

Unter Mobbing im Arbeitsleben versteht man Handlungen, die von einer oder mehreren Personen auf systematische Art gegen eine bestimmte Person ausgeübt werden (seco). Die gemobbte Person wird in aktiver oder passiver Form gemieden der in sonstiger Weise fortdauernd in ihrer Würde verletzt. Eine gesetzliche Definition gibt es nicht.

## Was ist Mobbing?

Der Begriff Mobbing geht auf den deutsch-schwedischen Arbeitspsychologen Heinz Leymann zurück. Die meisten Forschenden definieren laut C. Seydl folgende Merkmale:

- **Verhaltensmuster:** Mobbing bezieht sich auf ein Verhaltensmuster und nicht auf eine einzelne Handlung. Die Handlungsweisen sind systematisch, das heisst sie wiederholen sich ständig über einen längeren Zeitraum (sechs Monate und mehr).
- **Negative Handlungen:** Mobbingverhalten kann verbal (z.B. Beschimpfung), nonverbal (z.B. Vorenthalten von Informationen) oder physisch (z.B. Tätlichkeiten) sein. Die Mobbing-Handlungen erscheinen als feindselig, aggressiv, destruktiv und unethisch.
- **Ungleiche Machtverhältnisse:** Die Beteiligten haben unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf die jeweilige Situation. Eine Person ist einer anderen Person de facto unter- bzw. überlegen. Dazu ist kein formeller Rangunterschied nötig. Eine Ungleichheit kann auch durch die bloss
- e Anzahl bedingt sein: Viele Personen gegen eine Person.
- **Opfer:** Im Handlungsverlauf bildet sich ein Opfer heraus, das infolge ungleicher Machtverhältnisse Schwierigkeiten hat, sich zu verteidigen.
- **Mobbing** kann auch zivil- oder strafrechtliche Tatbestände verwirklichen.
- Mobbing ist immer ein **Konflikt**, aber nicht jeder Konflikt ist Mobbing (seco), denn Mobbing ist eine spezielle Konfliktform, die sich durch Respektlosigkeit gegenüber der anderen Konfliktpartei charakterisiert. Im Gegensatz zu anderen Konflikten soll nicht ein Sachgegensatz gelöst werden, sondern die andere Partei persönlich diskreditiert werden!

## Häufige Erscheinungsformen von Mobbing:

### Belastungen durch Arbeitsorganisation:

- Ständige Kontrollen der Arbeit, Schikanen durch administrativen Aufwand
- Aufträge, für die das Opfer unter- bzw. überqualifiziert ist
- Übertragung unnützer, sinnloser oder absurder Aufgaben
- Das Opfer erhält keine Arbeit oder seine Aufgabenerfüllung wird sabotiert.

### Belastungen durch soziale Isolation:

- Einschränkung der Kommunikationsmöglichkeiten des Opfers (Telefon, PC)
- Isolation durch Einzelbüro und Ausschluss vom Informationsfluss

### Belastungen der physischen und psychischen Integrität:

- Gewaltanwendung, Drohung, Einschüchterung, physische Hinderung Informationen zu erlangen, Zwang zu gefährlichen Arbeiten
- Spott über Privatleben, mentale Gesundheit, soziale Herkunft und Aussehen

- **Psycho-somatische Beschwerden**
  - Schlafstörungen, Depressionen, Konzentrationsschwierigkeiten
  - Posttraumatisches Stresssyndrom, chronische Müdigkeit
  - Verlust von Selbstvertrauen, Aggressivität und Verzweiflung, Selbstmord
- **Auf beruflicher und persönlicher Ebene**
  - Fehlende Motivation und Leistungsabfall; Teufelskreis
  - Zunehmende Absenzen, „innere“ Kündigung, Arbeitsunfähigkeit
  - Stalking: Vermeideverhalten, erzwungene Änderung der Gewohnheiten
- **Für das betroffene Unternehmen**
  - Schlechtes Arbeitsklima, hohe Personalfuktuation, Mehrkosten (im Durchschnitt ein Jahressalär)
  - Verlust an Know-How und erhöhte Weiterbildungskosten
  - Reputationsverlust

## Verbot von Mobbing / Rechtsnormen zum Schutz gegen Mobbing

Zivilrecht:	<b>OR</b> <b>ArG/ArGV 3</b>
Öffentliches Recht:	<b>StGB</b> <b>BPG/BPVO</b>

- **Art. 6 ArG** verpflichtet die Arbeitgebenden zum Schutz der **persönlichen Integrität** der Arbeitnehmenden.
- **Art. 328 OR**: Den Arbeitgebenden obliegt der **Schutz** und die **Achtung** der **Persönlichkeit** der Arbeitnehmenden.
- **Art. 2 Abs. 1 ArGV 3** verpflichtet die Arbeitgebenden zum Schutz der **psychischen Gesundheit** der Arbeitnehmenden.

## Prävention von Mobbing:

### Sensibilisierung

Der Arbeitgeber

- nimmt klar gegen Mobbing Stellung und macht deutlich, dass solches Verhalten nicht geduldet wird.
- überprüft regelmässig die Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Arbeitsklima und Arbeitsbedingungen, um Mobbingverhalten zu verhindern.
- informiert die Mitarbeitenden, wie Mobbing entgegengewirkt wird und hält alle an, ein Klima des Respekts und des Vertrauens zu leben.

