

Staatssekretariat für Wirtschaft
Secrétariat d'Etat à l'économie
Segretariato di Stato dell'economia
State Secretariat for Economic Affairs

seco

Staatssekretariat für Wirtschaft
Secrétariat d'Etat à l'économie
Segretariato di Stato dell'economia
State Secretariat for Economic Affairs

seco

Mobbing

Begriff und
rechtliche Aspekte

seco | Direktion für Arbeit | Arbeitsbedingungen
Effingerstrasse 31–35 | 3003 Bern
e-mail ab.sekretariat@seco.admin.ch
www.seco.admin.ch
Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement

seco | Publikation | Arbeitsbedingungen

I. Einführung	4
II. Mobbing	6
Konfliktbewältigung	7
Spezielle Konfliktform	9
Erscheinungsformen von Mobbing	11
Schlüsselemente von Mobbing	12
Risikofaktoren	13
Folgen von Mobbing	14
III. Prävention	16
IV. Massnahmen gegen Mobbing	20
Wie als Opfer reagieren?	20
Rolle des Unternehmens	23
Rolle der Arbeitsinspektion	25
Konfliktanalyse	28
Mediation und Konfliktbegleitung	28
Massnahmen/Sanktionen	29
V. Schlussbetrachtung	30
Literaturverzeichnis	31
Anhang I: Gesetzesbestimmungen	32
Anhang II: Beispiel Inspektionsmethodik des Kantons Waadt	34

Viele wissen eigentlich nicht so genau, was Mobbing bedeutet und was es beinhaltet. Diese Broschüre zeigt die Grundzüge von Mobbing auf und will das Bewusstsein für das Thema Mobbing schärfen, damit das Phänomen besser verstanden wird und angemessene Schritte dagegen unternommen werden können.

Die Broschüre enthält eine allgemeine Definition von Mobbing sowie kurze Beschreibungen der Auswirkungen. Sie hat zum Ziel:

- Kenntnisse über Mobbing als besondere Konfliktform zu vermitteln
- Mobbing vorzubeugen
- Strategien vorzuschlagen, die zur Lösungsfindung bei dieser spezifischen Konfliktform beitragen

Diese Broschüre richtet sich an alle Personen, die sich mit Fragen rund um Arbeitsbeziehungen beschäftigen. Wer das Phänomen Mobbing und die Zusammenhänge kennt, kann dazu beitragen, Mobbing zu verhindern. Angesprochen sind vor allem die Vollzugsorgane des Arbeitsgesetzes, die Arbeitgebenden, die Gewerkschaften und die Angestellten, sowie allgemein Personen mit Bezug zur Arbeitswelt. Sie sollen sensibilisiert werden und in der Lage sein, diese Konfliktform von anderen zu unterscheiden.

Eine deutliche Unterscheidung ist in der Praxis jedoch nicht immer einfach. Die vorliegende Broschüre erhebt keinesfalls den Anspruch, eine abschliessende und umfassende Definition von Mobbing zu geben. Dazu hat Mobbing zu viele verschiedene und variantenreiche Erscheinungsformen. Eine zu enge Definition könnte nicht alle Verhaltensweisen erfassen, die darauf hindeuten.

Im Jahr 2002 hat das seco eine Studie über Mobbing in der Schweiz veröffentlicht («Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz»). Die Untersuchungen im Rahmen dieser Studie haben ergeben, dass Mobbing und psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz relativ häufig vorkommen. Unter psychosozialen Spannungen sind Belästigungen von begrenzter Dauer und Häufigkeit zu verstehen, die deshalb nicht in die klassische Definition von Mobbing nach Leymann¹ fallen.

Es wurden insgesamt 3220 berufstätige Personen befragt. 7.6% erfüllen die gängigen Kriterien für Mobbing, obwohl sich zwei Drittel der Befragten nicht als Mobbingopfer betrachten. Hingegen haben 4.4% aller Befragten angegeben, Opfer von Mobbing zu sein, obgleich knapp die Hälfte die entsprechenden Kriterien nicht erfüllt.

¹ Mobbingdefinition gemäss Leymann: siehe später im Text.

Einerseits stellen diese Ergebnisse in gewisser Weise die enge Mobbingdefinition nach Leymann in Frage. Tatsächlich lassen die von ihm angegebenen Kriterien für Mindesthäufigkeit und -dauer den Intensitätsgrad der verschiedenen Mobbinghandlungen sowie die Wahrnehmung des Opfers ausser Acht. Andererseits kann es auch bedeuten, dass Mobbing durch die breite Thematisierung in den Medien zwar bekannt geworden ist, aber die Bedeutung des Begriffs nicht von allen richtig erfasst und deshalb häufig falsch verwendet wird.

Wiederholte und über eine längere Zeit andauernde psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz können zu gesundheitlichen Problemen, häufigem Personalwechsel und vermehrten Absenzen führen. Arbeitgebende wie Arbeitnehmende sind von den unangenehmen und kostenverursachenden Folgen gleichermassen betroffen. Es liegt also im Interesse aller, diesem Phänomen entgegen zu treten.

Der Mobbingbegriff hat sich in den letzten Jahren immer weiter verbreitet und wird häufig zur Bezeichnung aller Arten von Konflikten verwendet. Damit der Begriff korrekt verwendet wird, muss er zunächst einmal richtig verstanden werden. Marie-France Hirigoyen hat es auf den Punkt gebracht: «Mobbing ist immer ein Konflikt, aber nicht jeder Konflikt ist Mobbing.»

So können zum Beispiel krasse Meinungsverschiedenheiten, vorübergehende Konflikte, Wutausbrüche, gelegentliche Streitigkeiten, verbitterte Auseinandersetzungen sowie Differenzen, die schnell beigelegt bzw. objektiv geregelt werden können, nicht als Mobbing bezeichnet werden. Allerdings dürfen auch banal erscheinende Konflikte nicht vernachlässigt werden. Man muss die Situation genau prüfen, damit solche Vorfälle nicht eines Tages eskalieren.



Konfliktbewältigung

Konflikte sind Teil des Alltags. Es handelt sich dabei häufig um eine Art Triebkraft in der Entwicklung von Beziehungen und im gesellschaftlichen Miteinander.

Konflikte dienen dazu, Interessen und Standpunkte zu klären. Sind die folgenden drei Kriterien erfüllt, spricht man von Konflikt:

- mindestens eine der Parteien fühlt sich in ihren Interessen, Werten oder Bedürfnissen bedroht;
- es besteht ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis unter den Parteien;
- mindestens eine der Parteien fasst das Vorgehen der anderen Partei als absichtlich und gezielt auf sich gerichtet auf oder fühlt sich im Gegenteil nicht beachtet.

Jeder Konflikt hat eine Vorgeschichte. Die betroffenen Parteien haben ihre eigenen Standpunkte und Interpretationsschemen. Bei der Lösungsfindung in Konfliktfällen würde es helfen, wenn die Parteien versuchten, den Standpunkt des Gegenübers zu verstehen und ein Minimum an Mitgefühl bzw. Verständnis für deren Haltung aufzubringen.

