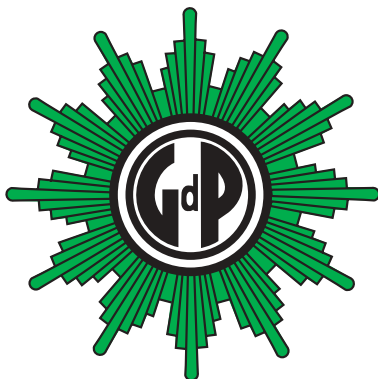


# GdP Arbeitshilfe

# 9

Ein Service der  
Abteilung  
Bildung/Werbung

## MOBBING am Arbeitsplatz



Gewerkschaft der Polizei  
– Bundesvorstand –

## Inhalt:

Und plötzlich ist alles Mobbing	3
Woher kommt das Wort?	4
Was Mobbing tatsächlich ist	4
Wie Mobbing betrieben wird	6
Warum Mobbing betrieben wird	10
Warum Mobbing krank und müde macht	13
Die rechtliche Situation	16
Wie sich Mobbing vorbeugen lässt	18
Sensibilisierung für das Thema	20
Widerstände gegen das Thema	21
Gestaltung und Durchsetzung einer Dienstvereinbarung	23
Dienstvereinbarung – Muster	24
Was bei akutem Mobbing getan werden kann	28
Kurzanalyse eines Mobbingfalls	30
Informationsquellen	31

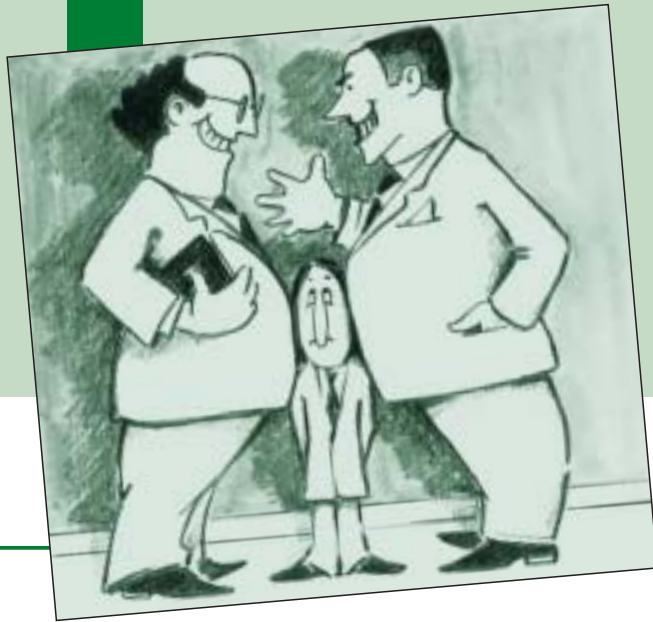
## Impressum:

Herausgeber:  
 Gewerkschaft der Polizei  
 – Bundesvorstand –  
 Abt. Bildung/Werbung  
 Forststraße 3a, 40721 Hilden  
 E-Mail: [gdp-bund-hilden@gdp-online.de](mailto:gdp-bund-hilden@gdp-online.de)  
 Internet: [www.gewerkschaftderpolizei-online.de](http://www.gewerkschaftderpolizei-online.de)

Text: Dr. Axel Esser, Dipl.-Psychologe

Gestaltung und Druck:  
 Wölfer, Druck · Verlag · Werbeservice  
 42781 Haan

## Und plötzlich ist alles Mobbing



Inzwischen sind die Worte „mobben“ und „Mobbing“ im Kollegenkreis häufiger zu hören. Nicht selten wird heute mit Mobbing bezeichnet, was früher Zwist, Hänkeln, Nörgelei oder etwa überzogene Kritik genannt wurde. Diese Inflation bei der Benutzung des Wortes Mobbing scheint jenen Recht zu geben, die darin nur ein Modewort sehen, hinter dem nichts wirklich Neues steckt. Beginnen wir also mit den skeptischen Betrachtungen.

Die Überzeugung, dass Mobbing nur ein überflüssiges Modewort ist, kann verschiedene Gründe haben. Manche sagen, so etwas hätte es schon immer gegeben. Früher hätte man beispielsweise gesagt: Lehrjahre sind keine Herrenjahre. Jeder Lehrling hätte gewusst, dass er sich auf harte Zeiten einzustellen hätte. Allein deswegen bräuchte man kein neues Wort dafür. Andere glauben, dass die Menschen nur wehleidiger und zimperlicher geworden sind oder dass Mobbing nur solche Menschen treffen würde, die zu empfindlich seien. Wieder andere vermuten, dass sich Psychologen und andere Sozialbetreuer lediglich wichtig machen und neue Tätigkeitsfelder erschließen wollten. Insgesamt sinkt jedoch die Zahl der Verantwortlichen, die schlichtweg behaupten, dass es Mobbing überhaupt nicht gibt. Häufiger ist jetzt zu hören:

**„Mobbing, das gibt's schon – aber bei uns nicht!“**

Die Verbreitung des Begriffs hat sicherlich damit zu tun, dass das Thema in den letzten

Jahren sehr große Aufmerksamkeit in den Medien gefunden hat. Mancher versucht vielleicht deswegen auch seinem Anliegen mehr Gewicht und Bedeutung zu verleihen, indem er anstelle von „Mein Vorgesetzter ist stur“ eindringlicher formuliert: „Mein Vorgesetzter mobbt mich.“ Die Leichtfertigkeit, mit der heute manchmal das Wort Mobbing benutzt wird, liegt sicher auch daran, dass viele Beschäftigte durch die Medienberichte eben nur „ein bisschen“ informiert sind. Im Vergleich dazu haben sich zwar viele Betroffene, aber nur wenige Beschäftigte und Personalratsmitglieder intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt.

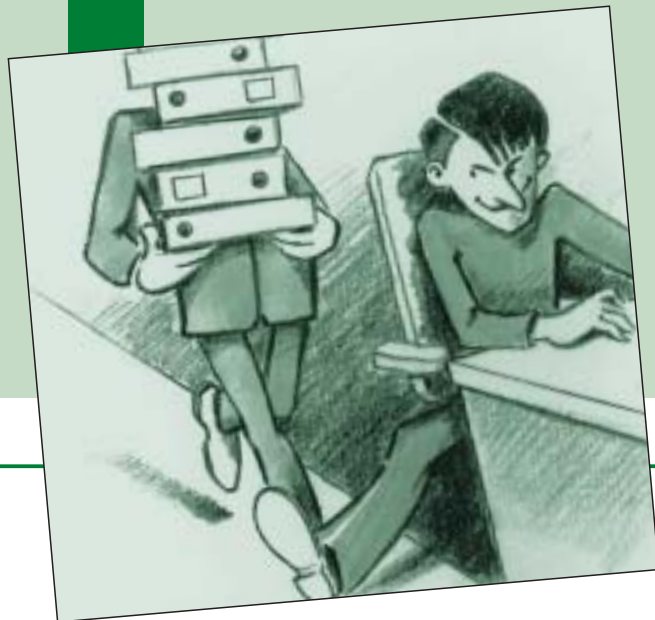
Es sollte andererseits zu denken geben, dass der Fachbegriff Mobbing, den vor sieben Jahren so gut wie niemand in Deutschland kannte, inzwischen zu einem Alltagsbegriff geworden ist. Durch ihn haben diffuse betriebliche Missstände sowie Notlagen und Katastrophen von Beschäftigten endlich einen Namen bekommen, welche zuvor schlecht zu fassen, kaum zu verstehen und nicht zu beheben waren. Wer sich genauer mit der Problematik befasst, wird sensibel für die Vielzahl unerfreulicher zwischenmenschlicher Vorgänge im Arbeitsleben. Diese erfüllen zwar nicht allesamt den Tatbestand des Mobbing, liegen aber häufig genug unter dem Niveau eines zivilen, demokratischen Umgangs miteinander. Mit dem Begriff Mobbing ist zumindest die Diskussion über humane Arbeitsbedingungen, aber auch über sozialverträgliche Konfliktführung erneut bewegt worden.

## Woher kommt das Wort?

Der Begriff Mobbing ist kein amerikanischer oder englischer Exportartikel, wie man vielleicht vermuten wird, sondern ein Kunstwort. Er wurde von dem schwedisch-deutschen Psychologen Heinz Leymann als Fachbegriff eingeführt, um eine eigenständige und charakteristische Bezeichnung für seine Beobachtung problematischer Vorgänge im Arbeitsleben zu ha-

ben. Dabei erschien ihm das englische Hauptwort „mob“ (übersetzt = zusammengerottete Menschenmenge) bzw. das Verb „to mob“ (übersetzt = gemeinschaftlich über jemanden herfallen) besonders geeignet. Der Begriff wird vorzugsweise im skandinavischen und deutschsprachigen Raum benutzt, findet aber zunehmende Verbreitung und Akzeptanz europaweit.

## Was Mobbing tatsächlich ist




Der Begriff Mobbing geht auf den in Schweden tätigen Arbeitspsychologen Heinz Leymann zurück, der in den achtziger und neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts als Erster die Beobachtung machte, dass Arbeitnehmer allein durch zwischenmenschliche Feindseligkeit am Arbeitsplatz extrem körperlich und seelisch belastet und psychosomatisch krank werden können. Heute scheint das beinahe eine selbstverständliche Feststellung, aber es handelte sich tatsächlich um eine wissenschaftlich neue Entdeckung. Zwar hatte man schon lange Forschungen zu Konflikten am Arbeitsplatz betrieben, andererseits waren die psychosomatischen Erkrankungsrisiken von Stress

bekannt, nur hatte niemand zuvor so genau beobachtet, wie stark Menschen durch solche, oft nur unterschwellige Feindseligkeiten seelisch und sozial in die Enge getrieben werden können. Mobbing, so schätzen wir heute ein, ist ein extremer sozialer Stressor. Seit Leymann seine Beobachtungen und sein Konzept veröffentlicht hat, zeigte sich auch unerwartet, wie erschreckend häufig solche Geschehnisse im Arbeitsleben vorkommen.

Mobbing ist relativ leicht zu beschreiben. Bücher und Artikel sind voll von Berichten über solche Vorkommnisse. Was ist bei Mobbing allgemein zu beobachten? Kollegen und/oder Vorgesetzte handeln fortgesetzt in feindseliger

Weise gegenüber einem Mitarbeiter einer Dienststelle. Die Feindseligkeit bewegt sich häufig in einer Grauzone zwischen offenen und verdeckten, zwischen noch legalem und illegitimem Vorgehen. Böswilligkeit wird hinter Kollegenscherzen versteckt, Sabotage wird als Versehen deklariert, Abwertungen werden hinter dem Rücken verbreitet. Arglosigkeit, persönliche Schwachstellen werden systematisch ausgenutzt. Fehler desjenigen werden gnadenlos herausgepickt, aufgebauscht oder sogar künstlich herbeigeführt. Versuche einer Klärung im Gespräch werden abgeblockt. Es wird so getan, als gäbe es gar keinen Anlass zu einer Aussprache. Ein diffuses und zugleich eindeutiges Klima der Ablehnung und Handlungsunfähigkeit breitet sich um den Betroffenen aus.

Mobbing ist jedoch nicht so leicht in eine allgemein gültige Definition zu bringen. Wie bei „Stress“ oder „Konflikt“ ist auch für den Begriff „Mobbing“ keine Festlegung im Sinne einer völlig eindeutigen und zeitlosen (quasi mathematischen) Definition möglich. Soziale Angelegenheiten haben immer Unschärfen, sie verändern sich im Zeitverlauf und es gibt Grenzfälle. Die zunehmende Erfahrung mit Mobbingvorgängen unterschiedlicher Art führte dazu, über gewisse Unzulänglichkeiten in der bisher verbreiteten Definition von Leymann nachzudenken und sie neu zu fassen.



**Definition: Mobbing** ist 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 eine 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 soziale Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufrieden stellende Lösung schwinden, und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.

