

YOU'LL  
NEVER  
WORK  
ALONE.



CHAMBRE DES SALARIÉS  
LUXEMBOURG

**Praktischer  
Leitfaden** für die  
Personaldelegation

STRESS AM  
ARBEITSPLATZ, MOBBING,  
AGGRESSIONEN, BURNOUT ...  
... HANDELN ZUR VORBEUGUNG  
PSYCHOSOZIALER RISIKEN



JANUAR 2024



# SOZIAL WAHLEN 2024

Nehmen Sie an der größten Wahl  
in **Luxemburg** teil!

Wie wählt man?

Scanne den QR code  
oder gehe auf [www.csl.lu](http://www.csl.lu)



**YOU'LL  
NEVER  
WORK  
ALONE.**



CHAMBRE DES SALARIÉS  
LUXEMBOURG  
SOZIALWAHLEN - MÄRZ 2024

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

Chambre des salariés  
18 rue Auguste Lumière  
L-1950 Luxembourg  
B.P. 1263  
L-1012 Luxembourg  
T +352 27 494 200  
F +352 27 494 250  
[www.csl.lu](http://www.csl.lu)  
[csl@csl.lu](mailto:csl@csl.lu)

Nora Back, Präsidentin  
Sylvain Hoffmann, Direktor

### DRUCK

Imprimerie centrale

### VERTRIEB

Librairie Um Fieldgen  
3, rue Glesener  
L-1631 Luxembourg  
T +352 48 88 93  
F +352 40 46 22  
[www.libuf.lu](http://www.libuf.lu)  
[libuf@pt.lu](mailto:libuf@pt.lu)

ISBN: 978-2-919821-10-5



9 782919 821105

Preis 5€



**Nora BACK**  
*Präsidentin  
der Arbeitnehmerkammer*

## VORWORT

Die vorliegende Version ist die dritte Ausgabe des erstmalig 2014 unter dem Titel „Zusammen mit den Arbeitnehmern handeln: Die Vorbeugung psychosozialer Risiken“ veröffentlichten Leitfadens. Nach einer Neuauflage 2020 wurde aufgrund des Inkrafttretens eines neuen Gesetzes am 9. April 2023, das zur Aufnahme von Bestimmungen zum Schutz der Arbeitnehmer vor Mobbing am Arbeitsplatz in das Arbeitsgesetzbuch geführt hatte, eine Aktualisierung notwendig.

Bis zu diesem Zeitpunkt war das einzige Schutzinstrument gegen Mobbing die zwischen den Gewerkschaften OGB-L und LCGB einerseits und der Union des entreprises luxembourgeoises (UEL) andererseits unterzeichnete Vereinbarung vom 25. Juni 2009 über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz.

Der neu eingeführte Schutz orientiert sich hauptsächlich am Schutz vor sexueller Belästigung, mit Ausnahme eines Interventionsverfahrens des Gewerbe- und Grubenaufsichtsamts (Inspection du travail et des mines – ITM), das es für sexuelle Belästigung nicht gibt. Vorgesehen sind ebenfalls administrative sowie strafrechtliche Sanktionen.

Eine wichtige Rolle bei der Vorbeugung und Bekämpfung von Mobbing spielen die Personaldelegationen.

Um diese bei ihrer Aufgabe, die Gesundheit der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zu schützen und vor allem Probleme in Zusammenhang mit psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz zu vermeiden, zu unterstützen, richtet sich diese Veröffentlichung insbesondere an die Personaldelegationen, vor allem an die Delegierten für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, aber auch ganz allgemein an alle Arbeitnehmer.

Die Frage der psychosozialen Risiken umfasst ganz unterschiedliche Situationen wie Stress, Burnout, Beziehungskonflikte, seelisches Leid, Mobbing und sexuelle Belästigung ...

Das Thema ist breit angelegt, da über das Konzept der psychosozialen Risiken zwischen den Experten nicht immer Konsens besteht. Auch wenn sich alle Akteure einig sind, dass es im Unternehmen psychosoziale Risiken gibt, beschränken sich die entsprechenden Beiträge bisher eher auf eine individuelle Fallbehandlung und betrachten das Problem nicht als eines, das die gesamte Organisation bzw. das Management betrifft.

In der Praxis sind die Personaldelegationen, die sich mit diesen Problemen konfrontiert sehen, bislang alleingelassen und wissen nicht, wie sie reagieren sollen.

Die Herausforderung besteht darin, ein Bewusstsein für das Problem zu wecken und von einem rein individuellen zu einem eher kollektiven, auf der Arbeitsorganisation basierenden Ansatz zu kommen. Dieser Leitfaden bietet Instrumente und Methoden an, die einen derartigen Bewusstseinswandel unterstützen sollen.

Natürlich müssen bestimmte Bedingungen gegeben sein, um bei diesen Fragen Fortschritte zu erzielen: Vorhandensein eines bereits bestehenden sozialen Dialogs im Unternehmen, Engagement der Akteure und in diesem Fall der Geschäftsleitung, Einrichtung von Orten für Austausch und Entscheidungen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

## DANKSAGUNGEN

Wir möchten allen Gewerkschaftsakteuren und Fachkräften für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz danken, die konfrontiert mit Konflikten, verschlechterten Arbeitsbedingungen und einem geschädigten Arbeitsklima gerne dazu bereit waren, uns einige Sachverhalte zu berichten und uns über die von ihnen ergriffenen Maßnahmen zur Bekämpfung dieser Situationen zu informieren.

Unser besonderer Dank gilt dem Gewerbe- und Grubenaufsichtsamt (Inspection du travail et des mines – ITM) für ihren Beitrag zu den rechtlichen Aspekten der psychosozialen Risiken.

Der methodische Beitrag und die Berichte waren für uns sehr wertvoll, da wir nur durch den Austausch von Erfahrungen weiterkommen können und es im Bereich der psychosozialen Risiken kein Patentrezept gibt.

Die Vielschichtigkeit der Situationen und Hintergründe veranlassen die Akteure zu einer subtilen Abwägung der einzelnen Fälle. Das Zustandekommen von Lösungen, mit denen sowohl die Arbeitnehmer als auch ihr Arbeitgeber zufrieden ist, erfordert in der Tat ein enormes Maß an methodischem und zwischenmenschlichem Sachverstand und Situationsverständnis.

Ein herzliches Dankeschön an alle, die zur vorliegenden Veröffentlichung beigetragen haben.

Die Angaben in dieser Veröffentlichung berühren unter keinen Umständen die Auslegung und Anwendung der Gesetzestexte durch die staatlichen Behörden oder die zuständigen Gerichte.

Auf die Abfassung dieser Veröffentlichung wurde die größtmögliche Sorgfalt verwandt. Herausgeber und Verfasser haften nicht für mögliche Auslassungen oder Fehler im Text oder für Folgen, die sich aus der Verwendung der Inhalte dieser Veröffentlichung ergeben.

Alle Rechte auf Übersetzung, Anpassung und Vervielfältigung durch jedwedes Verfahren bleiben für alle Länder dem Herausgeber vorbehalten.

Sofern keine vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers/Verfassers vorliegt, ist es untersagt, die vorliegende Veröffentlichung ganz oder in Teilen (insbesondere per Fotokopie) zu vervielfältigen, sie in einer Datenbank zu speichern oder in jedweder Form der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

NB: In dieser Publikation wird das generische Maskulinum diskriminierungsfrei und lediglich im Interesse einer besseren Lesbarkeit des Textes verwendet.

## WIE IST DIESER LEITFADEN ZU VERWENDEN?

Die Zielsetzung dieses Leitfadens besteht weder darin, Experten auf dem Gebiet von Gesundheit und Sicherheit auszubilden, noch diese zu ersetzen.

Er will vielmehr die Personaldelegierten für Probleme sensibilisieren, die von psychosozialen Risiken ausgehen und ihnen einige einfache Instrumente an die Hand geben, um dieses Thema im Unternehmen zur Sprache zu bringen.

Sich für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz einzusetzen und Orte für den Austausch darüber zu finden, bleibt die wichtigste Aufgabe der Akteure im Unternehmen. Darüber hinaus spielt bei diesem Thema die Qualität des sozialen Dialogs eine wichtige Rolle.

- Der **erste Teil** des Leitfadens mit dem Titel „Wenn zu viel Stress am Arbeitsplatz zu einem beruflichen Erschöpfungszustand führt“ führt in das Thema ein und vermittelt einige statistische Informationen zur Häufigkeit von Stress am Arbeitsplatz und die damit verbundenen Dimensionen.
- Der **zweite Teil** des Leitfadens mit dem Titel „In seinem Arbeitsumfeld handeln“ behandelt das Thema der psychosozialen Risiken anhand von Fallstudien und einer vertieften Analyse ihrer Lösung.

Diese Fallstudien sind nicht als Interventionsmuster zu verstehen, sondern eher als gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten.

Aus Gründen der Vertraulichkeit bleiben die Unternehmen und die betroffenen Personen anonym.

Anhand dieser Fallstudien können Sie sehen, wie es einem Delegierten für Sicherheit und Gesundheit mit Hilfe seiner Delegation und unterstützt durch einige gewerkschaftliche Aktionen gelungen ist, einen Konflikt zu lösen und für eine entgleiste Arbeitssituation eine Lösung zu finden. Analysiert wurden sowohl die Erfolgsfaktoren als auch die situationsbedingten Schwierigkeiten.

- Der **dritte Teil** des Leitfadens behandelt psychosoziale Risiken im Spiegel luxemburgischer Verordnungen und Gesetze.
- Der **vierte Teil** des Leitfadens stellt den Sicherheitsdelegierten Instrumentarien in Form von „Merkblättern“ zur Verfügung, die sie entweder im Rahmen von Überlegungen über psychosoziale Risiken oder auch für die Einführung von Maßnahmen verwenden können, die derartigen Risiken vorbeugen.
- Der **fünfte Teil** des Leitfadens bietet den Lesern ein Glossar an, das beim Verständnis einiger Konzepte hilft, die auf dem Gebiet der psychosozialen Risiken häufig verwendet werden.
- Der **letzte Teil** der Publikation verweist die Leser auf nützliche Internetseiten, die sie zu Rate ziehen können, sowie auf institutionelle Akteure, die sie bei psychosozialen Risiken im Unternehmen ansprechen können. Dort finden Sie ebenfalls den vollständigen Text der für Luxemburg geltenden Vereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz.

## INHALT

<b>I. WENN ZU VIEL STRESS AM ARBEITSPLATZ ZU EINEM BERUFLICHEN ERSCHÖPFUNGSZUSTAND FÜHRT</b>	<b>6</b>
<b>II. IN SEINEM ARBEITSUMFELD HANDELN</b>	<b>16</b>
<b>1. KOMMENTIERTE FALLBEISPIELE AUS UNTERNEHMEN</b>	<b>17</b>
Fall von Mobbing am Arbeitsplatz (1)	18
Fall von Mobbing am Arbeitsplatz (2)	26
Fall von Gewalt am Arbeitsplatz	32
Fall von Misshandlung durch Führungskräfte	38
Fall von Arbeitsüberlastung und Stress	41
<b>2. WELCHE GEWERKSCHAFTLICHEN MASSNAHMEN SOLLTE DIE PERSONALDELEGATION BEI EINEM PSYCHOSOZIALEN RISIKOPROBLEM ERGREIFEN?</b>	<b>45</b>
<b>3. WELCHE AKTEURE KÖNNEN AUF DEM GEBIET DER PSYCHOSOZIALEN RISIKEN INTERVENIEREN?</b>	<b>45</b>
<b>4. DIE WICHTIGSTEN VORURTEILE ÜBER PSYCHOSOZIALE RISIKEN</b>	<b>49</b>
<b>III. DIE WICHTIGSTEN RECHTSBEHELFE</b>	<b>53</b>
<b>1. DER RECHTSBEHELFE IN LUXEMBURG</b>	<b>54</b>
1.1. Fragen und Antworten rund um das Thema Mobbing	54
1.2. Fragen und Antworten rund um das Thema sexuelle Belästigung	63
<b>2. DIE POSITION DER EU ZU DIESEN THEMEN</b>	<b>65</b>
2.1. Stress, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz	65

<b>IV. MERKBLÄTTER</b>	<b>67</b>
<b>1. DEFINITION PSYCHOSOZIALER RISIKEN</b>	<b>68</b>
1. Merkblatt: Messung psychosozialer Risiken (PSR) und Messmethoden	68
<b>2. BEGLEITUNG UND BERATUNG EINES LEIDENDEN ARBEITNEHMERS</b>	<b>72</b>
2. Merkblatt: Fragenspiegel für das Gespräch mit dem Beschwerdeführer	72
3. Merkblatt: Tipps für Mobbingopfer	75
4. Merkblatt: Pathogene Managementtechniken – eine Übersicht	79
<b>3. PRÄVENTION PSYCHOSOZIALER RISIKEN</b>	<b>83</b>
5. Merkblatt: Methode für eine strategische Vorgehensweise zur Prävention von psychischen Gesundheitsproblemen am Arbeitsplatz	83
<b>V. GLOSSAR</b>	<b>87</b>
<b>VI. ANHANG</b>	<b>95</b>
<b>1. NÜTZLICHE ADRESSEN</b>	<b>96</b>
<b>2. ZUR WEITEREN VERTIEFUNG DER THEMATIK</b>	<b>97</b>
<b>3. DIE WICHTIGSTEN RECHTSTEXTE</b>	<b>98</b>



# I. WENN ZU VIEL STRESS AM ARBEITS- PLATZ ZU EINEM BERUFLICHEN ERSCHÖPFUNGSZUSTAND FÜHRT

*Von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (EUROFOUND) durchgeführte Studien haben ergeben, dass sich Arbeitnehmer branchenunabhängig darüber beklagen, im Job immer härterem Druck ausgesetzt zu sein.*

*Die Arbeitsorganisation, so wie sie heute in den meisten Unternehmen angewendet wird, erzeugt in der Tat ein bestimmtes Maß an Dysfunktionalitäten im Zusammenhang mit der Verdichtung und der Intensivierung der Arbeitsrhythmen, der Ausbreitung von Multitasking, dem individualisierten Evaluierungsmanagement und von Transformationen infolge des technischen Fortschritts.*

*Vor diesem Hintergrund wird der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte oft von den Arbeitnehmern gebeten, Konflikte zu lösen; oder er ist selbst aufgrund der ihm zugedachten Rolle in Auseinandersetzungen verwickelt, die in schwere, ja sogar heftige Konflikte ausarten können.*





*Aus diesem Grund ist es wichtig, sich um diese Probleme zu kümmern und zu handeln. In vielen Fällen haben die Arbeitnehmer den Eindruck, abgehängt, nicht mehr auf der Höhe der Zeit zu sein, ohne Bezug zueinander zu arbeiten, ohne geteilte Werte, ohne Abstimmung über den Arbeitsinhalt.*

*Diese Faktoren führen zu einer Isolierung der Akteure an ihren Arbeitsplätzen und zu einer Zerstörung der Arbeitskollektive, was wiederum zu Leid, Konflikten zwischen den Akteuren und einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führt, mit verheerenden Folgen für die physische und mentale Gesundheit der Arbeitnehmer.*

*Es ist wichtig, Strategien zu entwickeln, um hier zu einer Auflösung zu kommen, und zwar in direktem Zusammenhang mit Überlegungen über die Organisation der Arbeit, über die Methoden von Verwaltung und Management, über die Art und Weise, in der Informationen im Unternehmen kommuniziert werden und über die Politik des Personalmanagements.*

### Was ist unter psychosozialen Risikofaktoren (PSR) zu verstehen?

Psychosoziale Risikofaktoren werden oft aus Gründen der Einfachheit unter dem Begriff „Arbeitsstress“ zusammengefasst, was letztendlich nur der Ausdruck dieser Risiken ist. Arbeitsbedingter Stress ist eine Reaktion des Organismus auf psychosoziale Risikofaktoren, die real berufliche Risiken unterschiedlichster Ursache und Art meinen.

Vereinfacht kann man sagen, dass es sich um eine pathogene Arbeitssituation sowie eine Stressreaktion bei einem Individuum handelt, wenn es **starken psychologischen Belastungen** (informationelle und/oder emotionale Überforderung, Zeitmangel, häufige Änderung der Arbeitszeiten ...) ausgesetzt ist und gleichzeitig über nur **wenig Kontrolle** über die Situation (zu wenig Freiheit, um über seine Tätigkeit und Arbeitszeiten selbst entscheiden zu können und geringer Einsatz und Entwicklung seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten) verfügt.

Eine dritte Dimension, die eine mäßigende Wirkung auf Stress haben kann, ist das Vorhandensein – oder nicht – von **sozialer Unterstützung** (durch Kollegen und Vorgesetzte). Denkt man diesen Gedanken weiter, kann man sagen, dass eine geringe soziale Unterstützung in Kombination mit einer hohen psychologischen Belastung und einem kleinen Entscheidungsspielraum einer Situation entspricht, die am pathogensten ist (Karasek und Theorell 1990)<sup>1</sup>.

Vor diesem Hintergrund können hohe psychische Anforderungen am Arbeitsplatz (z. B. informationelle, emotionale Überforderung, Zeitmangel, häufige Terminänderungen ...), wenig Kontrollmöglichkeiten (zu wenig Autonomie und Beteiligung an Entscheidungen) sowie mangelnde Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte als psychosoziale Risikofaktoren beschrieben werden.



1 Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

## Schlüsselzahlen psychosoziale Risiken

Von den Arbeitnehmern in Luxemburg:



**43%**

berichten 43 %, (häufig oder immer) unter Zeitdruck zu arbeiten oder in Eile zu sein



**49%**

waren 49 % der Meinung, dass sie sich nicht (in einem geringen/sehr geringen Umfang) zu den Entscheidungen ihres Unternehmens äußern können



**24%**

haben 24 % sehr große Schwierigkeiten, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen



**34%**

gaben 34 % an, dass ihre Arbeit von ihnen (häufig oder immer) verlangt, ihre wahren Gefühle zu verbergen



**13%**

fühlen sich 13 % wenig (in einem geringen oder sehr geringen Umfang) von ihren Arbeitskollegen bei ihrer Arbeit unterstützt



**51%**

sagten 51 %, nicht (in einem geringen/sehr geringen Umfang) über ihre Arbeitszeiten entscheiden zu können



**37%**

fühlen sich 37 % (häufig oder immer) durch ihre Arbeit gestresst

Quelle: Quality of Work Index 2022, 2.696 befragte Arbeitnehmer und Beamte

Wenn eine Stresssituation (und damit eine Exposition gegenüber PSR-Faktoren) über einen längeren Zeitraum anhält oder sich oft wiederholt, steigt die Gefahr beruflicher Erschöpfung, von Bluthochdruck und Depression. Berufliche Erschöpfung, auch als „Burnout“ bezeichnet, drückt sich durch physische, mentale und emotionale Erschöpfung, tiefes Desinteresse an den Arbeitsinhalten und Abwertung der eigenen Arbeitsergebnisse aus.

## Anmerkung

In Bezug auf die Folgen von PSR-Faktoren (Erschöpfung, Stress ...) gibt es keine „Gefahr“, die als einzige Ursache für die Erkrankung identifiziert werden kann (wie es z. B. bei einem Küchenmesser der Fall ist, das die Ursache für den Schnitt in der Hand ist). Es gibt nämlich „praktisch keine gesundheitliche Störung, bei der ein psychosozialer Faktor oder mehrere psychosoziale Faktoren im Zusammenhang mit der Arbeit der einzig mögliche Grund ist bzw. sind“ (Gollac & Bodier, 2011). Deswegen sprechen wir von „psychosozialen Risikofaktoren“.

Auf der anderen Seite kann ein einziger psychosozialer Risikofaktor zwar nicht systematisch als alleinige Ursache für Burnout angenommen werden, wir haben es aber trotzdem mit einem schwerwiegenden Problem zu tun, bei dem Handeln möglich und unbedingt notwendig ist.

### Wie hoch ist das Burnout-Risiko in Luxemburg und gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitnehmergruppen?

Um diese Frage zu beantworten, werden wir verschiedene Gruppen von Arbeitnehmern mit Hilfe der im Rahmen des Quality of Work Index Luxemburg 2022 erhobenen Daten dahingehend vergleichen, ob sie ein Burnout-Risiko aufweisen oder nicht. Die zur Messung des Burnout-Risikos verwendete Skala umfasst mehrere Fragen, um möglichst viele Facetten des Problems zu berücksichtigen und die verschiedenen möglichen Interpretationen der Fragen durch die Befragten zu integrieren.

