

MOBBING-RESILIENZ:

Permanente und langfristige Reduktion von Mobbing

Seit dem Bekanntwerden des Mobbing-Reports aus dem Jahre 2002 ist der Begriff „Mobbing“ in aller Munde. Bei der Lösung dieses Problems hingegen scheint man kaum einen Schritt weiter zu sein.

PROF. KATHRIN WINKLER/GERO NIEMANN*

Während der Mobbing-Report zutage fördert, dass 11,3 % der Erwerbstätigen im Laufe des Berufslebens bereits einmal von Mobbing betroffen waren, ergibt eine Befragung durch Emnid im Jahr 2006, dass bereits 15 % der Erwerbstätigen im beruflichen Umfeld schon gemobbt wurden. Im Verhältnis zur Zahl der Beschäftigten und in absoluten Zahlen hat die öffentliche Verwaltung den höchsten Anteil an Mobbingfällen.

Anders als in der freien Wirtschaft gibt es dort bestimmte organisationsinhärente Faktoren, die zu dieser intensiven Betroffenheit führen können. Dazu zählen Aspekte wie:

- kompliziertere „Produktion“ und damit verbundene Arbeitsorganisation – das „Produkt“ ist häufig immateriell und eine Bewertung der Qualität schwierig
- weniger Karrieremöglichkeiten als in der Industrie und dadurch höhere Verweildauer in Positionen bei gleichen oder ähnlichen sozialen Konstellationen
- durch die erhöhte Verweildauer oft persönlichere Beziehungen am Arbeitsplatz, Privates und Berufliches werden eher durchmischt
- oft über lange Perioden identische Arbeitsinhalte, die z. B. bei Änderungen durch den Gesetzgeber nicht direkt beeinflusst werden können
- weniger Investitionen in die Ausbildung der Führungskräfte
- ethisch-moralische Standards, die aber meist nicht klar definiert sind und deswegen bei Bedarf gegen einen verwendet werden können
- hohe moralische und ethische Standards, die bei Konflikten zu größeren Problemen führen und Gruppenprozesse befördern

- große persönliche Involviertheit in den Beruf – man arbeitet mit Leib und Seele in seinem Job und bietet dadurch größere Angriffsflächen – auch im Privatbereich

Die Folgen von Mobbing sind zunächst für den Betroffenen gravierend: schwerwiegende Krankheitsbilder, dauerhafte Arbeitsunfähigkeit bis hin zu Suizidversuch oder Suizid. Solche schweren Verläufe von Mobbing-Situationen rücken zunehmend in das öffentliche Interesse, weshalb der öffentlichen Verwaltung ein enormer Ansehensverlust droht.

Schutzpflichten des Arbeitgebers

Die Arbeitsgerichtsbarkeit hat das Thema Mobbing inzwischen umfangreich bearbeitet. Starke Worte zur Einordnung von Mobbingvorfällen fand die 5. Kammer des Thüringer Landesarbeitsgerichts Erfurt: „Der Staat, der Mobbing in seinen Dienststellen und in der Privatwirtschaft zulässt oder nicht ausreichend sanktioniert, kann sein humanitäres Wertesystem nicht glaubwürdig an seine Bürger vermitteln und gibt damit dieses Wertesystem langfristig dem Verfall preis.“ Höchststrichlerlich bestätigt ist die arbeitsvertragliche Nebenpflicht des Arbeitgebers, das Persönlichkeitsrecht und die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen. Folglich verletzt der Arbeitgeber, der gegen ihm bekannte oder erkennbare Mobbinghandlungen nicht einschreitet, seine arbeitsvertraglichen Pflichten und wird schadenersatzpflichtig. Die Haftung des Arbeitgebers auf Schadenersatz entsteht darüber hinaus, wenn weisungsbefugte Vorgesetzte einen Mitarbeiter mobben (Bossing), also durch systematische Einzelakte das Persönlichkeitsrecht und/oder die Gesund-

