

# Mobbing – was tun?



Es gibt mehrere Wege, Mobbing-situationen zu begegnen.

Der im Jahr 2002 erschienene „Mobbing-Report“<sup>1)</sup> der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat deutlich gemacht, dass Mobbing mittlerweile kein Tabuthema mehr ist und im Jahr 2000 ca. jede/r zwanzigste Berufstätige (5,5 %)<sup>2)</sup> gemobbt wurde. Aber der Umgang mit Mobbing ist noch mit vielen Unsicherheiten verbunden und für alle Beteiligten oft nicht einfach. Bei Mobbing handelt es sich um ein komplexes Geflecht von Handlungen im zwischenmenschlichen Bereich, das gerade in der Anfangsphase nicht leicht von den alltäglichen Konflikten, Reibereien und Spannungen im Berufsleben zu unterscheiden ist.

Mobbing ist eine Form der betrieblichen Konfliktführung. Somit werden auch Betriebsräte mit dem Phänomen konfrontiert und können als Interessenvertretung Anlaufstelle für von Mobbing betroffene Arbeitnehmer sein. In diesem

Zusammenhang treten für den Betriebsrat häufig folgende Fragen auf:

- ▶ Wie kann man Mobbing erkennen?
- ▶ Was kann der Betriebsrat tun?
- ▶ Was kann der/die Betroffene tun?
- ▶ Was kann der Betriebsrat dem/der Hilfe Suchenden raten?

Diesen Fragen wendet sich der vorliegende Artikel schwerpunktmäßig zu. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass die zwischenmenschliche und die juristische Ebene ineinander übergreifen und sich gegenseitig unterstützen. Mobbing zu erkennen und zu verstehen schafft die Voraussetzung für sinnvolles und zielgerichtetes Handeln, bei dem juristisches Wissen hilfreich ist. Interne Konfliktlösungsversuche können juristisch unterstützt oder unter Umständen auf juristischem Wege gegen den Willen des

Arbeitgebers durchgesetzt werden, damit der Betriebsrat präventiv zur Vermeidung von Mobbingkonflikten beitragen bzw. bei akuten Mobbingfällen den Betroffenen helfen kann.

## Wie kann man Mobbing erkennen?

Ärger am Arbeitsplatz, Konflikte mit KollegInnen und Vorgesetzten, Tratsch und Klatsch gehören zum Arbeitsalltag. Jeder kennt die Situationen, in denen ein bestimmtes Problem schnell gelöst werden soll, man sich partout nicht einigen kann, oder in denen in kürzester Zeit unter Druck und Hektik etwas entschieden bzw. fertig werden muss. Dies führt oft zu Missverständnissen und Stress. Und da kann es leicht passieren, dass jemand sich im Ton vergreift.

Auch ist einem nicht jede Kollegin oder jeder Kollege gleichermaßen sympathisch. Da gibt es Eigenarten und Macken, die oft ganz schön nerven. Manchmal sind einzelne Gehässigkeiten oder Sticheleien die Folge. Oder man hat selbst Ärger und lässt Dampf ab an jemandem, der gar nicht der Verursacher der Situation ist. All dies ist sehr ärgerlich, unangenehm, aber nicht generell zu verhindern, wenn Menschen zusammenarbeiten. Solange es bei einzelnen Ausrutschern oder einmaligen Kränkungen bleibt, kann von Mobbing nicht die Rede sein. Einzelne Konflikte, Reibereien und Spannungen sind im Arbeitsleben unvermeidlich und haben mit gezieltem Psychoterror nichts zu tun. Aber ein entsprechend gereiztes Betriebsklima kann ein guter Nährboden für Mobbing sein.

In der wissenschaftlichen Literatur wird Mobbing keinesfalls einheitlich definiert. Vielmehr findet sich – neben verschiedenen Analysen über Ursprung und

1) Vgl. Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff (2002), Der Mobbing-Report. Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW.

2) Ebda, S. 24.

Ableitung des Begriffs – eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Übereinstimmung findet allerdings das Vorliegen folgender Voraussetzungen:

- ▶ feindselige Handlungen
- ▶ systematisch
- ▶ häufig
- ▶ über einen längeren Zeitraum

Aufgrund ihrer Erfahrungen haben die Autoren in Anlehnung an die Definition des Mobbing-Reports<sup>3)</sup> folgende Begriffsbestimmung entwickelt:

**Unter Mobbing sind Handlungen zu verstehen, durch die jemand am Arbeitsplatz häufig über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird. Diese Handlungen sind darauf gerichtet, die Persönlichkeit und berufliche Stellung des Betroffenen zu demontieren.**

## Verlauf von Mobbing

Da Mobbing sich nach dieser Definition regelmäßig über einen längeren Zeitraum erstreckt, ist mit zunehmender zeitlicher Dauer ein bestimmtes Entwicklungsmuster zu beobachten. In der wissenschaftlichen Betrachtung wird daher ein Mobbingverlauf in verschiedene Phasen unterteilt, wobei sich die einzelnen Phasen insbesondere durch eine Verschärfung der sozialen und beruflichen Ausgrenzung von Mobbingbetroffenen voneinander abgrenzen lassen.

### Phase 1

In der Anfangsphase ist eine Unterscheidung zwischen Mobbing und Konflikt kaum möglich. Dies liegt daran, dass das Kriterium „über einen längeren Zeitraum“ noch gar nicht erfüllt sein

kann, da die Anfangsphase in der Regel lediglich die ersten zwei bis sechs Wochen umfasst. Auch die Häufigkeit und Intensität der Mobbinghandlungen nimmt in der Regel erst im Laufe der Zeit zu. So bleibt zur Einschätzung der Situation zu Beginn eines Mobbingverlaufes zunächst nur die Überprüfung, ob überhaupt Mobbinghandlungen vorliegen und wenn ja, welche.