### Massnahmen

- Gegenüber dem potentiellen Täter sollte möglichst frühzeitig ein **klärendes Gespräch** angestrebt werden; das Gespräch ist zu **dokumentieren**.
- Gegenüber dem Unternehmen sollte sich das Opfer an den direkten **Vorgesetzten**, die **Personalabteilung** oder die **Direktion** wenden.

- Bei gesundheitlichen Beeinträchtigungen ist ein **Arzt** zu konsultieren.
- Zur **Beweissicherung** sind Details der erfahrenen Unbill zu notieren und zwar möglichst chronologisch.
- Um eine Eskalation zu verhindern, sollte der Arbeitgeber zur **Konfliktanalyse**, zu **Mediation** und **Konfliktbegleitung** Hand bieten und wo nötig Sanktionen gegen Täter ergreifen.
- Je nach Lage des Falles können **rechtliche Schritte** angezeigt sein.

### Was ist Cyber-Mobbing?

Ein zunehmendes Phänomen ist das Cyber-Mobbing, welches vor allem bei Jugendlichen sehr „beliebt“ ist.

- Mobbing mit Hilfe **digitaler Medien**.
- Täter handeln meist **anonym**.
- Täter und Opfer kennen sich in der Regel aus der **realen Welt**.
- Häufige **Formen von Cyber-Mobbing** sind:
  - Beleidigungen und Beschimpfungen in **Internetforen** und Angriffe, die von Nutzenden **sozialer Netzwerke** ausgehen, meist mittels eines anonymen Benutzerkontos sowie **Blossstellungen** durch Veröffentlichung privater Kommunikation, privater Bilder und/oder Videos des Opfers.

### Reaktionen auf Cyber-Mobbing

- **Nicht** auf Bedrohungen oder Belästigungen **eingehen**
- Den oder die Mobber **sperren**
- E-Mails ungelesen löschen oder automatisch in den **Junk-Ordner** verschieben
- **Beweise** in Form von Screenshots und Ausdrucken **sichern**
- **Privatsphäre-Einstellungen** von Profilen in sozialen Netzwerken möglichst **restriktiv** vornehmen
- Umgehend die **Betreiber** der Seite **informieren**
- Das Cyber-Mobbing allenfalls, bei **Bedrohungen** jedoch immer, den **Behörden** melden  
[www.cybercrime.ch](http://www.cybercrime.ch); [www.swisscom.ch/cybermobbing](http://www.swisscom.ch/cybermobbing)

### Zusammenfassung

Mobbing ist eine Form problematischer Verhaltensweise, die zur Verletzung der persönlichen Integrität führt. Obwohl die rechtlichen Grundlagen vorhanden sind und viele Unternehmen klare Spielregeln für die Zusammenarbeit erarbeitet haben und entsprechende Massnahmen zur Prävention der Verletzung der persönlichen Integrität eingeführt wurden, wissen wir aus der Praxis, dass die Mobbingfälle in der Schweiz zunehmen.

In einer umfassenden Studie des seco zur Verbreitung von Mobbing aus dem Jahr 2002 geben rund 4.4 % der Befragten an, in den vorangegangenen zwölf Monaten mit Mobbing konfrontiert gewesen zu sein, im Jahr 2010 sind es bereits 8 %. Diese Zunahme kann man nur bedingt dem besseren Verständnis, was Mobbing ist, und dem härteren wirtschaftlichen Umfeld zuschreiben. Aus der Praxis wissen wir, dass die Prävention ungenügend greift und sich andererseits in den letzten Jahren der Managementstil und die Führungskompetenz in vielen Chefetagen nicht verbessert, sondern verschlechtert haben.

Immerhin fühlen sich 6 % (seco) der heutigen berufstätigen Frauen am Arbeitsplatz aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert, bei Männern sind es 2 %. Wird ein Vorfall von Mobbing von einer der unteren und mittleren Hierarchiestufen intern gemeldet, stehen in der Regel entweder der Vorgesetzte, die Personalverantwortliche oder die damit beauftragte Vertrauensperson zur Verfügung und bearbeiten den Fall gemäss den internen Weisungen, soweit vorhanden.

Viel problematischer wird das Thema Mobbing auf der oberen Hierarchiestufe, der ersten und zweiten Führungsstufe. Die Angriffe sind äusserst subtil, wenig greifbar, aber ebenfalls mit dem klaren Ziel, die betroffene Person zu diskreditieren, zu demütigen und auszugrenzen.

Warum sind Frauen in den oberen Führungsstufen dem Mobbing vermehrt ausgesetzt?

