

BeTriebliches – aus der Praxis für die Praxis

Bei bestrittenen Vorwürfen wegen Mobblings oder sexueller Belästigung:

Internes Beschwerdeverfahren – wozu?

Antworten der Firma BeTrieb,
Konfliktberatung für Unternehmen und Institutionen

BeTrieb



Internes Beschwerdeverfahren – wozu?

Die Neue Zürcher Zeitung schreibt am 16. Januar 2010: «Es gibt Momente, da ist man heilfroh, nicht in der Haut eines Richters zu stecken: bei Sexualdelikten mit ungeständigen Angeschuldigten, wo Aussage gegen Aussage steht und es im Regelfall keine direkten Zeugen gibt...»

In die Rolle eines solchen Richters geraten zuweilen auch Personalverantwortliche oder Linienvorgesetzte, die mit Klagen wegen sexueller Belästigung konfrontiert sind. Eine langjährige Angestellte beschwert sich wegen massiver Übergriffe durch einen Kollegen; dieser, ein ebenso bewährter Mitarbeiter der Firma, bestreitet vehement.

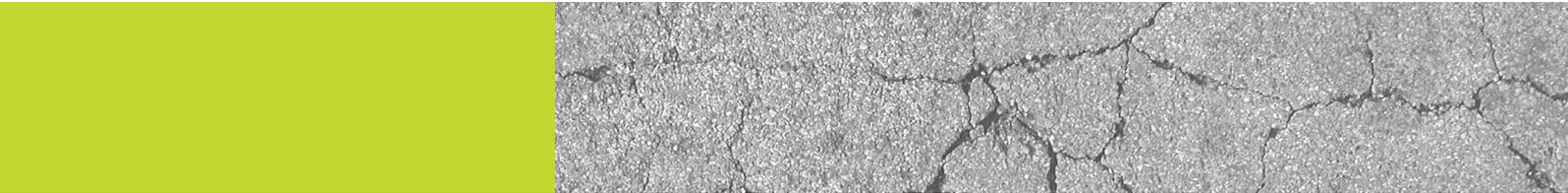
«Ich glaube beiden», sagt ratlos der CEO eines Unternehmens zu BeTrieb. Aber er weiss selber: Beide können nicht Recht

haben; mindestens jemand lügt. Die Entscheidung aber ist einschneidend für alle, Nichthandeln unmöglich: Der Arbeitgeber muss seine Fürsorgepflicht wahrnehmen. Zudem leidet die ganze Abteilung, zwischen den Mitarbeitenden sind Gräben aufgebrochen, Gerüchte machen die Runde. Da das Unternehmen exponiert ist, befürchtet der CEO gerichtliche Klagen und unerwünschte Öffentlichkeit.

In dieser Situation übergibt er die Sache an BeTrieb. Als externe, neutrale und professionelle Stelle klären wir die Beschuldigungen ab.

Die vorliegende Broschüre zeigt auf, wer wir sind, wann eine externe Expertise angezeigt ist, wie sie verläuft und was sie bringen kann.

M. Biederman



Anna Milano fühlt sich belästigt

Anna Milano arbeitet für eine Versicherung. In der Personalabteilung verlangt sie ein Beschwerdeverfahren gemäss Reglement, da ihr Vorgesetzter Alois Huber sie belästige. Huber bestreitet, Zeugen gibt es keine. Die Verantwortlichen beauftragen aufgrund einer differenzierten Offerte die Firma BeTrieb, diese Sache zu klären.

In der auf Tonträger festgehaltenen Befragung schildert Frau Milano die Belästigungen präzise. Sie kann sie auch genau datieren: Nach dem Weihnachts-Apéro habe Huber sie von hinten umarmt, als sie im Büro ihre Sachen holte; beim letzten Standortbestimmungsgespräch habe er auf ihren Busen gestarrt und geseufzt, warum nur seine Frau nicht ebenso prächtig ausgestattet sei. Zur Frage, ob sie sich abgegrenzt habe, sagt Frau Milano, sie habe einmal gesagt: «Jetzt hör emoll uf!»

BeTrieb erstellt ein Protokoll und einen gezielten Fragenkatalog für das Gespräch mit Herrn Huber. In einer mehrstündigen Befragung konfrontieren wir ihn zäh mit jedem einzelnen Vorwurf. Nach anfänglichem Bestreiten gibt er dieses und jenes zögernd zu, findet aber, das sei doch noch lange keine Belästigung. Er ärgert sich, warum Anna nichts gesagt habe, wenn sie es nicht möge!

Die Experten von BeTrieb – bei Vorwürfen wegen sexueller Belästigung immer ein Mann und eine Frau – kommen aus verschiedenen Gründen zum Schluss, dass Frau Milano auch dort glaubwürdig ist, wo Herr Huber die Aussagen bestreitet. In ihrem Bericht erläutern sie differenziert, warum Frau Milanos Aussagen glaubhafter sind als jene von Herrn Huber.

