

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	4
<b>1: Was ist Mobbing</b> .....	5
<b>2: Was nicht Mobbing ist</b> .....	6
<b>3: Wie entsteht Mobbing?</b> .....	6
3.1. Mobbing und Konflikte .....	6
3.2. Verlauf von Mobbing .....	7
Phasenmodell .....	8
3.3. Mobbing und Krankheit .....	11
3.4. Mobbing – ein Beispiel .....	12
<b>4: Analyse</b> .....	14
4.1. Wer ist von Mobbing betroffen? .....	14
4.2. Ursachen für Mobbing .....	14
4.3. Ziele der MobbingtäterInnen .....	15
4.4. Mobbinghandlungen .....	15
4.5. Mobbing – wer sind die Beteiligten .....	17
<b>5: Auswirkungen</b> .....	20
5.1. Psychische und psychosomatische Folgen .....	20
5.2. Auswirkungen auf das private Umfeld .....	20
5.3. Betriebswirtschaftliche Aspekte .....	21
<b>6: Maßnahmen</b> .....	21
6.1. Was können Betroffene selbst tun? .....	21
6.2. Betriebsrat und Arbeitgeber .....	23
<b>7: Prävention</b> .....	23
7.1. Vorgesetzte/Arbeitgeber aktiv gegen Mobbing! .....	24
7.2. Betriebsrat/Personalvertretung aktiv gegen Mobbing! .....	24
7.3. ÖGB aktiv gegen Mobbing! .....	24
<b>Anhang</b> .....	25
Adressen für Betroffene und BetriebsrätInnen .....	25
Mobbing – Erste-Hilfe-Tipps .....	26
Tipps für das Erstgespräch mit Mobbing-Betroffenen .....	27
Buchtipps .....	29
Musterbetriebsvereinbarung .....	31

# Einleitung

## Mobbing – ein neues Thema?

Die einen sagen: Mobbing, das gab's doch schon immer, die anderen sagen: Mobbing, so etwas gibt es bei uns nicht, darüber wollen wir gar nicht diskutieren!

Weil alle über Mobbing reden, wird der Begriff häufig inflationär verwendet. Ein Streit zwischen KollegInnen, eine Schikane des Vorgesetzten oder die unverschämte Bemerkung eines/r KollegIn wird gleich als Mobbing bezeichnet. Kein Wunder, dass tatsächlich von Mobbing Betroffene sehr oft kein Gehör finden. Betroffene, die mit wirklich sehr schmerzhaften und nachhaltigen Erfahrungen mit Mobbing am Arbeitsplatz konfrontiert sind. Von Mobbing Betroffene werden gekündigt oder sind durch die langen Quälereien am Arbeitsplatz arbeitsunfähig geworden. Viele von Ihnen werden dauerhaft krank, seelisch wie körperlich.

Wenn man Mobbing eindeutig von alltäglichen Konflikten und Streitereien abgrenzt, dann wird das wahre Ausmaß des Problems deutlich. Mobbing war mit anderem Namen schon immer ein Problem in der Arbeitswelt, jedoch verschärfen zunehmender Leistungsdruck und Konkurrenz die Problematik noch mehr.

Die vorliegende Broschüre soll einerseits Information für Betroffene und BetriebsrätInnen sowie PersonalvertreterInnen sein und andererseits Betroffenen erste Hilfestellung geben. Die Broschüre soll aber auch alle anregen, über ein Thema, das alle betrifft, offen zu diskutieren.

# 1. Was ist Mobbing?

Viele sprechen über Mobbing und doch herrscht meist wenig Klarheit darüber, was Mobbing wirklich ist. Diskussionen in den Medien haben ein Bild von Mobbing entstehen lassen, das von der wissenschaftlichen Definition dieses sozialen Phänomens stark abweicht. Der Begriff Mobbing läuft Gefahr zu einem Modewort für jeden Streit oder Konflikt am Arbeitsplatz zu verkommen.

## Definition

Mobbing leitet sich aus dem Englischen „to mob“ ab und bedeutet:

- Bedrängen
- Anpöbeln
- Attackieren
- Angreifen.

Von „normalen“ Konflikten und Streitereien unterscheidet sich Mobbing dadurch, dass Mobbing gezielt, systematisch und über einen längeren Zeitraum mit der Absicht „Ausgrenzen bzw. Vertreiben vom Arbeitsplatz“ betrieben wird.

*Das Ziel von Mobbing ist die Ausgrenzung Einzelner.*

### Unter Mobbing versteht man Konflikte besonderer Art:

- Sie richten sich gegen eine Person.
- Sie spielen sich regelmäßig über einen längeren Zeitraum ab.
- TäterIn und Mobbingbetroffene/r haben den selben Arbeitgeber und stehen in einer Arbeitsbeziehung zueinander.
- Im Mobbingkonflikt ist die betroffene Person auf Dauer deutlich unterlegen, er macht diese physisch und/oder psychisch krank und zerstört das Selbstwertgefühl.

### Je nach Form der Attacken gibt es verschiedene Begriffe:

- Bossing: Mobbing von oben nach unten  
z.B. wenn ein Vorgesetzter gegenüber einem oder mehreren MitarbeiterInnen Mobbinghandlungen vornimmt
- Staffing: Mobbing von unten nach oben  
z.B. wenn MitarbeiterInnen den/die Vorgesetzte/n mobben
- Mobbing: Mobbinghandlungen unter Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene
- Bullying: Mobbing unter SchülerInnen

*Nicht jeder  
Konflikt ist  
Mobbing.*

## 2. Was nicht Mobbing ist

Nicht jeder Konflikt, nicht jede Intrige bzw. Informationsvorenthaltung ist bereits Mobbing. Überall, wo Menschen über längere Zeit zusammenarbeiten, gibt es Differenzen, Tuscheleien, Ärgernisse und Auseinandersetzungen. Auch ein stark emotionalisierter Konflikt (Streit) ist nicht Mobbing. Alltägliche, häufig auch stark emotionalisierte Konflikte, sind eher normal und auch nicht besorgniserregend. Solche Konflikte können in der Regel bearbeitet werden und wenn sich die Gemüter wieder beruhigen, mit einem klärenden Gespräch aus der Welt geschafft werden.

### **Nicht als Mobbing anzusehen sind z.B.**

- Feindseligkeiten und Konkurrenzverhalten zwischen Gruppen (Abteilungen gegeneinander, Fraktionen im Betriebsrat, ArbeiterInnen gegen Angestellte etc.)
- Ungerechte, sogar unsoziale Behandlung, die hart, aber nur kurzfristig zur Wirkung kommt (z.B. betriebsbedingte Kündigung, Beförderung anderer, arbeitsbedingte Kritik etc.)
- Einzelne strafrechtliche Tatbestände wie z.B. Diebstahl durch Arbeitskollegen

## 3. Wie entsteht Mobbing?

### 3.1 Mobbing und Konflikte

Am Anfang eines typischen Mobbingsverlaufes steht immer ein zwischenmenschlicher Konflikt, der verschiedene Ursachen haben kann, wie z.B. strukturelle und organisatorische Mängel im Betrieb oder persönliche Probleme unter KollegInnen. Sowohl im Berufsalltag wie auch im Privatleben sind Konflikte an der Tagesordnung. Es handelt sich hier meistens um Probleme, die rasch mit einem offenen Gespräch aller Beteiligten geklärt werden könnten.

Bei Konflikten kann man unterscheiden zwischen

- offenen „heißen“ und
- verdeckten „kalten“ Konflikten.

Bei einem „heißen“ Konflikt kann es zu einem Streit kommen und er kann zu heftigen Diskussionen aller Beteiligten führen, jedenfalls findet aber eine Klärung statt und damit ist die Gefahr, dass daraus Mobbing wird, eher gering.

Bei einem „kalten“ Konflikt, d.h. wenn die Konflikte nicht angesprochen, sondern „unter den Teppich gekehrt werden“, können sie bei nächstbestener Gelegenheit so eskalieren, dass aus einer Meinungsverschiedenheit in Sachfragen ein Beziehungskonflikt wird. Plötzlich geht es nicht mehr darum, inhaltliche Differenzen zu beheben, sondern in der Person des anderen die Ursache für die festgefahrene Situation zu sehen. Jetzt befindet sich der „zugespitzte“ Konflikt auf einem sehr schmalen Grat, von dem er leicht in den typischen Mobbingverlauf abrutschen kann.

### 3.2 Verlauf von Mobbing

Mobbing ist kein einmaliger Akt. Gleiche oder auch unterschiedliche Handlungen wiederholen sich über einen längeren Zeitraum.

Arbeitspsychologen wie Prof. Leymann erkannten nach Auswertung einer Vielzahl von Mobbingfällen ein Verlaufsmodell, nach dem sich Mobbing häufig in vier Entwicklungsstufen vollzieht.

#### Mobbingphasen

##### Phase 1

#### **Konflikte in der Organisation – ein Konflikt wird nicht konstruktiv gelöst!**

Konflikte im Betrieb werden schlecht oder gar nicht bewältigt. Schlechte Arbeitsorganisation oder Verunsicherung der Beschäftigten aufgrund ständiger Umstrukturierungen begünstigen diese. Was mit einfachen Streitereien oder mit Unverschämtheiten gegen die Betroffenen beginnt, wird zunehmend systematischer. Zu diesem Zeitpunkt ist noch nicht abzusehen, wohin die Situation führen wird.

Am Anfang von Mobbing mag die betroffene Person durchaus gleich stark oder sogar noch überlegen sein. Im Verlauf des Mobbing-Prozesses gerät sie aber zunehmend in die Unterlegenheit.