Dabei ist der Katalog der „100+ Mobbinghandlungen“ von Wolmerath und Esser<sup>4)</sup> hilfreich. Hier sind eine Reihe von Mobbinghandlungen aufgeführt, von der die eine oder andere jedem von uns bekannt vorkommt. Entweder weil er sie von anderen gehört oder gar selbst schon erlebt, vielleicht sogar angewendet hat. Hier einige Mobbinghandlungen aus dieser Aufzählung als Beispiel:

- ▶ Erzeugen von Störungen (z. B. unsinnige Telefonate, Unterberechnungen),
- ▶ willkürliche Abmahnungen (d. h., die Gründe werden an den Haaren herbeigezogen),
- ▶ willkürliche Umsetzung und/oder Versetzung (sowie Versuche dazu),
- ▶ absichtlich schlechte berufliche Beurteilung, Behauptung von Schlechtleistungen,
- ▶ demütigende, unsachliche, überzogene, gnadenlose Kritik,
- ▶ Aufbauschen einzelner Vorfälle oder Fehler,
- ▶ Generalisierung von Fehlern, pauschale Kritik (z. B. „Sie machen alles falsch“),
- ▶ ständige Entmutigung; Ausbremsen der Motivation (z. B. „Das schaffen Sie nie!“),
- ▶ räumliche Isolation (z. B. abgelegener Arbeitsplatz),
- ▶ Ausschließen aus der Alltagskommunikation („Wie Luft behandeln“),
- ▶ demonstratives Schweigen im Beisein des Betroffenen,

- ▶ demonstrativ aus dem Weg gehen, nicht an einem Tisch sitzen, in einem Raum sein,
- ▶ Gerüchte verbreiten oder gezielt weiterleiten,
- ▶ in der betrieblichen Öffentlichkeit unglaubwürdig machen, blamieren, bloßstellen,
- ▶ gezielte negative Sonderbehandlung („nur der Mobbingbetroffene wird so behandelt“),
- ▶ Unterstellung böser Absichten, Dummheit, Unehrenhaftigkeit etc.,
- ▶ Dauerkontrolle, übertriebene Kontrolle, berufliche Entmündigung.

Jede Einzelne dieser Gemeinheiten für sich genommen ist noch kein Mobbing. Erst die Summe und Kombination der Handlungen auf den verschiedenen Ebenen sind deutliche Hinweise auf Mobbing. Auf der „Hitliste der häufigsten Mobbinghandlungen“<sup>5)</sup> steht das „Gerüchte verbreiten“ mit 61,8 % an erster Stelle. Danach folgt die Rubrik „Arbeitsleistung falsch bewertet“ mit 57,2 %. „Sticheleien, Hänseleien“ stehen mit 55,9 % an dritter Stelle. Sobald sich eine oder mehr Mobbinghandlungen aus dieser Aufstellung zuordnen lassen, besteht die *Möglichkeit*, dass es sich um Mobbing handelt. Dementsprechend gilt es, die Situation ernst zu nehmen.

Denn mit zunehmender Mobbing-Dauer wird es immer schwieriger, tragfähige, befriedigende Lösungen zu finden, da die Fronten sich immer mehr verhärten. Deshalb ist es wichtig, den Blick in der Anfangsphase nicht ausschließlich darauf zu richten, ob es sich speziell um Mobbing handelt oder nicht. Selbst wenn der Betriebsrat die Situation so einschätzt, dass (noch) kein gezieltes Mobbing vorliegt, ist es sinnvoll, zu registrieren, dass

3) Ebda, S. 19.

4) Esser, A./Wolmerath, M., Mobbing-Ansätze für die Betriebsratsarbeit, AiB 2000, 388 ff.

5) Meschkutat u. a. (2002), S. 39 ff.

es hier offensichtlich einen Konflikt im Betrieb bzw. ein Problem im Umgang miteinander gibt. Das gilt es auf jeden Fall ernst zu nehmen und so frühzeitig wie möglich zu klären. Denn je länger der Konflikt schwelt oder das Mobbing andauert, umso emotionaler und verhärteter sind die Fronten und eine vernünftige Lösung wird immer schwieriger.

Darüber hinaus ist es gerade in der Anfangsphase manchmal hilfreicher, von einem Konflikt oder Problem als von Mobbing zu sprechen, zumal wenn es noch sinnvoll erscheint, Gespräche mit allen Beteiligten und/oder Vorgesetzten zu führen. Denn Mobbing ist verbunden mit festgelegten Rollen:

Jemandem, der mobbt: „Täter“	Jemandem, der gemobbt wird: „Opfer“
---------------------------------	--

Dies stößt schnell auf Abwehr. Denn wer möchte schon der böse Täter oder das arme nicht handlungs- und durchsetzungsfähige Opfer sein? Von einem Problem oder Konflikt zu sprechen, richtet den Blick mehr auf eine sachgerechte Lösung. Zur Klarstellung: Es geht nicht darum, das Geschehen herunterzuspielen, sondern lediglich darum, Lösungs- und Verhandlungsmöglichkeiten im Sinne desjenigen, der Leidensdruck hat, so früh und effektiv wie möglich zu nutzen.

Hilfreich in dieser ersten Phase ist es für Mobbing-Betroffene, wenn sie jemanden finden, der sie als Person und ihre Situation ernst nimmt. Allein durch Zuhören und mögliche Rückenstärkung ist dem Betroffenen geholfen. Zur weiteren Klärung der Situation ist es wichtig, den Betroffenen dazu anzuregen, ein Mobbingprotokoll (vgl. Abb. 1) zu schreiben. Und zwar sowohl für die zurückliegenden Vorfälle so weit sie noch in Erinnerung sind, wie für die aktuellen und zukünftigen. Dies ist auch für den Betriebsrat die Grundlage für eine weitere Einschätzung des Geschehens und die weitere Vorgehensweise.

