

# In der Mobbingfalle

Die Folgen für die Betroffenen sind oft schwerwiegend

Sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz mehrfach aus dem E-Mail-Verteiler gerutscht? Oder werden Sie auf dem Firmenflur wie Luft behandelt? Das kann Zufall sein – oder der Beginn systematischer Schikanen.

ELSBETH TOBLER

Die Isolation beginnt subtil. Grüppchen auf dem Flur lösen sich auf, sobald Anna G.\* dazukommt. Wenn sie das Büro verlässt, spürt sie schiefe Blicke. In der Kantine brodeln dreiste Gerüchte. Fast täglich wird sie kritisiert und vor versammeltem Team blossgestellt. Mehrfach aus dem E-Mail-Verteiler entfernt, versäumt sie Informationen und Meetings, was weitere Folgen hat. Eines Morgens wird sie in ein Büro abseits versetzt und erkennt, dass das keine Zufälle mehr sind. Fortan arbeitet Anna G. noch sorgfältiger, fleissiger, fast bis zur Erschöpfung und verliert dadurch immer mehr an Selbstwertgefühl und emotionaler Stabilität. Mit der Überforderung häufen sich ihre Fehler. Als sie den Drahtzieher darauf anspricht, hört sie: «Mimose! Das Problem sind Sie!»

## Stilles Leiden

Für die 53-jährige Betriebswirtin lief über 20 Jahre alles gut, bis die Dienstleistungsfirma umstrukturiert wurde und ein neuer Vorgesetzter kam. Seitdem wird Anna G. systematisch schikaniert. Aus Scham und Angst vor dem Arbeitsplatzverlust leidet sie still und hofft, das Problem werde sich von selbst lösen. Dabei sind die physischen und psychischen Folgen unübersehbar: Dauerstress, Schlaflosigkeit, Kopf- und Magenschmerzen, sozialer Rückzug. Immer wieder erkrankt sie, was den Psychoterror verstärkt. Sie habe oft an Suizid gedacht, erklärt Anna G.

Mobbing unterscheidet sich von den üblichen Alltagskonflikten am Arbeitsplatz. Nicht jedes negative Vorkommnis ist Mobbing. Als solches bezeichnen Experten «feindliche Angriffe und Verhaltensweisen, die systematisch und über einen längeren Zeitraum ausgeübt werden und die darauf abzielen, zu demütigen oder auszugrenzen». Als längerer Zeitraum gilt ein halbes Jahr.

Die Hauptursachen sieht Fachpsychologin (FSP) Klaus Schiller-Stutz aus Hedingen in strukturellen Mängeln und Defiziten in der Unternehmensführung sowie in gruppenspezifischen Prozessen. Restrukturierungen, eine schlechte Arbeitsorganisation, Arbeitsverdichtung und Personalabbau befördern Stress und Angst vor einem Arbeitsplatzverlust. Das schaffe die Atmosphäre, in der Mobbing gedeihen könne. Gefährlich sei dann ein unzureichendes Konfliktmanagement, verbunden mit einer Nullfehlertoleranz. Statt Zwistigkeiten konstruktiv zu

## Hilfe und Beratung

Fach- und Rechtshilfe (kostenlos):  
 ► [www.mobbing-beratungsstelle.ch](http://www.mobbing-beratungsstelle.ch),  
 ► [www.mobbing-zentrale.ch](http://www.mobbing-zentrale.ch),  
 ► [www.stopp-mobbing.ch](http://www.stopp-mobbing.ch),  
 ► [www.beobachter.ch](http://www.beobachter.ch) (für Abonnenten),  
 ► [www.ombudsman-ch.ch](http://www.ombudsman-ch.ch),  
 ► [www.sav-fsa.ch](http://www.sav-fsa.ch) (je nach Kanton bieten Anwaltsverbände einen unentgeltlichen Rechtsdienst an, 15–30 Min.).

Informationen zum Thema Cybermobbing (Meldeformular):  
 ► **Koordinationsstelle zur Bekämpfung der Internetkriminalität Kobik (Fedpol):** [www.cybercrime.ch](http://www.cybercrime.ch).

► **Mobbing und Recht:** Mobbinghandlungen können zivil-, speziell arbeitsrechtliche Folgen haben und verletzen in manchen Fällen strafrechtliche Vorschriften. Unter Umständen kann hier eine Strafanzeige ein wirksames Mittel sein; Rechtsschutzversicherung klären.



