

Stadt München befragt Mitarbeiter zum Thema Mobbing und bekommt gute Noten für ihre Dienstvereinbarung

„Thema Mobbing besitzt hohen Stellenwert in der Mitarbeiterschaft“

München – Jeder neunte Deutsche wird, hochgerechnet auf die Lebensarbeitszeit, einmal in seinem Berufsleben Mobbing-Opfer. Nicht nur psychisch labile Menschen sind von Mobbing betroffen. Jeder kann zum Mobbing-Opfer werden. Aktuell gelten 800.000 Deutsche, immerhin 2,7 Prozent aller Arbeitnehmer, als Opfer (so die erste deutsche Mobbing-Studie im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums).

Die Studie bestätigt überdies: Mobbing ist kein betrieblicher Einzelfall, Mobbing ist ein volkswirtschaftliches Problem. Ein teures noch dazu: Geschätzte 15,3 Milliarden Euro Schaden entstehen für deutsche Betriebe und öffentliche Verwaltungen. Denn wo gemobbt wird, wird weniger gearbeitet. Die Opfer können sich nicht mehr konzentrieren, die Fehlerquote steigt. Auch die „Täter“ haben den Kopf nicht bei der Arbeit. Fehlzeiten, Kündigungen, Qualitätseinbußen und ein beschädigtes Firmenimage verursachen erhebliche Kosten.

Eine Dienstvereinbarung gegen Mobbing und Schikane

Bei der Landeshauptstadt München beschäftigen wir uns seit vielen Jahren damit, wie gegen Mobbing vorgegangen werden kann. 1996 befasste sich der Stadtrat erstmals dezidiert mit dem Thema. Seit 1997 hat die Stadt als eine der ersten öffentlichen Verwaltungen überhaupt eine Dienstvereinbarung (DV) gegen Mobbing, die Rechte und Pflichten von Mitarbeitern und Vorgesetzten unter Einbeziehung der Personalvertretung detailliert festlegt. Mit ihrer Neufassung 2001 betont die Dienstvereinbarung verstärkt ihren präventiven Charakter. Das Regelwerk gilt nunmehr schon im Vorfeld von Mobbing, wir haben hierfür den Begriff „Schikane“ gewählt.

Was verstehen wir unter Mobbing und Schikane?

Wenn Menschen zusammenkommen, gibt es immer Konflikte, die möglicherweise in Mobbing ausarten können. In der Praxis stellt sich häufig die Frage: Handelt es sich wirklich schon um Mobbing oder schwelt hier lediglich ein (eher üblicher) Arbeitsplatzkonflikt? Wir nennen in unserer Dienstvereinbarung die fünf Kategorien von Mobbinghandlungen und erläutern diese anhand von Beispielen, an denen sich die Beschäftigten und auch wir selbst uns orientieren können: „Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen“, „Angriffe auf die sozialen Beziehungen“, „Angriffe auf das soziale Ansehen“, „Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation“, „Angriffe auf die Gesundheit“.

Die Münchner Verfahrensschritte

Den Mitarbeitern wird in der DV zugesichert, dass sie sich „ohne Sanktionen oder nachteilige Auswirkungen auf den beruflichen Werdegang befürchten zu müs-

sen“, bei ihren Vorgesetzten beschweren können. Personal- und Schwerbehindertenvertretungen, die Gleichstellungsstelle für Frauen, die Psychosoziale Beratungsstelle und der Betriebsärztliche Dienst, aber auch die Rechtsabteilung des Personal- und Organisationsreferates garantieren Beratung und Unterstützung.

Diese Anlaufstellen können (sofern die Betroffenen zustimmen) auch einen runden Tisch einberufen, um den Konflikt gemeinsam zu lösen. Die Verantwortung für die Konfliktlösung hat aber in jedem Fall weiterhin der Vorgesetzte. Er muss sich bei einem Mobbing-Fall an die in der Dienstvereinbarung detailliert beschriebenen fünf Schritte halten:

