

# **MOBBING AM ARBEITSPLATZ – PRÄVENTION UND INTERVENTION**

## **1. URSACHEN UND FOLGEN VON MOBBING AM ARBEITSPLATZ**

Der zunehmende Wandel in der Arbeitsorganisation und die daraus entstehenden neuen Formen der Belastungen fordern Beschäftigte und InteressenvertreterInnen in hohem Maße. Globalisierung, Flexibilisierung der Arbeit und tief greifende Umstrukturierungen sowie Kostendruck, der vor allem auf den unteren hierarchischen Ebenen zum Tragen kommt, bringen häufig nicht nur zahlreiche Veränderungsprozesse mit sich, die rasch bewältigt werden müssen, sondern auch die Spannungs- und Konfliktfelder erweitern sich stetig. Für ArbeitnehmerInnen bedeutet dies erhöhten Anpassungs-, Zeit- und Leistungsdruck, Kampf um den Erhalt des Arbeitsplatzes, Konkurrenzkampf und vieles mehr.

„Auch die konjunkturelle Entwicklung in der jeweiligen Branche übt Einfluss aus. Übergreifend fördern eine angespannte Arbeitsmarktsituation gekoppelt mit der Angst vor Arbeitsplatzverlust sowie zunehmender Stress und Leistungsdruck ein Klima, in dem sich Spannungen verstärken. Meist sind es mehrere Faktoren, die den Mobbingprozess auslösen und beeinflussen. Der gleiche Konflikt kann unter günstigen Bedingungen – vielleicht sogar schnell – gelöst werden, wohingegen er unter ungünstigen Bedingungen zu Mobbing eskaliert“ (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002, 110).

Die Auswirkungen dieser Veränderungsdynamiken betreffen mittlerweile viele Unternehmen. Diese Entwicklung bringt für Beschäftigte ein enormes Maß an emotionalen und sozialen Veränderungen und damit häufig auch Belastungen mit sich.

Auf betrieblicher Ebene sind es vor allem Mängel in der Arbeitsorganisation und -gestaltung, im Führungsverhalten und auch in der Organisationskultur, die den Nährboden für Mobbing am Arbeitsplatz aufbereiten. Besonders zum Tragen kommen diese Faktoren z. B. durch betriebliche Umstrukturierungen, da mit diesen häufig auch eine Neuverteilung von Aufgaben und Neugestaltung der betrieblichen Machtpositionen verbunden ist. Defizite im Führungsverhalten haben einen erheblichen Anteil bei der Entstehung von konfliktbelasteten und mobbingfördernden Faktoren. Die Praxis zeigt, dass es häufig unterlassen wird, Entscheidungen transparent und nachvollziehbar zu machen. Fehlende Entscheidungen, Strukturen und Informationen führen zu einer enormen Verunsicherung und Belastung der Beschäftigten, wodurch die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbing als vermeintliche Lösungsstrategie eingesetzt werden kann, steigt.

Willy Buschak definiert Mobbing als:

- Vermeintliche „Lösungsstrategie für steigende Arbeitsintensität, wachsenden Arbeitsdruck und mangelnde Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Folge von mehr Stress

- Anzeichen für unklare Verhältnisse im Betrieb
- Deutlichen Hinweis auf Mängel in der Unternehmenskultur (Belegschaft ist eingeschüchtert; niemand traut sich, für andere einzustehen oder auf Fehlverhalten aufmerksam zu machen etc.)
- Alarmzeichen für Mängel in der Unternehmensführung“ (Buschak 2008).

Ein weiteres Charakteristikum ist ferner häufig das Fehlen von ethischen Normen und sozialer Verantwortung.

Demgemäß glaubt Sjøtveit (1992, 4), dass „die momentanen Umbrüche in der Arbeitswelt anfällig für die Anwendung unethischer Methoden machen“ (zitiert nach Seydl 2007, 55).

Hintergründe und Faktoren, die Konflikteskalation und damit das Phänomen Mobbing am Arbeitsplatz fördern, sind u. a.:

- Umstrukturierungen, Arbeitsplatzunsicherheit, organisatorische oder technologische Veränderungen etc.;
- negatives Arbeitsumfeld, wie hoher Konkurrenzdruck, Stress, monotone Arbeit, wenig Selbstbestimmung, unklare Zuständigkeiten, interne Verteilungskämpfe;
- nicht vorhandene Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten;
- fehlende Führungsverantwortung, mangelnde Führungskompetenz, Gleichgültigkeit und Ignoranz gegenüber strukturellen Mängeln und organisatorischen Problemen;
- nicht vorhandene Konfliktkultur im Sinne einer Verleugnung von Konflikten und fehlender Verantwortung zur Konfliktbewältigung (Probleme werden der persönlichen Sphäre zugerechnet) etc.

Bei Mobbing handelt es sich um eine besondere Form eines negativen sozialen Prozesses. Der wesentliche Unterschied zwischen Mobbing und einem „normalen“ oder „eskalierten“ Konflikt sei hier in folgenden Punkten skizziert:

Einen wesentlichen Faktor beim Mobbing stellt das wachsende Ungleichgewicht zwischen den Konfliktparteien dar. In der Regel ringen in einem Konflikt zwei oder mehrere Beteiligte um eine Sache, eine Ressource oder Position oder aber um eine diskrepante Einstellung. Im Falle von Mobbing am Arbeitsplatz besteht jedoch insofern ein Ungleichgewicht, als nur ein Teil der Konfliktparteien an einer Lösung der Situation interessiert ist, der andere Teil aber im Gegensatz dazu eine Eskalation bevorzugt. Denn nur auf diese Weise kann das Ziel des Ausschlusses eines Konfliktgegners/einer Konfliktgegnerin erreicht werden.