Ein Teil der Verantwortung für die Entstehung von Konflikten liegt nicht selten bei den Vorgesetzten. Oft wissen sie nicht, wie sie mit Konflikten umgehen müssen. Es kommt auch vor, dass Vorgesetzte Konflikte einfach ignorieren. Spezifische Weiterbildung im Bereich Konfliktbewälti-

gung müsste deshalb für Führungskräfte Pflicht sein. Vorgesetzte denken häufig, dass ein Einschreiten bei Konflikten unter den Mitarbeitenden nicht angebracht sei und betrachten sie als Erwachsene, die alt genug sind, ihre Probleme selber zu lösen. Tatsächlich jedoch bildet die Konfliktbewältigung eine Hauptaufgabe von Kadermitarbeitenden und müsste in den Pflichtenheften entsprechend erwähnt sein. Eine Intervention von Vorgesetzten, auch wenn sie das Gefühl haben, damit die Privatsphäre zu verletzen, kann erwiesenermassen zur Beilegung von Konflikten beitragen, bevor es zur Eskalation kommt. Ein solches Gespräch mag sich unter Umständen nicht nur auf rein arbeitsspezifische Themen beschränken. Die Diskussion muss aber im ganzen Kontext gesehen werden, d. h. vor einem beruflichen Hintergrund, insofern betrifft sie auch das berufliche Umfeld.

Die vom seco durchgeführte Studie hat gezeigt, dass bereits leichte zwischenmenschliche Spannungen die Gesundheit gefährden können. Die Untersuchung hat ergeben, dass ein direkter Zusammenhang zwischen dem «Stressgefühl» und den gesundheitlichen Folgen der Betroffenen besteht. Obwohl sich Feindlichkeiten von geringer Häufigkeit und beschränkter Dauer eigentlich weniger stark auf die Gesundheit auswirken müssten, sind viele Personen davon betroffen, was wiederum Auswirkungen auf die Unternehmen zeitigt.



Spezielle Konfliktform

Mobbing ist eine spezielle Konfliktform, die sich durch Respektlosigkeit gegenüber den Werten der anderen Partei charakterisiert. Im Gegensatz zu anderen Konfliktarten zielt Mobbing nicht auf die Verbesserung von zwischenmenschlichen Beziehungen ab, sondern versucht im Gegenteil die andere Partei auszuschliessen.

Die Verwendung des Begriffs «Mobbing» im Sinne eines psychischen Terrors geht auf den schwedischen Psychologen Heinz Leymann zurück, der ihn aus der Verhaltensforschung übernahm. Das Substantiv «Mobbing» kommt vom englischen Verb «to mob», was anpöbeln, angreifen, attackieren bedeutet. Als Mobbing gilt die systematische Belästigung einer Person am Arbeitsplatz.

Gemäss Leymann beschreibt der Begriff «Mobbing» wiederholte feindselige Handlungen von einer oder mehreren Personen gegen eine andere Person, die zur Zielscheibe gemacht wird, und dies über einen längeren Zeitraum hinweg.

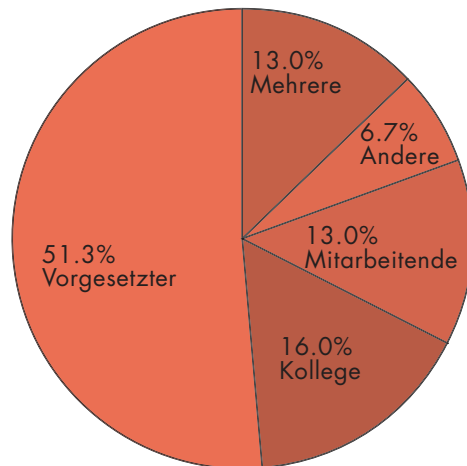
Mobbinghandlungen sind meistens auf eine Person gerichtet, die früher oder später zum Sündenbock wird. Häufig ist ein Machtgefälle zwischen Mobbingopfer und Täter feststellbar. Hingegen ist keines der beiden Geschlechter mehr vertreten als das andere, weder bei den Tätern noch bei den Opfern von Belästigungen.²

² Der Begriff «Belästigung» bezieht sich in diesem Text ausschliesslich auf psychische, nicht auf sexuelle Belästigung

In der seco-Studie nennen die Mobbingopfer mehrheitlich Vorgesetzte als verantwortlich für Mobbinghandlungen. Weniger häufig werden Arbeitskollegen und Untergebene als Hauptverantwortliche genannt.

Betriebliche Position der «Haupttäter»

bei Mobbinghandlungen gegen Personen nach der Mobbing-Definition von Leymann (N = 245, mehrere bedeutet Mehrfachnennungen)



Erscheinungsformen von Mobbing

Heinz Leymann hat 45 spezifische Mobbinghandlungen definiert und diese in 5 Gruppen unterteilt. Die Unterteilung erfolgte nach den Auswirkungen, die die entsprechenden Handlungen auf ein Opfer haben können. So wirken sich belästigende Handlungen auf die Mitteilungsmöglichkeiten des Opfers aus, aber auch auf seine zwischenmenschlichen Beziehungen, die Behandlung durch die Arbeitskollegen, seine berufliche und private Lebensqualität sowie auf die Gesundheit.

Wir ziehen eine Unterteilung nach Art der Handlungen vor:

- Belastungen infolge der Arbeitsorganisation: Ständige Kontrolle der Arbeit, mit administrativem Aufwand schikanieren, es werden Arbeiten aufgetragen, für die das Opfer überqualifiziert, oder im Gegenteil, weit unterqualifiziert ist, um die Person schlecht zu machen, es werden unnütze Aufgaben übertragen, absurde oder sinnlose Aufgaben erteilt oder die betroffene Person erhält keine Arbeit, bzw. ihre Arbeit wird sabotiert.
- Belastungen durch soziale Isolation: Opfer in seinen Kommunikationsmöglichkeiten einschränken, Mitteilungsmöglichkeiten verweigern, Zugang zum Telefon verweigern, Isolation durch Arbeitsplatz-Zuteilung in Einzelbüro, Opfer erhält keine Informationen mehr und wird nicht

angesprochen.

- Belastungen, die auf die physische Integrität des Opfers abzielen: Opfer hart anfassend, physisch daran hindern, zu Dokumenten zu gelangen, zu gefährlichen Arbeiten zwingen, mit körperlicher Gewalt drohen oder solche anwenden.
- Belastungen, die auf die psychische Integrität und Persönlichkeit des Opfers abzielen: Über das Privatleben des Opfers spotten und seine mentale Gesundheit in Frage stellen. Soziale Herkunft, Religionszugehörigkeit kritisieren, sich über Behinderungen lustig machen, Bemerkungen über das Aussehen fallen lassen. Das Opfer beschimpfen, schwer beschuldigen, bedrohen. Gerüchte, Ansichten und beleidigende Geschichten über das Opfer verbreiten, es verleumden und in seiner Abwesenheit kritisieren.

Mobbing ist eine Form von Gewalt, ein Angriff auf die Menschenwürde und verstösst gegen das Gesetz. Aus diesen Gründen darf Mobbing nicht toleriert werden. Die Rechtsgrundlagen in Sachen Mobbing finden sich im Obligationenrecht (OR), im Schweizerischen Zivilgesetzbuch (ZGB), im Strafgesetzbuch (StGB), im Arbeitsgesetz (ArG) und im Gleichstellungsgesetz (GlG). Letzteres bezieht sich jedoch nur auf Fälle von Geschlechterdiskriminierung (siehe Anhang I, Gesetzesbestimmungen).

Zur Beilegung eines Mobbingstreitfalls ein Gericht anzurufen, kann indessen mit Schwierigkeiten verbunden sein. Denn das Verfahren ist eine grosse Belastung für die betroffene Person und kann über längere Zeit dauern. Zudem ist es nicht einfach, einem Täter Mobbinghandlungen nachzuweisen.

Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmenden sind im Arbeitsgesetz verankert. Das ArG enthält Vorschriften zur Prävention der physischen und psychischen Gesundheit und soll jede Art von Belästigung verhindern. Der Arbeitgeber hat die erforderlichen Massnahmen zum Schutz der persönlichen Integrität der Arbeitnehmenden vorzusehen und Überbeanspruchungen nach Möglichkeit zu vermeiden.

Schlüsselemente von Mobbing

Nach der klassischen Leymann'schen Definition liegt ein Mobbingverhalten vor, wenn folgende vier Kriterien erfüllt sind:

- Persönliche Angriffe
Eine Person wird direkt von einem oder mehreren Arbeitskollegen oder einem oder mehreren Vorgesetzten oder einem oder mehreren Untergebenen angegriffen.
- Wiederholte Angriffe über einen längeren Zeitraum
Feindliche Handlungen gegen das Opfer kommen mindestens einmal pro Woche über einen Zeitraum von mindestens 6 Monaten vor.



- Die Angriffe führen zu Krankheiten, besonders zu Stress.
Das Opfer steht unter grossem Druck und leidet an psychosomatischen Krankheitssymptomen³.
- Die Angriffe führen bei der gemobbten Person zu einer verzweifelten und ausweglos erscheinenden Situation.
Das Opfer sieht sich in einer Sackgasse. Es kann den Kollegen und Vorgesetzten nichts recht machen.

³ Psychischbedingte organische und funktionelle Störungen.

Risikofaktoren

Mobbing kann nicht klar definierten Ursachen zugeordnet werden. Bestimmte Voraussetzungen im Bereich Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzumfeld erleichtern bzw. begünstigen aber Mobbingvorkommen:

- Das Opfer hat das Gefühl, keine Alternative zur aktuellen Arbeitsstelle zu haben und hat Angst, diese zu verlieren
- Schlechte Atmosphäre im Unternehmen, mangelnde Kommunikation und fehlende Solidarität und Unterstützung untereinander
- Im Team herrschen Frust und Neid und es wird nach einem Sündenbock gesucht
- Die Arbeit wird unter grossem Zeitdruck verrichtet, der Arbeitsrhythmus ist hoch, die Arbeitsorganisation unklar.

Rollen und Aufgaben sind nicht klar definiert (in einem solchen Umfeld ist es schwierig, Zeit zum Kommunizieren zu finden und Konflikte zu lösen)

- Das Team steht unter ständigem Druck (zu viel Arbeit) oder in ständiger Konkurrenzsituation oder hat im Gegenteil zu wenig Arbeit
- Ungenügendes Personalmanagement, schlechte Personalinformation, ungenaue Pflichtenhefte.
- Der Vorgesetzte benutzt Mobbing als Instrument, um gewisse Mitarbeitende loszuwerden (in diesem Fall können Mobbinghandlungen gegen mehrere Personen gleichzeitig gerichtet sein)
- Ungünstige Untergebenen-Vorgesetzten-Konstellation (zum Beispiel: die vorgesetzte Person meint, die ganzen Kompetenzen allein inne zu haben und nimmt das Fachwissen der Untergebenen als Bedrohung wahr)
- Beschränkte Sozialkompetenzen der Beteiligten (Tendenz, Konflikte nicht aufzudecken)
- Perfektionistische, zu pflichtbewusste und unflexible Mitarbeitende

Folgen von Mobbing

Anhaltende Konfliktsituationen wie Mobbing können gesundheitliche Probleme nach sich ziehen und schwerwiegende Folgen im Bereich zwischenmenschlicher Beziehungen und Arbeitsumfeld haben. Mobbingopfer können unter einer Vielzahl körperlicher und psychischer Erkran-



kungen leiden: psychosomatische Beschwerden (Kopf- und Rückenschmerzen, Verdauungsprobleme, usw.), Schlafstörungen, Depressionen, posttraumatisches Stresssyndrom, Konzentrationsschwierigkeiten, chronische Müdigkeit, Verlust von Selbstvertrauen, Aggressivität und Verzweiflung, Hoffnungslosigkeit. Mobbing hat auch Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben. Die von Mobbing Betroffenen isolieren sich, und ihr privates Umfeld (Familie, Partner, Freunde) leidet.

Auf beruflicher Ebene äussern sich die Folgen von Mobbing in fehlender Motivation und Leistungsabfall, was wiederum weitere Vorwürfe nach sich zieht. Ein Teufelskreis beginnt. Die Folgen davon sind zunehmende Absenzen, «innerliche» Kündigung, Arbeitsunfähigkeit und schliesslich Aufgabe der Berufstätigkeit. Die Atmosphäre am Arbeitsplatz verschlechtert sich. Eine hohe Personalfluktuaton führt zu Verlust an Know-how. Auch die in diesem Zusammenhang dem Unternehmen entstehenden Kosten sind zu berücksichtigen (Salärzahlungen während krankheitsbedingten Abwesenheiten, höhere Versicherungsprämien, erhöhte Weiterbildungskosten durch Neueinstellungen, usw.). Ebenso müssen die wirtschaftlichen Auswirkungen auf die ganze Gesellschaft im Zusammenhang mit den dadurch entstehenden Arztkosten und der Beanspruchung der Sozialversicherungen mitberücksichtigt werden.

Der wichtigste Punkt in jedem Präventionsprogramm ist die Sensibilisierung! Damit Mobbing kein Tabuthema bleibt, muss ein breites Bewusstsein für Mobbing und seine Erscheinungsformen geschaffen werden. Die Unternehmensleitungen müssen klar gegen Mobbing Stellung nehmen und deutlich machen, dass Vorkommnisse dieser Art im Unternehmen keinesfalls geduldet werden. Des Weiteren müssen alle Beschäftigten frühzeitig über die Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten, die sie im Bedarfsfall beanspruchen können, informiert werden.

Vorsehen ist besser als heilen... Um Risikosituationen frühzeitig erkennen und eingreifen zu können, muss man sich zunächst einmal für Mobbing interessieren, sich damit beschäftigen und solche Vorkommnisse ernst nehmen.

Im nächsten Schritt gilt es, das Arbeitsumfeld (Organisation) innerhalb des Unternehmens genauer zu betrachten. Zum Beispiel muss auf Veränderungen im Arbeitsklima eingegangen werden. Dies ist besonders während Umstrukturierungen wichtig (Finanzierungsprobleme, Personalabbauphase, usw.). Auch vorübergehend erhöhte Arbeitsbelastung, Umverteilung von Verantwortlichkeitsbereichen und organisatorische Wechsel im Betrieb bedürfen besonderer Aufmerksamkeit. Man muss feststellen, welche Veränderungen in den verschiedenen Teams vor sich gehen.

Isolieren sich zum Beispiel einzelne Personen oder zeigen sich Spaltungssymptome in einer Gruppe? Manchmal ist auch



eine gewisse Aggressivität spürbar und unbegründete Kritik tritt zu Tage, die Leistungen nehmen ab und Absenzen und Kündigungen nehmen zu, usw. Um den Vorkommnissen Einhalt zu gebieten, muss ein Dialog stattfinden.

Arbeitsmethoden, die zu übermäßigem Konkurrenzverhalten, Diskriminierung (was übrigens gesetzlich verboten ist) und Begünstigung führen, sind zu vermeiden. Der Personalselektion, insbesondere von Führungskräften, sollte besondere Aufmerksamkeit zukommen.