Zeitpunkt <b>Datum Uhrzeit</b>	Kleine Situations- beschreibung <b>Vorkommnis</b>	Körperliches/ Seelisches <b>Befinden</b>	Nachweise <b>Zeugen, Beweismittel</b>

Abb. 1: Mobbingprotokoll

**Phase 2**

In der zweiten Phase (ca. bis drei Monate nach Mobbingbeginn) häufen sich die Mobbinghandlungen in der Regel. Auch der Faktor „über einen längeren Zeitraum“ lässt sich jetzt besser abschätzen. Unter Umständen lässt sich sogar die Zielrichtung und Systematik erkennen. Das bedeutet, dass sich klarer herauskristallisiert, ob es sich um Mobbing oder um einen Konflikt handelt. Im Fall von Mobbing ist es wahrscheinlich, dass die Mobbinghandlungen zunehmend aus verschiedenen Bereichen des Mobbingkataloges kommen.

Jetzt hängt es von verschiedenen Faktoren ab, wie sich das Ganze weiter entwickelt. Es kommt auf

- ▶ die persönliche Konfliktfähigkeit des/der Betroffenen,
- ▶ den sozialen und beruflichen Rückhalt im Betrieb,
- ▶ die Konfliktkompetenz der Organisation sowie
- ▶ die externe Unterstützung (Familie, Freunde, Beratungsstelle etc.)<sup>6)</sup> an.

Wenn alle diese Faktoren gut ausgeprägt und mit hoher Kompetenz ausgestattet sind, ist die Wahrscheinlichkeit,

dass es trotz Mobbing(versuch)s zu tragfähigen, befriedigenden Lösungen für den Mobbing-Betroffenen kommt, groß.

Insbesondere die Konfliktkompetenz der Organisation/des Betriebes ist jetzt stark gefragt:

- ▶ Gibt es eine klare Konfliktkultur?
- ▶ Gibt es Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten?
- ▶ Sind spezielle Ansprechpartner bei Konflikten bestimmt?

Oder:

- ▶ Wird das Thema eher unter den Teppich gekehrt?
- ▶ Wird abgewiegelt?
- ▶ Wird eine nur halbherzige oder schlechte Konfliktbearbeitung angeboten?

Falls die Organisation hier nicht klar und kompetent reagiert, kann sich der Mobber, evtl. auch weitere KollegInnen angestachelt fühlen, das Mobbing fortzusetzen, da es ja offensichtlich „von oben“ geduldet, vielleicht sogar unter-

6) Vgl. Esser, A./Wollmerath, M., Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertreter, Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2002, S. 35.

stützt wird. Die Feindseligkeiten verdichten sich immer mehr und richten sich nun systematisch gegen den Betroffenen.

Hier ist der Betriebsrat bei dem Punkt „Sozialer und beruflicher Rückhalt im Betrieb“ gefragt. Ihm kommt eine große Bedeutung zu, deutlich Stellung zu beziehen, wie mit MitarbeiterInnen im Betrieb umgegangen werden kann und wie nicht. Egal welchen Hintergrund die Feindseligkeiten haben, ob es da (berechtigte) Beschwerden, Fehler, Nachlässigkeiten etc. gibt: Den Konflikt durch Mobbing zu lösen, ist keine angemessene Reaktion. Dies macht der Betriebsrat durch sein Eingreifen deutlich.

Wichtig ist, dass der Betriebsrat an dieser Stelle nicht in eine Falle tappt: Nämlich herausfinden zu wollen: Verhält sich der Mobber zu Recht so? Gibt ihm der Gemobbte einen anscheinend berechtigten Grund so zu handeln? Mobbing ist durch nichts zu rechtfertigen. Der Betriebsrat sorgt zunächst lediglich dafür, dass jemand nicht unfair und feindselig behandelt wird und stärkt ihm hierbei den Rücken. Erst wenn alle Beteiligten (wieder) bereit sind, gemeinsam und fair an einer vernünftigen Lösung mitzuwirken, kann man sich den eventuell zugrunde liegenden Konflikten und deren Klärung zuwenden.

Zur Klarstellung: Es geht nicht darum, dass Arbeitnehmer nicht mehr kritisiert werden dürfen und sich bei jedem Konflikt hinter dem Modewort Mobbing verstecken können. Natürlich muss Kritik möglich und erlaubt sein. Aber sie muss fair, transparent und offen sein, damit der Betroffene auch Stellung dazu beziehen kann.

Und das genau ist beim Mobbing nicht der Fall. Hier hat die Kritik demütigenden und/oder destruktiven Charakter, es wird hinter dem Rücken intrigiert, es werden Gerüchte gestreut, Krankheits- und Urlaubszeiten genutzt, um die berufliche und persönliche Stellung zu schwächen usw.

### Phase 3

Im weiteren Verlauf (3. Phase, bis ca. sechs Monate nach Beginn) kristallisiert sich das Mobbing eindeutig heraus. Konnte das Mobbing bisher ungebremsst fortgesetzt werden, verschlechtert sich die soziale, psychische, gesundheitliche und berufliche Situation eines in die Defensive geratenen Mobbingbetroffenen zusehends.<sup>7)</sup> In diesem Stadium haben sich die Mobbinghandlungen gehäuft, zielen in der Regel sowohl auf die Demontage der fachlichen Kompetenz als auch der Persönlichkeit des Mobbing-Betroffenen und haben die Isolation und Ausgrenzung zur Folge. Innerhalb des Betriebes wird der Fall nun „offiziell“. Der Mobbingbetroffene merkt, dass er allein nicht weiterkommt und erhofft sich Hilfe und Verständnis von Vorgesetzten, der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat. Er wendet sich evtl. wegen seiner gesundheitlichen Beschwerden an einen Arzt, zur rechtlichen Klärung an einen Rechtsanwalt etc. Aber zu diesem Zeitpunkt ist der Mobbingbetroffene bereits so sehr in seiner Persönlichkeit destabilisiert und verunsichert, dass er sich auch in seinem Verhalten verändert hat.