So wird ein vorhandenes Machtungleichgewicht der Beteiligten (nicht nur im Sinne der hierarchischen Macht) von Mobbing-Verursacherinnen und -Verursachern aktiv zur Erreichung ihrer Ziele eingesetzt und genützt. Insofern ist Mobbing eine asymmetrische Beziehung, deren Kennzeichen Macht und Ohnmacht sowie die Willkür der Mächtigen sind.

Auch während „einfacher“ Konflikte am Arbeitsplatz fallen gelegentlich Worte, die andere verletzen. Diese Vorgänge bleiben jedoch punktuell und können mit dem Ende der Auseinandersetzung – manchmal mit entsprechender Unterstützung – positiv aufgelöst werden. Da das

Ziel von Mobbing jedoch der Ausschluss der betreffenden Person ist (es geht darum, sie „loszuwerden“ oder „fertigzumachen“), haben Betroffene ohne geeignete Intervention und Unterstützung keine Möglichkeit, gegen die meist subtilen Strategien anzukommen.

Bei Mobbingdynamiken bleibt das zugrunde liegende Problem, d. h. der Grundkonflikt, meist im Hintergrund, während die attackierte Person als das „eigentliche Problem“ in den Vordergrund gerückt wird.

## 2. HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN AUF BETRIEBLICHER EBENE

Die Auseinandersetzung mit Konflikten, unterschwelligem Abwertungen und Ausgrenzung wird häufig als lästig und unangenehm empfunden. Es ist daher manchmal gelebte Kultur, Konflikte und deren Eskalation zu ignorieren bzw. unter den Teppich zu kehren. Verantwortung, Fairness, ein respektvoller Umgang und Solidarität sind jedoch unverzichtbare Bausteine für ein gesundes und menschenwürdiges Arbeitsumfeld. Deshalb ist es notwendig, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Gefahr von Konflikteskalation und Mobbing am Arbeitsplatz reduziert werden kann.

### 2.1 Notwendigkeit von Mobbingprävention am Arbeitsplatz

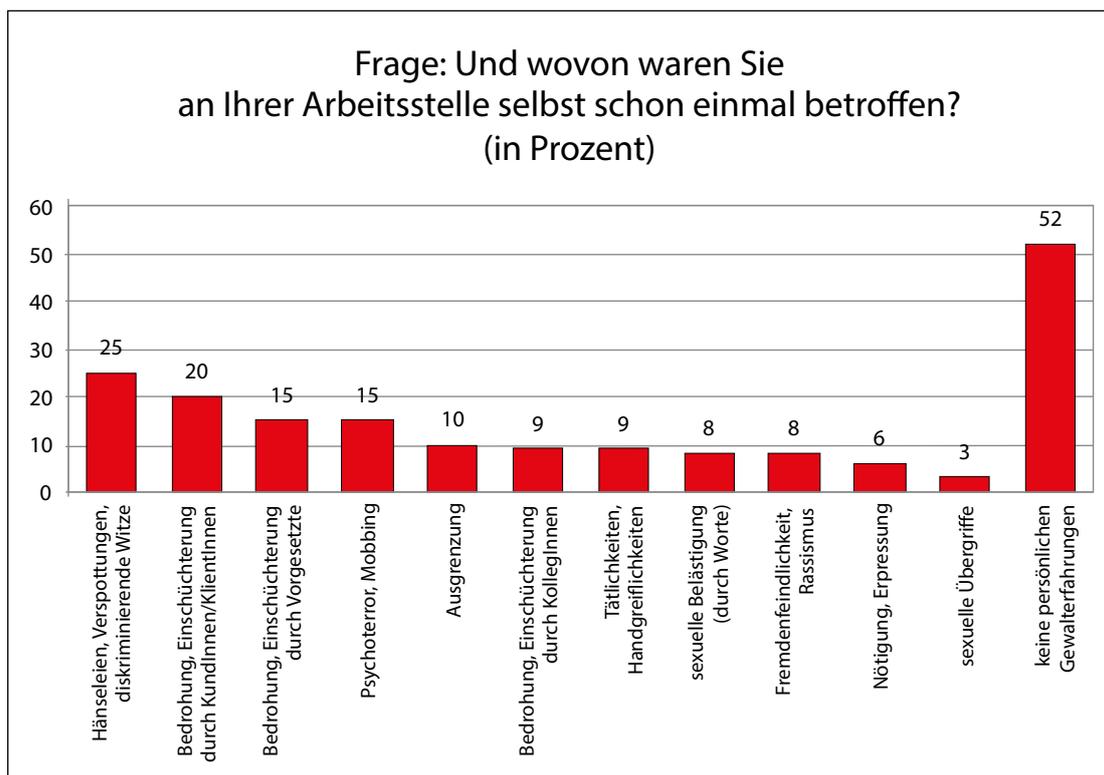
2009 führte die Fachgewerkschaft *vida* im Rahmen ihrer Initiative gegen Gewalt am Arbeitsplatz unter Beschäftigten aus den Bereichen Tourismus, Verkehrs-, Gesundheits- und Dienstleistungswesen (Stichprobe: 1.815 Befragte in 51 Betrieben) eine Befragung durch. Diese vom Institut für empirische Sozialforschung (IFES) durchgeführte Erhebung (vgl. *vida/IFES 2009*) zeigte u. a., dass in den untersuchten Bereichen in Österreich

