

Mobbing - Leitfaden zur Prävention und Intervention

Was (öffentliche) Organisationen tun können



Inhaltsverzeichnis

	Zur Verwendung des Leitfadens	3
	Vorwort	4
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	9
2	Handlungsmöglichkeiten von bzw. in Organisationen	10
	2.1 Prävention von Mobbing	12
	2.1.1 Zielgruppen der Mobbingprävention	13
	2.1.2 Sensibilisierung	14
	2.1.3 Screening und Monitoring von Mobbing	15
	2.2 Interventionen	16
	2.2.1 Innerbetriebliche Ansprechpersonen	16
	2.2.2 Beschwerde- und Clearingstellen	17
	2.2.3 Konfliktmanagement - Mediation	17
	2.2.4 Konfrontative Interventionen im sozialen System	17
	2.2.5 Der „No-Blame-Approach“	20
	2.2.6 Späte (tertiäre) Intervention: Debriefing und Krisenintervention	20
	2.2.7 Betriebsvereinbarungen	22
3	Muster-Tools	24
	3.1 Betriebsvereinbarungen	24
	3.1.1 Mustervereinbarung	24
	3.2 Design Info-Workshop	28
	3.3 Gesprächsleitfäden/Checklisten	28
	3.3.1 Gespräch mit gemobbter Person	29
	3.3.2 Gespräch mit vermeintlich mobbender Person	29
	3.3.3 Gespräch mit dem Team	30
	3.4 Leitfaden für persönlich Betroffene	30
	3.5 Das Mobbing-Tagebuch	31
	3.6 Factsheets	31
	3.6.1 Die Studie „Mobbing im öffentlichen Dienst“ (IBG, Wien 2009)	31
	3.6.2 FACTS Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz	33
	3.7 Rundschreiben des Bundeskanzleramts	34
	3.8 Anlaufstellen	37
4	Rechtliche Situation – Rechtsdurchsetzung	38
5	Literatur	44
	Abbildungsverzeichnis	46
	Tabellenverzeichnis	46



Zur Verwendung des Leitfadens

Diesen Leitfaden verstehen wir als eine Empfehlung für all jene Organisationen, 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 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 sowie der Checklisten (als pdf und als Worddatei) finden Sie auf der Homepage des Fonds Gesundes Österreich unter www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads/forschung



Liebe Leserin, lieber Leser!

Die Folgen von Mobbing am Arbeitsplatz betreffen vor allem die Opfer. Aber auch das gesamte Arbeitsklima einer Organisation kann darunter leiden und damit ökonomischen Schaden auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene anrichten. Deshalb hat das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz bereits 2004 eine Mobbingpräventionsstrategie festgelegt und Schritte für eine aktive Prävention und würdevolle Zusammenarbeit eingeleitet. Teil dieser Strategie ist eine schriftlich abgefasste und partnerschaftlich verhandelte Vereinbarung, in der wir uns verpflichten, Mobbing zu unterbinden sowie ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrecht zu erhalten. Das BMASK ist damit Vorreiter im Öffentlichen Dienst.

Für mich war es deshalb selbstverständlich und persönlich wichtig, dass mein Ressort an dieser Studie als Kooperationspartner teilnahm und damit zeigte, dass es soziale Verantwortung für seine MitarbeiterInnen übernimmt.

Die Ergebnisse der nun vorliegenden Studie wurden in die Fair Play Vereinbarung des BMASK eingearbeitet und waren damit ein wichtiger Impuls zur ständigen Weiterentwicklung unseres Programmes.

Sozialminister Rudolf Hundstorfer
Bundesministerium für Arbeit, Soziales und
Konsumentenschutz



Vorbeugen und Mobbing damit bereits im Anfang zu verhindern, ist die beste Lösung. Arbeitgeber müssen aufgrund ihrer Fürsorgepflicht eingreifen, wenn sie mit Mobbingvorfällen in ihrem Bereich konfrontiert sind. Um Mobbing vorzubeugen, müssen Arbeitgeber, Personalvertretung und Betriebsrat für das

Thema sensibilisieren. Aus Sicht der GdG-KMSfB muss die Vermeidung von Mobbing als Gesundheitsziel im ArbeitnehmerInnenschutz- und Bedienstetenschutz-Recht verankert werden.

Ing. Christian Meidlinger
Gewerkschaft der Gemeindebediensteten - Kunst,
Medien, Sport, freie Berufe



Mobbing wirkt wie ein Virus. Einmal davon angesteckt, ist die Gefahr groß, dass dieser Arbeitsbereich vergiftet wird und das Betriebs- und Arbeitsklima nachhaltig gestört. Mobbing ist auch für das Umfeld von Täter und Opfer eine große Belastung. Die psychischen Folgen für Betroffene gehen immer auch mit Erkrankungen des Körpers einher. Alle Verantwortlichen müssen bereit sein, Mobbing präventiv zu vermeiden und Mobbingvorfälle konstruktiv zu lösen. Gesetzliche

Verbote allein genügen nicht. Man braucht auch ein Konzept, wie man Lösungen herbeiführen kann. Dazu soll dieser Leitfaden einen wesentlichen Beitrag leisten. Die Gewerkschaften haben erkannt, dass Mobbing kein Kavaliersdelikt ist. Wir kämpfen dafür, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer davor bestmöglich geschützt werden.

HR Dir. Christine Gubitzer

Vors. Stv. Gewerkschaft Öffentlicher Dienst
Beraterin für Konflikt- und Mobbingbetroffene



Mobbing ist Psychoterror und für die direkt Betroffenen als auch das gesamte Arbeitsumfeld eine massive Belastung mit dramatischen Folgen. Zur Vorbeugung sollte das Thema in die Unternehmenskultur integriert und ein offenes und wertschätzendes Betriebsklima gefördert werden. Defizite in der Arbeitsorganisation und dem Führungsverhalten können die Ursache von Mobbing sein, sind aber gleichzeitig Ansatzpunkte für präventive Maßnahmen. Wo offen und klar mit Konflikten umgegangen wird, tritt Mobbing seltener auf

bzw. wird früher erkannt und gezielt gegengesteuert. Trotz guter Prävention kann es zu Fällen von Mobbing kommen. Unternehmen sollten auf solche Fälle vorbereitet sein, damit die Betroffenen rasch und professionell unterstützt werden. Der vorliegende Leitfaden ist mit vielen praktischen Tipps ein Ratgeber und Nachschlagewerk für die Vorbeugung und Konfliktlösung.

Mag. Christoph Hörhan

Leiter des Fonds Gesundes Österreich



Im Zuge der Studiererstellung war für mich ersichtlich, dass das Bewusstsein über Mobbing und die tatsächliche Aufklärung durch die Bemühungen der letzten Jahre schon deutlich gewachsen sind.

Auch gibt es bereits eine Vielzahl von Expertinnen und Experten, die Organisationen wie Betroffene im Sinne der Prävention oder Intervention unterstützen können.

Es war spannend und interessant viele dieser KollegInnen an „einen Tisch gebracht zu haben“. Sie haben zum Gelingen dieses Leitfadens wesentlich beigetragen. Mein Dank gilt ihnen genauso wie den finanziellen Unterstützern.

Bleibt nur zu hoffen, dass dieser Leitfaden noch viele Organisationen und Betriebe im Sinne der Mobbingprävention nützlich sein kann.

Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, MBA

IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung



In unserer Beratungstätigkeit sind wir immer wieder auf Fragen nach dem Ausmaß der Mobbing-Gefährdung in Österreichischen Organisationen gestoßen. Mit der vorliegenden Studie können wir nun seriöses Datenmaterial auch aus Österreich liefern.

Viele Unternehmen und auch wir als BeraterInnen haben nach realisierbaren Interventionsmodellen für den Anlassfall gesucht. Im vorliegenden Präventionsleitfaden finden betrieblich Verantwortliche nun einen

Überblick über praktikable Modelle. Ich freue mich, dass wir mit den zahlreichen Checklisten und Vorlagen (die auch als Download zur Verfügung stehen!) einen Beitrag leisten können, um all jene, die sich in Unternehmen für Mobbing-Prävention engagieren, praktisch zu unterstützen.

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Theresia Gabriel

IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung

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 Kolleg/innen, eine Schikane von Vorgesetzten oder die unverschämte Bemerkung einer Mitarbeiter/in werden leichtfertig als Mobbing bezeichnet.

Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass Mobbing oft nicht ernst genommen und verharmlost wird. Vielen Unternehmen bzw. ihren Repräsentant/innen fällt es zudem schwer zuzugeben, dass Mobbing bei ihnen vorkommen könnte. Sie fürchten einen Imageschaden, 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 Pöbel), wird im anglosächsischen Sprachraum nicht der Begriff Mob-

bing verwendet, sondern auf das Wort „harassment“ zurückgegriffen.