Je nach Konstitution ist er gesundheitlich mehr oder weniger angeschlagen. Typisch sind: Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Magen-Darmbeschwerden, Konzentrationsstörungen, Angstzustände, depressive Verstimmungen etc. Der Betroffene ist zumeist sehr darauf fixiert, endlich verstanden zu werden und nach soviel empfundenem Unrecht Recht zu bekommen. Deshalb erzählt er seine Geschichte bzw. einzelne Situationen immer wieder in der Hoffnung, dass ihn doch endlich jemand versteht und ihm zu seinem Recht verhilft. Ansonsten zieht er sich immer mehr zurück, sowohl beruflich als auch privat; beruflich aus Angst vor Fehlern und weiteren Attacken, privat, weil seine Gedanken ständig um dieses Thema kreisen. Dies alles macht den Umgang mit Mobbing-Betrof-

fenen nicht unbedingt leicht und führt zu dem immer noch viel verbreiteten Vorurteil vom schwierigen, rechthaberischen, starrsinnigen Mobbing-Opfer, das nicht unschuldig, wenn nicht gar selbst schuld an der Situation ist.

Wenn die Personen, die für eine Lösung des Konflikts an entscheidender Stelle sitzen, sich entweder mit dem Phänomen Mobbing nicht auskennen und deshalb bei der Konfliktlösung versagen oder sich sogar auf die Seite des Mobbers schlagen, verschlechtert sich die physische und psychische Verfassung des Mobbing-Betroffenen sowie sein beruflicher Status erneut dramatisch. Dabei kann es sich um einen Vorgesetzten handeln, der sich heraushält, oder rät, alles nicht so ernst zu nehmen, oder um die Personalabteilung, die ohne genaue Prüfung des Sachverhalts eine Versetzung ausspricht etc.<sup>8)</sup> Nach solchen Erfahrungen werden von Mobbing Betroffene häufig dauerhaft krank.

Der Ausweg und die Hilfestellung des Betriebsrats sind auch hier das Zuhören und ernstnehmen des unfairen Umgangs mit einem Kollegen/einer Kollegin. Vermeintliches Fehlverhalten oder persönliche Eigenarten rechtfertigen in keinsten Weise Mobbing. Ansonsten ist in dieser Phase gezielte Konflikthilfe von außen nötig. Hat sich der Betrieb (Vorgesetzte, Geschäftsleitung, KollegInnen) bisher als nicht stark und kompetent genug erwiesen, den Mobbing-Verlauf zu stoppen und tragfähige Lösungen zu finden, ist es angeraten, jemanden von außen (Gewerkschaft, Einigungsstelle, Mediation) einzubeziehen. Hierbei kann der Betriebsrat behilflich sein (siehe auch Abschnitt „Was kann der Betriebsrat tun?“).

7) Ebda., S. 33 ff.

8) Ebda., S. 34.

#### Phase 4

Nach den oben beschriebenen Erfahrungen ist der Betroffene vollends in die Unterlegenheit geraten (4. Phase, ab ca. sechs Monate nach Mobbing-Beginn). Die KollegInnen und Vorgesetzten haben sich ihre Meinung über den Betroffenen gebildet und geben ihm ohne Vermittlung durch eine neutrale Person in der Regel keine Chance mehr, aus dieser Rolle wieder herauszukommen. Der gesundheitliche Zustand der meisten Betroffenen hat sich zu diesem Zeitpunkt so verschlechtert, dass regelmäßige oder dauerhafte Krankschreibungen die Folge sind. Die Isolation am Arbeitsplatz steigert sich so weit, dass es zum Ausschluss aus der Arbeitswelt kommt, durch

- ▶ Abschieben und Kaltstellen (internes Abstellgleis)
- ▶ fortlaufende Versetzungen
- ▶ Abfindung oder Frührente
- ▶ Krankschreibungen
- ▶ Eigenkündigung
- ▶ Kündigung des Arbeitgebers
- ▶ Suizid

In dieser Phase sind die Möglichkeiten des Betriebsrats nur noch sehr begrenzt. Hier werden von Seiten der Geschäftsleitung Machtworte gesprochen (z. B. Kündigung), Entscheidungen getroffen (z. B. Versetzung), die zumeist zu Ungunsten des Mobbing-Betroffenen ausfallen, oder es werden juristische Auseinandersetzungen geführt.

#### Welche rechtlichen Möglichkeiten haben die Betroffenen?

Bei der Überlegung, wie sich die Betroffenen gegen Mobbinghandlungen zur Wehr setzen können, stellt sich auch immer die Frage welche rechtlichen Handlungsmöglichkeiten es für Mobbingopfer gibt. Obwohl Mobbing kein juristischer,

in Gesetzen verankerter Begriff ist, sind in den letzten Jahren zahlreiche Gerichtsentscheidungen ergangen, die sich mit diesem Phänomen beschäftigen und Regeln für die rechtliche Bewertung von Mobbing aufgestellt haben.<sup>9)</sup>

Dabei ist zu beobachten, dass Gegenstand der Gerichtsentscheidungen häufig bestimmte Vorgänge sind, die auch bisher schon zu Prozessen geführt haben, die aber zugleich als einzelne Übergriffe in einem Mobbingverlauf zu beobachten sind und als solche angegriffen werden.

Es handelt sich hierbei insbesondere um

- ▶ Abmahnungen
- ▶ (Zwischen-)Zeugnisse
- ▶ Versetzungen
- ▶ (Änderungs-)Kündigungen.

Daneben sind verschiedene Entscheidungen veröffentlicht worden, die den Mobbingverlauf insgesamt zum Gegenstand haben. Hier haben Betroffene Schadens- bzw. Schmerzensgeldansprüche aufgrund von durch Mobbing erlittene Gesundheitsschäden geltend gemacht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gerichte Mobbing zwar als Problem erkennen, insgesamt jedoch im Ergebnis noch sehr zurückhaltend entscheiden; insbesondere was die Anerkennung von Schmerzensgeld betrifft.<sup>10)</sup>

Zudem zeigt die Praxis, dass auf die rechtlichen Möglichkeiten in aller Regel erst vergleichsweise spät zurückgegriffen wird. Dies liegt zum einen daran, dass sich die Betroffenen am Anfang oft schwer tun, externe Dritte einzuschalten. Darüber hinaus ist aber auch die Schwelle, die überschritten werden muss, damit Mobbing „justitiabel“ wird, häufig erst in der Phase 3 oder 4 erreicht.

