zählen.<sup>45</sup>

Ebenso scheint die Organisation und Gestaltung der Arbeit einen wichtigen Einfluss auf die Entstehung von Mobbing zu haben. Termindruck, Stress und Hektik sowie Unklarheiten in der Arbeitsorganisation und den Zuständigkeiten werden sehr häufig als Kennzeichen genannt.<sup>46</sup> Ebenso führen Über- oder Unterforderung durch die qualitative Ausgestaltung der Arbeit vermehrt zu Mobbing.<sup>47</sup>

Betriebliche Veränderungen wie Umstrukturierungen oder der Wechsel von Vorgesetzten sind besonders kritische Situationen, in denen Ängste, z.B. um den eigenen Arbeitsplatz, leicht den Mobbing-Prozess in Gang setzen können.<sup>48</sup>

## 5 Rechtliche Hintergründe

Für die rechtliche Betrachtung der Mobbing-Problematik ist zunächst einmal festzuhalten, dass Mobbing an sich nach der derzeitigen Gesetzeslage in Deutschland weder einen Straftatbestand noch eine Anspruchsgrundlage darstellt. Was strafrechtlich verfolgt wird und zivilrechtliche Ansprüche begründen lässt, sind nur die jeweiligen Einzelhandlungen.<sup>49</sup>

### 5.1 Rechtliche Situation der Täter

Dies entbindet die Täter nicht von ihrer Verantwortung. Für den Mobbing-Täter können seine Handlungen strafrechtliche Folgen nach sich ziehen. Dazu gehören folgende Tatbestände: (fahrlässige) Körperverletzung, (sexuelle) Nötigung, Beleidigung, üble Nachrede, Verleumdung, Beleidigung trotz Wahrheitsbeweis, Diebstahl, Sachbeschädigung, Datenveränderung, Straftaten gegen Betriebsverfassungsorgane und ihre Mitglieder. Auch die nicht unmittelbar die Mobbing-Handlungen Ausführenden müssen sich evtl. für Beihilfe oder Anstiftung verantworten.<sup>50</sup>

Zivilrechtlich können Opfer auch Ansprüche gegenüber den Tätern geltend machen. Dabei können sie sich im wesentlichen auf Ansprüche aus unerlaubten Handlungen (§ 823 BGB) berufen, da bei Mobbing-Handlungen Rechte wie körperliche Unversehrtheit, Freiheit, Eigentum, Persönlichkeit und das Recht am Arbeitsplatz verletzt werden. Sie können Schadensersatz für den Verlust des Arbeitsplatzes oder Behandlungskosten sowie Schmerzensgeld für

---

<sup>45</sup> vgl. Kratz 2000, S. 14

<sup>46</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S.125

<sup>47</sup> vgl. Leymann 2002, S.136f

<sup>48</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S.126; Hoel & Cooper, S.15

<sup>49</sup> vgl. Windemuth et al. 2003

<sup>50</sup> vgl. Wolmerath 2000, S.56

physische und psychische Schäden geltend machen. Auch können Opfer gerichtlich den Widerruf und die Unterlassung ehrverletzender Äußerungen und anderer nonverbaler Handlungen durchsetzen.<sup>51</sup>

Es kann auch im Rahmen der betrieblichen Aufklärungsarbeit ein wichtiger Punkt sein, Mitarbeitern vor Augen zu führen, welche Konsequenzen ihr Verhalten haben kann, um hierdurch die moralische Kontrollinstanz zu stärken.

## 5.2 Rechtliche Verpflichtungen des Arbeitgebers

Die wichtigste Verpflichtung des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeitern ist die Fürsorgepflicht, die sich aus den §§ 617-619 BGB ergibt. Sie umfasst die Fürsorge für Gesundheit und Leben, für vom Arbeitnehmer eingebrachte Sachen und das allgemeine Persönlichkeitsrecht nach § 75 Abs. 2 BetrVG. Hieraus lässt sich ohne weiteres ableiten, dass ein Mobbing-Opfer schadensersatzrechtliche Ansprüche gegen seinen Arbeitgeber geltend machen kann, sofern diesem der Mobbing-Prozess bekannt war bzw. ihm hätte bekannt sein müssen und er nicht mit zumutbaren Mitteln einschreitet. Für den Betroffenen reicht es hierbei, wenn er auf dem Beschwerdeweg den Arbeitgeber in Kenntnis gesetzt hat. Der Arbeitnehmer kann ebenso seine Arbeitsleistung zurückbehalten und außerordentlich kündigen.<sup>52</sup>

Das Recht auf Schadensersatz wurde im „Zweiten Gesetz zur Änderung schadensrechtlicher Vorschriften“, das zum 1. August 2002 in Kraft getreten ist, mit der Änderung von § 253 Abs. 2 BGB noch weiter gestärkt, das dem Mitarbeiter auch direkt Schmerzensgeldansprüche aus dem Arbeitsverhältnis ermöglicht.<sup>53</sup>

In den letzten Jahren hat sich die Rechtsprechung insbesondere in der Arbeitsgerichtsbarkeit mit unterschiedlichen Mobbing-Fällen auseinandergesetzt und dabei die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers herausgestellt. Wegweisend war das Landesarbeitsgericht Thüringen vom 10.4.2001 (vgl. Anlage 6).<sup>54</sup> Hierbei wurde insbesondere herausgestellt, dass für Mobbing-Situationen vor Gericht Beweiserleichterungsregelungen der Zivilprozessordnung greifen, welche die typische Beweisnot bei Mobbing-Fällen ausgleichen soll.<sup>55</sup>

In dieser Hinsicht erweist es sich als problematisch für die Rechtsprechung, dass eine

---

<sup>51</sup> vgl. Wolmerath 2000, S.109-142

<sup>52</sup> vgl. Spamer 2000, S.142f

<sup>53</sup> vgl. Böhle 2002, S.78

<sup>54</sup> vgl. Schneppendahl 2002, S.302-304

<sup>55</sup> vgl. Windemuth et al. 2003, S. 61

allgemein akzeptierte Definition von Mobbing fehlt. Manche Gerichte fordern eine Mindestdauer von beispielsweise sechs Monaten, andere Gerichte sehen dies nicht als erforderlich an.

Als Arbeitgeber sollte man sich auch darüber im klaren sein, dass ungerechtfertigte Behandlung des Mobbing-Opfers zu Ersatzansprüchen führen kann. Insbesondere gilt dies für Versetzungen, die einem „Kaltstellen“ gleich kommen, oder ausgesprochene Kündigungen.