- Besteht der Verdacht, dass zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemobbt werden könnte, haben Vorgesetzte bei uns unverzüglich Einzelgespräche mit den Beteiligten zu führen. Betroffene wenden sich an die unmittelbaren oder nächsthöheren Vorgesetzten.
- In einem zweiten Schritt werden gemeinsam schnellstmöglich Lösungsmöglichkeiten gesucht. Manchmal reichen vermittelnde und schlichtende Gespräche zwischen den Beteiligten. Oft reicht es Arbeitsbedingungen zu verbessern. Auch organisatorische Maßnahmen sind mögliche „Mobbing-Killer“.
- Hat man sich auf eine Konfliktlösungsstrategie geeinigt, müssen diese die Vorgesetzten in einem dritten Schritt sofort umsetzen.
- Führen alle Gespräche, Angebote und ergriffenen Maßnahmen entweder aus der Sicht der Betroffenen oder der Vorgesetzten in einem Zeitraum von 4 bis 6 Wochen aber zu keinem Erfolg, können sich die Betroffenen in einem vierten Schritt schriftlich an die nächsthöheren Vorgesetzten wenden.
- Diese nächste Instanz unternimmt in einem fünften Schritt so schnell wie möglich einen letzten Einigungsversuch. Wenn dieser ebenfalls scheitert, und auch in höheren Führungsebenen der Konflikt nicht gelöst werden kann, können die Beteiligten professionelle Hilfe in Anspruch nehmen - dies kann die städtische Psychosoziale Beratungsstelle oder eine geeignete externe Stelle sein. Die Kosten übernimmt der Dienstherr.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt müssen die Rechtsabteilung, wegen etwaiger juristischer bzw. dienstaufsichtlicher Konsequenzen, die Personalbetreuung zur Prüfung geeigneter organisatorischer Lösungen oder die zuständigen Stellen im Arbeitsumfeld eingeschaltet werden.

Die genannten Verfahrensschritte sind innerhalb bestimmter Fristen zu durchlaufen. Nehmen Vorgesetzte ihre Aufgaben nicht wahr, stellt dies eine Dienstpflichtverletzung dar, die disziplinar- und arbeitsrechtlich verfolgt werden kann. In den Fällen, in denen es uns nicht gelingt, Mobbing-Handlungen eindeutig nachzuweisen, in denen aber an den vorgetragenen Klagen und Beschwerden

offensichtlich etwas ‚dran‘ zu sein scheint und die Arbeitsplatzsituation unerträglich geworden ist, wird für die Opfer ein neues Betätigungsfeld gesucht beziehungsweise diese werden bei Bewerbungen auf andere Stellen unterstützt. Auch wenn eine Umsetzung von einigen Betroffenen im Einzelfall als ungerecht empfunden werden mag, kann sie dennoch zum Schutz des Beschäftigten und aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers heraus geboten sein.

Werden Mobbing-Handlungen nachgewiesen, kommen neben den in der Dienstvereinbarung festgelegten Sanktionen (Umsetzungen, Entbindung eines Vorgesetzten von Führungsaufgaben) selbstverständlich auch die üblichen beamten- und arbeitsrechtlichen Schritte in Betracht (Missbilligungen, Verweise, Abmahnungen usw.).

Mitarbeiterbefragung 2002/2003

Nach einer Probephase von 1997 bis 1999 sollte uns jetzt eine breit angelegte Befragung weiteren Aufschluss darüber geben, wo wir mit unserer „verbesserten“ Dienstvereinbarung stehen.

Wir haben zu diesem Zweck stadtweit rund 4000 Fragebögen an die Mobbing-Anlaufstellen und zufällig ausgewählte Beschäftigte verschickt. Wir wollten dabei wissen: Ist Mobbing für die Beschäftigten ein Thema? Ist es ein betriebliches Problem, das jeden und jede betreffen kann? Wir wollten auch erfahren, ob unsere Dienstvereinbarung notwendig, verständlich und ausreichend ist.

Die Rücklaufquote betrug insgesamt fast 34 % bei den Beschäftigten, bei den Anlaufstellen rund 46 %. Die Auswertung durch das Statistische Amt der Landeshauptstadt und der Münchner Arbeitsgemeinschaft für angewandte Sozialforschung hat folgende Ergebnisse erbracht:

Mobbing ist ein Thema für die Beschäftigten

Drei Viertel der Befragten haben sich schon mit dem Thema Mobbing beschäftigt und zwar hauptsächlich durch Gespräche im Kollegenkreis und Medienberichterstattungen.

Führungskräfte geben wesentlich häufiger als Beschäftigte ohne Führungsaufgaben an, sich mit dem Thema schon näher auseinandergesetzt zu haben. Sie stehen allerdings aufgrund ihrer Funktion und ihrer Aufgaben bei uns auch stärker in der Pflicht, sich damit zu beschäftigen.

ArbeiterInnen haben sich wesentlich seltener als die anderen Beschäftigtengruppen mit dem Thema auseinandergesetzt.