Sozialkompetenz und Fähigkeit zur Konfliktlösung lassen sich zum Beispiel bereits beim Einstellungsgespräch feststellen.

Der heikelste Punkt bei der Mobbingprävention ist die Selbsteinschätzung des eigenen Verhaltens als Führungskraft. Fehlende Überzeugungskraft, unsicheres Verhalten, ungleiche Behandlung von Mitarbeitenden, unkontrolliert geäußerte Emotionen usw. sind Faktoren, die Mobbing begünstigen. Ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung ist bereits getan, wenn alle Mitarbeitenden dazu gebracht werden können, ihr Verhalten zu prüfen und zu überdenken.

Angemessene Arbeitsbedingungen im Betrieb tragen weiter zur Risikoverminderung von Mobbing bei. Dabei müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden:

Unternehmenskultur

Eine transparente Kommunikationspolitik erleichtert den Umgang mit Konflikten. Zwischenmenschlichen Problemen muss

Beachtung geschenkt werden. Neue Mitarbeitende sollten gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit in den Genuss einer ausführlichen Schulung kommen. Führungskräfte brauchen Schulung in Konfliktbewältigung. Diese Prinzipien gelten sowohl für die Gesamtorganisation als auch für kleinere Einheiten.

• Organisationsstruktur

Strukturen müssen klar und transparent gestaltet und die Kompetenzen deutlich formuliert und abgegrenzt werden (Pflichtenhefte). Regelmässige Sitzungen, Gespräche usw. tragen wesentlich zum Funktionieren der internen Kommunikation bei.

• Arbeitsklima

Herrscht ein gutes Arbeitsklima, sind die Mitarbeitenden (Teams) motiviert und unterstützen sich gegenseitig. Ein Arbeitsklima von hoher Qualität trägt zudem zur Erreichung von einzelnen sowie gemeinsamen Zielsetzungen bei. Die Führungskräfte aller Stufen müssen sich um auftauchende Probleme kümmern, diese analysieren und gemeinsam lösen.

• Arbeitsbedingungen

Während Zeiten übermässiger Belastung, die durch ausserordentliche Faktoren verursacht werden (Umstrukturierung, begrenzte Ressourcen, usw.), gilt es, günstige Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten weiter zu gewährleisten. Bei der Aufgabenverteilung müssen die



Fähigkeiten der einzelnen berücksichtigt werden, um niemanden zu überfordern oder zu unterfordern. Die Aufgaben müssen klar formuliert sein. Sowohl Teams als Ganzes wie auch Mitarbeitende als Einzelperson müssen dazu ermutigt werden, ihre Fähigkeiten einzubringen. Dazu ist es unerlässlich, die Mitarbeitenden am Entscheidungsprozess teilhaben zu lassen und ihnen Verantwortung zu übertragen sowie den nötigen Handlungsspielraum einzuräumen, damit sie ihre Aufgaben kreativ und mit eigenen Lösungswegen erfüllen können.

Die Umsetzung von solchen Präventionsmassnahmen setzt eine aktive Rolle der Führungskräfte voraus. Es ist dabei sehr wichtig, dass sie ihre Kompetenzen bei der Organisation der Arbeit einbringen. Und sie müssen unbedingt kommunizieren, dass die Unternehmensleitung Mobbing im Betrieb keinesfalls duldet.

Ein wirksames Mittel, die Firmenpolitik zum Schutz der Angestellten durchzusetzen, ist eine Betriebsordnung⁴, in der angemessene Lösungsansätze im Konfliktfall, der Ablauf bei Problemen sowie die vorgesehenen Massnahmen bei Mobbing aufgezeigt werden.

⁴ Für industrielle Betriebe ist dies Pflicht (s. Artikel 37 Absatz 1 und Artikel 38 Absatz 1 des Arbeitsgesetzes)

Wie als Opfer reagieren?

Gegenüber dem «Täter»

Das Opfer soll die belästigende Person zu einem möglichst frühen Zeitpunkt über die Belästigungen aufklären und in einem konstruktiven Gespräch deutlich zu verstehen geben, dass es sein Tun missbilligt. Über die Form und den Inhalt des Gesprächs ist eine eigene, datierte Notiz angezeigt. Wenn unter den gegebenen Umständen kein Gespräch möglich ist, oder wenn dieses zu keiner Verbesserung führt, sollte der direkte Kontakt mit der belästigenden Person vermieden werden. In diesem Fall wird empfohlen, eine Aussprache in Anwesenheit einer Vertrauensperson zu führen.

Gegenüber dem Unternehmen

Das Opfer sollte sich als erstes an den direkten Vorgesetzten wenden. Handelt es sich dabei jedoch um den Mobbingtäter, muss sich das Opfer an den Personaldienst oder die Direktion wenden und verlangen, dass entsprechende Massnahmen gegen das Mobbingverhalten ergriffen werden. Kommt Mobbing in einem kleinen Unternehmen ohne Personaldienst vor, und ist ein Gespräch mit der vorgesetzten Person nicht möglich, sollte das Opfer am besten einen Arzt konsultieren oder andere Hilfe von aussen organisieren (Gewerkschaft oder direkt bei der kantonalen Arbeitsinspektion).



Bei den Aussprachen zu konkreten Mobbingvorkommen müssen beweisbare Fakten präsentiert werden. Es empfiehlt sich daher, Details der erfahrenen Belästigungen zu notieren, wenn möglich chronologisch (Art der Belästigung, Namen der Belästiger, Zeugen, Ort, Datum und Zeit).

Gegenüber der zuständigen Behörde

Unternimmt der Arbeitgeber keine konkreten Schritte zur Beendigung des Mobbing-Zustandes, kann die kantonale Arbeitsinspektion eingeschaltet werden. Diese informiert in einem ersten Schritt und im offenen Gespräch unter anderem:

- über die Definition von Mobbing und rein arbeitsrechtliche Fragestellungen, namentlich die Pflicht des Arbeitgebers bezüglich des Persönlichkeitsschutzes
- über Risiken und persönliche Belastungen der betroffenen Person beim öffentlich-rechtlichen Vollzugsverfahren

Nach Bedenkzeit und Entscheid des Opfers wird die arbeitsgesetzliche Behörde das Unternehmen an seine Pflichten erinnern und angemessene Massnahmen veranlassen.

Gegenüber dem Gericht

Das Opfer kann sich auf Art. 328 OR (Persönlichkeitsschutz des Beschäftigten, siehe Anhang I) berufen und den Fall vor das Arbeitsgericht bringen. Die Klage richtet sich nicht gegen den Mobbingtäter, sondern gegen den Arbeitgeber, der für das Verhalten seiner Beschäftigten verantwortlich ist.