Die Burnout-Risikoskala setzt sich wie folgt zusammen:

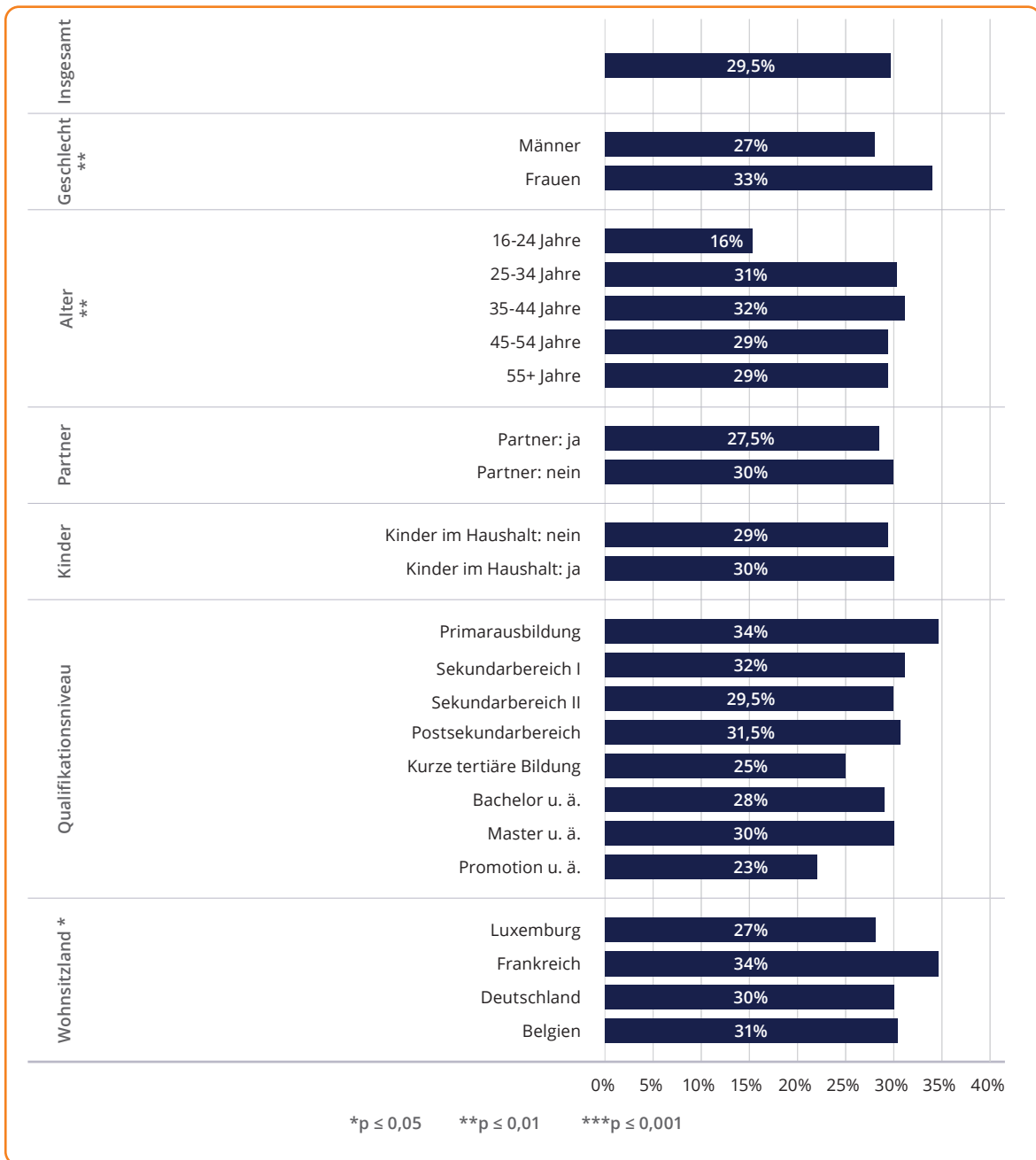
Skala	Frage	Cronbachs Alpha 2022
„Burnout-Risiko“	Wie häufig haben Sie das Gefühl, Ihre Arbeit nicht mehr ertragen zu können?	0,86
	Wie häufig haben Sie das Gefühl, für Ihren Alltag nicht genug Energie zu haben?	
	Wie häufig haben Sie Schwierigkeiten, sich auf die Arbeit zu konzentrieren?	
	Wie häufig sind Sie auf der Arbeit unzufrieden?	

Quelle: Quality of Work Index 2022, 2.696 befragte Angestellte und Beamte

Die Werte auf der Skala „Burnout-Risiko“ sind die Durchschnittswerte der ungewichteten Antworten auf die Fragen (die Skala zur Messung der Fragen ist eine Likert-Skala mit Antworten zwischen 1, „nie“, und 5, „fast immer“). Somit liegen die Mittelwerte im Bereich von 1 bis 5. Um den Anteil des Burnout-Risikos in der Erwerbsbevölkerung zu bestimmen, wurden die Ergebnisse in „hohes Burnout-Risiko“ (Werte zwischen 3 und 5) und „niedriges Burnout-Risiko“ (Werte unterhalb von 3) dichotomisiert.

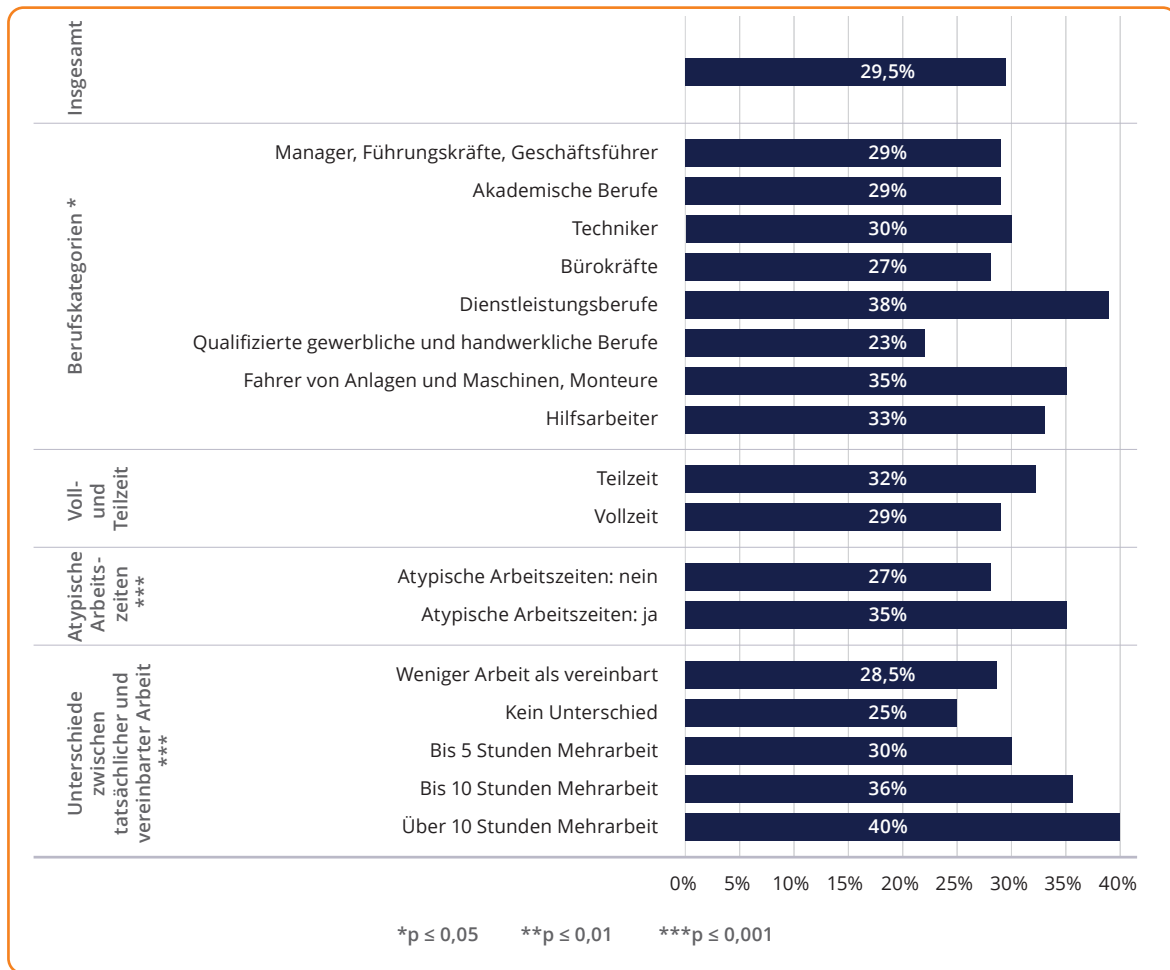
Hier einige Ergebnisse nach Beschäftigtenkategorien:

**Grafik 1: „Hohes Burnout-Risikoniveau“ nach demografischen Daten**



**Grafik 1** zeigt den Anteil der Erwerbsbevölkerung nach demografischen Merkmalen, bei denen ein ernstes Burnout-Risiko besteht. Der größte Unterschied ist zwischen den beiden Geschlechtern zu beobachten, wobei das Risiko bei Frauen (33 %) größer ist als bei Männern (27 %). Betrachtet man die Altersgruppen, stellt man fest, dass die Alterskategorien über 24 Jahre stärker gefährdet sind (29 - 32 %) als Erwerbstätige zwischen 16 und 24 Jahren (16 %). Die Unterschiede zwischen alleinstehenden Erwerbstätigen und Erwerbstätigen mit Partner sowie zwischen Erwerbstätigen mit und ohne Kinder sind nicht signifikant, was auch auf die Unterschiede zwischen den verschiedenen Qualifikationsniveaus zutrifft. Es gibt jedoch signifikante Unterschiede zwischen den Erwerbstätigen je nach Wohnsitzland. Hier sind Erwerbstätige aus Frankreich mehr betroffen (33 %) als Erwerbstätige, die in Luxemburg ansässig sind (27 %).

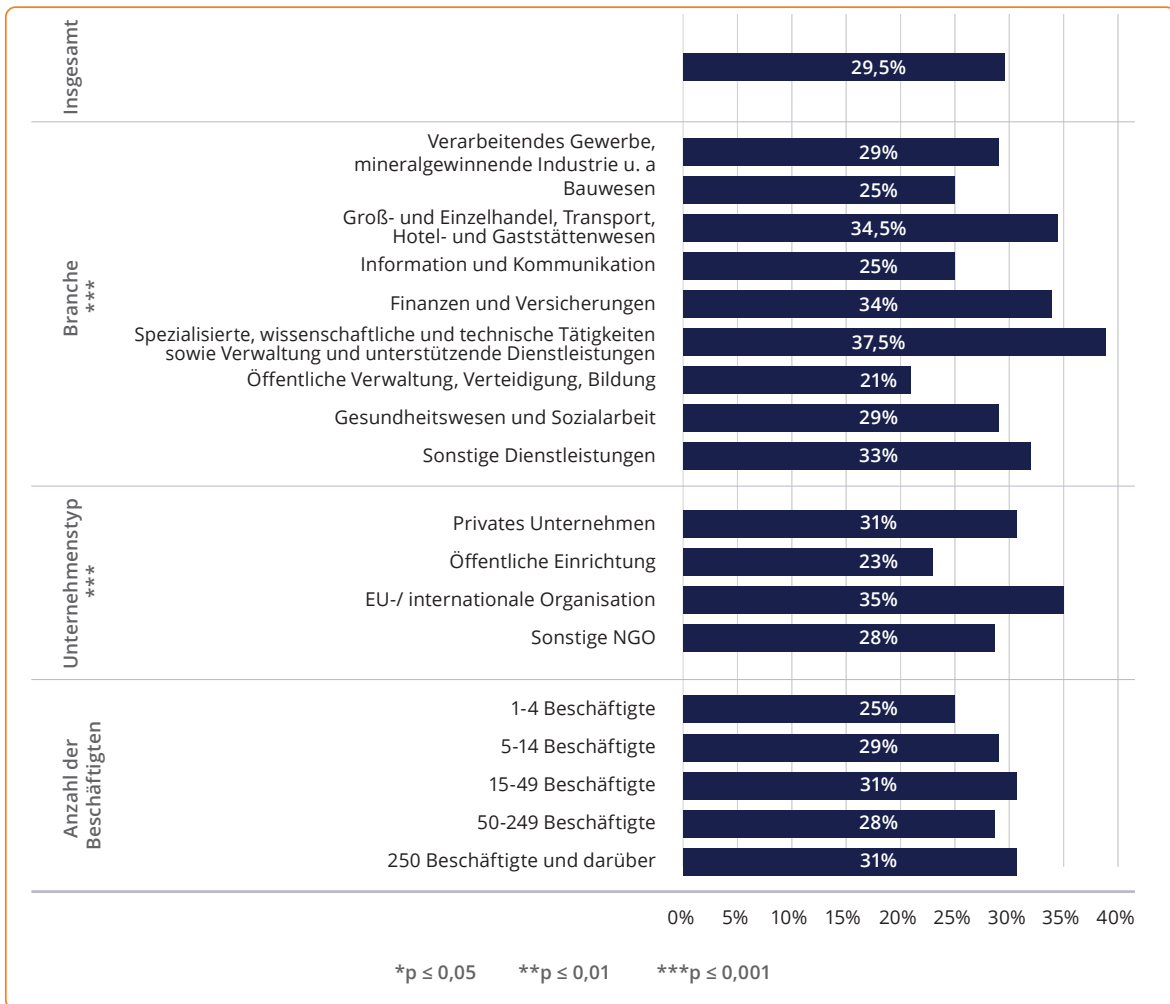
**Grafik 2: „Hohes Burnout-Risikoniveau“ nach Arbeitsplatzmerkmalen**



**Grafik 2** zeigt den Anteil der Erwerbsbevölkerung nach Arbeitsplatzmerkmalen, bei denen ein ernstes Burnout-Risiko besteht. Der einzige nicht signifikante Unterschied ist zwischen den Erwerbstätigen feststellbar, die in Vollzeit und in Teilzeit arbeiten.

Die größten Unterschiede beim Burnout-Risiko sind zwischen Personen, die atypische Arbeitszeiten haben (die abends, nachts oder am Wochenende arbeiten) und Personen feststellbar, die keine atypischen Arbeitszeiten haben, und zwischen Erwerbstätigen, bei denen es keine Abweichungen zwischen der vertraglichen und tatsächlichen Arbeitszeit gibt und Erwerbstätigen, bei denen es größere Abweichungen gibt. So haben 35% der Erwerbstätigen, die regelmäßig abends, nachts oder am Wochenende arbeiten, ein höheres Burnout-Risiko, gegenüber 27%, die dies nicht tun (oder nicht tun müssen). Ebenso sind Teilnehmer an der Befragung, bei denen es keine Abweichungen zwischen der vereinbarten Arbeitszeit und der tatsächlichen Arbeitszeit gibt, weniger gefährdet, ein höheres Burnout-Risiko zu haben (25%) als Teilnehmer, die bis zu 5 Stunden pro Woche Mehrarbeit (30%) bzw. bis zu 10 Stunden Mehrarbeit pro Woche (36%) oder über 10 Stunden Mehrarbeit pro Woche (40%) leisten (müssen).

**Grafik 3: „Hohes Burnout-Risikoniveau“ nach Unternehmensmerkmalen**



**Grafik 3** zeigt den Anteil der Erwerbsbevölkerung nach Unternehmensmerkmalen, bei denen ein ernstes Burnout-Risiko besteht. Signifikante statistische Unterschiede können zwischen den Branchen und dem Unternehmenstyp beobachtet werden. Das größte Burnout-Risiko besteht in privaten Unternehmen (31 %) und in EU- und internationalen Organisationen (35 %) und insbesondere bei den „Spezialisierten, wissenschaftlichen und technischen Tätigkeiten sowie in der Verwaltung und bei unterstützenden Dienstleistungen“ (37,5 %) und im „Groß- und Einzelhandel, Transport, Hotel- und Gaststättenwesen“ (34,5 %). Ebenfalls hoch ist das Risiko bei „Finanzen und Versicherungen“ (34 %) sowie „Sonstigen Dienstleistungen“ (33 %). Auf der anderen Seite ist das Risiko in Branchen wie „Information und Kommunikation“ (25 %), „Bauwesen“ (25 %) und „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Bildung“ (21 %) niedriger. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen (Anzahl der Beschäftigten) sind nicht signifikant.

Festzustellen ist, dass alle Erwerbstätigenkategorien von Burnout betroffen sein können, wobei einige mehr gefährdet sind als andere. Auch in Luxemburg nimmt den Statistiken der Sozialversicherung zufolge seit Jahren der Krankenstand wegen Depressionen und anderer stressbedingter Krankheiten zu, wenn man die stark von der Covid-Pandemie gekennzeichneten Daten für 2020 und 2021 davon ausnimmt<sup>2</sup>.

Unabhängig von ihren Auswirkungen auf die Gesundheit des Einzelnen haben psychosoziale Risiken auch unmittelbare und verzögerte Auswirkungen auf die Gesamtleistung des Unternehmens und verursachen erhebliche Kosten aufgrund:

- vermehrter Krankschreibungen;
- von Präsentismus – die Beschäftigten sind auf der Arbeit, obwohl sie weder physisch noch psychologisch in einer guten Form sind (gilt auch für die Arbeit im Homeoffice);
- von Arbeitsunfällen, weil die Arbeit nicht gut erledigt werden konnte;
- vermehrt auftretenden Vorkommnissen und Konflikten zwischen den Mitarbeitern, Vorgesetzten oder auch den Kunden;
- einer zunehmenden Demotivierung der Mitarbeiter;
- vermehrter Fluktuation;
- eines mangelhaften Qualitätsniveau von Produkten und Dienstleistungen;
- einer Beschädigung des Ansehens des Unternehmens;
- der Abwanderung von Kunden.

Die Einführung vorbeugender Maßnahmen, um das geballte Auftreten von Stressfaktoren und deren Wiederholung zu vermeiden, ist demzufolge auch im Interesse der Arbeitgeber, da anderenfalls die Kosten, die sie tragen müssten, noch höher wären. Darüber hinaus sind Investitionen in Maßnahmen zur Stärkung der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz rentabel. Diese Investitionen müssen nicht notwendigerweise ausufern. Einem Bericht der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) aus dem Jahr 2014 zufolge generiert ein von einer Organisation in ein Programm zur Vorbeugung und Förderung der mentalen Gesundheit investierter Euro einen Nettogewinn von bis zu 13 Euro<sup>3</sup>.

---

2 IGSS (2020). <https://igss.gouvernement.lu/dam-assets/publications/aper%C3%A7us-et-cahiers/aper%C3%A7us/20200703-Rapport-Absenteisme-2019.pdf> & IGSS (2020). <https://gouvernement.lu/dam-assets/documents/actualites/2021/11-novembre/18-evolution-absenteisme/Absenteisme-pour-cause-de-maladie-2020.pdf>

3 EU-OSHA (2014): Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail. <https://osha.europa.eu/fr/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>



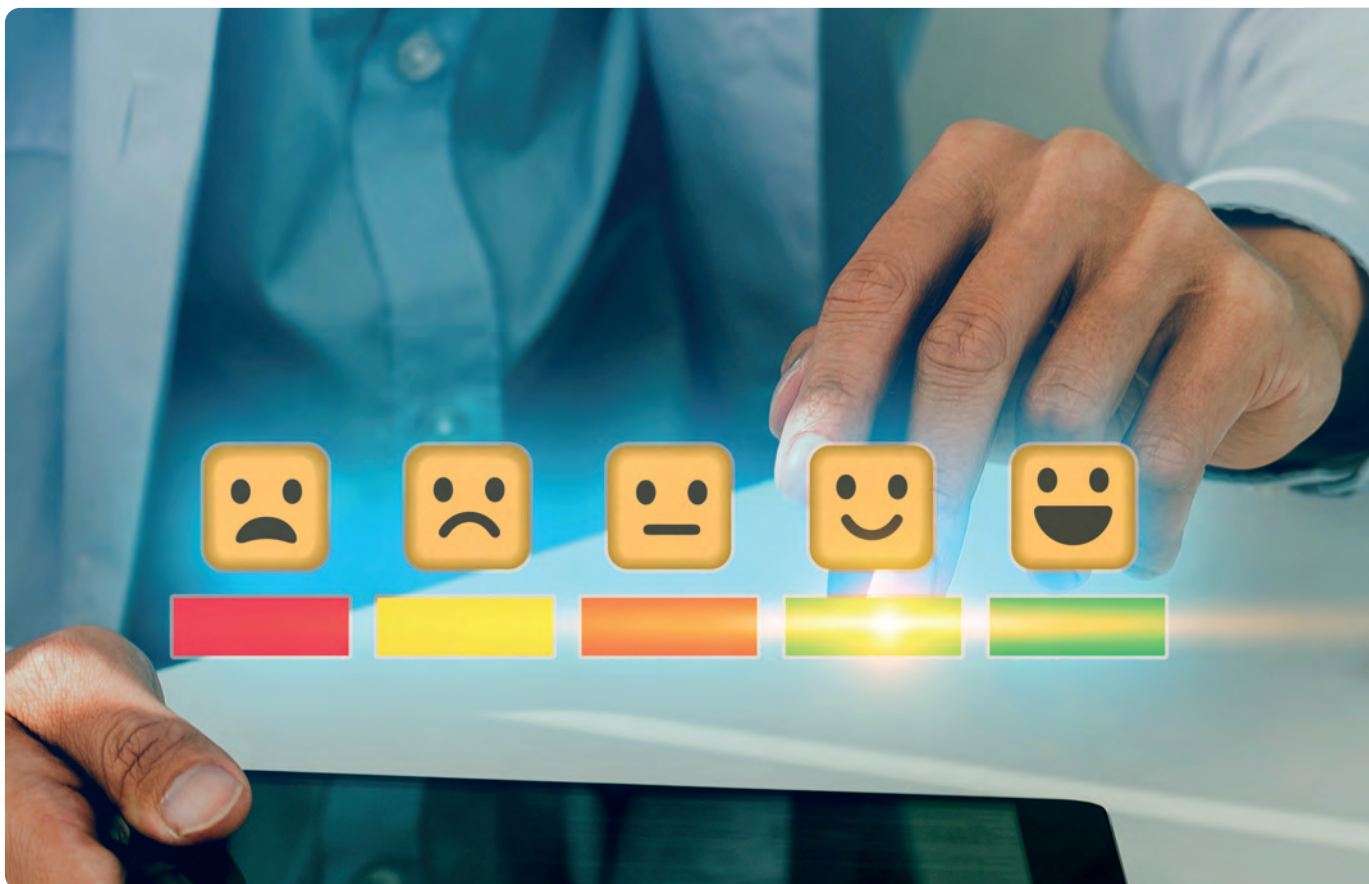
## Was ist die Quality of Work Index Luxembourg (QoW) Studie?