(Wolmerath & Esser 2000)

Mobbing lässt sich allerdings schwer allein über eine Definition verstehen. Vielmehr wird erst die vertiefte Beschäftigung mit den Erscheinungsformen, den Wirkungen, denen Mob-

bingbetroffene unterliegen, und eine Analyse von Ursachen, die zum Mobbing führen, zu einem wirklichen Verständnis dessen, was Mobbing im Kern ausmacht, führen.

## Wie Mobbing betrieben wird



Beim Mobbing finden im Allgemeinen nicht die gravierenden, dramatischen Grenzverletzungen und Gewalttaten statt. Es gibt sie vereinzelt schon, die extremen Taten, dass z. B. ein Auszubildender von seinem Meister im Zuge einer allgemeinen Demütigungszeremonie in Anwesenheit weiterer Gesellen zu sexuellen Handlungen aufgefordert wird, das Fahrzeug des Mobbingopfers zerkratzt oder ein Kothaufen auf dem Schreibtisch platziert wird. Die meisten Fälle von Mobbing bestehen jedoch aus einer großen Anzahl unscheinbarer, kleinerer und mittlerer Attacken, Demütigungen, Ausgrenzungen, Verunsicherungen und Diskriminierungen.

Für Außenstehende ist teilweise nicht nachvollziehbar, wie solche Sticheleien zu der gravierenden emotionalen, psychischen, sozialen und gesundheitlichen Zerrüttung von Mobbingbetroffenen führen können. Die Erkenntnis, dass dieser Zusammenhang besteht, ist das Verdienst von Heinz Leymann (1993). Er hat durch die Auswertung von Interviews mit schwedischen Beschäftigten, die aufgrund von sozialer Misshandlung aus dem Arbeitsleben ausscheiden mussten, eine Liste von 45 Mobbinghandlungen vorgelegt. Diese Liste hat in den letzten Jahren alle begleitet, die sich mit Mobbing beschäftigt haben, und weite Verbreitung in Broschüren und Büchern, aber auch in Betriebs- und Dienstvereinbarungen gefunden. So hilfreich diese Liste als konzentriertes Anschauungsmaterial gewesen ist, so problematisch war der Anspruch auf Vollständigkeit. Persönliche Berichte von Betroffenen und Schil-

derungen aus Presse und Literatur haben gezeigt, dass es eine wesentlich größere Bandbreite von Mobbinghandlungen gibt. Dabei ist in diesem Jahr ein neuer Katalog veröffentlicht worden (Wolmerath & Esser 2000), in dem auch eine neue Systematik des Mobblings vorgestellt wurde. Einen abschließenden Katalog von Mobbinghandlungen wird es nicht geben, weil die Phantasie auch beim Mobben keine Grenzen kennt und weil sich betriebliche Verhältnisse ständig ändern und neue Formen der Schikane und Feindseligkeit hervorbringen werden.

Zum Verständnis: Mobbing besteht nicht nur aus aktivem Tun, sondern kann auch durch aktives Unterlassen hervorgerufen werden. Die hier aufgelisteten Verhaltensweisen stellen sozusagen die „Bausteine“ des Mobblings dar, denn ohne solche Verhaltensweisen gibt es kein Mobbing. Mobbing ist keine Erscheinung, die allein durch Verhältnisse und Bedingungen entsteht, sondern wird immer durch menschliches (Fehl-)Verhalten hervorgebracht. Wichtig ist auch zu verstehen, dass das Auftreten von einzelnen Handlungen, die in der Liste vertreten sind, noch kein Beweis für das Vorliegen von Mobbing ist, sondern dass sie allenfalls ein Indiz dafür darstellen. Viele der aufgelisteten Handlungen können auch in „normalen“ Konflikten als fahrlässiges Verhalten (gegenseitiges Aufziehen ist allgemein üblich, verursacht aber bei einer besonderen Person ausgesprochen negative Wirkungen) oder einmalige oder kurzfristige Feindseligkeiten, die kein Mobbing sind, in Erscheinung treten.

Die Suche nach Verbindungsgliedern der unterschiedlichen Mobbinghandlungen hat zu zehn Kategorien geführt. Es gibt zunächst einmal Angriffe auf die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen (1). Durch unterschiedliche Formen von Sabotage wird entweder die tatsächliche Arbeitsleistung, das herzustellende Produkt, die Dienstleistung oder generell das Leistungsvermögen der angegriffenen Person behindert oder verhindert. Weiter lassen sich direkte Angriffe auf den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses feststellen, bei denen auf Kündigung und Entlassung hingearbeitet wird, obwohl bei nüchterner Prüfung dafür kein Anlass bestehen würde, oder Mitarbeiter willkürlich mit zweierlei Maß gemessen werden (2). Eine nächste Kategorie bildet die Angriffsform „destruktive Kritik“ (3), bei der es nicht um eine Verbesserung einer Schlechtleistung oder um

die Abhilfe bei einem Missstand geht, sondern (vermeintliche) Fehler zur Demontage der Person genutzt werden. Die nächsten Kategorien beinhalten Vorgehen zur Zerstörung der sozialen Integration (4) oder zur Vernichtung des sozialen Ansehens (5). Es gibt außerdem gezielte Angriffe auf das Selbstwertgefühl (6) ebenso wie Versuche, Schreck, Angst und Ekel hervorzurufen, um die angegriffene Person zu schwächen oder in Panik zu versetzen (7). Viele Angriffe gehen gegen die Privatsphäre (8), wieder andere gegen Gesundheit und körperliche Unversehrtheit (9). Schließlich ist das mutwillige, desinteressierte, abfällige Versagen von Hilfe (10) als eine eigenständige Kategorie von Mobbinghandlungen anzusehen. Die Rubriken 4, 5, 8 und 9 entsprechen denen, die bereits Leymann herausgearbeitet hat.

## Liste der 100 + Mobbinghandlungen

(Bausteine des Mobbingprozesses)

### 1 Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen

Sabotage: Beschädigung, Diebstahl, Manipulation von Arbeitsmitteln  
 Unterschlagung von Arbeitsergebnissen (Unterlagen, Dateien sind „weg“)  
 Manipulation von Arbeitsergebnissen (gezielt Fehler einfügen)  
 Erzeugen von Störungen (z. B. unsinnige Telefonate, Unterbrechungen)  
 Vorenthalten (Fälschen) von arbeitsrelevanten Informationen  
 Gezielte Unterdrückung von Informationen über Besprechungen, (End-)Termine  
 Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten (z. B. ausgemusterte Ordner sortieren)  
 Anordnung, keine Tätigkeit während der Arbeitszeit auszuüben  
 Anordnung von systematisch überfordernden Tätigkeiten  
 Zuweisung von Arbeiten, die der Betroffene nicht mag (Achillesfersen-Methode)  
 Zuweisung von objektiv zu viel Arbeit („Zuschütten“)  
 Willkürlich auf liegen gebliebener Arbeit (wegen Urlaub, BR-Tätigkeit) sitzen lassen  
 Ungünstige Lage des Arbeitsplatzes (z. B. laut, Störungen, ungeschützt, exponiert)  
 Anordnung von systematisch unterfordernden Tätigkeiten  
 Anordnungen so gestalten, dass unvermeidlich Fehler gemacht werden  
 Manipulierte Arbeitszuweisung (nur unbeliebteste, schlechteste, schmutzigste Arbeiten)  
 Kappen üblicher Informationskanäle (kein Telefon, kein Fax, keine E-Mail)  
 Blockade von gemeinsamer Tätigkeit („Mit dem nicht!“)  
 Verweigerung von Hilfe, Unterstützung, Rat (obwohl es möglich wäre)  
 Überraschendes Zurückziehen von verbindlich zugesagter Unterstützung  
 Geistiger Diebstahl, Aneignung von Arbeitsergebnissen  
 Permanentes Anzweifeln der Kompetenz



Beschneidung der Zuständigkeit (fachlich unberechtigt, willkürlich)  
 Dienst nach Vorschrift (gezieltes Nichtmitdenken, gezielte Unflexibilität)  
 Entscheidungen werden permanent angezweifelt  
 Anweisungen werden (offen oder verdeckt) nicht ausgeführt oder sabotiert  
 Anweisungen werden wortwörtlich ausgeführt (offensichtliche Fehler einbezogen)  
 Willkürlich erzeugter Zeitdruck  
 Überraschungsangriffe (z. B. plötzliche Änderungen der Arbeitsaufträge, Termine)

## 2 Angriffe gegen das Arbeitsverhältnis

---

Ausgesuchte Fehler werden beim Vorgesetzten gemeldet („Anschwärzen“)  
 Behaupten von arbeitsrechtlichem Fehlverhalten (Urlaubszettel „verschwunden“)  
 Fehler und negative Vorfälle werden Betroffenen in die Schuhe geschoben  
 Willkürliche Abmahnungen (Gründe an den Haaren herbeigezogen)  
 Willkürliche Umsetzung/Versetzung (oder die rechtlich unwirksamen Versuche)  
 Willkürliche Kündigung (Gründe an den Haaren herbeigezogen)  
 Stechkarten werden manipuliert (ausstechen, obwohl B. noch im Betrieb ist)  
 Strafbare Handlungen werden unterstellt oder z. B. Diebesgut untergeschoben  
 Berufliche Qualifikation wird ständig in Frage gestellt  
 Willkürliches Zurückhalten von zustehendem Lohn u. a. (z. B. Urlaubsgeld, Spesen)  
 Absichtlich schlechte berufliche Beurteilung  
 Betrieblich übliche Beförderungen, angestrebte Position werden blockiert  
 Fort- und Weiterbildungsvorhaben werden gezielt behindert

## 3 Destruktive Kritik

---

Demütigende, unsachliche, überzogene, gnadenlose Kritik  
 Aufbauschen einzelner Vorfälle oder Fehler (aus einer Mücke einen Elefanten machen)  
 Generalisierung von Fehlern; pauschale Kritik („Sie machen alles falsch!“)  
 Ständige Kritik; ständig harsche Kritik  
 Unterdrückung von Verbesserungsvorschlägen und -bemühungen  
 Ständige Entmutigung; Ausbremsen der Motivation („Das schaffen Sie nicht!“)

## 4 Angriffe gegen die soziale Integration

---

Räumliche Isolation (z. B. abgelegener Arbeitsplatz)  
 Unterdrückung von Meinungsäußerungen des Betroffenen (Mund verbieten)  
 Gespräche hinter dem Rücken (Tuscheln, Tratschen, Gerüchte)  
 Anspielungen, zweideutige Bemerkungen  
 Engagement des Betroffenen wird als getarnter Egoismus diffamiert  
 Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden versetzt  
 Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden eingeschüchtert  
 Ausschließen aus der Alltagskommunikation („wie Luft behandeln“)  
 Ausschließen aus informellen/geselligen Treffen (Tür-zu-Methode)  
 Ausschließen aus üblichen gegenseitigen Freundlichkeiten im Kollegenkreis  
 Demonstratives Schweigen im Beisein des Betroffenen  
 Ignorieren von Fragen, Hilfeersuchen, Kooperationsangeboten  
 Demonstrativ aus dem Weg gehen, nicht an einem Tisch sitzen, in einem Raum sein



## 5 Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf

---

Gezielte Verleumdung, Rufmord in der betrieblichen Öffentlichkeit  
 Gerüchte verbreiten oder gezielt weiterleiten (üble Nachrede)  
 Dem Betroffenen wider besseres Wissen Böswilligkeit/Fahrlässigkeit unterstellen  
 Provokation, um die emotionale Reaktion des Gemobbten auszuschlachten  
 Beleidigung und Demütigung im Beisein Dritter  
 Verraten von persönlichen Informationen (Geheimnissen) an Dritte  
 Lächerlich machen (z. B. verbal, mit Mimik, mit Gestik, durch Karikatur)  
 In der betrieblichen Öffentlichkeit unglaubwürdig machen, blamieren, bloßstellen  
 Gezielte negative Sonderbehandlung (nur der Betroffene wird so behandelt)  
 Demonstrative scheinbar positive Sonderbehandlung (z. B. „Totloben“)  
 Psychische Erkrankung wird unterstellt  
 Beschwerden durch Dritte werden erfunden (gefälschte Briefe, Anrufe, Mails)  
 Fingierte Schreiben des oder an den Betroffenen werden öffentlich gemacht