In diesem Zusammenhang kann das Opfer fordern:

- dass der Richter den Arbeitgeber anhält, eine drohende Verletzung zu verbieten (Unterlassungsverfügung)
- dass der Arbeitgeber Massnahmen ergreift, um eine bestehende Verletzung zu beseitigen (Beseitigungsverfügung)
- dass der Arbeitgeber Schadenersatz zahlt, wenn das Opfer einen Schaden erlitten hat, z. B. Geldeinbussen infolge einer Arbeitsunfähigkeit, die nicht von einer Versicherung oder vom Arbeitgeber gedeckt ist, Arztkosten (Schadenersatzklage)
- dass der Arbeitgeber in schwerwiegenden Fällen eine Genugtuung bezahlt (Genugtuungsklage)

Gewerkschaften und Verbände können für das Opfer vor Gericht gehen, sofern gewisse Voraussetzungen gegeben sind (insbesondere ein gemeinsames Interesse). Allerdings beschränkt sich diese Massnahme auf eine Feststellungsklage, d.h. der Richter kann eine drohende oder bestehende Verletzung lediglich feststellen, ohne den Arbeitgeber anzuhalten, Massnahmen zur Beseitigung zu ergreifen, oder ihm eine Schadenersatz- oder eine Genugtuungszahlung aufzuerlegen. Ausserdem kann eine strafrechtliche Klage eingereicht werden, wenn das Mobbingvorkommen eine strafbare Handlung im Sinne des Schweizerischen Strafgesetzbuches darstellt, z.B. bei Drohung, Nötigung, Beschimpfung, übler Nachrede/ Verleumdung, oder bei einem körper-



lichen Angriff im Falle einer einfachen oder schweren Körperverletzung oder Tätlichkeit.

Rolle des Unternehmens

Mobbing kann in jedem Arbeitsumfeld vorkommen. Vermuten Vorgesetzte, dass bei ihnen im Betrieb Mobbing vorkommt, müssen sie umgehend intervenieren. Das Mobbingopfer muss ernst genommen werden und durch die Hierarchie Unterstützung finden. Zur Anhörung des Falls muss ihm eine interne oder externe Vertrauensperson zur Verfügung gestellt werden. Diese Person muss in jedem Fall über eine entsprechende Ausbildung verfügen.

Als externe Berater und Vermittler zwischen den betroffenen Parteien sind ausgebildete Mediatoren und Psychologen mit Spezialkenntnissen in Arbeitsbeziehungen sowie Gesprächsführung und Schlichtung am besten geeignet. Die Führungskräfte erhalten mit der externen Beratung zwar Unterstützung, sind damit aber nicht von ihrer Verantwortung befreit, den weiteren Verlauf zu verfolgen und die notwendigen Schritte zu unternehmen.

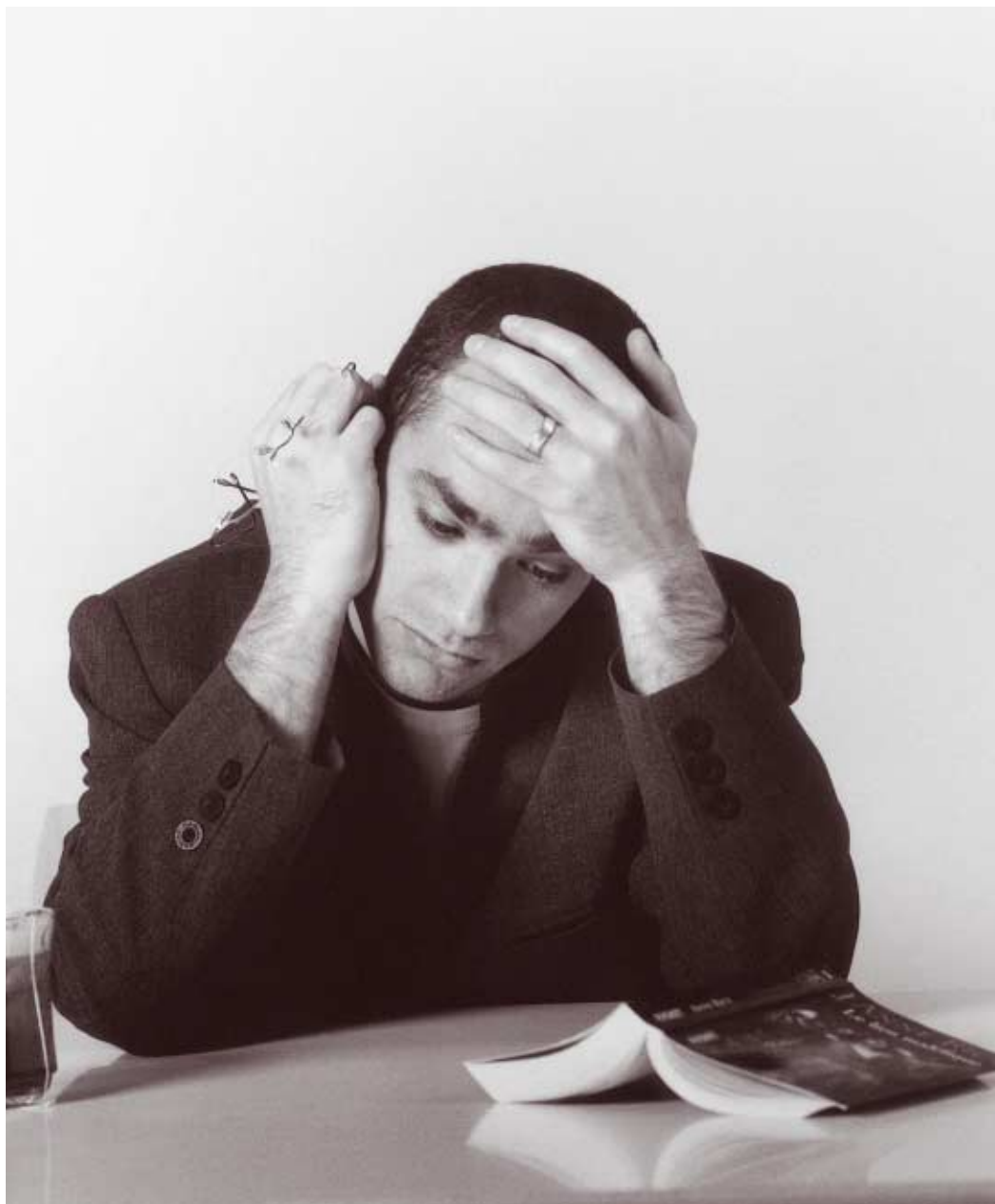
Ob die Wahl auf eine interne oder externe Vertrauensperson fällt, hängt von den Bedürfnissen, den Umständen und den Ressourcen des Unternehmens ab. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile. Eine interne Vertrauensperson kennt die inneren Abläufe sowie die vom Unternehmen gepflegte Kultur und Politik. Doch

kann sich die Wahl für eine interne Person als etwas riskant erweisen, da sie kaum als gänzlich «neutral und objektiv» wahrgenommen wird. Das Mobbingopfer wird sich unter Umständen nicht trauen, sich frei zu äussern.

Eine externe Vertrauensperson hingegen wird bestimmt als «objektiv» betrachtet. Ihr fehlt aber das Wissen um die Vorgänge innerhalb des Betriebs. Wenn möglich, sollten die Betroffenen bei der Wahl eines Vermittler mitentscheiden können.

Verfügt das Unternehmen nicht über die notwendigen Mittel für die Einsetzung einer oder mehrerer Fachpersonen, kann eine Branchenlösung angestrebt werden; oder mehrere Firmen bilden eine Gruppe. Die so gebildete «Interessengemeinschaft» innerhalb der gleichen Branche einigt sich auf die Einsetzung einer oder mehrerer Personen, die im Bedarfsfall beigezogen werden können.

Arbeitnehmende haben das Recht auf Schutz durch den Arbeitgeber. Dieser kann z.B. prüfen, ob eine Person in ein anderes Team oder eine andere Abteilung versetzt werden kann. Für eine echte und dauerhafte Lösung jedoch müssen beide Parteien (Opfer und Täter) einbezogen werden, damit die Person, von der die Mobbinghandlungen ausgehen, ihr Tun nicht ohne Konsequenzen weiterführen kann und die Handlungen gegen eine andere Zielperson richtet.