### **5.3 Rechtliche Handlungsmöglichkeiten des Arbeitgebers**

Gegenüber den Tätern steht dem Arbeitgeber grundsätzlich ein großes Spektrum an möglichen Sanktionen zur Verfügung. Dies erstreckt sich von der Abmahnung wegen Vertragsverletzung, die Versetzung (über das Direktionsrecht des Arbeitgebers oder eine Änderungskündigung) bis hin zur Kündigung. Die Grundlage für eine ordentliche Kündigung können dabei verhaltensbedingte Gründe sein, wobei eine konkrete Vertragsverletzung sowie die Aussicht auf Wiederholung vorliegen müssen. Eine solche Kündigung kann auch personenbedingt sein, z.B. durch autoritären Führungsstil, unzureichende Fähigkeiten zur Menschenführung. Eine dritte Möglichkeit besteht in der betriebsbedingten Kündigung, die sich im wesentlichen auf eine Drucksituation durch die Belegschaft hin ergibt, die für den Arbeitgeber eine Bedrohung eines ungestörten Betriebsablaufes darstellt. Für eine außerordentliche Kündigung kommen im wesentlichen dieselben Gründe wie für eine ordentliche Kündigung in Frage, wobei sie schwerwiegender sein müssen (z.B. Tätlichkeiten, sexuelle Belästigung) und in jedem Fall eine Abmahnung vorausgehen muss. Bei betriebsbedingten Kündigungen muss zudem ein schwerer wirtschaftlicher Nachteil drohen.<sup>56</sup>

Darüber hinaus kann der Arbeitgeber aus der Vertragsverletzung des Mobbing-Täters auch schadensersatzrechtliche Ansprüche geltend machen, z.B. für Schäden wie Produktionsausfälle, die sich direkt aus den Mobbing-Handlungen ergeben haben.

## **6 Präventionsmaßnahmen**

Wie die bisherige Analyse gezeigt hat, muss ein Unternehmen nicht nur aus moralischen oder betriebswirtschaftlichen Gründen ein Interesse daran haben, Mobbing zu bekämpfen, sondern es hat auch mit der Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiter eine rechtliche Verpflichtung. Betriebliche Maßnahmen gegen Mobbing können dabei entweder darauf abzielen, die Entstehung von Mobbing-Prozessen zu vermeiden (Präventionsmaßnahmen) oder akute Fälle von Mobbing möglichst frühzeitig zu erkennen und die entsprechenden Konflikte zu lösen

---

<sup>56</sup> vgl. Wolmerath 2000, S.176-195;Lorenz 2001, S.115f

(Interventionsmaßnahmen).<sup>57</sup> In diesem Abschnitt soll es zunächst darum gehen, präventive Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten, welche die mobbingbegünstigenden betrieblichen Rahmenbedingungen zu beseitigen versuchen.

Wenn man wie Roth<sup>58</sup> Mobbing primär als eine Bereitschaft versteht, die in jeder Gruppe vorhanden ist und durch bestimmte Bedingungen und Situationen ausgelöst wird, muss die Prävention darauf abzielen, diese Bedingungen und Situationen zu vermeiden. Essentiell ist hierbei ein intaktes Betriebsklima; ein schlechtes Betriebsklima bildet den Nährboden für Konflikte oder Mobbing-Handlungen.

Mobbing-Prävention kann dabei auf zwei Ebenen stattfinden. Zum einen kann der Betrieb gezielt auf das organisatorische System und damit auf die Gestaltung und den Inhalt der Arbeit einwirken, andererseits kann er mit systematischen Maßnahmen die sozialen Arbeitsbedingungen seiner Mitarbeiter beeinflussen.<sup>59</sup> Das Ziel dieser Einflussnahme liegt in der Verminderung von Belastungs- und Konfliktpotential.

## **6.1 Organisation und Gestaltung der Arbeit**

Ein wichtiger Bereich ist die Arbeitsplatzorganisation und -gestaltung. Hier sind es besonders Unklarheiten, die Konflikte begünstigen. Wie in der Ursachenanalyse dargelegt führen im Arbeitsalltag beispielsweise intransparente Organisation der Arbeit, unklare Stellenbeschreibungen, Kompetenzüberschneidungen oder unklare Aufgaben- und Rollenverteilungen zu Belastungen und zwischenmenschlichen Konflikten bei den Beschäftigten. Abhilfe schafft hier eine klare Aufgabenzuweisung sowie eine detaillierte Festlegung der Anforderungen und Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters. Dieses Vorgehen regelt die Beziehungen zwischen den einzelnen Positionsinhabern und beugt Konflikten vor.<sup>60</sup>

Es ist auch zu beachten, dass Abläufe, die einer hohen Arbeitsteilung unterliegen, monoton sind, einer starken Kontrolle unterworfen oder durch die der Arbeitnehmer in einer ausgeprägten Abhängigkeit steht, zu Belastung und Frustration des Beschäftigten führen. Um dieses Konfliktpotential abzubauen, wurden in der Vergangenheit verschiedene Formen der flexiblen Arbeitsplatzgestaltung eingeführt, die zum Ziel haben, den Arbeitsinhalt interessanter und abwechslungsreicher zu gestalten. Darunter sind zu nennen:<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> vgl. Prosch 1995, S.113

<sup>58</sup> vgl. Roth 2002, S.199f

<sup>59</sup> vgl. Prosch 1995, S.114

<sup>60</sup> vgl. Prosch 1995, S.115

<sup>61</sup> vgl. Prosch 1995, S.116

- Job Rotation: Es findet ein systematischer Wechsel zwischen einzelnen Arbeitsplätzen statt, was Verständnis für spezifische Probleme erhöhen und die Tätigkeit abwechslungsreicher machen soll.
- Job Enlargement: Die Tätigkeit eines Mitarbeiters wird von einem Teilarbeitsschritt auf mehrere Produktionsschritte ausgeweitet. Das breitere Arbeitsspektrum wirkt einseitigen physischen Belastungen und Monotonie entgegen. Vorteilhaft für den Betrieb ist zudem, dass der Beschäftigte damit auch variabel einsetzbar wird.
- Job Enrichment: Zu einer Ausweitung der Tätigkeit erhält der Beschäftigte zusätzlich mehr Kontroll- und Handlungsspielraum, sowie Partizipation.

Insgesamt tragen alle angesprochenen Modelle zur Motivation und Bedürfnisbefriedigung (Autonomie, Mitverantwortung und -bestimmung) des Beschäftigten bei und können damit konfliktvolles Verhalten im Arbeitsalltag senken.

Ebenso bergen Tätigkeiten, die von Kontaktarmut, Anonymität oder Abhängigkeit gekennzeichnet sind, ein ernst zu nehmendes Konfliktpotential. Diesem kann durch Einführung von Gruppenarbeit wirkungsvoll begegnet werden. Teamwork fördert unter anderem Toleranz, Fairness, Kreativität, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit.

