

## **Mobbing: Probleme und Lösungen**

(Helen Wormser, Dr. phil., lic.iur., Psychologin und Juristin beim Ombudsmann des Kantons Zürich –

Referat gehalten an der 2. Wissenschaftlichen Tagung der Schweizerischen Vereinigung für Verwaltungsorganisationsrecht in Freiburg am 26. Oktober 2007)

- Einleitung
- Definition
- Rechtslage
- Abgrenzungsfragen
- Betriebliche Faktoren, die Mobbing begünstigen
- Situationsbewältigung durch das Opfer
- Interventions- und Präventionsstrategien

### **Einleitung**

Die Ombudsstelle des Kantons Zürich ist Vermittlungsstelle zwischen der kantonalen Verwaltung und dem Bürger. Der Ombudsmann ist ein vom Kantonsparlament gewählter neutraler Mittler zwischen Bürger und Verwaltung. Auch Staatsangestellte können sich mit ihren Anliegen an die Ombudsstelle wenden. ¼ bis 1/3 der Beschwerden stammen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der kantonalen Verwaltung. Ein erheblicher Prozentsatz der sich beschwerenden Staatsangestellten leidet an einem Arbeitsplatzkonflikt. Der Ombudsmann berät, vermittelt oder empfiehlt Lösungen.<sup>1</sup>

(Im nachfolgenden Text wird vorwiegend der Einfachheit halber die männliche Form verwendet. Mobbingopfer wie Täter können selbstverständlich beiderlei Geschlechts sein.)

### **Definition**

*Das Bundesgericht hat wiederholt die Definition dessen, was Mobbing ausmacht sowie die rechtlichen Konsequenzen eines im Betrieb geduldeten Mobbings für den Arbeitgeber festgelegt.*

Zur Definition: Mobbing ist ein systematisches, feindliches, über einen längeren Zeitraum anhaltendes Verhalten, mit dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz isoliert, ausgegrenzt oder gar von ihrem Arbeitsplatz entfernt werden soll.<sup>2</sup>

Der Begriff Mobbing stammt vom englischen „mob“ ab und heisst als Verb nichts anderes als angreifen, anpöbeln oder als Substantiv der Pöbel, die Bande. Im Französischen findet sich der Begriff „harcèlement psychologique“ in Analogie zum „harcèlement sexuel“, der sexuellen Belästigung.

---

<sup>1</sup> [www.ombudsmann.zh.ch](http://www.ombudsmann.zh.ch)

<sup>2</sup> (Urteil 2A.312/2004 vom 22. April 2005 E. 6.2 – mit weiteren Verweisen)

Diese Begriffe deuten bereits an, worum es sich beim Mobbing handelt: Es sind Akte, die auf die persönliche Integrität einer Person zielen, sie in ihrer psychischen Stabilität verunsichern wollen, bis sie klein beigibt und sich entweder am Arbeitsplatz so zurückzieht, dass sie die anderen nicht mehr „stört“ oder krank wird oder von sich aus kündigt. Der englische Begriff deutet auch darauf hin, dass meist mehrere Personen am Mobbing beteiligt sind, auch wenn es z.B. zuerst nur von einem Teammitglied ausgehen kann, welches dann die anderen für sich gewinnt. Ausgegrenzt bzw. ausgelassen bei allen geschäftlichen Aktivitäten wird eine Einzelperson, während die anderen zusammenhalten oder wegschauen. Jeder kann sich vielleicht an solche Szenen aus seiner Schulzeit erinnern. Es gibt aber nicht nur Mobbing in und durch Teams, sondern auch Mobbing durch Vorgesetzte, dann spricht man wie im Englischen von „Bossing“.

Der Begriff „harcèlement“ ist im Vergleich mit dem Englischen in der Substantivform milder und heisst lediglich Belästigung oder Störung, was dem Mobbingbegriff nicht ganz gerecht wird. Da ist die Verbform in der Übersetzung „plagen“ einiges geeigneter, das zu schildern, was tatsächlich am Arbeitsplatz mit dem Opfer geschieht.

## Rechtslage

Es ist noch nicht lange her, dass „Mobbing“ als Begriff Eingang in die Rechtsliteratur gefunden hat. Die älteren Bücher zum Arbeitsrecht vor noch ca. zehn Jahren enthalten diesen Begriff im Stichwortverzeichnis nicht. In der Psychologie wurde das Problem hingegen viel früher erkannt, da Arbeitnehmer als Patienten Sachverhalte schilderten, die sich von den üblichen Arbeitskonflikten klar unterschieden und v.a. eine starke psychische Beeinträchtigung der Betroffenen zur Folge hatten, die bis zur Arbeitsunfähigkeit führen konnte. In der neuen arbeitsrechtlichen Literatur findet sich dieser Begriff hingegen ausführlich beschrieben. Mobbing ist eine unerlaubte Handlung, wobei der Arbeitgeber die Arbeitnehmer vor persönlichkeitsverletzendem Mobbing zu schützen hat – immer vorausgesetzt, er wird vom Arbeitnehmer informiert.<sup>3</sup>

Bei einer Sichtung namentlich der Bundesgerichtsurteile zum Mobbing zeigt sich, dass dieser Begriff ca. 1998 in die Rechtsprechung Eingang gefunden hat, wobei die Opfer bzw. Kläger regelmässig eine Genugtuung wegen Verletzung ihrer Persönlichkeit im Sinne von Art. 28 ZGB forderten oder Schadenersatz wegen der eingetretenen Erwerbsunfähigkeit als Folge von Mobbing, und weil der Arbeitgeber das Mobbing trotz seiner Fürsorgepflicht gemäss Art. 328 OR nicht verhindert hat. Die frühesten, wegweisenden Gerichtsurteile wurden in der welschen Schweiz gefällt, wobei wiederholt Arbeitgeber zur Zahlung hoher Genugtuungs- und Entschädigungssummen (letztere im sechsstelligen Bereich) verpflichtet wurden.<sup>4 5</sup>

---

<sup>3</sup> (Streiff/von Kaenel: Arbeitsvertrag, Praxiskommentar zu Art. 319-362 OR, Zürich 2006, 6. Aufl., Art. 328 N17)

<sup>4</sup> (s. Streiff/von Kaenel, a.a.O.).