## 6 Angriffe gegen das Selbstwertgefühl

---

Demütigung, Erniedrigung, Blamage, Häme, Abwertung (verbal, nonverbal)  
 Unterdrückung durch verbale Dominanz (z. B. anschreien)  
 Ruppige Redeweise mit dem Betroffenen  
 Menschliche Qualifikation (Charakter) wird bestritten  
 Unterstellung böser Absichten, Dummheit oder Unehrenhaftigkeit usw.  
 Verunsicherung, Kränkung, Beleidigung, Schmähung  
 Gezieltes Attackieren und Ausnutzen von persönlichen Unsicherheiten  
 Persönliche Schwächen werden publik gemacht  
 Aufbauschen von Fehlern und Unzulänglichkeiten (Herumreiten)  
 Gezielte Ungleichbehandlung (negative Sonderrolle, Ungerechtigkeiten)  
 Dauerkontrolle, übertriebene Kontrolle, berufliche Entmündigung

## 7 Schreck, Angst und Ekel erzeugen

---

Angst und Schrecken erzeugen (z. B. Einsperren, Spinnen im Schreibtisch, Leichnam im Büro ablegen, elektrischen Kurzschluss herbeiführen)  
 Ekel erzeugen (z. B. Stinkbomben sowie verdorbene Lebensmittel verstecken)  
 Einschüchtern, Bedrohen, Nötigung (z. B. Bedrohen mit Arbeitsplatzverlust)  
 Anordnung, zum Arzt zu gehen, um die psychische Gesundheit prüfen zu lassen

## 8 Angriffe gegen das Privatleben

---

(Nächtlicher) Telefonterror  
 Anrufe oder Besuche zur Kontrolle  
 Bedrängende Aufforderungen aus Urlaub, Krankschreibung zurückzukommen  
 Schlechtmachen des Betroffenen bei Familienangehörigen, Freunden  
 Familienangehörige ängstigen, angreifen, belästigen  
 Sachbeschädigung an privaten oder beruflich genutzten Gegenständen  
 Zuweisung schlechter Urlaubstermine  
 Kurzfristige Zurücknahme zugesagten Urlaubs oder Freizeitausgleichs  
 Unterschlagung von Anträgen (Urlaub, Bildung usw.)  
 Ständiges Abwerten privater Vorlieben, Interessen und Tätigkeiten  
 Ständiges Abwerten religiöser, politischer, weltanschaulicher Überzeugungen

## 9 Angriffe gegen die Gesundheit und die körperliche Unversehrtheit

Offene körperliche Übergriffe; Gewaltanwendung  
 Als Zufall oder Missgeschick getarnte Verletzungen beifügen  
 Unterlassene Hilfeleistung bei Verletzungen und Gefahrensituationen  
 Gezielte Anordnung von gesundheitsschädlichen Tätigkeiten  
 Sabotage von Sicherheitsmaßnahmen; Verschwindenlassen von Schutzmitteln  
 Sexuelle Belästigung, sexuelle Handgreiflichkeiten, Anzüglichkeiten  
 Heimliche Gabe von Medikamenten, Drogen, Alkohol (bei trockenen Alkoholikern)  
 Ungenießbarmachung oder Verunreinigung von Lebensmitteln  
 Herbeiführen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen (z. B. Zugluft, Kälte, Hitze, Lautstärke, Vibration, Tabakqualm, Sprays, Stinkbomben)  
 Ausnutzen von gesundheitlichen Handikaps und Krankheiten gegen Betroffene  
 Betroffenen zum Selbstmord auffordern

## 10 Unterlassene Hilfeleistung

Ignorieren von Mobbing Situationen (z. B. Wegschauen, Weggehen)  
 Verharmlosen, Lächerlichmachen von Beschwerden  
 Vorwürfe, Schuldzuweisung gegenüber dem Betroffenen  
 Duldung von Mobbingvorgängen  
 Unterlassene Hilfeleistung

Beachtenswert ist, dass viele Mobbinghandlungen ein „defensives“ Element haben.

Offene Aggression wird häufig vermieden – aus Selbstschutz auf Seiten der Mobbenden.

## Warum Mobbing betrieben wird



Manche Vermutung geht dahin, dass Mobbing das Ergebnis soziopathischer oder sadistischer Persönlichkeiten sein könnte. Das wird im Einzelfall so sein. Mehrheitlich handelt es sich um

nachvollziehbare Zusammenhänge und Motive, die zu Mobbingvorgängen führen. Als betriebliche Hintergründe sind insbesondere die folgenden Entwicklungen wirksam:



## Betriebliche Hintergründe für das Entstehen von Mobbing:

Organisatorische Mängel (unklare Strukturen und Aufgabenverteilung, Fehlen von Erfolgserlebnissen und Erfolgskriterien, Kundenunzufriedenheit)

Führungsschwäche (mangelnde Transparenz, mangelnde Fairness, unpersönlich)

Arbeitsverdichtung; Stress (ständige Neuerungen, Umorientierung; Fremdbestimmung)

Neid und Ungerechtigkeiten (fehlende Unterstützung, Nasenprinzip; Benachteiligung)

Fehlende Streitkultur (Konfliktvermeidung; Befehlsstrukturen ohne Korrektiv)

Angst um den Arbeitsplatz

Mobbing entfaltet seine bisweilen verheerende Wirkung allerdings nicht durch Strukturen und Mängel „an sich“, sondern z. B. durch chronisch feindseliges, herablassendes oder einschüchterndes Verhalten. Mobbing ist demzufolge ein personengebundenes Geschehen.

Eine zentrale, Erkenntnis bringende Frage lautet: Warum betreiben Menschen eigentlich Mobbing, anstatt andere Formen des zwischenmenschlichen Umgangs zu wählen? Schließlich gibt es kein „Mobbing-Gen“ und keinen „Mobbing-Zwang“. Ein Blick hinter die Kulissen zeigt ein charakteristisches Bild von denjenigen, die Mobbing betreiben. Es ist häufig zu beobachten, dass sich Mobber (in den meisten Fällen) durch diejenigen, die sie mobben, in irgendeiner für sie persönlich bedeutsamen Form beeinträchtigt, belästigt, behindert oder geschädigt fühlen. Das ist eigentlich die Grundlage eines Konflikts, auch eines Mobbingkonflikts. Dieses Schadensempfinden – das macht es schwierig – kann nun realer Natur sein, aber auch gänzlich auf Vorurteilen oder Einbildung beruhen. So empfindet mancher Dienststellenleiter den Personalrat per se als Konfliktstoff, einfach, weil es ihn gibt. Weniger leistungsstarke Mitarbeiter oder solche, die z. B. durch Krankheit oder eine Behinderung gehandikapt sind, können bei den übrigen Mitgliedern eines Arbeitsteams ein solches Gefühl der Benachteiligung (deshalb erhalten wir weniger Lohn/Anerkennung usw.) hervorrufen. Das Team ist weniger leistungsfähig oder bekommt weniger Anerkennung, weil jemand mit geringerer Leistungsfähigkeit oder Leistungsbereitschaft dabei ist. Damit können und wollen sich manche nicht abfinden. Der persönlich empfundene Schaden kann aber auch eintreten, wenn jemand anders besonders leistungsbe-

reit, ehrgeizig oder qualifiziert ist. Die dem Mobbing zugrunde liegenden Gefühle sind häufig Neid und Ärger.

Viele Beschäftigte empfinden nun bisweilen solche negativen Emotionen, ohne dass sie zu Mobbern werden. Eine zweite persönliche Bedingung, dass Mobbing betrieben wird, ist die Überzeugung, dass eine faire Konfliktführung nicht möglich oder nicht erfolgreich sein wird. Manche können z. B. nicht gut argumentieren und befürchten, dass sie verbal ihre Interessen nicht verwirklichen können: Andere kennen Konfliktführung nur als aggressive Beschädigung. Häufig lässt sich beim Mobbing aber auch herausfinden, dass ihre Motive für den Konflikt im Verborgenen bleiben müssen. So mag ein Vorgesetzter z. B. fürchten, dass eine Mitarbeiterin fähiger und engagierter ist als er selbst. Das kränkt und beängstigt ihn. Nun ist es ihm aber nicht möglich, ja geradezu undenkbar, offen im Kollegenkreis über solche Ängste zu sprechen. Stattdessen sucht er jeden Fehler der Kollegin akribisch heraus, lässt sie auflaufen und versucht mit allen Mitteln, ihre Versetzung zu betreiben. Auch die Rache für einen erlittenen „Korb“ gehört in diese Kategorie der verschwiegenen Motive beim Mobbing.

Die nächste Bedingung ist, dass die Wichtigkeit des Problems bzw. Konflikts für den oder die Mobber so gravierend ist, dass er moralische Bedenken beiseite stößt. Letzten Endes wissen die meisten Mobber, dass das, was sie tun, moralisch nicht in Ordnung ist. Dennoch tun sie es und finden in irgendeiner Form Rechtfertigungen für ihr Vorgehen. Häufig sind in der Aufarbeitung oder Schlichtung von Mobbingkonflikten derartige Begründungen zu hören: Der (Mobbingbetroffene) wäre z. B. so arrogant

gewesen, oder man hätte, um seinen Arbeitsplatz zu sichern, nach den äußersten Mitteln greifen müssen.

Nicht unerheblich ist eine – ich nenne es: personalisierende Weltsicht. Die Probleme, mit denen Menschen im Allgemeinen zu kämpfen haben, werden bei Mobbern vorzugsweise als von anderen „gemacht“ angesehen. Im Umkehrschluss sagen sie sich: Sind die anderen weg, habe ich keine Probleme mehr. Das heißt, die generelle Lösungsstrategie für Probleme wird in der Beseitigung von störenden, Angst

machenden, nervenden Menschen erhofft. Deswegen gibt es diese generelle Ausschließungs- und Vertreibungstendenz beim Mobbing.

„Erfolgreiches“ Mobbing vermag natürlich auch das Ego und das Kompetenzgefühl der Mobbenden zu speisen. Es ist der billige Triumph der Demütigung, Verunsicherung und Ausgrenzung eines selbst definierten Störenfrieds, die manchem Zeitgenossen im Arbeitsleben die einzige Genugtuung liefert.



## Persönliche Hintergründe und Motive für das Entstehen von Mobbing:

Mobber empfinden Gefahr, Beeinträchtigung und Schaden durch diejenigen, die sie durch Mobbingattacken drangsaliieren.

Mobber vermeiden eine faire Konfliktführung, weil sie sich in dieser Art geringe oder keine Chancen auf Verwirklichung ihrer Interessen ausrechnen oder weil ihre Motive peinlich und nicht offen diskutierbar sind.

Die eigenen Interessen werden als elementar erlebt und rechtfertigen scheinbar Mobbing.

Die Weltsicht ist personalisierend. Alle Probleme sind durch Menschen gemacht. Durch Beseitigung der Menschen wird scheinbar die Befreiung von Problemen erreicht.

Billiger Triumph; Rückzugskosten gering („Alles nur Spaß!“)

Für die Anwendung von Mobbing spricht auch, dass es wenig Vorbereitung braucht, einfach anzuwenden ist und dass der Überraschungseffekt zum Tragen kommt. Das Hauptziel der konflikthafter Auseinandersetzung ist nicht der eigentliche Konfliktstoff, sondern die Person des (vermeintlichen oder realen) Konfliktgegners.

Ein nicht unwesentlicher Hintergrund für Mobbing ist die in Deutschland verbreitete Form des „Nachtragens“ von Unstimmigkeiten und

Konflikten. Viele Mobbingfälle hatten ursprüngliche Auslöser, die Jahre zurücklagen. Das spätere Mobbingopfer hatte irgendwann einmal die Interessen des späteren Mobbers verletzt. Inzwischen haben sich die betrieblichen Positionen verändert oder eine für den jetzigen Mobber günstige Gelegenheit ist eingetreten. Häufig werden akute Konflikte nicht wirklich ausgeglichen und bleiben deswegen lange Zeit schwelend im Untergrund. Außerdem fehlt in der deutschen Streitkultur eine soziale Kompetenz weitgehend, die des „Versöhnens“.