##### Phase 2

#### **Mobbing und Psychoterror – es wird systematisch Psychoterror ausgeübt!**

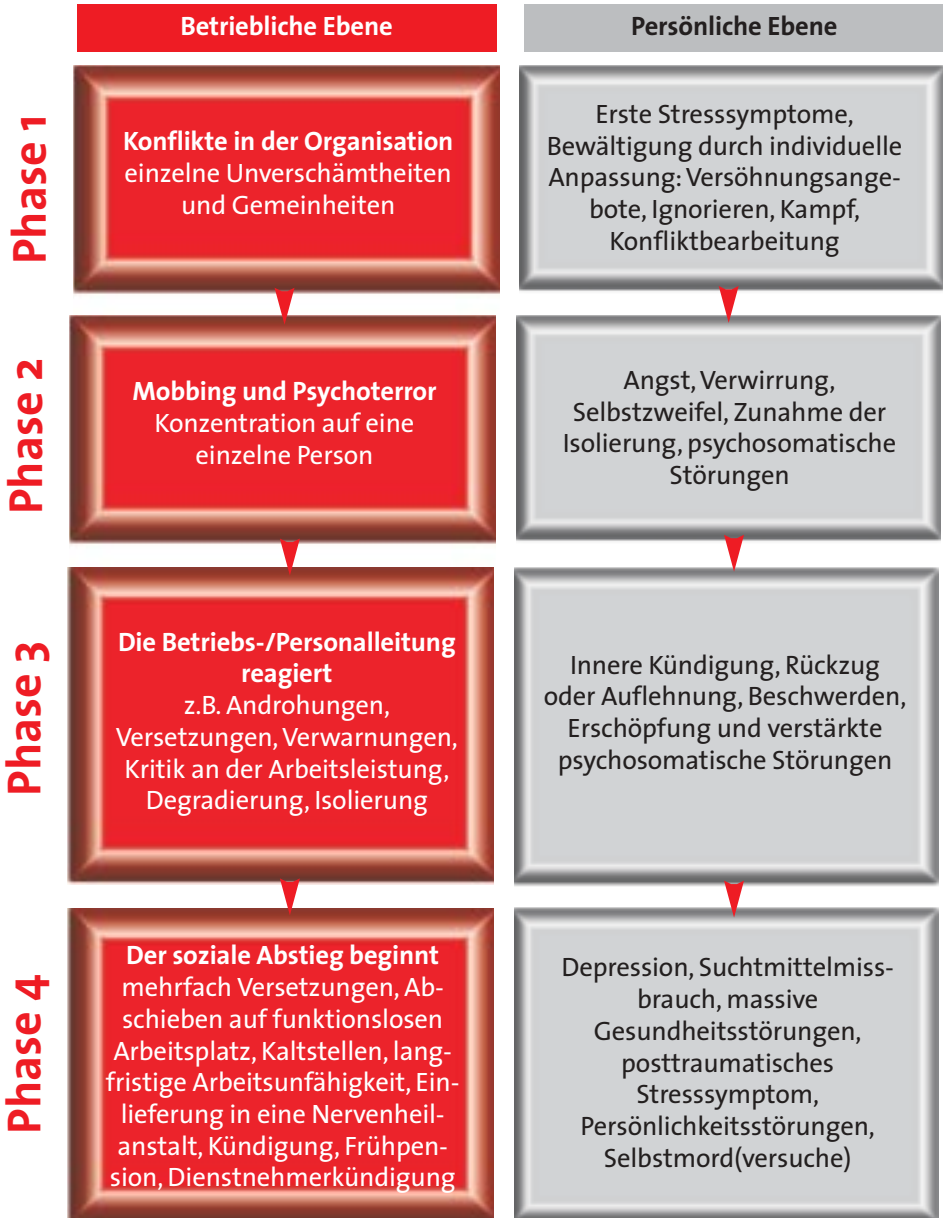
Es kommt erstmals zum gezielten Einsatz von typischen Mobbinghandlungen wie z.B. Kommunikationsverweigerung, Isolation, Beleidigungen etc.. Aus einer Auseinandersetzung mit anfänglich oft wenigen Beteiligten entsteht eine Situation, in der ganze Abteilungen, später sogar die direkten Vorgesetzten bzw. die Firmenleitung in der Person des/r Betroffenen einen „Störenfried oder Querulanten“ sehen. Dieser störe den Betriebsfrieden

*Mobbing ist ein Prozess mit mehreren Stufen.*

*Mobbing macht seelisch und körperlich krank.*

# Phasenmodell

## Der Weg in die Mobbing-Katastrophe



und die normalen Arbeitsabläufe. Der Konflikt eskaliert. Die „Front“ der Mobber und Mobberinnen formiert sich. Der/die Betroffene gerät in eine unterlegene Position und findet im beruflichen Umfeld keine Hilfe mehr. Er oder sie schätzt die hinter den Mobbingattacken steckenden Absichten falsch ein und versucht immer noch, mit vernünftigen Argumenten den Streit zu lösen oder schützt sich mit aggressiven Abwehrreaktionen. Die Gemobbten reagieren in dieser Phase mit typischen psychosomatischen Symptomen (z.B. Schlafstörungen, Magen-, Darmstörungen, evtl. leichte depressive Verstimmungen), die häufig durch Stress ausgelöst werden.

### Phase 3

#### **Die Betriebsleitung/Personalleitung reagiert – betriebsöffentliche Maßnahmen werden gesetzt (Versetzung, Kündigungswunsch etc.)**

Die dritte Phase ist durch eine stabile Rollenzuweisung gekennzeichnet. Die betroffene Person ist von den Mobbern und Mobberinnen „gekennzeichnet“ worden (z.B. als Querulant, Besserwisser, „Empfindliche“ etc.). Sie steht nun als Sündenbock für das gesamte gestörte Betriebsklima da. Spätestens jetzt – wenn sie nicht schon früher aktiv beteiligt waren – treten die Vorgesetzten auf den Plan. In dieser Phase wird auch oftmals „offiziell“ der Betriebsrat bzw. die Personalvertretung informiert. Es wird versucht, mit Versetzungen, Verwarnungen, Kündigungsandrohungen, Degradierung und Isolierung den Betroffenen und die Situation „in den Griff zu bekommen“ – leider mit den falschen Mitteln. Die Gemobbten erleben diese Versuche als massive Angriffe und Kränkungen und reagieren darauf entweder mit Hilflosigkeit oder sie intensivieren ihre aggressiven Abwehrreaktionen. Dadurch wird aber nur das gestörte Verhältnis zwischen allen Beteiligten verschlimmert. Auch psychosomatische Beschwerden nehmen stark zu und werden behandlungsbedürftig. Erste krankheitsbedingte Fehlzeiten treten auf. Um den „Normalzustand“ wiederherzustellen wird so lange gegen den Kollegen oder die Kollegin vorgegangen, bis durch ständige Krankheit oder Arbeitgeberkündigung bzw. Selbstkündigung der „Fremdkörper, Störenfried, Querulant“ beseitigt ist.

### Phase 4

#### **Der soziale Abstieg beginnt – Ausschluss aus der Arbeitswelt**

Die Situation spitzt sich dramatisch zu. Die betroffene Person ist den beruflichen und sozialen Anforderungen nicht mehr gewachsen. Eine Weiterbeschäftigung am derzeitigen Arbeitsplatz

*Betroffene sind Sündenböcke für ein gestörtes Betriebsklima.*

*Es droht der Ausschluss aus dem Arbeitsprozess.*

ist oft auch bei objektiver Betrachtung nicht mehr möglich. Viele Schwächen, die bisher nur unterstellt wurden, sind mittlerweile als Folge der Mobbingattacken tatsächlich zu beobachten. Spätestens jetzt muss sich sowohl der Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmervertretung mit der gemobbten Person auseinandersetzen. Der Arbeitgeber setzt alles daran, den Betriebsfrieden wiederherzustellen. Ausgeblendet wird an dieser Stelle aber die Frage, wie der/die Mobbingbetroffene in diese missliche Lage gekommen ist.

### Sanktionen

Es werden disziplinarische oder/und arbeitsrechtliche Maßnahmen gesetzt, die zum Ziel haben, den Mobbingbetroffenen aus dem Arbeitsprozess auszuschließen. Angestrebt werden Dienstgeberkündigung, einvernehmliche Lösungen, vorzeitige Alterspension etc.

Manchmal werden die Betroffenen zwar im Unternehmen weiterbeschäftigt, aber sie sitzen an einer abgelegenen Stelle des Unternehmens und erhalten nur noch Scheinaufgaben oder gar keine Aufgaben mehr.

### Angst macht sich breit

Manchmal wird auch das verzweifelte Verhalten des Gemobbten dafür herangezogen, ihm psychische Krankheiten zu unterstellen und so leichter das Dienstverhältnis lösen zu können. In ihrer völligen Verzweiflung und der Angst vor Verlust der wirtschaftlichen Existenz kommt es teilweise zu heftigen Gegenattacken (z.B. Wutausbrüchen) und extremem Misstrauen gegenüber allen Menschen der Arbeitsumgebung.

Die gesundheitliche Verfassung der Betroffenen verschlechtert sich rapide, psychosomatische Symptome werden chronisch. Es kommt häufig zu Selbstmordgedanken und auch Selbstmordversuchen. Die Angst um den Arbeitsplatz, vor den Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten weitet sich zu einem allgemeinen Angstzustand aus. Andauernde Persönlichkeitsveränderungen können so das Ende einer Entwicklung sein, an deren Anfang ein oftmals harmloser Konflikt gestanden hat, ausgelöst etwa durch strukturelle und organisatorische Schwierigkeiten im Betrieb.