- rund jede/jeder zweite Befragte am derzeitigen Arbeitsplatz bereits die eine oder andere persönliche Erfahrung mit Gewalt gemacht hat,
- mehr als die Hälfte, nämlich sechs von zehn Befragten, bereits einmal Vorfälle von Gewalt beobachtet haben,
- enormer Handlungsbedarf im Hinblick auf Intervention und Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz besteht.

Steigender Arbeitsdruck, Angst um den Arbeitsplatz und ein schlechter Führungsstil sind aus Sicht der Befragten wichtige Faktoren und Auslöser von Konflikten sowie Gewalt am Arbeitsplatz. Das heißt, als Ursache werden vorwiegend ungünstige betriebliche oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen genannt.

Die Umfrage (siehe Grafiken 1 und 2) ergab auch, dass 10 % der Befragten am gegenwärtigen Arbeitsplatz schon einmal ausgegrenzt wurden. Knapp ein Viertel der Befragten (23 %) gab an, derartige Vorfälle am Arbeitsplatz bereits einmal beobachtet zu haben. Hänseleien, Verspottung und diskriminierende Witze sind ebenso stark verbreitet: 25% der Befragten ist dies bereits selbst widerfahren; 40 % waren bereits Zeuge/Zeugin von Hänseleien oder Verspottung und 29 % von anzüglichen oder diskriminierenden Witzen. 15 % der Befragten gaben an, an ihrem aktuellen Arbeitsplatz selbst schon einmal von Psychoterror/Mobbing betroffen gewesen zu sein.

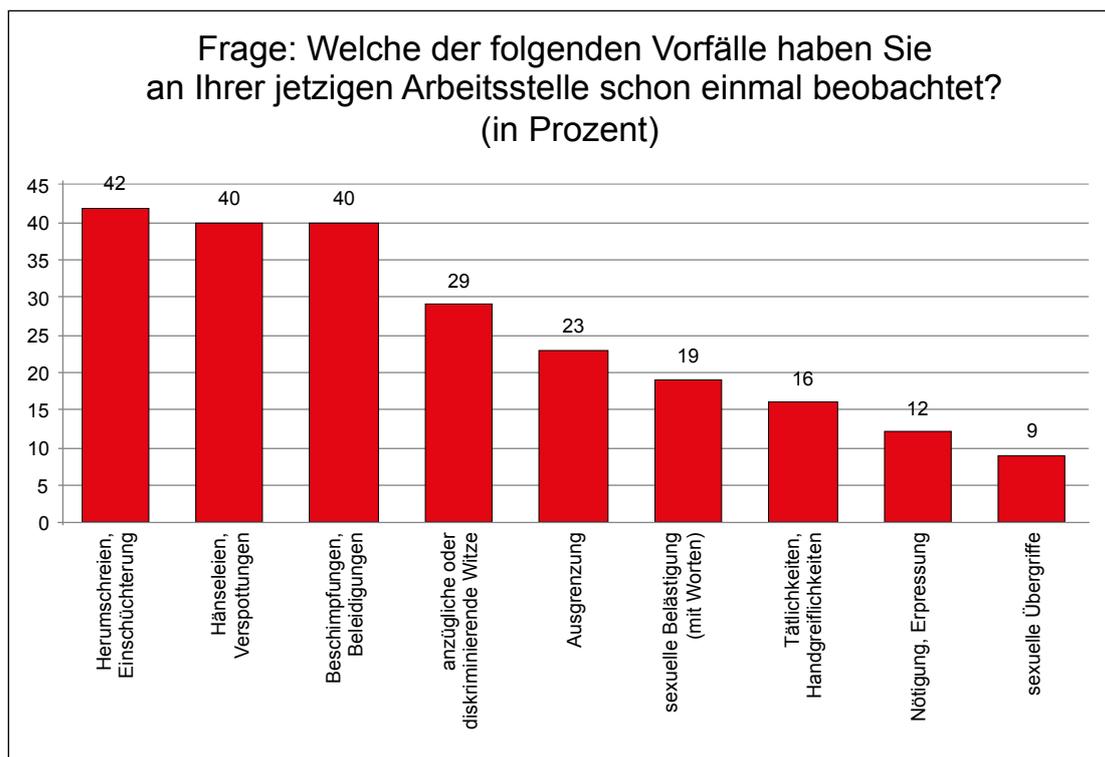
**Grafik 1: Persönliche Betroffenheit von Gewalt**



Quelle: vida/IFES 2009.