Rolle der Arbeitsinspektion

Im Bereich des Arbeitnehmerschutzes, also auch für spezielle Themen wie Mobbing, ist die kantonale Arbeitsinspektion als Durchführungsorgan zuständig. Die eidgenössischen Arbeitsinspektionen nehmen die Aufsicht wahr. Die Komplexität und Aktualität des Phänomens «Mobbing» und die meist vielschichtigen Auswirkungen bei den Betroffenen erfordern im Gesetzesvollzug von den Behörden aller Stufen den Fokus auf die Prävention durch Sensibilisierung der Arbeitgebenden wie der Arbeitnehmenden. Grundsätzlich gilt es, Mobbing schon im Ansatz zu verhindern. Die Arbeitsinspektion kann dieser Forderung, ihrem Einflussbereich entsprechend, auf vielfältige Weise nachkommen, z.B. mittels Briefen an die Unternehmen, bei Betriebsbesuchen, durch Publikationen und Aktionen.

Klagen von Betroffenen zu Mobbinghandlungen gelangen meist erst in einem fortgeschrittenen Stadium an die Arbeitsinspektion. Dementsprechend belastet ist das gesundheitliche Befinden der Person. Für die Mitarbeitenden der Arbeitsinspektion ist deshalb ein offenes Gespräch die Basis für das weitere Vorgehen unter Beachtung folgender Punkte:

- Aktiv Zuhören und signalisieren, dass der Sachverhalt ernst genommen wird, entlastet die betroffene Person
- Aktiv Nachfragen, um besser zu verstehen und auf Amtsgeheimnis hinweisen

- Situation objektivieren und Möglichkeiten erörtern, das Problem aktiv anzugehen
 - Möglichkeiten der Hilfe erörtern, z.B. durch externe Unterstützung
 - Chancen besprechen für eine innerbetriebliche Beilegung der belastenden Situation
- Informieren über gesundheitliche Belastungen
- Hinweis auf mögliche Risiken bei der Intervention der Behörden
- Neue Gesichtspunkte einbringen und Lösungen zum Schutz der betroffenen Person finden

Bei einer Anzeige sollte die Arbeitsinspektion nicht ohne ausdrückliches Einverständnis der betroffenen Person im Betrieb aktiv werden. Nur wenn eine behördliche Verfolgung einer Mobbingklage ausdrücklich verlangt wird, nimmt die kantonale Arbeitsinspektion, im Rahmen des arbeitsgesetzlichen Verfahrens und bei strikter Einhaltung des Amtsgeheimnisses, mit dem Betrieb Kontakt auf.

Zur Durchführung des Arbeitsgesetzes kann die kantonale Arbeitsinspektion bei einer Beschwerde gegenüber den Verantwortungsträgern des Unternehmens unter anderem auf folgenden Punkten bestehen:

- die Einhaltung des Arbeitsgesetzes verlangen
- auf die Pflichten zur Gesundheitsvorsorge aufmerksam machen
- generelle Sachverhalte aufnehmen, u.a. Betriebs- und Arbeitsorganisation,



Konzept der Gesundheitsvorsorge, Umsetzung «Mitwirkung», Handlungsanweisungen / Kontaktstellen, Bereitschaft zur Lösung des Problems klären sowie

- die Lösungsansätze und Präventionsmassnahmen beraten

Ist eine vertiefte Ermittlung oder Intervention notwendig, so wird dazu von der kantonalen Arbeitsinspektion ein Fachtechnisches Gutachten gemäss Artikel 4 der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz angeordnet.

Die Intervention der Arbeitsinspektion hat zum Ziel, Mobbing-situationen in einem Betrieb vorzubeugen, abzuklären und zu beheben. Wenn die betroffene Person nicht mehr im Betrieb arbeitet, kann die Arbeitsinspektion nicht mehr für sie tätig sein. Die betroffene Person muss sich allenfalls mittels privatrechtlicher Klage gegen ihren ehemaligen Arbeitgeber wenden. Die Arbeitsinspektion muss sich allerdings vergewissern, dass kein Mobbing im Betrieb stattfindet oder gegebenenfalls die notwendigen Massnahmen einleiten.

Die eigentliche Konfliktbewältigung ist Sache des Unternehmens. Dazu kann der Beizug von Spezialisten notwendig sein, u.a. solche, die im Rahmen von ASA-Verfahren bereits involviert sind. Auf der Internetseite der Föderation schweizerischer Psychologinnen und Psychologen steht eine Liste mit Fachpersonen im Bereich Mobbing zur Verfügung: www.psychologie.ch.

Die Arbeitsinspektion des Kantons Waadt hat ihr Inspektionsverfahren für arbeitsgesetzliche Belange mittels Kontrollmodulen systematisiert, u.a. für die Belange der psychischen Gesundheit. Diese Checkliste führt den Inspektoren beispielhaft vor, wie sie Sachverhalte systematisch ermitteln und aufnehmen können.

(Vgl. Anhang II, mit Fragebogenmuster zur Überprüfung von Präventionsmassnahmen für psychische oder sexuelle Belästigung)

Konfliktanalyse

Um zu verhindern, dass ein schwelender Konflikt eskaliert, wird die mit der Konfliktbewältigung beauftragte Person zuerst mit den betroffenen Parteien Einzelgespräche führen, bevor diese miteinander konfrontiert werden. Besonders dann, wenn mehrere Personen in den Mobbingfall involviert sind, und man das Opfer andernfalls in eine unangenehme, schwächere Situation bringt (Spott, sogar Stigmatisierung). Zudem kann eine direkte und unerwartete Gegenüberstellung den bereits bestehenden Graben zwischen den beiden Parteien weiter vergrössern. Sie sollten also erst in einem zweiten Schritt zusammen vorgeladen werden. Die Einzelgespräche erfordern eine sorgfältige Vorbereitung. Es darf nicht nach Verhör aussehen. Die Beweggründe für das Gespräch sowie das Gesprächsziel und die angewendete Methode müssen offen dargelegt werden. Bei der Gesprächsführung sind folgende Punkte zu

beachten: klare Fragestellung; beide Parteien müssen die Möglichkeit haben, ihren jeweiligen Standpunkt darzulegen und ihre Bedürfnisse zu äussern; die Parteien sollen die aus ihrer Sicht dem Konflikt zu Grunde liegenden Ursachen beschreiben; Gespräch zusammenfassen und sich auf das weitere Vorgehen einigen, dabei unmissverständlich und mit aller Deutlichkeit nochmals darauf hinweisen, dass Mobbinghandlungen keinesfalls geduldet werden.

Mediation und Konfliktbegleitung

Mediation bietet die Möglichkeit, Konflikte auf konstruktive Art und Weise zu bewältigen. Sie ermöglicht es den Parteien, ihre Differenzen einer neutralen und unabhängigen Drittperson vorzutragen und gemeinsam mögliche Lösungswege zu besprechen. Durch die Mediation wird eine Zusammenarbeit erleichtert, sie hilft den Parteien zu kommunizieren und eine Lösung für ihren Konflikt zu finden. Unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen der einzelnen Parteien tragen beide Seiten aktiv zur Suche nach einer gemeinsamen Lösung bei. Es muss in diesem Zusammenhang jedoch hervorgehoben werden, dass sich eine Mediation nicht improvisieren lässt. Dies gilt besonders in einem derart heiklen Bereich wie dem Mobbing. Mediatoren sind für diese Aufgabe ausgebildet. Der Beizug einer mit dieser Materie vertrau-

ten und ausgebildeten Person ist deshalb erforderlich.