Um die Realität einer sich wandelnden Arbeitswelt besser zu verstehen und sich für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen einsetzen zu können, werden verlässliche Informationen benötigt. Aus diesem Grund führt die Arbeitnehmerkammer (CSL) seit 2013 jährlich Befragungen von Arbeitnehmern in Luxemburg durch. Die Umfrage richtet sich sowohl an Arbeitnehmer mit Wohnsitz in Luxemburg als auch an Grenzgänger, die in Belgien, Frankreich oder in Deutschland ansässig sind.

Die Umfrage wird jedes Jahr auf der Basis einer repräsentativen Stichprobe von Personen, die in Luxemburg arbeiten, in Zusammenarbeit mit dem Sozialforschungsinstitut infas (seit 2014) und der Universität Luxemburg durchgeführt<sup>4</sup>. Die Themen der QoW-Studie sind u. a. Arbeitsanforderungen und -belastungen, Arbeitszeiten, Zusammenarbeit unter Kollegen, Handlungsspielräume bei der Arbeit, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen und vieles mehr.

Dank dieser Umfrage, die jedes Jahr wiederholt wird, können Veränderungen der Qualität des Arbeitslebens im Laufe der Zeit verfolgt werden. Es ist insofern ein in Luxemburg einzigartiges Messinstrument, als die gesammelten Daten die Bewertung der Arbeitsqualität und des Wohlbefindens der Arbeitnehmer ermöglichen. Darüber hinaus ist die Entwicklung der subjektiven Arbeitsqualität und des Wohlbefindens der Arbeitnehmer ein Indikator für den sozialen Fortschritt und kann zur Messung der Auswirkungen politischer Entscheidungen herangezogen werden.

**Mehr Informationen auf:** [www.csl.lu](http://www.csl.lu) > **Gesundheit und Sicherheit** > **Quality of Work Index Luxembourg**



<sup>4</sup> Größe der repräsentativen Stichproben von Personen: 2014: 1.532 Arbeitnehmer; 2015: 1.526 Arbeitnehmer; 2016: 1.506 Arbeitnehmer; 2017: 1.522 Arbeitnehmer; 2018: 1.689 Arbeitnehmer; 2019: 1.495 Arbeitnehmer; 2020: 2.364 Arbeitnehmer.



## II. IN SEINEM ARBEITSUMFELD HANDELN

*„Seien wir mal ehrlich - wenn ein Einzelner angegriffen wird, schreiten wir nicht ein. Es ist dieses Versagen der Arbeitskollektive, das zur Verschlimmerung des Leids führt. Arbeiten bedeutet Zusammenarbeit. Ein Kollektiv, das sagt, geh' erst mal einen Kaffee trinken, du siehst müde aus; eine Gemeinschaft, die dir den Rücken gegenüber deinem Chef stärkt usw. ist zu einer Seltenheit geworden. In den meisten Fällen ist es in der Tat ganz einfach, jemanden auszugrenzen. Hier tut die „Rückbesinnung auf Solidarität Not, da sie der Rettungsanker für Kollegen in Schwierigkeiten ist und auch unser Anker, wenn wir in Schwierigkeiten stecken“.*

*Marie PEZÉ<sup>5</sup>*

<sup>5</sup> Psychoanalytikerin und Doktor der Psychologie. Initiatorin der ersten Beratungsstelle in Frankreich über „*Souffrance au travail*“ (Leiden am Arbeitsplatz).



## 1. Kommentierte Fallbeispiele aus Unternehmen

---

Um das mögliche Problem im Hinblick auf psychosoziale Risiken besser einordnen zu können, haben wir uns dazu entschlossen, Ihnen mehrere Fälle vorzustellen, die Situationen schildern, in denen Arbeitnehmer psychosozialen Risiken ausgesetzt waren. Jedes Fallbeispiel ist mit Kommentaren versehen und stellt die wichtigsten gewerkschaftlichen Aktionen vor, die zur Lösung dieser Probleme ergriffen wurden.

# 1. FALLBEISPIEL

## Fall von Mobbing am Arbeitsplatz (1)



### **Céline, Bankangestellte**

*Der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte einer Bank wird mit einer Beschwerde von einer Angestellten befasst. Nachfolgend wird beschrieben, wie dieser auf diese Beschwerde reagiert und welche Maßnahmen er in Abstimmung mit seiner Personaldelegation zu ergreifen beschlossen hat.*

---

### Einige Hintergrundinformationen über die „Beschwerdeführerin“, um ihr Problem zu verstehen

Beschwert hatte sich eine junge Frau, Céline, die zum Tatzeitpunkt 35 Jahre alt war.

Céline ist Betriebswirtin und arbeitet bereits seit 10 Jahren bei dieser Bank. Eingestellt wurde sie als einfache Angestellte, konnte sich dann aber nach oben arbeiten und bekleidete zum Zeitpunkt der Vorkommnisse eine Stelle als Beauftragte der Geschäftsführung.

Privat ist sie alleinerziehende Mutter eines Kindes, für das sie das alleinige Sorgerecht hat. Sie wohnt im Norden des Landes und arbeitet am Sitz ihrer Bank in Luxemburg-Stadt.

Sie hat einen unbefristeten Vollzeit-Arbeitsvertrag (CDI). Mit ihrem Chef hatte sie die Möglichkeit ausgehandelt, einen Teil ihrer Urlaubstage auf donnerstagnachmittags zu legen, um ihren damals 3-jährigen Sohn zu betreuen.

Diese Abmachung ist für sie sehr wichtig, da sie ihr ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Privat- und Berufsleben ermöglicht. Als alleinerziehende Alleinverdienerin hat sie nicht die für die Finanzierung einer zusätzlichen Kinderbetreuung notwendigen Mittel.

Beruflich gehört sie zu den qualifizierten Mitarbeitern der Bank und ist für das Großkundengeschäft zuständig. Daneben hat sie weitere Aufgaben wie das Führen von Statusbilanzen und der Statistiken.

Auf diesem Gebiet ist sie besonders gut, da sie gern komplexe Arbeiten erledigt, die in Verbindung mit ihren Verwaltungskompetenzen stehen. Sie arbeitet mit 3 weiteren Personen im Team.

Céline wird von ihrem Vorgesetzten und Kollegen als kompetente, liebenswürdige und einsatzbereite Mitarbeiterin geschildert. Zwischenmenschliche Probleme gab es in der Vergangenheit nicht.

### Auslösende Faktoren

Das Problem entsteht, als eine neue Abteilungsleiterin eingestellt wird. Diese ca. 40-jährige Abteilungsleiterin will allen Teammitgliedern von gleich auf jetzt andere Arbeitsmethoden vorschreiben.

### Beschreibung der Situation

Die neue Abteilungsleiterin verändert den Inhalt der Tätigkeit von Céline von Grund auf und betraut sie unter dem Vorwand der Umstrukturierung mit subalternen Aufgaben. Der verwaltungstechnische Teil, den sie so gern erledigt, wird einer Neueinstellung der Abteilung übertragen, mit der die neue Abteilungsleiterin früher zusammengearbeitet hat.

Die neue Abteilungsleiterin mäkelte immer wieder an Célines Arbeit herum, gibt widersprüchliche Anweisungen und schikaniert sie. Ihre drei anderen Kollegen, mit denen sie sich gut versteht und denen sie sich hätte anvertrauen können, werden in eine andere Abteilung versetzt. Céline ist isoliert.

Das Arbeitsklima verschlechtert sich zusehends: Sehr schnell kommt die neue Abteilungsleiterin auf die Vereinbarung zu sprechen, die Céline im Rahmen der Ausgestaltung ihrer Arbeitszeit getroffen hat. Da diese auf einer informellen Absprache beruht, ist es für die Chefin ein leichtes, Céline neue Arbeitszeiten unter dem Vorwand vorzuschreiben, dass der Donnerstagnachmittag der einzige halbe Tag in der Woche sei, an dem sie ein Abteilungsmeeting mit allen Teammitgliedern organisieren kann.

Céline fügt sich und spricht mit niemandem über ihre Probleme, aus Angst, dass sich die Situation weiter verschlechtert. Sie braucht ja ihre Arbeit, wobei der Donnerstagnachmittag für sie genauso wichtig ist. Würde sie ähnliche Bedingungen bei einem anderen Arbeitgeber finden?

Trotzdem hören die ständigen Schikanen nicht auf. Ihr Selbstvertrauen schwindet, sie beginnt, an ihren Fähigkeiten zu zweifeln und macht immer mehr Fehler.

### Rolle und Intervention des Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten in Bezug auf dieses Problem

Dann kommt der Moment der persönlichen Evaluierung. Ihr Bericht fällt sehr hart aus. Er stellt ihre Kompetenzen und ihre Effizienz an ihrem Arbeitsplatz in einem Maße infrage, dass die Gefahr der Gefährdung ihrer beruflichen Laufbahn besteht.

Céline entwickelt eine Depression. Es folgt Krankschreibung auf Krankschreibung, sie verliert an Selbstachtung. Schließlich – sie ist völlig fertig – beschließt sie, sich mit ihrem Problem an den Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten zu wenden.

#### ► 1. Schritt: **Empfang der Beschwerdeführerin durch den Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten zu einem persönlichen Gespräch**

Der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte hört sich ihre Beschwerden an und beschließt, sich mit ihrem Einverständnis zunächst an die Personalchefin zu wenden, um ihr die Situation zu schildern und eine Mediation zu versuchen.

### Gesprächstipps

Es kommt sehr oft vor, dass sich ein Arbeitnehmer an einen Delegierten wendet, einfach nur, um seine Geschichte zu erzählen. Er möchte, dass sich jemand seine Leidensgeschichte anhört. Das bedeutet jedoch nicht, dass er bereit ist, einen Schritt weiterzugehen und die Delegation im Rahmen von Maßnahmen gegen seinen Arbeitnehmer oder seine Vorgesetzten um Unterstützung zu bitten, da er denkt, dass, wenn alles ans Tageslicht gezerrt wird, er große Probleme im Hinblick auf seine Arbeit bekommen könnte, die bis zu seiner Entlassung führen.

Die Delegation ist jedoch verpflichtet, wenn sie ein Mobbingproblem vermutet, dem Beschwerdeführer klarzumachen, dass es sich hierbei um einen destruktiven Prozess handelt und dass es ihm nicht gelingen wird, nachdem er in ein derartiges Räderwerk geraten ist, sich ohne Hilfe von außen daraus zu befreien.

Wichtig ist, bereits zu Beginn des Gesprächs darauf zu verweisen, dass alles vertraulich behandelt wird.

Zusätzlich muss dem Arbeitnehmer klargemacht werden, dass ohne sein Einverständnis nichts unternommen werden kann. Sofern die Tatsächlichkeit des Konflikts erwiesen ist, endet die Geschichte in den meisten Fällen mit einer Auflösung des Arbeitsvertrags (Entlassung, Kündigung, Krankheit, Invalidität ...) oder einem Wechsel in eine andere Abteilung. Manchmal führen aber auch einfache Ordnungsmaßnahmen zu einer für den Arbeitnehmer positiven Auflösung des Konflikts. Allerdings nur unter einer Voraussetzung: Der Konflikt darf nicht zu tief sitzen und das Vertrauensverhältnis zwischen den Konfliktparteien nicht zerstört sein. Aus diesem Grund sollte man schnell eingreifen und mit Unterstützung der Personaldelegation Maßnahmen ergreifen.

Wenn der Arbeitnehmer damit einverstanden ist, sich bei seinem Vorgehen von der Personaldelegation begleiten zu lassen, ist der Schweregrad des Problems zu ermitteln und sind in Abhängigkeit vom Kontext, dem vorhandenen Spielraum und unter Berücksichtigung der Wünsche des Arbeitnehmers in Bezug auf die Auswirkungen auf seine persönliche Situation mögliche Aktionen festzulegen.

### ► 2. Schritt: Einreichung einer schriftlichen Beschwerde bei der Personalabteilung

Der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte beschließt mit dem Einverständnis von Céline und mit Unterstützung der Personaldelegation, sich schriftlich bei der Personalabteilung zu beschweren.

Die schriftliche Beschwerde bleibt folgenlos, das Klima verschlechtert sich weiter. Céline fühlt sich beobachtet, ihre Sachen werden durchwühlt, ihr werden sinnlose Aufgaben übertragen.

Céline ist immer häufiger krankgeschrieben. So kann es nicht weitergehen.

### ► 3. Schritt: Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsmediziner

Da der erste Schlichtungsversuch fehlgeschlagen ist, beschließt der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte mit dem Einverständnis der Arbeitnehmerin, mit dem Arbeitsmediziner Kontakt aufzunehmen. Bei einem Termin stellt dieser ihren schlechten Gesundheitszustand fest, der ihren Arbeitsbedingungen zuzuschreiben ist.

Der Arbeitsmediziner bittet den Arbeitgeber um einen Arbeitsplatzwechsel. Dieser wird durchgeführt.

## Auflösung des Konflikts

Nach Verhandlung mit der Geschäftsführung wird Céline in eine andere Abteilung mit der Möglichkeit versetzt, eine bestimmte Anzahl ihrer Urlaubstage an Donnerstagnachmittagen zu nehmen, um sich um ihr Kind zu kümmern. Die persönliche Evaluierung wird aus der Personalakte von Céline entfernt.

### Schwierigkeiten, mit denen der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte konfrontiert war

Gegen die neue Abteilungsleiterin werden keine Sanktionen verhängt, obwohl es bei anderen Mitarbeitern in dieser Abteilung weitere Mobbingfälle gegeben hat und die Fehlzeiten (Fluktuation und Krankschreibungen) in dieser Abteilung ungewöhnlich hoch sind.

Der Nachweis, dass es sich bei diesen Verhaltensweisen um Mobbing handelt oder handeln könnte, ist oft sehr schwer zu erbringen und erfordert die Zusammenstellung eines komplexen Dossiers.

## Was sind die ersten Schritte, die für einen leidenden Arbeitnehmer unternommen werden sollten?<sup>6</sup>

### 1. Chronologische Protokollierung der Situation

Chronologische Protokollierung der Situation: Datum des Beginns der Beschäftigung im Unternehmen, Beschreibung, ab wann sich die Situation zu verschlechtern begann, mit Daten und Fakten, eventuellen Zeugen, anwesenden Personen.

Durch Aufschreiben entsteht eine Distanz zum Problem. Gleichzeitig wird eine Verteidigungsstrategie aufgebaut, sofern es zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung kommen sollte.

### 2. Einbeziehung des Arbeitsmediziners, wenn der Arbeitnehmer dies wünscht

Hierbei handelt es sich um ein Recht des Arbeitnehmers. Der Arbeitsmediziner ist als Arzt an die Schweigepflicht gebunden, kann aber, wenn er eingeschaltet wird, im Unternehmen kommunizieren, dass es Probleme gibt, ohne jedoch die Beteiligten beim Namen zu nennen. Er kann in seiner Eigenschaft als Arzt eingreifen und eventuell eine fachspezifische Beratung wegen Leidens am Arbeitsplatz empfehlen.

### 3. Intervention beim Arbeitgeber durch die Personaldelegation und die Gewerkschaft nach Aufhebung der Vertraulichkeitsverpflichtung (Einverständnis des Arbeitnehmers)

Im Allgemeinen schaltet sich die Delegation ein, wenn die Gefahr einer ungerechtfertigten Kündigung besteht und/oder bei Mobbing oder bei einem anderen psychosozialen Problem. Ideal wäre es, auf die Zeugenaussagen anderer Arbeitnehmer zurückgreifen und ein Dossier vorlegen zu können, das den chronologischen Ablauf der Ereignisse dokumentiert.

Artikel L. 246-3 des Arbeitsgesetzbuchs, vor allem Absatz 4, verpflichtet den Arbeitgeber, wenn er Kenntnis über Mobbing im Rahmen von Arbeitsbeziehungen hat, Maßnahmen zur sofortigen Abstellung dieses Mobbings zu ergreifen. Ferner ist er zu einer internen Evaluierung der Wirksamkeit vorbeugender Maßnahmen sowie eventuell durchgeführter neuer vorbeugender Maßnahmen verpflichtet, die insbesondere im Hinblick auf die Unternehmensorganisation, die Prüfung der bei Mobbing angewendeten Verfahren sowie die Information der Arbeitnehmer einzuleiten sind.

6 Quelle: Marie PEZÉ – Consultations sur la souffrance au travail.



Die Gewerkschaft kann sich mit einem eingeschriebenen Brief an den Arbeitgeber, mit Kopie an den Arbeitsmediziner und gegebenenfalls an das Gewerbe- und Grubenaufsichtsamt (Inspection du travail et des mines – ITM) mit einer Schilderung der Fakten, ihrer Schwere und ihren Auswirkungen auf die Gesundheit oder auf das Arbeitsklima wenden.

Die Gewerkschaft kann ebenfalls auf Kapitel VI des Arbeitsgesetzbuchs verweisen, das sich auf Mobbing im Rahmen von Arbeitsbeziehungen bezieht und festlegt, dass, wenn das Mobbing anhält oder wenn der Arbeitgeber keine geeigneten Maßnahmen ergreift, der Arbeitnehmer, der sich als Opfer fühlt bzw. die Personaldelegation nach Erhalt des Einverständnisses des betroffenen Arbeitnehmers die ITM anrufen kann, das dann eine Untersuchung durchführt.

#### 4. Aussprechen von Empfehlungen, bei Leid am Arbeitsplatz entsprechende Konsultationen wahrzunehmen

Es kann vorkommen, dass der Delegierte bei der Person, mit der er spricht, merkt, dass diese leidet (Weinen, Schockzustand, Verwirrung). Eine leidende Person braucht die Hilfe von Ärzten bzw. Psychologen, mit denen sie über ihre Situation reden kann. Das Opfer ist sich jedoch nicht immer seines Zustands bewusst. Bei mentalem Leid ist es wichtig, dass der Sicherheitsdelegierte dem Arbeitnehmer den Weg zu spezialisierten Stellen weist, die in Ergänzung zu anderen juristischen Maßnahmen oder Maßnahmen der Gewerkschaft mit diesem Aspekt der Situation besser umgehen können, wie z. B. Arbeitsmediziner, Konsultationsstellen, die sich mit Leid am Arbeitsplatz befassen.

#### Ausblick: wie es für Céline weiterging

Die junge Frau hat die Abteilung gewechselt. Sie arbeitet noch immer im Unternehmen. Allerdings war diese berufliche Episode für sie sehr destabilisierend und hat gesundheitliche Spuren hinterlassen. Karriere im Beruf hat sie nicht mehr gemacht.