Die Geschäftsleitung erteilt ihm eine Verwarnung mit Kündigungsandrohung, da er nicht nur belästigt, sondern auch seine Position als Vorgesetzter missbraucht hat. Gleichzeitig beschliesst sie, die Prävention im Unternehmen zu verbessern, damit Betroffene sich künftig klar und sachlich abzugrenzen wissen.

Karl Karrer fühlt sich gemobbt

Karl Karrer arbeitet für eine grosse Werbeagentur. An einer Teamsitzung wirft er seinem Chef Jens Berger vor, ihn zu mobben. Berger droht umgehend mit einer Klage wegen Rufschädigung. Das Team ist aufgewühlt und gespalten. Die Geschäftsleitung entscheidet sich für eine externe Expertise.

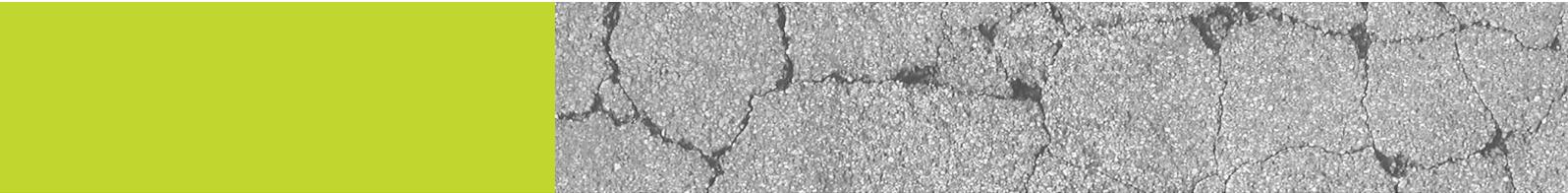
Den Experten von BeTrieb – meist sind es eine psychologische und eine juristische Fachperson – berichtet Karrer, seine Leistungen würden seit Monaten entwertet. Beim Abschluss eines grossen Projektes sei kein Wort der Anerkennung gekommen. Berger bevorzuge seine deutschen Landsleute, wenn es um die Zuteilung interes-

santer Mandate gehe. Kollegin Jutta Blume werde ständig gelobt, er selber hingegen kaum je erwähnt. Obwohl Jutta erst seit einem halben Jahr im Team sei, habe sie schon mehrmals in die USA fliegen dürfen, Karrer noch nie. Die Qualität seiner Leistungen untermauert Karrer mit schriftlichen Gratulationen von Fachleuten aus seinem Freundeskreis.

Wir sehen unsere Aufgabe nicht darin zu klären, ob Karrer ein guter Werber ist. Vielmehr untersuchen wir Punkt für Punkt, ob das Verhalten des Vorgesetzten persönlichkeitsverletzend war. Jens Berger bestätigt, dass er mit den Leistungen von Karl Karrer unzufrieden ist. Im Rahmen von standardisierten und dokumentierten Mitarbeitergesprächen und unter vier Augen habe er ihn mehrfach kritisiert. Die dabei formulierten Zielvereinbarungen, etwa das Einhalten von Terminen, habe Karrer leider nicht eingelöst.

Die anspruchsvollsten Mandate habe Berger bewusst an andere Mitarbeitende vergeben, weil sie besser und verlässlicher seien. Karls Vorwurf erzürne ihn ausserordentlich, eine weitere Zusammenarbeit könne er sich nicht vorstellen.

BeTrieb kommt zum Schluss, dass kein Mobbing vorliegt. Die Einschätzung kreativer Leistungen ist notgedrungen subjektiv, der Vorgesetzte hat sich korrekt verhalten. Auch steht es dem Arbeitgeber respektive dem Vorgesetzten in der Privatwirtschaft frei, einzelne Angestellte nach Ermessen zu fördern und zu privilegieren, so wie es bei Jutta Blume unbestritten der Fall ist.



Zwischen Karl Karrer und Jens Berger ist eine ungute Abwärtsspirale entstanden, die Lust zur Zusammenarbeit ist beidseits auf dem Nullpunkt angekommen. Da eine Versetzung nicht möglich ist, empfehlen wir eine vom Arbeitgeber bezahlte Outplacement-Beratung für Karl Karrer.

**Das sagt Karin Lareida-Frey
lic. iur., Fachspezialistin Personalrecht
der Kantonalen Verwaltung Aargau:**

«Wir haben im Jahr 2009 die Beratungsfirma BeTrieb bei einem internen Beschwerdeverfahren wegen Mobbingvorwürfen beigezogen, weil wir vom Know-how und den Erfahrungen von BeTrieb profitieren wollten. Die Expertin von BeTrieb nahm Einsitz in die Kommission, arbeitete sich in die Unterlagen ein, formulierte die Fragen an Parteien und Zeugen und schrieb im Austausch mit der übrigen Kommission den Bericht. Diese Zusammenarbeit hat sich voll bewährt, sie war für uns hilfreich und entlastend.»

Wann ist eine Expertise angezeigt?

Grosse Unternehmen und Organisationen haben meist ein Reglement, welches auch ein Beschwerdeverfahren vorsieht. Wird Beschwerde eingereicht, so muss sie gemäss den festgelegten Regeln durchgeführt werden.