## 3.3 Mobbing und Krankheit

### Körperliche Probleme durch Mobbing

Die über Monate und Jahre andauernden Feindseligkeiten der Mobber und Mobberinnen führen bei den Gemobbten zu verschiedenen gesundheitlichen Beschwerden. Aus der Stressforschung ist seit langem bekannt, dass Belastungsfaktoren, sogenannte Stressoren, denen der Mensch über einen längeren Zeitraum ausgesetzt ist, starke körperlichen und seelischen Stressreaktionen erzeugen. Besonders die Zahl der psychosomatischen Beschwerden hat auf Grund von Dauerstress in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Mobbing ist in diesem Zusammenhang ein bedeutender Belastungsfaktor, der zusätzlich neben den anderen täglichen Belastungen das berühmte „Fass zum Überlaufen“ bringt.

Für von Mobbing-Stress Betroffene und ihre Ärzte ist es wichtig, frühzeitig den Zusammenhang zwischen Schikanen am Arbeitsplatz und den gesundheitlichen Beschwerden zu erkennen. Sonst werden nur die Symptome der Erkrankungen behandelt, während die Ursachen weiterhin ihre schädliche Wirkung ausüben. Störungen, die bereits oft in der Frühphase von Mobbing auftreten:

- Schlafstörungen
- Migräne und Spannungskopfschmerzen
- Verspannungen, Herzbeschwerden
- Kreislaufprobleme
- Erschöpfungszustände
- Allgemeine Störungen des vegetativen Nervensystems

### Psychische Probleme durch Mobbing

Als langfristige Folgen von Mobbing kann es neben den körperlichen bzw. psychosomatischen Beschwerden auch zu psychischen Beeinträchtigungen und Erkrankungen kommen.

Die häufigsten psychischen Beschwerden von Gemobbten:

(Quelle: Berndt Zuschlag)

- Konzentrationsprobleme, Gedächtnisstörungen
- Selbstzweifel, Selbstunsicherheit
- Depressionen, Antriebslosigkeit, Weinkrämpfe
- Gefühle der Verzweiflung und Selbsttötungsgedanken
- Paranoide Zustände, Verfolgungswahn
- Gereizte, aggressive Stimmungen
- Alpträume

*Mobbing erzeugt Stress und gesundheitliche Störungen.*

### 3.4 Mobbing – ein Beispiel

*Kein Betrieb ist vor Mobbing gefeit – Ein Beispiel.*

Karl B., 45 Jahre, war alkoholabhängig. Er hat sich einer Entziehungskur unterzogen und ist seither trocken. Er möchte auch beruflich neu durchstarten und nutzt die Möglichkeit einer internen Stellenausschreibung, um sich von einem Zweigwerk in die Zentrale des Unternehmens versetzen zu lassen. Dies hat auch eine örtliche Veränderung von einer Kleinstadt in eine andere größere Stadt zur Folge. Karl tritt seine neue Stelle als Sachbearbeiter im Einkauf an. Der Einkauf setzt sich aus insgesamt zehn Kollegen und Kolleginnen und einem Abteilungsleiter zusammen. Er wird sehr freundlich aufgenommen und der Abteilungsleiter weist ihm ein Büro zu, das er mit einer Kollegin teilt. In dieser Abteilung ist es üblich, dass bei jeder sich bietenden Gelegenheit ein kleiner Sektumtrunk stattfindet. Wenn jemand auf Urlaub geht, gibt es etwas zu trinken, ebenso bei der Rückkehr, das Gleiche gilt für Geburtstage.

#### Einstand

Schon während der ersten Woche seiner neuen Tätigkeit ergeben sich mehrere Anlässe. Da Karl trockener Alkoholiker ist, darf er keinen Alkohol mehr trinken. Da die Anlässe aber meistens Freitags stattfinden, fällt es anfangs gar nicht auf, wenn Karl sich meistens mit einem wichtigen Termin verabschiedet und an diesen Feiern nicht teilnimmt. Aber nach zwei Monaten wird ihm gesagt, dass es üblich ist in der Abteilung einen Einstand zu geben. Karl bringt nunmehr am Freitag Kuchen und Kaffee mit. Nur, die Kolleginnen und Kollegen loben zwar Kuchen und Kaffee, aber es fehlt ihnen der Sekt.

#### Anspielungen

*Es beginnt mit Ausschluss bei gemeinsamen Aktivitäten.*

Karl reagiert nicht auf diese Anspielungen. Nun verändert sich gegenüber Karl das Verhalten anfangs unmerklich. In der Abteilung fängt man an zu tuscheln. Es wird getuschelt, dass Karl arrogant ist. Er wird auch nicht mehr gefragt, ob er bei Feiern mitmacht. Wenn für ein Geburtstagsgeschenk gesammelt wird, lassen ihn die Kolleginnen und Kollegen aus. Wenn Karl zufällig mitbekommt, dass Geld für ein Geschenk gesammelt wird und er die zuständige Person anspricht, um seinen Beitrag zu leisten, gibt man ihm zu verstehen, dass es sich nur um eine informelle Sammlung handelt, die nicht alle aus der Abteilung betrifft. Karl fühlt sich immer ausgeschlossener. Er führt seine Arbeit zwar weiterhin sorgfältig aus, aber er fühlt sich isoliert. Seine Zimmerkollegin hat anfangs toleriert, dass er zwei bis drei Zigaretten am Tag bei offenem Fenster raucht. Durch seine Isolation wurde Karl nun-

mehr zum Kettenraucher, und seine Kollegin hat sich vom Abteilungsleiter, ohne mit Karl zu sprechen, versetzen lassen, da sie den ständigen Rauch nicht aushält. Nun sitzt Karl allein in seinem Büro. Er wird von den Gesprächen ausgeklammert und Fragen zu Vorgängen, die er bearbeitet, erfolgen nur noch schriftlich. Gespräche auf den Gängen, in der Teeküche, in den Büros verstummen, wenn er auftaucht. Mehrmals fragt er, was los ist. Niemals bekommt er eine richtige Antwort oder er hört nur „gar nichts!“

### Abgestempelt

Karl wird zum Eigenbrötler gestempelt, der sich wohl für etwas Besseres halte. So wird es von den Kolleginnen und Kollegen auch dem Abteilungsleiter auf seine Fragen hin zugetragen. Das viele Rauchen und der psychische Druck schwächen das Immunsystem von Karl. Er wird öfter einige Tage krank geschrieben, weil er erkältet ist und starken Husten hat. Seine Arbeit wird nicht von den Kolleginnen und Kollegen übernommen. Jedesmal, wenn er zurückkommt, findet er eine Ablage von unbearbeiteten Vorgängen. Karl leidet zwar, aber er führt kein Gespräch mit seinem Abteilungsleiter oder dem Betriebsrat. Karl hat Angst vor einem Arbeitsplatzverlust und versucht seine verringerte Leistungsfähigkeit durch ungeheure Mengen von Kaffee und permanentes Rauchen zu kompensieren.

### Eskalation

Er wird nervöser, und es unterlaufen ihm Fehler bei Bestellungen. Nun ist es so weit, dass auf Grund der Ausgrenzung durch die Kolleginnen und Kollegen und durch den körperlichen Raubbau, durch die Arbeitsüberlastung der Körper reagiert. Karl erleidet einen Kreislaufkollaps am Arbeitsplatz. Er muss ins Krankenhaus und anschließend auf Kur. Erst beim Kuraufenthalt befasst er sich mit den Vorgängen an seinem Arbeitsplatz. Er führt Gespräche mit einer Psychotherapeutin und setzt sich mit seinem Betriebsrat in Verbindung. Erst jetzt gesteht er diesem, dass er trockener Alkoholiker ist und keinen Schluck Alkohol trinken darf. Weil es ihm unangenehm war darüber zu sprechen hatte er sich immer mit Ausreden von den Feiern ferngehalten. Der Betriebsrat setzt sich mit dem Abteilungsleiter und den Kolleginnen und Kollegen in Verbindung und erklärt ihnen die Lage. Mit Hilfe von Supervision kann Karl nach mehreren Sitzungen wieder in die Abteilung integriert werden. Das Klima in dieser Abteilung ist seither offener geworden und Konflikte werden direkter angesprochen. Auch der Abteilungsleiter nimmt seine Fürsorgepflicht stärker wahr. Karl ist noch immer in dieser Abteilung beschäftigt.

*Die Betroffenen werden abgestempelt.*

*Offene Gespräche und Supervision können helfen!*

*Acht Prozent der ArbeitnehmerInnen sind betroffen.*

*Die Ursachen können in der Struktur liegen.*

## 4. Analyse

### 4.1 Wer ist von Mobbing betroffen?

Laut einer Umfrage durch die Dublin-Stiftung sind acht Prozent der ArbeitnehmerInnen in der Europäischen Union, das entspricht zwölf Millionen Personen, an ihrem Arbeitsplatz Mobbing ausgesetzt, wobei von einer höheren Dunkelziffer auszugehen ist. In Österreich sind nach Expertenmeinung ca. 300.000 ArbeitnehmerInnen von Mobbing betroffen. Männer wie Frauen können gleichermaßen Mobbingbetroffene sein! Es kann jeden treffen! Es gibt allerdings Situationen, in denen ArbeitnehmerInnen eher zu Mobbingbetroffenen werden können. So z.B.