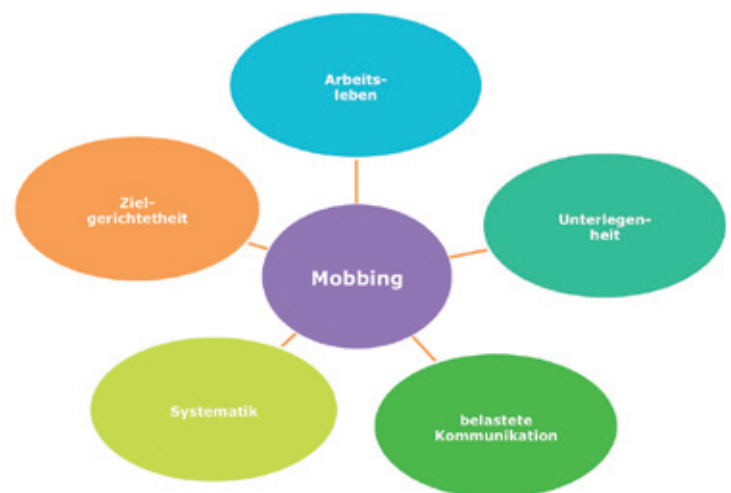
Leymann war der erste Experte, der 1993 Mobbing definierte und eine Definition publizierte. Zusätzlich legte er folgende Zeitangaben fest: mindestens einmal pro Woche und mindestens über ein halbes Jahr.

„Unter Mobbing am Arbeitsplatz wird eine konfliktbelastete Kommunikation unter Kolleg/innen 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“.

Diese Definition von H. Leymann enthält mehrere relevante Teile:

Abbildung 1.

Definition n. Leymann (1993): Wichtige Aspekte



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

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, z.B. in der Schule oder beim Bundesheer.

2. Unterlegenheit

Die Definition unterscheidet zwei verschiedenen Klassen von Handelnden. Es gibt die unterlegene(n) Person(en) und die angreifenden Kolleg/innen 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 etwa 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 Kolleg/innen und es wird viel kommuniziert - überwiegend fachlich, aber oft auch privat. Wenn Kolleg/innen den täglichen Gruß verweigern oder demonstrativ jemand „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

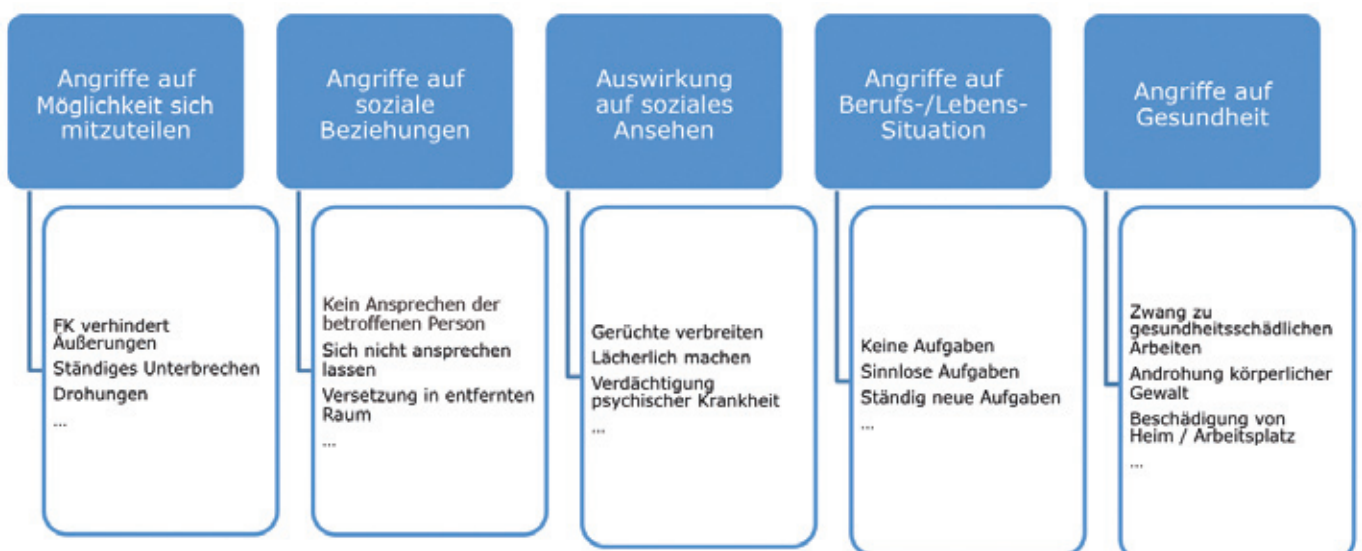
Diese aus rund 2.500 Fällen arbeitspsychologisch formulierte Definition ist bis heute in vielen Punkten gültig, wenngleich einige Weiterentwicklungen bzw. Relativierungen stattgefunden haben:

- 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 (nach Leymann)



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“ stellen eine Gefährdung der geistigen oder körperlichen Gesundheit des Beschäftigten dar.

Je nach **(hierarchischen) „Ebenen“ der Angriffe** werden von manchen Autor/innen auch unterschiedliche Begriffe für Mobbing verwendet:

- Bossing: Mobbing hierarchisch von oben nach unten
- Staffing: Mobbing hierarchisch von unten nach oben
- Bullying: Mobbing unter Schüler/innen
- Mobbing im herkömmlichen Sinn: Psychoterror auf der gleichen Hierarchieebene, d.h. unter Kolleg/innen

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 Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkungsbereichs 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. Man spricht auch von kumulativen oder sequentiellen Traumatisierungen.

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.

Fazit:

In diesem Leitfaden orientieren wir uns an der Definition von H. Leymann, vor allem in Hinsicht der Systematik des Mobbing-Geschehens (kumulative Traumatisierung), der zu Grunde liegenden konfliktbelasteten Kommunikation und der Unterlegenheit. Im öffentlichen Dienst ist der komplette Ausstoß aus dem Arbeitsprozess nicht immer das Ziel von Mobbing, sondern das Mobbinggeschehen führt sehr häufig zu einer sog. Kettenversetzung.

2 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.

Es ist laut Zapf (Zapf, 1999) wahrscheinlicher von Mobbing betroffen zu werden, wenn folgende Bedingungen gegeben sind:

Diese Auflistung von Zapf beruht auf einer Auswertung von skandinavischen und deutschen Untersuchungen und zeigt, dass die Ursachen von Mobbing sehr häufig in Defiziten von Arbeitsorganisation und Führungsstruktur liegen.

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 eindeutig bestätigt.

Eingangs 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 3.
Risiko Faktoren für Mobbing (Zapf, 1999)