Die obige Grafik zeigt ferner, dass 20 % der Befragten Bedrohungen und Einschüchterungen durch KundInnen/KlientInnen erlebt haben; 15 % der Befragten widerfuhr dies durch Vorgesetzte. Jeweils 9 % der Befragten wurden von Kolleginnen und Kollegen eingeschüchtert/bedroht bzw. waren Tätlichkeiten ausgesetzt. Sexuelle Belästigung und Fremdenfeindlichkeit wurden von jeweils 8 % der Beschäftigten angegeben.

**Grafik 2: Beobachtung von Gewaltvorfällen**

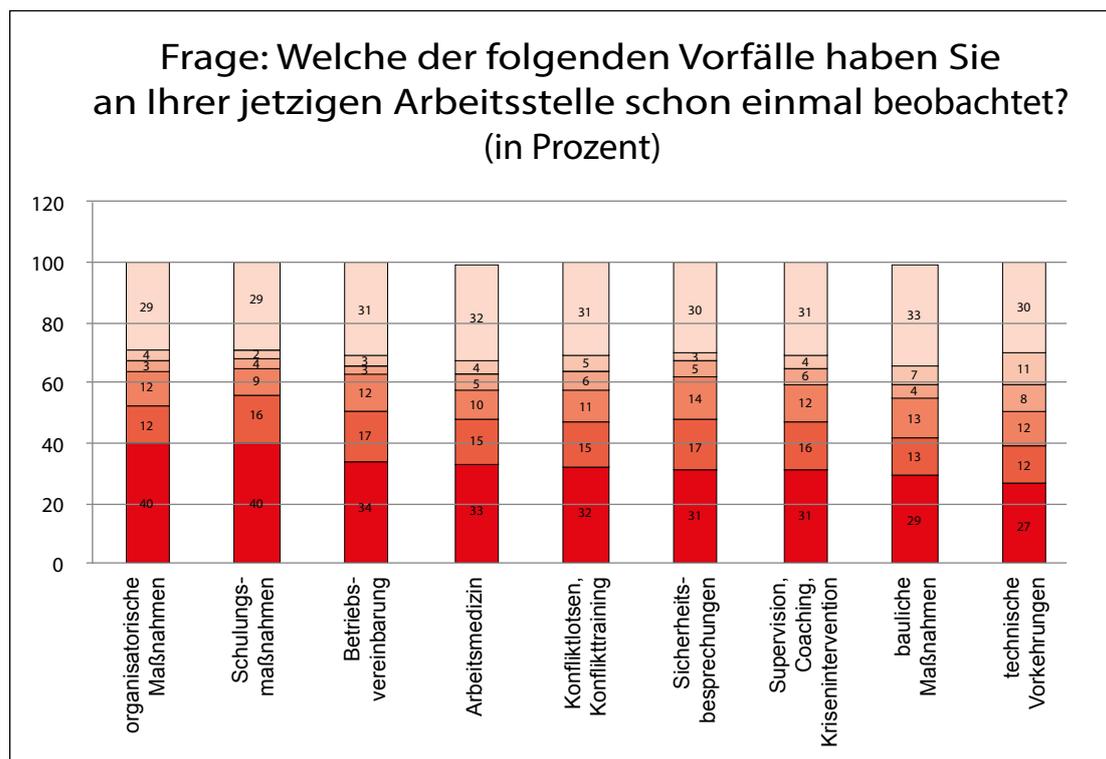


Quelle: vida/IFES 2009.

Wie die obige Grafik zeigt, ist auch die Beobachtung von Gewaltvorfällen in der Arbeitswelt häufig: 40 % der Befragten waren bereits Zeuginnen/Zeugen von Hänseleien/Verspottungen, ebenso viele von Beschimpfungen/Beleidigungen und knapp mehr (42 %) von Herumschreien/Einschüchterungen, 29 % von anzüglichen oder diskriminierenden Witzen. Rund 20 % der Befragten gaben an, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz bereits beobachtet zu haben.

Als sinnvolle und wirksame Maßnahmen gegen Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz (siehe Grafik 3) wurden von den Befragten neben Schulungsmaßnahmen und Maßnahmen auf organisatorischer Ebene auch Betriebsvereinbarungen genannt. Ebenso wurden der Einsatz von Konfliktlotsinnen/Konfliktlotsen und die Möglichkeit von Supervision/Coaching sowie Krisenintervention als wichtige und unterstützende Zugänge zur Prävention und Bewältigung von Gewalt am Arbeitsplatz angesehen.

**Grafik 3: Sinnhaftigkeit von Maßnahmen der ArbeitgeberInnen gegen Gewalt am Arbeitsplatz**



Quelle: vida/IFES 2009.

Wie die obige Grafik zeigt, halten jeweils 40 % der Befragten organisatorische Maßnahmen und Schulungsmaßnahmen seitens des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin für sehr sinnvoll gegen Gewalt im Betrieb. 34 % plädieren für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung, 33 % befürworten den Einsatz von Arbeitsmedizinerinnen und -medizinern, 32 % den von Konfliktlotsen/Konflikttraining und 31 % der Befragten gaben an, dass Sicherheitsbesprechungen eine sehr sinnvolle Maßnahme gegen Gewalt am Arbeitsplatz darstellen. Ebenso viele befürworteten die Möglichkeit von Supervision, Coaching und Krisenintervention im Betrieb.