Die Verantwortlichen können sich für eine Untersuchung aber auch von sich aus entscheiden und ohne dass ein Verfahren im Reglement vorgesehen ist. Sie werden es dann tun, wenn die Sache so aus dem Ruder läuft, dass nicht mehr vermittelt werden kann. Wenn man zuerst einmal abklären muss, was überhaupt geschehen ist.

Eine professionelle Abklärung liefert das Fundament dazu, einen hoch eskalierten Konflikt bestmöglich beizulegen. Den Betroffenen wird Genüge getan, die Teams können sich wieder auf die Arbeit konzentrieren.

Gerichtliche Klagen konnten bei allen bisherigen Interventionen von BeTrieb verhindert werden. Sollte es doch einmal dazu kommen, so hat der Arbeitgeber seine Verantwortung optimal wahrgenommen, was er dem Gericht gegenüber anhand eines sorgfältig recherchierten und professionell geschriebenen, an den Formen und Standards von Gerichtsurteilen orientierten Gutachtens ausweisen kann.

Die Expertinnen und Experten von BeTrieb haben als «Investigation Group» oder «Compliance Office Group» in zahlreichen Unternehmen und Organisationen Abklärungen vorgenommen. Dank der interdisziplinären Zusammenarbeit unseres Teams konnten dabei rechtliche Hintergründe ebenso berücksichtigt werden wie psychologische und organisationale Aspekte. Auf Wunsch vermitteln wir gerne Referenzen.

Manche Unternehmen haben eine interne Beschwerdekommision. Die Aufgabe ist anspruchsvoll. BeTrieb bildet solche Kommissionen inhouse aus und hat mehrfach Einsitz genommen in interne Kommissionen.

Wie gehen wir bei Beschwerdeverfahren vor?

1. Am Anfang steht das Gespräch zwischen Arbeitgeberin und BeTrieb.
2. BeTrieb erstellt eine Vorgehensskizze, welche den inhaltlichen, zeitlichen und finanziellen Rahmen der Untersuchung absteckt. Meist schlagen wir ein zweistufiges Verfahren vor, siehe Schritt 7.
3. Nach erfolgter Auftragserteilung werden die Verfahrensregeln bestimmt.
4. Auf Wunsch beraten wir die Verantwortlichen bezüglich Informationsmanagement:
Wer informiert wen / wann / wie / worüber? Wir verfassen interne Mitteilungen.
5. Wir arbeiten uns in die Materie ein, indem wir relevante Unterlagen wie Beschwerdeschreiben oder Personalakten lesen.
6. Wir befragen die Parteien, halten die Befragungen auf Tonträger fest und schreiben Protokolle.
7. Gemeinsam mit der Auftraggeberin entscheiden wir, ob die Befragungen für eine gesicherte Aussage ausreichen, oder ob Zeugen befragt werden müssen.
8. Wir verfassen einen differenzierten Bericht, in welchem die Aussagen der Befragten zusammengefasst, analysiert und gewürdigt werden, und formulieren unsere Einschätzung des Sachverhaltes. Dabei geht es nicht nur um Schuld oder Unschuld, sondern auch darum, ob strukturelle und organisationale Faktoren den Konflikt ermöglicht und verschärft haben. Dazu geben wir Empfehlungen ab.
9. Auf Wunsch diskutieren wir in einem Schlussgespräch mit dem Arbeitgeber, der Arbeitgeberin, verschiedene Fragen: Wie konnte es soweit kommen? Müssen Sanktionen ergriffen werden – und welche? Wie werden die Ergebnisse kommuniziert?

Das Team von BeTrieb

Leitung:

Dr. phil. Marianne Biedermann

Psychologin. Beratungen und Expertisen, Kaderschulungen und Informationsveranstaltungen. Inhaberin und Geschäftsführerin.

Lic. iur. Monika Hirzel

Rechtsanwältin in eigener Praxis, spezialisiert auf Arbeitsrecht. Sellvertretende Geschäftsführerin.

Arbeitsrecht:

Dr. iur. Edi Class

Rechtsanwalt in eigener Praxis. Autor von arbeitsrechtlichen Büchern und Fachartikeln.

Lic. iur. Tali Fishman

Rechtsanwältin, spezialisiert auf Arbeitsrecht.

Lic. iur. Christian Zingg

Rechtskonsulent, Dozent für Arbeits- und Sozialversicherungsrecht.

Organisationsentwicklung:

Lic. theol. Andreas Borter

Diplomierter Organisationsberater und Weiterbildungsfachmann.

Betriebswirtschaft:

Lic. phil. und lic. oec. HSG Elisabeth Bauer

Betriebswirtschaftliche Beratung für Non-Profit-Organisationen, Lehrbeauftragte an verschiedenen Fachhochschulen.

Psychologie:

Lic. phil. Edi Ruggle

Langjährige Erfahrung als klinischer Psychologe in leitender Funktion. Coachings für Führungskräfte.

BeTrieb

Konfliktberatung für Unternehmen
und Institutionen
Frankengasse 6
8001 Zürich
Tel. 044 252 66 02
konfliktberatung@betrieb.ch
www.betrieb.ch