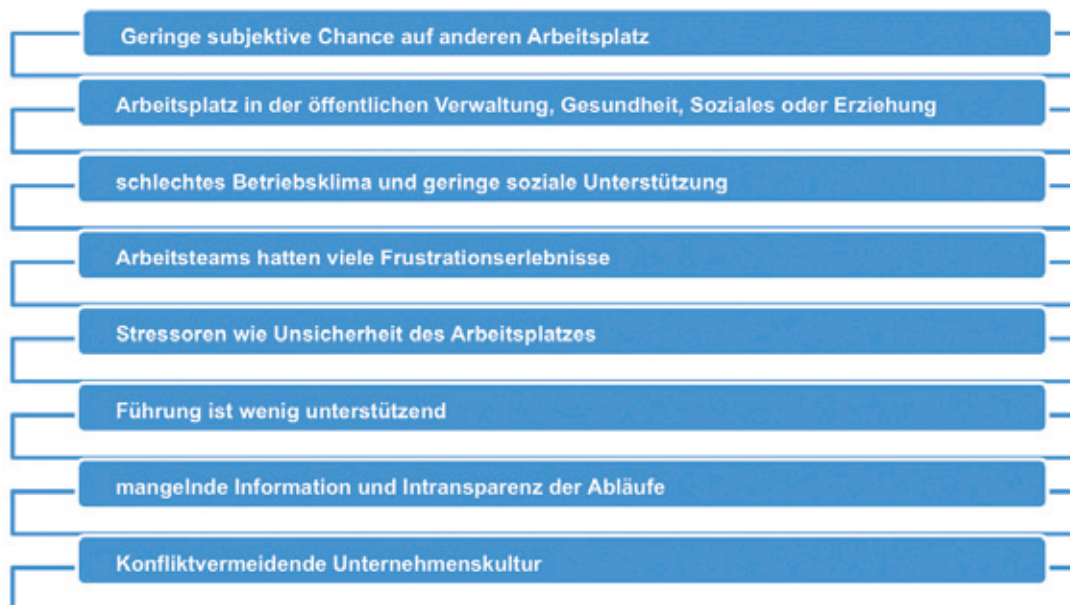
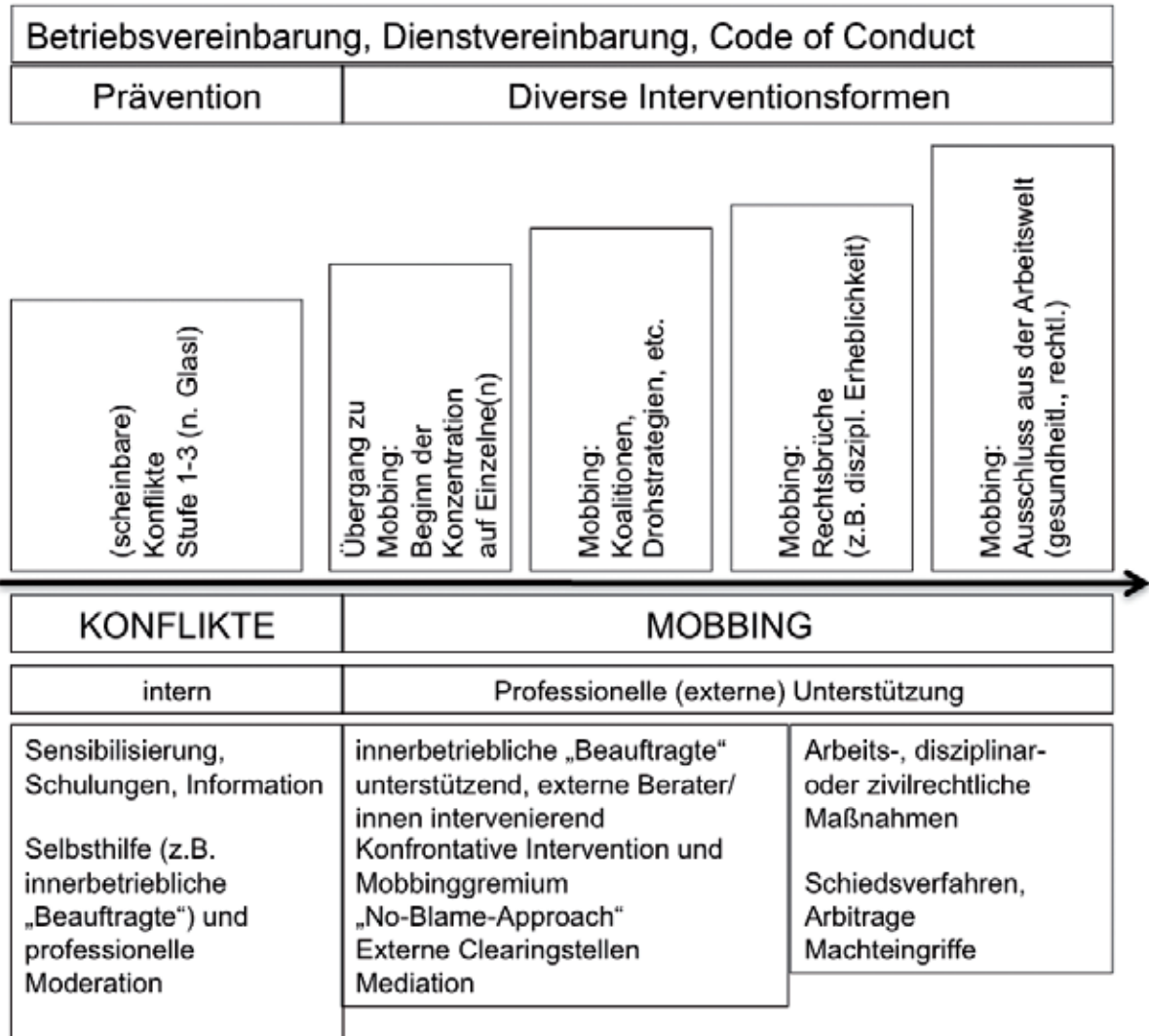


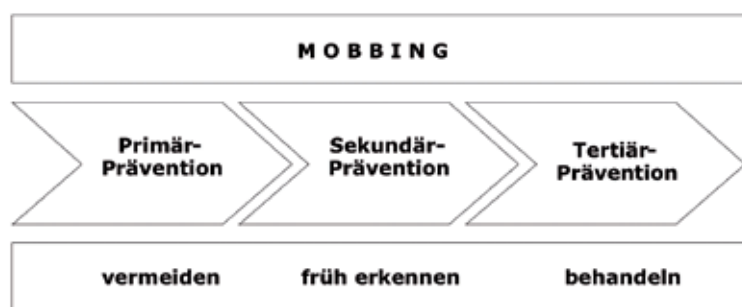
Abbildung 4.
Übersicht über Mobbing-Prävention und Mobbing-Intervention



2.1 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 (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, dass ein Betriebsklima 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.

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 Wohlfühlen am Arbeitsplatz fördert und Ängste minimiert, reduziert gleichzeitig Risikofaktoren für Mobbing.

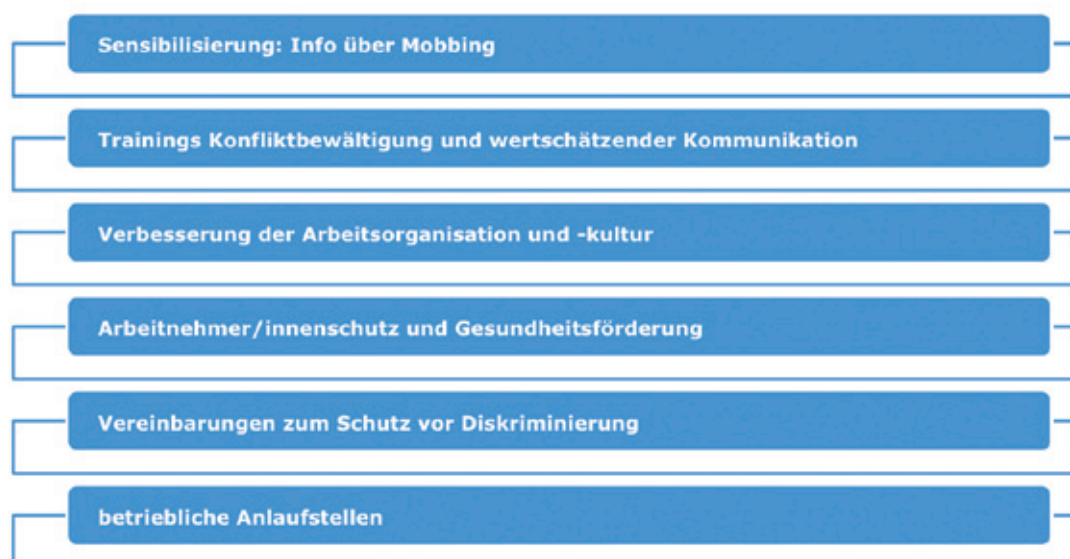
Eine gesunde Organisation (Arentewicz, 2006) ist gekennzeichnet durch:

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



Die Erfahrungen der Evaluierungen der Mobbingprävention im Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz zeigen, dass „Anlaufstellen“ (im Falle des BMASK Präventionsbeauftragte) vor allem präventiven Charakter haben.

Die Wirksamkeit von Mobbingprävention hängt von der Art und Weise der Implementierung der Prävention, den geschaffenen Verbindlichkeiten bzw. Strukturen und der Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen ab.

Ein „Erlasscharakter“ von oberster Ebene bzw. das offizielle Bekenntnis zum „Fair Play“, also einem fairen Umgang miteinander, kann die Implementierung erleichtern und die Akzeptanz erhöhen. Damit geschaffene Betriebsvereinbarungen gelebt werden, müssen Vorgesetzte und Personalwesen mit gutem Beispiel voran gehen.

Zahlreiche **Instrumente der Personalentwicklung** und des **Arbeitnehmer/innenschutzes** können im Sinne der Mobbingprävention eingesetzt werden. Dazu gehören das Mitarbeiter/innengespräch, regelmäßige Teambesprechungen, Mitarbeiter/innenbefragungen, Arbeitsplatzevaluierungen und Gefahrenanalysen, welche auch psychosoziale Stressoren evaluieren, genauso wie die Auswertung von Krankenstand und Fluktuation auf Abteilungsebene.

In der Mobbingprävention und Mobbingintervention geschulte Personalist/innen und Präventivdienste könnten also mit der „Brille Mobbingprävention“ zumeist auf bestehende Instrumente in der Organisation zurückgreifen.

Im Sinne der Prävention sinnvoll – jedoch erst in wenigen Unternehmen eingeführt – ist ein professionelles **Konfliktmanagement**. Es ist erwiesen, dass Unternehmen, welche über eine Form eines geordneten Umgangs mit Konflikten verfügen, Mobbing verhindern bzw. früher und gezielter gegensteuern können.

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.

2.1.1 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 eingeschlossen, denn es ist bei Mobbing wichtig, dass Vorgesetzte und Betriebsrät/innen 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. Jede/r neue Mitarbeiter/in kann bspw. 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, Arbeitspsycholog/innen 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.

2.1.2 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 (Brochüren, 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. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz hat Factsheets dafür entwickelt. Das letzte Factsheet zu Mobbing und ein vom IBG neu entwickeltes Factsheet aufbauend auf den Ergebnissen der österreichischen Studie „Mobbing im öffentlichen Dienst“ (2009) sind im Kapitel 3 Muster-Tools angefügt.

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.

Folgende Qualifizierungsmodule im Bereich Mobbing-

prävention werden zurzeit eingesetzt:

Tabelle 1.

Qualifizierungsmodule für Mobbing-Prävention

Basisseminare bei der Einführung neuer Mitarbeiter/innen
Sensibilisierungsworkshops für Mitarbeitende
Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte und Personalvertreter/innen oder Betriebsräte
Integration von Pflichtbausteinen zu Mobbingverläufen und -prävention in die Führungskräftegrundausbildung
Intensive Qualifizierungen von innerbetrieblich Beauftragten – wie z.B. Konfliktlots/innen

Bei den Führungskräfte-seminaren, -schulungen etc. sind 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 hier oft Unsicherheiten und Ängste bezüglich des richtigen Vorgehens bestehen. Ziel der Qualifizierungen ist letztlich immer auch die Förderung der Sozialkompetenz von Führung.