Die weiblichen und männlichen Beschäftigten unterscheiden sich bei der Auseinandersetzung mit dem Thema insoweit, als Frauen wesentlich häufiger Veröffentlichungen nennen als ihre männlichen Kollegen; die männlichen Beschäftigten haben sich tendenziell etwas häufiger in Gesprächen mit KollegInnen oder Vorgesetzten mit dem Thema Mobbing auseinandergesetzt. Diese Ergebnisse stehen im Widerspruch zu dem Klischee, dass sich Frauen vor allem in der sozia-

len Interaktion austauschen und Männer sich eher lesend Informationen beschaffen.

Mobbing ist ein betriebliches Problem, das jede/n betreffen kann

Am meisten Zustimmung erhalten die Aussagen:

- Mobbing verletzt die persönliche Würde und zerstört die berufliche Identität (99,4 %)
- Mobbing wirkt sich negativ auf die Gesundheit der Betroffenen aus (99 %)
- Mobbing findet bewusst und unbewusst statt (92,7 %)
- Auch Führungskräfte können Opfer von Mobbing ihrer MitarbeiterInnen sein (93,6 %)
- Ein schlechtes Arbeitsklima ist der Nährboden für Mobbing (97,1 %)

Am wenigsten Zustimmung erhalten die Aussagen:

- Mobbing findet nur auf den unteren Hierarchieebenen statt (13 %)
- Mobbing ist ein individuelles Problem und betrifft nicht jeden (47,3 %)
- Frauen sind von Mobbing häufiger betroffen als Männer (61 %)

Die Aussagen, die am wenigsten Zustimmung erhalten, beziehen sich alle auf verharmlosende, einschränkende Aussagen. Die geringe Zustimmung bedeutet im Umkehrschluss, dass Mobbing nach Meinung der Befragten ein generelles Problem ist, das sich nicht auf bestimmte Gruppen oder den einzelnen reduzieren lässt.

Die Dienstvereinbarung bekommt von denjenigen, die sie gelesen haben, gute Noten: Sie ist notwendig, verständlich und ausreichend.

Drei Viertel halten eine verbindliche Dienstvereinbarung zur Bekämpfung von Mobbing/Schikane für notwendig. Unter denjenigen, die die Dienstvereinbarung nicht für notwendig halten, sind die männlichen Beschäftigten wesentlich stärker vertreten als die weiblichen.

Fast alle finden die Dienstvereinbarung verständlich und nachvollziehbar. Vier von fünf halten sie für ausreichend. Bei dieser Frage zeigt sich eine geschlechtsspezifische Beantwortungstendenz: Die weiblichen Befragten bejahen sowohl die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit als auch den ausreichenden Umfang uneingeschränkter, d.h. sie antworten häufiger mit „ja“ und seltener mit „eher ja“ als die männlichen Befragten.

ArbeiterInnen äußern sich deutlich kritischer als die anderen Beschäftigtengruppen: Sehr viel weniger von ihnen halten die Dienstvereinbarung für ausreichend. Auch die Nachvollziehbarkeit wird wesentlich häufiger verneint und die Verständlichkeit schneidet ebenfalls etwas schlechter ab.

Die Dienstvereinbarung erfüllt wichtige Funktionen: Sie regt zum Nachdenken an und bietet Lösungsstrategien.

Mehr als drei Viertel der Befragten haben durch die Dienstvereinbarung einen Denkanstoß erhalten, über das eigene Verhalten, das der KollegInnen und das der Vorgesetzten nachzudenken. Führungskräfte geben etwas häufiger als die übrigen Beschäftigten an, durch die Dienstvereinbarung einen Anstoß zum Nachdenken erhalten zu haben; die Gruppe der ArbeiterInnen wiederum sehr viel häufiger als die übrigen Beschäftigtengruppen.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten gesteht der Dienstvereinbarung in hohem Maße „Werbeeigenschaften“ für die eigene Sache und echtes Konfliktlösungspotenzial zu. Sie halten die neue Dienstvereinbarung für geeignet

- MitarbeiterInnen für das Thema aufgeschlossen zu machen (87,1 %)
- Den Betroffenen wirksam helfen zu können (78,7 %)
- Konflikte konstruktiv zu lösen (75,2 %)

Vergleichsweise am wenigsten Beschäftigte halten die Dienstvereinbarung als Präventionsmaßnahme für geeignet, aber immerhin noch mehr als die Hälfte sieht einen Präventionseffekt (57,3 %).