## Warum Mobbing krank und mürbe macht



Es besteht die Vermutung, dass Mobbing nur besonders sensible Menschen treffen würde. Das trifft die Realität insofern, als feinfühligere Menschen bei erfolgten Mobbingattacken zunächst einmal defensiver und hilfloser reagieren. In dieser Vermutung steckt auch eine unangemessene Schuldzuweisung, nach dem Motto: „Wärscht du nicht so zimperlich, gäbe es das Problem gar nicht.“ Nun gibt es zugegebenermaßen Kollegen, die mit ihrer Dünnhäutigkeit und dem Entdecken von Problemen, wo sonst niemand eines sieht, die Toleranz anderer überstrapazieren und bisweilen Ablehnung und Häme provozieren. Abgesehen davon, dass auch dies keine systematische Ausgrenzung und Feindseligkeit à la Mobbing legitimieren würde, gibt es derartige Menschen, die wiederholt die eigene Ausgrenzung provozieren. Doch die Mehrheit der durch Mobbing Drangsalieren sind Kollegen bzw. Kolleginnen wie du und ich. Nach den Erfahrungen kann Mobbing tatsächlich jeden treffen, weil die Motive, die auf Seiten der Mobbenden liegen, in der Regel auf Neid, Missgunst, Ärger, das Gefühl der Benachteiligung, Wut, Überheblichkeit usw. basieren. Die Möglichkeiten, sich erfolgreich zu wehren bzw. erfolgreich zu überstehen, sind jedoch ungleich verteilt. Kollegen mit großem Freundeskreis, mit beruflichem Standing, mit großem Selbstwertgefühl, mit gutem Problemlöseverhalten werden seltener intensiv angegriffen und haben vor allem größere Chancen, einigermaßen heil aus der Sache herauszukommen. Mobbing wird von Außenstehenden leicht

unterschätzt. Durch Mobbing kann die berufliche Existenz und die soziale Sicherheit elementar in Frage gestellt werden. Es gibt eine im Normalfall kaum wahrgenommene Notwendigkeit für die Abwicklung des beruflichen Alltagsgeschäfts, nämlich der Kooperation und Sicherheit. Wenn ein Mitarbeiter zum Telefon greift und eine Sachinformation einholen will, geht er davon aus, dass er dabei auf halbwegs kooperationswillige Handlungspartner treffen wird. Beim Mobbing wird diese soziale Grundvoraussetzung grundlegend erschüttert. Nicht nur, dass er möglicherweise bei dem Versuch, eine telefonische Auskunft zu erhalten, systematisch in die Musikabspielung abgekoppelt wird, man verbreitet zusätzlich noch in der Behörde, dass er offensichtlich begriffsstutzig, inkompetent und arrogant sei. Der „Ruf“ eines Mitarbeiters ist eine Art sozialer Kredit. Diesen zu schädigen bedeutet beispielsweise, seine soziale Grundlage der Zusammenarbeit zu zerstören. Den sozialen Bezug zu verlieren, die Anerkennung, die Sicherheit, die Möglichkeit, im Hilfefall auch Hilfe zu bekommen, bedeutet eine hochgradige soziale Gefährdung, wodurch starker Stress ausgelöst wird.

Mobbing ist jedoch häufig so angelegt, dass weder die Gründe der Feindseligkeit, manchmal nicht einmal die Verursacher bekannt sind. Die durch Mobbing Betroffenen geraten zunehmend in eine für sie unkontrollierbare und sogar unbeeinflussbare Situation. Das erzeugt Angst und Hilflosigkeit. Wenn sich dann Kollegen und/oder Vorgesetzte zurückzie-

hen oder zusätzlich eine Schuldzuweisung oder Verniedlichung vornehmen (Motto: Du bist zu empfindlich; mach dir einfach nichts draus usw.), wachsen Verunsicherung und Angst. Aufgrund der permanenten Bedrohung reguliert der Körper fehl und psychosomatische Erkrankungen können (und werden im Allgemeinen) die Folge sein.

Beim Mobbing gelingen die Bemühungen des Betroffenen um eine Aussprache oder ein geordnetes Konfliktmanagements nicht. Basiert das Mobbing z. B. auf der überzogenen Kritik wegen Fehlern, so wird das Abstellen der Fehler mit Sicherheit eine Kritik wegen der unzureichenden Erledigung anderer Aufgaben zur Folge haben. Schließlich geht es nicht um die Bereinigung eines Missstandes, sondern um die Beseitigung eines Missliebigen. Mobber suchen intuitiv nach den persönlichen Schwachstellen ihres Gegenübers. Betroffene, die hier nicht systematische Gegenwehr leisten (können), sind auf verlorenem Posten. Es wird ein übles Spiel gespielt, in dem die Spielregeln immer wieder dann geändert werden, wenn der Betroffene eine Verbesserung seiner Lage erhofft.

Mobbing ist in vielen Fällen eine Art soziale Allergie. Die „Chemie“ scheint nicht zu stimmen, es gibt aber auch keine Bemühungen um diplomatische Umgangsformen, sondern die Ausgrenzung wird als legitimes Mittel der Wahl angesehen. Verdeckte Konkurrenz kann auch eine treibende Kraft sein. Dass Mobbing für den Betroffenen oft so schwer fassbar ist, liegt an den diversen Schutz- und Vernebelungsmechanismen, die eingesetzt werden. Die Mobber schützen sich selbst, wenn sie wissen, dass ihre Motive, ihre Aktionen in der öffentlichen Meinung nicht angesehen sein würden, wenn sie offen zu Tage kämen. Andererseits versuchen Mobber, das zu bekommen, was sie den Opfern absprechen: soziale Unterstützung, Verständnis, Bündnispartner. Sie versuchen, ihre Situation so darzustellen, dass sie selbst irgendwie als Opfer dastehen.

Allerdings hat die Scham und Selbstbegrenzung oft da ein Ende, wo Mobber offensichtlich das Gefühl gewonnen haben, dass sie die Oberhand haben. Aus diesem Motivationsgefüge erwachsen dann auch grausame Rituale und Verletzungen. Deswegen ist die öffentliche Meinung in der gesamten Dienststelle sowie

den Abteilungen ein so wichtiges Vorbeugungsmittel gegen Mobbing. Da Mobbing bei aller Feindseligkeit und gebremster Aggressivität auch ein deutliches Moment der eigenen Feigheit und Unzulänglichkeit der Mobber enthält, lassen sich Mobbingverläufe durch offene Diskussion über Mobbing und offene Verurteilung solcher Handlungsweisen erfolgreich dämpfen.

Mobbing fordert und überfordert die Betroffenen insbesondere durch seine Dauer. Die meisten Beschäftigten sind robust genug, um Zeiten von Streit und Missstimmung auszuhalten. Doch eine unkalkulierbare, überraschende durch unterschiedliche Handlungen vorgebrachte Feindseligkeit, die einen zu dauernder Hab-Acht-Stellung, zur Rechtfertigung, zur dauerhaften Absicherung im sozialen Umfeld, zur gesteigerten Selbstbeobachtung („Mach ich auch ja keinen Fehler?“) zwingt, überfordert und zermürbt auf Dauer auch die so genannten Starken. Selbstzweifel, Unsicherheit, Angst, seelische und körperliche Erschöpfung stellen sich irgendwann ein.

Ein besonders großes Problem ist die soziale Isolierung, die beim Mobbing erzeugt wird oder infolge des Mobbingprozesses eintritt. Die Alltagspsychologie weiß, dass der Mensch nicht zum Alleinsein geboren ist. Das soziale Dazugehören ist ein menschliches Grundbedürfnis. Es ist deswegen nicht weniger als ein sozialer GAU, wenn ein Mobbingprozess soweit fortgeschritten ist, dass ein Betroffener niemanden hat, dem er vertrauen kann, keine Unterstützung, keine Anerkennung findet, verachtet, links liegen gelassen, wie Luft behandelt wird und allenfalls mit Feindseligkeit rechnen kann. Dann ist der Arbeitsplatz meist nicht mehr zu halten; viele werden ernsthaft körperlich und psychisch krank. Einige begehen dann Suizid.

Mobbing hat eine eindeutige negative Entwicklungstendenz für den Betroffenen. Die Situation wird ausweglos und unerträglich, wenn ihm kein Einhalt geboten wird. In dem folgenden Verlaufsmodell ist gezeigt, wie aus einer Vorlaufphase die eigentliche Mobbingphase erwächst, die dann in den persönlichen und beruflichen Ausstieg mündet, wenn die Kräfte, die diese Entwicklung stoppen könnten, zu schwach sind. Kaum jemand kann sich selbst aus einer Mobbing-situation selbst befreien; mit Hilfe von Unterstützung ist dies aber



schon viele Male erfolgreich gelungen. Die „heilenden“ Kräfte sind die persönliche Konfliktbereitschaft, der soziale Rückhalt, die interne

Konfliktkompetenz der Organisation und mögliche externe Unterstützung (Beratung, Therapie, Rechtsanwalt o. Ä.).

### Mobbingverläufe

#### Vorlaufphase



aus offenem Konflikt



aus verdecktem Konflikt

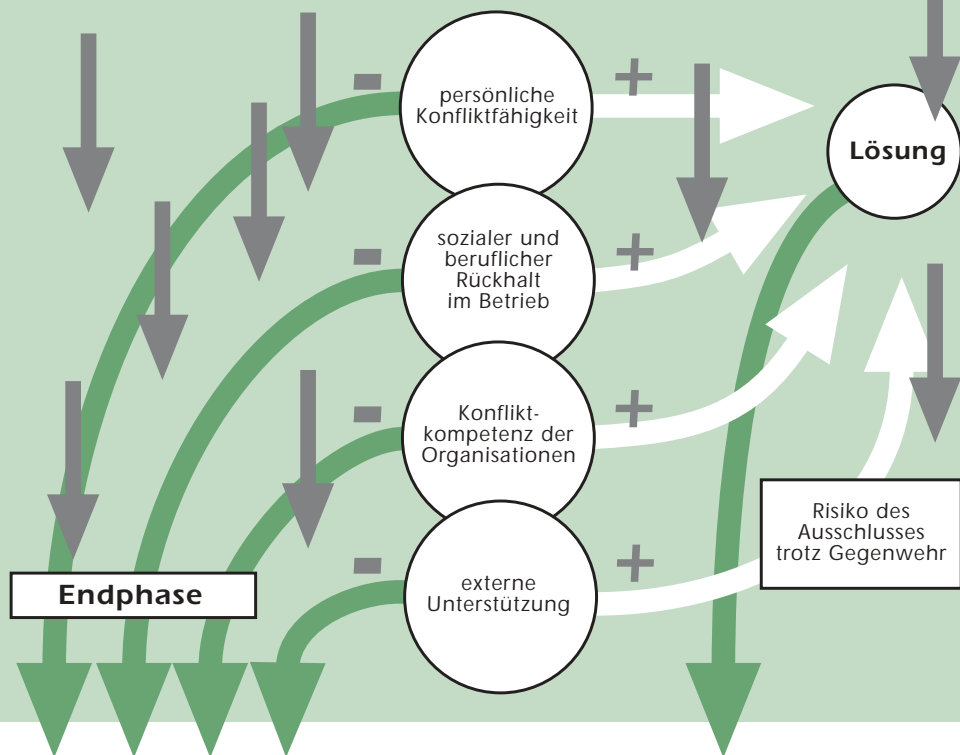


aus heiterem Himmel



#### Mobbingphase

## Mobbinghandlungen



#### Endphase

**Krankheit / Ausschluss / Aufgabe**



# Die rechtliche Situation

Mobbing ist ein rechtlich (noch) schwer zu fassendes Problem. Es ist ja ein Geschehensprozess, der sich über lange Zeiträume hinziehen kann, in dem möglicherweise unterschiedliche Akteure handeln, deren Verhaltensweisen nach bisherigem Verständnis nicht unbedingt rechtswidrig sind (z. B. einen Kollegen nicht grüßen und ihm keinen Kaffee mitbringen).