2.1.3 Screening und Monitoring von Mobbing

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

Niedl (1995) empfiehlt beispielsweise Führungskräften regelmäßig Team- und Abteilungsbesprechungen zu machen und hier einerseits auf den Umgang miteinander zu achten und andererseits gruppenspezifische Prozesse oder Konflikte gezielt anzusprechen. Die Führung ist nicht verantwortlich für die Lösung aller Konflikte eines Teams, aber sie muss signalisieren, dass ihr Konflikte auffallen und dass sie Psychoterror oder Ausgrenzungsversuche keinesfalls tolerieren sondern gegebenenfalls intervenieren wird.

Auf Ressortebene können anonymisierte Mitarbeiter/innenbefragungen, die den Umgang mit Konflikten oder das Risiko für Mobbing erheben, Anzeichen von Mobbing erfassen. Beinhaltet 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 (KVP) können für ein regelmäßiges Monitoring von Frühzeichen eingesetzt werden.

Fazit:

Die beste Mobbingprävention bedeutet, 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).

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, wo offen und klar mit Konflikten umgegangen wird, Mobbing öfter vermieden bzw. früher erkannt und gezielt gegengesteuert werden kann.

2.2 Interventionen

Selbst bei guter Prävention kann sich Mobbing entwickeln.

Es ist daher sinnvoll, ergänzend zu präventiven Maßnahmen sich 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 sogenannten Codes of Conduct geregelt.

Die Autor/innen einer Studie im Auftrag der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions „Preventing violence and harassment in the workplace“ aus dem Jahr 2003 kommen zu dem Resümee, dass zwar viele Betriebe bzw. öffentliche Organisationen Module zur Information und Sensibilisierung entwickelt haben, es aber wenige Modelle guter Praxis im Bereich der Intervention gibt.

Weiters fanden sie heraus, dass Betriebe ihre Maßnahmen kaum überprüfen, um festzustellen, ob diese auch zielführend sind.

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 Expert/innen 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 führen. Die in dem Kapitel „konfrontative Intervention“ (siehe Konfrontative Interventionen im sozialen System) geschilderte Methode beschäftigt sich genau mit diesem Spannungsfeld der Intervention. In der folgenden Tabelle sind Methoden betrieblicher Intervention aufgeführt:

Tabelle 2.

Methoden der betrieblichen Intervention

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

2.2.1 Innerbetriebliche Ansprechpersonen

Diese können entweder aus Interessensvertretungen, Gleichbehandlungsbeauftragten oder Belegschaft gewählt werden. Wichtig für ihre Arbeit ist:

Tabelle 3.

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 Betroffene gut stützen. 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 zu intervenieren (z.B. gegebenenfalls gegenüber Führungskräften).

In der Praxis (Fair Play: BMASK) 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.

2.2.2 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 Mediator/innen zurück als interne Stellen zu installieren.

2.2.3 Konfliktmanagement - Mediation

Professionelles Konfliktmanagement in Form von Mediation kann durch innerbetriebliche 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 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.

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.

Die Mediation eignet sich erfahrungsgemäß gut als frühe Intervention. Bei fortgeschrittenem Mobbinggeschehen wird manchmal eine „stützende“ Mediation durchgeführt, bei der Mediator/innen von der streng neutralen Arbeitsweise abgehen und eine Partei im Verfahren gezielt gestützt wird, um ein Gleichgewicht herzustellen. Diese Form der Mediation ist nicht sehr verbreitet und wird auch nur von wenigen Mediator/innen angeboten.

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 un-

ter vier Augen dem/der Mediator/in 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.

Erfahrungen aus der Praxis (Fair Play BMASK) zeigen, dass sich die meisten Betroffenen zwar individuelle Unterstützung holen, aber eine betriebliche Auseinandersetzung (z.B. Mediation) scheuen.

2.2.4 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 4.
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

Zurzeit konzentrieren sich die Personalverantwortlichen der Dienststellen des Öffentlichen Dienstes im Wesentlichen auf:

1. Vorbeugung (Prävention, siehe Kapitel 2.1.)
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)
Alle drei Interventionsformen 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 sog. „Schwelle der disziplinarer 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) 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.

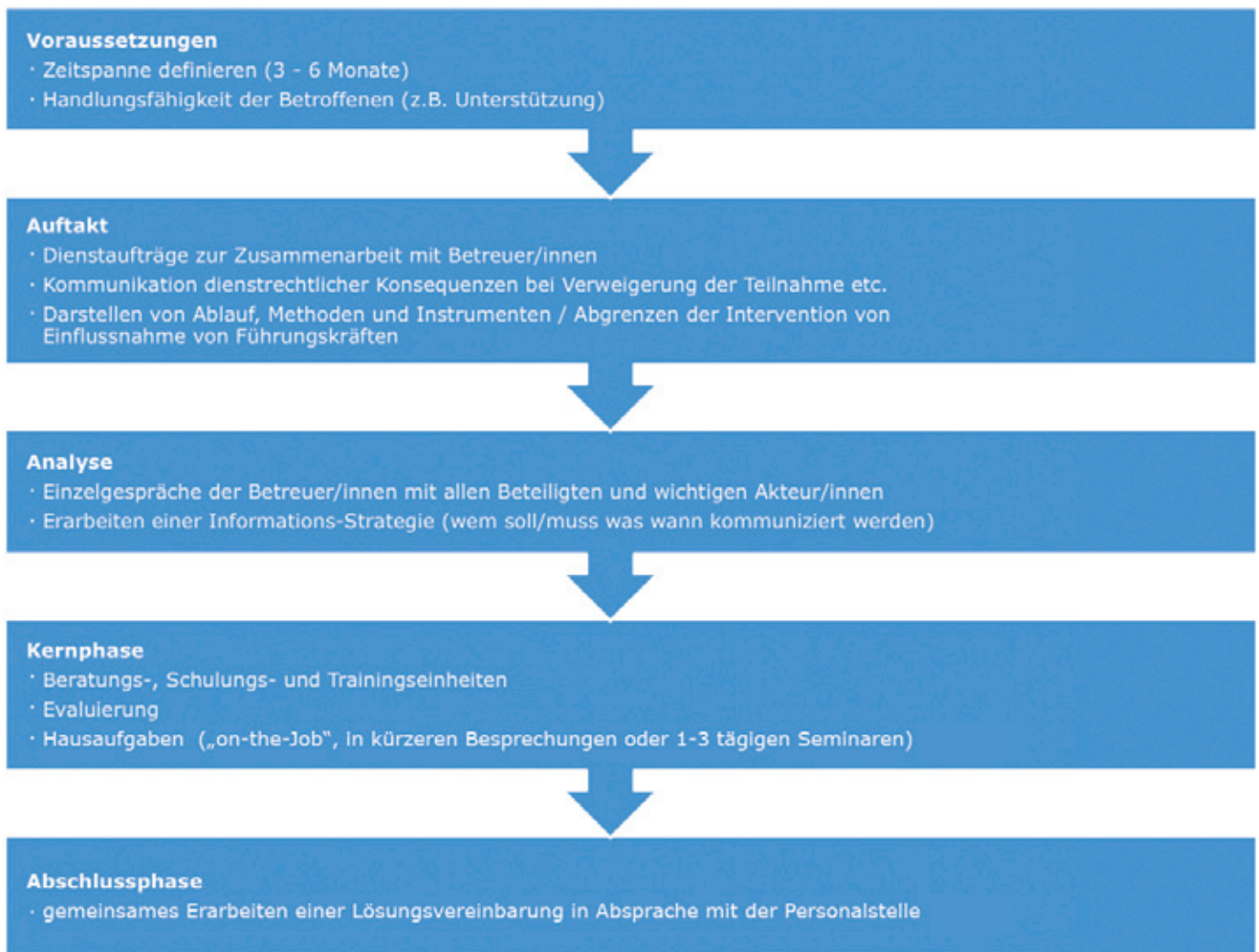
Es fehlt ein ergänzender 4. Ansatz, der das gesamte be-

troffene soziale System einbezieht. Eine konfrontative Auseinandersetzung soll auch mit denjenigen stattfinden, die eine Mitwirkung an einer Bewältigungssuche vorerst ablehnen.

Organisatorisch soll die Methode der konfrontativen Intervention in einer Dienststellen- bzw. Betriebsvereinbarung als Bestandteil der Interventionsformen für Mobbingfälle festgeschrieben sein. Weiters ist wünschenswert, dass ein Mobbinggremium eingesetzt wird, welches paritätisch mit Arbeitgeber/innen- und Arbeitnehmer/innenvertreter/innen besetzt wird und der auch eine Konfliktpertin bzw. ein Konfliktpertite angehört. Dieses Gremium hat zu entscheiden, ob es sich bei dem Hilfeersuchen wirklich um Mobbing handelt, ein Machteingriff unerlässlich ist, eine Mediation ein geeignetes Verfahren wäre oder zuvor eine konfrontative Intervention durchzuführen ist.