<sup>5</sup> Bräunlich Keller, Mobbing-was tun?, Beobachter Ratgeber, Zürich, 2006, S. 168 ff.

Die zivilrechtlichen Rechtsgrundlagen finden sich in Art. 28 ZGB und 328 OR, im öffentlichen Recht existieren in den kantonalen Personalgesetzen meist entsprechende Bestimmungen. Wenn nicht, ist dem Bundesgericht in seinem Urteil vom 26. April 2007 zu folgen: Sofern das anwendbare öffentliche Recht keine entsprechende Regelung enthält, sind die Bestimmungen des Obligationenrechts in Analogie auf öffentlichrechtliche Arbeitsverhältnisse anzuwenden.<sup>6</sup>

*Art. 28 ZGB* verbietet jede widerrechtliche Verletzung der Persönlichkeit anderer. *Art. 328 OR* statuiert die Verantwortung des Arbeitgebers für die Gesundheit der Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass die Persönlichkeit des Arbeitnehmers geachtet und geschützt wird. Der Arbeitgeber hat auf die Gesundheit der Arbeitnehmer gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen. Explizit erwähnt Art. 328 OR die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers hinsichtlich der sexuellen Belästigung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Im Bundespersonalgesetz lautet die Bestimmung in *Art. 4 lit. g. BPG* zur Personalpolitik: „Die Arbeitgeber setzen ihr Personal auf zweckmässige, wirtschaftliche und sozial verantwortbare Weise ein; sie treffen geeignete Massnahmen:....zum Schutz der Persönlichkeit und der Gesundheit sowie zur Arbeitssicherheit ihres Personals“. In *Art. 6 Abs. 2 BPG* findet sich der Hinweis auf die subsidiäre Anwendung des Obligationenrechts für das Arbeitsverhältnis, soweit das Bundesrecht nichts Abweichendes bestimmt.

Im Kanton Zürich findet sich im Personalrecht die entsprechende Bestimmung, wonach der Staat die Persönlichkeit der Angestellten achtet und sie schützt. Er nimmt auf deren Gesundheit gebührend Rücksicht und trifft die zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität seiner Angestellten erforderlichen Massnahmen (*§ 39 PG*).

An den gesetzlichen Grundlagen, um Mobbingfälle zu verhindern und nötigenfalls zu ahnden, fehlt es mithin weder im Bund noch in den Kantonen, ansonsten sind subsidiär die privatrechtliche Bestimmungen anzuwenden.

*Welches sind die rechtlichen Konsequenzen für den Arbeitgeber, der bei Mobbing nicht eingreift?*

Der Arbeitgeber, der Mobbing nicht verhindert, verletzt seine Fürsorgepflicht. Das Bundesgericht hat in seinem Entscheid festgehalten, dass eine Kündigung durch den Arbeitgeber „etwa dann missbräuchlich sein kann, wenn sie wegen einer Leistungseinbusse des Arbeitnehmers ausgesprochen wird, die sich ihrerseits als Folge des Mobbing erweist. Denn die Ausnutzung eigenen rechtswidrigen Verhaltens bildet einen typischen Anwendungsfall des Rechtsmissbrauchs (MERZ, Berner

---

<sup>6</sup> (2A.770/2006 vom 26. April 2007 , E. 4.2).

Kommentar, N. 540 ff. zu Art. 2 ZGB)...Er kann daher die Kündigung nicht mit den Folgen seiner eigenen Vertragsverletzung rechtfertigen.“<sup>7</sup>

Im zitierten Fall ist der Klägerin der Nachweis des Mobbings nicht gelungen. Sie hat wohl allgemein geltend gemacht, sie sei von ihrer Vorgesetzten und einigen Mitarbeitern zurückgesetzt, systematisch gemieden und einem Psychoterror ausgesetzt worden, konnte aber nur ein einziges für sie einschneidendes Ereignis schildern. Ihre Vorgesetzte hatte nach ihrer Erkrankung die Geschäftsleitung gebeten, sie durch den Vertrauensarzt psychiatrisch begutachten zu lassen. Die Klägerin machte geltend, diese Massnahme habe sie in ihrer Persönlichkeit verletzt. Die Kündigung wurde jedoch ausgesprochen, weil sich die Klägerin nicht an Weisungen gehalten und sich im Umgang mit Vorgesetzten und Mitarbeitern als unverträglich erwiesen hatte. Die Persönlichkeitsverletzung war mithin für die Kündigung nicht kausal, weswegen das Bundesgericht einen Missbrauch verneinte.