heit des Arbeitnehmers verletzen. Zusätzlich wird im arbeitsrechtlichen Schrifttum eine Haftung des Arbeitgebers für Organisationsverschulden diskutiert. Der Arbeitgeber hat die innerbetrieblichen Abläufe so zu organisieren, dass Schädigungen Dritter vermieden werden. Daraus wird teilweise eine Pflicht des Arbeitgebers begründet, mobbingfördernden Strukturen im Betrieb entgegenzuwirken. Diese Auffassung wirft bereits an dieser Stelle die Frage auf, welche organisatorischen Maßnahmen Mobbing wirksam verhindern können.

Erhöhtes Haftungsrisiko bei Diskriminierung

Mit dem Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahr 2006 hat sich das Haftungsrisiko für die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeberin weiter erhöht. Wenn nämlich Mobbingaktivitäten auf der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität des Mobbingopfers beruhen, erhält dieser Vorgang rechtlich eine weitere Dimension. Es liegt dann eine Belästigung im Sinne des § 3 Abs. 3 des AGG vor, was zu einer weiteren Verschlechterung der Rechtsstellung der Arbeitgeberseite führt. Fallen Mobbinghandlungen in den Anwendungsbereich des AGG, kommt es zu einer in § 22 AGG geregelten Beweislastentlastung. Liegt objektiv eine Benachteiligung vor, genügt dann im Streitfall der Nachweis von Indizien, die eine Benachteiligung wegen eines vorgenannten Grundes vermuten lassen. Das Gericht muss die unzulässige Benachteiligung für überwiegend wahrscheinlich halten. Dann geht die Beweislast auf die andere Partei, also auf den Arbeitgeber über, der die Beweislast dafür trägt, dass kein Verstoß gegen die Bestimmungen zum Schutz vor Benachteiligung vorgelegen hat. Gelingt ihm dieser Nachweis nicht, kann der Mitarbeiter die Ansprüche aus §§ 13-15 AGG, also auf Beschwerde, Leistungsverweigerung und Schadenersatz einschließlich Schmerzensgeld geltend machen.

Auch außerhalb des Anwendungsbereichs des AGG wurden durch die bisherige Rechtsprechung zahlreiche Beweiserleichterungen für Mobbingopfer entwi-

angemessenen Schmerzensgeld ab. Entscheidend für die Höhe des Schmerzensgeldes sind die Schwere der Mobbingfolgen für das Opfer und die Dauer der Mob-

wusste Arbeitgeber adäquat auf einen Mobbingvorfall, so ist man vor diesen Kosten nicht gänzlich geschützt, denn viele Schäden sind bereits entstanden. Wirtschaftlich sinnvoll sind daher Maßnahmen, die weit früher ansetzen, also Mobbing verhindern oder zumindest die Mobbinganfälligkeit reduzieren und damit Mobbing-Resilienz schaffen.

Vier Ebenen gegen Mobbing

1. Reduzierung der institutionspezifischen Einflussfaktoren

- Analyse des Soziosystems durch Führungskräfte
- Schaffen, Stärken und Fordern von Regeln, Transparenz, Kultur bei Entscheidungen und Veränderungsprozessen
- Klären eindeutiger Zuständigkeiten
- Schaffen einer Problemlösungskultur
- Zurverfügungstellung von Ressourcen
- Erläuterung der Ziele von Maßnahmen
- Stärken der Entscheidungsfähigkeit des Einzelnen

2. Sensibilisieren + Aufklären – kommunikative Einflussfaktoren

- Installieren eines internen „Mobbingberaters“, der Verfahrenswege kennt
- Training der Topführungs-kräfte und weitere Maßnahmen top-down
- Sensibilisierung und Aufklärung über Mobbing in der Behörde insgesamt
- Vorbildfunktion durch klare Stellungnahme des Vorgesetzten