Mit rechtlichen Schritten kann zumeist nur eine Aufarbeitung der Vergangenheit geschehen oder den größten Auswüchsen Einhalt geboten werden. Eine Verbesserung des Betriebsklimas oder ein einsichtsvolles Verändern der bisherigen Feindseligkeit ist dadurch kaum zu

bewirken. Grundsätzlich sollte die Priorität beim Vorgehen gegen Mobbing in einer Dienststelle in der zwischenmenschlichen Klärung der zugrunde liegenden Konflikte mit Hilfe von Vorgesetzten und Personalräten bestehen. Damit dies nicht nur dem mehr oder weniger guten Willen der Beteiligten ausgeliefert bleibt, ist es empfehlenswert, eine für alle verbindliche Dienstvereinbarung abzuschließen. Erst in solchen Fällen, in denen Böswilligkeit und Uneinsichtigkeit der Mobbenden offensichtlich sind, haben harte rechtliche Maßnahmen ihren Sinn. Dann geht es weniger darum, einen Mobbingkonflikt aufzulösen, als darum, sozialpathologisches Verhalten vollständig zu unterbinden.

Für Mobbing praktisch relevant sind das Strafrecht, das Recht auf Schadensersatz, das Arbeitsrecht in Form des Personalvertretungsgesetzes und das Disziplinarrecht.

## Strafrechtliche Aspekte

**Strafrechtlich kommen insbesondere die folgenden Tatbestände bei Mobbing in Betracht:**

- Beleidigung, üble Nachrede und Verleumdung (§§ 185, 186, 187 StGB)
- Beleidigung trotz Wahrheitsbeweis (§ 192 StGB)
- (fahrlässige) Körperverletzung (§§ 223 f., 229 StGB)
- Nötigung (§ 240 StGB)
- Diebstahl (§ 242 StGB)
- Sachbeschädigung (§ 303 StGB)

Probleme bei dem Versuch, in Mobbing-Fällen strafrechtlich vorzugehen, entstehen insbesondere durch die Beweispflicht. Viele Dinge finden im Verborgenen statt oder nur in der Vier-Augen-Situation. Wird Mobbing durch mehrere Personen betrieben, werden diese sich nicht gegenseitig belasten, und häufig schweigen auch Unbeteiligte aus Selbstschutzgründen. Häufig stehen dann Aussage gegen Aussage und der oder die Mobber werden ihre Sicht der Dinge möglicherweise auch in einen glaubwürdigen Kontext stellen können, sodass ihnen z. B. kein Vorsatz nachgewiesen werden kann. Außerdem sind die verfahrensrechtlichen Bedingungen zu berücksichtigen.

Wenn also beispielsweise eine Kollegin, die dauerhaft vorgetragenen herablassenden Gesten und Bemerkungen und das Durcheinanderbringen ihrer Unterlagen durch zwei ihrer Kollegen abstellen will, dann dürfte sie im Prinzip effektiver zu einer Verbesserung der Situation kommen, wenn ein sozial kompetenter, handlungsbereiter Vorgesetzter diese beiden eindringlich rügt und in ihrem weiteren Verhalten beobachtet, als wenn sie einen Prozess wegen Beleidigung und Sachbeschädigung anstrengt.

## Schadensersatz

In dem Punkt geht es um die nachträgliche Regulierung eines bereits eingetretenen Schadens durch Mobbing. Hier besteht das zusätzliche Problem, dass der Kausalzusammenhang zwischen den Mobbinghandlungen (z. B. Lästern, schlechten Dienst zuteilen, Ausgrenzen) und dem eingetretenen Schaden (z. B. Bluthochdruck, Panikattacken, Eigenkündigung) bewie-

sen werden muss. Außerdem müssen die verursachenden Faktoren einer Person zurechenbar sein. In der Rechtsprechung sind bis jetzt drei Fälle von positiver Zumessung von Schmerzensgeld infolge von Mobbing bekannt (4000, 10 000 und 51 000 DM). Allerdings blieb in keinem dieser Fälle der Arbeitsplatz erhalten.

## Recht auf Unterlassung und Widerruf

Analog der §§ 823 und 1004 BGB können einzelne Mobbinghandlungen – wie z. B. wiederholte Beleidigungen, verleumderische Behauptungen, demütigendes Abkanzeln vor versammelter Mannschaft – durch ein Verfahren auf Unterlassung solcher ehrverletzender Handlun-

gen oder die Pflicht zum öffentlichen Widerruf derselben angestrengt werden. Hier würde es darum gehen, die Beseitigung der Verletzung allgemeiner Persönlichkeitsrechte einzufordern. Erfolgreiche Fälle sind nicht bekannt.

## Beschwerderecht

Nach den Bestimmungen des Personalvertretungsgesetzes steht jedem Beschäftigten das Beschwerderecht zu und es dürfen ihm oder ihr auch keinerlei Nachteile aus der Tatsache erwachsen, dass er sich beschwert hat. In der Praxis kommt es dennoch häufig genug vor, dass ein Beschwerdeführer schließlich als der Buhmann dasteht. Zahlreiche Beschäftigte zögern deshalb mit der Beschwerde. Vielen Personalräten dürfte die Situation allzu bekannt vorkommen, dass sich Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter beschweren, dann aber schließlich fast flehentlich darum bitten, dass ihr Name nicht genannt werden soll. Eine schier unerträgliche Situation.

Beim Mobbing ist die Situation noch problematischer, insbesondere wenn ein Vorgesetzter in

die Vorkommnissen involviert ist oder aus welchen Gründen auch immer nichts tun will. Hier hilft auch nicht immer der Verweis, dass der Mobbingbetroffene seine Beschwerde dem nächsthöheren Vorgesetzten vortragen kann, wenn der direkte Vorgesetzte Teil des Problems ist. Oft sind die sozialen Beziehungen und Abhängigkeiten so geknüpft, dass dem Betroffenen daraus weitere Nachteile entstehen werden, anstatt dass sich die Situation bessert. Ein Ausweg aus diesem Dilemma ist die Einführung von allgemein bekannten Ansprechpartnern, die quer zur Hierarchie von Mitarbeitern angesprochen werden dürfen, wenn diese sich gemobbt fühlen oder durch andere soziale Konflikte belastet sind, z. B. ein „Ombudsmann“.

## Disziplinarrecht

Unterhalb der Schwelle straf- und zivilrechtlicher Belangung gibt die Disziplinarordnung eine Handhabe gegen uneinsichtige Mobber. Voraussetzung ist natürlich, dass der Dienstherr

gegenüber dem Thema Mobbing aufgeschlossen ist, es für relevant hält und konsequent handeln will. Ein Risiko ist es, dass es dabei auch die Falschen treffen kann.

## Rechtliche Möglichkeiten des Personalrats

Auf der Basis des § 67 BPersVG soll der Personalrat darüber wachen, dass alle Beschäftigten nach Recht und Billigkeit behandelt werden. In Verbindung mit dem Arbeitsschutzgesetz ergibt sich das Initiativrecht zum Abschluss einer Dienstvereinbarung „Mobbing“. Dies ist nach aller bisherigen Erfahrung im öffentlichen Dienst die entscheidende und wirksamste Methode, konsequent gegen Mobbing vorzu-

gehen. Anders als bei der sexuellen Belästigung, bei der ein individuell realisierbarer Rechtsanspruch durch das Beschäftigtenschutzgesetz besteht, gibt es diesen Anspruch beim Mobbing nicht, und der Personalrat hat das Recht, hier Regelungen vorzuschlagen und gegebenenfalls zu erzwingen, wenn der Arbeitgeber nachweislich untätig bleibt.

## Wie sich Mobbing vorbeugen lässt



Mobbing als Form der Austragung eines sozialen Konflikts wird sich nicht völlig verhindern lassen. Auf seine Häufigkeit und auf die schädigenden Folgen, die vor allem durch Lauflassen und Wegschauen mitverursacht werden, können engagierte Personalräte und Vorgesetzte jedoch entscheidenden Einfluss nehmen. Im Prinzip wäre ein Appell an die Zivilcourage aller Beschäftigten sicher richtig, aber in der Praxis fürchten die meisten dennoch, dass sie selbst der oder die „Nächste“ würden, wenn sie sich einmischen. Die beiden Säulen der Vorbeugung sind erstens die Aufklärung und Sensibilisierung möglichst aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über Ursachen, Erscheinungsformen und Folgen sowie zweitens die Einrichtung verbindlicher Regelungen und Strukturen, wie beim Auftreten von Mobbing bzw.

dem Verdacht vorzugehen ist. Die Mittel der Wahl sind bei der Aufklärung die Thematisierung des Phänomens auf einer Personalversammlung und bei den Regelungen der Abschluss einer Dienstvereinbarung. Viele andere Vorgehensweisen sind flankierend oder als Alternative denkbar – an dieser Stelle vertiefen wir nur dies.

Eine unscheinbare, aber wirksame Form der Prävention von Mobbing ist eine Kultur der „Meckerstunde“ bzw. des „Palaverns“ im Rahmen der regelmäßigen dienstlichen Besprechungen. Allerdings sind hier die Initiative, das Fingerspitzengefühl und die Konfliktkompetenz der direkten Vorgesetzten gefordert. Weniger das Risiko des Ausuferns ist hier gegeben, als dass das Verfahren einschläft, weil sich die Beteiligten

doch mit der Benennung der Ärgernisse zurückhalten, die sie im Laufe der Arbeitswoche angesammelt haben.

Der Begriff Mobbing hat nun als wissenschaftlicher Begriff die problematische Besonderheit, dass er zugleich eine Wertung enthält. Viele Beschäftigte wissen zwar nicht so ganz genau, was Mobbing ist, aber alle sind sich ziemlich sicher, dass Mobbing etwas sozial Verwerfliches darstellt. Wer also das Wort Mobbing zur Beschreibung eines zwischenmenschlichen Problems in einer Dienststelle in den Mund nimmt, wird mit Sicherheit auf Widerstand stoßen, weil es einer Vorverurteilung gleichkommt. Es gibt jedoch beim Mobbing sowohl böswillig-vorsätzliches als auch nachlässig-fahrlässiges Verhalten, und darüber hinaus kann Mobbing auch aus einer dienstlich-menschlichen Notlage der Mobber heraus erfolgen, die sich auf keinem anderen Weg ihrer Haut zu wehren wissen. Deswegen muss nicht jeder Fall von Mobbing auch das Etikett „Mobbing“

bekommen, solange noch die Hoffnung daran geknüpft ist, einvernehmliche Regelungen der Beteiligten zu finden. Andererseits werden viele Konflikte mit dem Etikett belegt, obwohl es sich nicht um Mobbing handelt (siehe Einleitungsabschnitt).

Für die betriebliche Praxis sollte deshalb bei der Aufklärung und Bearbeitung von Konflikten in der Dienststelle die Messlatte für die Etikettierung „Mobbing“ ziemlich hochgelegt werden. Allerdings darf es auch keine Beschränkung von Vorbeugung und innerbetrieblichen Verfahren ausschließlich auf lupenreine Mobbingfälle geben. Das wäre widersinnig. Schließlich entwickeln sich viele schlecht gelöste Konflikte in Richtung Mobbing, und bei der ersten Kenntnisnahme einer Beschwerde oder Beobachtung eines Konflikts lässt sich gar nicht beurteilen, ob es tatsächlich Mobbing ist oder (noch) nicht. Auch macht es keinen Sinn, eine Konfliktschlichtung mit dem Hinweis: „Ist ja kein richtiges Mobbing!“ wieder einzustellen.



