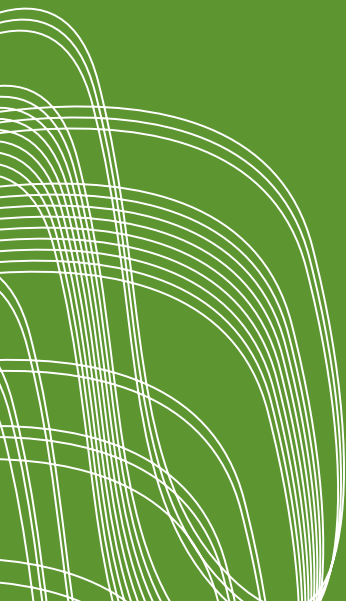


Juli 2004

Mobbing

Saarland

Ministerium für Frauen, Arbeit,  
Gesundheit und Soziales



## Mobbing: kein Modethema – sondern ein ernstes Problem

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geht in ihrem Mobbing-Report davon aus, dass über eine Million Menschen in Deutschland akut unter Mobbing – also gezielten und systematischen Schikanen am Arbeitsplatz – leiden. Am Arbeitsplatz können die Betroffenen jedoch nicht ausweichen, ohne den Verlust der materiellen Existenzgrundlage zu riskieren. Mobbingopfer reagieren fast immer mit seelischen und körperlichen Beschwerden. Mit den Beschwerden beginnt meist ein Teufelskreis, ohne dessen Unterbrechung es zu einer Eskalation kommen kann, an deren Ende nicht selten chronische Erkrankungen oder ein völliger Zusammenbruch bis hin zum Suizid stehen.

Neben den eigentlichen Mobbingopfern gibt es weitere „Geschädigte“. So zieht Mobbing auch immer einen immensen Schaden für die Unternehmen bzw. die Verwaltungen selbst nach sich.

Auch im Saarland steigt die Zahl der Menschen, die im Zusammenhang mit Mobbing Rat und Hilfe suchen. Seit dem vergangenen Jahr treffen sich auf Anregung der Arbeitskammer des Saarlandes (AK) und der Kontakt- und Informationsstelle für Selbsthilfe im Saarland (KISS) verschiedene Partner zu einem „runden Tisch“ beim Ministerium für Frauen, Arbeit, Gesundheit und Soziales. Ziel ist es, ein Netzwerk mit umfassenden Angeboten aufzubauen. Im Anhang befinden sich die Anschriften und Telefonnummern dieser Partner.



## Prävention: Vermeidung von Mobbing und gutes Betriebsklima

Mobbing ist nicht als isoliertes Problem einzelner Beschäftigter zu betrachten. Die Ursachen sind auch weniger in der Persönlichkeitsstruktur von Mobbingopfern, sondern vielmehr in der Unternehmenskultur, den Organisationsstrukturen, der fehlenden Transparenz von Entscheidungsabläufen und/oder dem defizitären Führungsverhalten einzelner Vorgesetzter zu suchen. Defizite führen auch zu einem schlechten Betriebsklima, wodurch das Entstehen von Konflikten begünstigt wird. Unbewältigte Konflikte wiederum sind häufig der Ausgangspunkt für Mobbing am Arbeitsplatz.

Ein gutes Betriebsklima lässt sich jedoch nicht vom Chef oder einer Aufsichtsbehörde verordnen. Es ist vielmehr eine Organisations- und Führungsaufgabe und steht in einem direkten und unmittelbaren Zusammenhang mit den strukturellen Rahmenbedingungen der Beschäftigten und den Arbeitsabläufen.

Arbeitszufriedenheit, Selbstmotivation, Kompetenzförderung, Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung und Regeln zur Bewältigung von Konflikten sind wichtige Bestandteile einer Unternehmenskultur, die einen fairen Umgang mit den Beschäftigten anstrebt. Es ist wichtig, in den Betrieben deutlich klar zu stellen, dass Mobbing eindeutig abgelehnt wird und Verstöße vom Unternehmen geahndet werden.