#### Faktenlage

Hat die Abteilungsleiterin in Form ungerechtfertigter Kritik, Isolierung, Disqualifizierung, Verwendung unlauterer Mittel, um sie zu zwingen, von individuell verhandelten Arbeitszeitarrangements zurückzutreten, auf Céline Druck ausgeübt, um sie zu brechen? Oder war es Céline, der es nicht gelungen war, sich an eine neue Arbeitssituation mit neuen Spielregeln anzupassen? Diese Fragen muss sich der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte stellen, wenn er über die Situation urteilen will. Er muss neutral sein und darf nicht vorverurteilen. Er muss die Leidensaspekte des Beschwerdeführers berücksichtigen und kann, sofern Bedarf daran besteht, seinerseits eine Untersuchung durchführen, um festzustellen, ob es sich um einen Mobbingfall handelt.

Die vorgelegten Fakten werfen natürlich Fragen auf, da sie auf Praktiken hinweisen, die bei Mobbing zum Einsatz kommen. Es ist jedoch Vorsicht angeraten, da es sich bei Mobbing um eine schwere Anschuldigung handelt, die nicht ausgesprochen werden sollte, solange kein erschöpfendes, präzises Dossier vorliegt.

## Fragen, die man bei einem Mobbingverdacht stellen sollte

Der Delegierte muss versuchen herauszubekommen, ob die berichteten Fakten mit einem oder mehreren Verstößen gegen den Arbeitsvertrag oder die Arbeitsaufgabe im Zusammenhang stehen oder ob es sich um einen persönlichen Konflikt eines Arbeitnehmers mit seinem Vorgesetzten handelt.

Folgende Fragen sollte man sich stellen, um herauszufinden, ob es sich eventuell um Mobbing handelt:

- Sind Ihrem Empfinden nach diese Handlungen normal im Verhältnis zu dem, was üblicherweise in einem Arbeitsumfeld passiert?
- Handelt es sich um Vorkommnisse, die sich wiederholen und wenn ja, in welchem Zeitraum?
- Haben diese Handlungen zu einer Verschlechterung der Gesundheit des Arbeitnehmers geführt und/oder des Arbeitsklimas, der Arbeitsbedingungen, und gefährden sie sogar die berufliche Zukunft des Arbeitnehmers?
- Verletzen diese Handlungen die Rechte des Arbeitnehmers oder seine Würde?

### Fokus auf die Maßnahmen der Delegation

Diese Situation, die zunächst wie ein individueller Konflikt ausgesehen hatte, wurde innerhalb der Delegation besprochen. Nach Gesprächen mit anderen Delegierten hatte sich ergeben, dass es wegen ähnlicher Situationen weitere Beschwerden gegeben hat.

Auf der Basis dieser Informationen haben dann der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte und der Gleichstellungsdelegierte mit dem Einverständnis der Personaldelegation beschlossen, einen Entwurf für ein internes Verfahren zu erarbeiten, wie mit Mobbing umzugehen ist.

Das Projekt zielte u. a. darauf ab, Präventionsmaßnahmen festzulegen und leidenden Arbeitnehmern zu ermöglichen, ein Beschwerdedossier bei einer paritätischen Kommission einzureichen, die sich aus Mitgliedern der Direktion, Vertretern der Arbeitnehmer und Experten für psychosoziale Risiken zusammensetzt.

Dieses Verfahren wird derzeit verhandelt und könnte Bestandteil der Geschäftsordnung der Bank werden.

Ferner denkt die Delegation über die Einrichtung einer betriebsinternen Kinderkrippe nach, was einem echten Bedürfnis der Mitarbeiter entspricht. Dieses Thema wird Bestandteil des Forderungskatalogs.

## Pflichten des Arbeitgebers

**Artikel L. 246-3, Absatz 3 des Arbeitsgesetzbuchs<sup>7</sup> bestimmt, dass der Arbeitgeber nach Information und Rücksprache mit der Personaldelegation oder, sofern es diese nicht gibt, mit der gesamten Belegschaft die Maßnahmen festlegt, die einzuleiten sind, um die Arbeitnehmer vor Mobbing am Arbeitsplatz zu schützen.**

Diese Maßnahmen, die an die Art der Tätigkeit und die Größe des Unternehmens angepasst sein müssen, beinhalten mindestens Folgendes:

1. die Festlegung der Mittel, die den Opfern von Mobbing zur Verfügung stehen, insbesondere der Empfang, die Hilfeleistung und Unterstützung, die die Opfer benötigen, Maßnahmen für deren Betreuung und Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess sowie die Art und Weise, in der sie sich an die Personaldirektion wenden können;
2. die schnelle und unvoreingenommene Untersuchung der im Rahmen der Arbeitsbeziehungen vorgenommenen Mobbinghandlungen;
3. die Sensibilisierung der Arbeitnehmer und den Führungskräften dafür, was Mobbing ist, wie damit im Unternehmen umzugehen ist und welche Sanktionen gegen die Urheber von Mobbinghandlungen verhängt werden können;
4. die Information der Personaldelegation oder, sofern es diese nicht gibt, der gesamten Belegschaft über die Pflichten des Arbeitgebers bei der Prävention von Mobbinghandlungen im Rahmen der Arbeitsbeziehungen;
5. die Information und Schulung der Arbeitnehmer.

Diese Maßnahmen dürfen sich in keinem Fall gegen das Mobbingopfer richten.

Der Idealfall für die Delegation wäre, mit der Direktion übereinzukommen und intern ein klares Verfahren zu erarbeiten, zur Entgegennahme und Untersuchung von Beschwerden.

Garant für eine erfolgreiche Prävention ist die Behandlung von Beschwerden in Übereinstimmung mit dem verabredeten Verfahren. Die Lösung muss zuallererst im Unternehmen gesucht und gefunden werden, um einen traumatisierenden und ungewissen Ausgang eines gerichtlichen Klageverfahrens zu vermeiden.

Wenn es dem Mobbingopfer nicht gelingt, die Machenschaften abzustellen, muss es die Möglichkeit haben, ein informelles Verfahren zur Behandlung seiner Beschwerde wählen zu können, was immer vorzuziehen ist, oder ein formelles Verfahren zwecks Erwirkung eines Urteils und einer Wiedergutmachung, sofern das Opfer der Meinung ist, dass die Fakten ausreichend schwer wiegen und ausreichend belegt sind.

Im informellen Verfahren kann es sich wenden an:

- direkt an den mutmaßlichen Mobber, mit Unterstützung eines Kollegen oder eines Personal- oder Gewerkschaftsvertreters und ihn darüber informieren, dass dessen Verhalten verletzend ist und eingestellt werden muss (Einrichtung eines Mediationsverfahrens mit dem Einverständnis beider Parteien);
- indirekt, aber mit derselben Unterstützung, an den Vorgesetzten des Mobbers, an die Personalabteilung oder an den Arbeitsmediziner, die ihre eigene Untersuchung durchführen, den mutmaßlichen Mobber über diese Beschwerde informieren und ihn auffordern, sein möglicherweise strafbares Verhalten zu ändern.

Im Konfliktfall kann der Arbeitsinspektor auf schriftliche Bitte der Mobbingopfer eingreifen.

<sup>7</sup> Artikel L. 246-3(5): „Falls das Mobbing am Arbeitsplatz nach der Durchführung der Maßnahmen fortbesteht oder der Arbeitgeber es unterlässt, angemessene Maßnahmen zu ergreifen, ruft der betroffene Arbeitnehmer oder die Personaldelegation nach Zustimmung des betroffenen Arbeitnehmers das Gewerbe- und Grubenaufsichtsamt (Inspection du travail et des mines – ITM) an.“

Die ITM hört den Arbeitnehmer, der sich als Opfer von Mobbing im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis betrachtet, sowie den mutmaßlichen Mobber und möglicherweise andere Arbeitnehmer und den Arbeitgeber oder seinen Vertreter an.

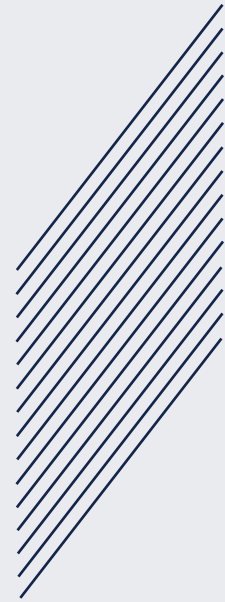
Nach Prüfung des Dossiers und den durchgeführten Anhörungen fertigt die ITM einen Bericht an, der gegebenenfalls Empfehlungen und Vorschläge für Maßnahmen zur Beendigung der Mobbinghandlungen enthält.

Spätestens 45 Tage nach Eingang des Dossiers übermittelt der Direktor der ITM oder sein Vertreter dem betreffenden Arbeitgeber den vollständigen Bericht. Wenn Mobbing vorliegen sollte, fordert der Direktor der ITM den Arbeitgeber auf, die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, um diese Mobbinghandlungen innerhalb einer bestimmten Frist, die sich nach den Angaben im Bericht richtet, unverzüglich zu beenden.

Bei Nichteinhaltung der ordnungsgemäß zugestellten Anordnung innerhalb der gesetzten Frist kann der Direktor der ITM ein Bußgeld gegen den Arbeitgeber verhängen.“

## 2. FALLBEISPIEL

### Fall von Mobbing am Arbeitsplatz (2)



#### **Albert, Leiharbeiter in der Industrie**

*Nico, Sicherheits- und Gesundheitsdelegierter in einem Industrieunternehmen, wurde mit einer Beschwerde eines Leiharbeiters, Albert, befasst, der in einer Werkstatt des Unternehmens als Garderobenaufseher arbeitet. Es gab zwei Zeugen, die zu seinen Gunsten aussagten.*

---

### Einige Hintergrundinformationen über den „Beschwerdeführer“

Albert bekleidet im Rahmen eines Leiharbeitervertrags eine Stelle als Garderobenaufseher in einem großen Industrieunternehmen in Luxemburg. Er hat einen unbefristeten Arbeitsvertrag in Aussicht. Er ist 53 Jahre alt und Vater von 8 Kindern. Er hat er immer hart gearbeitet, um seine Familie zu versorgen. Ohne Beruf und nach nur wenigen Jahren Schulbildung kann er nur mit vielen Schwierigkeiten lesen und schreiben. Daher war er während seiner gesamten beruflichen Laufbahn immer nur als ungelerner Arbeiter tätig. Er war viele Jahre lang Lagerist in einem französischen Industriebetrieb. Er wurde nach der Schließung seiner Fabrik vor 5 Jahren entlassen und arbeitet seitdem in prekären Beschäftigungsverhältnissen.

Als Garderobenaufseher in diesem Betrieb ist er für den ordnungsgemäßen Zustand der Räumlichkeiten, Duschen, WCs sowie der Kantine zuständig.

Albert wird vom Werkstattpersonal sehr geschätzt. Er hat immer ein Lächeln auf den Lippen und für jeden ein nettes Wort übrig. Obwohl er Leiharbeiter ist, wird er als Teil der Belegschaft betrachtet.

Er selbst untersteht einem Vorarbeiter, der für das Umfeld und die Instandhaltung der Räumlichkeiten zuständig ist. Dieser Vorarbeiter ist sein direkter Vorgesetzter, der auch für die Verlängerung der Verträge der Leiharbeiter in der Abteilung zuständig ist.

### Auslösende Faktoren

Die Probleme beginnen, als der Vorarbeiter von Albert verlangt, Arbeiten durchzuführen, die mit seiner eigentlichen Arbeitsaufgabe nichts zu tun haben, wie z. B. das Waschen seines Privatfahrzeugs.

### Beschreibung der Situation

Der Vorarbeiter überträgt Albert viele Arbeiten außerhalb seiner Arbeitsaufgabe und droht ihm ständig damit, seinen Vertrag nicht zu verlängern, wenn er sich nicht fügt.

Albert hat so viel zu tun, dass er seine eigentlichen Aufgaben, für die er eingestellt worden ist, nicht mehr ordentlich erfüllen kann.

Der Zustand der Räumlichkeiten verschlechtert sich im Laufe der Zeit. Bis zu dem Tag, an dem der Gewerkschaftsdelegierte eine inoffizielle Beschwerde erhält. Das Werkstattteam nimmt an dem mangelhaften Pflegezustand der Räumlichkeiten, der Duschen und der Toiletten Anstoß. Das Team brachte ebenfalls seine Verwunderung zum Ausdruck, da Albert seine Arbeit stets gewissenhaft erledigt hatte.

Nico ist Sicherheits- und Gesundheitsdelegierter. Er hat seine Rolle immer sehr ernst genommen. Er gilt als warmherzige und menschliche Person. Er bekleidet dieses Mandat seit über 10 Jahren. Er kennt jeden Arbeitsplatz, jede Ecke und jeden Winkel im Werk in- und auswendig. Er versteht es, mit den Leuten offen und ehrlich zu reden, weswegen ihn das Gewerkschaftsteam bittet, diese Angelegenheit „unter Männern“ zu klären.

Nico beschließt, Albert anzusprechen und ihn über die Unzufriedenheit des Teams zu informieren. Er versichert ihm, dass dieses informelle Gespräch „unter ihnen“ bleiben wird, sagt ihm aber auch, dass er seine Arbeit ordentlich zu verrichten habe, wenn er nicht will, dass eines Tages die Geschäftsführung Wind von dem Problem bekommt.

### Rolle und Intervention des Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten

Albert befindet sich in einer misslichen Lage. Er will im Unternehmen bleiben, zumal er so kurz vor einem unbefristeten Arbeitsvertrag ist. Er beschließt, mit dem Vorarbeiter zu reden und ihm zu sagen, dass die Belegschaft der Werkstatt ein Auge auf ihn geworfen hat und er sich von nun an ausschließlich auf seine Arbeit konzentrieren muss. Der Vorarbeiter sieht das jedoch anders. Eines Tages, als er glaubt, mit Albert allein im Essraum zu sein, bedroht er ihn erneut und eröffnet ihm, dass sein Vertrag in der nächsten Woche enden wird und nicht verlängert werden kann. Albert bleibt ratlos und verzweifelt zurück.

Jacques und Roland, zwei Mechaniker, befinden sich zu diesem Zeitpunkt im Essraum und können dieses Gespräch mithören und werden so Zeugen des verbalen Angriffs. Sie sind fassungslos über das, was sie gehört haben. Obwohl der Vorarbeiter nicht ihr direkter Vorgesetzter ist, wissen auch sie wie alle um seinen Ruf im Unternehmen als „Despot“ und das ist nicht dessen erster Streich, wie man so sagt.

Die beiden Mechaniker beschließen, sich an Nico zu wenden und ihm von diesem Gespräch zu berichten. Nico stellt sich Fragen. Die Angelegenheit ist ernst. Albert muss davon überzeugt werden, sich mit dieser Sache an den Chefsingenieur zu wenden. Dieser nimmt schließlich die Hilfe der Delegation an.

#### ► **1. Schritt: Vorstellung des Falls gegenüber der Personaldelegation, um über die einzuleitenden Maßnahmen zu entscheiden**

Nico informiert sofort den Vorsitzenden seiner Delegation. Sie beschließen gemeinsam, den Chefsingenieur der Werkstatt über die Situation in Kenntnis zu setzen.

#### ► **2. Schritt: Termin mit dem Chefsingenieur zwecks Darlegung des Sachverhalts**

Es wird ein Termin mit dem Chefsingenieur vereinbart. Er ist in vielen Dingen ein unnachgiebiger Manager, aber er kann bei seinen Entscheidungen fair sein. Von den Mitarbeitern wird er gleichermaßen gefürchtet und geschätzt.

Er empfängt sie also und hört sich die Geschichte aufmerksam an. Mit Nico hat er bereits zu vielen Themen zusammengearbeitet, und obwohl beide nicht immer derselben Meinung sind, zeichnet sich ihre Beziehung durch Vertrauen und gegenseitigen Respekt aus.

Fakt ist: Ein Leiharbeiter wird genötigt, für einen Vorgesetzten private Arbeiten zu verrichten, die nichts mit seiner Arbeitsaufgabe im Unternehmen zu tun haben und wodurch er überdies daran gehindert wird, die Arbeit zu erledigen, für die er eingestellt wurde. Darüber hinaus wird er zu einem Zeitpunkt mit der Auflösung des Arbeitsvertrags bedroht, obwohl ein unbefristeter Vertrag in Aussicht gestellt wurde. Die berichteten Taten wiegen schwer und wurden überdies vor Zeugen begangen. Als Produktionsleiter kann der Chefsingenieur dieses Ereignis nicht folgenlos ad acta legen. Er bestellt den Vorarbeiter ein und fordert ihn auf, sich zu den Vorwürfen in Gegenwart von Nico und den beiden Zeugen zu äußern.

### ► 3. Schritt: Gegenüberstellung mit dem Protagonisten

Um seinem Vorgehen einen offiziellen Charakter zu verleihen, informiert der Chefsingenieur der Werkstatt den Vorsitzenden der Delegation und den Personalchef, dass er den Vorarbeiter wegen schwerwiegender Tatsachen vorgeladen hat und bietet ihnen an, an dem Gespräch teilzunehmen.

Das Gespräch findet im Büro des Chefsingenieurs der Werkstatt statt.

Die Gegenüberstellung ist hart. Der Vorarbeiter bestreitet die Vorfälle und versucht, sich zu verteidigen. Allerdings sind die Zeugenaussagen erdrückend.

### Auflösung des Konflikts

Gestützt auf die Zeugenaussagen beschließt der Produktionsleiter, den Vorarbeiter seinem Vergehen angemessen zu bestrafen: Er wird für zwei Wochen suspendiert. Er wird von seiner Aufsichtsfunktion entbunden und beendet seine berufliche Laufbahn als einfacher Assistent.

Albert arbeitet weiter an diesem Produktionsstandort.

### Schwierigkeiten, mit denen der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte konfrontiert war

Die Hauptschwierigkeit bestand darin, Albert zu überzeugen, sich über den Vorarbeiter zu beschweren, der sein Vorgesetzter war. Die Tatsache, dass das Team zusammengehalten hatte und die beiden Mechaniker als Zeugen an dem Konflikt beteiligt waren, vereinfachte die Lösung des Problems erheblich.

### Ausblick: wie es für Albert weiterging

Albert arbeitete zunächst als Leiharbeiter weiter. Später wurde er übernommen und erhielt einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

### Blick auf die Fakten

In diesem speziellen Fall wurde der Vorarbeiter bestraft. Die Verfehlungen waren schwer, darüber hinaus wurden seine Führungsmethoden bereits seit geraumer Zeit kritisch gesehen. Wenn seine Handlungen nicht geahndet worden wären, hätte es zu erheblichen Konflikten innerhalb des Werkstattteams kommen können, da Solidarität und Gerechtigkeit in diesem beruflichen Umfeld hohe Werte darstellen.

### Blick auf die gewerkschaftlichen Aktionen

Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine gut strukturierte Delegation. Dem Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten ist die Belegschaft gut bekannt, und er hat das Vertrauen der Geschäftsführung. Es handelt sich also um ein Unternehmen, indem der soziale Dialog gut funktioniert. Unter diesen Voraussetzungen sind Verhandlungen möglich, da es Platz für Gespräche gibt. Die Fakten wurden zur Kenntnis genommen, die darauffolgende Sanktionsentscheidung war unwiderruflich.

All diese Bedingungen zusammengenommen hat es der Delegation ermöglicht einen Leiharbeiter aus einer schwierigen Lage zu befreien.

## Die Erfolgsfaktoren

Ein konstruktiver Sozialdialog

+ ein solidarisches Team, unterstützt durch Zeugen

= möglicher Handlungsspielraum in puncto Verhandlung und Konfliktlösung.

## Welche Auswirkungen haben psychosoziale Risiken innerhalb und außerhalb des Unternehmens?

### Psychologische Auswirkungen:

- Überanstrengung mit darauffolgendem Burnout;
- Aggressivität in den Beziehungen, Reizbarkeit;
- Konzentrationsprobleme, Fehler, Versäumnisse;
- Selbstentwertung, Angstzustände, Benommenheit, Depression bis hin zum Selbstmord;
- Stimmungsschwankungen;
- Alkohol- und Drogenmissbrauch, Spielsucht;
- Psychische Dekompensation der Persönlichkeit.

### Physische Auswirkungen:

- Entstehung psychosomatischer Krankheiten (Herz, Nerven, Verdauung, Haut ...);
- Entstehung anderer Krankheiten wie Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE);
- Schlafstörungen, Erschöpfung, Kopfschmerzen, Schmerzen, Verdauungsstörungen, Fettleibigkeit;
- Physische Dekompensation einer bereits vorher existierenden latenten Erkrankung (Ausschlag, Psoriasis, Bluthochdruck, Infarkt, Allergien der Haut oder Atemwege, neurologische Störungen ...);
- Ängstlich-depressive Störungen und Selbstmord oder Selbstmordversuch.