Das Gespräch mit den betroffenen Parteien kann einen ersten Schritt zu einem neuen Konfliktlösungsansatz darstellen. Es muss allen bewusst sein, dass eine langfristige Zusammenarbeit im beruflichen Umfeld nicht ohne Konflikte verläuft, dass diese aber dank dem Einbezug der Parteien und deren gutem Willen sehr gut gelöst werden können. Idealerweise wendet sich eine anfänglich stark getrübtete Zusammenarbeit danach zum Besseren.

Konfliktlösung benötigt Zeit. Es ist in der Tat nicht möglich, ernsthafte Gespräche zwischen Tür und Angel zu führen. Die beteiligten Personen müssen sich ernst genommen fühlen und benötigen konkrete Zeichen der Wertschätzung. Man muss ihnen Zeit lassen, sich mitzuteilen, ihre Wut oder ihre Enttäuschung auszudrücken. Nur die Einhaltung dieser Rahmenbedingungen führt zu einem konstruktiven Gespräch.

Die Mediation kann ein wertvolles Instrument zur Konfliktlösung sein, denn sie ermöglicht es, Konflikte so zu führen, dass eine Eskalation vermieden werden kann. Wenn Mobbing jedoch als Tatsache erkannt wird, ist Mediation eventuell nicht die passende Lösung, da zwischen den Parteien oft der Wille zum Mitmachen fehlt.

Massnahmen/Sanktionen

An dieser Stelle erscheint es angebracht, daran zu erinnern, welche dramatischen

Auswirkungen Mobbing auf die berufliche Situation eines Opfers haben kann. In den meisten Fällen entscheidet sich letztlich das durch Mobbing völlig entkräftete Opfer, die Firma zu verlassen. Unter diesen Umständen und zusätzlich zum psychischen Leiden ergeben sich erhebliche soziale und finanzielle Konsequenzen, während der Täter sein Leben ruhig und ungestraft weiterführt.

Es gilt, zwischen den Unternehmen zu unterscheiden, die ihr Bestes tun, um das Entstehen von Mobbing zu unterbinden und alle möglichen Präventionsmassnahmen dafür eingeführt haben und jenen, die in dieser Hinsicht nichts unternommen haben. Bei Unternehmen mit Präventionsdispositiv müssen im Mobbingfall unbedingt der Täter zur Verantwortung gezogen und Sanktionen ausgesprochen werden, wenn eine Intervention von Seiten der Firmenleitung nichts bewirkt hat.

Solche Massnahmen können auf organisatorischer Ebene getroffen werden oder sich auf das Arbeitsrecht stützen (Versetzung, Kündigung, usw.). Unternehmen ohne Präventionsmassnahmen hingegen haben die Pflicht, zu reagieren und Massnahmen einzuführen.

Eine Konfliktlösung an und für sich genügt nicht. Es ist auch notwendig, die betroffenen Personen auf lange Sicht in ihr berufliches Umfeld wieder zu integrieren. Im Bedarfsfall müssen auch das Ansehen und der Ruf des Opfers wiederhergestellt werden.

Diese Broschüre soll eine allgemeine Vorstellung von Mobbing und den daraus entstehenden Folgen vermitteln. Einen Schaden reparieren ist sehr viel schwieriger, als ihn zu verhindern. Deshalb ist es unerlässlich, sich auf Präventionsmassnahmen zu konzentrieren und dabei das Hauptgewicht auf die interne Arbeitsorganisation in Firmen und anderen Strukturen zu legen.

Eine gut funktionierende Kommunikationskultur ist zweifelsohne ein probates Mittel gegen Mobbingvorkommen und andere Konfliktformen. Im Dialog wird ermöglicht, Streitigkeiten konstruktiv zu regeln und gemeinsam Lösungen für die Probleme zu finden. Ein Unternehmen, das Wert auf Transparenz in der Kommunikation legt, bietet damit ein gesundes Fundament für die Konfliktbewältigung.

Es ist sehr wichtig, dass das Phänomen Mobbing richtig verstanden wird. Es gilt, die Führungskräfte in Konfliktbewältigung auszubilden, so dass sie in der Lage sind, beim Auftreten von Konflikten angemessen zu reagieren.

Eine klare Unternehmenspolitik schliesslich, die es den Beschäftigten ermöglicht, ihre Qualifikation durch Weiterbildung ständig zu verbessern und sich offen mitzuteilen, wird dazu führen, dass die Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber Loyalität zeigen.

Mit einem Firmenleitbild, in dem die Unternehmensleitung unter anderem deutlich formuliert, dass sie Mobbing und andere Belästigungsformen im Betrieb keinesfalls duldet, und darin auch Sensibilisierungs- sowie Gegenmassnahmen auflistet, sendet sie unübersehbare Signale aus.

Ducet Véronique. Sexuelle Belästigung – Was tun? Ein Leitfaden für Betriebe. vdf Hochschulverlag AG, 2003, Zürich.

Fromageat Denise, Wennubst Gabriella. Souffrance psychologique au travail. Guide dans les méandres du harcèlement psychologique. Office Cantonal de l'inspection et des relations de travail. 2000 Genève.

Hirigoyen Marie-France. Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann. C.H. Beck Verlag, 1999, München.

Hirigoyen Marie-France. Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz – und wie man sich dagegen wehrt! C.H. Beck Verlag. 2002. München.

Leymann Heinz. Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Wunderlich im Rowohlt, 2002.

Mobbing. Factsheet der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

Wennubst Gabriella. Mobbing. Le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail. Ed. Réalités Sociales, 1999, Lausanne.

Rey-Debove Josette et Rey Alain. Le nouveau petit Robert, Ed. Dictionnaires Le Robert, 1996, Paris

Publikationen des Bundes:

Arbeitsgesetz und einschlägige Verordnungen (1 bis 4), Bundeskanzlei, BBL, Vertrieb, 2002, Bern.

Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz. Direktion für Arbeit, 2003, Bern.

Mobbing: vorbeugen, Konflikte lösen: Information für Führungskräfte der Bundesverwaltung. EPA, Bern.

Weitere Literatur:

Mobbing am Arbeitsplatz - Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien. 1994. M. Holzbecher und B. Meschkutat. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund und Berlin.

Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz. Ein Ratgeber für Betroffene. 1996. H. Leymann und K. Niedl. Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes.

Mobbing und psychosozialer Stress: Ein Ratgeber gegen Mobbing. (mit Video). E. Lauper. Erhältlich von Gesundheitsförderung Schweiz.

Mobbing verstehen, überwinden, vermeiden. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche. 1996. K. Schübach und R. Torre. Kaufmännischer Verband Zürich.