Dieser Fall ist bezeichnend für den Umgang mit dem Begriff „Mobbing“ in der heutigen Arbeitswelt. Bei Personalkonflikten heisst es sehr rasch seitens der Mitarbeiter, sie würden gemobbt. An der Ombudsstelle erleben wir regelmässig Mitarbeiter, die diesen Vorwurf gegenüber ihren Vorgesetzten oder Mitarbeitern erheben. Auffällig ist, dass bei der Schilderung des Sachverhalts die Begriffe der Definition von Mobbing und die Beschreibung des Mobbings oft aus einem Lehrbuch stammen könnten – was mit Verlaub jeweils den Verdacht aufkommen lässt, das Mobbing sei angelesen. Ein Arbeitskonflikt ist *noch* kein Mobbing. In unserer Praxis machen wir die Beschwerdeführer regelmässig darauf aufmerksam, mit diesem Begriff sorgfältiger umzugehen. Beschuldigt ein Arbeitnehmer Vorgesetzte oder Kollegen des Mobbings, und ist es aufgrund der Sachverhaltsabklärung klar kein Mobbing, dann können solche Aussagen ehrverletzend sein. In jedem Fall aber begünstigen ungerechtfertigte Vorwürfe die Konfliktsteigerung. Tatsächlich erlebte Mobbingsituationen können von Betroffenen durchaus authentisch beschrieben werden, dann wird ihr Wahrheitsgehalt überprüfbar und die Subsumtion unter den Begriff Mobbing mit all seinen Rechtsfolgen möglich.

Generell lässt sich auch anhand der wenigen bisher ergangenen Urteile zum Mobbing feststellen, dass dieser Begriff seitens der jeweiligen Klägerschaft oft falsch verstanden wird und kein Mobbing vorliegt, oder das Mobbing nicht bewiesen werden kann. Das Bundesgericht hat festgestellt: „Il résulte des particularités du mobbing que ce dernier est généralement difficile à prouver...“<sup>8</sup>

Erfolg hatte u.a. eine Zürcher Stadtpolizistin mit ihrer Klage (Urteil des Verwaltungsgerichts des Kantons Zürich vom 8.2.2006).<sup>9</sup> Die Klägerin machte geltend, sie werde von ihren Kollegen schikaniert und geplatzt. Das Verwaltungsgericht hat festgestellt, dass die Persönlichkeit der Beschwerdeführerin durch Mobbing am Arbeitsplatz verletzt wurde und hat ihr eine Genugtuung von Fr. 6000.—zugesprochen. Da Mobbing in Ausübung der beruflichen Tätigkeit am Arbeitsplatz erfolgt sei, habe der Arbeitgeber den beim Arbeitnehmer entstandenen

---

<sup>7</sup> (Art. 328 OR, BGE 125 III 70, E. 2a)

<sup>8</sup> 2A.770/2006, E. 4.3

<sup>9</sup> [www.vgrzh.ch](http://www.vgrzh.ch)

materiellen oder immateriellen Schaden auszugleichen, soweit dieser auf dem widerrechtlichen Verhalten des Arbeitgebers oder seiner Angestellten beruht.

Zwei weitere Entscheide befassen sich mit der SBB als Arbeitgeberin und Mobbing. Im Entscheid der Eidgenössischen Personalrekurskommission vom 10. Mai 2001<sup>10</sup> werden die Tathandlungen des Mobbings (wohl gestützt auf Leymann, s. unten) wie folgt beschrieben: "Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen (..), Angriffe auf das soziale Ansehen (..) sowie Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation (..)". In jenem Fall lag eine Fülle negativer kommunikativer Handlungen vor, die sich ausschliesslich gegen die Person des Beschwerdeführers richteten und sich über einen Zeitraum von 1992 bis 1999 erstreckten. Die Folge war die psychische Erkrankung des Arbeitnehmers, dessen Beschwerde gegen eine Lohnkürzung bei Krankheit folgerichtig gutgeheissen wurde.

In einem weiteren Entscheid der Personalrekurskommission vom 9. November 2005<sup>11</sup> wurde hingegen festgestellt, dass die ungenügenden Leistungen des Beschwerdeführers und nicht Mobbing zur Kündigung führten.

Wichtig ist in allen Fällen, dass Opfer ihren Arbeitgeber über eine Mobbingsituation *rechtzeitig* informieren. Nur dann kann dieser seine Pflicht, den Betroffenen zu schützen, überhaupt wahrnehmen. Entsprechend wurde vom Zürcherischen Arbeitsgericht eine Mobbingklage abgewiesen, da der Arbeitgeber keine Kenntnis von der Mobbingsituation erhielt und mithin eine Vertragsverletzung des Arbeitgebers auf jeden Fall zu verneinen war.<sup>12</sup>

### **Abgrenzung Mobbing, Arbeitskonflikt, sexuelle Belästigung**

Einige Zeit, bevor sich Rechtslehre und Rechtssprechung mit Mobbing befassten, war dieser Begriff bereits in der Psychologie bekannt. Leymann, einer der ersten und führenden Mobbingexperten, hat im Jahr 1993 das klassische Werk zu „Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann“ herausgegeben.<sup>13</sup> Wie sich bereits aus der Darstellung der Rechtssprechung ergibt, ist nicht alle seelische Unbill, die man am Arbeitsplatz erfahren kann, Mobbing. Das Problem im Alltag besteht darin, Mobbing von anderen Sachverhalten abzugrenzen. Während die „Differentialdiagnose“ zwischen sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und Mobbing einfach erscheint, ist es jene zwischen Mobbing und einem Arbeitskonflikt nicht.

Leymann hat mit seinem LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) versucht, Mobbing zu operationalisieren. Im Inventar werden konkrete Handlungen aufgelistet, wie z.B.

- man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen,
- man verbreitet Gerüchte,

---

<sup>10</sup> VPB 65/IV, No 96

<sup>11</sup> [www.bundesverwaltungsgericht.ch](http://www.bundesverwaltungsgericht.ch) unter „Entscheide der Vorgängerorganisation“ zu finden

<sup>12</sup> AGer., AN060092 vom 4. Juli 2006, Entscheide des Arbeitsgerichtes Zürich – dort zu beziehen

<sup>13</sup> Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 1993.