In der folgenden Abbildung werden die Bausteine einer konfrontativen Intervention im Ablauf dargestellt:

Abbildung 7.
Bausteine einer konfrontativen Intervention



Wesentliche Methoden bzw. Werkzeuge in der Prozessphase:

- Rollenspiele
- Aufstellungen
- „Heißer Stuhl“
- „Einfrieren“ konkreter Arbeitssituationen
- Gemeinsame Reflexionen und Deutung des Wahrgenommenen
- Kommunikationstechniken wie aktives Zuhören, Doppeln, Spiegeln
- Künstlerische Darstellungsformen
- Externes Verhaltenstrainingsprogramm zum Aufbau sozialer Kompetenzen, Aggressivitäts-, Ärgerbewältigungs- oder Stresstraining

Fazit:

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

2.2.5 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 Betroffenheit und Verständnis für den/die Gemobbten zu wecken und den Beteiligten schrittweise die Verantwortung für die Besserung der Situation 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
- Genaue Umstände des Mobbings lassen sich meistens nicht klären
- Strafe hilft nicht
- Opfer kann nichts tun
- 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

2.2.6 Späte (tertiäre) Intervention: Debriefing und Krisenintervention

Von Mobbing betroffene Menschen sind verunsichert, haben Ängste und sind häufig durch die andauernden Feindseligkeiten traumatisiert (kumulative Traumatisierung), bevor sie Unterstützung in Anspruch nehmen.

Was können Betroffene tun, um Mobbing zu überstehen?

Tabelle 5.

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“ 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 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) gehören zum 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 1996; Zapf 1999) folgende Beeinträchtigungen genannt:

Tabelle 6.
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. In den Kliniken kommen zumeist spezielle verhaltenstherapeutische Angebote zum Einsatz. Dabei ist die Mobbingbehandlung eingebettet in einen Gesamttherapieplan stationärer psychosomatischer Rehabilitation. Die Stabilisierung, Verbesserung oder Wiederherstellung beruflicher und sozialer Leistungsfähigkeit sowie ein erleichterter Umgang mit bestehenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen stehen bei der Behandlung der von Mobbing betroffenen Patient/innen im Vordergrund.

Im Einzelnen werden folgende Ziele angestrebt (siehe R. Pöller: Mobbing: Behandlung in der psychosomatischen Rehabilitation):

- Aufbau einer vertrauensvollen therapeutischen Beziehung
- Aufbau eines sozialen Netzes
- Wiedererlangung von Vertrauen in die eigene körperliche, psychische und soziale Funktionsfähigkeit
- Erwerb eines angemessenen Störungsverständnisses
- Analyse des Mobbinggeschehens bzw. des Arbeitsplatzkonfliktes
- Modifikation von Schuldgefühlen und Hilflosigkeitserleben
- Kognitive Umstrukturierung dysfunktionaler Schemata
- Bewältigung kritischer sozialer Situationen durch Auf- bzw. Ausbau sozialer Kompetenzen
- Förderung der Entspannungsfähigkeit
- Steigerung von Lebensqualität, Lebensfreude und Bewegungsfreiheit im Alltag
- Klärung der beruflichen Zukunft

Gelingt eine gesundheitliche Rehabilitation, ist eine gute berufliche Reintegration notwendig. Ein betriebliches Eingliederungsmanagement ist hier sehr unterstützend. Arbeitsanforderungen und Belastungen werden analysiert, dadurch können gesundheitliche Risiken reduziert werden. Ein leistungsgerechter Einsatz wird durch die Feststellung von Potenzialen und Einschränkungen ermöglicht. Zur Bewältigung neuer Aufgaben können Umschulungen und Qualifizierungen nötig sein. Vorgesetzte und Kolleg/innen werden zum Umgang mit gesundheitlich eingeschränkten Personen beraten.

2.2.7 Betriebsvereinbarungen

Die unter 2.2.1 bis 2.2.5 genannten Interventionsmethoden sind oft in Betriebsvereinbarungen fixiert und geregelt. Eine Musterbetriebsvereinbarung finden sie im Kapitel 3 Muster- Tools.

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 festgestellten 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
- Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Mobbenden
- Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Betriebsrät/innen
- 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 in einer Dienststelle unbedingt sinnvoll, ergänzend zu präventiven Maßnahmen sich auch Gedanken über Maßnahmen im Falle des Auftretens von Mobbing zu machen bzw. zu überlegen, welche Unterstützung den Betroffenen man zukommen lassen möchte.

Oft ist das Vorgehen in Betriebsvereinbarungen oder sog. Codes of Conduct (anglosächsischer Raum) 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.

Expert/innen 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, Konfliktlots/innen, Personalvertreter/innen,...)
- Innerbetriebliche Beschwerde-, Clearingstellen
- Einbindung externer Beratungs-, Clearingstellen
- Konfrontative Intervention
- No-Blame-Approach
- Konfliktmanagement und Mediation
- Rechtliche Schritte

3 Muster-Tools

3.1 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**

3.1.1 Mustervereinbarung

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

vom

Zwischen

vertreten durch

und

dem Personalvertretungsorgan

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.

² abgestimmt für den Bereich des öffentlichen Dienstes

§ 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. Die/das 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. Die/das verpflichtet sich, in Abstimmung mit den Betroffenen gegen Personen vorzugehen, die gegen diese Dienstvereinbarung verstoßen. Die/das 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 die/das 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, verletzende 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, insbeson-

dere 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 hiernach 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, insbesondere 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 Beratungsstelle 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.

3.2 Design Info-Workshop

Dieser Workshop kann bspw. durch die innerbetrieblichen Beauftragten oder auch andere interne/externe Expert/innen durchgeführt werden.

Tabelle 7.
Konzept für Workshop

1. Tag: Was tun gegen Mobbing? Basistheorie und Praxis
Begrüßung Hintergrund (Betriebsvereinbarung) Ziel und Ablauf des Workshops Erwartungen und Erfahrungen
Persönliche Einschätzung Reflexion von Auslösern und/oder auslösenden Aspekten bzw. Situationen Wahrgenommenes subjektives Risiko Wahrgenommene Häufigkeit
Theoretischer Input Definition, Häufigkeit, Verlauf
Soziale Bilder von Gemobbten und Mobbenden Die Gemobbten, die Mobbenden, Mobbing-Handlungen
Die Folgen für Betroffene und das Unternehmen
2. Tag: Was tun gegen Mobbing? Prävention und Intervention
Prävention von Mobbing Sammeln präventiver Aspekte aus der erlebten Erfahrung der Teilnehmenden
Interventionsmöglichkeiten Unterlagen für Betroffene , Instrumente für Ansprechpartner/innen Instrumente für Betreuende
Gespräche gezielt führen (Erst-)Gespräche mit Gemobbten, mit Mobbenden, mit dem betroffenen Team
Legistischer Exkurs Die rechtliche Situation in Österreich
Erkenntnisse sichern, Feedback, Abschluss

3.3 Gesprächsleitfäden/Checklisten

Nachfolgende Checklisten sind auch als Download verfügbar unter:
www.fgoe.org/presse-publikationen/forschung
sowohl als pdf als auch als Worddatei.

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 herrichten

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

3.3.1 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

3.3.2 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

3.3.3 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

3.4 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, Kolleg/innen, ...)
- Sich mit Vertrauten austauschen (Freund/in-

- nen, 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)

3.5 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 Zeug/innen 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.

3.6 Factsheets

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

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

12% der Befragten sind aufgrund ihrer Angaben „häufig und über sechs Monate gemobbt (zu werden)“ als deutlich gefährdet und 8% als gefährdet einzustufen. Alleinstehende, Minderheiten (ethnisch, religiös und sexuelle Orientierung) und Menschen mit Beeinträchtigung sind gemäß den Ergebnissen der Befragung lediglich zu 1-2% von Mobbing betroffen. Die Befragten geben an, dass zu 4% Männer betroffen sind.

In den Interviews geben 66% der Befragten an, Mobbingfälle in der eigenen Organisation zu kennen. 40% der online Befragten sind Mobbingfälle bekannt. Da es sich bei den Interviewpartner/innen um Führungskräfte, innerbetriebliche Expert/innen und Personal- und Gewerkschaftsbeauftragte handelte, kann eine besondere Sensibilität für das Thema vorausgesetzt werden.

Im Ranking der am häufigsten von Mobbing betroffenen Personengruppen liegen sowohl in der Online-Befragung als auch in den Interviews Frauen³ (7%) und Mitarbeiter/innen ohne Führungsfunktion (7%) sowie bereits länger im Arbeitsprozess stehende Mitarbeiter/innen (4%) voran. Alleinstehende, Minderheiten (ethnisch, religiös und sexuelle Orientierung) und Menschen mit Beeinträchtigung sind gemäß den Ergebnissen der Befragung lediglich zu 1-2% von Mobbing betroffen.

Auch in Hinblick auf die Ebenen des Mobblings 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.

³ Befragte geben an, dass zu 4% Männer betroffen sind.

Tabelle 8.

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 zur Führungskraft	13%	16%

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

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

Tabelle 9.