## Die Angebote der Partner

Die Krankenkassen können zur Initiierung und Durchführung von Programmen zur Verbesserung des Betriebsklimas und der Gesundheitsförderung und/oder der Moderation von Gesundheitszirkeln im Rahmen ihres Präventionsauftrages hinzugezogen werden. Unterstützung, Beratung und Information hierzu bietet auch die Arbeitskammer des Saarlandes an. Die Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes (KHA) bietet auf Nachfrage Unternehmen und Betriebs- und Personalräten Seminare, Workshops, Vorträge und Veröffentlichungen zum Thema „Betriebsklima produktiv gestalten“ an. Unternehmen können sich auch an die Vereinigung der Saarländischen Unternehmensverbände (VSU) wenden.

Für Betriebs- und Personalräte bieten sowohl die Arbeitskammer des Saarlandes (AK) als auch der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) Beratung und Seminare an. Für Institutionen, Organisationen und Betriebe bietet der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) der evangelischen Kirchenkreise an der Saar auch Informationsveranstaltungen zum Thema Mobbing an.

Die Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung Saarland e. V. (LAGS) bietet an, Mitarbeiterbefragungen und Betriebsklimauntersuchungen durchzuführen.

Ein wirksames Instrument zur Vermeidung von Mobbing stellt auch die Berücksichtigung der psychischen Belastungsfaktoren bei der nach Arbeitsschutzgesetz vom Arbeitgeber durchzuführenden Gefährdungsbeurteilung dar. Ansprechpartner im Betrieb für die sachgerechte Durchführung dieser Gefährdungsbeurteilung können die Fachkraft für Arbeitssicherheit und/ oder der zuständige Betriebsarzt sein. Auch die Betriebs- bzw. Personalräte haben umfassende Mitwirkungsrechte im Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieben. Hilfestellungen zu arbeitsplatzbezogenen Konzepten unterschiedlicher Branchen geben die staatliche Arbeitsschutzverwaltung und die Berufsgenossenschaften.



## Frühwarnsystem: Mobbingsignale rechtzeitig erkennen

Ein erster wichtiger Schritt besteht in der Analyse, ob es sich in der konkret geschilderten Situation tatsächlich um Mobbing handelt. Die Abgrenzung von alltäglichen Konflikten im Beruf ist dabei nicht immer einfach. Wichtig ist, den Mobbing-Vorgang mit allen Beteiligten zu beleuchten. Beteiligt sind nicht nur die unmittelbar Betroffenen, sondern auch die aktiv und passiv „beteiligten“ Kolleginnen und Kollegen.

Mobbing am Arbeitsplatz liegt vor, wenn jemand von Kolleginnen oder Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Betroffene unterlegen ist.

Die kränkende Handlung muss häufig und wiederholt auftreten (mindestens einmal in der Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Als Bossing bezeichnet werden Mobbinghandlungen von Vorgesetzten, als Staffing wird unfaires Verhalten von einem oder mehreren Mitarbeitern gegenüber Vorgesetzten bezeichnet.

Nach der aktuellen Rechtsprechung muss die Mobbinghandlung außerdem zielgerichtet auf die Ausgrenzung eines Einzelnen mit dem Ziel der Aufgabe des Arbeitsplatzes (Versetzung, Kündigung, Frühverrentung) hinwirken. Wichtig zu wissen: Bei einmaligen Vorfällen und gleich starken Konfliktparteien liegt kein Mobbing vor.

### Frühe Signale können sein, wenn

- einzelne ungerechtfertigt für Probleme verantwortlich gemacht werden,
- einzelne ständig kritisiert werden,
- persönliche Grenzen bewusst oder unbewusst verletzt werden,
- Kompetenzen, Aufgaben oder Ausstattung ohne Begründung entzogen werden,
- der Umgangston dauerhaft nicht stimmt (keine Kommunikation oder ein aggressiver Umgangstil),
- Ausgrenzungshandlungen entstehen (Kollegen flüstern hinter dem Rücken des Betroffenen, ein Gespräch wird beim Auftauchen einer Person abgebrochen usw.).