### **Aufklärung über Mobbing muss Qualifizierung der Konfliktfähigkeit beinhalten**

Für alle Personalräte, die gute Aufklärung betreiben wollen und vielleicht eine fundierte Dienstvereinbarung auf den Weg bringen, noch folgender Warnhinweis: Gute Vorbeugung führt zu einem Paradoxon, denn in Zukunft werden insgesamt immer weniger

gravierende Fälle auftreten, die eher an der Grenzlinie zwischen Konflikt und Mobbing liegen. Von Skeptikern wird das häufig so gedeutet, dass der ganze Aufwand umsonst gewesen sei – man könne ja nun sehen, dass es kaum Probleme gibt.

# Sensibilisierung für das Thema

**Inzwischen** kann der Personalrat davon ausgehen, dass alle Beschäftigten in irgendeiner Form bereits von Mobbing gehört oder gelesen und dazu gewisse Vorstellungen entwickelt haben. Die möglichen dramatischen Verläufe solcher Fälle sind durch die Medien gegangen. Es besteht jedoch weiterhin Aufklärungsbedarf, vor allem zu Ursachen und Folgen sowie insbesondere zu den Möglichkeiten, etwas dagegen zu tun.

## Betroffene:

Die wichtigste Botschaft für die noch im Verborgenen verharrenden Mobbingopfer wäre, dass die Möglichkeit besteht oder geschaffen wird, mit bestimmten Vertrauenspersonen über ihre Situation vertraulich und ohne unmittel-

bare Handlungskonsequenzen zu reden. Wenn berichtet werden kann, dass in vergleichbaren Dienststellen schon erfolgreich etwas für die Lösung von Mobbingproblemen erreicht werden konnte, macht dies Mut.

## Kollegenkreis und Vorgesetzte:

Zur allgemeinen Aufklärung bieten sich alle Informationswege an, die der Personalrat auch sonst üblicherweise nutzt, z. B. PR-Info, Hinweise oder Grafiken am schwarzen Brett, das Auslegen von kleinen Broschüren der Krankenkassen oder des DGB zum Thema sowie E-Mails mit Anhang. Als besonders geeignet für die Aufklärung über Mobbing hat sich die Personalversammlung herausgestellt. Es ist einfacher und überzeugender, Botschaften über Mobbing durch Reden und Diskussion zu transportieren als schriftliche Mitteilungen zum Lesen zu geben. Ein etwa halbstündiger Vortrag auf der Personalversammlung durch ein gut vorbe-

reitertes Personalratsmitglied oder auch einen externen Experten mit anschließender Aussprache ist nach aller bisherigen Erfahrung das Mittel der Wahl. Allerdings darf der Personalrat nicht erwarten, dass bereits auf dieser Versammlung offen diskutiert wird. Die Ängste und Zurückhaltung sind meist noch groß. Es werden sich eher die Skeptiker zu Wort melden, auf deren Beiträge der Personalrat sorgfältig und sachgerecht eingehen sollte. Der Erfahrung nach kommen die Ratsuchenden im Laufe der nächsten Tage und Wochen auf den Personalrat oder Vorgesetzten zu.

## Mittlere Vorgesetzte und höhere Führungsebene:

Der Personalrat kann in Gesprächen, die ohnehin mit diesem Personenkreis stattfinden, auf die Problematik Mobbing hinweisen. Es ist dann gut, wenn bereits einige zurückliegende Fälle in den betreffenden Dienststellen dokumentiert sind, durch die man die Relevanz des

Themas beweisen kann. Noch besser ist es, wenn der durch Mobbing entstandene Schaden (Imageverlust, Probleme der Arbeitsorganisation, Mehrarbeit, Krankenstand, Verlust von Mitarbeitern, Ermittlungsspannen usw.) konkret am Einzelfall dargestellt werden kann. Aller-

dings muss bei nicht offenkundigen Fällen die Anonymität der Personen gewahrt bleiben, auch wenn die Arbeitgeberseite schnell mit der Forderung nach Ross und Reiter bei der Hand ist. Erstaunlicherweise gibt es immer einzelne Mitglieder der höchsten Führungsspitzen, die ohne weiteres bereit sind, sich auf ein Thema

wie Mobbing einzulassen, und Regelungen nicht abgeneigt sind, während sich andere mit Händen und Füßen und unter Aufbringung aller Argumente dagegen sperren. Das ist vergleichbar mit der unterschiedlichen Bereitschaft, bei Alkoholproblemen hilfreich und zugleich konsequent einzugreifen.

**Neben der Aufklärung über das Was, Wie und Warum wäre die Botschaft, zu vermitteln, dass die Beschäftigung mit Mobbing positive Entwicklungen fördern soll, nämlich**

- Verbesserung des sozialen Miteinanders und des Betriebsklimas,
- Dokumentierung von Führungsqualität (nicht von Führungsschwäche),
- Stärkung (und nicht Untergrabung) der Autorität von Vorgesetzten.

## Widerstände gegen das Thema

Aus unterschiedlichen Gründen nehmen nicht alle das Thema mit offenem Herzen an.

### Betroffene:

Man sollte denken, dass sie das größte Interesse haben, dass etwas passiert. Häufig jedoch hält Angst, Sorge und Scham die Betroffenen davon ab, ihre Notlage offen anzusprechen. Die Scham stellt sich deswegen ein, weil viele Betroffene die Tatsache, dass sie sozial ausgegrenzt und schikaniert werden, selbst als Aus-

druck persönlichen Versagens und Schwäche ansehen. Zudem entwickeln sie Ängste, dass eine Offenlegung zu beruflichen Nachteilen (z. B. unerwünschte Versetzung, keine Beförderung), zum Sinken des Ansehens und/oder zu einer weiteren Zuspitzung des Konflikts führen könnte.

### Kolleginnen und Kollegen:

Nicht selten wird es als Nestbeschmutzung angesehen, wenn jemand z. B. im eigenen Revier Mobbing anprangert. Wer Mobbing noch nicht selbst erlitten hat, kann häufig die immense seelische Belastung der Betroffenen

schlichtweg nicht nachempfinden und sieht keinen besonderen Handlungsbedarf. Generell sind die Beschäftigten jedoch erfahrungsgemäß dem Thema gegenüber aufgeschlossen.

## Vorgesetzte:

Viele Vorgesetzte scheuen sich ebenfalls davor, das Thema Mobbing offen zu behandeln. Manche machen es sich leicht, indem sie seine Existenz leugnen („Mobbing gibt es nicht!“), das Aufkommen durch präventive Abschreckung ein für alle Mal bewältigen wollen („Wer

mobbt, fliegt!“) oder durch Verharmlosen von sich wegschieben („Solche Kindergarten-geschichten sollen die Betroffenen unter sich ausmachen!“). Hinter dem entschlossenen Auftreten stecken nicht selten tief gehende Befürchtungen:

- Angst vor dem **Vorwurf** der persönlichen **Führungsschwäche**, weil im eigenen Verantwortungsbereich Mobbing in Erscheinung getreten ist,
- **Gefühl** der eigenen **Überforderung**, weil das Wissen oder weil ihnen das soziale „Händchen“ fehlt, um einen solchen Konflikt zu bearbeiten,
- Sorgen um den **Verlust** von Einfluss und **Handlungsmacht**, weil bisher nicht mit Autorität, sondern autoritär und einschüchternd gehandelt wurde.

## Führungsebene:

Eine generelle Befürchtung besteht sicher darin, dass das Ansehen der Polizei oder einzelner Dienststellen in der Öffentlichkeit beschädigt werden könnte, wenn dort ausdrücklich eingeräumt werden muss, dass es Mobbingfälle gegeben hat. Manchmal ist diese Befürchtung so weitgehend, dass allein das Thematisieren von Mobbing als Verunglimpfung oder

Risiko für das Image angesehen wird. Andererseits muss berücksichtigt werden, dass sehr viele der kleinen Probleme der Kolleginnen und Kollegen niemals den Weg bis nach „ganz oben“ finden. Wenn es dann doch gelegentlich einmal geschieht, erscheint es auf dieser Ebene häufig als künstlich aufgebauscht.

## Personalräte:

Alle bisher genannten Gründe können natürlich auch auf Personalratsmitglieder zutreffen. Eine besondere Anforderung stellt für Personalratsmitglieder die Erwartung dar, möglicher-

weise als Vertrauensperson und Berater für Betroffene zu wirken sowie als Schlichter und Sachverständiger in Mobbingfällen zu vermitteln.



# Gestaltung und Durchsetzung einer Dienstvereinbarung

Krankenhäuser, Stadtverwaltungen, Bundesbehörden und andere Institutionen des öffentlichen Bereichs, aber auch kirchliche Organisationen sind zunehmend auf dem Weg, Dienstvereinbarungen gegen Mobbing und Diskriminierung abzuschließen. Die Frucht, dass das dem Image schaden könnte, weicht offenbar langsam der Einsicht, dass der Nutzen zur Entwicklung des Betriebsklimas vergleichsweise größer ist – und vielleicht sogar ein positiver Eindruck in der Öffentlichkeit entsteht.

Weil Mobbingkonflikte in Erscheinungsform, Ursachen und Beteiligten so verschiedenartig sind, greift das Recht eher selten zufrieden stellend. Demgegenüber bietet der Abschluss einer Dienstvereinbarung alle Möglichkeiten, erfolgreiche und geeignete Melde- und Lösungsverfahren zu entwickeln. Es lassen sich die betrieblichen Besonderheiten berücksichtigen. Beschäftigte in Schlüsselpositionen können gezielt geschult werden. Wenn die Lösung von Konflikten und Problemen und nicht die Bestrafung oder die Erzwingung eines Schadenersatzanspruchs im Vordergrund steht, sind die Ansprüche an unlegbarer Beweisbarkeit, Nachweis von Vorsatz, Fahrlässigkeit, Zurechenbarkeit, Schadenshöhe usw. weit niedriger anzusetzen. Der Handlungsbedarf ist hier allein dadurch legitimiert, dass sich ein Beschäftigter in eine Mobbingssituation gestellt sieht und darunter leidet (unabhängig von „Schuldigen“) oder dass ein Konflikt vorliegt, der ungelöst zum Mobbing ausarten könnte.

Eine Dienstvereinbarung kommt jedoch nicht von allein. Erfahrungsgemäß wird sie gegen allerlei Widerstände (es gibt kein Mobbing; kein besonderer Handlungsbedarf; Vorgesetzte können das schon allein regeln usw.) und möglicherweise gegen Ignoranz durchzusetzen sein. Der Zeitbedarf lag in den Institutionen, die inzwischen eine solche Regelung abgeschlossen haben, leider immer noch zwischen 1½ und 2 Jahren. Das gute an dieser Anlaufphase ist jedoch, dass die wiederholte Thematisierung

von Mobbing in solchen Verhandlungen bereits eine wirksame Form der Aufklärung bei Belegschaft und Führungskräften sein kann. Einen Schritt zur Durchsetzung kann das Sammeln von bisher aufgetretenen Fällen durch den Personalrat sowie die Aufrechnung der in den konkreten Fällen aufgetretenen ökonomischen, sozialen, arbeitsorganisatorischen Folgekosten sein.

Eine Dienstvereinbarung sollte möglichst eine positiv formulierte Überschrift haben und ihr sollte eine Präambel vorangestellt werden, in der die Zielrichtung und der Sinn des Ganzen erläutert werden. Eine Definition und Erläuterung von Mobbing und ggf. von Diskriminierung ist unerlässlich. Es sollten die Ansprechpartner in der Dienststelle sowie Verfahren und Wege vereinbart sein, die greifen, wenn (der Verdacht) Mobbing auftaucht. Die Vorgesetzten dürfen sich nicht aus der Pflicht entbunden fühlen, sich selbst zu engagieren, wenn in ihrem Verantwortungsbereich Mobbing auftaucht, dennoch sind zentrale Ansprechpartner oder ein regulierendes Gremium (Konfliktkommission, Clearingstelle, Sozialbetreuung o. Ä.) unbedingt sinnvoll. Die Möglichkeiten zur Schulung, die Information der Beschäftigten, das Vorgehen bei Uneinigkeit der Entscheidungsträger in einem konkreten Fall sollten ebenfalls vereinbart werden. Weil die Erfahrungen mit Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu diesem Thema noch nicht so weit gediehen sind wie z. B. zum Alkoholproblem (wo es quasi Standard-Dienstvereinbarungen gibt), sollte die Vereinbarung eine Klausel zur Fortschreibung enthalten, um sie ohne Kündigung später nachbessern und der betrieblichen Realität entsprechend anpassen zu können. Zwar ist die Einbeziehung des Personalrats in alle Phasen der Konfliktbearbeitung empfehlenswert, dennoch darf nicht auf die Rechte nach dem PersVG verzichtet werden.