Ranking der 10 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% der interviewten Personen gaben an, dass in den ihnen bekannten Mobbingfällen die Ursachen für Mobbing nicht behoben wurden. 75% der online Befragten gaben an, dass das Mobbing nicht beendet werden konnte. Bei beiden befragten Zielgruppen wird also Mobbing zumeist nicht beendet.

⁴ Als besonders gefährdet wurden jene Personen eingestuft die angeben, häufig und über sechs Monate Mobbinghandlungen ausgesetzt zu sein. Es handelte sich um 12% der Befragten.

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 10.
Entwicklung für Betroffene

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

Tabelle 11.
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 Mobber/innen (11%).

Wohin wendet man sich im Falle von Mobbing?

- 54% würden es zunächst mit dem/der Kontrahent/in/Mobber/in ansprechen
- 46% würden sich an die Führungskraft wenden
- 37% würden sich an die interne Anlaufstelle wenden
- 28% würden sich an die Personalvertretung wenden
- 21% würden sich an die Geschäftsführung wenden
- 21% würden 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 Expert/innen

3.6.2 FACTS Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz <http://agency.osha.eu.int> - Mobbing 23

Die Agentur produziert zurzeit eine Reihe von Factsheets die helfen sollen, arbeitsbedingten Stress und einige seiner wichtigsten Auslöser zu bekämpfen. Mobbing steht in unmittelbarem Zusammenhang mit arbeitsbedingtem Stress. Dieses Factsheet zu Mobbing enthält Informationen und Vorschläge für alle, die konkrete Maßnahmen gegen Mobbing ergreifen möchten. Im Abschnitt „Weitere Informationen“ am Ende des Factsheets finden Sie Hinweise auf andere hilfreiche Quellen der Agentur.

Diese Quelle wird ständig aktualisiert und ausgebaut. Weitere in dieser Reihe erschienene Factsheets sind hier verfügbar.

Die Website der Agentur finden Sie unter <http://agency.osha.eu.int>

© Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Nachdruck mit Quellenangabe gestattet. Printed in Belgium, 2002 TE-02-02-003-DE-D3

3.7 Rundschreiben des Bundeskanzleramts

	<p>BUNDESKANZLERAMT  ÖSTERREICH</p> <p>Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform</p> <p>GZ•BKA-920.635/..III/1/005</p> <p>BEARBEITERINNEN•</p> <p>DR. ASTRID GÖRTZ UND</p> <p>DR. ANITA PLEYER</p>
<p>An alle Ressorts</p>	<p>PERS. E-MAIL•ASTRID.GOERTZ@BKA.GV.AT BZW.</p> <p>ANITA.PLEYER@BKA.GV.AT</p> <p>TELEFON • 01/53115/7157 BZW. 7106</p>

Betrifft: Prävention von Mobbing im öffentlichen Dienst - Rundschreiben

Mit 1. Juli 2004 ist unter BGBl. I Nr. 65/2004 eine umfangreiche Novelle zum Bundes-Gleichbehandlungsgesetz in Kraft getreten.

Mit dieser Novelle wurde u.a. zusätzlich zu dem bereits bestehenden Tatbestand der sexuellen Belästigung auch der Tatbestand der geschlechtsbezogenen Belästigung sowie der Belästigung auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder der Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung eingeführt.

Diese Tatbestände stellen Spezialfälle eines Phänomens dar, welches in der Fachwelt als „Mobbing“ bezeichnet wird.

Zur weitestgehenden Vermeidung von „Mobbing“ im Bundesdienst, sieht sich das Bundeskanzleramt über Initiative der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst im Sinne von umfassender Information und Sensibilisierung zu diesem Thema zu folgenden Ausführungen veranlasst:

1. Definition von Mobbing

Mobbing ist ein gesellschaftliches Phänomen. Deshalb muss davon ausgegangen werden, dass es auch im öffentlichen Dienst in Erscheinung tritt.

Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kolleg/innen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen verstanden,

bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.

Mobbing ist eine Form von Beeinträchtigung, die dann vorliegt, wenn wiederholte Aktivitäten das Ziel haben, mentale und manchmal auch körperliche Qualen zu bereiten; sie sind gegen eine oder mehrere Person(en) gerichtet, die aus dem einen oder anderen Grund nicht in der Lage ist/sind, sich selbst zu verteidigen.

Fachleute sprechen dann von Mobbing, wenn eine Person oder mehrere Personen häufiger über eine Zeitlang negativen Handlungen (Schikane, Isolation, Kränkungen etc.) von einer anderen oder mehreren anderen Personen ausgesetzt ist bzw. sind. Weiters muss ein Ungleichgewicht im Stärkeverhältnis vorhanden sein, sodass das Mobbingopfer es schwer hat, sich zu verteidigen. Man spricht nicht von Mobbing, wenn etwa zwei gleich starke Personen einen Konflikt austragen, oder wenn es sich um kleine Konfliktepisoden handelt.

Eine besonders schwerwiegende Form des Mobbing stellt das so genannte „Bossing“ dar, wenn der Täter in der Person des/der Vorgesetzten zu finden ist. Die Wehrlosigkeit des Opfers ist durch das hierarchische Gefälle und der daraus resultierenden Abhängigkeit hier in besonderem Maße gegeben.

Mobbing ist in jedem Fall eine Form psychischer Ge-

walt, die vom Betroffenen als Trauma erlebt wird, welches schwerwiegende gesundheitliche Folgen nach sich ziehen kann. In vielen Fällen ist eine psychische Belastungsreaktion gegeben, die von Konzentrationsstörungen, Angstzuständen, Panikattacken, Schlafstörungen, Versagens- und Schuldgefühlen und/oder Depressionen begleitet sein kann und in schwerwiegenden Fällen in eine Suchterkrankung oder in einen Suizid münden kann. 15% der Suizide sind auf Mobbing zurückzuführen!

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland in Auftrag gegeben, welche die Häufigkeit von Mobbinghandlungen untersuchte:

- Gerüchte/Unwahrheiten (62 %)
- Arbeitsleistung falsch bewertet (57 %)
- Ständige Sticheleien und Hänseleien (56 %)
- Wichtige Informationen werden verweigert (52%)
- Arbeit wird massiv und ungerecht kritisiert (48 %)
- Ausgrenzung/Isolierung (40 %)
- Als unfähig dargestellt (38 %)
- Beleidigungen (36 %)
- Arbeitsbehinderung (26 %)
- Arbeitsentzug (18 %)

Näheres unter <http://www.baua.de/fors/fb02/fb951.pdf>

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 Täter/innen und Opfer(n) und Mittäter/innen auszugehen.

2. Phasen des Mobbing

Konfliktphase

Am Anfang steht ein ungelöster oder schlecht bearbeiteter Konflikt, das Opfer kann mit dem Konflikt jedoch noch umgehen. Es zeigen sich noch keine somatischen Erscheinungen. Die Aggression auf Seiten des Täters ist noch schwer fassbar.

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.). 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).

Öffentlichkeitsphase

Die Entwertung des Opfers gibt dem Täter 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“, arbeitsrechtliche Konsequenzen drohen. Das Opfer wendet sich nach außen, an den Dienststellenleiter oder an einen Personalvertreter, von denen oft die Vorurteile übernommen werden. Es kommt zu täterorientierten Lösungen, die Stigmatisierung wird verstärkt. Der psychische Zustand des Opfers verschlechtert sich (Dauer: zwei bis sechs Jahre).

Ausschlussphase

In der letzten Phase kommt es zu direkter Ausübung von Gewalt, Beschuldigungen, psychisch krank zu sein und zwangsweise Begutachtungen oder auch 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.

3. Folgen für die Organisation

Verringerte Arbeitsleistung

Dies trifft nicht nur auf das Mobbingopfer zu, sondern auf alle am Mobbingprozess Beteiligten. Bei den Betroffenen nimmt auf Grund der psychischen Belastungssituation die Konzentration ab, die Fehleranfälligkeit steigt. Die Täter 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 Mitarbeitern (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 Betriebsklimas

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 Kuraufenthalten. Dazu kommen Kosten aus lang anhaltender Arbeitslosigkeit, Umschulungsmaßnahmen oder vorzeitigem Ruhestand. Weitere Kosten entstehen aus einer Suchterkrankung und der Versorgung der Hinterbliebenen nach einem Suizid.

Laut Schätzungen der GÖD kostet ein Mobbingfall im Schnitt € 50.870,- pro Jahr.

Mobbing-Raten in Europa

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

Näheres unter <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/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!

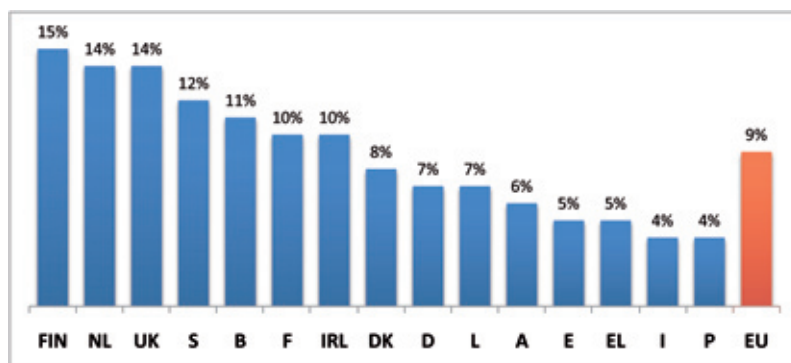
Mobbing ist ein Verstoß gegen die Menschenwürde sowie eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts und verursacht nicht zuletzt auch gesundheitliche Störungen.

