



Wer Mobbing im Betrieb nicht will, muss aktiv werden und handeln. Über die Chancen einer Betriebsvereinbarung berichtet Dr. Axel Esser.

## Chancen für ein besseres Betriebsklima

# Mobbing –

**B**is vor wenigen Jahren war das Wort „Mobbing“ für viele Geschäftsleitungen noch ein Tabu, weil sie ein negatives Image befürchteten. Inzwischen lassen sich Unternehmen häufiger auf Verhandlungen zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung „Mobbing“ ein. Dies ist eine Trendwende, die jeder Betriebsrat nutzen sollte, der etwas gegen diese krankmachenden Konfliktformen unternehmen möchte.

Problem erkannt – Problem gebannt!? – So einfach ist die Lösung bei Mobbing leider nicht. Um erfolgreich Maßnahmen und Strukturen zu schaffen, die Mobbing eindämmen und verhindern sollen, ist eine planvolle und langfristig angelegte Vorgehensweise erforderlich. Dies gilt vor allem dann, wenn die Geschäftsführung zunächst skeptisch reagiert.

### Einer muss anfangen, andere folgen nach

Mobbing existiert, auch wenn es sich häufig im Verborgenen abspielt. In einem Betrieb mit 100 Beschäftigten kann man mit zwei bis drei akuten Mobbingfällen rechnen. In manchen Branchen (z.B. Gesundheitswesen) liegt die Quote weit darüber.

Wie fängt man an? Zumeist sind es Einzelne, die den Stein ins Rollen brin-

gen. Die persönliche Motivation, etwas gegen Mobbing zu tun, sowie eine gewisse Hartnäckigkeit sind wichtige Voraussetzungen. Sobald es erste erfolgreiche Maßnahmen gibt, vergrößert sich der Kreis der Unterstützer. Und wenn erst eine Betriebsvereinbarung unterschriftsreif auf dem Tisch liegt, wollen viele von Anfang an dafür gewesen sein.

### Bestandsaufnahme

Nur auf der Basis von Vermutungen wird sich keine Geschäftsführung auf eine Betriebsvereinbarung einlassen. Vor den Verhandlungen kommen erst einmal die Hausaufgaben, das bedeutet Bestandsaufnahme. Welche zwischenmenschlichen Probleme sind im Betrieb bisher aufgetreten? Wo gab es häufiger Beschwerden? Sind Mitarbeiter unter merkwürdigen Bedingungen ausgeschieden oder krank geworden? Gibt es



**Dr. Axel Esser**  
ist Dipl.-Psychologe; er berät, coacht und schult Betriebs- und Personalräte

Abteilungen mit ausgesprochen negativem Betriebsklima? Sind die Probleme offensichtlich, empfiehlt sich eine schriftliche Auflistung. Hat man nur Indizien (Dunkelziffer), muss man Recherchen vor Ort betreiben. Daraus sollte sich eine Einschätzung ergeben, wie häufig und wie gravierend Probleme auftreten.

### Aufklärung

Unverzichtbar ist bereits in diesem frühen Stadium die Aufklärung der Belegschaft. Es gibt sehr viel Halbwissen zu dem Thema. Deswegen sollte der Betriebsrat alle Möglichkeiten zur Information über Mobbing, Diskriminierung oder Belästigung am Arbeitsplatz nutzen. Besonders wirkungsvoll ist ein Vortrag auf einer Betriebsversammlung, eventuell eingeleitet mit einer kurzen Videosequenz. Dadurch lässt sich die Belegschaft, aber eventuell auch Vorgesetzte und Geschäftsführung für das Thema sensibilisieren. Eine unverzichtbare Maßnahme wäre die Sammlung von Meldungen über Missstände in Abteilungen und belegbare Unzufriedenheit mit dem sozialen Miteinander oder mit Vorgesetztenverhalten.