### Soziale Auswirkungen:

#### Für das Unternehmen

- Innere Kündigung;
- Wiederholte Fehlzeiten;
- Verzögerungen gegenüber dem Zeitplan;
- Qualitätsverlust bei der Ausführung der Arbeit;
- Zunahme von AUs (Arbeitsunfällen) und BK (Berufskrankheiten);
- Innerbetriebliche Konflikte;
- Beschädigung der Arbeitsmittel.



Für die Familie

- Zerfall der Familie;
- Misshandlung des Partners und/oder der Kinder;
- Scheidung.

Für das gesellschaftliche Leben

- Soziale Ausgrenzung;
- Gewalt im öffentlichen Bereich.

Welche Situationen sollten den Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten im Hinblick auf psychosoziale Risiken aufhorchen lassen und welche Indikatoren zeigen an, dass im Unternehmen etwas nicht stimmt?<sup>8</sup>

- Anzahl der Beschwerden und Terminanfragen bei der Arbeitsinspektion bzw. den Arbeitnehmervertretern;
- Anzahl der Konflikte bzw. Streiks;
- Anzahl der nachweislich böswilligen Handlungen;
- Anzahl und Gesamtdauer der Arbeitsunterbrechungen;
- Anzahl der Arbeits- und Wegeunfälle;
- Anzahl der Berufskrankheiten und berufsbezogenen Krankheiten;
- Wiederholte Fehlzeiten;
- Anzahl der Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz;
- Anzahl der Disziplinarmaßnahmen;
- Anzahl der Beschwerden wegen Mobbing;
- Anzahl der Gewalttaten;
- Selbstmordversuche;
- Hohe Fluktuationsrate;
- Inanspruchnahme des Vorruhestands (in %);
- Beantragung von Jobrotation, Versetzung, Wechsel in eine andere Abteilung;
- Anzahl der unbesetzten Stellen.

<sup>8</sup> Quelle: Charge psychosociale au travail - Violence, harcèlement moral ou sexuel, stress – Guide pour l'action syndicale – Gesamtverband der Christlichen Gewerkschaften – Brüssel.

## 3. FALLBEISPIEL

### Fall von Gewalt am Arbeitsplatz



**José, Verschaler in einem Bauunternehmen**

*Untersuchung eines Falls von Gewalt am Arbeitsplatz mit ausdrücklicher Beschwerde des Beschwerdeführers, der selbst Delegierter bei der Personaldelegation ist, bei der Personaldirektion. Thomas als Sicherheits- und Gesundheitsdelegierter in diesem Unternehmen setzt sich besonders für die Verteidigung dieses Falls ein.*

---

### Einige Hintergrundinformationen über den „Beschwerdeführer“, um sein Problem zu verstehen

José ist ein 26 Jahre junger Arbeitnehmer, der seit 5 Jahren im Unternehmen beschäftigt ist. Seit 2 Jahren bekleidet er ein Mandat als Delegierter.

Nachdem er zunächst als Hilfsarbeiter eingestellt worden war, konnte er in einem Bildungszentrum des Bauwesens eine qualifizierende Ausbildung zum Verschaler erfolgreich abschließen. Nach seiner Rückkehr von der Ausbildung wurde er wieder an seinem alten Arbeitsplatz als Hilfsarbeiter eingesetzt, trotz der versprochenen beruflichen Weiterbildung, die ihm vor Beginn der Ausbildung zugesagt worden war.

Er könne nicht als Verschaler arbeiten, da es keine freie Stelle gibt, sagte man ihm.

Zum Zeitpunkt der Vorkommnisse ist José mit zwei anderen Personen des Teams beauftragt, Paletten und weiteres Material vom Kran abzuladen, die Baustelle aufzuräumen und zu reinigen.

### Auslösende Faktoren

Nach der Rückkehr von seiner Ausbildung beginnen Josés Probleme mit seinem Teamleiter.

### Beschreibung der Situation

José erhält jeden Tag Anweisungen von einem Teamleiter, ihm zufolge in einem besonders aggressiven Ton. Sein Status als Delegierter ist Anlass für Beleidigungen und Anspielungen aller Art. Er wird u. a. als Nichtsnutz und Taugenichts beschimpft. Dies ist sein tägliches Los. José fühlt sich als Zielscheibe unablässigen Gespöchts, sein Spind wird regelmäßig aufgebrochen, seine persönlichen Sachen werden gestohlen oder beschädigt. Auch seine beiden anderen Kollegen bleiben von den Launen des Chefs nicht verschont, die sich jedoch vor allem gegen José zu richten scheinen. Er wird angegriffen und schikaniert, die von ihm absolvierte Ausbildung wird ins Lächerliche gezogen. José fühlt sich gedemütigt und herabgesetzt.

José ballt die Fäuste und steckt die Schläge ein. Er zieht in Erwägung, zu kündigen, wird dann aber depressiv und wird schließlich häufig krankgeschrieben.

Nachdem José nach einer seiner Krankschreibung wieder an seinen Arbeitsplatz zurückgekehrt ist, wird er beschuldigt, Baumaterial gestohlen zu haben. Dieses Mal steckt er die Beleidigung nicht mehr weg und gibt das seinem Teamleiter zu verstehen. Daraufhin kommt es zu einer Auseinandersetzung zwischen beiden Männern, bei der sie handgreiflich werden.

Es folgt eine Vorladung beim Baustellenleiter. Dieser will von dem Vorkommnis nichts hören. Die beiden Männer sollen das Problem unter sich regeln.

José beschließt, die Sache nicht auf sich beruhen zu lassen und sich bei der Delegation wegen Mobbing zu beschweren.

### Rolle und Einbindung des Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten in diesem Problem

#### ► 1. Schritt: Empfang des Beschwerdeführers durch den Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten zu einem persönlichen Gespräch

José wird unverzüglich von Thomas, dem Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten, angehört, der die Personaldelegation sofort über dieses Problem informiert. Sie entscheiden, es nicht dabei zu belassen und beschließen, mit dem Einverständnis von José die Geschäftsführung zu informieren.

Es wird ein Termin mit der Geschäftsführung anberaumt, die den Wunsch äußert, die Versionen der Protagonisten einander gegenüberzustellen.

#### ► 2. Schritt: Vereinbarung eines Termins der Delegation mit ihrer Gewerkschaft

Die Delegation vereinbart einen Termin mit ihrer Gewerkschaft. Die Lage ist ernst. Sie ist umso ernster, da die Geschäftsführung versucht, die Vorkommnisse herunterzuspielen. Ihr zufolge handelt es sich um ein einzelnes Vorkommnis in einem „männlichen“ Umfeld. Offensichtlich will die Geschäftsführung die Folgen, die diese Auseinandersetzung auf José hat, ignorieren und keine Versetzung vornehmen.

Die Gewerkschaft verfasst ein Schreiben, in dem sie die Fakten und die Führungsmethoden des Teamleiters schilderte. Dabei beruft sie sich auf die Artikel L. 246-3 ff. des Arbeitsgesetzbuchs sowie auf die 2009 von den Sozialpartnern in Luxemburg unterzeichnete branchenübergreifende Vereinbarung gegen Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz.



## Beispiel für ein Schreiben der Gewerkschaft an den Arbeitgeber

GEWERKSCHAFT

ARBEITGEBER

Luxemburg, den

Betreff: Einreichung einer Beschwerde wegen Gewalt am Arbeitsplatz

Sehr geehrter Herr ..., / Sehr geehrte Frau ...,

unsere Gewerkschaft wurde über eine Beschwerde der Personaldelegation betreffend Herrn XXXX wegen der folgenden Vorkommnisse informiert:

Herr XXXX ist seit mehreren Monaten wiederholt Machenschaften von Seiten von \_\_\_\_\_ [geben Sie hier den Namen des Mobbers an] ausgesetzt, die zu einer Verschlechterung seiner Arbeitsbedingungen führten und Auswirkungen auf seine Gesundheit haben. [Benennen Sie hier die Fakten und Handlungen, die Dauer sowie die im Zusammenhang mit diesem Problem vorgenommenen Krankmeldungen.]

Sie sind als Arbeitgeber verpflichtet, sämtliche erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, die zur Einstellung aller Mobbinghandlungen in Ihrem Unternehmen notwendig sind. Sie sind ebenfalls berechtigt, die Arbeitnehmer, die diese Handlungen vorgenommen haben, mit Sanktionen zu belegen. (s. Artikel L. 246-1 ff. Arbeitsgesetzbuch und branchenübergreifende Vereinbarung von 2009 gegen Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz)

Folglich fordert Sie die Gewerkschaft auf, angemessene Maßnahmen zur Beendigung dieser Situation zu ergreifen.

Anderenfalls wären wir gezwungen, die zuständigen Gerichte anzurufen um die Rechte von Herrn XXXX geltend zu machen.

Mit freundlichen Grüßen

### Auflösung des Konflikts

José bleibt im Unternehmen, wird aber in ein anderes Arbeitsteam versetzt. Seine Baustellenprämie für den laufenden Monat wird gestrichen.

### Schwierigkeiten, mit denen der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte konfrontiert war

Trotz der Schwere der Vorkommnisse wurden gegen den Teamleiter weder Sanktionen verhängt noch erfolgte eine Abmahnung.

### Ausblick: wie es für José weiterging

José arbeitete noch einige Monate in diesem Unternehmen und wechselte dann den Arbeitgeber. Derzeit ist er als Verschaler in einer anderen Baufirma beschäftigt.

### Faktenlage

Die Hauptschwierigkeit in diesem Fall besteht darin, die Aussagen des einen gegen die des anderen auszuspielen. Ohne Zeugen kann jeder die Schuld dem anderen zuschieben und ein Fehlverhalten von sich weisen. Darüber hinaus kommt es nur selten vor, dass Vorgesetzte sanktioniert werden.

### Ergebnis des Eingreifens der Gewerkschaft

Aufgrund der branchenübergreifenden Vereinbarung von 2009 zwischen den Sozialpartnern über Gewalt am Arbeitsplatz und von Kapitel VI des Arbeitsgesetzbuchs über Mobbing am Arbeitsplatz, das die Arbeitnehmer vor derartigen Handlungen schützen soll, war es möglich, zur Ordnung aufzurufen. Die Geschäftsführung stimmte einem sofortigen Baustellenwechsel zu, aus Angst, sich mit Vergeltungsmaßnahmen auseinandersetzen zu müssen.

## Was sind die Hauptursachen für psychosoziale Risiken?

- Schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens oder ungewisse Zukunft;
- Schwächung der Kollektive (Zusammenbrechen der Strukturen ...);
- Starke Veränderungen der Berufsbilder inkl. Veränderung der beruflichen Bezugspunkte und Verlust beruflicher Identitäten;
- Mehrbelastung durch Managementvorgaben;
- Individualisierung von Managementmethoden und des Kompetenzmanagements;
- Intensivierung der Arbeit;
- Verringerung der formellen und informellen Zeiten der Zusammenarbeit;
- Übertragung von mehr Verantwortung auf die Arbeitnehmer;
- Exzessive Anforderungen an Flexibilität;
- Outsourcing vieler Dienstleistungen des Unternehmens;
- Technologische und organisatorische Entwicklungen die die Isolation begünstigen;
- Physische Belastungen am Arbeitsplatz (Lärm, Hitze, Feuchtigkeit).

### Welche Faktoren dämmen Gewalt am Arbeitsplatz ein?<sup>9</sup>

Bestimmte Faktoren können die Auswirkungen von Gewalt am Arbeitsplatz abschwächen bzw. eine Schutzwirkung entfalten.

Diesen Faktoren wurden bis jetzt nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Gestützt u. a. auf Forschungen über Stress am Arbeitsplatz ist zu vermuten, dass sozialer Rückhalt bei der Eindämmung der Auswirkungen von Gewalt am Arbeitsplatz eine gewisse Rolle spielen könnte.

Strategien, die sich auf die Suche nach sozialem Rückhalt konzentrieren, scheinen dabei am erfolgreichsten zu sein und unterstreichen die Bedeutung des Rückhalts am Arbeitsplatz. Verdrängung und eine persönlich optimistische Einstellung können ebenfalls die Art und Weise beeinflussen, wie das Ereignis vom Opfer wahrgenommen wird.

#### Folgende 8 Faktoren verleihen nachweislich Stärke bei Gewalt am Arbeitsplatz:

1. Eine gute physische und mentale Verfassung;
2. Selbstvertrauen;
3. Wertschätzung durch das Umfeld;
4. Rückhalt durch das Umfeld;
5. Stabile wirtschaftliche Bedingungen;
6. Handlungsspielraum;
7. Problemlösungskompetenz;
8. Die Fähigkeit, sich in der Gesellschaft zurechtzufinden (setzt voraus, dass man die Gesellschaft, in der man lebt, gut kennt und weiß, wie sie funktioniert).

Auch die Untersuchung der mit der Arbeitsorganisation verbundenen Schutzfaktoren gegen psychische oder nervliche Anspannung kann Indizien für Faktoren liefern, die vor Gewalt am Arbeitsplatz schützen bzw. diese eindämmen. Hierzu gehören Entscheidungsautonomie (Einsatz und Entwicklung von Fähigkeiten, operative Entscheidungsgewalt) und der soziale Rückhalt am Arbeitsplatz (Hilfe und Zusammenarbeit unter Kollegen, Anerkennung durch das Umfeld).

<sup>9</sup> Quelle: Recension documentaire sur la violence au travail – Nathalie JAUVIN – Juni 1999.

## 4. FALLBEISPIEL

### Fall von Misshandlung durch Führungskräfte



#### **Ein Teamleiter in einem Industriebetrieb und sein Werkstattteam**

*Der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte sowie die Delegation wurden gebeten, in einem Fall einzugreifen, weil ein Teamleiter mit umstrittenen Führungsmethoden Angst und Schrecken in der Werkstatt verbreitet. Die Mitarbeiter, die unter ihm arbeiten, sind am Ende und verlangen die Abteilung zu wechseln.*

---



## Kontext

Es handelt sich um eine Abteilung, die auf mechanische Montage und Rohrleitungen spezialisiert ist mit ca. 20 Mitarbeitern, die alle in verschiedenen Berufen wie Elektriker, Mechaniker, Rohrleger, Schweißer usw. qualifiziert sind.

Der Leiter dieses Teams ist ein wegen seiner fachlichen Kenntnisse anerkannter Techniker, der diesen Posten aufgrund eben dieser Kenntnisse bekommen hat. In den zwischenmenschlichen Beziehungen zu den unter seiner Leitung tätigen Arbeitnehmern legt er jedoch großes Ungeschick an den Tag. Im Klartext: Er ist ein Despot. Mit seiner Dominanz und seinem autoritären Auftreten verbreitet er Terror in der Werkstatt, wodurch ein ungesundes Klima entsteht. Wenn er eine Arbeitsanweisung gibt oder mit den Mitgliedern seines Teams redet, brüllt er, wird beleidigend und droht. Er übt Druck auf seine Untergebenen aus, ist unbeherrscht, kritisiert ständig die geleistete Arbeit und wirft mit Abmahnungen nur so um sich. Aufgrund seines Verhaltens sind die Arbeitsbedingungen schwierig. Seit seiner Ankunft in der Abteilung hat die Anzahl der Arbeitsunfälle zugenommen. Die Mitglieder seines Teams berichten, dass diese hauptsächlich dann passieren, wenn sie zu sehr unter Stress stehen. Arbeiten, die Aufmerksamkeit und Konzentration verlangen, können sie nicht mehr richtig ausführen. Das Arbeitstempo ist zu straff, so dass sich Erschöpfung breitmacht. Trotz ihrer Professionalität und ihrer Überstunden, die sie schon längst nicht mehr zählen, wird ihre Arbeit nie anerkannt.

Nach einigen Monaten nehmen die Krankschreibungen zu. Einige Mitarbeiter äußern den Wunsch, in eine andere Abteilung versetzt zu werden.

## Gewerkschaftliche Aktion

Zwei Personen aus dem Team wenden sich mit dem Problem an die Delegation und den Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten, um eine Lösung zu finden und diesem zersetzenden Klima ein Ende zu setzen.

Die Delegation, nachdem sie von dem Problem erfahren hat, setzt sich mit dem Abteilungsleiter in Verbindung und bittet ihn um Hilfe bei der Suche nach einer fairen Lösung.

Als der Abteilungsleiter über das schwelende Problem in der Werkstatt informiert worden ist, setzt er eine Unterredung an, zu dem der leitende Techniker der Abteilung, die Delegation und der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte geladen werden, da das Problem Schwierigkeiten im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen umfasst.

Als Ergebnis dieses Treffens kommt es zu einer Vereinbarung mit allen Beteiligten: Der leitende Techniker der Abteilung wird zur Teilnahme an einer Schulung zum Thema Teamführung verpflichtet. Außerdem wird er aufgefordert, seine aggressiven Verhaltensweisen gegenüber seinen Teammitgliedern einzustellen, da das Team in einer ausgeglichenen Atmosphäre arbeiten können muss.

Nach Absolvierung des Lehrgangs zur Teamführung wird der Teamleiter nach anfänglichen Bemühungen rückfällig und fängt wieder an, sich inakzeptabel zu verhalten, zu schreien, zu brüllen, zu beleidigen, auf vielfältige Weise verbal gewalttätig zu sein, zu drohen und zu schikanieren – es ist alles dabei.

Die Delegation interveniert erneut bei der Geschäftsführung und informiert diese, dass sich die Mitarbeiter dieses Teams kategorisch weigern, unter solchen Bedingungen zu arbeiten, und dass ein Streik droht, falls die Geschäftsführung nicht eingreift, um dieser Gewalt ein Ende zu setzen. Darüber hinaus hat sich das Wartungsteam den Beschwerden angeschlossen.

Daraufhin beschließt die Geschäftsführung, den Leiter auf einen Posten als technischer Vorbereiter zu versetzen, da er offensichtlich nicht über die ausreichenden Fähigkeiten verfügt, um ein Team zu leiten.

### Was wird als Misshandlung durch Führungskräfte bezeichnet? Worin unterscheidet sich diese Praxis von Mobbing?<sup>10</sup>

Tyrannisches Verhalten durch mehr oder weniger stark verhaltensgestörte Führungskräfte, die ihre Angestellten schlecht behandeln, sie beleidigen, ihnen respektlos begegnen und sogar bedrohen, lässt an Mobbing denken.

Hierbei handelt es sich jedoch nicht um Mobbing, sondern um das, was Marie-France Hirigoyen in ihrem Buch „*Malaise dans le travail, harcèlement moral, démêler le vrai du faux*“ als Misshandlung durch Führungskräfte (*maltraitance managériale*) bezeichnet hat. Insbesondere im ersten Kapitel prangert sie verschiedene Situationen, einschließlich der Misshandlung durch Manager, an, die kein Mobbing im eigentlichen Sinne sind.

Mobbing richtet sich in der Regel gegen eine bestimmte Person und zielt darauf ab, sie in ihrer Würde zu verletzen. Gemobbt wird oft versteckt oder ohne das Mitwissen der anderen Teammitglieder. Im Gegensatz dazu ist Gewalt durch Führungskräfte, die als solche Misshandlungen ausüben, für alle sichtbar und erkennbar. Es werden alle Arbeitnehmer misshandelt, ohne Unterschied, alle können unter Druck gesetzt werden.

Wie das vorangegangene Beispiel zeigt, ist es notwendig, eine kollektive Aktion auf Unternehmensebene in Betracht zu ziehen, um aus einer Situation der Misshandlung durch Führungskräfte herauszukommen. Alle Personen, die von den Machenschaften der Führungskraft betroffen sind, müssen so schnell wie möglich reagieren und sich einigen, eine Lösung zu suchen und das Verhalten anzuprangern.

### Faktoren, die eine positive Lösung des Problems begünstigen haben

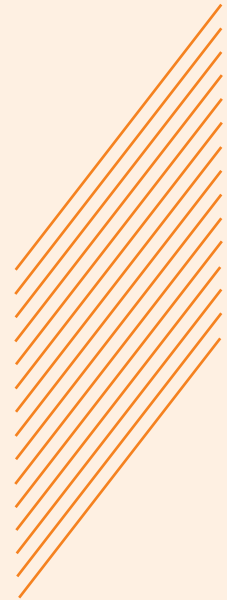
Das Unternehmen verfügte über eine Delegation, die in ihren gewerkschaftlichen Aktionen organisiert war, d. h. der Fall war gut vorbereitet worden, mit Kenntnis der Verhältnisse vor Ort, der Herausforderungen und der Personen sowie des Verhaltens, das gegenüber der Geschäftsführung an den Tag zu legen war (Organisation von Zusammenkünften): d. h. Einhaltung der Hierarchie und des Protokolls hinsichtlich des durchzuführenden Verfahrens.