Bei Mobbing spielt die Gruppendynamik eine wichtige Rolle. Viele schauen dabei gerne weg.

NEIL HALL / REUTERS

lösen, wird ein Sündenbock gesucht. Vielfach spielt Neid eine Rolle. So konstatiert Schiller-Stutz, dass eine Beteiligung am Umsatz sowie Boni psychosozialen Stress erzeugen und Feindschaften begünstigen. In manchen Firmen sei Mobbing gar ein strategisches Instrument zum Personalabbau.

## Hinterhältig und ohne Zeugen

Wie eine Gesundheitsbefragung des Bundesamtes für Statistik (BFS) aus dem Jahr 2012 zeigt, sind Einschüchterung, Belästigung und Mobbing mit 7% die häufigsten Formen von Diskriminierung oder Gewalt am Arbeitsplatz.

Allerdings wird man nicht von heute auf morgen zum Opfer. Es beginnt meist mit üblen Gerüchten und Grenzverletzungen. Wer dies früh erkenne, sich konsequent wehre und professionelle Unterstützung hole, könne verhindern, dass sich Mobbing etabliere, erläutert der Fachanwalt für Arbeitsrecht und Mobbingexperte Jürg Oskar Luginbühl. Doch Mobber agierten gern subtil und hinterhältig, weshalb es schwierig sei, Schikanen rechtzeitig wahrzunehmen.

So suchen Betroffene Luginbühl erst dann auf, wenn es ihnen psychisch und physisch bereits sehr schlecht geht. Dabei kann jeder zum Opfer werden. Zu Luginbühls Klienten zählen leistungsorientierte, extrovertierte ebenso wie sensible, ruhige Menschen, mehr Frauen als Männer. Viele benötigten sofort professionelle Hilfe durch einen Facharzt. Meist sei eine Krankschreibung erforderlich, um Abstand zu gewinnen, sagt Luginbühl.

Trotz psychotherapeutischer Betreuung und Rechtsbeistand ist der Erhalt des Arbeitsplatzes aber selten möglich. Es bringe oft mehr, neue Perspektiven zu entwickeln, als sich mit einem langen und teuren juristischen Verfahren zu quälen, meint Luginbühl. Von einer Eigenkündigung – ohne den rechtlichen Rahmen zu klären – rät er in dieser Phase ab.

Sich über längere Zeit starken Stressoren auszusetzen, sei extrem ungesund, bestätigt auch Dieter Zapf, Arbeitspsychologe und Leiter der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Wenn Mobbing eskaliere, sei es ratsam, berufliche Alternativen zu prüfen und nicht in Dauerkränkung zu verharren. Wichtig sei, die Konfliktsituation zu analysieren und aufzuarbeiten, Distanz zum gegenwärtigen Job aufzubauen und neue persönliche Ressourcen zu gewinnen. Oft werde das Mobbing erst durch die Trennung der Kon-

fliktparteien beendet. Je länger systematische Schikanen bestehen, desto mehr Personen können sich daran beteiligen. So gebe es meist nicht nur einen Aggressor, sondern zahlreiche Mitwisser und -akteure, die ganze Abteilungen in Mitleidenschaft zögen, erklärt Zapf.

Kämpfe um Macht, Status oder als Bestrafung nach einer kritischen Äusserung in der Firma – die Motive sind multifaktoriell. Spätere Opfer grenzen sich laut Zapf auch unbewusst von anderen ab, etwa durch ein herausragendes Engagement, aber auch, indem sie sich selbst als leistungsfähiger empfinden – und machen sich so zu Aussenseitern. Doch manchmal sei ein Betroffener auch einfach nur zur falschen Zeit am falschen Ort. Reduziert werde dieses Risiko laut Mobbingforscher Zapf etwa durch eine gute Resilienz, eine wertschätzende Betriebskultur sowie primär durch tragfähige soziale Beziehungen.