- bei Beginn eines Arbeitsverhältnisses, da sie betrieblich noch schwach verankert sind
- bei längerem/oftmaligen Ausfall durch Krankheit, wenn Arbeitskollegen die Arbeit miterledigen müssen
- wenn man durch private psychische Belastungen (z.B. Scheidung, Tod eines nahen Angehörigen etc.) arbeitsmäßig nicht voll belastbar ist etc.

### 4.2 Ursachen für Mobbing

Manche Rahmenbedingungen begünstigen Mobbing. Die Ursachen können in zwei Gruppen unterteilt werden und zwar in **Strukturelle Ursachen, das sind Ursachen, die in der Organisations- und Arbeitsplatzstruktur zu suchen sind, und zwar z.B.**

- Arbeitsplatzunsicherheit wegen Ausgliederung von Betriebsteilen, Organisationsveränderungen, Fusionierungen und Privatisierungen
- Schlechte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Wirtschaftliche Probleme des Unternehmens
- unklare Kompetenzverteilung
- unklare Betriebshierarchie
- Über- oder Unterforderung der ArbeitnehmerInnen

**Personenbezogene Ursachen, das sind Ursachen die in der Persönlichkeit der am Mobbing beteiligten Personen zu suchen sind und zwar:**

- Autoritärer Führungsstil
- Konkurrenzkampf
- Neid der KollegInnenschaft
- Persönliche Antipathie

### 4.3 Ziele der MobbingtäterInnen

Ziele von Mobbingaktivitäten sind:

- MitarbeiterInnen gezielt vom Arbeitsplatz zu verdrängen
- MitarbeiterInnen zu disziplinieren und gefügig zu machen
- Einen „Sündenbock“ für innerbetriebliche, organisatorische Mängel zu finden
- Machtausübung.

### 4.4. Mobbinghandlungen

Mobbingbetroffene sind oft einem ganzen Bündel von Feindseligkeiten ausgesetzt. Der Phantasie sind bei Mobbing anscheinend keine Grenzen gesetzt. Leymann hat „gängige“ Mobbinghandlungen in fünf Kategorien zusammengefasst, wobei es sich hier nicht um eine vollständige Liste handelt, sondern um eine Auflistung immer wiederkehrender Mobbinghandlungen.

#### Angriffe auf die Kommunikationsmöglichkeiten:

- Der/die Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein sich zu äußern
- Ständiges Unterbrechen
- Kolleginnen und Kollegen schränken die Möglichkeit ein sich zu äußern
- Anschreien oder lautes Beschimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Ständige Kritik am Privatleben
- Telefonterror
- Mündliche Drohungen
- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Andeutungen, ohne eine Sache/das Problem direkt anzusprechen

**Beispiel:** Man lässt jemanden nicht aussprechen, wartet Erklärungen und Argumente nicht ab, sondern unterbricht. Hier wird die Einflussmöglichkeit des Betroffenen eingeschränkt.

#### Angriffe auf soziale Beziehungen:

- Mit dem/der Betroffenen wird nicht mehr gesprochen
- Die Kollegen und Kolleginnen lassen sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kolleginnen und Kollegen

*Mobbing-Betroffene sind oft nur Sündenböcke.*

*Die Mobbing-  
Angriffe können  
vielfältig sein.*

- Arbeitskolleginnen und -kollegen wird verboten, den/die Betroffenen anzusprechen
  - Der/die Betroffene wird wie „Luft“ behandelt
- Beispiel:** Der/dem Betroffenen wird ein Arbeitszimmer fernab der Abteilung zugewiesen, obwohl es noch freie Räume in der Abteilung gibt.

### **Angriffe auf das soziale Ansehen:**

- Es wird schlecht über die Betroffenen gesprochen
- Gerüchte werden verbreitet
- Der/die Betroffene wird lächerlich gemacht
- Der/die Betroffene wird verdächtigt, psychisch krank zu sein
- Über eine Behinderung wird gespottet
- Gang, Stimme oder Gesten werden imitiert, um den/die Betroffenen lächerlich zu machen
- Die politische oder religiöse Einstellung wird angegriffen
- Über das Privatleben macht man sich lustig
- Die Betroffenen werden gezwungen Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
- Der Arbeitseinsatz wird in falscher oder kränkender Weise beurteilt
- Entscheidungen werden in Frage gestellt
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfwörter oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

### **Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituation**

Es werden

- keine
- sinnlose
- kränkende
- minder qualifizierte oder
- die Qualifikation übersteigende  
Arbeitsaufgaben zugewiesen, um den/die Betroffene/n bloßzustellen
- Es wird zu Hause oder am Arbeitsplatz materieller Schaden angerichtet, um dem/der Betroffenen zu schaden.

**Beispiel:** Am Parkplatz werden die Autoreifen aufgestochen.

### **Angriffe auf die Gesundheit**

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt, um jemandem einen Denkkzettel zu verpassen

- Körperliche Misshandlung
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

Im „Mobbing-Report“ aus Deutschland, der im Jahr 2002 veröffentlicht wurde, werden als häufigste Mobbinghandlungen folgende genannt:

- Hinter dem Rücken wird schlecht über jemanden gesprochen
- Falsche oder kränkende Beurteilung der Arbeitsleistung
- Verweigerung wichtiger Informationen
- Ausgrenzung, Isolierung
- Beleidigungen

Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Art der angewandten Feindseligkeiten wurden insoweit festgestellt, dass sich auch hier die Machtpositionen widerspiegeln und Männer eher mit „rationalen Strategien“ wie z.B.

- Die Arbeit wird falsch beurteilt
- Es wird häufig kritisiert und unterbrochen gemobbt werden und

Frauen häufiger mit der Strategie der „sozialen Manipulation“ wie z.B.

- Gerüchte verbreiten
- Andeutungen machen schikaniert werden.

#### 4.5 Mobbing – wer sind die Beteiligten?

Am Mobbinggeschehen sind alle, die am Arbeitsplatz miteinander in Kontakt stehen, beteiligt. Es müssen jedoch nicht alle ArbeitskollegInnen als MobbingtäterInnen involviert sein, sie können jedoch zulassen und nicht eingreifen, wenn ein/e KollegIn gemobbt wird.

Mobbing findet unter Kollegen und Kolleginnen statt, geht von Vorgesetzten gegen MitarbeiterInnen, teilweise gemeinsam mit anderen Mitarbeitern, oder aber auch von ganzen Abteilungen gegen einzelne Kollegen und Kolleginnen oder – in Einzelfällen – gegen Vorgesetzte.

Am häufigsten kommt Mobbing unter KollegInnen vor, während Mobbinghandlungen, die gegen Vorgesetzte gerichtet sind, relativ selten sind, weil hierbei die Machtverhältnisse stark auf Seiten der Vorgesetzten liegen.

*Frauen und Männer werden unterschiedlich gemobbt.*

*Wer zusieht, beteiligt sich indirekt.*

*KollegInnen und Vorgesetzte mobben gemeinsam.*

### **Mobbing unter Kolleginnen und Kollegen**

Mobbing unter Kolleginnen und Kollegen gemeinsam mit Vorgesetzten kommt am häufigsten vor. Es lassen sich meistens vier Varianten beobachten:

- Einzelne Kolleginnen und Kollegen gegeneinander
- Gruppen von Kollegen und Kolleginnen gegeneinander
- Eine Gruppe von Kollegen und Kolleginnen gegen einen einzelnen Kollegen oder eine Kollegin
- Eine Gruppe von Kollegen und Kolleginnen gemeinsam mit dem Vorgesetzten gegen eine/n KollegIn.

Aus dem „Mobbing-Report“ geht hervor, dass 23 Prozent der Befragten von einer Person gemobbt werden, 20 Prozent werden von einer Gruppe von KollegInnen schikaniert und 13 Prozent von einer Gruppe gemeinsam mit dem Vorgesetzten. Das zeigt, dass die Betroffenen sich in der Mehrzahl der Fälle gegen eine „Übermacht“ von Angreifern und Angreiferinnen zur Wehr setzen müssen. Aber auch die Mobbinghandlungen einzelner werden von den Gemobbten häufig als Ausgeliefertsein empfunden, da die anderen Kolleginnen und Kollegen die Schikanen schweigend mittragen. Durch ihre Passivität und ihr Schweigen ermöglichen und begünstigen ArbeitskollegInnen oftmals Mobbinghandlungen, denn Mobber und Mobberinnen erleben den ausbleibenden Protest oftmals als Ermunterung weiterzumachen. Sehr oft ermöglicht eine angespannte Arbeitsmarktlage Mobbinghandlungen. Die Erhaltung des eigenen Arbeitsplatzes wird als Überlebenskampf angesehen und daraus entstehende Ängste und Verhaltensweisen begünstigen Mobbinghandlungen.

### **Folgende Mobbingmotive lassen sich als Existenssicherungsmaßnahmen interpretieren:**

- Dem/der Mobbingbetroffenen wichtige Informationen vorenthalten, um durch diesen Informationsvorsprung den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.
- Verweigerung der Kooperation mit MitarbeiterInnen, die – in den Augen der Gruppe – zu langsam arbeiten und dadurch die Arbeitseffizienz beeinträchtigen.

Wenn Kolleginnen und Kollegen oder ganze Abteilungen einen Einzelnen mobben, muß überlegt werden, welche Funktion dies für die Gruppe der Mobber und Mobberinnen hat. Meistens bedeutet dies, dass soziale Spannungen innerhalb der ganzen Gruppe vorliegen und der/die Gemobbte durch Ausgrenzung zum „äußeren Feind“ – zum Sündenbock – abgestempelt wird.



