

Erfolg, Mobbing, Jobverlust – Esther Peyers Odyssee kam aus dem Nichts. Und treffen kann es jeden

Mobber geben sich als wohlwollende Arbeitskollegen, hintenherum aber informieren sie selektiv, belügen den Chef und ruinieren den Ruf des Opfers. Wie können Betroffene sich wehren? Ein wahres Fallbeispiel.

Martina E. Medic

10.01.2020, 05.30 Uhr

Früher im Büro eintreffen, später gehen: Wenn selbst verstärkte Bemühungen, die Arbeit zu bewältigen, kritisiert werden, ist dies für Betroffene frustrierend.

David Gray / Reuters

«Sie haben mir gekündigt», sagt Esther Peyer* am Telefon. Die 45-Jährige lacht erleichtert, klingt aber, als wären die Tränen geflossen. «Was mache ich bloss falsch?» Nach acht Monaten an ihrer neuen Stelle in Cham hätte die Sachbearbeiterin mit vielem gerechnet, aber nur nicht damit, dass sie, die höfliche Gewissenhafte, wegen angeblichen Fehlverhaltens den Schreibtisch räumen muss. Per sofort.

Peyers Odyssee nennt sich Mobbing. Gemäss der Schweizerischen Gesundheitsbefragung (SGB 2017) geben rund sieben Prozent der Erwerbstätigen an, in den vergangenen zwölf Monaten systematisch

schikaniert worden zu sein. Treffen kann es jeden, egal welchen Alters, ob Frau oder Mann, ob mit oder ohne akademischem Titel. Auch gibt es weder bei der Firmengrösse noch bei den Wirtschaftssektoren eine Prävalenz. Erst aus psychologischer Sicht offenbart sich ein Muster: Ins Fadenkreuz gerät, wer «anders» ist, erklärt der Psychiater Michael Sacchetto-Mussetti im Interview.

Subtile Angriffe

Zwei Berufslehren, fließend vier Sprachen und über zehn Jahre erfolgreich für dieselbe Zuger Holding tätig – als mustergültige Sachbearbeiterin will Esther Peyer sich weiterentwickeln und wechselt die Branche. Bei ihrem neuen Arbeitgeber, der WSE Consulting* in Cham, deutet zunächst nichts auf einen Fehlgriff hin.

Es ist Anfang Januar 2019, die Schikane beginnt subtil. Peyer teilt sich mit drei Kolleginnen das Büro. Zwei sollten sie einarbeiten, doch von Tag eins weg nimmt nur eine sich der Neuen an: Deborah Kehrli*. Die zweite Zuständige kommt kaum zum Erklären, so viel hat sie zu tun, und dazu gehört, sich für ausgedehnte Zeit mit einer dritten Kollegin aus dem Büro zu verziehen. Peyers neuer Job ist komplex, es geht um Rechnungsstellung im Auftrag verschiedenster Industriekunden. Derselbe Sachverhalt wird bei einer Rechnung mal so, beim nächsten Kunden mal so abgewickelt, ohne klare Regeln oder aktualisierte Anleitungen. Bereits am ersten Arbeitstag geht die Neue mit schalem Bauchgefühl nach Hause.

Ob sie das schlechte Arbeitsklima unbewusst bereits wahrnimmt? Die unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung? Diese zwei Faktoren gehören laut Isabelle Wildhaber, die an der Universität St. Gallen zur Arbeitswelt forscht, zum Gros der Mobbing fördernden Strukturen. Dies neben Konkurrenzdruck, drohendem Stellenabbau oder einer schwierigen Persönlichkeit im Team.

Letztgenanntes schlägt bei Kehrlı mit jedem Tag stärker durch. Die 48-Jährige will jedes Detail bestimmen und zeigt sich im Stundentakt mal hilfsbereit, dann höchst ungeduldig. «Du musst mehr fragen», fordert Kehrlı. Will die neue Mitarbeiterin tatsächlich mehr wissen, wie zu industriespezifischen Gebühren, hebt Kehrlı ihren Blick genervt vom Bildschirm, sieht zur stoisch schweigenden zweiten Zuständigen, und zischt: «Also das muss man doch wissen!» Esther Peyer fasst solche Bemerkungen als Angriffe gegen ihre Intelligenz und Persönlichkeit auf und ist zunehmend ratlos, wie sie sich verhalten soll. Bevor sie die offensichtlich überlastete Dame wieder mit Fragen behelligt, sucht sie sich die Informationen im Programm selbst zusammen. Wieder ist Kehrlı genervt. Jetzt vom «Geklicke».