Allerdings ist zu beachten, dass der Betriebsrat nicht Aufklärung betreiben darf, ohne sich auf mögliche Hilfesuchen von Betroffenen vorzubereiten.

Der Betriebsrat sollte aus seinen Reihen zumindest einen (ausreichend geschulten) Ansprechpartner benennen, an den sich Ratsuchende und Betroffene bei Bedarf dann auch vertrauensvoll wenden können.

### Verhandlungen mit dem Arbeitgeber

Während die Beschäftigten im Allgemeinen zustimmend auf eine solche Initiative des Betriebsrats reagieren, bleiben Vorgesetzte und Geschäftsleitung oft abwartend oder misstrauisch. Der Betriebsrat sollte daher die Verhandlungen mit einem Sondierungsgespräch beginnen. Wenn eine Geschäftsführerin

Faktoren wie Krankheitstage, geplatzte Termine und Aufträge, nicht zuletzt aber auch der Stundensatz von Führungskräften, die mit der Bearbeitung solcher Probleme zu tun haben. Juristisch relevant kann es werden, wenn in bestimmten Bereichen des Unternehmens die Persönlichkeitsrechte oder andere rechtliche Normen permanent verletzt werden.

In Schwierigkeiten kann der Betriebsrat durch das „Ross und Reiter“-Argument der Geschäftsleitung kommen. Der Betriebsrat möchte keine Namen nennen, weil die Angst sowie das Schutzbedürfnis vieler Betroffener groß sind. Wenn er aber dem Wunsch nach Namensnennung nicht nachkommt,

> Geschäftsführung befürchtet Image-Schaden: Man glaubt, dass eine Betriebsvereinbarung den Eindruck erwecken könnte, das Unternehmen habe ein größeres Mobbingproblem. Ein wichtiges Argument dagegen dürfte die Vielzahl entsprechender Vereinbarungen sein, die dem Image keineswegs geschadet, sondern im Gegenteil einen Ansehenszuwachs (intern und extern) gebracht haben. So gibt es etwa eine seit Jahren ungebrochene Nachfrage bei VW und Ford sowie der Stadt München zu deren Regelungen und Erfahrungen. In der Öffentlichkeit und in den Medien werden solche Vereinbarungen zudem als begrüßenswerte vorbeugende Maßnahme betrachtet.

# nicht mit uns!

oder der Leiter des Personalwesens überraschenderweise schnell das Einverständnis für eine Vereinbarung signalisieren sollte, dann wäre die reflexhafte Skepsis nach dem Motto: „Da kann doch irgendwas nicht stimmen“, fehl am Platze. Es ist wahrscheinlicher, dass die bzw. der Betroffene im eigenen persönlichen Umfeld oder in der eigenen Berufskarriere mit Mobbing oder Diskriminierung Bekanntschaft gemacht hat, ohne dies offenbaren zu wollen. Der Regelfall ist jedoch, dass der Betriebsrat Überzeugungsarbeit leisten muss.

### Überzeugen

Wichtigster Ausgangspunkt für die Verhandlung ist die Kenntnis von entsprechenden Vorfällen. Das sind nicht allein ausgewiesene Mobbingfälle, sondern auch andere hartnäckige sowie ungelöste Konflikte, Fälle von Diskriminierung und Belästigung. Man kann aufzeigen, dass die bisherigen Lösungsanstrengungen aufgrund innerbetrieblicher Widerstände und Strukturen unbefriedigend waren. Wenn Beschäftigte aufgrund solcher Vorkommnisse krank geworden sind, versetzt werden mussten oder sogar gekündigt haben, könnte man den für den Arbeitgeber wichtigen Bereich der durch Mobbing verursachten Kosten ansprechen. Zu den Kosten zählen

steht er gewissermaßen als Erfinder von Problemen dar. Der Betriebsrat kann die Namensnennung mit der Begründung ablehnen, dass der Arbeitgeber nicht gewährleisten kann, dass Beschäftigte wegen einer Beschwerde keine Nachteile erleiden. Zudem kann er darauf hinweisen, dass Namen genannt werden, sobald funktionierende Strukturen zur Bearbeitung von Konflikten aufgebaut sind.

Neben der Darstellung der Anlässe (Vorfälle, Übergriffe, Mobbing) muss der Betriebsrat überzeugend darstellen können, warum es aus seiner Sicht nötig und sinnvoll ist, neue betriebliche Strukturen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu schaffen, die solche Probleme aus der Welt schaffen können.

### Sorgen der Verhandlungspartner einbeziehen

Bei den Verhandlungen ist es nützlich, an den möglichen Sorgen der Arbeitgeberseite anzuknüpfen. Einvernehmliche Lösungen haben eine höhere Wirksamkeit (im Sinne der Betroffenen) als solche, die dem Arbeitgeber nur abgetrotzt wurden. Folgende Argumente können dem Betriebsrat helfen:

„Mobbing existiert, auch wenn es sich häufig im Verborgenen abspielt.“

Weiter kann der Betriebsrat an Leitbildern oder Führungsrichtlinien anknüpfen, die es inzwischen in sehr vielen Unternehmen gibt. Schließlich geht es darum, das innerbetriebliche Klima zu verbessern und unerwünschte Entwicklungen auszubremsen.

> Diffamierung von Führungsverhalten wird befürchtet: Viele Vorgesetzte sind verunsichert, dass zukünftig jede Anweisung, Bewertung, Kritik oder Ermahnung, die irgendwem nicht passt, als „Mobbing“ diffamiert werden könnte. Diese Furcht vor einem inflationären Gebrauch des

Vorwurfs: „Du mobbst mich!“ ist nicht ganz unberechtigt. Dies kann der Betriebsrat dadurch ausräumen, dass er sich von einer klaren Definition von Mobbing leiten lässt und eine überzeugende Abgrenzung von anderen Unstimmigkeiten und Konflikten darlegt. Außerdem können Vorgesetzte eine entsprechende Unterweisung erhalten. Die Erfahrung in Betrieben mit Fairnessbeauftragten oder Konfliktkommissionen zeigt, dass sich recht schnell ein angemessenes Verständnis für die Problematik herstellen lässt.

> Demontage von Führungskräften wird befürchtet: Manche Geschäftsführung glaubt, dass die eigene Auto-

rität gewissermaßen nur durch eine nach außen getragene Geschlossenheit der Führungskräfte glaubhaft in Szene gesetzt werden kann. Im Einzelfall werden dann einzelne mittlere Vorgesetzte trotz nachweisbarem Mobbing über Jahre gedeckt, weil sie „schwarze Zahlen“ schreiben oder „weil man die eben nicht ändern könne“. Der Betriebsrat muss hier darauf bestehen, dass „schwarze Zahlen“ kein Freibrief für sozialschädliches Verhalten ist. Zur Behebung solcher Probleme stehen Instrumente wie Beratung, Schulung und Supervision zur Verfügung.

> Unkontrollierbare Kosten und hoher Zeitaufwand werden befürchtet: Kostenreduzierung steht vielerorts an erster Stelle. Auch könnte die Sorge herrschen, dass es zu ausufernden Gesprächsrunden und sonstigem „Sozialklimbim“ kommen könnte, anstatt dass produktiv gearbeitet wird. Hier kann der Betriebsrat eine einfache Kosten-Nutzen-Rech-

nung erstellen, wenn im Unternehmen bereits Mobbingfälle aufgetreten sind. Weitere Argumente: Maßnahmen gegen Mobbing sind Investitionen, deren Ertrag erst im Laufe der Zeit erwächst. Führungskräfte werden ohnehin geschult; wenn man dabei die für Mobbing relevanten Aspekte integriert, müssen keine zusätzlichen Kosten entstehen.

> Machtzuwachs des Betriebsrats wird befürchtet: Gegen ein solches Motiv der Geschäftsführung gibt es kein abschwächendes Argument des Betriebsrats. Eher könnte man sagen: Jede Geschäftsführung bekommt den Betriebsrat, den sie verdient. Ist dagegen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit die Arbeitsgrundlage, dann muss auch niemand die Machtfrage stellen.

#### Rechte und Pflichten zur Geltung bringen

In Deutschland existieren keine speziellen gesetzlichen Regelungen zu Mob-

bing. Gleichwohl verpflichtet § 75 Abs. 1 BetrVG sowohl den Betriebsrat als auch den Arbeitgeber, darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, mithin keine Diskriminierung stattfindet. Im zweiten Absatz ist darüber hinaus die Pflicht beider Betriebsparteien formuliert, die freie Entfaltung der Persönlichkeit aller Beschäftigten zu schützen und zu fördern. Da Mobbing die freie Entfaltung der Persönlichkeit in großem Maße hindert, kann der Betriebsrat unter Bezugnahme auf § 75 BetrVG einerseits eigene Aktivitäten rechtfertigen. Andererseits kann er den Arbeitgeber an seine diesbezüglichen Pflichten erinnern.

Im Zusammenhang mit der Mobbingproblematik stehen dem Betriebsrat zudem die Mitbestimmungsrechte des § 87 Abs. 1 Nr. 1 und Nr. 7 BetrVG zur Seite. Beide beinhalten ein

## Betriebsvereinbarung bei der Kaufhof Warenhaus AG

### Wenn man will, dann geht's

Als ein sehr positives Beispiel für eine funktionierende betriebliche Regelung gegen Mobbing und Diskriminierung soll an dieser Stelle die Gesamtbetriebsvereinbarung der Kaufhof Warenhaus AG aus Köln vorgestellt werden. Sie kam auf Initiative des Frauenausschusses beim Gesamtbetriebsrat zustande, dem entsprechende Beschwerden gemeldet worden waren. Der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, Klaus Bruns, traf in den Verhandlungen schließlich auf offene Ohren der Geschäftsleitung, die ihrerseits mit Leitbild und Integritätsgrundsätzen bereits Vorgaben für ein integeres Verhalten der Beschäftigten im Geschäftsablauf gemacht hatte.

Der Dreh- und Angelpunkt der Vereinbarung besteht in der bundesweiten Etablierung von betrieblichen Fairnessbeauftragten, die zeitnah und vertraulich als Ansprechpartner, Ratgeber und Konfliktschlichter von allen Beschäftigten in Anspruch genommen werden können. Inzwischen haben in beinahe 100 Galeria-Kaufhof-Filialen die ausgewählten Fairnessbeauftragten ihre Tätigkeit aufgenommen und sich qualifizieren lassen. So wie es aussieht, genießen sie hohe innerbetriebliche Akzeptanz und konnten in der kurzen Zeit seit Abschluss der Betriebsvereinbarung bereits in Dutzenden von Fällen belasteten Kolleginnen und Kollegen Rat geben, Konflikte schlichten oder im Einzelfall auch einen unberechtigten Mobbingvorwurf entkräften. Die zentrale Fairnesskommission, eingerichtet für örtlich unlösbare Probleme, musste jedenfalls bisher nicht tätig werden.

#### GESAMTBETRIEBSVEREINBARUNG

über partnerschaftliches Verhalten und faire Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz

##### Präambel

Diese Gesamtbetriebsvereinbarung wird zur Verhütung von Mobbing, Diskriminierung, Belästigung und sexueller Belästigung sowie für Maßnahmen und Strukturen zur konsequenten Bewältigung sozialer Übergriffe und unfairer Konfliktführung abgeschlossen.

Zweck dieser Vereinbarung ist es, der Unternehmensleitung, dem Gesamtbetriebsrat, den Betriebsräten der einzelnen Betriebsstätten sowie allen Vorgesetzten mit Personalverantwortung verbindliche Verfahrensweisen an die Hand zu geben. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geben die Vertragsparteien die Sicherheit, dass ihnen in Konfliktfällen wirkungsvoll geholfen wird.

##### 1. Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für die Mitarbeiter/innen in allen Betriebsstätten der Kaufhof Warenhaus AG. Der Schutz aller Beschäftigten gilt auch dann, wenn im Rahmen des Arbeitsverhältnisses Übergriffe durch Personen stattfinden, für die diese Vereinbarung keine rechtliche Bindung hat.

##### 2. Vorbeugung und Qualifizierung

Die Vertragsparteien verpflichten sich, Maßnahmen zur Aufklärung und Information der Beschäftigten durchzuführen.

Um die notwendige Sensibilität bei allen Beschäftigten zu fördern, wird das Thema in der innerbetrieblichen Fortbildung und in Abteilungsbesprechungen behandelt. Mobbing, sexuelle Belästigung und Konfliktmanagement sind zwingende Inhalte der Führungskräftebildungen. Der Nachweis solcher Schulungen gilt als Qualitätsmerkmal für die Be-

Initiativrecht dergestalt, dass der Betriebsrat den Arbeitgeber auffordern kann, über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung „Mobbing“ zu verhandeln. Über § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG gelangt der Betriebsrat in den Anwendungsbereich des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG). In diesem ist geregelt, dass Arbeitnehmer auch gegen psychische Belastungen während der Arbeit geschützt werden müssen. In § 2 ArbSchG wird einleitend formuliert: „Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit.“ Mobbing stellt nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen einen gravierenden Stressor im Arbeitsleben dar und ist damit ein Risikofaktor für Erkrankungen.

### Feinarbeit und Abschluss

In einer Betriebsvereinbarung ist zu regeln, wie man sozial angemessenes Verhalten fördert und wie Übergriffen vorgebeugt werden kann. Sie sollte zudem konkrete Maßnahmen und Zuständigkeiten enthalten, wenn Beschwerden erhoben werden. Das Ausformulieren der Textpassagen ist die Feinarbeit am Ende dieses Prozesses. Dies sollte nicht kleinkrämerisch erfolgen. Nicht die Länge oder die umfassende Ausleuchtung aller irgendwie denkbaren späteren Schwierigkeiten bringt in der Praxis den Erfolg. Lieber einen verzichtbaren Passus auf Wunsch der Geschäftsleitung weglassen und sich auf das Kerngeschäft der Vereinbarung konzentrieren. Formal, aber nicht weniger bedeutsam sind verbindliche Absprachen über den Schulungsanspruch von Konfliktschlichtern und/oder Vorgesetzten, die

Kostentragung sowie den räumlichen, personellen und zeitlichen Geltungsbereich.

### Ausblick

Vor einigen Jahren war von Seiten vieler Geschäftsleitungen noch zu hören: „Mobbing? Das gibt's doch gar nicht!“ Inzwischen wird anders formuliert: „Mobbing gibt es schon – bei uns doch aber nicht!?“ Der Betriebsrat muss deutlich machen, dass es auch im eigenen Betrieb Fälle von Mobbing oder schwerwiegenden Konflikten gibt, um das Tor für eine Betriebsvereinbarung „Mobbing“ im eigenen Betrieb zu öffnen. Gleichwohl ist zu bedenken, dass das Problem mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung noch nicht gelöst ist. Denn mit den Unterschriften unter die Vereinbarung beginnt die eigentliche Arbeit, dem Mobbing Paroli zu bieten. ■

setzung von Führungspositionen. In Bereichen, in denen Mobbing auftritt, werden die Vorgesetzten zur Teilnahme an derartigen Schulungen verpflichtet.