## Arbeitgeber in der Pflicht

Eigentlich dürfte es Fälle wie den von Anna G. gar nicht geben – die Gesetzeslage ist eindeutig. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers verlange, dass er die physische und psychische Integrität des Arbeitnehmers schütze, was auch die Achtung seiner Persönlichkeit impliziere, erläutert Luginbühl. Als Verletzung der Integrität gelten neben Mobbing auch sexuelle Belästigung und Diskriminierung. Wird der Arbeitgeber darüber informiert, muss er zeitnah aktiv werden und die Schikanen unterbinden. Schafft er keine Abhilfe, könnten Opfer laut Luginbühl unter Umständen Schadensersatz- oder Genugtuungsansprüche vom Arbeitgeber einfordern.

In der Romandie sorgte 2009 eine Mobbingklage für Aufsehen. Das Bundesverwaltungsgericht sprach einem ehemaligen Mitarbeiter aus der öffentlichen Verwaltung Genugtuung in Höhe von 20 000 Fr. zu. Die Richter tadelten die untätig gebliebenen Vorgesetzten. Und erhalte ein Betroffener eine Kündigung, etwa infolge mobbingbedingten Leistungsrückgangs oder weil er sich gegen Dauerkonflikte gewehrt habe, sei diese überwiegend missbräuchlich.

Sich bei Mobbing rechtlich durchzusetzen, benötige allerdings Kraft, finanzielle Ressourcen und frühes Handeln, erklärt Luginbühl. Die Beweislast liegt grundsätzlich beim Opfer. Dem falle es aber oft schon schwer, sich an die Vorgesetzten zu wenden. Zumal der Tat- und Zeugenbeweis erhebliche Schwierigkeiten bereiten kann. Angreifer attackieren gern in Vier-Augen-Situationen, was es kompliziert macht, ihre Schikanen spä-

ter als Mobbinghandlungen, Ehr- oder Persönlichkeitsverletzungen zu belegen. Gibt es Mitwisser, wollen sie häufig aus Angst nicht aussagen. Viele Gerichtsurteile fielen deshalb zulasten des Klägers aus, ergänzt Luginbühl. Er strebe daher eher eine aussergerichtliche Einigung mit dem Arbeitgeber an, weil dies weniger aufwendig und in der Regel erfolgreicher sei. Und ein Vergleich ziehe sich nicht über Jahre hin.

Heinz Hofmann, Anwalt bei der Mobbingzentrale Schweiz in Bolligen (BE), rät deshalb, früh ein detailliertes Tagebuch zu führen, um den Konfliktverlauf lückenlos zu dokumentieren. Das sei nicht nur hilfreich, um die Vorfälle zu reflektieren, sondern diene als Sachverhaltsdarstellung für den Arbeitgeber und mehrfach mündlich und schriftlich über Schikanen orientieren. Es sei jedoch verboten, selbst Nachweise, etwa Ton- oder Bildaufnahmen, zu beschaffen.

Der deutsch-schwedische Mobbingforscher Heinz Leymann hat 45 typische Mobbinghandlungen klassifiziert, die helfen, die Angriffsbereiche zu analysieren. Zudem sollten diffamierende E-Mails und Kommentare in Internetforen, anonyme Mitteilungen, Arztatteste und Beschwerden gesammelt werden. Entscheidend ist laut Hofmann, dass Betroffene den Arbeitgeber früh und mehrfach mündlich und schriftlich über Schikanen orientieren. Es sei jedoch verboten, selbst Nachweise, etwa Ton- oder Bildaufnahmen, zu beschaffen.

## Frühe Intervention ist wichtig

Jeder Fall ist nicht nur für das Opfer und sein soziales Umfeld tragisch, er schadet letztlich allen Beteiligten und generiert enorme Kosten. Es kommt zu Krankschreibungen, Demotivation und Leistungsreduktion, die Fluktuation steigt. So verlieren Firmen Mitarbeiter und Reputation. Der erste Schritt für Betroffene ist laut Luginbühl, die Situation objektiv zu bewerten – am besten mit dem Partner oder einer Vertrauensperson. Danach sollte man dem Angreifer sachlich signalisieren, dass man sein Verhalten nicht toleriert. Was allerdings nicht immer erfolgreich ist. Anna G. konnte die Intrige so nicht stoppen.