Ständige Kritik gehört zu den 45 Mobbing-Handlungen, mit denen der Arbeitspsychologe Heinz Leymann den Fachbegriff geprägt hatte. Die Auflistung ist zu einem Katalog von über 100 Merkmalen angewachsen, welcher unter anderem Folgendes enthält:

- übertriebene Kontrolle bis hin zur beruflichen Entmündigung

- Vorenthalten von Informationen, die für die Arbeit relevant wären
- ruppige Art der Konversation
- Aufbauschen von Fehlern

Wobei einzelne dieser Handlungen niemanden zum Mobber machen, entscheidend ist die Absicht, jemanden gezielt auszugrenzen.

Wiederholen sich die Schikanen «oft und dauern sie über einen längeren Zeitraum an», klassifiziert sie das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) als Mobbing.

«Ich habe mich für dich eingesetzt!»

Bereits nach drei Monaten möchte Peyer insgeheim kündigen, aber dies würde dem tadellosen Lebenslauf schaden. Also passt die 45-Jährige sich an und wohnt selbst so manchem der inzwischen verhassten Mittagessen ihrer Bürokolleginnen bei. «Du musst dich mehr öffnen und aus dir herausgehen», hatte Kehrlı gefordert. Doch je mehr Peyer sich bemüht, desto eher verstummen die Frauen am Mittagstisch, sie lächeln gezwungen oder starren missmutig auf ihre Smartphones.

Was ist jetzt wieder? Jedes Gespräch mit Kehrlı, das jeweils mit «du musst . . .» beginnt und mit «du musst. . .» endet, frustriert Peyer umso mehr, als sich eine Botschaft herauskristallisiert: Wenn du A sagst, will ich B hören. Wenn du B sagst, will ich A hören. Ich erkläre dir nie, weshalb, aber «du musst dich bessern». Die Sachbearbeiterin zweifelt an

sich und verzweifelt an der Situation. Wie soll sie die absurd hohe Anzahl an Rechnungen schaffen? Wie widersprüchliche Instruktionen gleichzeitig umsetzen? Solche Fragen wälzt sie fortan nachts, statt zu schlafen.

Inzwischen ist ein halbes Jahr ins Land gezogen, die Sonne erstrahlt in voller Pracht – und jeder Gang ins Büro gleicht einem aufs Schafott. Eines Tages ruft der Chef, der bisher mit Laissez faire gegläntzt hatte, Esther Peyer zu sich ins Büro. Dort wartet ihre Widersacherin. «Ich habe das Gefühl, du bist nicht glücklich bei der Arbeit», meint Kehrli scheinbar besorgt. Was Peyer dazu sagt, interessiert nicht, denn sie kommt kaum zu Wort.

Nicht ausreden lassen, nicht ernst genommen werden, Zuschütten mit Anforderungen, die nicht zu bewältigen sind, Wesensveränderung und Isolation – die Anzeichen, woran Vorgesetzte erkennen können, dass ein Teammitglied gemobbt wird, sind indes offensichtlich. Esther Peyers Chef hat mit der Aussprache eine der von Arbeitsrechtlerin Wildhaber empfohlenen Gegenmassnahmen aufgegriffen, die Betroffene anschliessend unter vier Augen jedoch nicht ausreden lassen. Und eine Generalabsolution erteilt: «Das würde Kehrli nie machen, du nimmst alles zu persönlich. Sie meint es nur gut mit dir.»

Kurz danach sickern Inhalte des vertraulichen Gesprächs mit dem Chef durch. «Ich habe mich dafür eingesetzt, dass du ins Team kommst! Ich wollte dir eine Chance geben!», ruft Kehrli empört aus. Damit hat sie ihre Zielperson im Team als Petze gebrandmarkt und sich als

Wohltäterin. Trotzdem lohnt es sich, eine Aussprache zu riskieren, meint Wildhaber. Neben der Chance, dass Vorgesetzte ihrer Fürsorgepflicht schliesslich nachkommen, sei dies «Voraussetzung, damit später Forderungen gestellt werden können».

Teamprobleme? Nun auch offiziell Peyers Schuld

Die Probezeit ist seit Monaten vorbei, ein Zwischenbericht soll nun her. Als der Chef Peyer diesen zur Unterschrift vorlegt, ist sie sprachlos: Sie habe Teamprobleme verursacht, steht da. Sie begreife zu langsam und nehme «Kritik persönlich». Die Inhalte widersprechen einem guten Bericht, der Anfang Jahr erstellt worden war, und jedem der ihr bisher ausgestellten Zeugnisse – über Jahre. Die Vorwürfe sind fabriziert, und da der Chef sich kaum je hat blicken lassen, ist auch klar, dass sie Kehrlis Einschätzung sind. Jetzt erst gesteht sich Esther Peyer ein, dass sie gemobbt wird. Sie fürchtet um ihre Zukunft, kann sich nicht mehr erholen und ist nur noch niedergeschlagen. Hoffnungslos sucht sie erneut den Vorgesetzten auf, doch jenes Bild, welches ihre Widersacherin die letzten Monate so sorgfältig gezeichnet hatte, ist im «Betonhirn» des Chefs eingegossen – kein Argument schlägt durch. Gute Vorgesetzte sind aufmerksam, meint Wildhaber. Sie etablieren eine offene Kommunikation und zeigen sich gegenüber abwertendem Verhalten intolerant.