Öffentliche Verwaltung

3. Handlungskonzept für den konkreten Mobbingfall

- Betriebsvereinbarungen, Dienstanweisungen (Definition)
- Handlungsskript mit Beschwerdewegen für Betroffene
- klare Regelungen zu Vorgehensweisen für Vorgesetzte
- Sanktionsbeschreibungen

4. Professionalisieren des Umfelds

- Zurverfügungstellen und Kennen eines externen Interventionsteams
- Beachten der juristischen Lage – Beherrschen der Folgekosten

Handlungsebenen erkennen und nutzen

Die Erfahrung zeigt, dass durch gezielte Maßnahmen die Hemmschwelle zum Mobben erhöht werden kann. Dabei geht es nicht nur um die Erhöhung der Widerstandsfähigkeit gegen Mobbing, sondern eben auch darum, Vorgesetzten Hilfestellung und Unterstützung beim Erkennen und im Umgang mit Mobbing zu geben. Es ergeben sich vier Ebenen der Prävention gegen Mobbing (siehe Grafik).

Mit einer systematischen Situationsanalyse, der maximalen Nutzung der Handlungsebenen und einer Integration aller Organisationsebenen in das Resilienzprojekt können die Gefahren, die vom Mobbing ausgehen, deutlich gesenkt werden. Einige Fragen geben schnell einen Überblick über die Wirksamkeit der Interventionen:

- Wie wirken die einzelnen Maßnahmen auf die Mobbingbeteiligten?
- Woran erkennt man positive Veränderungen?
- Wie werden Konflikte aktuell durchlebt, und wie können Krisensituationen bewältigt werden?
- Münden bisherige Konflikte weiterhin in Mobbing-situationen?

Mobbing frühzeitig zu erkennen, sensibilisiert zu sein für typische Verhaltensmuster und aktiv Gegenmaßnahmen einzuleiten, all das reduziert in Zukunft das Risiko, von diesem Phänomen erfasst und beeinträchtigt zu werden.

* PROF. KATHRIN WINKLER LEHRT AN DER STAATLICHEN STUDIENAKADEMIE THÜRINGEN MIT DEM SCHWERPUNKT ARBEITSRECHT/GERO NIEMANN IST GESCHÄFTSFÜHRER DER CURATYS INTERNATIONAL

ckelt. Die in einer Mobbing-situation typische Isolierung des Opfers führt im arbeitsgerichtlichen Verfahren naturgemäß zu einer Beweisnot, weshalb der Betroffene im Rahmen eines fairen Verfahrens persönlich zu hören ist. Außerdem wird ein zeitlicher Zusammenhang zwischen Mobbing und typischen Erkrankungen als starkes Indiz für die Ursächlichkeit der Mobbinghandlungen für die bestehenden Gesundheitsschäden angesehen.

Kostenfalle Mobbing

Die Schadenersatzansprüche, die durch ein Urteil zugesprochen werden, hängen natürlich im Einzelfall von den tatsächlich entstandenen Schäden und dem jeweils

binghandlungen, die der Betroffene erleiden musste. Die vorher genannten Ansprüche belaufen sich z. B. auf 10.000 Euro (Arbeitsgericht Eisenach, 3 Ca 1226/03) oder 30.000 Euro (Arbeitsgericht Cottbus, Az.: 7 Ca1960/08) und können im Falle des Suizids auch deutlich darüber liegen. Neben den Schadenersatzansprüchen der von Mobbing betroffenen Mitarbeiter verursacht Mobbing weitere Kosten, die u. a. durch Fehlzeiten des Betroffenen, die verminderte Arbeitsleistung des Betroffenen und des Mobbingtäters oder eine Neueinstellung bei endgültigem Ausscheiden des Betroffenen entstehen. Rechnungen schätzen diese Kosten für einen durchschnittlichen Beispielfall auf ca. 50.000 Euro. Reagiert der informierte und pflichtbe-