Der Abteilungsleiter war involviert und vom Wahrheitsgehalt der Beschwerden überzeugt, so dass die Situation mit einem konstruktiven Sozialdialog bereinigt werden konnte.

Das Team war solidarisch und qualifiziert, die ausgeübte Gewalt betraf das ganze Team, war also für alle sichtbar. Dies ermöglicht einen größeren Verhandlungsspielraum, im Gegensatz zu verstecktem Mobbing, bei dem Zweifel möglich sind und das Wort des einen gegen das des anderen ausgespielt werden kann.

# 5. FALLBEISPIEL

## Fall von Arbeitsüberlastung und Stress



### **Bericht einer Verwaltungsangestellten**

*Bericht einer 45-jährigen Frau, Direktionssekretärin in einem großen Industriebetrieb*

## Kontext

Alexandra arbeitet in einem großen Industrieunternehmen. Sie ist bereits mehrere Jahre Chefsekretärin des Vorstandsvorsitzenden. Zu ihren Hauptaufgaben gehören Sekretariatsarbeiten, das Erstellen von Jahresberichten und das Führen seines Terminkalenders. Sie ist eine sehr beliebte, diskrete und gewissenhafte Mitarbeiterin.

Problematisch für sie wird es bei der Umstrukturierung der Abteilungen. Das Unternehmen erzielte finanzielle Verluste. Es mussten Einsparungen vorgenommen werden, und so wurden mehrere Assistentenstellen gestrichen. Auch die Aufgaben von Alexandra sind „im Wandel“: Sie soll zusätzlich zu ihren derzeitigen Aufgaben beim Vorstand gelegentlich Sekretariatsarbeiten für den Vertriebsleiter übernehmen, wie man ihr sagt. Ihre Rolle ist von Anfang an unklar und ihre Aufgaben schlecht definiert. Da es keine Abstimmung zu diesem Thema gibt, wird das Provisorium schnell zum Usus und sie nach einigen Wochen Vollzeitsekretärin für zwei Führungskräfte, die zudem sehr hohe Anforderungen an die zu erledigende Arbeit stellen.

Alexandra nimmt auch die Telefonanrufe des Vertriebsleiters entgegen und wird daher ständig in ihrer Arbeit unterbrochen. Quasi zwischendurch bearbeitet sie Vorgänge, die viel Konzentration erfordern. Sie verliert Zeit und hat das Gefühl, immer weniger effizient zu sein, obwohl ihre Anwesenheitszeit immer weiter steigt. Sie arbeitet immer unter Zeitdruck, da jeder seine Sache als vorrangig ansieht, ohne sich darum zu kümmern, ob sie die ganze Arbeitslast allein bewältigen kann. Alles wird auf ihrem Schreibtisch abgelegt, manchmal mit einfachen Post-its als Anweisung.

Wenn sie die Arbeit nicht rechtzeitig schafft, wird sie beschuldigt, weil sie diejenige ist, die ihre Arbeit nicht erledigt hat.

Sie wird ständig hin- und hergerissen, weil der eine oder andere Vorgesetzte Druck auf sie ausübt, damit sie eine Arbeit vorrangig fertigstellt. Es ist die Rede davon, eine neue Assistentin einzustellen, um ihr zu helfen. Diese kommt jedoch nie.

Sie wird mit allen möglichen Aufgaben betraut: Sandwiches kaufen gehen, wenn der Vorstand im letzten Moment beschließt, mittags ein Teammeeting abzuhalten, Akten kopieren, Kaffee servieren.

Wenn sie morgens zur Arbeit aufbricht, hat sie bereits eine Liste mit allen den Aufgaben im Kopf, die sie am Tag erledigen muss. Sie macht keine Mittagspause mehr, um voranzukommen. Abends verlässt sie das Büro immer später und denkt an all das, was sie aus Zeitmangel nicht fertigstellen konnte. Sie gönnt sich keine Atempause und beginnt, sich ausgelaugt zu fühlen.

Eines Tages beauftragt sie der Vertriebsleiter mit einem Mailing an Großkunden und übergibt ihr die gesamte Akte gegen Mittag. Sie muss den Brief verfassen, ausdrucken, die Etiketten anfertigen und alles in die Umschläge stecken. Es sind 1.000 Briefe. Alles muss bis 15 Uhr fertig sein, denn dann wird die Firmenpost zum letzten Mal abgeholt. Der Chef kommt ständig in ihr Büro, um sich zu vergewissern, dass alles ordnungsgemäß vorangeht und seine Post rechtzeitig rausgeht ...

### Wie ist diese Situation zu bewerten?

Dann streikt der Kopierer, sie kann diese Aufgabe nicht pünktlich erledigen, ihr Herz fängt an, heftig zu schlagen, sie bricht zusammen.

Es handelt sich um einen durch Stress ausgelösten Anfall von Tachykardie. Der Arzt beschließt, sie für 8 Monate krank zu schreiben.

Diese Situation<sup>11</sup> ist typisch für ein Stressproblem: Diese Arbeitnehmerin ist durch ihre Arbeitslast überfordert.

Beruflicher Stress ist heute eines der größten Gesundheitsprobleme, mit denen sich Organisationen und Unternehmen auseinandersetzen müssen oder bereits mussten. Es ist in zweierlei Hinsicht ein berufsbedingtes Risiko: Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass das Risiko für psychosomatische Beschwerden, Burnout, Bluthochdruck oder Depressionen steigt, wenn eine Stresssituation lange andauert oder sich häufig wiederholt.

### Welche Mechanismen und Faktoren verursachen Stress?

Die Schwierigkeiten, mit denen diese Sekretärin konfrontiert war, wurden nicht absichtlich herbeigeführt, um ihren Zusammenbruch zu verursachen, sondern hängen mit der Arbeitsorganisation und -belastung zusammen. Und auch mit der Tatsache, dass es zwischen den beiden Verantwortlichen keinerlei Abstimmung gibt, weder in Bezug auf die Aufteilung ihrer Arbeitslast noch in Bezug auf die Prioritäten jedes einzelnen hinsichtlich der Erfordernisse der Abteilung, noch in Bezug auf die erforderlichen Mittel zur Erfüllung dieser Erfordernisse.

### Was tun?

Bei diesem Beispiel könnten Präventionsmaßnahmen getroffen werden, die auf eine bessere Planung der Arbeitslast abzielen und dabei die Prioritäten der beiden Chefs berücksichtigt. Daneben könnten die Arbeitsaufgaben in einer wöchentlichen Arbeitsbesprechung besprochen werden. Beispielsweise könnte eine andere Assistentin mit der Annahme von Telefonanrufen betraut werden, wenn Alexandra an der Erstellung von Berichten arbeiten muss, die viel Konzentration erfordern.



11 Quelle: J'ai mal au travail, stress, harcèlement moral et violences – INRS – 2004.

## Burnout: beruflicher Erschöpfung vorbeugen<sup>12</sup>

Für viele ist Burnout die Berufskrankheit unseres Jahrhunderts. Und das aus gutem Grund: Die Zahl der Burnout-Fälle, des berufsbedingten Erschöpfungssyndroms, steigt stetig an. Eine Psychologin, die sich auf dieses Thema spezialisiert hat, erklärt uns, wie man sie erkennt und vor allem, wie man sich davor schützen kann. Ein Burnout-Syndrom kann für diejenigen, die es trifft, schwerwiegende Folgen haben. Und es ist wichtig, es zu erkennen, um sich besser davor schützen zu können.

### Ursache: unser chronischer Stress

Wörtlich übersetzt bedeutet Burnout „ausbrennen, sich verzehren“. „Es handelt sich um eine Abnutzung auf kleiner Flamme, die ihren Ursprung im beruflichen Umfeld hat,“ so die Psychologin. Was die Ursache ist? Der chronische Stress, dem viele von uns am Arbeitsplatz ausgesetzt sind. „Im Gegensatz zu dem, was oft angenommen wird, ist die Hauptursache für einen Burnout nicht psychologisch, sondern physiologisch. Er wird durch starken und ständigen Stress verursacht.“

Stress ist eine Reaktion des Körpers, mit der er sich für die Dauer einer Gefahr in Alarmbereitschaft versetzt. Das Problem ist, dass heute der Notfall zu einem Lebensstil geworden ist. Die Menschen sind rund um die Uhr in Alarmbereitschaft. Das Ergebnis: Ihr Körper ist erschöpft. Und diese Grundermüdung wirkt sich auf ihre Stimmung aus.“ Zweifel an den eigenen Kompetenzen und Qualitäten, Selbstabwertung, Reizbarkeit ... Sehr schnell kommt zur körperlichen Erschöpfung emotionale Erschöpfung hinzu.

### Ein schleichender Prozess

Burnout „ist ein Prozess und kein Zustand“, präzisiert die Psychologin. Dieser Prozess kann übrigens verschiedene Schweregrade haben. „Man muss nicht bis zum Äußersten gehen, um neu durchzustarten, denn ein Burnout entwickelt sich sehr langsam.“

Aber eines Tages sind die Batterien definitiv leer. „Plötzlich bin ich zusammengebrochen“, „er/sie ist durchgedreht“, hört man in derartigen Fällen. Das Besondere am Burnout ist, dass der Betroffene es oft nicht sofort merkt. Auch die Menschen um ihn herum nicht. Die Psychologin analysiert: „Burnoutgefährdete neigen dazu, viel zu tun. Sie denken ständig an ihre Arbeit, sind immer erreichbar und legen ein rasantes Tempo vor, ohne sich dessen bewusst zu sein. Dadurch verlieren sie den Kontakt zu sich selbst, vergessen sich und wissen schließlich nicht mehr, wo ihre Grenzen sind.“ Bis sie eines Tages die Kontrolle verlieren.



## 2. Welche gewerkschaftlichen Maßnahmen sollte die Personaldelegation bei einem psychosozialen Risikoproblem ergreifen?

Bei der Prävention psychosozialer Risiken spielt die Delegation eine wichtige Rolle. Sie verfügt über mehrere Hebel, mit denen sie versuchen muss, anzusetzen:

- Verweis auf die Pflichten des Arbeitgebers auf dem Gebiet von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz;
- Lenkung der Aufmerksamkeit aller auf die Frage der psychosozialen Risiken;
- Versuch, eine Evaluierung der psychosozialen Risiken im Unternehmen durchzusetzen;
- Vorantreiben der Idee, dass die Prävention psychosozialer Risiken durch Transformation der Arbeit und der Organisation erreicht werden kann;
- Förderung der Beteiligung der Arbeitnehmer an diesem Transformationsprozess (Einbeziehung der Arbeitnehmer in die Analyse ihrer Arbeit ...);
- Forderung nach Einrichtung eines multidisziplinären Lenkungsausschusses (Geschäftsleitung, Arbeitnehmervertreter, Präventionsakteure, Experten ...);
- Entwicklung von Warnmechanismen, um Leiden am Arbeitsplatz zu erkennen;
- Anstoßen von Überlegungen, die zu einer Charta über die Achtung der Menschenwürde am Arbeitsplatz führen könnten;
- Forderung einer klaren Positionierung des Managements zu diesem Thema;
- Entwicklung (durch Schulungen) einer speziell zu Fragen des Leidens am Arbeitsplatz ausgerichteten Methodik zur Untersuchung von Unfällen oder Beinaheunfällen.

## 3. Welche Akteure können auf dem Gebiet der psychosozialen Risiken intervenieren?

### 3.1. Kann die Delegation einen Sachverständigen hinzuziehen?

- Ja, um **das Vorhandensein und das Ausmaß von psychosozialen Risiken im Unternehmen zu beurteilen**. Artikel L. 412-2 des Arbeitsgesetzbuchs bestimmt, dass die Delegation beschließen kann, einen externen Sachverständigen zu bestellen, wenn sie der Meinung ist, dass die Angelegenheit für das Unternehmen oder die Arbeitnehmer von entscheidender Bedeutung ist. Sofern nicht vorher anders vereinbart, ist die Übernahme der Kosten durch das Unternehmen auf einen Sachverständigen beschränkt und darf pro Geschäftsjahr und Sachverständigen den Prozentsatz von 0,10 % der jährlichen Gesamtlohnsumme der Arbeitnehmer, die vom Arbeitgeber im Jahr vor der Entscheidung über das Mandat bei der Zentralstelle für Sozialversicherungen (Centre commun de la sécurité sociale – CCSS) gemeldet wurde, nicht überschreiten.<sup>13</sup>

Der Geschäftsführer ist vorab über die Art des Mandats zu informieren. Ebenso kann in Unternehmen, die über eine Personaldelegation verfügen, diese auf Antrag der Delegierten oder des Geschäftsführers beschließen, bestimmte Fragen einer gemeinsamen Prüfung durch einen Berufsverband der Arbeitgeber und eine Gewerkschaft, die allgemeine oder sektorale nationale Repräsentativität genießt, zu unterziehen.

- Ja, **im Falle einer Risikosituation**, die durch einen Arbeitsunfall oder eine Berufskrankheit aufgedeckt wurde oder nicht. Aber auch bei allen wichtigen Maßnahmen, die eine Veränderung der Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen am Arbeitsplatz zur Folge haben, wie Änderungen der Arbeitszeiten, der Organisation ...

Die Delegation kann sich beispielsweise an den Arbeitsmediziner wenden, der je nach Kontext und Problem entscheiden kann, ob er einen Ergonomen, Psychologen oder Arbeitsmediziner zur Beratung oder zur Intervention beim Arbeitgeber hinzuzieht.

Bei akuter Gefahr kann die Delegation das Gewerbe- und Grubenaufsichtsamt (Inspection du travail et des mines – ITM) oder den Arbeitsmediziner oder die Abteilung für Gesundheit am Arbeitsplatz und Umwelt des Gesundheitsministeriums einschalten.

<sup>13</sup> Großherzogliche Verordnung vom 15. Dezember 2017 über die Erfüllung von Artikel L. 412-2 des Arbeitsgesetzbuchs.

### 3.2. Welche Akteure kann der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte mit Unterstützung der Personaldelegation bei psychosozialen Risiken im Unternehmen ansprechen?

Zur Beurteilung der psychosozialen Risiken im Unternehmen werden derzeit spezialisierte Dienste entwickelt oder sind, wie in einigen arbeitsmedizinischen Diensten, bereits tätig. Bei der Auswahl des Dienstleisters ist es wichtig, darauf zu achten, dass die notwendigen Kompetenzen (in diesem Fall die eines/einer Arbeitspsychologen/in oder eines/einer Ergonomen/in) vorhanden sind, um einen derart komplexen Prozess zu begleiten.

Bei einer bekannten und akuten Gefahr muss der Sicherheits- und Gesundheitsdelegierte mit Unterstützung der Personaldelegation den Arbeitgeber, der für die Gesundheit und Sicherheit seiner Arbeitnehmer verantwortlich ist, sowie den betroffenen Arbeitnehmer benachrichtigen.

Nachdem der Arbeitgeber über den Sachverhalt informiert wurde, muss er alles in seiner Macht stehende tun, um das Problem zu lösen. Wenn er der Meinung ist, dass das Problem seine Kompetenzen übersteigt, kann er sich an eine externe Stelle wenden, z. B. an den Arbeitsmediziner, der innerhalb oder außerhalb des Unternehmens angesiedelt ist. Der Arbeitsmediziner hat die Aufgabe, die hilfeschenden Arbeitnehmer zu unterstützen, und kann den Arbeitgeber hinsichtlich der von ihm festgestellten physischen oder psychischen Gefahren beraten. Wenn die ärztliche Stellungnahme auf psychische oder physische Probleme hinweist, muss der Arbeitgeber die Stellungnahme des Experten berücksichtigen.

Wenn er sich weigert, muss die Delegation die ITM darüber informieren, deren Aufgabe es ist, beim Arbeitgeber zu intervenieren, damit dieser alle notwendigen Mittel einsetzt, um die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu schützen.



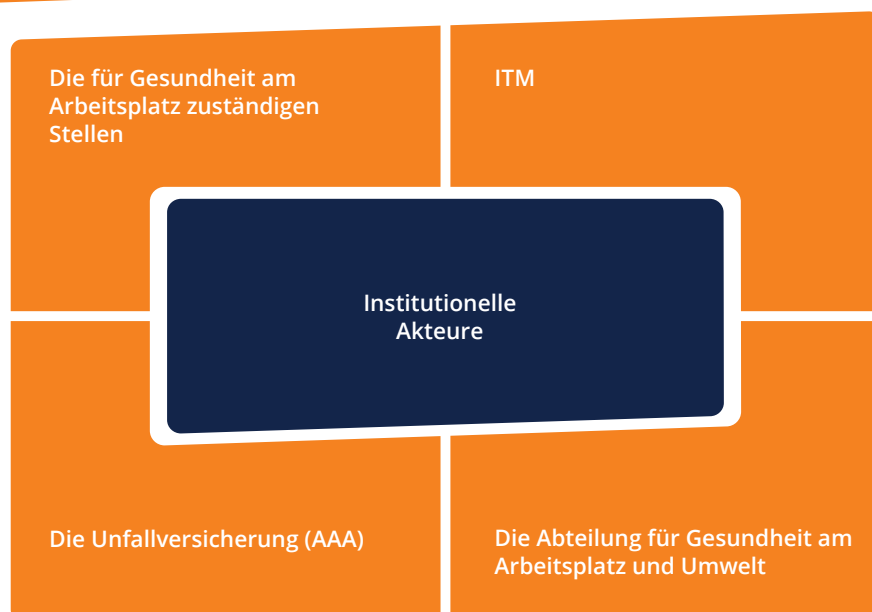


## Rolle und Aufgabe der Hauptakteure im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

### Akteure mit wichtigen Aufgaben im Unternehmen



### Akteure mit wichtigen Aufgaben außerhalb des Unternehmens



\* TD = travailleur désigné (Sicherheitsbeauftragter)

\*\* DSS = délégué à la sécurité et à la santé (Sicherheits- und Gesundheitsdelegierter)

## Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer Politik zur Prävention von Gesundheits-, Sicherheits- und psychosozialen Risiken

2009, 2012 und 2019 wurde von der Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz eine ESENER-Umfrage in Europa zu neuen und zu erwartenden Risiken durchgeführt. Befragt wurden Führungskräfte, Arbeitnehmer und deren Gesundheits- und Sicherheitsdelegierte zu psychosozialen Risiken, konkret zu arbeitsbedingtem Stress, Gewalt und Mobbing. Die Daten ermöglichten ebenfalls eine Analyse der Beteiligung der Arbeitnehmer am Management von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz als wichtiger Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Präventivmaßnahmen am Arbeitsplatz.

Hier nun die wichtigsten Ergebnisse:

- Strategien für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sind häufiger in großen Unternehmen anzutreffen und unterscheiden sich je nach Land und Kultur in Bezug auf deren Management.
- Risikobewertungen findet man häufiger in Unternehmen mit einem Gesundheitsdelegierten sowie in Branchen mit einem hohen Gefährdungspotenzial.
- Die Arbeitnehmervertretung ist ein entscheidender Faktor für die Berücksichtigung von Fragen zur Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.
- Die Mitwirkung von betrieblichen Führungskräften ist ein Schlüsselfaktor bei der Umsetzung bewährter Praktiken auf dem Gebiet von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz.
- Die meisten Sorgen bereiten den Unternehmen Unfälle, Muskel-Skelett-Erkrankungen und Stress am Arbeitsplatz. Gewalt, Mobbing und Belästigung werden als wichtige Anliegen genannt.
- Zur Bewältigung psychosozialer Risiken bieten die Unternehmen Schulungen an und nehmen Veränderungen an der Arbeitsorganisation vor.
- Die Einhaltung gesetzlicher Verpflichtungen und die Forderungen der Belegschaft sind die wichtigsten Anreize, um sich um Fragen der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und psychosoziale Risiken zu kümmern.
- Haupthindernisse, um sich um psychosoziale Risiken zu kümmern, sind der sensible Charakter des Themas, mangelnde Sensibilisierung und fehlende Ressourcen.
- Die Rolle der Sozialpartner ist für die Umsetzung wirksamer Maßnahmen entscheidend.
- Die Einbeziehung der Unternehmensleitung gilt als Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Sicherheits- und Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz.