Der/die Gemobbte erfüllt eine Stabilisierungsfunktion für die Gruppe, und die innere Harmonie der Gruppe bleibt anscheinend gewahrt. Der/die Betroffene ist daher lediglich „Symptomträger“ für die sozialen Spannungen, nicht aber Ursache. Das bedeutet aber auch, dass Hilfsangebote, die ausschließlich auf den Betroffenen abzielen, versagen, denn wenn der Gemobbte ausscheidet, braucht die Gruppe ein neues Feindbild und wahrscheinlich einen „neuen Mobbingbetroffenen“, um weiterhin zu funktionieren. Mobbing unter Kolleginnen und Kollegen dient oft dazu, die betroffene Person als Ersatzobjekt für den eigentlich gemeinten Vorgesetzten als Entlastungsventil für Aggressionen zu missbrauchen. Die Auslöser dieser Aggressionen sind aber in den strukturellen Arbeitsbedingungen zu suchen. Sie können u.a. sein:

- Ständige Unterbesetzung der Abteilung und damit verbunden die Leistung vieler Überstunden
- Veraltete Ausstattung der Arbeitsplätze
- Unklare Hierarchien
- Nicht transparente Personalentscheidungen (z.B. externe Bewerber werden bei Aufstiegschancen innerhalb der Abteilung häufig erfahrenen internen vorgezogen)
- Nicht nachvollziehbare Entlohnungspolitik

### **Mobbing von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern Führungskräfte sind maßgeblich am Mobbinggeschehen beteiligt.**

Laut dem „Mobbing-Report“ werden 38 Prozent der Mobbingfälle ausschließlich von Vorgesetzten betrieben.

Was sind aber die Gründe, dass Vorgesetzte einerseits ihre Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verletzen und darüber hinaus durch ihr Verhalten eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der sich die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Gemobbten drastisch verringert?

Einerseits demonstrieren Vorgesetzte durch Mobbing Macht oder kaschieren damit eigene Unzulänglichkeiten in der Mitarbeiterführung bzw. auf fachlichem Gebiet, andererseits werden durch das direkte Weitergeben von „Druck von oben“ auch eigene Frustrationen abgebaut. Wenn Mobbing von oben nach unten erfolgt, so könnte es dem Unternehmen möglicherweise auch nutzen, vor allem dann, wenn es wirtschaftliche Schwierigkeiten gibt und mit Mobbing „günstig“ Personal abgebaut werden soll.

*Vorgesetzte  
haben eine  
Fürsorgepflicht.*

## **Mobbing gegen einzelne Gruppen von ArbeitnehmerInnen**

Was sind die Merkmale einzelner Gruppen am Arbeitsplatz? Allen gemeinsam ist, dass sie anders als die Mehrheit der Arbeitsgruppe sind. Dieses Anderssein kann sich beispielsweise auch äußerlich bemerkbar machen z. B. an der Sprache. So etwa, wenn die Mehrzahl der Kolleginnen und Kollegen Hochdeutsch sprechen und ein/e Neue/r einen bestimmten Dialekt. Unter Umständen kann das schon eine Quelle für späteres Mobbing sein. Auch eine bekannte religiöse oder politische Einstellung bzw. eine vermutete oder reale sexuelle Orientierung (z.B. Homosexualität) kann dazu führen, dass jemand ausgegrenzt wird.

### **Einige Merkmale, die zur Ausgrenzung führen könnten.**

- Besonderes Engagement
- Menschen mit ansteckenden Krankheiten (z.B. HIV-Infizierte)
- Menschen mit Alkoholproblemen oder trockene Alkoholiker
- NichtraucherInnen oder RaucherInnen
- Menschen mit körperlichen Gebrechen
- Zu dicke oder zu dünne Menschen
- Homosexuelle , Bisexuelle
- Religiöse oder politische Einstellungen

Allerdings wird nicht jede Person, die eines dieser Merkmale aufweist, automatisch zum/r Gemobbten. Vielmals wird der Prozeß der Ausgrenzung und der Abwertung erst durch nicht optimale Arbeitsbedingungen in der Gruppe und die Bereitschaft einzelner oder mehrerer, Mobbinghandlungen zu setzen, begünstigt.

## **5. Auswirkungen**

### **5.1 Psychische und psychosomatische Folgen**

*Mobbing treibt die Zahl der Krankenstände in die Höhe.*

Dem Zusammenhang zwischen psychischen oder körperlichen Beschwerden und den zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz wurde bisher in der medizinischen Diagnostik nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Meist werden nur die körperlichen Symptome behandelt und nicht die Ursachen, die zu den körperlichen Symptomen führen. Charakteristisch für Mobbingbetroffene sind häufige Krankenstände mit Magen- oder Darmproblemen, Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Depressionen etc.

## 5.2 Auswirkungen auf das private Umfeld

Die Folgen von Mobbing für die Betroffenen wirken sich natürlich auch in der Familie, im Freundes- und Bekanntenkreis aus. Die Existenzängste Gemobbter übertragen sich oft auch auf den Ehepartner und die Kinder. Freundschaften gehen zu Bruch und Ehe Krisen sind keine Seltenheit. Am Ende stehen Betroffene oftmals völlig vereinsamt ohne Familie, Freunde und Arbeit da.

## 5.3 Betriebswirtschaftliche Aspekte

Studien belegen, dass Mobbingbetroffene im Durchschnitt 40 Prozent ihrer Energie während der Arbeitszeit darauf verwenden, sich gegen Mobbingattacken zu wehren und Mobbingtäter verwenden wiederum 40 Prozent Arbeitsenergie, um Mobbinghandlungen durchzuführen. Den Betrieben entstehen dadurch enorme Kosten, die sich durch Ausfälle aufgrund von Krankheitsständen oder Fluktuation noch erhöhen.

Ein Mobbingfall im Betrieb kann pro Person und Jahr einen betriebswirtschaftlichen Schaden von bis zu € 73.000 verursachen.

# 6. Maßnahmen

### Mobbing entdeckt – was tun?

Mobbingbetroffene stehen den Mobbingattacken meist hilflos gegenüber und fühlen sich alleingelassen, unverstanden und gelähmt. Die Hoffnung, dass die Mobbingattacken von alleine wieder aufhören, ist meist falsch. Deshalb ist für Betroffene Handeln angesagt. Je früher, desto eher gelingt eine Lösung.

*Was kann gegen Mobbing getan werden?*

### 6.1 Was können Betroffene selbst tun?

Erstellen Sie ein „Mobbingtagebuch“, in dem Sie alle Vorfälle so genau wie möglich dokumentieren:

**WANN** traten Ihrer Meinung nach erstmals Mobbinghandlungen auf?

**WAS** könnten die Ursachen dafür sein?

**WO** ereigneten sich die Vorfälle?

**WER** ist am Mobbinggeschehen beteiligt?

**WIE** wird mit den Mobbingbetroffenen umgegangen?

Dieses Mobbingtagebuch ist deshalb so wichtig, weil es oft die einzige Beweissicherung für Mobbingvorfälle ist.

*Ein Mobbing-Tagebuch ist langfristig sehr wichtig.*

## **Bewältigungsstrategien für Mobbingbetroffene**

„Flüchten oder Standhalten?“ – diese Frage stellen sich viele Mobbingbetroffene in einer scheinbar ausweglosen Situation! Die Entscheidung für „Standhalten oder Flüchten“ hängt von der Dauer des Mobbingprozesses ab.

Standhalten heißt für den Betroffenen sich Hilfe zu organisieren, sich Gesprächs- und Bündnispartner zu suchen und ein „soziales Netzwerk“ aufzubauen. Nicht über Mobbingvorfälle schweigen, denn damit wird alles nur schlechter.

- Sprechen Sie mit der Familie, mit Freundinnen/Freunden, ArbeitskollegInnen usw. über die Vorfälle!
- Suchen und fordern Sie Unterstützung vom Betriebsrat oder der Personalvertretung!
- Nehmen Sie Kontakt zu Mobbingberatungsstellen auf!
- Da sich Mobbing rasch auf die Gesundheit und das allgemeine Wohlbefinden auswirkt, sollten Sie für Ausgleich und Entspannung durch z.B. Sport, kreative Tätigkeiten, autogenes Training etc. sorgen.
- Besuchen Sie Seminare, die ihr Selbstbewusstsein stärken!

Standhalten heißt aber auch, mit externer und interner Hilfe eine Strategie für die Bereinigung des Mobbingkonfliktes zu erarbeiten. Für diese Strategieentwicklung ist das Führen des vorhin erwähnten Mobbingtagebuches äußerst hilfreich, denn aus diesem kann ersichtlich sein:

- Welcher Konflikt könnte sich hinter den Mobbingattacken verbergen?
- Wie stehe ich persönlich zu dem möglichen Konflikt?
- In welcher Phase befindet sich der Konflikt? (Mobbingphasen 1-4)
- Was wünsche ich mir in Zukunft im Umgang mit meinen KollegInnen?
- Was bin ich bereit, zu einer Konfliktlösung beizutragen?
- Welche Lösungen halte ich für denkbar?

Die Strategie kann nicht für alle Mobbingfälle Gültigkeit haben, sondern ist immer vom Einzelfall abhängig, vor allem vom persönlichen Befinden des Betroffenen. Eine realistische Chance zur Konfliktbereinigung ist in einem sehr frühen Stadium des Mobbingprozesses durchaus gegeben.