Die ArbeiterInnen halten die Regelungen der neuen Dienstvereinbarung größtenteils weniger als die anderen Beschäftigtengruppen für geeignet, die beschriebenen Funktionen zu erfüllen. Besonders deutlich zeigt sich dies bei der Bewertung der Eignung, zur konstruktiven Lösung von Konflikten beizutragen und MitarbeiterInnen für das Thema aufgeschlossen zu machen.

Fortbildungsquote

Jede/r sechste Befragte hat an einer Fortbildungsveranstaltung zum Thema Mobbing/Konfliktbewältigung teilgenommen oder ist dazu angemeldet. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass für diese Fortbildungsveranstaltungen nicht alle Beschäftigten vorgesehen sind. Die Zielgruppe für die Fortbildung umfasst Führungskräfte, Personalräte, Personalverantwortliche und Betroffene: Führungskräfte sollen in der Lage sein, Mobbing und Schikane schon im Vorfeld zu verhindern oder bei entsprechenden Konfliktfällen Lösungsstrategien zu entwickeln. Aus diesen Gründen sind die Themen Mobbing und sexuelle Belästigung bereits seit 1998 zwingende Inhalte der Führungskräfte-schulung.

Diese zielgruppenspezifische Ausrichtung der Seminare spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Befragung. Führungskräfte haben wesentlich häufiger als die übrigen Beschäftigten an einer Fortbildungsveranstaltung teilgenommen. Der Anteil der „geschulten“ Führungskräfte an allen Führungskräften liegt bei einem Drittel. Diese relativ niedrige Quote überrascht, wenn man bedenkt, dass Mobbing zwingender Inhalt der Führungskräfte-Schulungen ist und zusätzlich als Qualifikationsmerkmal für die Besetzung von Führungspositionen gilt.

Mobbing ist ein real existierendes Problem!

Mit dem Phänomen Mobbing ist jede/r zweite Befragte subjektiv bereits in Berührung gekommen. Zumindest haben fast die Hälfte der Befragten den Eindruck

von angeblichen Mobbingfällen im eigenen Arbeitsbereich. Fast ebenso viele haben den Eindruck, dass in ihrem Arbeitsbereich schon Mobbingfälle aufgetreten sind, die nicht offiziell bekannt/behandelt wurden.

Diese Angaben sind allerdings schwierig zu interpretieren, da der Begriff Mobbing sicherlich nicht immer definitionsmäßig verwendet wird. Zudem können sich mehrere Befragte auf ein und denselben Mobbingfall beziehen, weshalb die oben genannten Zahlen nicht mit faktisch aufgetretenen Mobbingfällen gleichgesetzt werden dürfen. Dennoch sollte man die Aussagen der Befragten im Sinne eines subjektiven Eindrucks durchaus ernst nehmen.

Knapp die Hälfte der Befragten meint, dass im Bereich der Stadtverwaltung München mehr als bisher gegen Mobbing und Schikane unternommen werden muss. Ein Fünftel sieht keinen Handlungsbedarf. Ein Drittel hat keine Meinung dazu.

Die Gruppe der Beschäftigten, die keine Meinung zu dieser Frage haben, ist bei den Frauen deutlich größer als bei den Männern, bei den Führungskräften ist diese Gruppe deutlich kleiner als bei den Nicht-Führungskräften.

Unter den Führungskräften gibt es allerdings mehr Befragte als unter den Nicht-Führungskräften, die keinen weiteren Handlungsbedarf im Bereich der Stadtverwaltung München sehen.

Unter den ArbeiterInnen gibt es deutlich weniger Befragte, die den Handlungsbedarf verneinen, als unter den anderen Beschäftigtengruppen.

Unser Fazit

Ein Ziel im Kampf gegen Mobbing und Schikane haben wir erreicht, dass Mobbing bei den Führungskräften wie bei deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Thema verankert ist. Damit reagieren alle sensibler auf dieses Phänomen. Die Dienstvereinbarung hat sich als wirksamer Schritt in die richtige Richtung erwiesen und bewährt. Dennoch machen die Befragungen deutlich, dass noch gemeinsame Anstrengungen notwendig sein werden, um wirklich erfolgreich gegen Mobbing und Schikane anzukämpfen. Viele Verbesserungsvorschläge, die die Teilnehmer der Befragung machten, werden derzeit aufbereitet und im Weiteren ihren Niederschlag finden.