Ein nicht zu unterschätzender Bereich der betrieblichen Handlungsmöglichkeiten liegt in der Auswahl und dem Einsatz von Mitarbeitern. In diesem Bereich können vor allem Personalmangel oder Fehlbesetzungen zu konfliktbehafteten Situationen führen, da diese organisatorischen Missstände einzelnen Beschäftigten zugerechnet werden. Eine gute Personalauswahl berücksichtigt neben den fachlichen Qualifikationen eines Bewerbers auch soziale Kriterien, wie z.B. Kollegialität oder Teamfähigkeit. Als zusätzlicher Erfolgsfaktor bei der Neubesetzung hat sich auch die Einbeziehung der zukünftigen Kollegen erwiesen. Diese können sowohl bei der Personalauswahl als auch bei der Entscheidung am Ende der Probezeit befragt werden. Die Personalabteilung sollte sich auch um eine optimale Einführung des neuen Mitarbeiters bemühen, sowie generell für einen ausgewogenen Personaleinsatz Sorge tragen.<sup>62</sup>

## 6.2 Sozialbeziehungen und Konfliktlösungsprozesse

Bei der Beeinflussung der sozialen Arbeitsbedingungen und der Sozialbeziehungen ist die betriebliche Prävention vor allem auf Maßnahmen ausgerichtet, die helfen sollen, ein Über-

---

<sup>62</sup> vgl. Prosch 1995, S.117

gleiten von Spannungssituationen in mobbingpezifisches Konfliktverhalten zu verhindern.<sup>63</sup> Hierfür geeignete Maßnahmen werden im folgenden genauer vorgestellt.

Belegschaft und Führungskräfte müssen über die soziale Gefährlichkeit von Mobbing informiert werden. Zur Durchführung dieser Aufklärungsarbeit ist der Betriebsrat in besonderem Maße gefordert. Diese Maßnahmen dienen vor allem zur Sensibilisierung der Beschäftigten und ermöglichen es damit, Mobbing-Tendenzen frühzeitig zu erkennen und durch richtiges Handeln rechtzeitig abzuwenden.

Schriftliche Regelungen sind ein weiterer Baustein in der Mobbing-Prävention. An dieser Stelle sind vor allem Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen und Betriebsgrundsätze zu nennen.

- In Arbeitsverträgen kann der Betrieb organisatorische Schritte zur Konfliktbewältigung festlegen. Leymann berichtet<sup>64</sup> von einem englischen Großunternehmen, bei dem dieses Vorgehen erfolgreich angewandt wurde. So mussten Konfliktgegner, die ihren Streit nicht alleine beilegen konnten, zur Schlichtung ihren Vorgesetzten aufsuchen. War diese Schlichtung nicht erfolgreich, mussten die Parteien den nächsthöheren Vorgesetzten aufsuchen, welcher nach Anhörung ein Urteil sprach, das einer Partei alleine in allen Punkten Recht gab. Das Risiko, sich dieser Totalentscheidung zu unterwerfen, führte die Konfliktgegner in den meisten Streitfällen dazu Kompromisse einzugehen.
- Betriebsvereinbarungen zur Mobbing-Prävention werden zwischen dem Unternehmen und dem Betriebsrat geschlossen und verbieten zum einen Mobbing-Handlungen, zum anderen verpflichten sie alle Betriebsangehörigen, Mobbing zu bekämpfen. In dieser Form können zum Beispiel Sanktionen und Bußordnungen erlassen werden; der Arbeitgeber verpflichtet sich „...Mitarbeiter wegen belästigender, beleidigender und schikanierender Äußerungen und Verhaltensweisen zu verwarnen und abzumahn.“<sup>65</sup> Anhand einer Abmahnung kann der Arbeitgeber dem Mobbing-Täter bei Fortführen der Mobbing-Handlungen mit der Versetzung oder Kündigung drohen. Der Arbeitgeber und der Betriebsrat haben die Aufgabe, für die Umsetzung dieser Grundsätze Sorge zu tragen (s. dazu Anlage 7).<sup>66</sup> Mobbing ist sowohl für den Betriebsrat als auch für die Arbeitgeber schwer nachweisbar und wirft daher in der Praxis eine Reihe von

---

<sup>63</sup> vgl. Prosch 1995, S.119

<sup>64</sup> vgl. Leymann 2002, S.153

<sup>65</sup> vgl. Prosch 1995, S.120

<sup>66</sup> vgl. Kratz 2000, S.40

Problemen auf, z.B. besteht Unsicherheit, ob bestimmte Umgangsformen bereits Mobbing sind, oder die Angaben des Mobbing-Opfers klingen unglaubwürdig

- Betriebsgrundsätze oder Leitbilder sind ein weiteres Präventionsinstrument. Sie umfassen das Wertsystem des Betriebes und sind Richtschnur für jegliches Handeln. In diesem Kontext interessieren vor allem Normen, welche die Vermeidung von Mobbing-Verhalten fördern, z.B. eine offene Kommunikationskultur. Damit die Wertgrundsätze tatsächlich wirksam werden, sollten sie in die gelebte Kultur des Betriebes eingehen. Hier tragen Führungskräfte eine besondere Verantwortung. In ihrem Verhalten sollten sich die niedergeschriebenen Wertgrundsätze wiederfinden.<sup>67</sup>

Die Förderung der moralischen Kompetenz und der sozialen Verantwortung ist eine Möglichkeit zur langfristigen Mobbing-Prävention. „Moralische Kompetenz soll die Fähigkeit heißen, für Konflikte Lösungen zu finden, auf die sich alle Betroffenen einigen können“<sup>68</sup>. Diese Fähigkeit entsteht nicht von selbst, sondern beruht auf einer langen Aus- und Fortbildung des moralischen Handelns, Denkens und Lernens. Die Förderung und der Erfolg der moralischen Bildung hängt von der Schaffung entsprechender Bedingungen durch den Betrieb und die Führung ab:

- Arbeitsatmosphäre, in der offen kommuniziert wird
- Direkte Konfrontation mit Problemen und Konflikten
- Partizipation der Mitarbeiter, um kooperative Zusammenarbeit zu lernen
- Anerkennung durch Vorgesetzte, um das Selbstbewusstsein des Beschäftigten zu stärken und die Fähigkeit zu erlernen, sich in andere hinein zu versetzen.
- Fähigkeitsangemessene Zuweisung von Tätigkeiten
- Rückmeldung über soziale Konsequenzen von (Fehl-)Verhalten, um Verantwortung für eigenes Handeln zu erhöhen.

Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Mitarbeiter sowohl für seine eigene als auch für fremde Wertvorstellungen zu sensibilisieren. Er soll Konflikte erkennen können und zum fairen Umgang mit ihnen in der Lage sein.

In ähnlicher Weise spielt auch die allgemeine soziale Kompetenz eine besondere Rolle in der Bewältigung von konfliktvollen zwischenmenschlichen Situationen. Soziale Kompetenz bezeichnet „die Fähigkeit mit Vorgesetzten und Kollegen in sozialen Situationen erfolgreich zu

---

<sup>67</sup> vgl. Prosch 1995, S.121

<sup>68</sup> Lempert 1988, S.12

interagieren“<sup>69</sup>. Diese soziale Fähigkeit soll der Mitarbeiter erlernen. Die Aufgabe des Betriebes liegt nun darin, geeignete Rahmenbedingungen zu setzen. Dazu gehören wie bei der moralischen Kompetenz unter anderem die Schaffung einer Streitkultur im Unternehmen, sowie die Schulung von Führungskräften, damit diese rechtzeitig Konflikte erkennen können.