- man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu<sup>14</sup>, usw.
- weitere Beispiele sind:
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen,
  - man macht jemanden lächerlich, verdächtigt ihn psychisch krank zu sein,
  - man imitiert Gang, Stimme oder Gesten,
  - man stellt dessen Entscheidungen in Frage,
  - man weist ihm keine Arbeit zu oder nur sinnlose Aufgaben,

Insgesamt 45 Handlungen, „was die Mobber tun“, finden sich in Leymann.<sup>15</sup> In der Praxis des Ombudsmanns waren bisher v.a. folgende Sachverhalte anzutreffen. Z.B. wird über einen Mitarbeiter schlecht gesprochen und es werden Unwahrheiten verbreitet, ein Mitarbeiter wird von wichtigen Informationen abgeschnitten, indem man ihm immer wieder angeblich zufällig Beschlussprotokolle etc. nicht zustellt oder Sitzungen wiederholt zu einem Zeitpunkt ansetzt, wo man weiss, dass der Betreffende sicher nicht teilnehmen kann. Zwangsläufig wird bei solchen Handlungen die Leistung des Nichtinformierten immer schlechter. Auch Versetzungen an einen unzumutbaren oder weit entlegenen Arbeitsplatz sind bei uns schon bekannt geworden. Dadurch isoliert man einen Mitarbeiter vom übrigen Team und er wird gezwungermassen zum Aussenseiter. Gleichfalls zu sehen sind Arbeitszuweisungen, die eindeutig auf Ausgrenzung zielen, so wenn ein einzelner Mitarbeiter ständig die besonders schmutzige Arbeit – wie Käfige reinigen - oder nur langweilige Arbeit – wie dauern kopieren - zugewiesen erhält, während gleichgestellte Kollegen solche Tätigkeiten nie übernehmen müssen.<sup>16</sup>

### *Mobbing und sexuelle Belästigung*

Mobbing umfasst mehrere Handlungen, während die sexuelle Belästigung schon bei einem einzigen Übergriff vorliegen kann, wobei dieser nicht einmal als schädigend intendiert oder negativ wahrgenommen werden muss. Bei Mobbing müssen die negativen Handlungen wiederholt, über einen längeren Zeitraum sowie in negativer, schädigender Absicht erfolgen.<sup>17</sup> Mobbing ist meist auch Folge eines ungelösten Konflikts, während sexuelle Belästigung nicht auf einen Arbeitskonflikt hindeutet. Mobbing kann aber als Rache wiederum einer sexuellen Belästigung folgen, wenn das Opfer dem sexuellen Belästiger seine Ablehnung signalisiert. Der Belästiger kann seinem Opfer das Leben unerträglich machen, bis es aufgibt oder krank wird.<sup>18</sup>

### *Mobbing und Arbeitskonflikt*

Mobbing beginnt meist mit einem Arbeitsplatzkonflikt, aber nicht jeder Arbeitsplatzkonflikt ist Mobbing – eine Tatsache, die von Beschwerdeführern oft

---

<sup>14</sup> Schuster et al. in Hoyos/Frey (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, Weinheim, 1999, S.189

<sup>15</sup> Leymann: Mobbing, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg, 1993, S. 33

<sup>16</sup> Ein fiktives Muster, der Fall „Max“, findet sich unter „Mobbing“ auf [www.ombudsmann.zh.ch](http://www.ombudsmann.zh.ch)

<sup>17</sup> vgl. Schuster et al., a.a.O., S. 188.

<sup>18</sup> Ducret, Sexuelle Belästigung – was tun? Ein Leitfaden für Betriebe, Hochschulverlag ETH, 2004, S. 25 ff.

übersehen wird. Jeder Arbeitsplatzkonflikt beinhaltet das Potential, sich zu psychosozialen Stress und Mobbing zu entwickeln.<sup>19</sup> Das liegt daran, dass Konflikte die Wahrnehmungsfähigkeit und das Denken so sehr beeinträchtigen, dass die Konfliktparteien im Lauf der Ereignisse die Dinge nicht mehr richtig sehen können. Die Sicht auf sich selbst und die gegnerischen Menschen wird verzerrt und völlig einseitig. Das Denk- und Vorstellungsleben folgt Zwängen, deren sich die Parteien gar nicht hinreichend bewusst sind.<sup>20</sup> Das Gefühlsleben und der Willen werden stark beeinträchtigt. Man erlebt in der Praxis eine völlig einseitige Fixierung auf das angebliche Fehlverhalten des Gegners, ohne dass der Beschwerdeführer noch konstruktiv an einer Lösung mitdenken mag. Der Konflikt wird immer aggressiver und zerstörerischer. Es kann dann dazu kommen, dass die Gegenpartei im Konflikt zu mehr Gewalt greift, starrer, rücksichtsloser wird. Daraus kann Mobbing entstehen, indem man z.B. den schwächeren Mitarbeiter aufgrund der Klagen des stärkeren Mitarbeiters versetzt, ausgrenzt, bis er auch in seinen Leistungen nicht mehr mithalten kann.

### **Welche Faktoren in einem Betrieb begünstigen Mobbing?**

Schiller-Stutz<sup>21</sup> verweist auf systembedingte Wechselwirkungen verschiedener Ursachen und begünstigender Einflussfaktoren. Viel hänge davon ab, wie Angestellte mit belastenden Rahmenbedingungen umgehen. Dazu gehört die Arbeitsmarktsituation als extrinsischer Faktor. Intern sind Unternehmenskultur, Führungsverhalten, Leitsätze und deren Umsetzung massgebend. Häufig entzündet sich ein Konflikt, aus dem später Mobbing entstehen kann, an folgenden innerbetrieblichen Faktoren:

- autoritärer oder Laisser-faire Führungsstil
- unterschiedliche Wertvorstellungen
- starre Hierarchie mit unsinnigen Anweisungen
- hoher Zeitdruck und unbesetzte Stellen
- Kontrolle, Fremdbestimmung und Machtlosigkeit
- Geringe Wertschätzung
- Nicht transparente Arbeitsorganisation und mangelnder Informationsfluss
- Hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum
- Schlechtes oder mangelndes Konfliktmanagement
- Unklare Kompetenzregelung und Aufgabenverteilung
- Fehlende Schnittstellen unterschiedlicher Kulturen
- Mangelnde Reflektion über Arbeitsabläufe, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Machbarkeit der Zielvereinbarungen.