## **Professionelle Hilfe**

Ist der Mobbingprozess hingegen schon sehr weit fortgeschritten und schon so weit eskaliert, dass eine Betroffene/ein Betroffener einer ganzen Abteilung oder Arbeitsgruppe gegenüber-

steht, dann ist eine Lösung aus eigener Kraft sehr unwahrscheinlich und wenn, dann nur mit professioneller Hilfe möglich. „Flüchten“ würde bedeuten, selbst aus der Abteilung/Arbeitsgruppe/Firma auszuschneiden. Hier sollte mit Hilfe von Betriebsrat und Gewerkschaft ein „sozialverträglicher Ausstieg“ versucht werden. Ein Aufarbeiten der belastenden Mobbingssituation für den Betroffenen ist auch in diesem Fall unumgänglich, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Mobbingserlebnisse die Betroffenen im neuen Arbeitsumfeld belasten.

## 6.2 Was haben BetriebsrätInnen und Arbeitgeber für Handlungsmöglichkeiten?

Arbeitgeber sind auf Grund der Fürsorgepflicht verpflichtet einzugreifen, wenn sie mit Mobbingvorwürfen konfrontiert werden. Auch Betriebsräte können und sollen die Interessen von Mobbingbetroffenen wahrnehmen.

Folgende Grundsätze bei der Hilfe von Mobbingbetroffenen sollen aber beachtet werden.

Die Mobbingbetroffenen müssen selbst ihre Bedürfnisse formulieren und aktiv an den Lösungsvorschlägen mitarbeiten. Auf keinen Fall sollen ohne Wissen des/der Betroffenen Entscheidungen getroffen werden!

Es sollen sowohl die möglichen Motive des Mobbers als auch die Gründe und Ziele des Mobbing erforscht werden.

Wenn strukturelle Probleme für die Mobbinghandlungen verantwortlich sind, dann sollen mit allen Beteiligten Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

Eine offene Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima können Psychoterror am Arbeitsplatz verhindern.

*Arbeitgeber sind gefordert die Fürsorgepflicht einzuhalten.*

## 7. Prävention

Die Rechnung für systematisches Mobbing am Arbeitsplatz zahlen alle. Die Gemobbten, die Mobber und Mobberinnen, die zuschauenden Kolleginnen und Kollegen, der Arbeitgeber und die Vorgesetzten und auch die Gesellschaft. Misstrauen und gegenseitiges Belauern lähmen die Arbeitsfreude und Kreativität aller. Viel Energie, die eigentlich dem Arbeitsablauf zur Verfügung stünde, wird für Mobbingaktivitäten verbraucht, sowohl vom Mobber als auch vom Gemobbten als Abwehr. Dem Arbeitgeber entstehen viele Verluste durch „Dienst nach Vorschrift“ bzw. „innere Kündigung“, Fehlzeiten von Betroffenen oder Einarbeitung

*Eine Betriebsvereinbarung hilft gegen Mobbing.*

neuer MitarbeiterInnen (wegen hoher Fluktuation oder wegen Arbeitsunfähigkeit der Gemobbten). Auch das Betriebsklima wird nachhaltig gestört und es gibt daher bei Mobbinghandlungen im Betrieb nur Verlierer! Mobbing im Ansatz zu verhindern sollte daher das Interesse aller sein!

### **7.1 Vorgesetzte/Arbeitgeber aktiv gegen Mobbing!**

- Menschliches Unternehmensleitbild entwickeln
- Führungskräfte auch im Hinblick auf Sozialkompetenz und nicht nur im Hinblick auf Fachkompetenzen einsetzen
- Belastende Arbeits- und Organisationabläufe vermeiden
- Intriganten- und Denunziantentum (auch auf Führungsebene) den Kampf ansagen
- Offenes Gesprächsklima innerhalb des Betriebes fördern
- Betriebsvereinbarung abschließen, in der Mobbinghandlungen als verpönte Praktiken verurteilt und geahndet werden.
- Bei internen Aus- und Weiterbildungen Mobbing zum Thema machen

### **7.2 Betriebsrat/Personalvertretung aktiv gegen Mobbing!**

- Zusammenarbeit mit der Mobbingberatungsstelle
- Betriebsversammlung und Diskussionen zum Thema Mobbing anbieten
- Abschluss einer Betriebsvereinbarung in der Mobbinghandlungen als verpönte Praktiken verurteilt werden
- Häufige Beschwerden von KollegInnen ernst nehmen

### **7.3 ÖGB aktiv gegen Mobbing!**

Der ÖGB hat mit der Einrichtung der Mobbingberatungsstelle ein Zeichen gesetzt und bietet damit betroffenen Mitgliedern die Möglichkeit einer persönlichen Beratung an. Neben der persönlichen Beratung gibt es für ÖGB-Mitglieder im Rahmen des Berufsschutzes einen Zuschuss von € 200,-/Jahr bei Inanspruchnahme von Supervision bzw. Psychotherapie.

Außerdem bietet der ÖGB Seminare zum Thema Mobbing sowohl für Mitglieder als auch für BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen an und vermittelt für interne Seminare und Betriebsversammlungen ExpertInnen als ReferentInnen.

# Mobbing-Beratungsstellen

## Der Gewerkschaften und der ÖGB-Landesexekutiven

*Persönliche Beratung für Mobbingbetroffene ist nur nach telefonischer Terminvereinbarung möglich.*

### ÖGB-Referat für Humanisierung, Technologie, Umwelt:

1010 Wien, Hohenstaufengasse 10-12  
 > Mobbingberatungsstelle: Anna Musger-Krieger  
 Tel. 01/534 44-344, Fax 01/534 44-401

### Landesexekutive Burgenland: 7000 Eisenstadt, Wiener Straße 7

> Irene Izmenyi, Tel. 02682/770-42

### Landesexekutive Niederösterreich: 1060 Wien, Windmühlgasse 28

> Anna Maria Arnold, Tel. 01/58 62 154 od. 01/58 62 155-14

### Landesexekutive Oberösterreich: 4020 Linz, Volksgartenstraße 40

> Tel. 0732/66 53 91-0

### Landesexekutive Steiermark: 8020 Graz, Südtiroler Platz 13

> Mag. Gerhard Winkler, Tel. 0316/70 71-217

### Bezirkssekretariat Leoben: 8700 Leoben, Buchmüllerplatz 2

> BS Günter Hackl, Tel. 03842/423 85

### Landesexekutive Salzburg: 5020 Salzburg, Markus-Sittikus-Straße 10

> Monika Schmittner, Tel. 0662/88 16 46-328

### Bezirkssekretariat Zell am See: 5700 Zell am See, Mozartstraße 5

> Josef Wölfler, Tel. 06542/723 07

### Landesexekutive Kärnten: 9020 Klagenfurt, Bahnhofstraße 44

> Katharina Pegrin, Tel. 0463/5870-332

### Landesexekutive Tirol: 6010 Innsbruck, Südtiroler Platz 14-16

> Robert Koschin, Tel. 0512/59 777-101

> Sieglinde Auer, Tel. 0512/59 777/203

### Landesexekutive Vorarlberg: 6800 Feldkirch, Widnau 2

> Christian Pellini, Tel. 05522/35 53-24 od. 05522/35 53-20

> Sabine Rudigier, Tel. 05522/35 53-20

### Gewerkschaft der Privatangestellten: 4020 Linz, Volksgartenstraße 40

> Romana Birner, Tel. 0732/66 98 45-21

### Gewerkschaft der Gemeindebediensteten: 1090 Wien, Maria-Theresien-Str. 11

> Thomas Kattinig, Tel. 01/313 16-836 77, e-mail: thomas\_kattinig@gdg.oegb.or.at

### Gewerkschaft Öffentlicher Dienst: 1010 Wien, Teinfaltstraße 7

> Dir. Christine Gubitzer, Tel. 01/534 54-270 od. 01/534 54-273

E-Mail: christine\_gubitzer@goed.or.at

### Beratungsstelle für Bundesbedienstete Wien: 1010 Wien, Judenplatz 6

> Dr. Eveline List, Tel. 01/532 25 55

# Mobbing

## Erste-Hilfe-Tipps

1. Sprechen Sie mit Menschen, denen Sie vertrauen, über Ihre Probleme am Arbeitsplatz. Das können Kolleginnen/Kollegen im Betrieb, Vorgesetzte, Verwandte oder Freunde sein.
2. Suchen Sie sich Verbündete, innerhalb und außerhalb der Firma. Es ist wichtig, die Situation offen anzusprechen. Suchen Sie sich moralischen und menschlichen Rückhalt. Kein Rückzug, keine Isolation! Machen Sie mieses Verhalten öffentlich. Fehlender Protest wird oft als Zustimmung gewertet.
3. Wenden Sie sich an Ihren Betriebsrat, er soll für Sie aktiv werden oder an den Österreichischen Gewerkschaftsbund. Nehmen Sie die kostenlose Mobbing-Beratung des ÖGB in Anspruch (individuelle Termine nach telefonischer Vereinbarung).
4. Legen Sie sich ein „Mobbing-Tagebuch“ an, worin Sie Vorkommnisse mit Datum, Zeit und TeilnehmerInnen vermerken. Notizen können als Beweismittel nützlich sein. Sichern Sie sich Zeugenaussagen - wenn möglich, schriftlich.
5. Planen Sie fix eine aktive Freizeitbeschäftigung (Sport, Wandern, Hobby usw.), um sich abzulenken und um Energie aufzutanken.
6. Besorgen Sie sich Literatur zum Thema „Mobbing“.
7. Melden Sie sich für ein Gesprächstraining an bzw. lesen Sie ein Taschenbuch zum Thema „Gesprächsverhalten in Konfliktsituationen“.