Auch wenn es den Straftatbestand „Mobbing“ in Österreich derzeit noch nicht gibt, ist es doch möglich, einzelne Mobbinghandlungen gemäß StGB strafrechtlich zu bewerten. Als Straftatbestände, die mit Mobbing in Zusammenhang stehen können, lassen sich etwa „üble Nachrede“, „Beleidigung“, „Urkundenunterdrückung“, „Verleumdung“, „Ehrenbeleidigung“, aber auch „Nötigung“, „Täuschung“, „Drohung“ und „gefährliche Drohung“ nennen. Die/Der Betroffene hat also nicht nur die Möglichkeit der zivilrechtlichen Klage, es kann auch Strafanzeige gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Vorgesetzte erstattet werden, die Mobbing betreiben.

Hinsichtlich der sexuellen Belästigung, der geschlechtsbezogenen Belästigung und der Belästigung auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder der Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung sieht das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz dienst- und disziplinarrechtliche Konsequenzen sowie einen Mindestschadenersatzanspruch von € 720,- vor.

Abbildung 8.

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



4. Mobbing-Prävention

Zur Fürsorgepflicht des/der Vorgesetzten gehört es, Mitarbeiter/innen vor den Auswirkungen psychischer Gewalt zu schützen, unter welche „Mobbing“ zweifellos einzureihen ist.

Ein gutes Arbeitsklima ist die beste Mobbing-Prävention! Dazu gehören:

- Gegenseitige Wertschätzung
- Offene Kommunikation
- Transparenz
- Gute Führungsqualität
- Ethik in der Dienststelle
- Partizipation der Mitarbeiter/innen...

Was kann die einzelne Führungskraft tun?

- 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 Mobbingopfer (z.B. Dienstfreistellung, um Beratung in Anspruch zu nehmen)

Was kann der Dienstgeber Bund tun?

Zur Mobbing-Prävention gehört vor allem, den Grad der Informiertheit zum Thema möglichst hoch zu halten und Bewusstseinsbildung zu fördern. Wissen über Mobbing auf der Seite der Personalverantwortlichen und Führungskräfte wie auf Seiten der Personalvertretung und der Mitarbeiter/innen ist ein wichtiger Schritt.

Im Interesse der Mobbing-Prävention wird Informations- und Aufklärungsarbeit durch das Bundeskanzleramt in Form von Vorträgen und Workshops geleistet. Um die Kosten für Mobbing-Präventionsmaßnahmen gering zu halten, sollen vorhandene Ressourcen genutzt werden. Das Bundeskanzleramt beabsichtigt daher in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst Workshops insbesondere für Gleichbehandlungsbeauftragte, Mitarbeiter/innen von Personalabteilungen und Personalentwickler/innen zu diesem Thema abzuhalten.

Eine erste diesbezügliche Veranstaltung findet am 17. Oktober 2005 am Zentrum für Verwaltungsmanagement Schloss Laudon statt. Diese richtet sich an die Gesamtheit der Mitarbeiter/innen des Bundes, insbesondere an:

- Führungskräfte
- Mitglieder der Personalvertretungsorgane
- Mitarbeiter/innen von Personalabteilungen
- Personalentwickler/innen
- Gleichbehandlungsbeauftragte und Kontaktfrauen
- Behindertenvertrauenspersonen
- Betriebsärzt/in

Weiters ist beabsichtigt, die Mobbing-Prävention mit bestehenden Personalentwicklungsinstrumenten zu verknüpfen.

3.8 Anlaufstellen

Nachfolgend finden Sie ausgewählte österreichweite Anlaufstellen:

Telefonseelsorge
www.telefonseelsorge.at
 Tel. 142

IBG Institut für humanökologische Unternehmensführung
www.ibg.co.at

Österr. Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung
www.netzwerk-bgf.at

Berufsverband Österreichischer Psychologinnen und Psychologen
www.boep.or.at

BÖP Helpline
www.boep.or.at/hl/help.htm
 Tel. 01 / 504 8000

Psychnet: Liste von qualifizierten, eingetragenen Psycholog/innen
www.boep.or.at/psychnet/dbase/psylist.php

Österr. Bundesverband für Psychotherapie ÖBVP
www.psychotherapie.at
 Tel. 01 / 512 7090

Pro mente austria
www.promenteaustria.at
 etc.

4 Rechtliche Situation – Rechtsdurchsetzung

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 11 Zivil-, straf- und verwaltungsrechtliche Bestimmungen gegen Mobbing).

4.1 2. Dienstrechts-Novelle 2009

In der 2. Dienstrechts-Novelle 2009 wird dezidiert ein „Mobbingverbot“ ausgesprochen. Die Mobbing-Definition orientiert sich an Leymann. Im Sinne einer umfassenden Mobbing-Prävention wird klargestellt, dass Mobbing eine Dienstpflichtverletzung darstellt. Der gebotene „achtungsvolle“ Umgang miteinander wird wie folgt definiert: „Sie oder er hat im Umgang mit ihren oder seinen Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verhaltensweisen oder das Schaffen von Arbeitsbedingungen zu unterlassen, die deren menschliche Würde verletzen oder dies bezwecken oder sonst diskriminierend sind.“

2. Dienstrechts-Novelle 2009 - § 43a (2).doc

Artikel 1

Änderung des Beamten-Dienstrechtsgesetzes 1979

Das Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979, BGBl. Nr. 333, zuletzt geändert durch das Bundesgesetz BGBl. I Nr. XXX/XXXX, wird wie folgt geändert:

16. Nach § 43 wird folgender § 43a samt Überschrift eingefügt:

„Achtungsvoller Umgang“ (Mobbingverbot)

§ 43a. Die Beamtin und der Beamte haben als Vorgesetzte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter ihren Vorgesetzten gegenüber sowie einander mit Achtung zu begegnen und zu einem guten Funktionieren der dienstlichen Zusammenarbeit beizutragen. Sie oder er hat im Umgang mit ihren oder seinen Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verhaltensweisen oder das Schaffen von Arbeitsbedingungen zu unterlassen, die deren menschliche

Würde verletzen oder dies bezwecken oder sonst diskriminierend sind.“

Artikel 4

Änderung des Richter- und Staatsanwaltschaftsdienstgesetzes

Das Richter- und Staatsanwaltschaftsdienstgesetz, BGBl. Nr. 305/1961, zuletzt geändert durch das Bundesgesetz BGBl. I Nr. XXX/XXXX, wird wie folgt geändert:

2. Nach § 57 wird folgender § 57a samt Überschrift eingefügt:

„Achtungsvoller Umgang“ (Mobbingverbot)

§ 57a. Die Richterin und der Richter haben als Vorgesetzte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter ihren Vorgesetzten gegenüber sowie einander mit Achtung zu begegnen und zu einem guten Funktionieren der dienstlichen Zusammenarbeit beizutragen. Sie oder er hat im Umgang mit ihren oder seinen Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verhaltensweisen oder das Schaffen von Arbeitsbedingungen zu unterlassen, die deren menschliche Würde verletzen oder dies bezwecken oder sonst diskriminierend sind.“

Erläuterungen

Zu Art. 1 Z 16 (§ 43a BDG 1979):

Nach derzeitiger Rechtslage ist unklar, ob und inwieweit das so genannte Mobbing, welches nicht vom Bundes-Gleichbehandlungsgesetz erfasst ist, eine Dienstpflichtverletzung darstellt. Das BDG 1979 enthält dazu keine spezifischen Regelungen.

Unter Mobbing versteht man eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kolleginnen und Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird (siehe dazu auch das Rundschreiben des Bundeskanzleramts, GZ BKA-931.015/0002-III/7/2005)

Schon § 26 der Dienstpragmatik 1914 enthielt eine Verpflichtung der Bediensteten zum achtungsvollen Umgang mit ihren Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen. Im Gegensatz dazu findet sich in den §§ 43 bis 45 BDG 1979 keine ausdrückliche Regelung, welche die Art und Weise des Umgangs von Bediensteten mitein-

ander bzw. den allgemeinen „Betriebsfrieden“ zum Inhalt hat. Mobbinghandlungen sind jedoch schon nach derzeitiger Rechtslage als Dienstpflichtverletzungen zu qualifizieren, wenn durch sie entweder Tatbestände des gerichtlichen Strafrechts (etwa Körperverletzung oder ehrenrühriges Verhalten) verwirklicht werden oder wenn aus ihnen Rückschlüsse auf dienstlich relevante Charaktermängel gezogen werden können.