## Was ist zu tun?

Betroffenen wird geraten, möglichst früh selbst zu intervenieren. Die erste Anlaufstelle sollte der Vorgesetzte oder der Betriebs- oder Personalrat sein. Zusätzliche Hilfestellung leisten geeignete inner- und außerbetriebliche Institutionen. Mobbing liegt auch nicht im Interesse der Arbeitgeber. Für das Unternehmen ist es am wichtigsten, die Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, darüber zu informieren, dass Mobbing vom Unternehmen eindeutig abgelehnt wird. Jeder muss wissen, dass solche Verhaltensweisen nicht geduldet werden, dass Führungskräfte sie zu unterbinden (ggf. an die Geschäftsführung zu melden) haben und dass Verstöße gegen diese Verpflichtung vom Unternehmen geahndet werden.

## In Konfliktsituationen; Schritte zur konstruktiven Lösung

Konfliktsituationen können jederzeit und überall auftreten. Ein fairer Umgang am Arbeitsplatz setzt ein allen bekanntes Führungs- und Entscheidungskonzept voraus, das auch Regelungen bei Konflikten berücksichtigt. Eine sehr frühe Intervention verbessert die Chancen einer Entschärfung von Konflikten sehr deutlich. Eine angemessene Konfliktbewältigung gelingt eher, wenn noch keine verfestigte Täter-Opfer-Struktur entstanden ist.

Mobbing ist immer auch ein Kommunikationsproblem, das häufig durch einen unzureichenden Führungsstil einzelner Vorgesetzter verursacht wird. Ursächlich sind häufig auch organisatorische oder personelle Mängel. Sobald Mobbinghandlungen in einem Betrieb auftreten, müssen die Ursachen unter Einbeziehung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe aufgeklärt werden.

### Angebot der Partner:

Die Vereinigung saarländischer Unternehmensverbände (VSU) bietet für die Führungskräfte der saarländischen Unternehmen geeignete Fortbildungen an. Auch die Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt (KHA) kann auf Nachfrage Unternehmen und Betriebs- und Personalräten Seminare zum Thema „Konfliktmanagement“ anbieten. \*)

\*) Nicht alle Angebote der Kooperationspartner können kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Diese Frage können Sie in einem Erstkontakt leicht klären.



## Mediation: Einschaltung externer Fachkräfte

Der Arbeitgeber hat die gesetzliche Pflicht, die betroffenen Opfer zu schützen (Fürsorgepflicht). Das Opfer hat einen rechtlich durchsetzbaren Unterlassungsanspruch. Der Arbeitgeber hat alle die im Einzelfall gebotenen Maßnahmen zu treffen, gegebenenfalls durch Ermahnung, Abmahnung, Versetzung oder Kündigung des Mobbingtäters. Wenn es sich um Vorgesetzte handelt, kann die Durchsetzung der Unterlassung im Betrieb allerdings schwierig sein. Hier ist der Weg über den Betriebs-/Personalrat der richtige.

Eine Entschärfung des eskalierten Konfliktes ist ohne Einschaltung der jeweils höheren Führungsebene oder fremde Hilfe oft kaum noch möglich. Die Einschaltung externer Fachkräfte ist auch angezeigt, wenn das Mobbingopfer keine ausreichenden Reserven mehr für eine konstruktive Konfliktbewältigung mobilisieren kann. Sieht das Mobbingopfer den Arbeitgeber selbst als Täter, ist dem Arbeitgeber die Einschaltung einer externen Fachkraft zur Konfliktlösung vorzuschlagen. Dies kann ebenfalls der Betriebs-/Personalrat in die Wege leiten. Der Mediator oder die Mediatorin können die Ursachen oft besser herausfinden und unparteiisch Konflikte moderieren.