Umso wichtiger wäre es für sie gewesen, den direkten Vorgesetzten zu informieren. Konfliktmanagement gehört zu den Führungsaufgaben. Fatal ist nur, wenn der Chef selbst zu den Aggressoren gehört, was laut Seco bei rund der Hälfte der Mobbingfälle zutrifft. Beim sogenannten Bossing sollten Betroffene umgehend die nächsthöhere Führungsebene, Personalabteilung oder Geschäftsleitung hinzuziehen und sich zu-

vor von einem Mobbingsspezialisten oder Fachanwalt beraten lassen.

Bei Angriffen auf die Persönlichkeit haben Arbeitgeber viele Interventionsmöglichkeiten – vom Gespräch mithilfe eines Konfliktmoderators oder Mediators bis hin zu arbeitsrechtlichen Schritten. Damit versuchen Unternehmen wie Novartis, Swisscom und UBS das Mobbing einzudämmen.

Ihre Betriebsvereinbarungen enthalten einen Verhaltenskodex sowie Schlichtungs- und Hilfsangebote, aber auch Hinweise auf Konsequenzen bei wiederholten Attacken. Dies kann bis zur Versetzung oder Kündigung des Unruhestifters führen. Zudem besteht bei Novartis und UBS Meldepflicht: Wer erfährt, dass ein Arbeitskollege gemobbt wird, muss sich an einen internen Beauftragten wenden. Generell empfiehlt Anwalt Luginbühl, auch externe Vertrauensstellen einzubeziehen, die Betroffene aufsuchen können. Diese Dienstleistungen bieten etwa die Mobbingberatungsstellen in Zürich und Bern an.

## Sensibilisierung und Courage

«Hinschauen und gesundheitsfördernd intervenieren!», lautet auch die Maxime von Klaus Schiller-Stutz. Der Fachpsychologe appelliert an Mitwisser, soziale Verantwortung zu übernehmen und Opfern beizustehen. Zivilcourage erfordere jedoch Selbstbewusstsein und Rückhalt in der Firma. Noch stehen manche Vorgesetzte solchen Drangsalierungen hilflos gegenüber oder sind selbst in die Intrigen involviert. Mit Sensibilisierung und Weiterbildung will Schiller-Stutz den destruktiven Handlungen entgegenwirken: über die Stärkung von Empathie und Verantwortungsbewusstsein sowie die Förderung der Gesundheits-, Sozial- und Konfliktkompetenz. Ausserdem führten klare Arbeitsstrukturen sowie eine faire, transparente Kommunikation zur Stressreduktion und sollten daher Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung sein, lautet die Erfahrung von Schiller-Stutz.

Viele Experten fordern einen verstärkten Rechtsschutz für Mobbingbetroffene, vor allem Erleichterungen bei der Beweisproblematik. Allerdings wird kein Gesetz die Prävention und Intervention ersetzen. Mobbing kann gemindert werden, wenn Mitarbeiter und Vorgesetzte aktiv gegen Dauerschikanen vorgehen und Betroffene rechtzeitig Warnsignale erkennen, Gegenmassnahmen treffen und Hilfe suchen. Zudem sollten sich Führungskräfte vermehrt als integrale Vorbilder begreifen. Anwalt Luginbühl beobachtet immer wieder, wie wenig Firmen ihrer Fürsorgepflicht nachkommen und Verantwortung übernehmen. Das sei vor allem bei Mobbing so. Wenn sonst ein Angestellter seinem Unternehmen Schaden zufüge, habe dies sofort Konsequenzen.

Auch Anna G. und ihrer Familie wäre damit eine lange Leidenszeit erspart geblieben. Der Querelen müde, hat sie sich ganz zurückgezogen. Sie war insgesamt 18 Monate krankgeschrieben und wurde dann früh pensioniert.

Elsbeth Tobler ist freie Journalistin in Basel.  
 \*Name geändert.

## Literaturverzeichnis

- **Schikanen am Arbeitsplatz – rechtliche, gesundheitliche und soziale Aspekte** (u. a. Liste der 45 Mobbinghandlungen nach Heinz Leymann): [www.walche.ch](http://www.walche.ch).
- **Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte:** Psychosozialen Stress erkennen – Konflikte konstruktiv lösen – Vorbeugen mit betrieblicher Gesundheitsförderung, Klaus Schiller-Stutz, 2014, Alma Medien AG.
- **Mobbing – so nicht!** Wie Sie sich gegen Schikanen am Arbeitsplatz wehren, Irmtraud Bränlich Keller, 2011, Beobachter-Verlag.