

# Mobbing wirksam verhindern

## Key Facts

- Mobbing am Arbeitsplatz kann bei den Opfern zu vielfältigen gesundheitlichen Folgen bis hin zur Arbeitsunfähigkeit führen
- Arbeitgebende können und sollten organisatorische Maßnahmen zur Prävention und zum Umgang mit Mobbing ergreifen
- In einer Betriebsvereinbarung können die Maßnahmen gegen Mobbing gut geregelt werden, da sie sowohl von der Personalvertretung als auch von Arbeitgebern mitgetragen werden
- Im Betrieb sollte eine Null-Toleranz-Haltung gegenüber Mobbing, Gewalt, Diskriminierung und sexueller Belästigung gelebt werden
- Die DGUV gibt mit ihrer Organisationshilfe inklusive Muster-Betriebsvereinbarung (FBORG-003) Empfehlungen zum Umgang mit Mobbing im Betrieb

## Autorin und Autor

- ➔ Eileen Bröring
- ➔ Dr. Torsten Kunz

**Gewalt, Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz beeinträchtigen die Gesundheit, das Betriebsklima und die Produktivität. Eine gute Organisation der Arbeit kann dagegen helfen. Die DGUV hat hierzu eine Handlungsanleitung für Betriebe erstellt.**

### Die neue Handlungsanleitung der DGUV

Die Verhütung sozialer Konflikte am Arbeitsplatz ist nicht nur zur Erhaltung eines positiven Betriebsklimas wichtig. Gewalt, Mobbing und Belästigung sind extreme Formen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz und führen bei den Opfern zu vielfältigen gesundheitlichen Folgen bis hin zur Arbeitsunfähigkeit. Zudem sind sowohl Opfer als auch Täterin oder Täter mental stark mit dem Konflikt (und nicht mit ihrer Arbeitsaufgabe) beschäftigt, sodass ihre Arbeitsleistung stark darunter leidet. Daher ist es für Arbeitgebende – aus Fürsorgepflicht und auch im eigenen wirtschaftlichen Interesse – unumgänglich, soziale Konflikte am Arbeitsplatz so früh wie möglich einzugrenzen. Unternehmen und auch die Institutionen des öffentlichen Dienstes funktionieren durch eine Aufbau- und Ablauforganisation, die vorher vereinbarten Regeln folgt. Möchte man daher die frühzeitige Lösung sozialer Konflikte nachhaltig verankern, muss man die internen „Spielregeln“ organisatorisch anpassen.

### Soziale Konflikte organisatorisch bearbeiten

Für die Prävention von und den konstruktiven Umgang mit sozialen Konflikten haben sich Maßnahmen bewährt, die in der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation verankert sind. Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen wirken Unternehmerin oder Unternehmer, Führungskräfte, Personalvertretung und Beschäftigte zusammen.

### Eindeutiges Bekenntnis des Betriebes

Mobbing darf im Betrieb grundsätzlich nicht geduldet werden – auch nicht als Instrument, um unangenehme Beschäftigte zu einer Kündigung zu bewegen. Durch eine klare Null-Toleranz-Haltung der Arbeitgebenden gegenüber Mobbing, Gewalt, Diskriminierung und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz kann diesen Phänomenen primär entgegengewirkt werden. Diese Haltung muss deutlich im gesamten Betrieb kommuniziert und gelebt werden. Zur Umsetzung müssen die Arbeitgebenden die

Führungskräfte dazu verpflichten, bei Verdachtsmomenten in Bezug auf Mobbing sowie andere Konflikte unter Mitarbeitenden aktiv zu werden.

### Qualifizierung der Führungskräfte

Um zu gewährleisten, dass die Führungskräfte Mobbing-situationen erkennen und angemessen handhaben, bedarf es einer entsprechenden Qualifizierung. Hierzu gehört einerseits ein Grundlagenwissen über Mobbing, andererseits eine Handlungskompetenz zum Umgang mit Täterin oder Täter und Opfer einschließlich der Moderation eines Konfliktschlichtungsgesprächs. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Führungskräfte die arbeitsrechtlichen Konsequenzen von Mobbing kennen.

### Benennung einer betrieblichen Vertrauensperson

Auf den Opfern von Mobbing, Gewalt, Diskriminierung oder sexueller Belästigung lastet ein hoher psychischer Druck. Unter Umständen werden sie vom Kollegen



**Für die Prävention von und den konstruktiven Umgang mit sozialen Konflikten haben sich Maßnahmen bewährt, die in der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation verankert sind.“**

kreis ausgegrenzt und erfahren wenig bis gar keinen sozialen Rückhalt. Unterstützung kann eine betriebliche Vertrauensperson bieten, die nicht nur für das Opfer ansprechbar ist, sondern auch für alle anderen Beteiligten. Für die Einrichtung einer solchen Funktion ist es nicht nötig, eine neue Stelle zu schaffen; vielmehr können Personen eingesetzt werden, die von der Betriebsleitung und informellen Gruppen im Betrieb als unabhängig bekannt und als Vertrauensperson akzeptiert sind. Die Vertrauensperson ist insbesondere dann als Ansprechperson geeignet, wenn Mobbing von der nächsthöheren Führungskraft ausgeht. Zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe sind der Vertrauensperson entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen, etwa die Möglichkeit zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe innerhalb der Arbeitszeit sowie geschützte Räumlichkeiten für die vertrauliche Gesprächsführung.