- **Artikel 6 ArG (Arbeitsgesetz)**
Abs. 1 Der Arbeitgeber ist verpflichtet, zum Schutze der Gesundheit der Arbeitnehmer alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind. Er hat im weiteren die erforderlichen Massnahmen zum Schutze der persönlichen Integrität der Arbeitnehmer vorzusehen.
- *Abs. 2* Der Arbeitgeber hat insbesondere die betrieblichen Einrichtungen und den Arbeitsablauf so zu gestalten, dass Gesundheitsgefährdungen und Überbeanspruchungen der Arbeitnehmer nach Möglichkeit vermieden werden.
- **Artikel 2 Abs. 1 ArGV 3 (Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz)** Der Arbeitgeber muss alle Massnahmen treffen, die nötig sind, um den Gesundheitsschutz zu wahren und zu verbessern und die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmer zu gewährleisten.
- **Artikel 328 OR - Schutz der Persönlichkeit des Arbeitnehmers**
Abs. 1 Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen. Er muss insbesondere dafür sorgen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht sexuell belästigt werden und dass den Opfern von sexuellen Belästigungen keine weiteren Nachteile entstehen.
- *Abs. 2* Er hat zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes oder Haushaltes angemessen sind, soweit es mit Rücksicht auf das einzelne Arbeitsverhältnis und die Natur der Arbeitsleistung ihm billigerweise zugemutet werden kann.
- **Artikel 336 OR - Kündigungsschutz**
Abs. 1 Die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses ist missbräuchlich, wenn eine Partei sie ausspricht:
 - a. wegen einer Eigenschaft, die der anderen Partei kraft ihrer Persönlichkeit zusteht, es sei denn, diese Eigenschaft stehe in einem Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis oder beeinträchtige wesentlich die Zusammenarbeit im Betrieb;
 - b. weil die andere Partei ein verfassungsmässiges Recht ausübt, es sei denn, die Rechtsausübung verletze eine Pflicht aus dem Arbeitsverhältnis oder beeinträchtige wesentlich die Zusammenarbeit im Betrieb;
 - c. ausschliesslich um die Entstehung von Ansprüchen der anderen Partei aus dem Arbeitsverhältnis zu vereiteln;
 - d. weil die andere Partei nach Treu und Glauben Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geltend macht;
 - e. weil die andere Partei schweizerischen obligatorischen Militär- oder Schutz-

dienst oder schweizerischen Zivildienst leistet oder eine nicht freiwillig übernommene gesetzliche Pflicht erfüllt.

- **Artikel 337 OR - Fristlose Auflösung aus wichtigen Gründen**
Abs. 1 Aus wichtigen Gründen kann der Arbeitgeber wie der Arbeitnehmer jederzeit das Arbeitsverhältnis fristlos auflösen; er muss die fristlose Vertragsauflösung schriftlich begründen, wenn die andere Partei dies verlangt.
Abs. 2 Als wichtiger Grund gilt namentlich jeder Umstand, bei dessen Vorhandensein dem Kündigenden nach Treu und Glauben die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zugemutet werden darf.
Abs. 3 Über das Vorhandensein solcher Umstände entscheidet der Richter nach seinem Ermessen, darf aber in keinem Fall die unverschuldete Verhinderung des Arbeitnehmers an der Arbeitsleistung als wichtigen Grund anerkennen.
- **Artikel 10 GIG - Kündigungsschutz**
Abs. 1 Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber ist anfechtbar, wenn sie ohne begründeten Anlass auf eine innerbetriebliche Beschwerde über eine Diskriminierung oder auf die Anrufung der Schlichtungsstelle oder des Gerichts durch die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer folgt.
Abs. 4 Die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer kann während des Verfahrens auf die Weiterführung des Arbeitsverhältnisses verzichten und statt-

dessen eine Entschädigung nach Artikel 336a des Obligationenrechts geltend machen.

Achtung: Das Gleichstellungsgesetz gilt nur für geschlechterspezifische Diskriminierungen. Bei Mobbingvorkommen, die nicht auf eine Geschlechtszugehörigkeit zurückzuführen sind (im Sinne von Art. 3 und 4 GIG), findet das GIG keine Anwendung.

In sehr extremen Fällen können die Mobbinghandlungen gegebenenfalls auch als Strafhandlungen eingestuft werden (z. B. Art. 180 und 181 StGB):

- **Artikel 180 StGB (Strafgesetzbuch) - Drohung**
Wer jemanden durch schwere Drohung in Schrecken oder Angst versetzt, wird, auf Antrag, mit Gefängnis oder mit Busse bestraft.
- **Artikel 181 StGB - Nötigung**
Wer jemanden durch Gewalt oder Androhung ernstlicher Nachteile oder durch andere Beschränkung seiner Handlungsfreiheit nötigt, etwas zu tun, zu unterlassen oder zu dulden, wird mit Gefängnis oder mit Busse bestraft. Wichtig: Verletzungen des ArG hinsichtlich des Gesundheitsschutzes können ebenfalls als Strafhandlung verstanden werden, nämlich wenn der Arbeitgeber keine geeigneten Massnahmen ergreift und wenn sich der Arbeitnehmer nicht an die vom Betrieb getroffenen Massnahmen hält.

Schutz der Psychischen Gesundheit

1. Prävention

Art. 6 ArG + 2 ArGV 3

1. Gibt es im Unternehmen eine Präventionspolitik gegen Belästigungen?
 Ja Nein
2. Gibt es schriftliche Weisungen über die Nichtduldung von Belästigung durch den Arbeitgeber?
 Ja Nein
3. Sind die Arbeitnehmer über den Inhalt der Weisungen informiert worden? Wenn ja, wie genau?
 Ja Nein
 Mündlich Schriftlich
4. Sind Präventionsmassnahmen getroffen worden (konkrete Aktivitäten)?
 Ja, welche? Nein
5. Verfügt das Unternehmen über eine Präventionsstruktur (Vertrauenspersonen, Mediator, usw.)?
 Ja, welche? Nein
6. Gibt es im Unternehmen Personen, die dafür eingesetzt wurden, sich um innerbetriebliche Belästigungen zu kümmern?
 Ja, wer? Nein
7. Sind die bezeichneten Personen entsprechend geschult worden?
 Ja, wie? Nein
8. Sind Strategien für die Bewältigung von allfälligen innerbetrieblichen Belästigungsfällen festgelegt worden?
 Ja, welche? Nein

9. Wie wird im Falle von Belästigungen vorgegangen? Auf welche Lösungsmöglichkeiten wird zurückgegriffen?

- externe Lösung interne Lösung
 beide

10. Welche Belästigungsformen sind vorgekommen?

- psychische Belästigung
 sexuelle Belästigung

11. Was wird gegen die Personen unternommen, von denen die Belästigungen ausgehen?

- nichts
 mündliche Verwarnung
 schriftliche Verwarnung
 schriftliche Verwarnung und Androhung von fristloser Entlassung im Wiederholungsfall

- Kündigung
 fristlose Entlassung
 Strafverfahren

12. Wie wird die Wirksamkeit der Präventionsmassnahmen gegen Belästigungen eingestuft?

- effizient teilweise effizient
 ineffizient

13. Konkrete Vorschläge des Arbeitsinspektors für die Umsetzung von Präventionsmassnahmen im Unternehmen.

Vorschlag Erledigung bis:

In Zusammenarbeit mit:

Inspection cantonale du travail VD,
 François Czech, Lausanne

Vicario Consulting, Angelo Vicario,
 Lausanne

Theatertruppe «Le Caméléon», Chardonne

Konzept und Redaktion:
 Mayra Dos Santos Lira

Konzept und Realisation: Susanne Berger

Grafik: Michèle Petter Sakthivel, Bern

Fotos: Iris Krebs, Bern

Bezug:
 BBL, Verkauf Bundespublikationen
 CH-3003 Bern
www.bbl.admin.ch/bundespublikationen
 Fax 031/325 50 58
 Bestellnummer: 710.062.d

11.04 3000 124052/1