Schiller-Stutz verwahrt sich gegen die Auffassung, die Hauptursache liege in der Persönlichkeitsstruktur des Opfers oder des Täters. Vielmehr ist es das Betriebsklima oder die inkongruente Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, Kolleginnen und Kollegen. „Mobbing förderndes Verhalten in einer Gruppe wird als

---

<sup>19</sup> Schiller-Stutz, Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte, Zürich 2005 (www.schiller-stutz.ch)

<sup>20</sup> Glasl, Konfliktmanagement, Bern 1994, 4. Aufl., S. 34

<sup>21</sup> a.a.O., S. 14 ff.

Resultat einer defizitären Arbeitsorganisation, -gestaltung und -leitung betrachtet". Dann gibt es aber auch Faktoren bei den beteiligten Personen, oft gesehen bei neuen Mitarbeitern, die sich in einer Gruppe erst zurechtfinden müssen. „Personen, die sich von ihren Kollegen durch äussere Merkmale, Verhaltens- und /oder Arbeitsweisen, berufliche Qualifikationen, persönlichen Hintergrund, kulturelle und nationale Identität unterscheiden, sind stärker gefährdet, durch Mobbing ausgegrenzt zu werden".<sup>22</sup>

### **Situationsbewältigung durch das Opfer**

Die primäre Reaktion des Opfers von Mobbing<sup>23</sup> ist:

- einfach davonlaufen,
- sich nach besserem Ersatz umsehen,
- dableiben und alles über sich ergehen lassen,
- sich zur Wehr setzen.

Wie die Situation bewältigt wird, hängt wesentlich von der eigenen Rolle und der eigenen Position im sozialen Netzwerk der Nahumgebung und der Gesellschaft im ganzen ab. Als Auswirkungen von Mobbing auf den Einzelnen sind aufgrund zahlreicher Studien Befindlichkeitsstörungen, allgemeine Stresssymptome, Anspannung und Nervosität bis hin zur Angst festgestellt worden. Bei einigen Mitarbeitern steht der Isolierung ihre eigene Distanzierung vom Betrieb gegenüber, auch als „innere Kündigung“ bezeichnet. Der Mitarbeiter will zwar seine Stellung im Unternehmen behalten, beabsichtigt aber, sich in keiner Weise mehr zu engagieren, er verhält sich passiv<sup>24</sup>. Für die Unternehmen entstehen durch Fehlzeiten, Motivationsverlust und Kündigung relativ hohe Kosten. Bei den Opfern sind niedrige Selbstwertgefühle und erhöhte Depressivitätsraten festzustellen.<sup>25</sup>

Wenn sich jemand wegen Mobbing bzw. Bossing beklagt, ist zuerst nach dem Rückhalt im Team oder sonstiger Unterstützung am Arbeitsplatz zu fragen. Dann ist festzustellen, wie es der Person psychisch und physisch geht. Oft sind die Beschwerdeführer bereits in hausärztlicher oder gar psychiatrischer Behandlung, um die Widrigkeiten am Arbeitsplatz auszuhalten. Eventuell sind sie schon seit Wochen oder Monaten krankgeschrieben. Nochmals an den Arbeitsplatz hingehen und das Problem neu und anders, allenfalls mit Hilfe des Ombudsmannes anzupacken, wird schwierig. Diese Beschwerdeführer sind meist nicht mehr in der körperlichen oder psychischen Verfassung für Verhandlungen und werden sich im gleichen Umfeld nicht behaupten können. Der Ombudsmann versucht dann, Verträge zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses abzuschliessen, wobei Abfindungen oder Outplacement-Massnahmen vorgesehen sind. Handelt es sich tatsächlich um Mobbing, dann wären auch Genugtuungen usw. zu verhandeln. Das gemobbte Opfer, das sich allzu lange niemandem anvertraut, ist in aller Regel nicht in der Lage, am bestehenden

---

<sup>22</sup> a.a.O., S. 15 f.

<sup>23</sup> Leymann (a.a.O., S. 69 ff)

<sup>24</sup> s. Klimecki/Gmür, Personalmanagement, Stuttgart 1998, S. 174

<sup>25</sup> Hinweise auf entsprechende Studien in Schuster et al., a.a.O., S. 193

Arbeitsplatz zu verbleiben; selbst wenn der Mobber entfernt wird, das „zuschauende“ Umfeld bleibt. Es sucht sich deshalb anderswo eine neue Chance.

Wer hingegen den Vorgang des Quälens erkennt und schnell reagiert, kann<sup>26</sup>

1. noch Unterstützung finden im Unternehmen – es genügt, wenn *eine* massgebliche Person einmal genau zuhört und den Betroffenen anschliessend begleitet. Personalchef oder Vertrauensarzt, Case Managers usw. sind geeignete Ansprechpartner und Begleitpersonen;
2. von Anfang an dafür sorgen, dass man in einer möglichst guten Verfassung bleibt. Lieber einmal zu früh privat einen Coach oder Psychologen aufsuchen, um die Kraft zu gewinnen, sich zur Wehr zu setzen. Vielleicht ist es notwendig, sich für kurze Zeit krankschreiben zu lassen, um den Stress und die gesundheitsschädlichen Folgen zu vermindern, dann raten auch wir dazu. Der Betroffene soll erst an die Arbeit zurück kehren, wenn er imstande ist, sich adäquat zu wehren. Dazu muss man die Selbständigkeit des Denkens und den kritischen Verstand wieder finden;
3. rechtzeitig handeln und sich immer vergewissern, dass Ungenauigkeiten in der Kommunikation ausgeräumt werden. Gespräche verlangen, wenn eine Klärung notwendig ist.
4. juristisch vorgehen, wenn die Möglichkeit, selbständig zu handeln oder firmenintern Hilfe zu erhalten, nicht mehr besteht. Der Beizug des Ombudsmannes führt zur Abklärung einer Mobbingsituation oder Schlichtung in einem Konflikt. Andernfalls bleibt nur die gerichtliche Klage bei ausreichender Beweislage.