Individualrechtlich erschöpfen sich die juristischen Möglichkeiten in der Praxis daher leider häufig darin, für eine ordnungsgemäße Abwicklung eines in-

folge Mobblings nicht mehr weiterzuführenden Arbeitsverhältnisses zu sorgen.

#### Was kann der Betriebsrat tun?

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass es zur Vermeidung von Mobbing wichtig ist, möglichst frühzeitig zu erkennen, ob ein Konflikt besteht, da eine innerbetriebliche Klärung eines Konflikts aller Erfahrung nach nur gelingen kann, wenn dieser bereits in einem frühen Stadium erkannt wird.

Da der Betriebsrat vor Ort ist, hat er in vielen Fällen die Möglichkeit, einen entstehenden Konflikt frühzeitig wahrzunehmen. Zum einen deshalb, weil die Betriebsratsmitglieder in den Abteilungen tätig sind und daher die Konfliktentwicklung unter Umständen unmittelbar erleben. Zum anderen ist es aber auch so, dass der Betriebsrat als Interessenvertretung der Mitarbeiter von Betroffenen mit der Bitte um Unterstützung aufgesucht wird. Eine Untersuchung hat allerdings gezeigt, dass Betroffene, die sich an den Betriebsrat gewandt haben, nicht immer die erhoffte Unterstützung erhalten haben.<sup>11)</sup> Was also kann der Betriebsrat (rechtlich) tun, wenn er von Mobbing erfährt bzw. um Unterstützung gebeten wird?

#### Rechtliche Handlungsmöglichkeiten für den Betriebsrat

Es stellt sich die Frage, auf welche Vorschriften der Betriebsrat zurückgreifen kann, wenn er sich – im Einzelfall oder grundsätzlich und präventiv – mit Mobbing beschäftigt und der Arbeitgeber sich den in diesem Zusammenhang vom Betriebsrat vorgetragene Vorschläge verweigert. Rechtliche Handlungsgrundlage für den Betriebsrat ist das

9) Vgl. die Zusammenstellung von Wagner/Bergmann in diesem Heft auf Seite 103.

10) Im Einzelnen ebenda.

11) Vgl. Schild, I./Heeren, A., Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz, Rainer Hempf-Verlag, München 2002, S. 81.

BetrVG. Mobbing taucht allerdings als eigener Sachverhalt im Gesetz nicht auf. Der Betriebsrat kann daher nur auf die allgemeinen Vorschriften zurückgreifen und überprüfen, welche Ansatzpunkte sich hier finden, um bei Mobbing tätig zu werden. Die wichtigsten dieser Ansatzpunkte sind nachfolgend aufgeführt.

### Hilfe bei konkreten Mobbingfällen: Beschwerde nach § 85 BetrVG

Gelingt es nicht, einen konkreten Mobbingkonflikt einvernehmlich zu lösen oder verweigert der Arbeitgeber gar die Auseinandersetzung mit diesem Konflikt, bietet § 85 BetrVG den Betroffenen und dem Betriebsrat gemeinsam einen rechtlichen Ansatzpunkt. Gemäß § 85 Abs. 1 BetrVG kann ein Arbeitnehmer sich beim Arbeitgeber beschweren, wenn er sich nicht richtig behandelt fühlt.

Bei dieser Vorschrift handelt es sich um eine atypische betriebsverfassungsrechtliche Regelung. Während üblicherweise im Betriebsverfassungsgesetz lediglich Rechte und Pflichten der Betriebsparteien – also Arbeitgeber und Betriebsrat – geregelt werden, enthält § 85 BetrVG auch Rechte der Arbeitnehmer und fügt damit eine individualrechtliche Komponente in das Gesetz ein.

Typischerweise kann das „Opfer“ eines Mobbingkonflikts diese Beschwerde an den Betriebsrat richten. Der Betriebsrat hat dann zu prüfen, ob er die Beschwerde für berechtigt erachtet oder nicht. Dies bietet dem Betriebsrat auch – wenn dies erforderlich ist – einen förmlichen Anlass, mit den „Mobbern“ zu sprechen.

Hält der Betriebsrat die Beschwerde für berechtigt, so kann er beim Arbeitgeber darauf drängen, dass ihr abgeholfen wird. Im Fall von Mobbing kann dies etwa dadurch geschehen, dass klärende Gespräche geführt werden oder – wenn eine innerbetriebliche Klärung nicht mehr möglich ist – auch auf externe

Schlichtungsmechanismen – Mediatoren – zurückgegriffen wird.

Wenn der Arbeitgeber sich weigert, entsprechende Vorschläge des Betriebsrats aufzugreifen, hat der Betriebsrat die Möglichkeit, die Einigungsstelle anzurufen (§ 85 Abs. 2 BetrVG). Die Einigungsstelle ist zwar nach § 85 Abs. 3 BetrVG lediglich befugt, über die Berechtigung zu entscheiden.<sup>12)</sup> Gleichzeitig bietet sich aber an, mit dem Arbeitgeber in der Einigungsstelle über Abhilfemöglichkeiten zu sprechen, weil der Arbeitgeber für den Fall, dass die Einigungsstelle die Beschwerde für berechtigt erachtet, aufgrund von § 84 Abs. 2 BetrVG verpflichtet ist, ihr abzu helfen.

Der große Vorteil der Einigungsstelle liegt auf alle Fälle darin, dass der Betriebsrat die Hinzuziehung eines externen Schlichters auch dann erzwingen kann, wenn der Arbeitgeber sich zunächst ablehnend verhält. Dies ist insbesondere angesichts der Erkenntnis, dass Mobbingkonflikte ab einem bestimmten Stadium innerbetrieblich nicht mehr gelöst werden können, eine wichtige Erkenntnis und damit ein wichtiges Instrument für den Betriebsrat, um den Betroffenen zu unterstützen.