### Angewandte Partner:

Die Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung Saarland e. V. (LAGS) kann geeignete Supervisorinnen und Supervisoren vermitteln. \*)

\*) Nicht alle Angebote der Kooperationspartner können kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Diese Frage können Sie in einem Erstkontakt leicht klären.

## Unterstützende Angebote für Betroffene: Behandlung und Hilfe

Für Betroffene können die Betriebsärztinnen und -ärzte eine erste Anlaufstelle sein. Sie kennen die betrieblichen Gegebenheiten und oft auch die beteiligten Personen und können daher individuelle adäquate Hilfe anbieten.

Ersten Rat und individuelle Unterstützung in akuten Fällen bietet im Saarland u. a. die Arbeitskammer des Saarlandes (AK), der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) der evangelischen Kirchenkreise an der Saar und die Kontakt- und Informationsstelle für Selbsthilfe im Saarland (KISS). Für Institutionen, Organisationen und Betriebe bietet der KDA auch Informationsveranstaltungen zum Thema Mobbing an.

## Rechtliche Tipps

Die Durchsetzung der Individualrechte der Betroffenen auf dem Klageweg kann sinnvoll sein. Die rechtlichen Möglichkeiten reichen von der Unterlassungsklage über den Anspruch auf Folgenbeseitigung, Verweigerung der Arbeitsleistung bis hin zum Schadensersatz. Die Arbeitskammer des Saarlandes bietet Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus dem Saarland eine juristische Einstiegsberatung an. Ihren Mitgliedern bieten auch die Gewerkschaften Rechtsberatung und Rechtsbeistand an. In diesen Gesprächen können die weiteren Schritte besprochen werden.

Die gerichtliche Durchsetzung der Rechte setzt beim Mobbingopfer noch ausreichende Kraft und persönliche Reserven voraus. Das ist leider oft nicht mehr der Fall. Sind gesundheitliche Folgen eingetreten, kann zunächst eine Behandlung bei einem geeigneten niedergelassenen Arzt erforderlich sein. In gravierenden Fällen (z. B. depressive Verstimmung, Suizidgefährdung u. a.) kann eine stationäre Behandlung erforderlich sein.

Mit der Klinik Berus – Zentrum für Psychosomatik und Verhaltensmedizin – existiert im Saarland das bundesweit erste Krankenhaus, das ein gezieltes Therapieangebot für Mobbingopfer bereithält.

## Selbsthilfe

Individuellen Rat und Unterstützung bietet auch die Kontakt- und Informationsstelle für Selbsthilfe im Saarland (KISS). Im Rahmen eines Clearinggespräches wird die persönliche Situation der Betroffenen analysiert, gemeinsam Lösungswege unter besonderem Augenmerk auf Selbsthilfeaktivitäten und Selbsthilfegruppen erarbeitet und erste Schritte in die Wege geleitet. Die KISS unterstützt landesweit von Mobbing Betroffene bei der Gründung von Selbsthilfegruppen.

## Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen

### Arbeitskammer des Saarlandes (AK)

Fritz-Dobisch-Straße 6 - 8  
66111 Saarbrücken  
Ansprechpartner: Christoph Ecker  
Tel. 06 81/40 05-324  
Fax: 06 81/40 05-305  
E-Mail: christoph.ecker@arbeitskammer.de

### AOK – die Gesundheitskasse im Saarland (AOK)

Halbergstraße 1  
66121 Saarbrücken  
Ansprechpartner: Lothar Stilgenbauer  
Tel.: 06 81/60 01-233  
Fax: 06 81/60 01-229  
E-Mail: lothar.stilgenbauer@sl.aok.de

### Deutscher Gewerkschaftsbund Saar (DGB)

Fritz-Dobisch-Straße 5  
66111 Saarbrücken  
Ansprechpartnerin: Bettina Altesleben  
Tel. 06 81/40 00 10  
Fax: 06 81/40 00 120  
E-Mail: saar@dgb.de

### Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt/ evang. Kirchenkreise an der Saar (KDA)

Großherzog-Friedrich-Straße 44  
66111 Saarbrücken  
Ansprechpartner: Rudolf Martin  
Tel. 06 81/38 70 060  
Fax: 06 81/38 70 063  
E-Mail: KDAsaar@aol.com

### Verband der Angestellten-Krankenkassen/ AEV-Arbeiter-Ersatzkassen-Verband (VDAK)

Talstraße 30  
66119 Saarbrücken  
Ansprechpartner: Axel Mittelbach  
Tel. 06 81/92 67 10  
E-Mail: Axel.Mittelbach@vdak-aev.de

### Kontakt- und Informationsstelle für Selbsthilfe im Saarland (KISS)

Kaiserstraße 10  
66111 Saarbrücken  
Ansprechpartnerin: Petra Otto  
Tel. 06 81/37 57 38  
Fax: 06 81/37 57 48  
E-Mail: kiss@handshake.de

### Klinik Berus Zentrum für Psychosomatik und Verhaltensmedizin

Orannastraße 55  
66802 Überherrn-Berus  
Ansprechpartner: Josef Schwickerath  
Tel. 068 36/39 186  
Fax: 068 36/39 178  
E-Mail: jschwick@ahg.de

### Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt (KHA)

Im Stadtwald (Gebäude 31)  
66123 Saarbrücken  
Ansprechpartnerin: Dr. Birgit Roßmanith  
Tel.: 06 81/30 24 802  
Fax: 06 81/30 23 780  
E-Mail: b.rossmanith@mx.uni-saarland.de

LandesArbeitsgemeinschaft  
für Gesundheitsförderung im  
Saarland e. V. (LAGS)

Feldmannstraße 110  
66119 Saarbrücken  
Ansprechpartner: Franz Gigout  
Tel. 0681/584-70 93  
Fax: 06 81/584-82 01  
E-Mail: mail@lags.de

Landesamt für Verbraucher-,  
Gesundheits- und  
Arbeitsschutz (LVGA)

Abt. Medizinischer Arbeitsschutz  
Don-Bosco-Straße 1  
66119 Saarbrücken  
Ansprechpartner: Dr. Michael Heger  
Tel. 06 81/30 00-960  
Fax: 06 81/30 00-978  
E-Mail: M.Heger@lvga.saarland.de

Vereinigung der Saar-  
ländischen Unternehmens-  
verbände e. V. – VSU

Harthweg 15  
66119 Saarbrücken  
Tel. 06 81/95 434-0  
Fax: 06 81/95 434-74  
E-Mail: kontakt@vsu.de

Verband Deutscher Betriebs-  
und Werksärzte e. V. –  
Berufsverband Deutscher  
Arbeitsmediziner

Friedrich-Eberle-Straße 4 a  
76227 Karlsruhe  
Tel. 07 21/93 38 18-0  
Fax: 07 21/93 38 18-8  
E-Mail: sekretariat@vdbw.de  
Internet: www.vdbw.de

## Impressum

Ministerium für Frauen, Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Franz-Josef-Röder-Straße 23  
66119 Saarbrücken  
Tel. 0681/501-3181  
Fax 0681/501-3169  
Internet: [www.soziales.saarland.de](http://www.soziales.saarland.de)  
E-Mail: [presse@soziales.saarland.de](mailto:presse@soziales.saarland.de)

### Broschürenbestellungen richten Sie bitte an:

Tel. 0681/93621-400  
Fax: 0681/93621-943  
E-Mail: [broschueren@soziales.saarland.de](mailto:broschueren@soziales.saarland.de)  
Unsere aktuellen Informationen finden Sie im  
Internet unter [www.soziales.saarland.de](http://www.soziales.saarland.de)  
Stand: Juli 2004  
Auflage: 5.000

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Regierung des Saarlandes herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

h mit: