

**Beobachter**  
ZUM THEMA

IRMTRAUD BRÄUNLICH KELLER

**Mobbing am Arbeitsplatz –  
wie wehre ich mich?**



## **Mobbing am Arbeitsplatz – wie wehre ich mich?**

Beobachter-Edition  
3., überarbeitete Auflage, 2017  
© 2006 Ringier Axel Springer Schweiz AG  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.beobachter.ch](http://www.beobachter.ch)

Herausgeber: Der Schweizerische Beobachter, Zürich  
Lektorat: Käthi Zeugin, Zürich  
Reihenkonzept: [fraufederer.ch](http://fraufederer.ch)  
Umschlagillustration: illuminueller  
Satz: Bruno Bolliger, Losone  
Druck: CPI Books GmbH, Ulm

ISBN 978-3-03875-034-5



Zufrieden mit den Beobachter-Ratgebern?  
Bewerten Sie unsere Ratgeber-Bücher im Shop:  
[www.beobachter.ch/shop](http://www.beobachter.ch/shop)

Mit dem Beobachter online in Kontakt:



[www.facebook.com/beobachtermagazin](http://www.facebook.com/beobachtermagazin)



[www.twitter.com/BeobachterRat](http://www.twitter.com/BeobachterRat)



IRMTRAUD BRÄUNLICH KELLER

# Mobbing am Arbeitsplatz – wie wehre ich mich?

Ein Ratgeber aus der Beobachter-Praxis

**Beobachter**  
EDITION

## Die Autorin

**Irmtraud Bräunlich Keller**, lic. rer. pol., ist Redaktorin und Arbeitsrechtsspezialistin beim Beobachter. Sie ist Autorin der Beobachter-Ratgeber «Arbeitsrecht», «Flexibel arbeiten; Temporär, Teilzeit, Freelance» und «Job weg – meine Rechte» sowie Koautorin von «Fair qualifiziert», «OR für den Alltag» und «Plötzlich Chef».

Stand Gesetze und Rechtsprechung: März 2017



### **Download-Angebot zu diesem Buch**

Die Musterbriefe im Anhang sowie die Checklisten und das Mobbingtagebuch stehen online bereit zum Herunterladen und selber Bearbeiten: [www.beobachter.ch/download](http://www.beobachter.ch/download) (Code 0345).

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	11
----------------------	----

## **1** Was ist Mobbing? .....

<b>Mobbing – ein Modebegriff und was dahintersteckt</b> .....	14
---	----

Die Definition der Fachleute .....	14
------------------------------------	----

Die Wurzeln des Übels .....	16
-----------------------------	----

<b>Das Opfer und seine Situation</b> .....	19
--	----

Jeder kann ins Abseits geraten .....	19
--------------------------------------	----

Folgen von Mobbing .....	21
--------------------------	----

Die Sicht von aussen: Alles nur Einbildung? .....	22
---	----

Werden Sie gemobbt? .....	24
---------------------------	----

*Mobbingopfer erzählen – Laura L.:*

<i>«Ich hatte das Gefühl: Ich bin niemand und kann nichts.»</i> .....	27
---	----

## **2** Mobbing vorbeugen und stoppen .....

<b>Wehret den Anfängen</b> .....	34
----------------------------------	----

So können Sie vorbeugen .....	35
-------------------------------	----

Beachten Sie frühe Warnsignale .....	37
--------------------------------------	----

Analysieren Sie die Situation .....	38
-------------------------------------	----

Führen Sie ein Tagebuch .....	40
-------------------------------	----

Achten Sie auf den Informationsfluss .....	42
--	----

Nehmen Sie die eigene Rolle unter die Lupe .....	43
--	----

<b>Aussprache statt Eskalation</b> .....	47
Das Gespräch mit den Widersachern .....	48
Beim Vorgesetzten Unterstützung holen .....	50
Wenn der Chef mobbt .....	52
Moderne Gefahr: Cyber-Mobbing .....	56

<b>Tragen Sie Ihrer Gesundheit Sorge</b> .....	59
Kraft schöpfen in der Freizeit .....	59
Kämpfen oder fliehen? .....	60

*Mobbingopfer erzählen – Fabian P.:*

*«Ich war nicht bereit, die ‹Götter› in unserer*

*Firma anzubeten.»* .....

### **3** **Mobbing und Recht** .....

#### **Verletzung der Persönlichkeit – wie kann man sich wehren?** .....

Ihr Anspruch auf Schutz .....	71
Sammeln Sie Beweise .....	72
Den Arbeitgeber schriftlich mahnen .....	73
Die Arbeit verweigern? .....	74
Schadenersatz und Genugtuung fordern .....	74
Angst vor einer Kündigung? .....	75

#### **Vertragsbruch und Machtmissbrauch** .....

Grundregel: Verträge sind einzuhalten .....	78
Immer weniger Arbeit .....	79
Gegen Ihren Willen versetzt .....	80
Weniger qualifizierte Arbeit als vereinbart .....	81

Auf unzulässige Weise überwacht .....	82
Unfair kritisiert und beurteilt .....	83
«Man» hat sich über Sie beschwert .....	85
Der Arbeitgeber verlangt Schadenersatz .....	86
Wenn es gütlich nicht geht: der Rechtsweg.....	87

<b>Diskriminierung und sexuelle Belästigung</b> .....	89
Diskriminierung und Mobbing .....	90
Schutz vor sexueller Belästigung .....	91
Wenn keine Einigung möglich ist .....	93

<b>Mobber zur Verantwortung ziehen</b> .....	97
Machen sich Mobber strafbar? .....	98
Strafantrag: nur in krassen Fällen sinnvoll .....	100

## **4** Wenn Mobbing krank macht ..... 103

<b>Was tun bei gesundheitlichen Problemen?</b> .....	104
Ärztliche Hilfe holen .....	104
Unsichtbares Leiden .....	105

<b>Ihr Lohnanspruch bei Arbeitsunfähigkeit</b> .....	107
Wie hoch ist der Krankenlohn? .....	108
Das gilt, wenn Sie länger krank sind .....	109

<i>Mobbingopfer erzählen: Brigitte R.:</i>	
«Ich bin stolz, dass ich mich gewehrt habe.» .....	110



<b>5 Kündigung?</b> .....	117
<b>Die allgemeinen Kündigungsregeln</b> .....	118
Kein wirksamer Schutz vor Entlassung .....	118
Die korrekte ordentliche Kündigung .....	119
Als Mobbingopfer selber kündigen? .....	120
Wenn Arbeitslosigkeit droht .....	121
Sofort gehen – ist das möglich? .....	122
<b>Wenn der Arbeitgeber kündigt</b> .....	123
Schützende Kündigungssperrfristen .....	124
Die missbräuchliche Kündigung .....	127
Wann darf der Arbeitgeber fristlos kündigen? .....	130
Vertragsauflösung im gegenseitigen Einverständnis .....	131
<b>Blick nach vorn – die Zukunft anpacken</b> .....	134
Rasch eine neue Stelle suchen .....	134
Kämpfen lohnt sich: das Arbeitszeugnis .....	136
Worauf achten bei Referenzauskünften? .....	137
Mobbing verarbeiten .....	138
<b>6 So beugen Firmen Mobbing vor</b> .....	141
<b>Die Verantwortung der Chefs</b> .....	142
Wenn Vorgesetzte versagen .....	142
Motivation und Produktivität leiden .....	144
<b>Prävention: geeignete Massnahmen im Betrieb</b> .....	144
Die Zufriedenheit der Mitarbeiter erfassen .....	145
Ein schriftliches Leitbild erarbeiten .....	147
Anlaufstellen schaffen .....	148

<b>Eingreifen: Probleme früh ansprechen</b> .....	150
Professionelle Berater beiziehen .....	150
Vom Umgang mit Mobbingopfern .....	153

**7 Mobbing in der Gerichtspraxis** ..... 157

<b>Mobbingprozesse – ein Überblick</b> .....	158
Unterschiede zwischen Deutschschweiz und Romandie .....	159
Urteile des Bundesgerichts .....	159
Kantonale Urteile .....	174

*Mobbingopfer erzählen – Paul F.:*  
*«Am schlimmsten war, nicht zu verstehen,  
was geschah.»* ..... 182

**Anhang** ..... 189

Musterbriefe .....	190
Adressen und Links .....	194
Literatur .....	197



# Vorwort

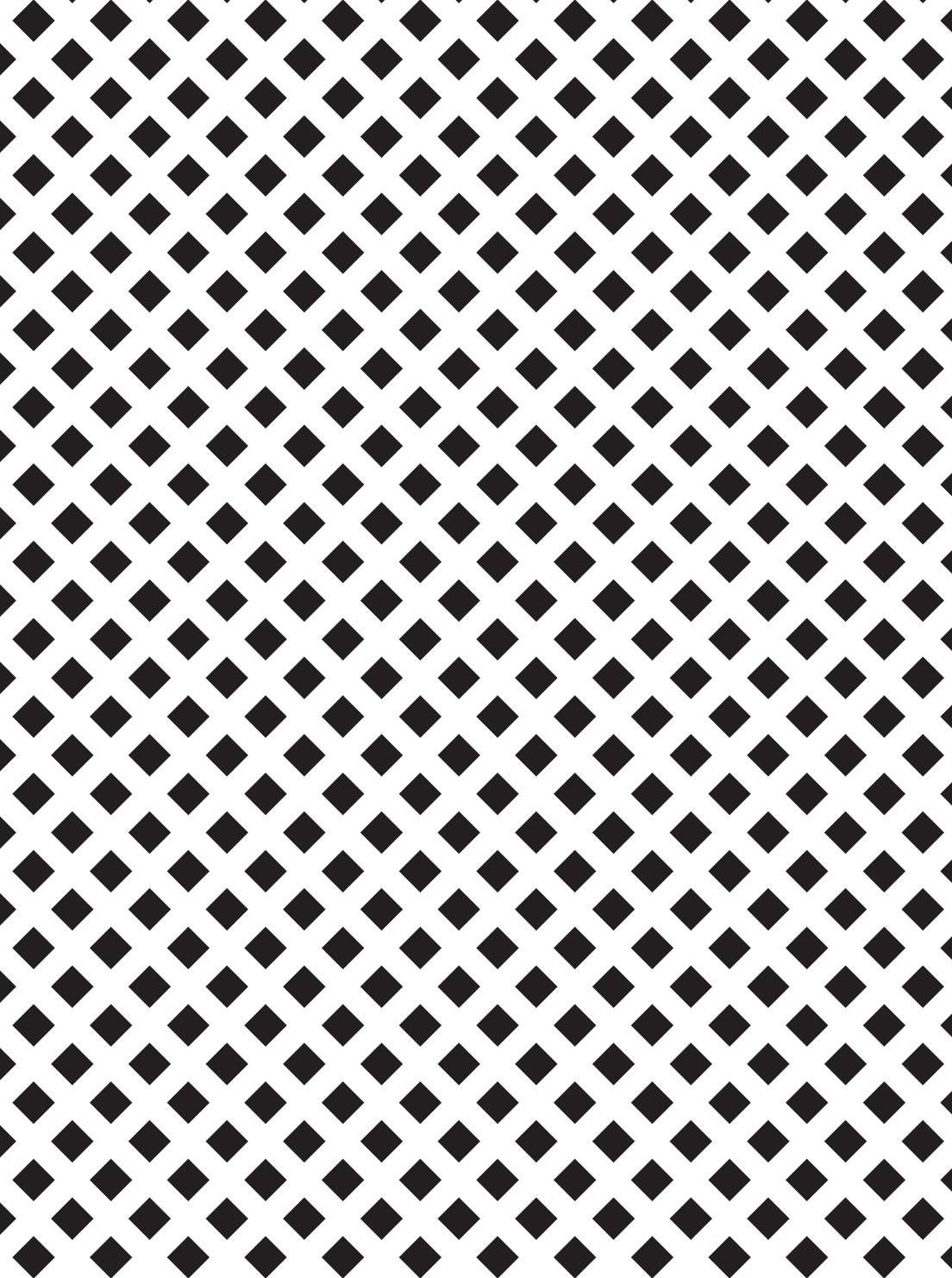
Gezielte Schikanen, abschätzigte Bemerkungen, unfaire Kritik, fiese Machenschaften aller Art – Mobbing hat viele Gesichter. Studien haben ergeben, dass gegen zehn Prozent aller Arbeitnehmenden Psychoterror und Ausgrenzung am Arbeitsplatz erleben. Die Folgen sind nicht selten gesundheitliche Störungen, ein kaputtes Selbstwertgefühl, Stellenverlust und Arbeitslosigkeit.

Auch ans Beobachter-Beratungszentrum wenden sich regelmässig Ratsuchende, die an ihrem Arbeitsplatz ausgegrenzt und gedemütigt werden. «Der neue Chef wollte mich von Anfang an weghaben», heisst es dann etwa. Oder: «Ich werde ständig kritisiert. Aber was ich anders machen soll, erklärt mir niemand.»

Dieser Ratgeber leistet Erste Hilfe. Er informiert einerseits Betroffene, unsterstützt sie und zeigt ihnen Wege, wie sie sich wehren können. Andererseits erfahren Führungspersonen, welche zentrale Rolle ihnen bei der Entstehung und vor allem bei der Verhinderung von Mobbing zukommt. Und schliesslich erklärt das Buch auch, worauf es ankommt, wenn nichts anderes übrig bleibt, als die Stelle zu wechseln und sich neu zu orientieren.

Mobbing verursacht nicht nur sehr viel Leid, sondern auch horrenden betriebs- und volkswirtschaftliche Kosten. Dass es im Interesse aller liegt, destruktive Vorgänge in der Arbeitswelt zu verhindern und fair und respektvoll miteinander umzugehen, das ist die Hauptbotschaft dieses Buches.

Irmtraud Bränlich Keller  
im April 2017





# 1

Was ist Mobbing?

# Mobbing – ein Modebegriff und was dahintersteckt

**Mobbing ist ein Modewort und – so scheint es – in aller Munde. Gemobbt wird am Arbeitsplatz, in Schulklassen und Vereinen. Zählungen haben ergeben, dass von allen Ratsuchenden, die sich mit arbeitsrechtlichen Fragen ans Beobachter-Beratungszentrum wenden, rund zehn Prozent über Mobbing klagen. Was aber ist Mobbing?**

Das Wort leitet sich vom Englischen «to mob» ab und bedeutet «jemanden anpöbeln, über jemanden herfallen». Der Begriff Mobbing wurde in den 1970er-Jahren vom Verhaltensforscher Konrad Lorenz für Angriffe verwendet, die Gruppen von Tieren gegen ein einzelnes Tier praktizieren, um es zu verscheuchen. Später wurde das Wort vom deutsch-schwedischen Arbeitspsychologen Heinz Leymann aufgegriffen, der als Begründer der modernen Mobbingforschung gilt (siehe Literaturverzeichnis). Er untersuchte als Erster systematische destruktive Vorgänge in der Arbeitswelt, die auf das Schikanieren von Mitarbeitenden hinauslaufen, mit dem Ziel, diese fertigzumachen und schliesslich aus dem Job zu drängen. Geht Mobbing von Vorgesetzten aus, spricht man auch von Bossing.

## Die Definition der Fachleute

Leymann und nach ihm andere Wissenschaftler haben den Begriff Mobbing definiert. Übereinstimmend haben sie festgehalten, dass es sich bei Mobbing um Feindseligkeiten handelt, die über einen länge-

ren Zeitraum ausgeübt werden und sich gegen eine bestimmte Person oder Gruppe wenden. Vereinzelt Vorfälle und Übergriffe sowie Auseinandersetzungen zwischen gleich starken Kontrahenten sind kein Mobbing. Ebenso wenig das gelegentliche Ausrasten des cholerischen Chefs, das immer wieder mal einen anderen Mitarbeiter trifft. Es sind nicht die einzelnen Vorkommnisse, die das Mobbing ausmachen, sondern ihre Gesamtheit – die Summe aller belastenden Handlungen über einen längeren Zeitraum hinweg.



**KATHRIN F., 49-JÄHRIG**, arbeitet seit 22 Jahren als geschätzte Fachkraft im selben Betrieb. Doch dann übernimmt ein neuer Chef die Abteilung und beginnt ein Verhältnis mit der jungen Arbeitskollegin. Seither fühlt sich Frau F. schikaniert, ausgegrenzt und belächelt. Interessante Arbeiten werden ihr weggenommen und der jungen Kollegin zugeschant. Der Chef hat an allem etwas auszusetzen, und die herablassenden Bemerkungen der Kollegin sind zutiefst verletzend. Nach anderthalb Jahren ist Katrin F. mit ihren Kräften am Ende, schläft nicht mehr und hat Angst, am Morgen zur Arbeit zu gehen. Schliesslich kündigt sie, ohne zu wissen, ob sie überhaupt die Kraft aufbringen wird, eine neue Stelle zu suchen.

---

## **DAS IST MOBBING**

«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. Das Opfer ist oft in einer Situation, in der jede Einzelhandlung unter Umständen als zulässig zu beurteilen ist, jedoch die Gesamtheit der Handlungen zu einer Destabilisierung des Opfers und bis zu dessen Entfernung vom Arbeitsplatz führen kann.» (Definition des Bundesgerichts)

---



## Die fünf Formen der Schikane

Mobbing kommt in den verschiedensten Formen vor. Vor allem in der Anfangsphase können die Betroffenen nur schwer einordnen, ob es sich um Zufälle oder gezielte Attacken handelt. Ausserdem lassen sich Mobber die unterschiedlichsten Gemeinheiten einfallen. Das Geschehen ist somit völlig unberechenbar. Heinz Leymann unterschied fünf Arten von Mobbinghandlungen:

- **Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen:** nicht ausreden lassen, Informationen vorenthalten oder falsche Informationen weitergeben, «wie Luft» behandeln
- **Angriffe auf die sozialen Beziehungen:** allgemeine Kontaktverweigerung, nicht grüssen, Isolierung des Opfers, Versetzung an einen abgelegenen Arbeitsplatz
- **Angriffe auf das soziale Ansehen:** Gerüchte verbreiten, Beleidigungen, öffentliches Blossstellen, abschätzige Bemerkungen über Privatleben oder Aussehen der gemobbten Person
- **Angriffe auf die Qualität der Berufs- oder Lebenssituation:** schikanöse oder erniedrigende Arbeitszuweisung, ungerechtfertigte Kritik an Arbeitsweise und Leistung, Entziehen wichtiger Aufgaben
- **Angriffe auf die Gesundheit:** Tätlichkeiten, Arrangieren von Unfällen, sexuelle Belästigung

Gemäss Leymann handelt es sich um Mobbing, wenn derartige Handlungen mindestens einmal in der Woche und seit mindestens einem halben Jahr vorkommen (siehe auch Fragebogen auf Seite 25).

## Die Wurzeln des Übels

Es gibt Fachleute in spezialisierten Beratungsstellen, die das Wort Mobbing nicht gern verwenden. Denn es klingt nach «Täter» und «Opfer», nach klarer Schuldzuweisung, nach einem Konzept also, das

für die Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz oft nicht hilfreich ist. Tatsächlich ist die Ursache für Gehässigkeiten und Spannungen am Arbeitsplatz nicht immer nur bei klar identifizierbaren Bösewichten zu suchen. In der Regel spielen verschiedene Ursachen zusammen.

### **Ein Sündenbock muss her**

Wo verschiedene Menschen gemeinsam in einem Betrieb arbeiten, gibt es Reibereien, Konflikte, Stress und mitunter auch verbale Entgleisungen und Wutausbrüche. Das ist normal. Werden die Probleme ernst genommen und aktiv angegangen, lassen sie sich in der Regel lösen und können sogar positive Impulse liefern. Doch Konflikte am Arbeitsplatz werden häufig als störend empfunden. Die Versuchung ist gross, sie zu ignorieren oder von der sachlichen auf die persönliche Ebene zu verschieben. Anstatt das Problem direkt anzugehen, ist es einfacher, einem Sündenbock die Verantwortung zuzuschieben.



### **DER FIRMA X STEHT EINE UMORGANISATION BEVOR.**

Aufgaben werden neu verteilt, Abteilungen umstrukturiert. Zwei Mitarbeiter haben sachliche Bedenken und fürchten um ihre Arbeitsplätze. Sie äussern ihre Vorbehalte, präsentieren Gegenkonzepte. Anstatt diese Ängste ernst zu nehmen und ihnen mit sachlichen Argumenten zu begegnen, beginnen die Vorgesetzten einen Kleinkrieg gegen die «Rebellen». Der Geschäftsführer macht sich lustig über sie, bezeichnet sie als «unsere beiden Ewiggestrigen», hetzt die Befürworter der neuen Organisationsstruktur gegen sie auf und stellt die Qualität ihrer Arbeit infrage. Das eigentliche Problem, die möglichen Schwächen der Neuorganisation, wird nicht thematisiert.

### **Ungelöste Probleme und Konflikte**

Ursache für Mobbing sind also häufig ungelöste Probleme. Dabei gibt es die unterschiedlichsten Varianten. Hier ein paar Beispiele:

- **Mangelhafte Strukturen:** Wo keine klaren Pflichtenhefte und Kompetenzverteilungen existieren, sind Mitarbeitende versucht, ihr «Gärtchen» selbst abzustecken, Seilschaften zu bilden und ihre Position mit unlauteren Mitteln zu verteidigen.
- Zunehmender **Leistungs- und Kostensparndruck** verhindert ein «Wirgefüh» und führt zu Konkurrenzdenken und Ellenbogenmentalität, mitunter sogar zu Verdrängungskämpfen.
- Häufige Mobber sind **inkompetente oder unsichere Chefs**, die sich von fähigen, dynamischen Mitarbeitenden bedroht fühlen. Anstatt die Qualitäten kompetenter Mitarbeiter im Interesse der Firma zu nutzen, ziehen sie es vor, deren Ideen abzuwürgen, sie zu bremsen und mit unsachlicher Kritik zu verunsichern. Dabei werden häufig gerade besonders gute Leute demontiert und fertiggemacht.
- Mitunter ist Mobbing auch ein **Ablenkungsmanöver:** Mobber haben häufig eine negative Einstellung zur Leistung. Anstatt sich selber anzustrengen, machen sie lieber andere schlecht.
- **Schlecht durchgeführte und kommunizierte Veränderungsprozesse** (Umorganisationen, Chefwechsel, Fusionen) führen zu Unruhe, brodelnder Gerüchteküche, Gerangel um die «besten Plätze» – nicht immer mit fairen Mitteln.
- Auch **Führungskräfte können gemobbt werden.** Für Untergebene, die selbst gern Chef geworden wären, gibt es zahlreiche Möglichkeiten, dem Neuen in den Rücken zu fallen und seine Vorhaben zu torpedieren.



**INFO** *Beim Mobbing geht es nie darum, einen Konflikt zu lösen. Im Gegenteil: Die andere Partei soll niedergemacht und ausgeschaltet werden. Dass diese destruktiven Vorgänge möglich werden, ist nicht nur die Schuld der Mobber selbst. Verantwortung tragen auch alle Kollegen, die schweigend zusehen, sowie die Vorgesetzten, die – obwohl sie es in der Hand hätten – nichts unternehmen, um die üblen Machenschaften zu stoppen.*

# Das Opfer und seine Situation

**Mobbing kann jeden und jede treffen. Das typische Mobbingopfer gibt es nicht. Betroffen sind Männer und Frauen jeglichen Alters, unabhängig vom beruflichen Status, Aussehen und Zivilstand.**

Mobbing ist kein Frauenproblem, wie häufig vermutet wird. Allerdings wenden sich deutlich mehr Frauen als Männer an spezialisierte Beratungsstellen. Männer neigen eher dazu, ihre Probleme allein lösen zu wollen.

## Jeder kann ins Abseits geraten

Es trifft nicht zu, dass nur überempfindliche Menschen oder «geborene Opfer» unter Mobbing leiden. Zwar laufen schwächere Personen, die besonders harmoniebedürftig sind und Mühe haben, für ihre Interessen einzutreten, eher Gefahr, gemobbt zu werden. Aber nicht nur sie: Untersuchungen haben gezeigt, dass Personen, die sich in irgendeiner Form von ihren Kolleginnen und Kollegen unterscheiden, eher zu Mobbingopfern werden. So werden Menschen mit Behinderung, Homosexuelle und Ausländer besonders häufig gemobbt. Die einzige Frau unter lauter Männern ist ebenfalls eine mögliche Zielscheibe. Bekannt wurden sowohl in Deutschland wie in der Schweiz Fälle von Polizistinnen, die von ihren männlichen Kollegen massiv gemobbt wurden (siehe auch Urteil auf Seite 179).

Anders als die anderen ist aber auch der Ältere unter den Jungen, die besonders Attraktive unter den Durchschnittstypen, die Neue unter den Altgedienten oder der besonders Tüchtige, der den beschau-

lichen Büroalltag seiner weniger engagierten Kollegen zu stören droht. Häufige Mobbingopfer sind zudem Personen, die sich erlaubt haben, auf Missstände innerhalb des Betriebs hinzuweisen, sogenannte Whistleblower. Gegen Mobbing ist niemand gefeit.



**WALTER P. BERICHTET:** «Ich hatte das Glück, relativ früh meinen Traumjob zu finden, und habe dann über 20 Jahre im gleichen Betrieb gearbeitet. Leider blieb mir zuletzt nichts anderes übrig, als zu gehen. Nie hätte ich gedacht, dass man mir meine Arbeit so vermiesen könnte. Früher war ich ein geschätztes Teammitglied und hatte dank meiner Erfahrung eine Art Sonderstellung. Mit den Kollegen verband mich ein freundschaftliches Verhältnis. Doch dann gab es Personalwechsel, jüngere Leute kamen und ich fühlte mich immer mehr als Aussenseiter. Meine Betriebstreue galt plötzlich als Sesselkleberei und Zeichen mangelnder Dynamik. Bei der Verteilung interessanter Aufgaben wurde ich übergangen. Meine Vorschläge wurden belächelt oder ignoriert. Ich kam mir vor wie eine Altlast, die man notgedrungen mitschleppt. Schliesslich musste ich die Konsequenzen ziehen, um nicht krank zu werden.»

### **Soziale Berufe: erhöhtes Mobbingrisiko**

Studien haben ergeben, dass in sozialen Berufen sowie auch in der öffentlichen Verwaltung Mobbing besonders häufig vorkommt. So ergab eine Erhebung in Deutschland, dass Mobbing im Gesundheits- und Sozialbereich siebenmal häufiger vorkommt als in anderen Branchen.

Dies entspricht auch den täglichen Erfahrungen des Beobachter-Beratungszentrums. Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass Fachleute im Sozialbereich eine menschlich sehr anspruchsvolle Arbeit ausführen und grosse Verantwortung tragen, gleichzeitig aber einem hohen Kostenspardruck ausgesetzt sind. «In unsere Beratung kam eine leitende Pflegeangestellte, die in ihrer Abteilung 16 Vakan-