Um Mobbing hinkünftig zielsicher und schnell unterbinden und ahnden zu können, um die Informiertheit und Bewusstseinsbildung unter den Bediensteten zum Thema „Mobbing“ zu fördern, aber auch um gegenüber den Bediensteten klarzustellen, dass es sich bei einem derartigen Verhalten um eine Dienstpflichtverletzung handelt, sieht der neue § 43a BDG 1979 deshalb eine eindeutig formulierte Verpflichtung der Bediensteten zum achtungs- und respektvollen Umgang miteinander vor. Mit der Textierung dieser Bestimmung wird – um eine überschießende Ahndung von zwischenmensch-

lichem Fehlverhalten hintanzuhalten – an die ständige Rechtsprechung des Verwaltungsgerichtshofs angeknüpft, der zufolge nicht jede spontane Gemütsäußerung etwa einer oder einem Vorgesetzten gegenüber „auf die Goldwaage gelegt“ wird (VwGH 11.12.1985, 85/09/0223; 4.9.1989, 89/09/0076) und disziplinarrechtliche Folgen nach sich zieht. Nur dann, wenn „die menschliche Würde eines Kollegen oder Vorgesetzten verletzt“ oder die dienstliche Zusammenarbeit und damit der Betriebsfriede „ernstlich gestört“ wird (VwGH 11.12.1985, 85/09/0223; 16.10.2001, 2001/09/0096), ist das Verhalten disziplinarrechtlich zu ahnden.

Dies ist auch dann der Fall, wenn Verhaltensweisen gesetzt werden, die für die betroffene Person unerwünscht, unangebracht, beleidigend oder anstößig sind. Der Begriff „Diskriminierung“ umfasst somit auch die Schaffung feindseliger oder demütigender Arbeitsbedingungen.

Tabelle 12.

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-GIBG)	Sexuelle Belästigung § 8 B-GIBG
	Belästigung § 8a B-GIBG
	Belästigung § 16 B-GIBG
	Sexuelle Belästigung und Belästigung § 19 B-GIBG
Gleichbehandlungsgesetz (GIBG)	Sexuelle Belästigung § 6 GIBG
	Belästigung § 7 GIBG
	Rechtsfolgen der Verletzung des Gleichbehandlungsgebotes § 12 GIBG
	Belästigung § 21 GIBG
	Rechtsfolgen der Verletzung des Gleichbehandlungsgebotes § 26 GIBG
Bundes-Behinderten- gleichstellungsgesetz (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 Angelegenheiten
	... für das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Strafgesetzbuch (StGB)	Körperverletzung § 83 StGB
	Beharrliche Verfolgung § 107a StGB
	Fortgesetzte Gewaltausübung* § 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

⁶ Vom Plenum des Nationalrats am 11.3.2009 beschlossen; In-Kraft-Treten 1.6.2009.

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

Tabelle 13.

Wichtige Aspekte bei der Beweissicherung

<p>Beweissicherung (sich selbst klar werden, Leitung von der Richtigkeit der eigenen Wahrnehmung überzeugen)</p> <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 Zeug/innen und ev. Bestätigung der eigenen Aufzeichnungen • Berichten von Vorfällen an Vertrauenspersonen – indirekte Zeug/innen
<p>Mobbing-Tagebuch (siehe 3.5. Das Mobbing-Tagebuch)</p>
<p>Besondere Beweismaßregeln im Zusammenhang mit Belästigungsschutz - Gleichbehandlungsrecht</p> <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.

- OGH⁷ 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. [...]

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

⁷ 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.

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 einzuhaltenen 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 sechs 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 vier bis acht 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 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 ankündigte, 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 Sachverständigengutachten) 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.

5 Literatur

Arentewicz, G., Fleissner, A. (Hrsg) (2003): Arbeitsplatzkonflikte. Mobbing als Psychoterror am Arbeitsplatz. Ursachen, Folgen und Formen der Hilfe. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main

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

Baruck, D. (2002): Mobbing als Konfliktform in Organisationen. Broschüre. GRIN Verlag

Eckardstein, D., Lueger, G., Niedl, K., Schuster, B. (1995): Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb. Herausforderung für Personalmanager und Gesundheitsexperten. Hampp Verlag, München und Mering

Esser, A., Wolmerath, M. (1999, 3. Ausgabe): Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Ausgabe für die Bundesrepublik Deutschland, Bund-Verlag, Frankfurt am Main

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. Böhlau Verlag, Wien

Glasl, F. (2002). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, 7. Auflage. Hauptverlag (Bern, Stuttgart, Wien).

Goldfuss, J. (2002): Schluss mit Mobbing. Über Motive, Methoden und den Mut zur Gegenwehr. Lexika-Verlag, Würzburg

Heeren, A., Schild, I. (2002): Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz. Möglichkeiten der Prävention und Intervention. Hampp Verlag, München und Mering

Hesse, J., Schrader, H. (1995): Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst. Ratgeber für Betroffene und Vorgesetzte. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main

Hirigoyen, M. (2002): Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt. C. H. Beck Verlag, München

Kloimüller, I., Gabriel, T., Schurian, S., Ernst, R., Riedler, B. (2009). Mobbing und was öffentliche Organisationen dagegen tun können. Gesamtstudienbericht. Downloadpublikation www.fgoe.org

Kolodej, C. (1999, 2. Auflage 2005): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen und Tipps für Betroffene, Führungskräfte und BeraterInnen. WUV-Universitätsverlag, Wien

Kolodej, C. (2008): Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene. Facultas, WUV, Wien

Körner, R. (2002): Albtraum Mobbing. Hilfe zur Selbsthilfe bei Konflikten im Beruf. Verlagsgesellschaft Weinmann, Filderstadt

Knorz, C., Zapf, D. (1996): Mobbing. Eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Kratz, H. (1998): Mobbing. Erkennen, Ansprechen, Vorsorgen. Hampp Verlag, München und Mering

Krowatschek, D., Krowatschek, G. (2006): Was tun?. Mobbing erfolgreich beenden. Hilfen für Opfer und Täter. Broschüre, AOL, Lichtenau

Leymann, H. (1993): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt Verlag, Reinbeck bei Hamburg

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

Meschkatat, B., Stackelbeck, M., Langenhoff, G. (2002): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Wirtschafts-verlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven

Niedl, K. (1995): Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Hampp Verlag, München und Mering

Nöllke, M. (2000): Konflikte mit Kollegen und Chefs. Konflikte wahrnehmen, analysieren und lösen. Rechtliche Schritte bei Mobbing, Abmahnung und Kündigung. Haufe Verlag, Deutschland

Pöller, R. (2003): Mobbing. Behandlung in der psychosomatischen Rehabilitation. Downloadpublikation, PDF

Schlaugat, K. (1999): Mobbing am Arbeitsplatz. Eine theoretische und empirische Analyse. Hampp Verlag, München und Mering

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. Manz Verlag, Wien

Zuschlag, B. (2001): Mobbing. Schikane am Arbeitsplatz. Hogrefe-Verlag, Göttingen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Definition n. Leymann (1993): Wichtige Aspekte	7
Abbildung 2	Ebenen von Mobbinghandlungen (nach Leymann).....	8
Abbildung 3	Risiko Faktoren für Mobbing (Zapf, 1999)	10
Abbildung 4	Übersicht über Mobbing-Prävention und Mobbing-Intervention	11
Abbildung 5	Prävention von Mobbing	12
Abbildung 6	Präventionsmöglichkeiten für Organisationen	12
Abbildung 7	Bausteine einer konfrontativen Intervention	19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Qualifizierungsmodule für Mobbing-Prävention	14
Tabelle 2	Methoden der betrieblichen Intervention	16
Tabelle 3	Voraussetzungen für die Arbeit als betriebliche Ansprechperson	16
Tabelle 4	Grundsätze und Voraussetzungen konfrontativer Interventionen	17
Tabelle 5	Was Betroffene gegen Mobbing tun können	20
Tabelle 6	Mögliche gesundheitliche Folgen von Mobbing für Betroffene	21
Tabelle 7	Konzept für Workshop	28
Tabelle 8	Ebenen des Mobbing, im Falle von Mobbing	32
Tabelle 9	Ranking der 10 häufigsten Mobbinghandlungen	32
Tabelle 10	Entwicklung für Betroffene	33
Tabelle 11	Entwicklung für Mobbende	33
Tabelle 12	Zivil-, straf- und verwaltungsrechtliche Bestimmungen gegen Mobbing	39
Tabelle 13	Wichtige Aspekte bei der Beweissicherung	40

Impressum:

Herausgeber:

Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH
1020 Wien, Aspernbrückengasse 2
Zuständige Gesundheitsreferentin: Mag.^a Gerlinde Rohrauer-Näf, MPH

Konzept und für den Inhalt verantwortlich:

Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, MBA
IBG - Institut für humanökologische Unternehmensführung
1070 Wien, Mariahilferstraße 50/3/14, www.ibg.co.at

Autorinnen:

Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, MBA
Mag.^a Dr.ⁱⁿ Theresia Gabriel
Mag.^a Silvia Schurian
Mag.^a Beate Riedler
IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung

Unter Mitarbeit von:

HR Dir. 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

Grafik: Barbara Ringseis, www.rentadesigner.at

Druck: Robitschek & Co GesmbH, Wien

Februar 2010

Die Erstellung dieses Leitfadens erfolgte in Kooperation mit



Gedruckt nach der Richtlinie des Österreichischen Umweltzeichens
„Schadstoffarme Druckerzeugnisse“
Robitschek & Co GesmbH, Wien • UW 698 DAS