Peyers Chef zeigt sich durchaus intolerant, aber der «Ruhestörung» gegenüber. An einem Freitag Ende August – sämtliche Bürokolleginnen sind abwesend – zitiert er seine neuste Mitarbeiterin zu sich ins Büro.

Und überreicht ihr die Kündigung. Man stelle sie per sofort frei, um ihr Zeit zu gewähren, einen neuen Job zu suchen – wieder brüsten sich Vertreter der WSE Consulting als Wohltäter, obwohl die Kündigung Chancen hätte, nach dem Obligationenrecht (Art. 336) als unrechtmässig zu gelten. «Entlässt der Vorgesetzte eine der Konfliktparteien, kann die Kündigung missbräuchlich sein. Die mögliche Rechtsfolge ist eine Entschädigung von bis zu sechs Monatslöhnen», so Arbeitsrechtlerin Wildhaber.

Wer glaubt, dass ihm missbräuchlich gekündigt worden sei, muss dies dem Arbeitgeber spätestens bis zum letzten Tag des Arbeitsverhältnisses schriftlich mitteilen. Ferner kann jeder Arbeitnehmer Anspruch auf Schadenersatz erheben, sofern ihm ein Schaden entstanden ist, oder, in schwerwiegenden Fällen, eine Genugtuung. Dies sei zum Beispiel angebracht, wenn der Vorgesetzte seine Fürsorgepflicht unterlasse und trotz Kenntnis der Vorgänge keine Gegenmassnahmen ergreife, sagt Wildhaber. Damit der Entschädigungsanspruch nicht erlischt, muss eine Klage innerhalb von 180 Tagen seit Beendigung des Arbeitsverhältnisses erhoben werden. Bei schwerem Mobbing ist der Arbeitnehmer zudem berechtigt, fristlos zu kündigen.

Fach- und Rechtshilfe



- www.mobbing-zentrale.ch (Übersicht der Anlaufstellen im Kanton Zürich)
 - www.zentrumkuesnacht.ch (Dr. Sacchetto-Mussetti)
 - www.beobachter.ch (Rechtsauskünfte, für Abonnenten)
 - www.sav-fsa.ch (Rechtsauskünfte)
-

Mobbing ist objektiv kaum messbar und entsprechend schwierig zu beweisen, aber mitunter lohnt sich der Rechtsweg. Wildhaber empfiehlt Betroffenen, den Arbeitgeber schriftlich auf ihre Notsituation hinzuweisen und zugleich um Unterstützung zu bitten. Ausserdem sollen in legalem Rahmen Beweise gesammelt werden, zum Beispiel, indem man ein Protokoll oder Tagebuch führt. Jeder Fall kommt zunächst vor die Schlichtungsbehörde, und erst wenn dort die Verhandlungen scheitern, übernimmt das Arbeitsgericht.

Umgehend einschreiten

Nach der soeben erhaltenen Kündigung packt Esther Peyer schwermütig und zugleich erleichtert im Büro ihre Sachen. «Haltlose Beschuldigungen» haben sie, die Gewissenhafte, zum ersten Mal den Job gekostet. Juristisch gegen die WSE Consulting vorgehen möchte sie

trotzdem nicht. «Ein Prozess würde zu viel kosten», sagt die 45-Jährige im Gespräch mit der NZZ.

Getröstet habe es sie, dass eine Kollegin einer anderen Abteilung sich beim Abschied betroffen gezeigt habe. Deren einfühlsames Angebot, in der Chefetage ein gutes Wort einzulegen, hat Peyer abgelehnt. Die Sachbearbeiterin möchte mit ihrem ehemaligen Arbeitgeber nichts mehr zu tun haben und sich mit voller Kraft neu ausrichten. Die NZZ hat deshalb darauf verzichtet, in Cham eine Stellungnahme zu erbitten.

Jeder Dienstältere, der ahnt, dass ein Arbeitskollege systematisch ausgegrenzt wird, sollte intervenieren, bevor die Lage eskaliert, raten Wildhaber und Sacchetto-Mussetti. Denn das Einzige, was gezielte Schikane wirkungsvoll durchbricht, ist, noch gezielter einzuschreiten.

** Die Namen-, Alters- und Ortsangaben sämtlicher Betroffenen wurden zwecks Persönlichkeitsschutz geändert.*