Der Ombudsmann bietet sowohl die Beratung einzelner Angestellten an wie auch Schlichtungsverhandlungen, niederschwellig und kostenlos. Wenn jemand lediglich Rat suchen will, Fragen hat, wie z.B. ist es schon Mobbing? - oder warum gibt es einen Konflikt, dann können ihm Verhaltensstrategien empfohlen werden, ohne die Kollegen oder den Vorgesetzten, die angeblich mobben, hinzuzuziehen. Die Empfehlung beruht auf einem einfachen Nenner gebracht auf dem Modell von Reiz und Reaktion. Wer in einem Konflikt einen bestimmten Reiz setzt, provoziert, wie die Erfahrung zeigt, stets die selbe Reaktion. Der gequälten Person wird geraten, einen kühlen Kopf zu bewahren und sich eine Strategie zuzulegen, wie sie inskünftig mit dem Quäler oder Konfliktgegner umgehen will. Das geht selbstverständlich nur im Anfangsstadium, wenn jemand nicht bereits erkrankt ist. Es braucht eine gewisse Stärke und Überzeugung, dass man im Recht ist. Analog der Autorin Hirigoyen wird empfohlen, auf Provokationen des Aggressors nicht zu reagieren – oder eben einmal anders als bisher zu reagieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass das bisher übliche Verhalten des Täters ausbleibt, weil dieser verunsichert wird, ist gross. Wenn das Opfer sein gewohntes Reiz-Reaktions-Schemata verlassen kann, dann kann es sich u.U. längerfristig Gehör verschaffen.<sup>27</sup> Viele Betroffene haben z.B. die Gewohnheit, sich ständig gegenüber den anderen zu rechtfertigen bei allen Kleinigkeiten. Dadurch ziehen sie ihren Vorgesetzten oder ihre Kollegen allzu intensiv in Diskussionen hinein, die an sich unnötig und vermeidbar sind. Zuletzt werden sie gerade deswegen gemieden. Die Veränderung des eigenen Verhaltens hat erfahrungsgemäss

---

<sup>26</sup> Hirigoyen, Die Masken der Niedertracht, München 1999, S. 207 ff.

<sup>27</sup> Hirigoyen, a.a.O., S. 211 f.

unweigerlich Auswirkungen auf das Verhalten des Umfelds. Es lohnt sich immer für das Opfer, sich selbst einmal von aussen wahrzunehmen, sich zu beobachten.

Natürlich könnte man auch den Aggressor zitieren. Sämtliche Mitarbeiter des Kantons Zürich sind verpflichtet, beim Ombudsmann zu erscheinen, welcher Einblick in alle Akten, damit auch in die Personaldossiers hat. Das wird aber nur auf ausdrücklichen Wunsch des Beschwerdeführers und Opfers gemacht. Denn faktische Folge einer Beschwerde ist, in aller Regel geht der Schwächere und verliert seinen Arbeitsplatz. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn das behauptete Mobbing nicht ausreichend bewiesen werden kann. Einzig in Fällen sexueller Belästigung am Arbeitsplatz hat es die Ombudsstelle schon wiederholt dank weitgehenden Ermittlungen erreicht, dass ein Belästiger versetzt oder ihm gekündigt wurde, und zwar auf allen Hierarchiestufen.

Wer aber Mobbing beweisen will, muss noch eine psychische Reststärke bewahren, sich mit seiner Situation auseinandersetzen und kämpfen wollen. Der „Beobachterrater“ von Bränlich Keller gibt Opfern Ratschläge, wie man Beweise sammeln kann und wie man sich danach rechtlich wehren kann. Aber auch im „Beobachter“ wird geraten, in erster Linie eine gute physische und psychische Konstitution zu erhalten, d.h. alle Massnahmen zu treffen, um die Gesundheit zu erhalten<sup>28</sup>

Wer rechtzeitig etwas unternimmt, hat meist noch die Kraft, Beweise zu sammeln. Der Beobachterrater empfiehlt, primär ein *Tagebuch* zu führen, wo Datum, Uhrzeit, konkreter Vorfall, die eigene Reaktion und allfällige Zeugen sowie andere Beweismittel notiert werden müssen. Zudem sind *Belege* wie Mails, Briefe, untergejubelte Fehler etc. zu sammeln. Gespräche sollen protokolliert und getroffene Übereinkünfte schriftlich festgehalten werden. Bei unsinnigen Weisungen soll der Betroffene per Mail zurückfragen, ob er alles richtig verstanden hat.<sup>29</sup> In allen Verfahren, die Rechtsfolgen für die Beteiligten haben können, ist die Beweislage ausschlaggebend. Viele Beschwerdeführer beklagen sich, dass alles nur mündlich geschieht und sie deswegen keine Beweise beibringen können. Hier ist zu raten, bei förmlich angesetzten Gesprächen einen Protokollführer zu verlangen. Wird dies verweigert, dann muss wie bei anderen nichtschriftlichen Vorkommnissen gehandelt werden, d.h. dem Betroffenen wird empfohlen, selbst ein Protokoll zu erstellen und zu verteilen, oder z.B. ein unbefriedigendes Gespräch auf dem Gang oder Bemerkungen von Kollegen zurück zu bestätigen. Jeder kann ein Mail schicken und darauf hinweisen, man habe eben dies oder jenes vom anderen gehört, und nachfragen, ob man ihn richtig verstanden habe, oder erklären, dass man sich durch diese oder jene Bemerkung verletzt fühlt und den Anlass dafür nicht nachvollziehen kann. Wer selbst erstellte Protokolle erhält und nicht schriftlich zurück weist oder Inhalte von Mails des Opfers nicht widerlegt oder bestreitet, muss sich die dokumentierten Vorgänge letztlich so anlasten lassen, wie es vom Opfer beschrieben wird.