### 6.3 Präventionsmaßnahmen des Vorgesetzten

Die betrieblichen Rahmenbedingungen lassen sich nicht nur aus der gesamtbetrieblichen Makroperspektive verbessern, sondern im besonderen auch durch Handlungen des einzelnen Vorgesetzten im Rahmen der Mitarbeiterführung.

Zunächst einmal muss der praktizierte Führungsstil Mobbing verhindern. Dazu ist in besonderem Maße der „kooperative Führungsstil“ geeignet, da er es zum Ziel hat, bestmögliche Aufgabendurchführung mit größtmöglicher Mitarbeiterzufriedenheit zu verbinden. Die Beschäftigten sind an Entscheidungen beteiligt, teilen Verantwortung und erleben durch den Führungsstil des Vorgesetzten täglich Kompromissfindung und Konfliktbearbeitung. Wichtig ist auch, dass der Vorgesetzte Beschwerden seiner Mitarbeiter ernst nimmt und an sozialverträglichen Lösungen mitarbeitet, ohne seine Meinung in einem „Machtwort“ aufzudrängen.<sup>70</sup>

Mit der erfolgreichen Einführung neuer Mitarbeiter stellt der Vorgesetzte die entscheidenden Weichen für eine dauerhafte Zusammenarbeit. Er sollte die Zuständigkeiten des neuen Kollegen klar regeln, ihm einen Paten für die ersten Monate zur Seite stellen, mögliche Fehlerquellen oder „Fettnäpfchen“ zu Beginn der Tätigkeit erwähnen und den bereits vorhandenen Mitarbeitern Informationen über den neuen Kollegen zukommen lassen.<sup>71</sup>

Wenn man sich gegenseitig in der Gruppe kennt und akzeptiert, ist der Ausbruch von Mobbing-Verhaltensweisen ebenso viel schwieriger. Deshalb gilt es, Kontakte zwischen allen Gruppenmitgliedern in möglichst unterschiedlichen Situationen herzustellen (z.B. indem zwischendurch neue Arbeitsgruppen gebildet oder auch private Kontakte geknüpft werden).<sup>72</sup>

Schließlich ist auch zu beachten, dass es in jeder Gruppe ungeschriebene Gesetze in Form von Gruppennormen gibt, die sich über die Zeit hinweg entwickelt haben. Diese Gruppennormen dürfen keine unveränderlichen Gesetze sein. In fortlaufenden Diskussionen müssen diese offengelegt und weiterentwickelt werden und hierbei auch neue Gruppenmitglieder miteinbe-

---

<sup>69</sup> Wunderer et al 1982, S.189

<sup>70</sup> vgl. Kratz 2000, S.70

<sup>71</sup> vgl. Kratz 2000, S.49-50

<sup>72</sup> vgl. Roth 2000, S.208

zogen werden, so dass diese nicht so leicht zu Außenseitern werden.<sup>73</sup>

## 7 Interventionsmaßnahmen

Auch die besten Präventionsstrategien können nicht verhindern, dass es zu akuten Mobbing-Fällen kommen kann. Hier muss das Unternehmen in den bestehenden Konflikt eingreifen, um diesen zu vermindern und die negativen Auswirkungen auf die Betroffenen und die vom Betrieb angestrebten Ziele zu minimieren. Nach Prosch lassen sich dabei „frühe Intervention“ und (späte) „Intervention“ unterscheiden.<sup>74</sup>

### 7.1 Frühe Intervention

Frühe Intervention setzt ein frühzeitiges Erkennen von Spannungen voraus und findet statt bevor ein Schaden entsteht. Problematisch sind hierbei die genannten Spannungen, da es sich nicht um offenkundige, greifbare Konflikte handelt, sondern häufig um unterschwellige, latente Spannungssituationen. Um dennoch rechtzeitig und angemessen reagieren zu können, stehen dem Betrieb verschiedene Instrumente zur Verfügung:

Frühwarnsysteme zeigen latente oder verdeckte Spannungen auf, indem sie Konfliktsignale identifizieren und auf zukünftige Gefahren hinweisen. Mit dieser Anzeige ist es dem Betrieb oder der Führungskraft möglich rechtzeitig angemessene Interventionsschritte einzuleiten.<sup>75</sup>

Sowohl in der Unterstützung des Frühwarnsystems, als auch in der Rolle eines/r direkten Ansprechpartners/in, hat sich die Einrichtung einer betrieblichen Vertrauensstelle für Betroffene bewährt. Mobbing-Opfer oder auch unbeteiligte Dritte können sich bei Bedarf an diese Einrichtung wenden. Kratz rät in diesem Zusammenhang zur Besetzung dieser Stelle mit einem erfahrenen Arbeitspsychologen, einem Mediziner oder einem Sozialpädagogen mit arbeitspsychologischem Hintergrund.<sup>76</sup> Er betont, es dürfe sich bei der Besetzung allerdings nicht um einen leitenden Mitarbeiter an verantwortlicher Stelle handeln, damit Interessenkonflikte und Loyalitätsprobleme mit der Geschäftsleitung nicht seine Arbeit behindern würden. Kratz schlägt für diese Position etwa ein in den Ruhestand getretenes ehemaliges Betriebsratsmitglied oder einen berenteten Personalleiter vor. Beide verfügen sowohl über genügend soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen und Problemlösungsfähigkeit, als auch über entsprechende Kenntnisse im Bereich des Arbeitsrechts und der Psychologie, um die

---

<sup>73</sup> vgl. Roth 2000, S.207

<sup>74</sup> vgl. Prosch 1995, S.127

<sup>75</sup> vgl. Prosch 1995, S.128

<sup>76</sup> vgl. Kratz 2000, S.39

vorgebrachten Probleme der Mitarbeiter kompetent zu handhaben.<sup>77</sup>

Ein weiteres Instrument ist ein Beschwerdesystem, das die Aufgabe hat, permanent Informationen zu gewinnen, um wie ein innerbetrieblicher Sensor Konflikte und Unzufriedenheiten unter den Mitarbeitern wahrzunehmen. Zusätzlich wirkt es für den Ärger der Mitarbeiter wie ein Ventil, da sich Aggressivität an der richtigen Stelle, anstatt im Arbeitsprozess entlädt. Das Beschwerdesystem ermöglicht es auch am Mobbing unbeteiligten Dritten eine anonyme Meldung zu machen, falls diese Dritten Angst haben, das Problem direkt anzusprechen. Das Beschwerdesystem kann durch das betriebliche Vorschlagswesen unterstützt werden.<sup>78</sup>