## Tipps für das Erstgespräch mit Mobbingbetroffenen

Bevor man als BetriebsrätIn/PersonalvertreterIn oder als BeraterIn aktiv wird, sollte man sehr genau beurteilen, um welche Art von Konflikt es sich handelt.

Vorschnelles Reagieren oder Intervenieren zu Gunsten des vermeintlichen Opfers hat schon vielen geschadet, denn sehr oft stellt sich in der Analyse heraus, dass der Sachverhalt komplizierter ist als angenommen!

### **Folgende Vorgangsweise wird vorgeschlagen:**

- Hören Sie sich den Mobbingfall mit Anteilnahme an, aber vermeiden Sie es, Partei zu ergreifen.
- Versuchen Sie gemeinsam mit der dem/r Ratsuchenden Maßnahmen zu finden, die er/sie selbständig ausführen kann. Sichern Sie ihm/ihr dabei Unterstützung zu, aber übernehmen Sie nicht seine/ihre Position.
- Bevor Sie selbst handeln, analysieren Sie den Konflikt gemeinsam mit dem/r Betroffenen gründlich, um die Vielschichtigkeit des Konfliktes kennenzulernen.

### **Im Gespräch sollten anhand des Mobbingtagebuches folgende Fragen abgeklärt werden:**

- Worum geht der Streit?
- Wie ist der Verlauf des Konfliktes?
- Wer ist am Konflikt beteiligt?
- Welche Machtpositionen haben die Beteiligten?
- Welche Beziehungen haben die Beteiligten untereinander?
- Welche Grundeinstellung zum Konflikt haben die Beteiligten?
- Wird der Konflikt für lösbar gehalten?
- Droht der Konflikt sich auszuweiten oder ist er begrenzbar?

### **Wenn man im Erstgespräch zu der Einschätzung gelangt, dass ein beginnender oder bereits fortgeschrittener Mobbingprozeß vorliegt, sind folgende Maßnahmen möglich:**

- Vermittlungsgespräche sind nur dann möglich, wenn es der/die Mobbingbetroffene wünscht!
- Alle Schritte, die gesetzt werden, müssen mit dem/der Mobbingbetroffenen vereinbart werden!

BetriebsrätIn oder PersonalvertreterIn können auf Wunsch des/der Betroffenen im Anfangsstadium unter Umständen als Vermittler agieren. Ziel des Vermittlungsgespräches soll sein,

dass die Konflikte sachlich offen besprochen werden können. Sehr oft wird dies aber nur durch eine/n externe/n Vermittler/in, den/die alle Beteiligten akzeptieren, möglich sein.

**Vermittlungsgespräche müssen aber vom/n der Mobbingbetroffenen sehr gut vorbereitet werden.**

**Betriebsräte/innen/Personalvertreter/innen können den/der Betroffenen dabei helfen, indem sie ihn/sie bitten folgende Fragen zu überlegen und zu klaren Antworten zu kommen:**

- Durch welche Handlungen fühle ich mich beeinträchtigt
- Wer übt diese Handlungen aus?
- Welcher Konflikt könnte sich dahinter verbergen?
- Wie stehe ich zu dem möglichen Konflikt?
- Welche Lösungen halte ich für denkbar?
- Was wünsche ich mir in Zukunft im Umgang mit meinen KollegInnen und Vorgesetzten?
- Was bin ich bereit zur Beilegung des Konfliktes beizutragen?

*Wichtig:*

BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen sollten den Dienstgeber nachdrücklich auf seine Fürsorgepflicht aufmerksam machen, die er gegenüber den ArbeitnehmerInnen hat! Die Fürsorgepflicht des Dienstgebers ist sowohl im Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch als auch im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz verankert.

## Buchtipps

- „*Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz*“, Niedl Klaus, Rainer Hampp-Verlag;
- „*Mobbing*“, Neuberger O., Rainer Hampp Verlag, 1999 (wissenschaftsorientiertes Buch);
- „*Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*“, Leymann Heinz, Rowohlt-Taschenbuch Nr.13351; *Mobbing, Bossing, Bullying*“, Brinkmann Ralf D., Sauer Verlag;
- „*Mobbing – erkennen, ansprechen, vorbeugen*“, Kratz Hans-Jürgen, Verlag Überreuter;
- „*Mobbing*“, Kolodej Christa, Wiener Universitätsverlag;
- „*Mobbing aus arbeitsrechtlicher Sicht*“, Binder Marion, ÖGB-Verlag;
- „*Mobbing, Bossing, Bullying*“, Brinkmann Ralf D., Sauer-Verlag;
- „*Mobbing, ein Ratgeber für Betroffene*“, Esser/Wolmerath/Niedl, ÖGB-Verlag;
- „*Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung*“, Esser/Wolmerath, Bund-Verlag;
- „*Konflikte mit Kollegen und Chefs*“, Nöllke Mathias, Haufe-Verlag;
- „*Miteinander reden*“, Schulz von Thun, Band 1, rororo Sachbuch Nr.7489;
- „*Framing – Gefangen in sich selbst*“, Temml Christian, ÖGB-Verlag;
- „*Die Masken der Niedertracht – Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann*“, Hirigoyen Marie-France, C. H. Beck;
- „*Frei reden*“, Fricke Wolfgang, Bund Verlag;
- „*Die etwas intelligentere Art, sich gegen dumme Sprüche zu wehren*“, Berckhan, Selbstverteidigung mit Worten, Kösel;
- „*Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz*“, Zuschlag Berndt, Verlag für angewandte Psychologie.

„Nehmen Sie sich kein Blatt vor den Mund“, Schultz-Medow Evelyn, rororo Nr.8433 (Ein Redekurs für Frauen);

„Konfliktsituationen im Alltag“, Zuschlag Berndt, Verlag für angewandte Psychologie, Hogrefe Huber, Göttingen;

„Reden und überzeugen – Rhetorik im Alltag“, Tusche/Auten-gruber, ÖGB-Verlag;

„Gefühle verstehen, Probleme bewältigen“, Wolf/Merkle, PAL-Verlag;

# Musterbetriebsvereinbarung „Mobbing“

## Zur Vorbeugung und zum Abbau von Mobbing sowie zur Förderung friedlicher Konfliktbearbeitung.

### Präambel

Eine Unternehmenskultur, die sich durch partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Mobbing, Diskriminierung nach Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe oder Religion, sowie sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz stellen eine schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens dar und gelten als Verstöße gegen die Menschenwürde. Sie schaffen im Unternehmen ein eingeengtes, stressbelastetes und entwürdigendes Arbeits- und Lernumfeld und begründen häufig gesundheitliche Störungen.

Das Unternehmen verpflichtet sich, Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung zu unterbinden und ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrecht zu erhalten. Dies gilt auch für Werbung und Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

### § 1 Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten des Betriebes einschließlich aller Führungskräfte und der leitenden Angestellten.

### § 2 Begriffe

(1) Unter Mobbing am Arbeitsplatz versteht man im Wesentlichen eine konfliktbelastete Kommunikation unter KollegInnen oder zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder Effekt sie auszugrenzen direkt oder indirekt angegriffen wird.

**Beispiele:**

- Verleumdungen von Unternehmensangehörigen
- Absichtliches Zurückhalten von arbeitswichtigen Informationen
- Drohungen, Beschimpfungen
- Zuteilung kränkender, unlösbarer oder gar keiner Aufgaben durch Vorgesetzte

(2) Bei sexueller Belästigung handelt es sich um nicht erwünschte, verbale oder körperliche Annäherungen sexueller Natur. Dazu zählen beispielsweise:

- Unerwünschter Körperkontakt
- anzügliche Bemerkungen, Kommentare oder Witze
- Zeigen sexistischer und pornografischer Darstellungen (z.B. Pin-up Kalender)
- Aufforderung zu sexuellen Handlungen
- Andeutungen, dass sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen könnte

(3) Diskriminierung liegt vor, wenn sexistische, rassistische bzw. ausländergefeindliche Kommentare geäußert werden, sowie benachteiligende Handlungen gesetzt werden.

(4) So im weiteren Text der Begriff Mobbing benutzt wird, sind damit auch gleichzeitig die Sachverhalte der sexuellen Belästigung und der Diskriminierung gemeint.

**§ 3 Ziel der Vereinbarung**

(1) Die Unternehmensleitung und der Betriebsrat/ die Personalvertretung haben sich zum Ziel gesetzt, im Betrieb entstehende Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und auf eine friedliche Konfliktbearbeitung hinzuwirken. So soll auch ein gutes Betriebsklima sichergestellt werden.

(2) Mobbing am Arbeitsplatz soll so weit wie möglich verhindert oder frühzeitig erkannt und durch geeignete Maßnahmen möglichst beendet werden. Betroffene sollen durch diese Vereinbarung geschützt und ermutigt werden, die Störungen des Arbeitsfriedens zu benennen und sich zu wehren.

(3) Unternehmensleitung und Beschäftigte bemühen sich, Meinungsverschiedenheiten, Interessensgegensätze und sonstige Konflikte unmittelbar mit den anderen Konfliktbeteiligten an-

zusprechen und einvernehmlich zu regeln. Das Gespräch sollte möglichst bald nach Entstehen des Konfliktes gesucht werden. Die offene, konstruktive Aussprache wird als das beste Mittel gegen eine Eskalation von Konflikten und die Entstehung von Mobbing anerkannt.

#### § 4 AnsprechpartnerInnen

(1) Im Betrieb werden mindestens zwei AnsprechpartnerInnen für Fälle von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung benannt bzw. gewählt.