Der folgende Entwurf zeigt, wie eine solche Dienstvereinbarung aussehen könnte.

## Dienstvereinbarung für einen partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz

Zwischen dem (z. B.: IM) und dem (z. B.: HPR) wird folgende Dienstvereinbarung geschlossen, die den Schutz der Beschäftigten vor Mobbing, <sup>1</sup>*sexueller Belästigung* sowie vor *Diskriminierung wegen Behinderung, Herkunft, Hautfarbe, Religion, gleichgeschlechtlicher Lebensweisen oder politischer Anschauung am Arbeitsplatz* gewährleisten soll.

### Präambel

Es besteht Einvernehmen, dass 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 Menschenwürde, Meinungsfreiheit und sexuelle Selbstbestimmung werden durch solche Verhaltensweisen verletzt. Folgen dieser Belastungen können seelische und körperliche Erkrankungen sein.

Unter Mobbing fallen nicht einmalige Konflikte sowie Auseinandersetzungen über schlechte Leistungen und anderes dienstliches Fehlverhalten. Gemeint sind auch nicht einzelne Konflikte, die bei jeder Zusammenarbeit gelegentlich auftreten.

### Geltungsbereich

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten<sup>2</sup> der Polizei des Landes ...

### Begriffsbestimmungen

Unter Mobbing<sup>3</sup> wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern 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 dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeits- oder Dienstbereich direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet. Dazu gehören insbesondere:

1. Angriffe auf die Kommunikationsmöglichkeiten
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen
3. Angriffe auf das soziale Ansehen
4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und privaten Lebenssituation
5. Angriffe auf die Gesundheit

<sup>1</sup> Kursiver Text: Je nach Bedarf DV ausschließlich zu Mobbing und/oder sexueller Belästigung/Diskriminierung

<sup>2</sup> Geschlechtsbezogene Begriffe werden im freien Wechsel verwandt. Gemeint sind jeweils beide Geschlechter.

<sup>3</sup> Definition der Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V.

## Grundsätze

Die vertragsschließenden Parteien missbilligen jede Form von Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Sie sehen es als ihre Pflicht an, alles zu tun, um die Beschäftigten davor zu schützen.

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

Diese Dienstvereinbarung soll dazu beitragen, Mobbing, *sexuelle Belästigung* sowie *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.

Die Rechte der Personalvertretung bleiben unberührt.

## Beschwerderecht

Sieht sich ein Beschäftigter Mobbing ausgesetzt, so hat er das Recht – ohne Sanktionen oder nachteilige Auswirkungen auf den beruflichen Werdegang befürchten zu müssen –, sich bei dem nächsthöheren Vorgesetzten, der nicht selbst beteiligt ist, zu beschweren.

Der Betroffene kann sich auch an andere Stellen z. B. Personal-, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungs- und/oder Ausländerbeauftragte oder an die eingerichtete Anlaufstelle bzw. eines der Mitglieder dieser Stelle wenden.

Nehmen die o. a. Stellen Kenntnis von einem Mobbingfall, ist die Anlaufstelle darüber zu informieren.

Beschäftigte, die einen Mobbingfall anzeigen, auch ohne selbst betroffen zu sein, unterliegen dem besonderen Schutz und der besonderen Fürsorgepflicht des Dienstvorgesetzten und dürfen keine persönlichen oder beruflichen Nachteile erfahren.

## Einrichtung der Anlaufstelle – Verfahren –

Die Behörde/Dienststelle verpflichtet sich, eine Anlaufstelle einzurichten, die aus besonders qualifizierten Personen, darunter mindestens ein vom Personalrat zu benennendes Mitglied, besteht.

Auch die Mobbing-Betroffene kann eine Person ihres Vertrauens benennen. Sie kann zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens Vertreter der Personalvertretung, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungs- und/oder Ausländerbeauftragte hinzuziehen.

Die Anlaufstelle kann externe Berater/Sachverständige hinzuziehen.  
 Bezüglich der Arbeitsweise der Anlaufstelle wird der Grundsatz der Vermittlung  
 – nicht der einer Schiedsstelle – festgelegt.

Die Mitglieder der Anlaufstelle werden von anderweitigen dienstlichen Tätigkeiten freigestellt, soweit es zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Anlaufstelle erforderlich ist.

Die Mitarbeiter der Anlaufstelle sind zur Verschwiegenheit verpflichtet und haben folgende Aufgaben:

- Beratung der Betroffenen
- Entgegennahme von Beschwerden
- Prüfung, ob es sich um einen Fall im Sinne der Dienstvereinbarung handelt
- Initiieren von vorbeugenden Maßnahmen und Schulungen
- Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb, z. B. durch Informationsveranstaltungen
- Kontakte zu externen Stellen

Vorgetragene Anliegen der Betroffenen werden unverzüglich behandelt. Nach Schilderung des Sachverhalts durch die Betroffene suchen die Gesprächspartner gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten. Dies können z.B. sein:

- organisatorische Maßnahmen,
- Vermittlung zwischen den Beteiligten,
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Einvernehmlich wird nach diesem ersten Kontakt mit dem Betroffenen das weitere Vorgehen festgelegt.

Führen diese ersten Konfliktlösungsansätze nicht zum gewünschten Erfolg, schaltet die Anlaufstelle im Einvernehmen mit dem Betroffenen die personalverwaltende Stelle zur Einleitung arbeits- oder dienstrechtlicher Schritte ein.

Die Vorschriften des § 163 StPO bleiben hiervon unberührt.

## **Aus- und Fortbildung**

Für einen partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz, der Mobbing nicht zulässt, bedarf es der Information und Sensibilisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierzu ist es erforderlich, einen Lehrbaustein Mobbing in die Ausbildungspläne aller Laufbahnabschnitte aufzunehmen. Darüber hinaus sind Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte im Polizeibereich auf zentraler und dezentraler Ebene einzurichten.

Mobbing und sexuelle Belästigung sind zwingende Inhalte der Führungskräfte-schulung. Die Führungskräfte-schulungen müssen die Führungskräfte zur Vermeidung bzw. zur Lösung von Mobbing-fällen befähigen. Der Nachweis solcher Schulungen gilt als ein Qualifikationsmerkmal für die Besetzung von Führungspositionen. Führungskräfte aus Bereichen, in denen Mobbing-Fälle auftreten, werden zum nächstmöglichen Zeitpunkt zur Teilnahme verpflichtet.

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 Mobbing sowie eine eventuelle sexuelle Belästigung oder Diskriminierung in ihrem Arbeitsbereich unverzüglich nachgegangen wird.

Vorgesetzte, die Mobbing sowie einer sexuellen Belästigung oder Diskriminierung nicht konsequent entgegentreten, sind auf ihre Verantwortung hinzuweisen. Im Wiederholungsfall ist die Einleitung von dienst- oder arbeitsrechtlichen Maßnahmen zu prüfen.

Alle an der Konfliktlösung beteiligten Personen haben einen herausgehobenen Anspruch auf Schulung. Die Kosten für notwendige Schulungen und Supervision trägt der Dienstherr.

### **Bekanntgabe der Dienstvereinbarung**

Alle Beschäftigten erhalten ein Exemplar dieser Dienstvereinbarung.

### **In-Kraft-Treten, Kündigung, Nachwirkung**

Die Dienstvereinbarung tritt mit dem Tag der Unterzeichnung in Kraft. Sie kann mit einer Frist von einem Kalendervierteljahr zum Schluss eines Kalenderhalbjahres schriftlich gekündigt werden. Nach Ablauf der Kündigungsfrist wirkt die Dienstvereinbarung bis zum In-Kraft-Treten einer Neuregelung nach.

*Bestehende Dienstvereinbarungen zur sexuellen Belästigung o. Ä. bleiben unberührt.*

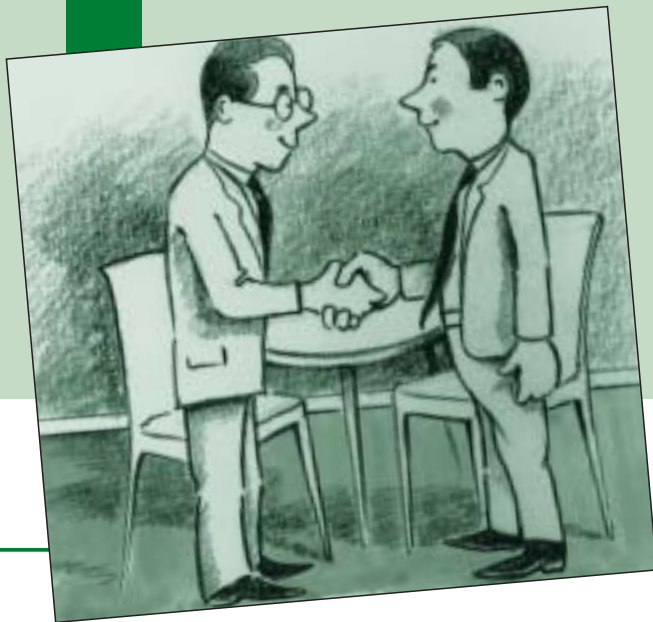
Ort .....

Datum .....

Unterschrift .....

<sup>1</sup> Kursiver Text: Je nach Bedarf DV ausschließlich zu Mobbing und/oder sexueller Belästigung/Diskriminierung  
<sup>2</sup> Geschlechtsbezogene Begriffe werden im freien Wechsel verwandt. Gemeint sind jeweils beide Geschlechter.  
<sup>3</sup> Definition der Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V.

## Was bei akutem Mobbing getan werden kann



Im Rahmen dieser Broschüre können nicht die Feinheiten des Vorgehens bei akuten Mobbingfällen ausgeleuchtet werden.

Zur Vertiefung sei auf die Literaturliste hingewiesen.

### Handlungsmöglichkeiten als Betroffene und Betroffener

Die schlechteste Strategie ist passives Abwarten oder Überspielen der Situation. Zumindest dann, wenn Sie nicht zu den Glücklichen gehören, die vollständig in sich ruhen, sondern zu denen, die unter den Mobbingangriffen leiden. Die Tendenz, gar nichts zu unternehmen, basiert auf der vagen Hoffnung, dass es irgendwie und irgendwann vorüber gehen könnte. Solche Fälle sind jedoch selten gesät. Das Wegducken und der Versuch, den möglichen Angriffen zu entgehen, stacheln häufig eher das Jagdfieber an. Allzu planloses Agieren, eine unvorbereitete Beschwerde oder bittende Ausspracheversuche mit den Mobbern sind ebenfalls nicht zu empfehlen. Mobbingbetroffene sollten sich klarmachen, dass sie sich in einer sehr schweren Ausnahmesituation befinden, in der sie ihre soziale Reputation, ihren Arbeitsplatz, ihre Gesundheit verlieren können.

Es mag simpel klingen: Das wichtigste Hilfsmittel, um Mobbing psychisch zu überstehen, ist der Kontakt und Austausch mit nahe stehenden Menschen. Deswegen ist allen Betroffenen zu raten, zumindest einen solchen Menschen zu finden, der Zeit hat und der zuhört. Positiv ist, wenn sich Vertrauenspersonen noch im beruflichen Umfeld bewegen (also Arbeitskollegen oder ehemalige Kolleginnen und Kollegen).

Wichtig sind Partner und Familie, Freunde. Wenn diese nicht (mehr) zugänglich sein sollten, ist professionelle Hilfe oder der Besuch einer Selbsthilfegruppe unerlässlich. Weil Mobbing das Grundgefühl der „sozialen Sicherheit und Dazugehörigkeit“ elementar erschüttert, ist der Aufbau zumindest einer stabilen, unterstützenden Beziehung von größter Bedeutung.