Die periodische Betriebsklimauntersuchung soll in diesem Zusammenhang als letztes Instrument zur frühen Intervention genannt werden. In Form von Fragebögen lassen sich Analysen zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, sowie zu deren subjektiven Einstellung zur Arbeit gemacht werden. Die Resultate können nach entsprechender Auswertung potentielle Konflikte im Arbeitsprozess aufzeigen und damit zu einer rechtzeitigen Lösung bevorstehender Probleme beitragen.<sup>79</sup>

## 7.2 Späte Intervention

Haben Prävention und frühe Interventionsmaßnahmen versagt, so sind Mitarbeiter bereits akuten Mobbing-Situationen ausgesetzt. Dann bleiben dem Betrieb nur noch punktuelle Maßnahmen übrig. Prosch rät in diesem Zusammenhang, innerbetrieblich per Definition zu klären, wann Mobbing vorliegt und ab welchem Stadium Handlungsrelevanz besteht.<sup>80</sup> Liegt ein konkreter Mobbing-Fall vor, so stehen als Sofortmaßnahmen zur Verfügung:<sup>81</sup>

- Schlichtungsverfahren: Die Vertrauensstelle versucht eine Schlichtung zwischen den Kontrahenten zu erreichen und übernimmt die Leitung der Verhandlung. Kommt es zu keiner Entscheidung kann ein Schiedsgericht, zum Beispiel in Form des Vorgesetzten oder der Personalabteilung, angerufen werden.
- Supervision: Hat sich die Schlichtung als vergeblich erwiesen, kann ein externer Konfliktberater eingeschaltet werden. An dieser Stelle ist jedoch kritisch zu vermerken, dass das Unternehmen die Kosten eines solchen Schrittes, dessen Erfolg völlig ungewiss ist, oft scheut und sofort zu nachfolgender Maßnahme greift.

---

<sup>77</sup> vgl. Prosch 1995, S.39

<sup>78</sup> vgl. Prosch 1995, S.129

<sup>79</sup> vgl. Prosch 1995, S.130

<sup>80</sup> vgl. Prosch 1995, S.131

<sup>81</sup> vgl. Prosch 1995, S.131f

- Freisetzung des Mobbing-Opfers oder des Mobbing-Täters: Diese Maßnahme kann auch in Verbindung mit Outplacement-Maßnahmen erfolgen. Sie sollte jedoch erst ergriffen werden, wenn eine anderweitige Konfliktbewältigung nicht mehr möglich ist.

## 8 Fazit und Ausblick

Wie diese Ausarbeitung zeigt, findet Mobbing in beträchtlichem Maße in den Unternehmen statt und führt dort zu erheblichen persönlichen wie wirtschaftlichen Schäden. Nicht nur aus wirtschaftlichen oder ethischen Erwägungen, sondern auch aus rechtlicher Verpflichtung besteht hier ein personalwirtschaftlicher Handlungsbedarf.

Jeder Einzelne und jede Gruppe hat das Potential, Mobbing-Täter zu werden, in sich; und jeder kann einmal zu einem Mobbing-Opfer werden. Als Auslösefaktor spielt wesentlich die soziale Dimension der betrieblichen Zusammenarbeit eine Rolle. Deshalb besteht die Hauptaufgabe in der Gestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen mit dem Ziel, dass sich ein gesundes, konfliktarmes soziales System bildet. Das ist eine wichtige Aufgabe für unmittelbare Vorgesetzte.

Schwieriger ist die Situation, wenn trotz aller Präventionsmaßnahmen Mobbing ausgebrochen ist. Vor dem Hintergrund der Verantwortung für den Betrieb und seine Arbeitnehmer muss versucht werden, die Situation zu entschärfen und wirksame Entscheidungen zu treffen. Hier kann im Voraus im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung mit ausgehandelten Verfahrensweisen ein helfender Orientierungsrahmen geschaffen werden.

Für die Zukunft ist zu wünschen, dass die Praxis der Mitarbeiterführung stärker als bislang den psychischen und sozialen Prozessen der Mitarbeiter Rechnung trägt und so auch für das Unternehmen einen effizienteren Einsatz der Fähigkeiten der Mitarbeiter erlaubt.

## Anlagenverzeichnis

<b>Anlage 1</b>	<b>Alternative Mobbing-Definitionen.....</b>	<b>25</b>
<b>Anlage 2</b>	<b>Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann .....</b>	<b>26</b>
<b>Anlage 3</b>	<b>Mobbing-Verlauf nach Neuberger.....</b>	<b>28</b>
<b>Anlage 4</b>	<b>Internationale Ergebnisse zum Ausmaß von Mobbing .....</b>	<b>29</b>
<b>Anlage 5</b>	<b>Geschlechtsspezifische Ergebnisse .....</b>	<b>30</b>
<b>Anlage 6</b>	<b>Urteil des Landesarbeitsgerichts Thüringen.....</b>	<b>31</b>
<b>Anlage 7</b>	<b>Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung .....</b>	<b>33</b>

## Anlage 1 Alternative Mobbing-Definitionen

- Für die empirische Studie über das Ausmaß von Mobbing in Deutschland haben Meschkutat et al. die folgende Definition zugrundegelegt: „Unter Mobbing ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird.“<sup>82</sup>
- Aus rechtlicher Sicht hat Wolmerath im Rahmen seiner Dissertation den Begriff wie folgt definiert: „Mit Mobbing wird ein Phänomen in der Arbeitswelt beschrieben, das aufbauend auf einen (oftmals im Verborgenen schwelenden) Konflikt am Arbeitsplatz systematische und sich ständig wiederholende Anfeindungen zum Gegenstand hat, die über einen längeren Zeitraum andauern, von dem Betroffenen als diskriminierend empfunden werden und regelmäßig den Ausstoß des Betroffenen aus seinem Wirkbereich zur Folge haben.“<sup>83</sup>
- Neuberger<sup>84</sup> legt aus soziologischer Sicht eine etwas aus dem Rahmen fallende Definition vor: „Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit.“
- International wird im Rahmen der ILO-Studie<sup>85</sup> folgende Definition verwendet: „Bullying emerges when one or several individuals persistently over a period of time perceive themselves to be on the receiving end of negative actions from one or several persons, in a situation when the one at the receiving end has difficulties in defending him/herself against the actions.“

*(Mobbing tritt auf, wenn eine oder mehrere Personen sich über einen bestimmten Zeitraum hinweg sich beständig als Opfer von negativen Handlungen fühlen, die von einer oder mehreren Personen ausgehen, und das in einer Situation, in der das Opfer Schwierigkeiten hat, sich gegen die Handlungen zu wehren.)<sup>86</sup>*

---

<sup>82</sup> Meschkutat et al. 2002, S. 19

<sup>83</sup> Wolmerath 2000, S. 29

<sup>84</sup> Neuberger 1999, S. 18f

<sup>85</sup> Hoel et al. 2001, S.19

<sup>86</sup> eigene Übersetzung

## Anlage 2 Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann<sup>87</sup>

### 1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Man wird ständig unterbrochen.
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Anschreien oder lautes Schimpfen.
- Ständige Kritik an der Arbeit.
- Ständige Kritik am Privatleben.
- Telefonterror.
- Mündliche Drohungen.
- Schriftliche Drohungen.
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne daß man etwas direkt ausspricht.