Frauen erwarten in der Regel eine gerechte und freundliche Leitung in ihrem Unternehmen. In der Beratung schildern sie häufig ihre Erwartung, dass ihre fachliche Leistung gesehen und angemessen geschätzt werden müsse. Zudem stehen sie der Veränderung von Machtverhältnissen oft ratlos gegenüber und merken erst viel zu spät, dass sie auch davon betroffen sein könnten. Sie konzentrieren sich auf ihre Arbeit und besitzen oftmals kein Frühwarnsystem, das ihnen mögliche Gefahren bewusst macht, damit sie zeitgerecht entsprechend reagieren könnten. Durch die falschen Einschätzungen der Situation, überschätzen sie das Gewicht ihrer eigenen Sachkompetenz und unterschätzen die Erfolge strategischen Vorgehens (vgl. Cornelia Edding, Führungsfrauen und ihr Bild in Organisationen). Zudem verfügen die meisten Frauen über wenig Machtbewusstsein und lehnen daher Machtspiele ab, wobei sie von ihren männlichen Kollegen viel lernen könnten.

Kommen nun zu dieser Disposition Angriffe dazu, welche die Kriterien von Mobbing erfüllen, sitzt die Führungsfrau in der Falle, und einmal in diesem Teufelskreis gefangen, gibt es kein Entrinnen mehr. Und hier stellt sich die nächste Problematik. An wen soll sie sich nun wenden? Sämtliche damit betrauten Personen unterstehen in letzter Konsequenz dem CEO, welcher in den uns in der Beratung kürzlich geschilderten Fällen jeweils auch der „Täter“ war. Auch eine externe Vertrauensperson muss letztlich an den CEO oder den VRP gelangen. Wird ihr einer der männlichen Kollegen helfen? Wohl kaum. Eine Kollegin? Sofern es sie auf dieser Stufe gibt, eher nein. Schafft es die gemobbte Frau, ihr „Anliegen“ einem Mitglied des Verwaltungsrats oder dem Verwaltungsratspräsidenten vorzubringen, wird sie sehr schnell realisieren, dass grundsätzlich niemand daran interessiert ist, etwas zu unternehmen. Man äussert selbstverständlich grosses Bedauern über die Vorkommnisse, man wird aber versuchen, die gestörte Zusammenarbeit mit dem CEO mal anzusprechen.

Wählt die gemobbte Frau den formellen Weg und würde eine Beschwerde bei ihrem Arbeitgeber einreichen, ist die zukünftige Zusammenarbeit ohnehin nicht mehr gegeben.

Mobbing auf den obersten Führungsstufen, sei der „Täter“ der CEO oder einer seiner Direktunterstellten, bleiben gemäss unserer Erfahrung aus der Praxis ungeahndet. Ein konsequentes Durchgreifen würde für das Unternehmen beachtliche Unannehmlichkeiten auslösen. Eine Neubesetzung auf oberster Führungsstufe ist sehr kostspielig und oft haben diese Personen komplexe Arbeitsverträge, deren Auflösung ebenfalls mit beachtlichen Kosten verbunden ist.

In den uns kürzlich geschilderten Fällen wurde den gemobbten Führungsfrauen gekündigt. Dies geschah, obwohl sich alle Beteiligten im Klaren waren, dass „wer Unrecht zulässt, tut Unrecht“.

In den schweizerischen Rechtsnormen zum Schutz gegen Mobbing ist der Arbeitgeber in erster Linie verpflichtet, die persönliche Integrität, die Achtung der Persönlichkeit und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden zu schützen. Somit besteht im Schweizerischen Recht kein Mobbingtatbestand. Die Problematik der Erfassung von Mobbing in einem eigenen Tatbestand liegt darin, dass darin verschiedene Verhaltensweisen umschrieben werden müssen. Je konkreter ein Tatbestand formuliert wird, desto weniger sind nicht tolerierbare Verhaltensweisen erfasst. Daher wäre es sinnvoller, eine Generalklausel zu formulieren, welche durch Beispiele illustriert würde. Eine weitere Frage, die sich in dieser Hinsicht stellt, ist, wo ein eigener Tatbestand loziert werden müsste: Im Arbeitsrecht oder im Strafrecht? Zudem wäre zu klären, was mit der Antimobbingnorm bezweckt werden soll: Strafbarkeit von Mobbing, Kündigungsschutz oder Schadenersatz (ratio legis)?

Der Einfachheit halber würde ich zum heutigen Zeitpunkt die Empfehlung an die im Deutschen Recht im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) formulierte Umschreibung des Mobbings anlehnen, welches die Definition einer benachteiligenden Belästigung nach § 3 Abs. 3 AGG vorsieht. Zudem würde ich den Mobbingtatbestand im Arbeitsrecht verankern.

- Empfehlung: Als Mobbing wird bezeichnet, wenn ein als systematisches Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmenden untereinander oder durch Vorgesetzte besteht. Diese unerwünschten Verhaltensweisen bezwecken oder bewirken, dass die **Würde** der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, **Erniedrigungen**, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.

Liegt so ein Tatbestand vor und erfüllen die vorliegenden Verhaltensweisen die Kriterien des Mobbings, ist der betroffenen Person in jedem Fall ein angemessener Schadenersatz von bis zu sechs Monatslöhnen zu entrichten.

Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte durch die Human Resources Abteilung und Einfordern des Comitments des Top-Managements, dass Verhaltensweisen, die zur Verletzung der persönlichen Integrität führen, nicht toleriert werden.