## 2.2 Beispiele zur Prävention von Mobbing am Arbeitsplatz

Zudem zeigt es sich in der Praxis, dass in Unternehmen, in denen offen mit Konflikten umgegangen wird, Mobbing öfter vermieden bzw. früher erkannt wird und gezielt gegengesteuert werden kann. Vorbeugende Maßnahmen und Strategien, die das Arbeitsumfeld verbessern, sind grundlegende Faktoren, um Mobbing und soziale Ausgrenzung sichtbar und vermeidbar zu machen. Primär muss in einem Betrieb das Bewusstsein entstehen, dass Mobbing überhaupt ein Thema ist, denn erfahrungsgemäß wird es in zahlreichen Betrieben nicht als Problem wahrgenommen. Intervention und Prävention werden in vielen Fällen auch nicht als Führungsaufgabe gesehen und die Problemstellung wird der Privatsphäre der Beteiligten zugeschrieben.

Die Wurzeln von Mobbing liegen jedoch nicht in Persönlichkeitsstrukturen oder privaten Problemen der Beteiligten, sondern vielmehr in zunehmender Arbeitsverdichtung, steigendem

Anforderungsdruck, mangelhafter Umgangskultur, schlechten Organisationsstrukturen und sehr häufig auch in unzureichender Kommunikation.

Den ÖGB-Mobbingberatungsstellen ist es ein besonderes Anliegen, den Ursachen und Faktoren entgegenzuwirken, die am Arbeitsplatz ihren Ursprung haben. Eine humane Arbeitswelt erfordert hier im besonderen Maße Unterstützungs- und Interventions- sowie Präventionsstrategien, d. h. Mittel und Wege, die es Betroffenen ermöglichen, ihre überaus belastende Arbeitssituation zu bewältigen bzw. aufzuarbeiten.

### **2.2.1 Strukturell-organisatorische Maßnahmen**

Es ist wichtig, dass die Führungsebene einen offensiven Umgang mit dem Phänomen Mobbing am Arbeitsplatz pflegt. Die betrieblichen Rahmenbedingungen sollen so gestaltet sein, dass mobbingbegünstigende Faktoren minimiert werden.

Dazu gehört auch das Schaffen klarer arbeitsorganisatorischer Strukturen, das Festlegen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, offensive Information sowie das beteiligungsorientierte Gestalten von Planungs- und Entscheidungsprozessen. Defizite im Führungsverhalten von Vorgesetzten können durch Schulungen zur MitarbeiterInnenführung, Motivation, Kommunikation und Kooperation sowie zum Konfliktmanagement weiterentwickelt werden.

Weitere praktische Maßnahmen seien wie folgt angeführt:

- Betriebliches Konfliktmanagement (Betriebsvereinbarungen, Schulungen, Konfliktprozessbegleitung, Ansprechstellen),
- Schulung und Sensibilisierung von Vorgesetzten (Erkennen von Konflikten und Mobbingprozessen sowie Interventionsmöglichkeiten),
- Sensibilisierung der Belegschaft,
- Untersuchung von Arbeitssituationen mit dem Ziel, stress- und konfliktverursachende Faktoren zu identifizieren und zu reduzieren.

### **2.2.2 Konfliktlotsinnen und -lotsen im Betrieb zur Intervention und Prävention bei Mobbing am Arbeitsplatz**

Eine der Hauptursachen von Mobbing sind Konflikte, die sich aufgrund struktureller und arbeitsorganisatorischer Mängel des Arbeitsumfeldes entzünden. In vielen Fällen kommt es durch eine Eskalation des Konfliktes und der damit verbundenen Überforderung der Beteiligten zu Mobbingdynamiken, die ohne geeignete Intervention und Unterstützung kaum zu durchbrechen sind. Der Einsatz von Konfliktlotsinnen und -lotsen in Organisationen dient vorwiegend der Deeskalation von Spannungsfeldern und Konflikten und damit der Prävention von Mobbing, innerhalb des Betriebes, des Unternehmens oder der Institution.

Konfliktlotsinnen und Konfliktlotsen sind vor allem erste Ansprechstelle bei zahlreichen Arbeitsplatzkonflikten, die die Beteiligten überfordern bzw. zu überfordern drohen, und werden auch im Fall von Mobbing am Arbeitsplatz kontaktiert und beigezogen. Mit Einverständnis der Betroffenen können gemeinsam Schritte und Strategien zur Unterstützung und Bewältigung schwieriger betrieblicher Situationen erarbeitet und eingeleitet werden.

Weiters befassen sich Konfliktlotsinnen und Konfliktlotsen mit dem Abbau mobbingfördernder Faktoren im Betrieb. Sie können Maßnahmen zur Verhütung von Mobbing bzw. zur Beseitigung von Umständen, welche Mobbing begünstigen, vorschlagen und sind wichtige innerbetriebliche Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bezüglich Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für dieses häufig tabuisierte Thema.

Ihre Aufgaben in der Praxis können sein:

- Zur Verfügung stehen als erste Ansprechstelle in Konflikt- und Mobbing-situationen,
- Erkennen von Arbeitsplatzkonflikten mit Gewaltpotenzial,
- Vermittlung von und Unterstützung in Konfliktgesprächen,
- Erkennen innerbetrieblicher Grenzen der Konflikt-/Mobbingberatung,
- Zusammenarbeit mit und Kontakte zu externen Beratungsstellen,
- Einsatz im Rahmen von Betriebsvereinbarungen zur Intervention und Prävention bei Mobbing am Arbeitsplatz.

„Die Qualifizierung betrieblicher Konfliktlotsen stellt damit auch einen wesentlichen Beitrag zur Prävention destruktiver Konflikt-dynamiken im Unternehmen dar, und dient so z. B. der Vorbeugung von Mobbing, sexueller oder rassistischer Belästigung oder anderer Diskriminierung von Schwächeren“ (Pühl 2004, 107).

Der Verband österreichischer gewerkschaftlicher Bildung und die Arbeiterkammern bilden jährlich im Rahmen des ÖGB/AK-Bildungsprogrammes, als Präventionsmaßnahme von Mobbing am Arbeitsplatz, ArbeitnehmervertreterInnen zu betrieblichen Konfliktlotsinnen und Konfliktlotsen aus.

### **2.2.3 Intervention in Konflikt- und Mobbingprozessen**

Mobbing zielt darauf ab, die Selbststeuerungsfähigkeit und Handlungskompetenz von Betroffenen zu schwächen. Die Folge von andauernden Konflikten und Mobbing sind psychosomatische Erkrankungen, z. B. Kopf- und Rückenschmerzen, Übelkeit, Ein- bzw. Durchschlafstörungen, Herz-Kreislauf-Beschwerden u. v. m.

Mobbingerlebnisse, die über einen längeren Zeitraum andauern, haben traumatisierende Wirkung und können von den Betroffenen psychisch nicht mehr bewältigt werden.

Ohne geeignete Intervention und Unterstützung sind Mobbing-situationen für Betroffene nicht zu bewältigen. Durch das entstandene Machtungleichgewicht und die Tatsache, dass sie durch die zahlreichen meist subtilen Mobbinghandlungen in Isolation geraten, sind ihnen Handlungsmöglichkeiten nicht mehr zugänglich. Je länger dieser Prozess dauert, desto unmöglicher wird es für die Betroffenen, ohne geeignete Unterstützung ihre Situation zu verändern.

Betroffenen wird es mitunter schwer gemacht, ihre belastende Situation anzusprechen bzw. geeignete Unterstützung zur Bewältigung derselben zu bekommen. Es ist daher wichtig, Betroffene in ihrem Hilfesuchen ernst zu nehmen und ihnen Beratung und Unterstützung zu ermöglichen. Durch geeignete Intervention wie z. B. Konfliktgespräche, Supervision, Konfliktprozessbegleitung, Mobbingberatung, Mediation, Machteingriff etc. können ArbeitgeberInnen

ihrer Fürsorgepflicht nachkommen. In manchen Fällen sind Klärungsversuche und Interventionen schwierig. Hier empfiehlt es sich, externe Beratungsmöglichkeiten (z. B. Supervision, Mobbingberatung, Mediation) in Anspruch zu nehmen. Denn soziale Öffentlichkeit und Unterstützung zu schaffen führt Betroffene aus ihrer Isolation!

Der oben erwähnten Fürsorgepflicht – das ist die Verpflichtung und Verantwortung von Führungskräften, die im Unternehmen beschäftigten Menschen vor Mobbing und damit der Gefährdung ihrer psychischen und physischen Gesundheit zu schützen – kommt hier eine besondere Bedeutung zu.

„Aufgrund ihrer Fürsorgepflicht haben die ArbeitgeberInnen die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass das Leben und die Gesundheit ihrer ArbeitnehmerInnen möglichst geschützt und auch andere immaterielle und materielle Interessen gewahrt werden. Wenn daher ArbeitgeberInnen Gefährdungen der Persönlichkeitsrechte der ArbeitnehmerInnen zur Kenntnis gelangen, haben sie unverzüglich Abhilfe zu schaffen“ (Smutny/Hopf 2003, 26).

ArbeitgeberInnen müssen aufgrund ihrer Fürsorgepflicht eingreifen, wenn sie mit Mobbingvorfällen im Betrieb konfrontiert sind. Auch Betriebsrätinnen und Betriebsräte bzw. PersonalvertreterInnen können und sollen die Interessen von Mobbingbetroffenen wahrnehmen. Folgende Schritte können den Weg einer internen Interventionsstrategie unterstützen:

- Herausfinden, um was es eigentlich geht (häufig werden Konflikte unter den Teppich gekehrt!),
- gemeinsam Ursachen reflektieren,
- in Abstimmung mit den Betroffenen Strategien zur weiteren Vorgangsweise entwickeln,
- Vermittlungs- bzw. Sensibilisierungsgespräche auf den Weg bringen (Verantwortung übernehmen – siehe Fürsorgepflicht des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin!),
- Problembewusstsein erzeugen und Fürsorgepflicht einfordern.

Geeignete Unterstützungsmaßnahmen sind je nach Situation der betroffenen Person unterschiedlich zu koordinieren. Es wird von Fall zu Fall einer genauen Analyse sowie unterschiedlicher Alternativen und Strategien bedürfen.

„Wichtig ist in diesem Stadium, dass Hilfestellungen auf zwei Ebenen gegeben werden: Zum einen muss der betroffenen Person mitunter durch Ärzte/Psychologen geholfen werden, ihren körperlichen/seelischen Normalzustand wieder zu erreichen. Zum anderen muss eine Lösung der Mobbingssituation im Unternehmen erfolgen“ (Leymann/Niedl 1994, 121).

Für ÖGB-Mitglieder werden eben aus diesen Gründen neben der kostenlosen Mobbingberatung 300 Euro bis 350 Euro für psychologische, therapeutische und auch juristische Beratung zur Verfügung gestellt. Gemeinsam mit den Betroffenen und den betrieblichen Interessenvertreterinnen und -vertretern werden dabei nicht nur Interventionsstrategien erarbeitet, sondern es wird auch an nachhaltigen Präventionsstrategien gearbeitet.

#### **2.2.4 Betriebsvereinbarung zur Prävention und Intervention bei Mobbing am Arbeitsplatz**

Prävention setzt Wissen um das Eskalations- und Gewaltpotenzial von Konflikten und die Auswirkungen von Mobbing am Arbeitsplatz sowie die Bereitschaft voraus, sich auf Konflikte einzulassen. Schließlich bedarf es einer verbindlichen Zusammenarbeit aller betrieblichen Ebenen, deren oberstes Ziel die Schaffung einer Null-Toleranz-Kultur gegenüber Mobbing, die Stärkung der gemeinschaftlichen Verantwortung und die unerlässliche Unterstützung von Zivilcourage sein muss.

Betriebsklima und Arbeitsgestaltung werden nicht einfach so, je nach „Lust und Laune“ der einzelnen ArbeitnehmerInnen im Unternehmen, kreiert und gestaltet. Durch die Aufgaben-, Organisations- und Strukturgestaltung als Verantwortungsbereich auf Leitungs- und Führungsebene werden das Stress-, Konflikt- und Aggressionspotenzial und damit indirekt auch die Rahmenbedingungen psychischer und physischer Belastung bzw. Gesundheit in höchstem Maße mitgestaltet.

#### **2.2.5 Warum eine Betriebsvereinbarung?**

Häufig fehlen in den Betrieben klare Strukturen und Regelungen zur gezielten Intervention bzw. Prävention, d. h. zur konstruktiven Auseinandersetzung mit Konflikten und Gewalt am Arbeitsplatz.

Betriebsvereinbarungen sind ein wesentlicher Baustein zur Etablierung eines verantwortungsvollen Konfliktmanagements, d. h. eines enttabuisierten Umgangs mit Konflikten und Gewalt, und stellen damit ein geeignetes Instrument zur Intervention und Prävention bei Mobbing am Arbeitsplatz dar. Diese Regelwerke können Strukturen und Verfahren schaffen, die eine frühzeitige Intervention und die Suche nach konstruktiven Lösungen unterstützen. Qualifizierte Personen, wie etwa Konfliktlotsinnen/Konfliktlotsen, die in der Praxis auch im Rahmen von Betriebsvereinbarungen eingesetzt werden, können AnsprechpartnerInnen in Konflikt- und Mobbing-situationen sein.

Führungskräfte müssen dahingehend in verantwortungsvoller MitarbeiterInnenführung, dem Umgang mit Konflikteskalation und zum Thema Gewalt/Mobbing geschult werden. Auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern muss in Form von Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen Information zum Thema Konflikte und deren Eskalationspotenzial und Auswirkungen sowie zur Gefahr von Mobbing/Gewalt vermittelt werden.

Es gilt daher, auf allen Ebenen Konfliktkompetenz zu schaffen bzw. weiterzuentwickeln und damit auch Führungskräfte in ihren Handlungsmöglichkeiten, sozialer Kompetenz und Verantwortung zu stärken.

#### **2.2.6 Vorteile einer Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz**

Zur Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz ist ein Bündel von Maßnahmen nötig. Es braucht aber vor allem ein klares Bekenntnis des Unternehmens, Gewalt bzw. Mobbing am Arbeitsplatz nicht zu tolerieren, sondern aktiv dagegen vorzugehen. Betriebsvereinbarungen mit ver-

bindlichen Leitlinien und klaren Regelungen können einen grundlegenden Beitrag zur Prävention und Intervention bei Mobbing am Arbeitsplatz und damit zur Gestaltung einer humanen Arbeitswelt leisten. Das „Regelwerk“ ermöglicht nicht nur Präventionsstrategien, es beinhaltet zudem eine gezielte Interventionsstrategie zur Unterstützung von Betroffenen. Das heißt, die Auseinandersetzung mit dem Thema Konflikteskalation und Gewalt am Arbeitsplatz setzt bereits im Vorfeld ein und reduziert dadurch die Wahrscheinlichkeit von Mobbingprozessen. Beschäftigte wissen auch, dass sie in Konflikt- und Mobbingsituationen ernst genommen werden und die nötige Unterstützung bekommen. Eine Betriebsvereinbarung in diesem Sinne stellt ein klares Bekenntnis und wirksames Instrument zur Gewaltfreiheit, Wertschätzung und zu sozialer Verantwortung dar.

„Solange die betrieblichen Hintergründe nicht in eine Konfliktanalyse einbezogen werden und die Bereitschaft erkennbar ist, nicht nur die Menschen in ihrem Verhalten zu verändern, sondern auch die Organisation in ihren Strukturen, werden viele Konflikte weiterhin auf der persönlichen Ebene ausgetragen werden. Die Organisation muss lernen soziale Konflikte zu ‚enttabuisieren‘, um an ihren betrieblichen Hintergründen arbeiten zu können“ (Hans-Böckler-Stiftung 2009, 2).

### **3. MUSTERBETRIEBSVEREINBARUNG**

Zur Bewältigung und Vermeidung von Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz kann eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Damit kann ein grundlegender Beitrag zur Gestaltung einer humanen Arbeitswelt geleistet und eine nachhaltige Sensibilisierung zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz erzielt werden. Nachfolgendes Beispiel soll eine Orientierungshilfe darstellen.

#### **MUSTERBETRIEBSVEREINBARUNG ZUR VERMEIDUNG UND BEWÄLTIGUNG 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 sowie ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrechtzuerhalten. 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 und Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren Personen systematisch und (über einen längeren Zeitraum) direkt oder indirekt angegriffen wird, mit dem Ziel und/oder Effekt, sie auszugrenzen.

Beispiele:

- Verleumden von Unternehmensangehörigen,
- absichtliches Zurückhalten von arbeitswichtigen Informationen,
- Drohung, 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. ausländerfeindliche 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, Interessengegensätze und sonstige Konflikte unmittelbar mit den anderen Konfliktbeteiligten anzusprechen und einvernehmlich zu regeln. Das Gespräch sollte möglichst bald nach Entstehen des Konflikts 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/der Personalvertretung einen/eine AnsprechpartnerIn.
- b) Der Betriebsrat/die Personalvertretung wählt einen/eine AnsprechpartnerIn, der/die dem Kreis der Betriebsratsmitglieder/Personalvertretung oder der Betriebsratsersatzmitglieder oder der Sicherheitsvertrauenspersonen angehören muss.

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

(3) Die Funktionsdauer richtet sich nach der Funktionszeit des Betriebsrates/der Personalvertretung. Eine Abwahl ist nur mit einer Zweidrittelmehrheit im Betriebsrat möglich.

(4) Sollten die Beauftragten nicht Mitglied im Betriebsrat/in der Personalvertretung sein, so sind sie zu den Tagesordnungspunkten 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 bzw. 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. gegebenenfalls 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 einen externen Mediator bzw. eine externe Mediatorin 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 eines Mediators/einer Mediatorin sinnvoll wäre.

(2) Finden sich in den Informationsgesprächen alle Seiten zu einem gemeinsamen Gespräch bereit, lädt der/die MediatorIn 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/eine 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 SCHUTZ- UND BESCHWERDERECHTE**

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

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

(3) Auf Wunsch des/der Mobbingbetroffenen wird in einer geeigneten Zusammenkunft mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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. Angemessene Maßnahmen können sein:

- Belehrung,
- Verwarnung,
- Verweis,
- Geldbuße (an Sozialfonds),
- Versetzung,
- Kündigung.

## **§ 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 für die Problematik von Mobbing, sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und Diskriminierung, die entsprechenden Schutzrechte der Betroffenen sowie die Handlungsverpflichtung von Vorgesetzten sensibilisiert und Bewusstsein geschaffen.

(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.

## BIBLIOGRAFIE

*Buschak, Willy* (2008), Die sich verändernde Welt der Arbeit in Europa und ihre „Lösungsstrategie“ – Mobbing (= Vortrag im Rahmen der ÖGB-Veranstaltung „Miteinander – Füreinander. Aktiv gegen Mobbing am Arbeitsplatz“), Wien, Download: [http://gewerkschaften-online.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ\\_Index&n=OEGBZ\\_3.9.b.a&cid=1206108339813](http://gewerkschaften-online.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_3.9.b.a&cid=1206108339813).

*Esser, Axel, Martin Wolmerath und Klaus Niedl* (1999), Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene, Wien.

*Hans-Böckler-Stiftung* (2009), Konfliktmanagement im Betrieb als Zukunftsaufgabe für Interessenvertretung und Personalleitung (= Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit), Download: [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_nmp\\_2009\\_konflikt\\_erlauterung.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2009_konflikt_erlauterung.pdf).

*Leymann, Heinz und Klaus Niedl* (1994), Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz. Ein Ratgeber für Betroffene, Wien.

*Meschkat, Bärbel, Martina Stackelbeck und Georg Langenhoff* (2002), Der Mobbingreport. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Dortmund, Download: <http://www.sfs-mobbing-report.de/mobbing1024/kurz.pdf>.

*Pühl, Harald* (2004), Mediation in Organisationen, Berlin.

*Seydl, Christoph* (2007), Mobbing im Spannungsverhältnis sozialer Normen: eine dissonanztheoretische Betrachtung mit Untersuchung (= Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz, Reihe B, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 113), Linz.

*Smutny, Petra und Herbert Hopf* (2003), Ausgemobbt. Wirksame Reaktionen gegen Mobbing. Aktuelle Rechtslage. Fälle aus dem Gericht, Wien.

*vida/IFES* (2009), Gewalt am Arbeitsplatz. Schriftliche Befragung unter Beschäftigten ausgewählter Betriebe im Vertretungsbereich der vida, Wien.

*Wolmerath Martin und Axel Esser* (Hg., 2011), Werkbuch Mobbing – Offensive Methoden gegen psychische Gewalt am Arbeitsplatz, Frankfurt am Main.