---

<sup>28</sup> Bränlich Keller, Mobbing – was tun?, Beobachter Ratgeber, Zürich, 2006

<sup>29</sup> a.a.O., S. 71 ff.

Der gesamten psychologischen Literatur ist zu entnehmen, dass in erster Linie das Mobbingopfer gefordert wird. Verliert dieses sein Selbstvertrauen oder gewinnt es nie ein solches, dann wird es in einem mobbenden Betrieb untergehen. Die Beweislage ist nicht nur schwierig sondern auch aufwändig zu erstellen, damit ist auch die Möglichkeit, sich rechtlich zu wehren, sehr eingeschränkt. Gemäss der psychologischen Literatur muss es sehr viele Mobbingopfer geben – d.h. eine hohe Dunkelziffer; gutheissende Gerichtsentscheide gibt es hingegen nur ganz wenige.

## **Interventions- und Präventionsstrategien seitens des Arbeitgebers**

Betriebsinterne Strategien sollen Mobbing präventiv verhindern und Verfahren festlegen, wie gegen Mobber vorzugehen ist, sobald sie als solche erkannt sind. Dazu ist eine entsprechend gewillte Amtsleitung unabdingbar. Wer keine Mobbingfälle in seinem Amt haben will, muss zudem etwas von Betriebspsychologie, Personal- und Konfliktmanagement verstehen.

### Prävention

Es gibt eine Reihe von Ideen, wie Mobbing präventiv verhindert werden könnte. Gemäss den Studien von Schuster et al.<sup>30</sup> sind die meisten Ideen allerdings nur vage theoretisch fundiert und selten durch Evaluationsstudien abgesichert. Erfahrungen damit hat man v.a. im Bereich der sexuellen Belästigung oder im Schulbereich, wo es auch erfolgreiche Interventionsprogramme gibt, die teilweise auf den Betrieb umgesetzt werden können. Folgende betriebliche Strategien zur rechtzeitigen Intervention und Prävention werden z.B. genannt:

- Beschreibung des Verhaltens, das der Betrieb nicht duldet,
- Negative Konsequenzen solchen Verhaltens
- Missbilligung solchen Verhaltens
- Etablierung interner Beschwerdeverfahren
- Weiterbildungs- und Trainingsangebote für alle Beschäftigten
- Vermittlung durch neutrale, dritte Parteien, z.B. Ombudsperson<sup>31</sup>
- Pädagogische Massnahmen
- Betriebsvereinbarungen
- Wachsamkeit von Führungskräften
- Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Kontakttelefon
- Einbindung aller ins soziale Netz
- Einrichtung von Arbeitsgruppen, usw.<sup>32</sup>

In Klausuren können Spielregeln zum Umgang miteinander erarbeitet und Literatur zum Thema besprochen werden. Gemeinsame positive Aktivitäten ohne Ausschluss

---

<sup>30</sup> Schuster et al., a.a.O., S. 195 ff.

<sup>31</sup> Livingston, Responses to sexual harassment on the job, Journal of Social Issues, 1982, 38, 5-22, zit. in Schuster et al., a.a.O., S. 195

<sup>32</sup> Schuster et al., a.a.O., S. 196

irgendeines Mitarbeiters tragen zum guten Klima bei. Die offene innerbetriebliche Kommunikation ist gleichfalls ein wesentliches Element der Vorbeugung. Information ist ein Teil der Kommunikation. Führungskompetenzen und Dialogfähigkeiten sind von eminenter Bedeutung, wenn im Amt Mobbingfälle vermieden werden sollen.

### Intervention

Eine gute Personalführung kann bei angehenden und früh erkannten Konflikten vermitteln und nötigenfalls auf dem Weg der Mediation eine Lösung anstreben. Entweder der nichtbeteiligte und unparteiische Personalmanager agiert selbst als Vermittler, oder er initiiert ein Lösungsgespräch oder zieht Externe zur Vermittlung bei.<sup>33</sup> Dadurch können Mobbingfälle, die oft Resultat eines Arbeitskonflikts sind, verhindert werden.

Bei Arbeitsplatzkonflikten kann in der Regel noch im Anfangsstadium interveniert werden. Glasl unterscheidet neun Eskalationsstufen:

1. Verhärtung
2. Debatte
3. Taten
4. Image/Koalitionen
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien
7. Vernichtungsschläge
8. Zersplitterung
9. Gemeinsam in den Abgrund – die totale Konfrontation<sup>34</sup>

Konflikte können erfahrungsgemäss bis Stufe 4 in Gesprächen der Beteiligten unter Begleitung sei es eines Personalverantwortlichen oder des Ombudsmanns angegangen werden, danach kann allenfalls ein Coach helfen, aber gegen das Ende der Konfliktskala bleibt oft nur noch die Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Darum ist es am besten, schnellstmöglichst zu reagieren, bevor man in eine fast ausweglose Situation kommt – wie z.B. jene, gemobbt zu werden.