### **Klarer Verfahrensablauf**

Für die Klärung von Mobbing- oder anderen Konfliktsituationen bedarf es eindeutiger, einheitlicher und fest vereinbarter

#### **Literatur**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Wenn aus Kollegen Feinde werden. Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, Dortmund 2011. Online: [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A12.pdf](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A12.pdf) [Abgerufen: 02.03.2020].

Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI): Gegen Mobbing – Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder (LASI-Veröffentlichung 34), 2012. Online: [https://lasi-info.com/uploads/media/lv34\\_02.pdf](https://lasi-info.com/uploads/media/lv34_02.pdf) [Abgerufen: 02.03.2020].

Leymann, H.: Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg 1993.

Meschkatat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Erschienen in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BauA), Fb 951, Dortmund/Berlin 2002.

Roscher, S.: Konfliktmanagement und Prävention von Mobbing in Krankenhäusern – eine Evaluationsstudie, 2008. Online: [http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2009/4091/pdf/Dissertation\\_Susanne\\_Roscher.pdf](http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2009/4091/pdf/Dissertation_Susanne_Roscher.pdf) [Abgerufen: 02.03.2020].

Teuschel, P.: Mobbing: Dynamik – Verlauf – gesundheitliche und soziale Folgen. Stuttgart 2010.

Zapf, D.: Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 43, Heft 1, 1999, S. 1-5.



”

**Mobbing darf im Betrieb grundsätzlich nicht geduldet werden – auch nicht als Instrument, um unangenehme Beschäftigte zu einer Kündigung zu bewegen.“**

Verfahrensschritte, an denen sich alle Beteiligten orientieren können.

Besteht der Verdacht, dass sich unter Beschäftigten Mobbing oder andere Konflikte abspielen, sollen sich alle Beteiligten, Zeugen und Zeuginnen an die direkte Führungskraft oder an die Vertrauensperson wenden können. Diese ist im Verdachtsfall angehalten, mit den Beteiligten neutrale Einzelgespräche zu führen. Wichtig dabei ist, dass keine vorverurteilende Rollenzuweisung in Täterin oder Täter und Opfer vorgenommen wird. Gerade bei längeren Konflikten kann deren Rolle durchaus wechseln. Für das möglicherweise emotional erregte Opfer kann das Erstgespräch dahingehend hilfreich sein, dass es aufgefangen wird. Die ersten Gespräche dienen der Ermittlung des Sachverhalts. Sollte sich das Vorliegen einer Konfliktsituation bestätigen, muss die Führungskraft beziehungsweise Vertrauensperson im Sinne der Null-Toleranz-Haltung gegenüber Mobbing aktiv werden und die Klärung des Konfliktes fördern. Dazu wird ein von der nächsten, nicht selbst am Konflikt beteiligten Führungskraft geleitetes Vermittlungsgespräch zwischen den Betroffenen geführt. Ziel dieses Gesprächs ist es, die Situation für alle Beteiligten zufriedenstellend zu klären und den zukünftigen Umgang miteinander zu vereinbaren. Gelingt die

Schlichtung nicht, kann ein dafür eingesetzter Konfliktlösungskreis einen letzten Lösungsversuch unternehmen. Scheitert dieser endgültig, sollten arbeitsrechtliche Schritte eingeleitet werden.

### Betriebsvereinbarung

Möchte ein Unternehmen die genannten Maßnahmen gegen soziale Konflikte am Arbeitsplatz nachhaltig in seiner Organisation verankern, sind Betriebsvereinbarungen, die von der Unternehmensleitung und dem Betriebs- oder Personalrat abgeschlossen werden, das Mittel der Wahl. Dazu gibt es – gerade im Internet – Vorlagen von Gewerkschaften, Arbeitgebendenverbänden oder Interessengruppen. Diese haben aber selbst bei fachlicher Eignung häufig den Nachteil, dass sie als parteiisch betrachtet und daher nicht von allen Seiten akzeptiert werden. Solche Vorlagen führen immer wieder zu Diskussionen zwischen Unternehmerin oder Unternehmer und der betrieblichen Personalvertretung

bis hin zur Einrichtung einer Einigungsstelle.

Handlungshilfen und Vorlagen der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung, bei deren Erarbeitung alle Entscheidungsgremien (Vorstand, Vertreterversammlung) paritätisch mit Vertretenden der Arbeitgebenden und Versicherten besetzt sind, sind fachlich und politisch neutral. Sie werden deshalb von beiden Seiten akzeptiert.

Daher erarbeitete der Fachbereich „Organisation von Sicherheit und Gesundheit“ der DGUV die Organisationshilfe „Mobbing – Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit sozialen Konflikten am Arbeitsplatz“. Sie wurde Ende 2019 online gestellt und enthält die oben genannten Empfehlungen. Ein Bestandteil der Schrift ist eine Muster-Betriebsvereinbarung zur Vermeidung und Lösung sozialer Konflikte am Arbeitsplatz. Sie kann als Blaupause für entsprechende Vereinbarungen in den Betrieben dienen. ↩

### Weitere Informationen

Organisationshilfe und Muster-Betriebsvereinbarung können unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de) (Webcode p021374) heruntergeladen werden.