Allerdings greift § 85 BetrVG nur dann, wenn die Beschwerde nicht Angelegenheiten betrifft, auf die ohnehin ein Rechtsanspruch besteht (§ 85 Abs. 2 Satz 2 BetrVG). Damit ist diese Norm geradezu dafür prädestiniert, bei der Lösung von Mobbingkonflikten Unterstützung zu leisten, weil Mobbing sich – gerade im Frühstadium – dadurch auszeichnet, schwer „justitiabel“ zu sein.

### Mitbestimmung bei (Straf-)Ver-setzungen (§§ 99 ff. BetrVG)

Schließlich soll an dieser Stelle auf die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Rahmen von personellen Einzelmaßnahmen (§§ 99 ff. BetrVG) hingewiesen werden. Im Zusammenhang mit

Mobbing können diese Regelungen von Bedeutung sein, weil eine Versetzung gemäß § 95 Abs. 3 BetrVG der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegt.

Für den Fall, dass von Mobbing Betroffene (straf-)versetzt werden, kann der Betriebsrat auf diesem Weg eine Missbrauchskontrolle durchsetzen. Kommt er zu dem Ergebnis, dass die Versetzung den Betroffenen benachteiligt, ohne dass hierfür sachliche Gründe vorliegen, kann er der Versetzung widersprechen (§ 99 Abs. 2 Nr. 3 BetrVG). Der Arbeitgeber muss sich in diesem Fall die vom Betriebsrat verweigerte Zustimmung durch das Arbeitsgericht ersetzen lassen, sofern er an der Versetzung festhalten will.

### Vorbeugen: Die Mobbing-Betriebsvereinbarung

Stellt der Betriebsrat fest, dass Konflikte und Mobbing nicht nur vereinzelt, sondern häufig und auch auf einer hohen Eskalationsstufe festzustellen sind, ist es sinnvoll, mit dem Arbeitgeber grundsätzlich über den Umgang mit Konflikten zu sprechen. Ergebnis derartiger Gespräche kann der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing sein, in der bestimmte Grundregeln im Umgang mit Konflikten festgelegt werden.

Wichtige Elemente einer solchen Betriebsvereinbarung<sup>13)</sup> können sein:

- ▶ Benennung eines Mobbing- oder Konfliktbeauftragten.
- ▶ Regelung über die Rechte und Pflichten eines Mobbing- oder Konfliktbeauftragten.
- ▶ Regelung der Rechte der von Mobbing Betroffenen.

12) Vgl. zu den Befugnissen der Einigungsstelle Buschmann in: Däubler/Kittner/Klebe, Kommentar zum BetrVG, 8. Aufl. 2002, Rdnr. 17 ff. zu § 85 BetrVG.

13) Beispiele für Mobbing-Betriebsvereinbarungen finden sich u. a. bei Esser/Wolmerath, AiB 1997, S. 23 ff. und AiB 1999, S. 74 ff.

- ▶ Hinzuziehung externer Schlichter bei eskalierten Mobbingkonflikten.
- ▶ Regelung der Rechte des Betriebsrats beim Umgang mit Mobbing.
- ▶ Verbreitung von Informationen zum Thema Mobbing im Betrieb.
- ▶ Schulungsmaßnahmen für Vorgesetzte zum Thema Mobbing.

Ist der Arbeitgeber nicht bereit, sich auf entsprechende Regelungen einzulassen, obwohl der Betriebsrat dies für sinnvoll erachtet, stellt sich die Frage, ob eine entsprechende Betriebsvereinbarung auch erzwungen werden kann.

Mobbing-Betriebsvereinbarungen enthalten Regelungen über den Umgang mit Konflikten, also über Fragen des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb. Sie sind daher mitbestimmungspflichtig nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG.<sup>14)</sup>

In einer wenig überzeugenden Entscheidung hat das Landesarbeitsgericht Hamburg allerdings die Auffassung vertreten, alle das Mobbing betreffende Fragen seien abschließend in § 85 BetrVG geregelt, sodass für ein Mitbestimmungsrecht kein Raum mehr bliebe.<sup>15)</sup> Diese Entscheidung vermag jedoch nicht zu überzeugen. Sie verkennt völlig, dass das Mitbestimmungsrecht im Rahmen von § 87 Abs. 1 BetrVG viel weiter geht als das Individualrecht nach § 85 BetrVG. So kann etwa im Rahmen von § 85 BetrVG keine Regelung über die allgemeine betriebliche Prävention von Mobbing getroffen werden. Es handelt sich hierbei letztendlich eben doch „nur“ um Individualrechte, während § 87 BetrVG die kollektive Mitwirkung des Betriebsrats beim grundsätzlichen Umgang mit mitbestimmungsrechtlichen Fragen im Betrieb ermöglichen will.

Von daher ist dem Arbeitsgericht Köln zuzustimmen, welches die Einigungsstelle zum Thema Mobbing gegen den Willen des Arbeitgebers eingesetzt und dabei ein Initiativrecht des Betriebsrats bejaht hat.

### Was kann der Betriebsrat dem Hilfe Suchenden raten?

Der Begriff „raten“ ist unter Umständen irreführend. Denn es geht nicht darum, „Patentrezepte“ parat zu haben, sondern gemeinsam mit dem Betroffenen den bestmöglichen Weg zur Klärung des Konflikts, zum Abstellen des Mobblings zu finden, und nicht über seinen Kopf hinweg, Ratschläge zu erteilen oder gar eigenmächtig Schritte zu unternehmen.

In einem ersten Gespräch wird der Rat Suchende vermutlich zunächst die Gesamtsituation aus seiner Sicht schildern. Diese Schilderung ernst zu nehmen und Interesse zu zeigen, ist für den Betroffenen in der Regel schon sehr hilfreich. In einem weiteren Schritt könnte der Betriebsrat abklären, welche Vorstellungen der Rat Suchende über die weitere Vorgehensweise hat. Es kann nämlich sein, dass der Betroffene sich zunächst nur mal aussprechen oder überprüfen wollte, ob er beim Betriebsrat überhaupt ein offenes Ohr findet, und zunächst noch gar nicht offiziell den Betriebsrat einschalten will.

Falls deutlich Unterstützung gewünscht wird, kann der Betriebsrat zunächst Folgendes empfehlen bzw. weitergeben:

- ▶ ein Mobbingtagebuch zu führen (s. Abb. 1),
- ▶ er kann Adressen und Informationen über Mobbing weitergeben (s. „Übersicht über Angebote und Infos zum Thema Mobbing“), Bücher (s. Literaturliste im Anhang), etc.

Es gibt in der Regel keine Veranlassung zu voreiligem Aktionismus. Im Gegenteil: Die weiteren Schritte wollen wohlüberlegt und auf möglichst breiter Basis getragen werden, damit sie nicht nach hinten losgehen. Deshalb reicht es in der Regel für ein Erstgespräch völlig aus, eine Vorstellung von der Situation

zu haben und darüber auf beiden Seiten in Ruhe nachdenken zu können, sowie die zurückliegenden und weiteren Mobbing-Geschehnisse bis zum nächsten Gespräch in einem Mobbingprotokoll festzuhalten.

Das bedeutet, dass am Ende des ersten Gesprächs in der Regel die Vereinbarung eines Folgegesprächs stehen sollte, in dem dann die weitere Vorgehensweise auf der Grundlage des Mobbingprotokolls und der zwischenzeitlichen Überlegungen konkretisiert werden kann. Auch wenn noch nicht klar ist, ob der Betroffene wirklich handeln bzw. den Betriebsrat offiziell einschalten will, ist ein weiteres Gespräch sinnvoll, um nichts „anbrennen zu lassen“ und über das weitere Geschehen informiert zu bleiben.

Im Folgegespräch nach ca. ein bis sechs Wochen geht es darum, zunächst über die Entwicklung in der Zwischenzeit zu informieren, um dann alle Ideen zur weiteren Vorgehensweise zu sammeln und danach zu sortieren, welche zur Zeit am sinnvollsten erscheinen.

Wie sich ein Beratungsverlauf entwickelt und welche Vorgehensweise am sinnvollsten und geschicktesten ist, kann pauschal nicht vorhergesagt werden, da sie sich im Verlauf immer wieder ändern. Es sind viele Menschen und Strukturen daran beteiligt, deren Reaktionen immer wieder neue Wendungen bringen können. Aber es gibt einige grundsätzliche Überlegungen zu Handlungsmöglichkeiten:

- ▶ Macht ein Gespräch mit dem Vorgesetzten des Mobbers unter Einbeziehung des Betriebsrats Sinn? Der Betriebsrat kann so u. a. signalisieren, dass der/die Betroffene Unterstützung hat.

14) ArbG Köln v. 21. 11. 2000 – 12 BV 227/00, AiB 2002, 374.

15) LAG Hamburg v. 15. 7. 1998, NZA-RR 1998, 1245, vergl. auch die zutreffende Kritik bei Wolmerath, AiB 1999, 102.

- ▶ Macht ein Gespräch mit allen Beteiligten (noch) Sinn? Der Betriebsrat könnte hier die Rolle eines Vermittlers übernehmen.
- ▶ Macht eine Beschwerde nach § 85 BetrVG Sinn, um durch Einschaltung des Arbeitgebers eine Lösung herbeizuführen?
- ▶ Falls die Beschwerde durch den Arbeitgeber abgelehnt wird oder zu nichts führt: Macht die Einsetzung einer Einigungsstelle Sinn? Dies kann zur Beurteilung der Situation und einer möglichen Konfliktlösung durch einen unbeteiligten Dritten führen.
- ▶ Macht es Sinn, das Thema Mobbing allgemein im Betrieb anzusprechen, evtl. auf der nächsten Betriebsversammlung? Auch das



hat manchmal schon Wirkung auf den Mobber, sodass er sich u. U. zurückhält und Mitläufer sensibilisiert werden.

- ▶ Macht es Sinn, dass der Betriebsrat sich näher mit dem Thema befasst, etwa um grundlegende Verbesserungen des Betriebsklimas zu erzielen, z. B. durch Aufklärung, Betriebsvereinbarung etc.?
- ▶ Macht es Sinn die Gewerkschaft einzuschalten, etwa um eine möglichst breite Unterstützung zu finden?
- ▶ Macht es Sinn einen Anwalt einzuschalten, um unter Umständen auch von der juristischen Seite Druck zu machen?
- ▶ Und so weiter.

Nachdem alle Möglichkeiten zunächst unsortiert gesammelt und dann nach Sinnhaftigkeit geprüft wurden, liegt die weitere Vorgehensweise meist auf der Hand. Für den weiteren Verlauf ist es wichtig in regem Informationsaustausch mit dem Betroffenen zu stehen und klare Absprachen miteinander zu treffen. Auch hier liegt eine Aufgabe des Betriebsrats, für diese Struktur zu sorgen.

Wichtig ist, dass Gespräche mit Dritten wie Vorgesetzten, Arbeitgeber, dem Mobber, KollegInnen etc. in der Regel nicht ohne Beisein des Betroffenen, zumindest aber nicht ohne Absprache mit ihm stattfinden sollten.

Anita Hüske-Wagner, Dipl.-Pädagogin und Mediatorin, Bielefeld  
 Joachim Wagner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Bielefeld

Das Seminar zum Thema		
	<b>Mobbing – Schikane, Psychoterror...</b>	<b>In Betrieben immer noch ein Thema!</b>
<b>Seminar 5510/2</b>	<b>Das Seminar</b>	<b>Seminargebühr</b>
<b>Termin</b>	<b>Begriffsbestimmung</b>	980,00 € zzgl. 16% MwSt. (eingeschlossen sind Mittag- und Abendessen, Pausen- und Tagungsgetränke sowie Seminarunterlagen)
Montag, 14.06.2004, 14.00 Uhr bis Freitag 18.06.2004, 12.30 Uhr	<b>Erscheinungshäufigkeit und Verteilung von Mobbing auf Branchen und Belegschaftsgruppen</b>	
<b>Ort</b>	<b>Strategien zur Bewältigung einer akuten Mobbing-situation im Betrieb</b>	<b>Freistellung/Kostentragung</b>
Dorint Hotel Münster	<b>Mobbing-Beratung in der betrieblichen Praxis</b>	
<b>Referenten</b>	<b>Ursachen von Mobbing</b>	Die Freistellung und Kostentragung richtet sich nach § 37 Abs. 6 bzw. § 40 Abs. 1 BetrVG
 Dr. Axel Esser, Psychologe in Guderhandviertel	<b>Folgen von Mobbing</b>	
 Dr. Martin Wolmerath, Rechtsanwalt in Hamm	<b>Rechtliche Handlungsmöglichkeiten und außerrechtliche Handlungsmöglichkeiten der Mobbingbetroffenen</b>	<b>Weitere Informationen erhalten Sie bei</b>
	<b>Handlungsmöglichkeiten und Handlungspflichten der betrieblichen Akteure</b>	AiB-Verlag GmbH Seminare „Arbeitsrecht im Betrieb“ Postfach 90 08 40 51118 Köln Fax: 02203 93525-41 Tel.: 02203 93525-46



## Übersicht über Angebote und Infos zum Thema Mobbing

### ► Virtuelle Mobbingberatung

[www.sozialnetz-hessen.de/mobbing](http://www.sozialnetz-hessen.de/mobbing)

Virtuelle Mobbingberatung

Offene Sprechstunde im Chat mittwochs von 18.00 bis 20.00 Uhr

### ► Telefonhotline:

MobbingLine NRW

Fon: **01 80/3 10 01 13**

Mo.–Do. 17.00–20.00 Uhr

montags 14.00–16.00 Uhr speziell für betriebliche ArbeitnehmervertreterInnen

e-mail: [mobbinglineNRW@gesuender-arbeiten.de](mailto:mobbinglineNRW@gesuender-arbeiten.de)

### ► Internet-Adressen:

[www.dgb.de/themen/mobbing/mobbing.htm](http://www.dgb.de/themen/mobbing/mobbing.htm)

Ausführliche, in mehrere Abschnitte unterteilte Infos zum Mobbing mit einem Kapitel „Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung“

[www.sozialnetz-hessen.de/mobbing](http://www.sozialnetz-hessen.de/mobbing)

Guter Extra-Link mit Infos für Betriebs- und Personalräte:

- Was man im Vorfeld gegen Mobbing tun kann
- Gegen Mobbing einschreiten
- Wie hilft das Arbeitsrecht?

Virtuelle Mobbing-Beratung: Offene Sprechstunde im Chat mittwochs von 18.00–20.00 Uhr

[www.juracity.de/index.htm?http://www.juracity.de/mobbing/index.htm](http://www.juracity.de/index.htm?http://www.juracity.de/mobbing/index.htm)

umfangreiche Link-Sammlung zu folgenden Themen:

- Rechtsprechung zum Mobbing (überwiegend pdf-Dateien)
- Mobbinginfos für Betriebs- und Personalräte und Mitarbeitervertretungen
- Empfehlenswerte Informationsseiten zum Thema Mobbing im Internet
- Bücher zum Thema Mobbing
- Aufsätze in arbeitsrechtlichen Fachzeitschriften

[www.mobbing-net.de](http://www.mobbing-net.de)

Informative und lösungsorientierte Homepage der Mobbingberatungsstelle Hannover (Adresse s. o.)

[www.mobbing-am-arbeitsplatz.de](http://www.mobbing-am-arbeitsplatz.de)

Homepage von Ihno Schild und Andreas Heeren: Informationen und Onlineberatung rund um das Thema Mobbing.

[www.mobbinginfo.de](http://www.mobbinginfo.de)

– Infos zum Thema Mobbing,

– Rechtsprechung,

– Umfangreiche Liste der Beratungsstellen,

– Gesetzestexte,

– Mobbingforum,

[www.mobbing-help.de](http://www.mobbing-help.de)

Informative Website von einem Betroffenen für Betroffene

[www.mobbingwerkstatt.de](http://www.mobbingwerkstatt.de)

Homepage einer Betroffenen mit hilfreichen Tipps

– Beispiel zur Führung eines Mobbingtagebuches

– Beispiel zur Aufzeichnung der Firmenstruktur

### ► Broschüren/Aufsätze:

– „Mobbing – wo andere leiden, hört der Spaß auf“

IGM Frankfurt

Vertrieb von Broschüren

Fon: 0 69/6 69 30

Oder unter: [www.igmetall.de/buecher/onlinebroschueren/mobbing/mobbing.html](http://www.igmetall.de/buecher/onlinebroschueren/mobbing/mobbing.html)

Gute Grundinfos mit vielen Fallbeispielen

– „Mobbing“

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW

Fürstenwall 25, 40190 Düsseldorf

Fon: 02 11/8 37 01

Oder unter: [www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de)

Adressenliste der Mobbing-Beratungsstellen in NRW

– „Mobbing zum Thema machen“

Ver.di Bezirk Leipzig Nordsachsen

Schulstr. 63, 04668 Grimma

Fon: 0 34 37/91 13 98

[www.oetv-nordsachsen.de/info/mobbing/thema.htm](http://www.oetv-nordsachsen.de/info/mobbing/thema.htm)

Ein Aufsatz, der speziell an Betriebs- und Personalräte gerichtet ist.

– „Mobbing“, Esser/Wolmerath, 5. Aufl. (3-7663-3496-4), Bund-Verlag

### ► Spezialklinik für Mobbing Klinik Berus

Orannastr. 55, 66802 Überherrn-Berus (Saarland)

Fon: 0 68 36/3 91 61

[www.ahg.de/berus\\_online/welcome.html](http://www.ahg.de/berus_online/welcome.html)

e-mail: [klinikberus@ahg.de](mailto:klinikberus@ahg.de)

Klinik mit dem Schwerpunkt: Psychosomatische Störungen bei Mobbing