Die Unternehmensführung, die rasch und nachhaltig Konflikten unter den Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten nachgeht, hat die besten Chancen, Mobbingfälle zu verhindern. Auf der Interventions-Ebene werden ernsthafte Gespräche mit mobbenden Mitarbeitern empfohlen oder interne Versetzungen, Verweise oder gar Entlassungen. Coaches können gleichfalls helfen und zwar sowohl ein Coach für das Opfer, welches eine persönliche Unterstützung braucht, um sich in einem mobbenden Umfeld durchzusetzen, wie auch Coaching für die Leitungsgremien, damit das Mobbing in der betroffenen Abteilung keine Chance mehr hat. „Coaching schärft die Wahrnehmung für die Beziehungswirklichkeit“ und es gelingt leichter, soziale Verhältnisse und persönliche Schwingungsfelder zu Kenntnis zu nehmen.<sup>35</sup> Führungspersonen können einwenden, ihre Ämter und

---

<sup>33</sup> s. Flucher, in Pfisterer (Hrsg.), Konsens und Mediation im Verwaltungsbereich, Zürich 2004, S. 160 ff.

<sup>34</sup> Glasl, Konfliktmanagement, Bern 1994, 4. Aufl., S. 215 ff.

<sup>35</sup> Müller/Hoffmann, Systemisches Coaching, Heidelberg, 2002, S. 49

Abteilungen hätten keine Zeit für Coachings. Man habe zu arbeiten und sich nicht mit persönlichen Befindlichkeiten Einzelner abzugeben. In einem guten Umfeld stimmt das. Wenn aber Arbeitskonflikte oder gar Mobbingfälle in einem Amt vorkommen, dann fällt der Hauptvorwurf auf die Führungsverantwortlichen zurück. Es ist heute eine Imagefrage. Lässt sich die Mobbingssituation nicht ohne weiteres klären, ist jedem Mobbingvorwurf nachzugehen. Erhärtet sich der Mobbingverdacht, ist eine Administrativuntersuchung zwingend anzuordnen. Eine Führung, die Mobbing zulässt oder Konflikte in den Abteilungen eskalieren lässt, hat versagt. Allein um diesem Image vorzubeugen müsste das Interesse einer jeden Führungsperson gegeben sein, bei einem angehenden Arbeitskonflikt einzuschreiten, und je nach Stadium des Konflikts einen Mediator oder Coach damit zu beauftragen, die Zusammenhänge, welche zu dieser Situation führten, zu analysieren und mit allen Beteiligten eine Lösung anzustreben.

Die *Weisung der Finanzdirektion des Kantons Zürich vom 31. Oktober 2001* hält fest: „Es gehört zur Führungsverantwortung, dass Vorgesetzte bei Fällen von sexueller und sexistischer Belästigung sowie bei Mobbing intervenieren; bleibt eine Führungsperson untätig, liegt ihrerseits Fehlverhalten vor.“ In der kantonalen Verwaltung sind sexuelle und sexistische Belästigung sowie Mobbing am Arbeitsplatz explizit verboten. Die Vorgesetzten sind in ihrem Zuständigkeitsbereich für eine belästigungsfreie Arbeitsatmosphäre verantwortlich. Sie haben die Mitarbeitenden auf die geltenden Verhaltensgrundsätze hinzuweisen, insbesondere auch Neueintretende, und einzugreifen, wenn diese verletzt werden. Die interne Weiterbildung offeriert Seminare zum Konfliktmanagement und zu den Problemen der Zusammenarbeit, um eben Mobbingfälle zu verhindern, genauso wie sexuelle Belästigungen.

Zur Vorbeugung sind vorgesehen:

- Vertrauenspersonen oder Personalbeauftragte in den Direktion
- Verwaltungsübergreifende Anlaufstellen
- Verwaltungsexterne und –unabhängige Anlaufstelle, wie der Ombudsmann.

Verfahren:

Ansprechpersonen und Anlaufstellen haben die Aufgaben:

- persönliche Anhörung,
- Beratung über Vorgehen, Verfahren, Folgen
- Begleitung im Vorgehen
- Vermittlung von externen Fachkräften, eben Coaches
- Vorladung zu einer Aussprache aller Beteiligten mit Zustimmung der Person, die sich über Fehlverhalten am Arbeitsplatz beklagt als auch der Person, der solches vorgeworfen wird.

Zielsetzung ist es, dem Fehlverhalten ein Ende zu setzen und nach Möglichkeit eine einvernehmliche Lösung zu finden.

In den weniger gravierenden Fällen ist vorgesehen,

- 1.) zuerst niederschwellig nur die beteiligten Personen ins Gespräch einzubeziehen.
- 2.) Ändert sich aber innert vier bis sechs Wochen nichts trotz ergriffener Massnahmen zur Konfliktlösung, dann müssen die nächsthöheren

Vorgesetztenstellen einbezogen und allenfalls unter Mithilfe von internen Beratungs- oder Vertrauenspersonen eine Lösung finden.

- 3.) Der letzte Einigungsversuch erfolgt durch die nächsthöhere Vorgesetztenstelle.
- 4.) Wenn dieser scheitert, sollen die Beteiligten professionelle Hilfe in Anspruch nehmen.

In der Weisung der Finanzdirektion werden die Form der Auftragserteilung, die Pflichten der auftraggebenden Stelle und Pflichten der beauftragten Person sowie nachfolgende Aufgaben bei Verfahrenschluss festgelegt. Schliesslich werden auf der Grundlage des Personalgesetzes mitsamt seinen Verordnungen die Massnahmen und Sanktionen erläutert. Sie reichen von der Hilfestellung im Sinne einer Therapie für das Opfer bis zur Einstellung des Täters im Amt.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Weisung zu beziehen bei der Finanzdirektion des Kantons Zürich, Personalamt