### Beispiele für Situationen, die die Beziehungen am Arbeitsplatz beeinträchtigen und die Arbeitnehmer psychosozialen Risiken aussetzen können<sup>14</sup>

- Handlungen ausführen müssen, die der eigenen Ethik widersprechen;
- Der Zwang, paradoxe Ziele erreichen zu müssen (Quantität/Qualität);
- Ein Leben in der Ungewissheit über seine Zukunft;
- Arbeiten, ohne einen Einfluss auf die Organisation seiner Arbeit zu haben;
- Fehlender eigener Einfluss auf seinen beruflichen Werdegang;
- Keine Anerkennung für das Ergebnis seiner Arbeit zu erhalten;
- Gezwungen zu sein, zur Durchführung seiner Arbeit gegen offizielle Anweisungen zu verstoßen;
- Gezwungen zu sein, seine Arbeitsweise zu verbergen;
- Mit Situationen konfrontiert zu sein, die starke emotionale Belastungen mit sich bringen (Tod von Patienten, Elend der Nutzer), ohne die Möglichkeit, darüber zu sprechen zu können;
- Ein Leben in einem Klima ständiger sozialer Spannungen;
- Ausgrenzung innerhalb des Arbeitsprozesses;
- Ständige Beanspruchung, ohne Zeit für eine Verschnaufpause;
- Das Erleben, wie sich der Beruf verändert und die eigene Qualifikation ihren Wert verliert;
- Öffentlicher Gewalt ausgesetzt zu sein;
- Konflikte erleben (in einem Team zwischen Arbeitnehmern, mit dem Management, dem Arbeitgeber ...);
- Der Zwang, ständig produktiv zu sein.

## 4. Die wichtigsten Vorurteile über psychosoziale Risiken<sup>15</sup>

- ▶ „Einen Burnout bekommen nur Schwächlinge.“

### FALSCH

Denn niemand ist davor gefeit. Burnout betrifft Männer und Frauen in allen Berufen. Was haben sie gemeinsam? „Meistens handelt es sich um Menschen, die sich sehr für ihre Arbeit engagieren, die ihr Unternehmen lieben und dessen ‚Leistungsträger‘ sind. Sie sind es, die am meisten unter Anspannung und Stress leiden.“ Es sind Perfektionisten, die Anerkennung suchen und ihrem Unternehmen treu ergeben sind. Sie zählen weder ihre Stunden noch schonen sie sich und sind somit am anfälligsten dafür, was als „Krankheit der Idealität“ bezeichnet wird.

- ▶ „Es gibt ‚positiven Stress‘, der die Arbeitnehmer anspornt, ihr Bestes zu geben.“

### FALSCH

Weitverbreiteten Vorstellungen zufolge soll positiver Stress die Arbeitnehmer zu Höchstleistungen befähigen, während negativer Stress krank macht. Wissenschaftlich gesehen gibt es jedoch weder positiven noch negativen Stress, sondern lediglich ein Phänomen der Anpassung des Körpers an die Umwelt. Unterscheidbar ist hingegen zwischen „akutem Stress“ und „chronischem Stress“, die unterschiedliche Auswirkungen auf die Gesundheit haben.

Der akute Stresszustand entspricht den Reaktionen unseres Organismus, wenn wir einer Bedrohung oder einer punktuellen Herausforderung gegenüberstehen (Vortrag vor Publikum, Arbeitsplatzwechsel, unerwartete Situation ...). Wenn die entsprechende Situation endet, hören auch die Stresssymptome kurz darauf auf.

Chronischer Stress ist eine Reaktion unseres Körpers auf eine Stresssituation, die über einen längeren Zeitraum andauert: Wir haben jeden Tag bei der Arbeit den Eindruck, dass die Anforderungen, die im beruflichen Umfeld an uns gestellt werden, unsere Fähigkeiten übersteigen. Chronischer Stress hat immer negative Auswirkungen auf die Gesundheit.



<sup>15</sup> Quelle: La prévention des risques psychosociaux – vade-mecum à l'usage des agents de contrôle de l'Inspection du travail et des médecins du travail – Regionaldirektion für Beschäftigung und Berufsausbildung.

► **„Stress hängt mit familiären Problemen zusammen.“**

**RICHTIG UND FALSCH**

Unabhängig davon, ob diese Erklärung richtig oder falsch ist, sagt sie nichts darüber aus, ob es Probleme am Arbeitsplatz gibt oder nicht. Denn wenn man davon ausgeht, dass sich familiäre Probleme auf die Arbeit auswirken, gilt das auch umgekehrt: Probleme am Arbeitsplatz können sich auf das Familienleben auswirken.

► **„Das ist sein Charakter, er verträgt keinen Druck.“**

**RICHTIG UND FALSCH**

Unabhängig davon, ob diese Erklärung nun richtig oder falsch ist, sagt sie nichts über den Druck aus, dem der Betroffene ausgesetzt ist. Wenn z. B. ein Arbeitnehmer hustet, weil er mit einer Chemikalie in Berührung kommt, ist die Gefährlichkeit der Chemikalie zu überprüfen und nicht davon auszugehen, dass eine Erkältung vorliegt!

Darüber hinaus ist es sinnlos, sich die Frage nach der individuellen Stressresistenz zu stellen: Unsere Fähigkeiten ändern sich im Laufe der Zeit, wie auch die Anforderungen im Beruf. Ein Arbeitnehmer, der in einem bestimmten Kontext Schwierigkeiten hat, kann in einem anderen eine äußerst wichtige Ressource sein. Hinzu kommt, dass „sich die Arbeit an den Menschen anpassen muss und nicht der Mensch an die Arbeit“ (Präventionsprinzip Nr. 4 in Artikel L. 312-2 des Arbeitsgesetzbuchs), womit sich der Kreis schließt!

► **„Stress gehört zum Beruf, da kann man nichts dagegen tun.“**

**RICHTIG UND FALSCH**

Einige Berufe sind von Natur aus mit starken Belastungen und Anforderungen behaftet. Aber man kann auf regulierende Faktoren einwirken, die deren Auswirkungen begrenzen. Die Komplexität von Stress besteht in seiner Plurikausalität. Darin besteht aber auch die Chance für Unternehmen, die sehr unterschiedliche Hebel bedienen können, um Verbesserungen zu bewirken.

► **„Es gibt keinen Stress, da sich niemand bei mir beschwert hat.“**

**FALSCH**

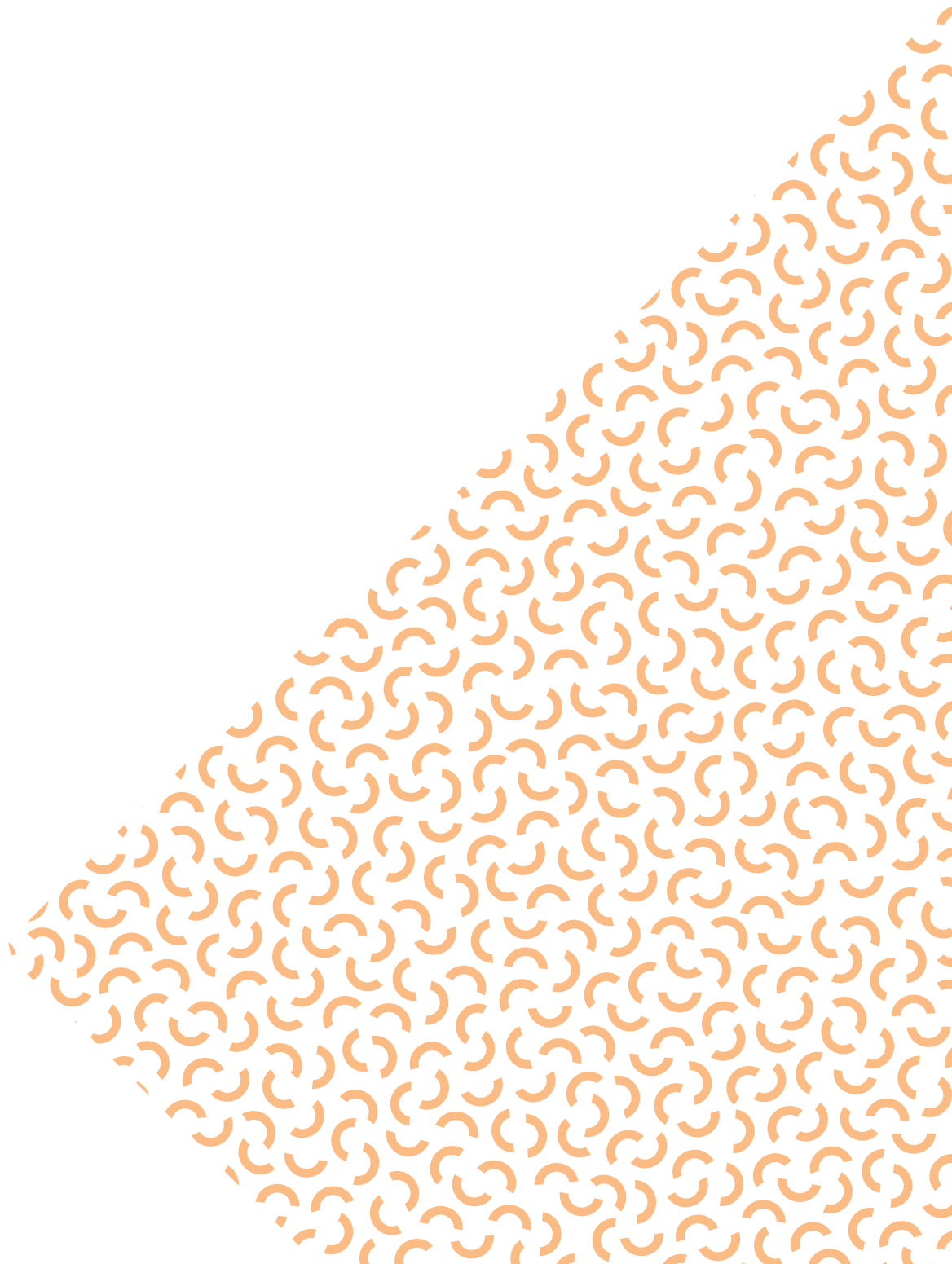
Nur, weil sich niemand beschwert hat, heißt das nicht, dass es keinen Stress gibt. Die Tatsache, dass es keine Beschwerden gibt, kann ein Zeichen dafür sein, dass es aus organisatorischer oder kultureller Sicht nicht möglich ist, auf seine Arbeitsbedingungen aufmerksam zu machen. Wenn kein Dialog über die am Arbeitsplatz gefühlten Schwierigkeiten im Unternehmen möglich ist, ist es für einen Arbeitnehmer nicht leicht, eine Schwierigkeit zuzugeben, von der er glaubt, dass er der Einzige ist, der sie als solche empfindet.

Übrigens ist es im Hinblick auf Prävention und Kosten für das Unternehmen billiger, etwas zu unternehmen, bevor es zu Beschwerden kommt.

► **„Man gewöhnt sich an den Stress.“**

**FALSCH**

An Stress kann man sich nicht gewöhnen: Je mehr wir ihn aushalten, umso mehr schwindet unsere Widerstandskraft. Wenn wir in der Vergangenheit mehreren Krisensituationen ausgesetzt waren, reagieren wir sensibler auf neue Stressfaktoren. Selbst der stärkste Boxer kann nicht unbegrenzt Schläge einstecken.







### III. DIE WICHTIGSTEN RECHTSBEHELFE

*„Es ist leichter, sich zusammenzunehmen und einen Akt der Gewalt zu verüben als einen Akt der Gerechtigkeit.“*

*JEAN LE ROND D'ALEMBERT<sup>16</sup>*

---

<sup>16</sup> Co-Autor mit Diderot der Encyclopédie 1717-1783.

## 1. Der Rechtsbehelf in Luxemburg

Laut dem Bericht des Observatoire de l'Absentéisme au Travail<sup>17</sup> sind psychische und Verhaltensstörungen<sup>18</sup> (14,5 %) hinter Erkrankungen des Knochen- und Gelenksystems (15,4 %) die Hauptursache für Arbeitsunfähigkeit (nach Anzahl der Krankheitstage) bei den in Luxemburg ansässigen Arbeitnehmern<sup>19</sup>.

Die Neigung zu Selbstmordgedanken ist deutlich höher bei Arbeitnehmern, die stärker von Mobbing, emotionalen Anforderungen am Arbeitsplatz (die Arbeit erfordert oft das Verbergen der eigenen Gefühle), Arbeit unter Zeitdruck und Konkurrenz unter Kollegen betroffen sind<sup>20</sup>.

Derzeit sind psychosoziale Risiken (PSR) in Luxemburg weder rechtlich noch statistisch definiert, es gibt jedoch mögliche Rechtsbehelfe.

### 1.1. Fragen und Antworten rund um das Thema Mobbing

#### DEFINITIONEN: Was versteht man unter Mobbing?

Gemäß Artikel L. 246-2 des Arbeitsgesetzbuchs stellt jedes Verhalten, das wiederholt oder systematisch die Würde oder die psychische oder physische Unverletzlichkeit einer Person verletzt, Mobbing im Rahmen des Arbeitsverhältnisses dar.

Vor diesem Hintergrund gelten Geschäftsreisen, Berufsausbildungen, Kommunikation im Zusammenhang mit der Arbeit oder aufgrund der Arbeit auf jedwede Art und Weise und sogar außerhalb der normalen Arbeitszeit als fester Bestandteil der Arbeit.

*Rechtsgrundlage: Artikel L.246-2 des Arbeitsgesetzbuchs*

#### ***Frage 1. Gibt es ein Gesetz zum Thema Mobbing?***

Ja.

Kapitel VI des Arbeitsgesetzbuchs schützt Arbeitnehmer vor Mobbing im Rahmen des Arbeitsverhältnisses.

Es besagt, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie alle Kunden oder Lieferanten des Unternehmens im Rahmen des Arbeitsverhältnisses Mobbing zu unterlassen haben.

Geschützt sind somit alle Arbeitnehmer sowie Praktikanten, Lehrlinge sowie Schüler und Studenten, die während der Schulferien arbeiten.

*Rechtsgrundlage: Kapitel VI des Arbeitsgesetzbuchs*

*Rechtsprechung: Oberster Gerichtshof (OGH) vom 26. Mai 2011, Rechtssache Nr. 35822*

17 L'Observatoire de l'Absentéisme au Travail (2021). Krankheitsbedingte Fehlzeiten im Jahr 2020.

18 Depressionen stellen die meisten Diagnosen, die mit den unter dieser Kategorie aufgeführten Fehlzeiten in Verbindung gebracht werden.

19 Für Grenzgänger liegen keine Zahlen vor.

20 Arbeitnehmerkammer (CSL) und Ligue luxembourgeoise d'hygiène mentale (LLHM) (2019). Vorhandensein von Suizidgedanken bei Arbeitnehmern.



### Frage 2. Ist Mobbing nach luxemburgischen Recht strafbar?

Ja.

Gegen Personen, die sich nicht an diese Bestimmungen halten, kann nach Artikel L. 246-7 des Arbeitsgesetzbuches eine Geldstrafe von 251 Euro bis zu 2.500 Euro verhängt werden, und zwar gegen:

1. den Arbeitgeber, den Arbeitnehmer, den Kunden oder den Lieferanten des Unternehmens, der unter Missachtung des Verbots nach Artikel L. 246-3 Absatz 1 Mobbinghandlungen begeht;
2. den Arbeitgeber, der es unter Verstoß gegen Artikel L. 246-3 Absatz 2 unterlässt, Maßnahmen zur sofortigen Beendigung der Mobbinghandlungen zu ergreifen;
3. den Arbeitgeber, der es unter Verstoß gegen Artikel L. 246-3 Absatz 3 unterlässt, Maßnahmen festzulegen, um Arbeitnehmer vor Mobbing am Arbeitsplatz zu schützen;
4. den Arbeitgeber, der es unter Verstoß gegen Artikel L. 246-3 Absatz 4 unterlässt, eine interne Evaluierung durchzuführen;
5. den Arbeitgeber, den Vorgesetzte, den Arbeitskollegen oder jede andere externe Person, die mit dem Arbeitgeber in Verbindung steht, insbesondere Kunden und Lieferanten des Unternehmens, die das Verbot nach Artikel L. 246-4 Absatz 1 und 2 nicht befolgen.

Diese Strafen können im Wiederholungsfall innerhalb von zwei Jahren auf das Doppelte des Höchstmaßes erhöht werden.

Darüber hinaus sieht Artikel L. 246-3 Absatz 5 des Arbeitsgesetzbuchs ein Verfahren vor, das es dem Gewerbe- und Grubenaufsichtsamt (Inspection du travail et des mines – ITM) ermöglicht, den oder die Arbeitnehmer, die sich als Opfer von Mobbing fühlen, sowie den Arbeitgeber oder seinen Vertreter anzuhören. Der Arbeitgeber erhält dann einen Bericht mit Empfehlungen und Handlungsvorschlägen und wird aufgefordert, alle Mobbinghandlungen zu unterbinden. Bei Nichteinhaltung kann der Direktor der ITM eine Geldbuße in Höhe von bis zu 25.000 EUR gegen ihn verhängen.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 246-3 und L. 246-7 des Arbeitsgesetzbuchs*

*Rechtsprechung: OGH vom 29. März 2007, Rechtssache Nr. 30765; OGH vom 26. Mai 2011, Rechtssache Nr. 35822*



### **Frage 3. Wer haftet bei Mobbing?**

---

Die Haftung liegt beim Arbeitgeber.

Auch wenn der Arbeitgeber oder sein Stellvertreter das Mobbing nicht verursacht haben, kann er als Leiter des Unternehmens haftbar gemacht werden.

Dasselbe gilt, wenn das Mobbing von einem anderen Arbeitnehmer oder dem Vorgesetzten des Opfers ausgeht.

Hierzu gibt es ein Gerichtsurteil, mit dem festgestellt wurde, dass die Verpflichtung des Arbeitgebers zum Schutz der Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer im Unternehmen eine Ergebnisverpflichtung darstellt.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 246-3 des Arbeitsgesetzbuchs*

*Rechtsprechung: OGH vom 21. Juni 2011, Rechtssache Nr. 36790*

### **Frage 4. Welche Pflichten hat der Arbeitgeber in Bezug auf Mobbing?**

---

Gemäß Artikel L. 246-3 des Arbeitsgesetzbuchs ist der Arbeitgeber verpflichtet, nach Information und Anhörung der Personaldelegation oder, falls es keine gibt, der gesamten Belegschaft die Maßnahmen festzulegen, die zum Schutz der Arbeitnehmer gegen Mobbing im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis zu ergreifen sind.

Diese Maßnahmen sind vom Arbeitgeber festzulegen, z. B. in Form einer Charta gegen Mobbing oder eines Vermerks in der Betriebsordnung über die Bekämpfung von Mobbing.

Diese Maßnahmen, die an die Art der Geschäftstätigkeit und die Größe des Unternehmens angepasst sein müssen, umfassen mindestens:

1. die Festlegung der Mittel, die den Mobbingopfern zur Verfügung stehen, insbesondere die Anhörung, Hilfe und Unterstützung, die die Opfer benötigen, die Maßnahmen für ihre Betreuung und ihre Rückkehr an den Arbeitsplatz sowie die Art und Weise der Einbindung der Personaldelegation;
2. die schnelle und unparteiische Untersuchung von Mobbingfällen im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis;
3. die Sensibilisierung von Arbeitnehmern und Führungskräften für die Definition von Mobbing, den Umgang damit im Unternehmen und die Sanktionen gegen die Urheber von Mobbinghandlungen;
4. die Information der Personaldelegation oder, sofern es keine gibt, der gesamten Belegschaft über die Verpflichtungen des Arbeitgebers zur Verhinderung von Mobbing im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis
5. die Information und Schulung der Arbeitnehmer.

Diese Maßnahmen dürfen auf keinen Fall zum Nachteil des Mobbingopfers getroffen werden.

Wird dem Arbeitgeber ein Mobbingverhalten im Rahmen des Arbeitsverhältnisses zur Kenntnis gebracht, ergreift er Maßnahmen, um die Mobbinghandlungen unverzüglich einzustellen und führt eine interne Evaluierung durch, die sich auf die Wirksamkeit der Präventionsmaßnahmen sowie auf die eventuelle Umsetzung neuer Präventionsmaßnahmen bezieht, die insbesondere in Bezug auf die Organisation des Unternehmens, die Überprüfung der im Falle von Mobbing angewandten Verfahren sowie die Information der Arbeitnehmer zu ergreifen sind.

Diese Evaluierung sowie spätere erneute Evaluierungen erfolgen nach Anhörung der Personaldelegation oder, falls es keine gibt, der gesamten Belegschaft.

Generell ist es seine Aufgabe, wie auch die der Personalvertreter sowie des Gleichstellungsdelegierten, mit gutem Beispiel voranzugehen und jedwedes Mobbing zu unterlassen.