### 3. Fairnessbeauftragte im Betrieb

In den Betriebsstätten werden vom Betriebsrat und der Geschäftsleitung jeweils bis zu zwei geeignete Personen, die mit Beginn ihres Amtes qualifiziert werden, für die Funktion eines Fairnessbeauftragten bestimmt. Die Fairnessbeauftragten erfüllen diese Aufgabe während der Arbeitszeit und sind Vertrauensperson der Beschäftigten. In ihrer Funktion sind sie keiner der vertragsschließenden Seiten verpflichtet. Bei einschlägigen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sind Fairnessbeauftragte vorrangig zu berücksichtigen.

Fairnessbeauftragte können direkt als Ansprechpartner und Vertrauensperson ausgewählt werden. Sie können zu allen Konfliktfällen in den Betriebsstätten beratend hinzugezogen werden. Ihre Einbeziehung ist verpflichtend, wenn von den unmittelbar Beteiligten keine Lösung gefunden wird.

### 4. Fairnesskommission

Am Standort der Hauptverwaltung in Köln wird zur Klärung betrieblich ungelöster Konfliktfälle und zur Verhinderung und Bereinigung von Mobbing-Fällen, Belästigung, sexueller Belästigung und Diskriminierung eine Fairnesskommission, bestehend aus je zwei Mitgliedern des Gesamtbetriebsrates und zwei Vertretern der Unternehmensleitung, gebildet. Darüber hinaus soll die Fairnesskommission Maßnahmen einleiten und fördern, die geeignet sind, das soziale Miteinander der Beschäftigten zu verbessern.

Sofern die Fairnesskommission nicht zu einer mehrheitlichen Entscheidung kommt, kann jede der beiden Seiten den Direktor des Arbeitsgerichts Köln um Vermittlung ersuchen. In diesem Falle führt der Direktor des Arbeitsgerichts Köln den Vorsitz in der Fairnesskommission.

### 5. Handlungshilfe

Näheres zur Ausgestaltung des Konfliktlösungsverfahrens regelt die Handlungshilfe, die Bestandteil dieser Gesamtbetriebsvereinbarung ist. Diese Handlungshilfe soll helfen, das richtige Bewusstsein zu entwickeln, um die Probleme am Arbeitsplatz, die durch Mobbing, Belästigung, sexuelle Belästigung und Diskriminierung entstehen können, offen anzugehen.

### 6. Sanktionen

Im Falle von grober Uneinsichtigkeit oder Böswilligkeit auf einer oder beiden Seiten eines Konflikts, bei fortgesetzter Belästigung, sexueller Belästigung oder der Weiterführung von Mobbing ergreift die Unternehmensleitung angemessene betriebliche und arbeitsrechtliche Maßnahmen. Diese sind in erster Linie gegen die Verursacher von Mobbing, Diskriminierung, Belästigungen etc. zu richten. Versetzung der betroffenen Mitarbeiter/in ist erst als letztes Mittel in Betracht zu ziehen.

### 7. Inkrafttreten, Rechte der Parteien

1. Die Gesamtbetriebsvereinbarung tritt zum 01.07.2004 in Kraft und kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden.
2. Das Weisungsrecht des Arbeitgebers sowie die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Gesamtbetriebsrats und der Betriebsräte werden durch diese Vereinbarung nicht eingeschränkt.
3. Der Arbeitgeber verpflichtet sich nach näherer Abstimmung, die aus dieser Gesamtbetriebsvereinbarung entstehenden Kosten zu tragen, sofern nicht andere Träger dafür aufkommen (z.B. Beratungsstellen, Krankenkasse).
4. Sollten einzelne Bestimmungen dieser Gesamtbetriebsvereinbarung rechtlich unwirksam sein, so berührt dies nicht die Wirksamkeit aller anderen Absprachen. Für unwirksame Bestimmungen werden die Vertragsparteien inhaltlich nahekommende rechtswirksame Ersatzregelungen treffen. ■