### 2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem / der Betroffenen.
- Man läßt sich nicht ansprechen.
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
- Den Arbeitskollegen / innen wird verboten, den / die Betroffene / n anzusprechen.
- Man wird «wie Luft» behandelt.

### 3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
- Man verbreitet Gerüchte.
- Man macht jemanden lächerlich.
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.

---

<sup>87</sup> Leymann 2002, S.33f

- Man macht sich über eine Behinderung lustig.
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
- Man macht sich über das Privatleben lustig.
- Man macht sich über die Nationalität lustig.
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen.
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise.
- Man stellt die Entscheidungen des / der Betroffenen in Frage.
- Man ruft ihm / ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.

*4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:*

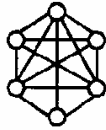
- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so daß er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können.
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben.
- Man gibt ihm «kränkende» Arbeitsaufgaben.
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

*5. Angriffe auf die Gesundheit:*

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.
- Androhung körperlicher Gewalt.
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen «Denkzettel» zu verpassen.
- Körperliche Mißhandlung.
- Man verursacht Kosten für den / die Betroffene, um ihm / ihr zu schaden.
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des / der Betroffenen an.
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

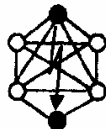
### Anlage 3 Mobbing-Verlauf nach Neuberger<sup>88</sup>

Phase 0: Ausgangslage,  
unauffällige Beziehungen



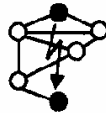
Um Mobbing als *Beziehungsstörung* zu untersuchen, muss man ausgehen von einer 'normalen' Beziehungssituation, in der die Beteiligten unauffällig miteinander interagieren.

Phase 1: Herausbildung  
von Täter-Opfer-Rollen



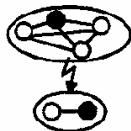
Definiert man Mobbing als feindselige Attacke auf ein Opfer, dann muss sich eine Täter-Opfer-Beziehung herauskristallisieren und von der Matrix der sonstigen Beziehungen abheben.

Phase 2: Satelliten-  
bildung, Polarisierung



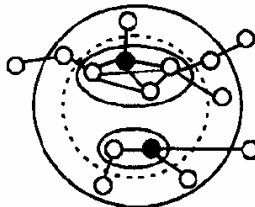
Die konfrontative Konstellation wirkt sich zunehmend auf die Arbeitsgruppe aus. Die bislang neutralen Mitglieder werden gedrängt, Position zu beziehen; sie rücken näher zu den Polen und werden zu Satelliten von Opfer oder TäterIn; es kommt zur Identifikation mit der jeweiligen Leitfigur.

Phase 3: Spaltung der  
Gruppe, Lagerbildung



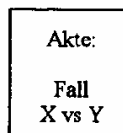
In Phase 3 spaltet sich das soziale System (Lagerbildung); man muss offen bekennen, auf welcher Seite man steht. Die 'Fraktionen' grenzen sich deutlich ab und bilden jeweils eine hohe Binnenkohäsion aus (Schicksalsgemeinschaften).

Phase 4: Expansion und  
Externalisierung (ins  
System, über die System-  
grenzen hinaus)



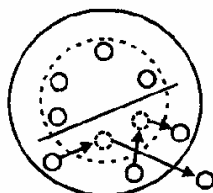
In Phase 4 sind nicht mehr nur - wie 2 und 3 - Gruppeninterne am Konflikt beteiligt; er wird exportiert: er expandiert ins System hinein sowie über die Systemgrenzen hinaus. Betriebliche Stellen (Betriebsrat, Personalabteilung) werden ebenso hineingezogen wie außerbetriebliche Stellen (Rechtsberater, Gewerkschaften, Kunden) und Privatpersonen (PartnerIn, Familienmitglieder).

Phase 5: Formalisierung,  
Objektivierung, Verrecht-  
lichung



In der 5. Phase wird der bislang fluide und informelle Konflikt objektiviert und formalisiert: er wird zum *offiziellen Fall* (mit Schriftverkehr, Aktennotizen, Dokumenten, Behandlung in offiziellen Gremien, Beschwerden beim Betriebsrat oder Arbeitgeber, Klagen beim Arbeitsgericht, Strafanzeigen). Von nun an befassen sich offizielle Stellen mit der Angelegenheit, die jetzt 'prinzipiell' (vorschriftengemäß), 'sachlich' (neutral, objektiv), 'endgültig' etc. bearbeitet oder bereinigt werden muss.

Phase 6: offizielle Ent-  
scheidung und deren  
Exekution; neue Ordnung

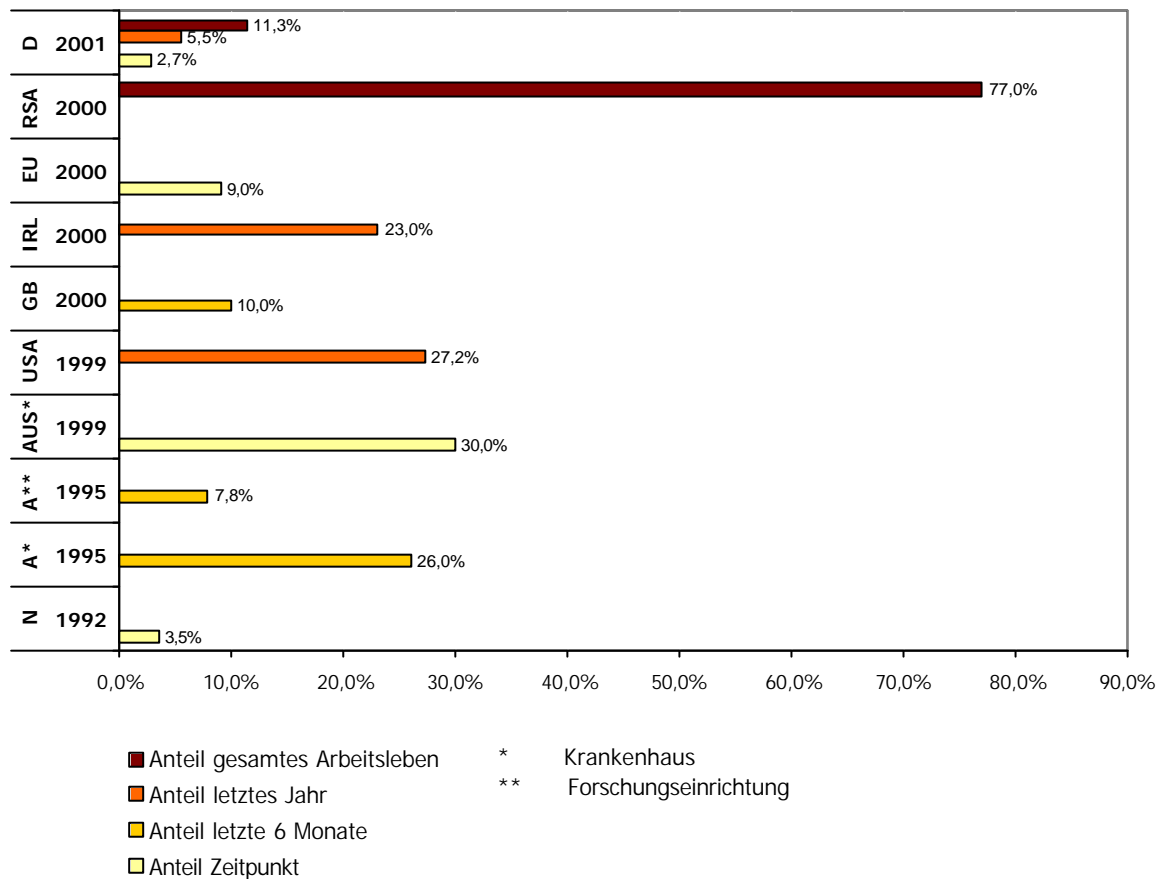


Die 6. Phase dieses Profilierungs-, Expansions- und Formalisierungsprozesses ist durch die Entscheidung der angerufenen oder eigeninitiativ tätig gewordenen offiziellen Stellen markiert. Diese Entscheidungen werden exekutiert (z.B. Entfernung und Ersatz von Opfer und/oder Täter, organisatorische Änderungen, Berichtspflichten, Schadenersatzverpflichtungen usw.). Ab dieser Phase ist der Konflikt wieder privatisiert (oder geht in neue Runden der inoffiziellen oder offiziellen Auseinandersetzung).

<sup>88</sup> Neuberger 1999, S.89

## Anlage 4 Internationale Ergebnisse zum Ausmaß von Mobbing<sup>89</sup>

Die Vergleichbarkeit von empirischen Ergebnissen zur Häufigkeit von Mobbing wird erschwert durch unterschiedliche Abgrenzungen und Gruppen. Dennoch vermag die folgende Darstellung einen Eindruck über das Ausmaß von Mobbing geben:



<sup>89</sup> vgl. Hoel et al. 2001, S.20f, Meschkutat et al. 2002, S.23-38

## Anlage 5 Geschlechtsspezifische Ergebnisse

Frauen sind häufiger von Mobbing betroffen als Männer. So lag die Mobbing-Quote bezogen auf die Erwerbstätigen bei Frauen bei 3,5%; bei Männern betrug sie nur 2,0%.<sup>90</sup>

Was die Täter-Opfer-Konstellationen anbelangt, so werden Männer vorwiegend von Männern gemobbt. Frauen werden zwar auch mehrheitlich von Frauen gemobbt, jedoch ist der Unterschied dort nicht so groß.<sup>91</sup>

	Frauen werden gemobbt ...	Männer werden gemobbt ...
... von Frauen	57,1%	18,3 %
... von Männern	42,9%	81,7%

Ähnlich sind auch die Ergebnisse, die von Kratz<sup>92</sup> präsentiert werden:

	Frauen werden gemobbt ...	Männer werden gemobbt ...
... von Frauen	40%	3%
... von Männern	30%	76%
... von beiden	30%	21%

Ob hier ein kausaler Zusammenhang vorliegt oder hier andere Faktoren das Ergebnis überlagern (wie z.B. erhöhter Anteil von Männern in Führungspositionen) ist unklar.<sup>93</sup>

Bei Frauen werden hauptsächlich jüngere Frauen mit einem durchschnittlichen Alter von 35 Jahren gemobbt, während bei Männern das durchschnittliche Alter eines Mobbing-Opfers bei 50 Jahren liegt.

<sup>90</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S.26

<sup>91</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S.69

<sup>92</sup> vgl. Kratz 2000, S.17

<sup>93</sup> vgl. Meschkutat et al. 2002, S.69

## Anlage 6 Urteil des Landesarbeitsgerichts Thüringen<sup>94</sup>

*Auszug aus den 14 Leitsätzen:*

1. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, das allgemeine Persönlichkeitsrecht der bei ihm beschäftigten Arbeitnehmer nicht selbst durch Eingriffe in deren Persönlichkeits- oder Freiheitssphäre zu verletzen, diese vor Belästigungen durch Mitarbeiter oder Dritte, auf die er einen Einfluss hat, zu schützen, einen menschengerechten Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen und die Arbeitnehmerpersönlichkeit zu fördern. Zur Einhaltung dieser Pflichten kann der Arbeitgeber als Störer nicht nur dann in Anspruch genommen werden, wenn er selbst den Eingriff begeht oder steuert, sondern auch dann, wenn er es unterlässt, Maßnahmen zu ergreifen oder seinen Betrieb so zu organisieren, dass eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts ausgeschlossen wird.
2. Eine Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts des Arbeitnehmers kann nicht nur im Totalentzug der Beschäftigung, sondern auch in einer nicht arbeitsvertragsgemäßen Beschäftigung liegen. Eine solche Rechtsverletzung liegt vor, wenn der Totalentzug oder die Zuweisung einer bestimmten Beschäftigung nicht bloß den Reflex einer rechtlich erlaubten Vorgehensweise darstellt, sondern diese Maßnahmen zielgerichtet als Mittel der Zermürbung eines Arbeitnehmers eingesetzt werden, um diesen selbst zur Aufgabe seines Arbeitsplatzes zu bringen.
3. Aus dem Umstand, dass bloß für einen vorübergehenden Zeitraum in das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers eingegriffen wird oder dem Arbeitnehmer dadurch keine finanziellen Nachteile entstehen, kann kein diesen Eingriff rechtfertigendes, überwiegendes schutzwürdiges Interesse des Arbeitgebers hergeleitet werden.
4. Bei dem Begriff "Mobbing" handelt es sich nicht um einen eigenständigen juristischen Tatbestand. Die rechtliche Einordnung der unter diesen Begriff zusammenzufassenden Verhaltensweisen beurteilt sich ausschließlich danach, ob diese die tatbestandlichen Voraussetzungen einer Rechtsvorschrift erfüllen, aus welcher sich die gewünschte Rechtsfolge herleiten lässt. Die juristische Bedeutung der durch den Begriff "Mobbing" gekennzeichneten Sachverhalte besteht darin, der Rechtsanwendung Verhaltensweisen zugänglich zu machen, die bei isolierter Betrachtung der einzelnen Handlungen die

---

<sup>94</sup> Urteil der 5. Kammer des Landesarbeitsgerichtes Thüringen vom 10. April 2001, Az: 5 Sa 403/2000 (LAG Thüringen 2001)

tatbestandlichen Voraussetzungen von Anspruchs-, Gestaltungs- und Abwehrrechten nicht oder nicht in einem der Tragweite des Falles angemessenen Umfang erfüllen können.

5. Ob ein Fall von "Mobbing" vorliegt, hängt von den Umständen des Einzelfalles ab. Dabei ist eine Abgrenzung zu dem im gesellschaftlichen Umgang im allgemeinen üblichen oder rechtlich erlaubten und deshalb hinzunehmenden Verhalten erforderlich. Im arbeitsrechtlichen Verständnis erfasst der Begriff des "Mobbing" fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweisen, die nach Art und Ablauf im Regelfall einer übergeordneten, von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sind und jedenfalls in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere ebenso geschützte Rechte, wie die Ehre oder die Gesundheit des Betroffenen verletzen. Ein vorgefaßter Plan ist nicht erforderlich. Eine Fortsetzung des Verhaltens unter schlichter Ausnutzung der Gelegenheiten ist ausreichend. Zur rechtlich zutreffenden Einordnung kann dem Vorliegen von falltypischen Indiztatsachen (mobbingtypische Motivation des Täters, mobbingtypischer Geschehensablauf, mobbingtypische Veränderung des Gesundheitszustands des Opfers) eine ausschlaggebende Rolle zukommen, wenn eine Konnexität zu den von dem Betroffenen vorgebrachten Mobbinghandlungen besteht. Ein wechselseitiger Eskalationsprozess, der keine klare Täter-Opfer-Beziehung zulässt, steht regelmäßig der Annahme eines Mobbingsachverhaltes entgegen.

6. Die vielfach dadurch entstehende Beweisnot des Betroffenen, dass dieser allein und ohne Zeugen Verhaltensweisen ausgesetzt ist, die in die Kategorie Mobbing einzustufen sind, ist durch eine Art 6 Abs. 1 der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK) und damit den Grundsätzen eines fairen und auf Waffengleichheit achtenden Verfahrens entsprechende Anwendung der §§ 286, 448, 141 Abs. 1 Satz 1 ZPO auszugleichen. Dabei muß die im Zweifel erforderliche Anhörung einer Partei bei der gerichtlichen Überzeugungsbildung berücksichtigt werden.

## **Anlage 7    Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung<sup>95</sup>**

### **Begriffsbestimmung**

- Was ist ein Konflikt im Sinne der Vereinbarung?
- Was sind unfaire Formen der Konfliktaustragung (z.B. Mobbing)
- Was sind faire Formen der Konfliktaustragung?

### **Verhaltenskodex**

- Wie wollen wir uns am Arbeitsplatz verhalten?
- Welche Verhaltensweise dulden wir nicht am Arbeitsplatz (z.B. diskriminierende Witze und Späße)?

### **Hilfe bei der Konfliktlösung**

- Einrichtung einer innerbetrieblichen Anlaufstelle
- Konfliktlösungsverfahren
- Rechte und Pflichten der Mitwirkenden der Anlaufstelle

### **Sensibilisierung und Schulung der Beschäftigten**

- Humane Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Untergebenen
- Offene Informationspolitik
- Benennung von Vertrauenspersonen
- Runder Tisch
- Kummerkasten
- Partnerschaftlicher Führungsstil
- Gegenseitiger Respekt
- Keine Diskriminierung, Schikanierung

---

<sup>95</sup> Auszug aus Wolmerath & Esser 1999, S.81f

## Quellenverzeichnis

- Böhle, T.: Wir sagen klar Nein zu Mobbing und Schikane – Präventive Maßnahmen gegen Mobbing bei der Stadt München. In: Personalführung, Heft 12/2002, S.78-81
- Esser, A., Wollmerath, M.: Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Köln 1997
- Hoel, H., Cooper, C. L.: Destructive Conflict and Bullying at Work, Report, Manchester School of Management, Manchester (UK), April 2000, <http://www.le.ac.uk/unions/aut/umist1.pdf>.
- Hoel, H., Sparks, K., Cooper, C.L.: The Costs of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-free Working Environment, Report Commissioned by the International Labour Organization (ILO), Genf (CH), 2001. <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/costof.htm>
- Jaenicke, B.: Mobbing im Betrieb. In: Das Personal-Büro, Heft 5/2001, Gruppe 22, S.65-100
- Kollmer, N.: Rechtsberater Mobbing im Arbeitsverhältnis, 2. Auflage, Heidelberg 2000
- Kratz, H.-J.: Mobbing – Erkennen, Ansprechen, Vorbeugen, Wien 2000
- LAG Thüringen, Urteil vom 10. 4. 2001, Aktenzeichen 5 Sa 403/2000. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht – Rechtsprechungsreport (NZA-RR), Heft 7, 2001, S.517-521
- Lempert, W.: Moralisches Denken, Essen 1988
- Leymann, H.: Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek 2002
- Lorenz, G.: Mobbing und Arbeitsrecht. In: Das Personal-Büro, Heft 10/2001, S.101ff
- Meschkat, B., Stackelbeck, M., Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Dortmund und Berlin 2002
- Neuberger, O.: Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen, 3. Auflage, München und Mering 1999
- Niedl, K.: Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz – Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten, München und Mering 1995
- Panse, W., Stegmann, W.: Kostenfaktor Angst. Wie Ängste in Unternehmen entstehen – Warum Ängste die Leistung beeinflussen – Wie Ängste wirksam bekämpft werden, 2. Auflage, Landsberg/Lech 1997.
- Prosch, A.: Mobbing am Arbeitsplatz – Literaturanalyse mit Fallstudie, Konstanz 1995
- Roth, W.: Mobbing – Herkunft des Begriffs und sein theoretischer Hintergrund. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Bd. 33, Heft 2, S. 197-211 (2002)
- Schneppendahl, H.: Mobbing: Beweislastumkehr. Urteil des Thüringer Landesarbeitsgerichts. In: Arbeitsrecht im Betrieb, Nr. 5, 2002, S.302-304
- Scholz, C.: Personalmanagement, 5. Auflage, München 2000
- Spamer, H.: Mobbing am Arbeitsplatz, Frankfurt/Main 2000

Windemuth, D., Paridon, C. M., Kohstall, T.: Grundlagen der Definition von Mobbing. In: Die BG: Fachzeitschrift für Arbeitssicherheit und Unfallversicherung, Nr. 2, 2003, S.59-62.

Wolmerath, M.: Mobbing – Fallbeispiele, Rechtsfolgen, Lösungsansatz, Kissing 2000

Wolmerath, M., Esser, A.: Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz – Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung. In: Arbeitsrecht im Betrieb, Nr. 2, 1999, S. 75-82

Zuschlag, B.: Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz. Erfolgreiche Mobbing-Abwehr durch systematische Ursacheanalyse, Göttingen 1994