- a) Die Unternehmensleitung bestellt nach Konsultation des Betriebsrates/Personalvertretung eine/n AnsprechpartnerIn.
- b) Der Betriebsrat/Personalvertretung wählt eine AnsprechpartnerIn, die/der dem Kreis der Betriebsratsmitglieder/Personalvertretung oder Betriebsratsersatzmitglieder oder der Sicherheitsvertrauenspersonen angehören muss.

(2) Mindestens eine/r der AnsprechpartnerInnen muss eine Frau sein.

(3) Die Amtsdauer richtet sich nach der Amtszeit des Betriebsrates/Personalvertretung. Eine Abwahl ist nur mit einer 2/3 Mehrheit im Betriebsrat möglich.

(4) Sollten die Beauftragten nicht Mitglied im Betriebsrat/Personalvertretung sein, so sind sie zu den Tagungsordnungspunkten in den Sitzungen als Sachverständige bzw. sachverständige Mitglieder beizuziehen, in denen das Gremium sich mit Mobbing-Themen beschäftigt.

(5) Auftrag: Die AnsprechpartnerInnen befassen sich mit Vorbeugung und Abbau von Mobbing im Betrieb. Über Informationen und Vorkommnisse, persönliche Daten und Gespräche, sowie individuelle Maßnahmen ist absolutes Stillschweigen gegenüber nicht am Verfahren beteiligten Dritten zu bewahren. Durch die Beauftragten können einvernehmlich Maßnahmen zur Beseitigung oder Abwehr von Mobbing vorgeschlagen werden. Die Beauftragten müssen sich regelmäßig fortbilden.

(6) Einmal im Jahr müssen die Beauftragten einen Bericht über ihre Arbeit und vor allem über erfolgte Schulungen, Seminare und Informationsveranstaltungen abgeben bzw. ggf. begründen, warum keine stattgefunden haben. Der Bericht ist allen Beschäftigten unverzüglich zur Kenntnis zu bringen.

(7) Die Unternehmensleitung verpflichtet sich insoweit eine Freistellung von der Pflicht zur Arbeitsleistung unter Fortzahlung des Entgeltes zu gewähren.

### **§ 5 Mediation**

(1) Die AnsprechpartnerInnen können eine externe Mediatorin bzw. einen externen Mediator beauftragen, mit den Konfliktbeteiligten getrennte Informationsgespräche zu führen. Bei diesen Einzelgesprächen werden die Beteiligten über mögliche Hilfsangebote informiert. Es wird insbesondere erörtert, ob ein Konfliktlösungsgespräch mit allen Beteiligten unter Anleitung einer Mediatorin/Mediators sinnvoll wäre.

(2) Finden sich in den Informationsgesprächen alle Seiten zu einem gemeinsamen Gespräch bereit, lädt die Mediatorin/der Mediator zu einem vertraulichen Vermittlungsgespräch außerhalb des Betriebes ein. Aufgabe des Mediators/der Mediatorin ist es, einen sicheren Gesprächsrahmen zu schaffen, in dem die Konfliktbeteiligten eine einvernehmliche Regelung zu beiderseitigem Vorteil erarbeiten können.

(3) Die Unternehmensleitung verpflichtet sich, die Kosten für die Mediation zu übernehmen, wenn die AnsprechpartnerInnen es für notwendig erachten, einen Mediator/Mediatorin einzuschalten.

### **§ 6 Interventionspflicht der Führungskräfte**

Alle Führungskräfte des Betriebes sind verpflichtet, bei Mobbing-situationen in ihrem Arbeitsbereich unverzüglich die AnsprechpartnerInnen mit einem Gespräch mit den Beteiligten zu betrauen.

### **§ 7 Schutzrechte**

(1) Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter hat das Recht, sich an eine/n AnsprechpartnerIn zu wenden. Die Kontaktaufnahme und notwendige Gespräche finden während der Arbeitszeit statt.

(2) Bis zum Abschluss des Konfliktbearbeitungsverfahrens durch die AnsprechpartnerInnen dürfen Mobbingbetroffene nicht gekündigt werden.



(3) Auf Wunsch des/r Mobbingbetroffenen wird in einer geeigneten Zusammenkunft mit allen MitarbeiterInnen der jeweiligen Organisationseinheit ein abschließendes Gespräch geführt.

### **§ 8 Maßnahmen und Sanktionen**

(1) Haben beide AnsprechpartnerInnen einvernehmlich Mobbinghandlungen festgestellt, sind die Verantwortlichen dieser Handlungen von der Unternehmensleitung zur Teilnahme an einer Schulungsmaßnahme zu verpflichten.

(2) Wird die Teilnahme verweigert, so hat die Unternehmensleitung in Abstimmung mit dem Betriebsrat angemessene disziplinarische Maßnahmen zu ergreifen. Die diesbezüglichen Arbeitsverfassungsrechtlichen Mitwirkungsrechte des Betriebsrates bleiben unberührt.

### **§ 9 Informations- und Bildungsmaßnahmen**

(1) Im Interesse einer umfassenden Informations- und Aufklärungskampagne innerhalb der Belegschaft werden die Grundsätze eines partnerschaftlichen Verhaltens im Betrieb in einer Publikation der Belegschaft zugänglich gemacht.

(2) Im Rahmen der beruflichen Weiterbildung der Beschäftigten wird die Problematik von Mobbing, sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und Diskriminierung, die entsprechenden Schutzrechte der Betroffenen, sowie die Handlungsverpflichtung von Vorgesetzten aufgenommen.

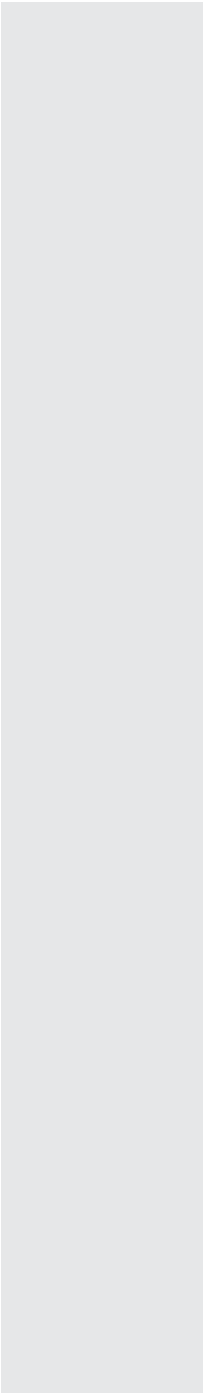
(3) Die jährliche Teilnahme an mindestens einem Seminar zum Themenbereich Konfliktmanagement und Mobbing ist für alle Beschäftigten in Vorgesetztenfunktion verpflichtend und es ist ein entsprechender Nachweis zu erbringen.

(4) Die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen, wird als wesentlicher Bestandteil in Vorgesetztenbeurteilungen aufgenommen.

### **§ 10 Schlussbestimmungen**

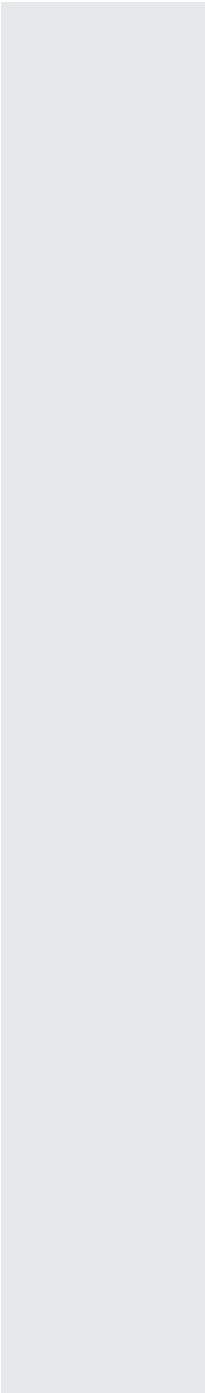
(1) Individuelle, sowie kollektive Rechtsansprüche der Beschäftigten werden durch diese Vereinbarung nicht berührt.

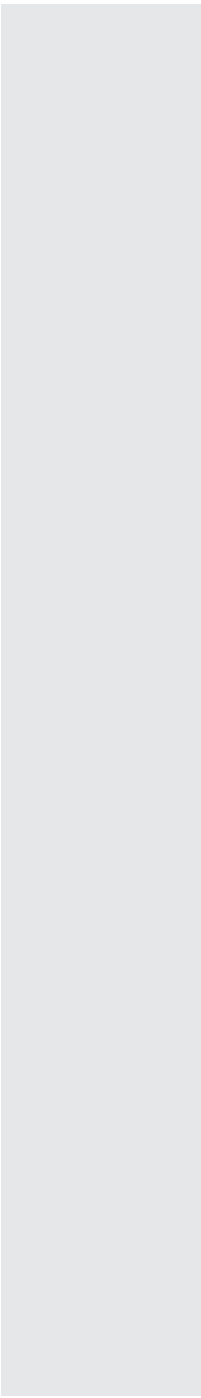
(2) Die Betriebsvereinbarung wird allen Beschäftigten in geeigneter Form zur Kenntnis gebracht und ausgehändigt.



A series of horizontal lines for taking notes.

Lined writing area consisting of multiple horizontal lines.





**Impressum**

Herausgeber: Österreichischer Gewerkschaftsbund, 1013 Wien, Hohenstaufeng. 10-12,

Referat für Humanisierung, Technologie, Umwelt

Verantwortlich für den Inhalt: Anna Musger-Krieger

Layout: Anton Schinagl, Illustration: Hannes Kiengraber