Viele Betroffene gelangen an den Punkt, dass sie dem Druck nicht mehr standhalten können und kündigen wollen oder eine Versetzung beantragen. Es passiert häufig, dass eine bestimmte Situation dann das Fass zum Überlaufen bringt und völlig spontan ein Auflösungsvertrag unterschrieben wird oder ein Mobbingbetroffener gar nicht mehr zur Arbeit geht und die Kündigung in Kauf nimmt. Nicht nur, dass hier eigene Rechte und finanzielle Ansprüche (z. B. Sperrfrist beim Arbeitsamt) aufgegeben werden, hat ein solcher Spontanentschluss für das Selbstwertgefühl sehr negative Langzeitfolgen. Manche brauchen Jahre, um sich wieder eine Bewerbung bei einem neuen Arbeitgeber zuzutrauen. Wer aufgrund von Mobbing seinen Arbeitsplatz verlassen oder wechseln will, sollte so lange warten, bis er erhobenen Hauptes gehen kann. Dies ist aber erst möglich, wenn die eigenen Selbstzweifel



und Schuldgefühle in der Aussprache mit einer Vertrauensperson zumindest ein Stück weit aufgearbeitet sind, wenn die Chancen und Risiken von weiterem Widerstand auch rational abgewogen werden konnten.

Mobbingbetroffene sollten daran denken, Körper und Seele systematisch zu pflegen. Ausgleichssport, Tanzen, Schwimmen, Musik, Entspannungsübungen sind nur einige Möglichkeiten, um der Belastung ein Gegengewicht entgegenzustellen. Das Problem „Mobbing“ lässt sich nicht von heute auf morgen lösen, sondern erfordert eine mittelfristige Perspektive. Teilen Sie deshalb gut ihre Kräfte ein.

Neben der sozialen Unterstützung ist die Suche

nach kompetenter Hilfe im Mobbingkonflikt das Mittel der Wahl. Dies können Vorgesetzte aus einem anderen Bereich sein, denen man sich anvertrauen mag, ein Mitglied des Personalrats oder eine Institution außerhalb der Dienststelle. Weil dies nicht immer möglich ist, gibt es die überregionalen Telefonnummern, bei denen Betroffene Rat und Adressen einholen können.

Als ein erfolgreiches Hilfsmittel für die Bearbeitung von Mobbing hat sich das Führen eines Mobbingtagebuchs erwiesen. Dieses Tagebuch ist allerdings nicht für das stille Kämmerlein gedacht, sondern soll als Arbeitsgrundlage für eine Analyse und strategische Planung zur Veränderung der Situation dienen.

### Handlungsmöglichkeiten von Personalratsmitgliedern

Dem Personalrat stehen viele Möglichkeiten offen, um beim Mobbing hilfreich einzugreifen. Einmal kann er – wie gesagt – durch Aufklärung einiges dazu beitragen, dass die Akzeptanz von Mobbing abnimmt. Im Mobbingfall kann er als Gremium tätig werden und gegenüber dem Dienstherrn bzw. einzelnen Vorgesetzten konsequent auf dem Aufgreifen und Bearbeiten des Falles bestehen. Im Falle einer Beschwerde durch einen Beschäftigten ist es ja sogar seine unbedingte Pflicht, dies zu tun.

Relativ häufig kommen Personalratsmitglieder in die Situation der Beratung von Mobbingbetroffenen. Wenn sich Mobbingbetroffene direkt an ein Personalratsmitglied wenden, dann geschieht diese Wahl zumeist nicht zufällig. Hier ist wichtig, sich wirklich Zeit zu nehmen, die Darstellung der Situation aufmerksam zur Kenntnis zu nehmen und gegebenenfalls auch aufzuschreiben. In der Beratung Mobbingbetroffener ist das persönliche Annehmen-Können des Gegenübers sehr wichtig. Das Erstgespräch dient auch im Allgemeinen diesem menschlichen Zusammenfinden. Doch darf sich der Personalrat nicht verleiten lassen, Seelsorge oder Therapieversuche zu unternehmen. Seine Funktion besteht in der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Sicherung von zwischenmenschlichen Standards im Arbeitsleben.

Die Beratung von Betroffenen sollte als immer mit der Zielrichtung der Veränderung und Verbesserung der Situation geführt werden. Deshalb ist immer zu überlegen, inwieweit flankierende Maßnahmen genutzt werden sollten.

Um sich gesundheitlich und psychisch zu stabilisieren, könnte ein Betroffener durchaus neben den Kontakten zum PR eine Selbsthilfegruppe zum Thema Mobbing besuchen. Die Beratung geht sinnvollerweise von einer Bestandsaufnahme des Problems aus. Dem könnte eine gründliche Analyse der Ursachen und Zusammenhänge folgen, bevor erste Schritte zur Klärung und Veränderung mit dem Betroffenen gemeinsam oder im Einzelfall auch stellvertretend für ihn unternommen werden. Dafür gibt es ein ausführliches Analyse-Instrument (Esser & Wolmerath 1999, S. 139-190). Gewarnt sei vor einem vorschnellen Eingreifen in einen Mobbingkonflikt. Sinnvoll ist es, so viel wie möglich zu begreifen, bevor man als Außenstehender einschreitet. Weiterhin können Personalratsmitglieder als Schlichter bzw. Mediatoren in Konflikten um Hilfe gebeten werden. Aus der Situation des Beraters eines Mobbingbetroffenen heraus ist das eher kompliziert, und es ist sinnvoller, für sich selbst eher die Rolle eines sozialen Anwalts des Betroffenen einzunehmen.

Die gute Nachricht ist, dass die meisten Mobbingkonflikte mit Hilfe von innerbetrieblichen „Konfliktlotsen“ zufrieden stellend gelöst werden können. Wer sich für die Bearbeitung und Lösung von Mobbing engagieren möchte, sollte sich ein gewisses Maß von Literatur und Fortbildung zum Mobbing, zu Konfliktbewältigung, Gesprächsführung aneignen. Der Vorteil interner Konfliktschlichter ist die aktuelle Verfügbarkeit und die Vertrautheit mit dem Bereich. Wichtig ist auch deren Integrität und allgemeine Akzeptanz in der Dienststelle.



# Kurzanalyse eines Mobbingfalls

Zur ersten Orientierung bei einem Mobbingfall kann folgende Prüfliste eingesetzt werden:

## 1. Ist es Mobbing?

- ▶ Sind destruktive Handlungen oder Unterlassungen vorgekommen? (entsprechend oder vergleichbar der Liste der 100 + Mobbinghandlungen)
- ▶ Sind solche Handlungen über einen längeren Zeitraum wiederholt vorgekommen?
- ▶ Sind diese Handlungen auf bestimmte Personen gezielt oder sind es Rundumschläge?
- ▶ Konzentriert sich das destruktive Geschehen auf eine einzelne Person?
- ▶ Gibt es auch sachlichen Konfliktstoff? Wird nach sachlichen, organisatorischen Lösungen gesucht? Ist ein zugrunde liegender persönlicher Konflikt erkennbar?
- ▶ Wird von einer Seite die Existenz eines Problems geleugnet oder verharmlost? Werden die destruktiven Handlungen offen oder verdeckt ausgetragen? Können Außenstehende die Vorgänge bestätigen?
- ▶ Erfüllen die Vorkommnisse als Gesamtheit die Kriterien der Mobbingdefinition?

## 2. Ist jemand schutzbedürftig?

- ▶ Ist eine Konfliktpartei deutlich unterlegen?
- ▶ Stehen viele gegen einen?
- ▶ Hat eine Partei ihre Überforderung, Verzweiflung, Notlage kundgetan?
- ▶ Hat eine Partei um Hilfe gebeten?
- ▶ Ist die überlegene Partei zu keinen Gesprächen bzw. Kompromissen bereit?
- ▶ Kommen Angriffe aus der Anonymität?

## 3. Welcher Konflikt ist wie anzugehen und zu lösen?

- ▶ Hat der Konflikt einen erkennbaren zentralen Inhalt, d. h. einen „Namen“?
- ▶ Ist der personenbezogene Konflikt (Mobbing) in einen sachlichen Konflikt überführbar?
- ▶ Lässt sich der Konflikt in lösbare Teilbereiche aufspalten?
- ▶ Lässt sich ein Verfahren zur Konfliktlösung einleiten?
  - Sind beide Seiten gesprächsbereit?
  - Sind beide Seite zu bewegen, ihre Interessen für die Zukunft zu formulieren?
  - Was ist für jede Seite der Konfliktstoff?
  - Wer (Vorgesetzte) ist zur Konfliktlösung bereit und fähig?
- ▶ Welche destruktiven Handlungen müssen unmittelbar eingestellt werden, weil sie gegen das Recht auf faire Behandlung verstoßen?
- ▶ Ist die Gegenseite völlig ignorant, destruktiv oder agiert im Verborgenen weiter?
- ▶ Müssen arbeitsrechtliche, dienstliche Konsequenzen gezogen werden?

# Informationsquellen

## Grundlegende Literatur:

---

- Brinkmann, Ralf, D.: Mobbing Bullying, Bossing. Treibjagd am Arbeitsplatz. Sauer-Verlag, Heidelberg, 1995.
- Leymann, Heinz: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann; Rowohlt-Verlag, Reinbek, 1993.
- Leymann, Heinz: Der neue Mobbing-Bericht; Rowohlt-Verlag, Reinbek, 1995.
- Neuberger: Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen. München und Mering, 1999.
- Niedl, Klaus: Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz. Rainer Hampp-Verlag, Mering, 1995.
- Zapf, Dieter: Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 1/1999, 1.

## Lesenswertes für die Arbeit des Personalrats:

---

- Esser, Axel & Martin Wolmerath: Mobbing – Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Bund-Verlag, Frankfurt a. M. (3. Auflage; die 4. erscheint Anfang 2001).
- Esser, Axel & Martin Wolmerath: Mobbing – Handlungsmöglichkeiten des Personalrats. Der Personalrat, Heft 4/1997, S. 151-155.
- Wolmerath, Martin & Axel Esser: Mobbing – Ansätze für die Betriebsratsarbeit. Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 7/2000, S. 388-391.
- Wolmerath, Martin: Mobbing. Fallbeispiele, Rechtsfolgen, Lösungsansätze. Turnus-Verlag, Kissing, 2000.

## Internet:

---

Nach bescheidenen Anfängen sind im Internet unter dem Stichwort Mobbing inzwischen mehrere tausend Seiten von unterschiedlicher Qualität und Seriosität zu finden. Es fällt schwer, hier Empfehlungen auszusprechen. Die analogen Seiten der Gewerkschaften und der Technologieberatungsstellen haben einen realistischen Bezug zum Arbeitsleben. Gut und aktuell ist:  
[www.Sozialnetz-Hessen.de/mobbing/](http://www.Sozialnetz-Hessen.de/mobbing/)

## Ansprechpartner bei akuten Mobbingfällen:

---

Bundesweites Mobbingtelefon der DAG, AOK + KDA in Hamburg: 0 40 - 20 23 42 09  
Telefonseelsorge (Hinweis für Betroffene): 08 00 - 1 11 01 11 (ev.) 08 00 - 1 11 02 22 (kath.)

## Hinweis:

Für die Unterstützung der Personalräte ist es sinnvoll und erforderlich, externe Hilfe durch Ärzte, Therapeuten, Beratungsstellen usw. zu kennen und mit diesen in Kontakt zu treten. Dies kann nur durch eine eigene regionale Recherche selbst in Angriff genommen und auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Durch die ständigen Änderungen kann dies nicht zentral geleistet werden. Eine gute Quelle für solche Adressen sind die Gelben Seiten unter der Rubrik „Selbsthilfe und Beratung“. Bevor der Personalrat Adressen weiterempfiehlt, sollte er sich selbst über telefonischen oder persönlichen Kontakt einen ersten Eindruck von der Beratungsstelle machen.