Wenn der Arbeitgeber feststellt oder davon erfährt, dass es Mobbinghandlungen gegen einen seiner Arbeitnehmer gibt, oder wenn dem Arbeitgeber solche Handlungen von einem betroffenen oder nicht betroffenen Arbeitnehmer, einem Personaldelegierten oder einer Gewerkschaft gemeldet werden, ist der Arbeitgeber verpflichtet, die ihm bekannten oder gemeldeten Handlungen zu untersuchen.

In jedem Fall muss der Arbeitgeber das schuldhafte Verhalten unterbinden.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 246-3 des Arbeitsgesetzbuchs*

### **Frage 5. Kann ein einmaliges Fehlverhalten als Mobbing angesehen werden?**

---

Nein.

Mobbing ist ein wiederholtes Fehlverhalten, dessen beleidigender, demütigender oder die Würde verletzender Charakter die Ausführung der Arbeit der Person, die das Opfer ist, beeinträchtigt. Gemäß der Definition von Mobbing reicht eine einmalige Handlung daher nicht aus, um Mobbing zu begehen.

Daher stellt nicht jedes einmalige ungerechte, unangemessene oder kränkende Verhalten, selbst wenn es ein Fehlverhalten war, Mobbing dar.

In diesem Zusammenhang wurde geurteilt, dass ein einmaliger physischer Gewaltakt, selbst wenn er beleidigend ist oder die Würde des Arbeitnehmers verletzt und selbst wenn er besonders schwerwiegende Folgen für die Gesundheit des Arbeitnehmers gehabt hätte, keine Mobbinghandlung darstellt.

#### **Nota Bene**

*Umstände, die für sich genommen bedeutungslos sind, können in der Wiederholung als Fehlverhalten gewertet werden und Mobbing darstellen.*

*Rechtsprechung: OGH vom 28. Juni 2007, Rechtssache Nr. 30994; OGH vom 17. September 2009, Rechtssache Nr. 33735*

### **Frage 6. Können wiederholte Handlungen, die die Würde eines oder mehrerer Arbeitnehmer verletzen, als Mobbing gelten?**

---

Ja.

Die Definition von Mobbing gemäß Artikel L. 246-2 des Arbeitsgesetzbuchs besagt, dass Mobbing jedes Verhalten ist, das durch seine Wiederholung oder Systematik die Würde oder die psychische oder physische Unversehrtheit einer Person verletzt.

Es ist übrigens Sache des Arbeitnehmers, der behauptet, Opfer von Mobbing zu sein, nachzuweisen, inwiefern die angeblichen Handlungen durch ihre Wiederholung seine Würde oder seine psychische oder physische Unversehrtheit beeinträchtigen konnten und somit Mobbing darstellen.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 246-2 des Arbeitsgesetzbuchs*

### **Frage 7. Wer trägt die Beweislast bei Mobbing?**

---

Bei Mobbing muss das Opfer die Realität der Mobbinghandlungen, die es dem Mobber vorwirft, lückenlos beweisen.

#### **Beispiele**

- *Wenn es der Arbeitgeber dabei belässt, Mobbing lediglich zu bestreiten, ohne weitere Erklärungen abzugeben, und der Arbeitnehmer lediglich behauptet, dass er gemobbt wurde, ohne Beweise dafür vorzulegen, wird der Arbeitnehmer den Prozess verlieren, da die Gerichte die Auffassung vertreten, dass der Arbeitnehmer seine Behauptungen nicht beweisen kann.*
- *Der Arbeitnehmer, der behauptet, Opfer von Mobbing zu sein, muss beweisen, inwiefern die angeblichen Handlungen durch ihre Wiederholung seine Würde oder seine psychische oder physische Integrität beeinträchtigen konnten.*

*Rechtsprechung: OGH vom 28. Juni 2007, Rechtssache Nr. 30994; OGH vom 16. Dezember 2010, Rechtssache Nr. 33684*

**Frage 8. Muss dem Urheber Vorsatz nachgewiesen werden, um Mobbing zu beweisen?**

Nein.

Artikel L. 246-2 des Arbeitsgesetzbuchs definiert Mobbing am Arbeitsplatz als jedes Verhalten, das durch Wiederholung oder Systematisierung die Würde oder die psychische oder physische Integrität einer Person verletzt.

Der Text bezieht sich jedoch nicht auf den vorsätzlichen oder nicht vorsätzlichen Charakter des Verhaltens, was darauf schließen lässt, dass ein vorsätzliches Verhalten oder eine Schädigungsabsicht des Urhebers des Mobbing nicht erforderlich sind.

**Frage 9. Welche Arten von Handlungen werden von den Gerichten als Mobbing betrachtet?**

Als Mobbinghandlungen gelten:

- Isolation und Verweigerung der Kommunikation;
- Ungleichbehandlung, die im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern ungerechtfertigt ist;
- Missbrauch der Disziplinarbefugnis;
- Unterlassung der Weitergabe wichtiger Informationen;
- Diskreditierung bei Kollegen;
- Die Leistung unzähliger Überstunden;
- Ständige Änderungen der Aufgabenbereiche ;

Referenz: Les 45 agissements constitutifs de mobbing selon Leymann (1996) / Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann (1993)<sup>21</sup>  
Rechtsprechung: ArbG vom 12. Februar 2004, Nr. 735/04; OGH vom 28. Juni 2007, Nr. 30994; OGH vom 26. Mai 2011, Nr. 35822



21 Quelle: LEYMAN, Heinz (1996) – Mobbing: La persécution au travail – éditions du seuil / Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann – Rowohlt Taschenbuch Verlag (1993).

### **Frage 10. Welche Arten von Handlungen sind nicht als Mobbing zu betrachten?**

Mobbing ist nicht mit der bloßen Ausübung der Befugnis des Arbeitgebers, die Tätigkeit seiner Mitarbeiter während der Arbeitszeit zu kontrollieren und zu überwachen, zu verwechseln, was einen inhärenten Bestandteil der Weisungsbefugnis darstellt.

Die folgenden Handlungen stellen kein Mobbing dar:

#### **Beispiele**

- *Umstände, die vom Arbeitnehmer zu Recht oder zu Unrecht als unangenehm empfunden werden und mit den Erfordernissen und Unwägbarkeiten der Unternehmensführung zusammenhängen, die zum normalen Leben eines Unternehmens gehören und häufig zur Infragestellung bereits bestehender Situationen führen;*
- *Handlungen des Arbeitgebers, die darauf abzielen, den arbeitsunfähigen Arbeitnehmer von seinem Vertrauensarzt untersuchen zu lassen;*
- *die normale Ausübung der Befugnis, einen Arbeitnehmer zu kontrollieren und zu kritisieren, weil er die ihm zugewiesenen Aufgaben nicht angemessen erfüllt hat.*

*Rechtsprechung: OGH vom 17. September 2009, Rechtssache Nr. 29533; OGH vom 4. März 2010, Rechtssache Nr. 34311*

### **Frage 11. Welche Maßnahmen zum Schutz vor Mobbing muss der Arbeitgeber ergreifen?**

Der Arbeitgeber legt nach Information und Konsultation der Personaldelegation oder, falls diese nicht existiert, der gesamten Belegschaft die Maßnahmen fest, die zum Schutz der Arbeitnehmer vor Mobbing im Rahmen des Arbeitsverhältnisses zu ergreifen sind.

Diese Maßnahmen sind vom Arbeitgeber festzulegen, z. B. in Form einer Charta gegen Belästigung oder eines Vermerks über die Bekämpfung von Belästigung in der Betriebsordnung.

Diese Maßnahmen, die an die Art der Geschäftstätigkeit und die Größe des Unternehmens angepasst sein müssen, umfassen mindestens:

1. die Festlegung der Mittel, die den Mobbingopfern zur Verfügung stehen, insbesondere die Anhörung, Hilfe und Unterstützung, die die Opfer benötigen, die Maßnahmen für ihre Betreuung und ihre Rückkehr an den Arbeitsplatz sowie die Art und Weise der Einbindung der Personaldelegation;
2. die schnelle und unparteiische Untersuchung von Mobbingfällen im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis;
3. die Sensibilisierung von Arbeitnehmern und Führungskräften für die Definition von Mobbing, den Umgang damit im Unternehmen und die Sanktionen gegen die Urheber von Mobbinghandlungen;
4. die Information der Personaldelegation oder, sofern es keine gibt, der gesamten Belegschaft über die Verpflichtungen des Arbeitgebers zur Verhinderung von Mobbing im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis;
5. die Information und Schulung der Arbeitnehmer.

Diese Maßnahmen dürfen auf keinen Fall zum Nachteil des Mobbingopfers getroffen werden.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 246-3 des Arbeitsgesetzbuchs*

### **Frage 12. Welches Verfahren muss der Arbeitgeber bei Auftreten von Mobbing anwenden?**

Wird dem Arbeitgeber ein Mobbingverhalten im Rahmen des Arbeitsverhältnisses zur Kenntnis gebracht, ergreift er Maßnahmen, um die Mobbinghandlungen unverzüglich abzustellen und führt eine interne Evaluierung durch, die sich auf die Wirksamkeit der Präventionsmaßnahmen sowie auf die eventuelle Umsetzung neuer Präventionsmaßnahmen bezieht, die insbesondere in Bezug auf die Organisation des Unternehmens, die Überprüfung der im Falle von Mobbing angewandten Verfahren sowie die Information der Arbeitnehmer zu ergreifen sind.

Diese Evaluierung sowie spätere erneute Evaluierungen erfolgen nach Anhörung der Personaldelegation oder, falls es keine gibt, der gesamten Belegschaft.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 311-1, L. 311-2, L. 312-1, L. 312-7 und L. 246-3 des Arbeitsgesetzbuchs*

### **Frage 13. Welche Sanktionen kann der Arbeitgeber gegen die Urheber des Mobbing ergreifen?**

Wenn feststeht, dass Mobbing stattgefunden hat, werden nach Anhörung der Personalvertreter geeignete Maßnahmen gegen den oder die Mobber ergriffen.

Diese können Disziplinarmaßnahmen und Sanktionen umfassen, die bis zur Entlassung reichen können.

*Rechtsgrundlage: Vereinbarung vom 25. Juni 2009 über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz*

### **Frage 14. Dürfen das Opfer und der Zeuge des Mobbing Repressalien ausgesetzt werden?**

Nein.

Der Arbeitnehmer darf wegen seines Protests oder seines Vorgehens gegen das Mobbingverhalten des Arbeitgebers oder eines anderen Vorgesetzten, von Arbeitskollegen oder externen Personen, die mit dem Arbeitgeber in Verbindung stehen, vorzugehen, keinen Repressalien ausgesetzt werden.

Ebenso wenig darf ein Arbeitnehmer Repressalien ausgesetzt werden, weil er über Mobbing berichtet.

Jede gegenteilige Bestimmung oder Handlung, insbesondere Entlassung, die gegen diese Bestimmungen verstößt, ist rechtswidrig.

### **Frage 15. Wie kann das Mobbingopfer reagieren?**

1. Wenn das Mobbing im Rahmen des Arbeitsverhältnisses andauert oder der Arbeitgeber keine angemessenen Maßnahmen ergreift, kann der Arbeitnehmer, der sich als Opfer fühlt, oder die Personaldelegation nach Zustimmung des betroffenen Arbeitnehmers das Gewerbe- und Grubenaufsichtsamt (Inspection du travail et des mines – ITM) einschalten.

Die ITM hört den Arbeitnehmer sowie den mutmaßlichen Urheber der Mobbinghandlung und eventuell andere Arbeitnehmer und den Arbeitgeber oder seinen Vertreter an.

Nach Untersuchung des Falls und den durchgeführten Anhörungen erstellt die ITM einen Bericht, der ggf. Empfehlungen und Vorschläge für Maßnahmen zur Unterbindung der Mobbinghandlungen enthält.

Spätestens 45 Tage nach Erhalt der Unterlagen leitet der Direktor der ITM oder sein Vertreter den vollständigen Bericht an den betreffenden Arbeitgeber weiter. Bei Vorliegen von Mobbinghandlungen weist der Direktor der ITM den Arbeitgeber an, die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, um die Mobbinghandlungen innerhalb einer in Abhängigkeit von den Details des Berichts festgelegten Frist unverzüglich abzustellen.

Wird die zugestellte Anordnung nicht innerhalb der gesetzten Frist umgesetzt, ist der Direktor der ITM berechtigt, gegen den Arbeitgeber ein Bußgeld zu verhängen.

2. Der Arbeitnehmer, der Opfer von Mobbing geworden ist, kann die weitere Erfüllung des Arbeitsvertrags verweigern und den Arbeitsvertrag aus wichtigem Grund fristlos kündigen, wobei der Arbeitgeber, dessen Fehlverhalten die fristlose Kündigung verursacht hat, Schadensersatz zu leisten hat.

Bei einer durch Mobbing begründeten Kündigung kann der Arbeitsuchende durch einfachen Antrag beim Vorsitzenden des zuständigen Arbeitsgerichts beantragen, dass die vorläufige Gewährung des vollen Arbeitslosengeldes bis zur endgültigen gerichtlichen Entscheidung des Rechtsstreits über die Rechtmäßigkeit oder Begründetheit der Kündigung genehmigt wird.

Der Vorsitzende des Arbeitsgerichts erlässt einen Beschluss, gegen den innerhalb von 40 Tagen nach seiner Zustellung beim Vorsitzenden des Berufungsgerichts Berufung eingelegt werden kann.

Der Arbeitnehmer muss als Arbeitsuchender gemeldet sein und bzgl. seiner Kündigung zuvor beim zuständigen Arbeitsgericht Klage eingereicht haben.

Der Vorsitzende des Arbeitsgerichts bestimmt die Dauer, für die die vorläufige Gewährung von Arbeitslosengeld zulässig ist, bis zu einer Höchstgrenze von einhundertzweiundachtzig Kalendertagen.

Der Arbeitslose kann eine Verlängerung der Bewilligung der vorläufigen Gewährung von Arbeitslosengeld beantragen, wobei die Gesamtdauer der Bewilligung dreihundertfünfundsechzig Kalendertage nicht überschreiten darf.

Mit dem Urteil oder Beschluss, mit dem die Kündigung wegen Mobbing für gerechtfertigt erklärt wird, wird der Arbeitgeber dazu verurteilt, dem Beschäftigungsfonds (Fonds pour l'emploi) das Arbeitslosengeld zu erstatten, das sie dem Arbeitnehmer für den Zeitraum oder die Zeiträume gezahlt hat, für die Lohn bzw. Entschädigungszahlungen fällig sind, die der Arbeitgeber gemäß dem Urteil oder Beschluss zu zahlen hat.

Die Summe des Arbeitslosengeldes, die der Arbeitgeber gemäß Urteil an den Beschäftigungsfond zurückzahlen muss, wird vom Lohn bzw. der Entschädigung abgezogen, die der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer gemäß Urteil oder Beschluss zu zahlen hat.

Das Mobbingopfer kann also mit einer Klage reagieren, um das Mobbing zu beenden und Schadenersatz zu fordern.

Für die Klage sollte der Arbeitnehmer Zeugenaussagen von Arbeitskollegen, Personalvertretern, Gewerkschaftsmitgliedern und medizinischem Personal sammeln und eine chronologische Liste der Ereignisse zusammenstellen, die mit dem Mobbing zu tun haben, dem er zum Opfer gefallen ist.

### Nota Bene

*Anders als bei sexueller Belästigung liegt die Beweislast bei Mobbing beim Opfer.*

Der Arbeitnehmer, der Opfer von Mobbing geworden ist, muss also das Fehlverhalten des Arbeitgebers nachweisen, der dann zu Schadenersatz verurteilt werden kann.

Deswegen ist es für Opfer ratsam, die Ereignisse detailliert festzuhalten und zeitlich einzuordnen sowie Schriftstücke aufzubewahren, die die Belästigung dokumentieren und auf die er im Rahmen seiner Arbeit rechtmäßig Zugriff hatte.

### Beispiele

- E-Mails;
- Schriftliche Abmahnungen;
- Sanktionen ...

### Achtung

- *Um für Mobbing haftbar gemacht werden zu können, muss der Arbeitgeber tatsächlich Kenntnis von solchen Handlungen gehabt haben. Diese Kenntnisgabe erfolgt durch die Information der Unternehmensleitung selbst oder der Personalleitung, der Personaldelegierten oder der Gewerkschaftsvertreter.*
- *Das Urteil oder der Beschluss, mit dem die durch Mobbing begründete Kündigung des Arbeitnehmers für unrechtmäßig erklärt wird, verpflichtet diesen, dem Beschäftigungsfond das ihm vorläufig gezahlte Arbeitslosengeld ganz oder teilweise zurückzuzahlen, gegebenenfalls in Raten.*
- *Der Arbeitnehmer hat die Möglichkeit, einen Teilerlass oder eine Staffelung der Rückzahlung des vorläufig erhaltenen Arbeitslosengeldes an den Staat zu beantragen. Allerdings muss der Arbeitnehmer selbst eine derartige Rückzahlungserleichterung beantragen; der Richter darf an seiner Stelle keine Kürzung des zu erstattenden Betrags von Amts wegen beschließen.*
- *Wird die Klage des Arbeitnehmers wegen einer Kündigung aufgrund von Mobbing nicht zu Ende geführt, weil der Arbeitnehmer die Klage zurückzieht, ist der Arbeitnehmer verpflichtet, dem Beschäftigungsfond das ihm vorläufig gezahlte Arbeitslosengeld zurückzahlen. Wenn die Rücknahme der Klage aufgrund eines Vergleichs zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber erfolgt, ist das Arbeitslosengeld jeweils zur Hälfte vom Arbeitnehmer und vom Arbeitgeber zurückzuzahlen.*

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 246-3 und L. 246-6 des Arbeitsgesetzbuchs; Gesetz vom 5. Juni 2009, mit dem Artikel 442-2 in das Strafgesetzbuch eingefügt wird, um obsessives Mobbing unter Strafe zu stellen*

### Frage 16. Wie kann das Mobbingopfer auf eine Kündigung reagieren?

Wie bei sexueller Belästigung oder Diskriminierung kann das Opfer innerhalb von 15 Tagen nach Zustellung der Kündigung durch einfachen Antrag beim Vorsitzenden des Arbeitsgerichts, der nach Anhörung oder ordnungsgemäßer Ladung der Parteien eine Dringlichkeitsentscheidung trifft, beantragen, die Nichtigkeit seiner Kündigung festzustellen und seine Weiterbeschäftigung oder gegebenenfalls seine Wiedereinstellung anzuordnen.

### ***Frage 17. Welche Rolle spielt die Personaldelegation?***

---

In Unternehmen mit mindestens 15 Beschäftigten hat die Personaldelegation die Aufgabe, im Rahmen des Arbeitsverhältnisses für den Schutz der Beschäftigten vor Mobbing zu sorgen. Zu diesem Zweck kann sie dem Arbeitgeber alle Präventionsmaßnahmen vorschlagen, die sie für notwendig erachtet.

Die Personaldelegation ist befugt, dem Arbeitnehmer, der Opfer von Mobbing ist, beizustehen und ihn zu beraten. Sie ist verpflichtet, die Vertraulichkeit der Tatsachen, von denen sie in dieser Eigenschaft Kenntnis erhält, zu wahren, es sei denn, der betroffene Arbeitnehmer entbindet sie von dieser Pflicht. Der Arbeitnehmer, der Mobbing ausgesetzt ist, hat das Recht, sich bei den Gesprächen mit dem Arbeitgeber oder dessen Vertreter, die im Rahmen der Untersuchung des Mobbings stattfinden, von einem Mitglied der Personaldelegation oder, falls dies nicht möglich ist, von einer Person seiner Wahl aus den Reihen der Belegschaft begleiten und unterstützen zu lassen.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 246-5 des Arbeitsgesetzbuchs*





## 1.2. Fragen und Antworten rund um das Thema sexuelle Belästigung<sup>22</sup>

### DEFINITIONEN: Was ist unter sexueller Belästigung zu verstehen?

Gemäß Arbeitsgesetzbuch fällt „jedes Verhalten mit sexuellem Bezug oder jedes andere Verhalten aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit, von dem der Täter weiß oder wissen sollte, dass es die Würde einer Person verletzt, unter sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, wenn eine der folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- Das Verhalten ist unerwünscht, unangemessen, missbräuchlich und verletzend für die Person, gegen die es gerichtet ist.
- Die Tatsache, dass eine Person ein solches Verhalten seitens des Arbeitgebers, eines Arbeitnehmers, eines Kunden oder eines Lieferanten ablehnt oder akzeptiert, explizit oder implizit als Grundlage für eine Entscheidung verwendet wird, die die Rechte dieser Person in Bezug auf Berufsbildung, Beschäftigung, Arbeitsplatzterhalt, Beförderung, Gehalt oder andere beschäftigungsrelevante Entscheidungen berührt.
- Ein solches Verhalten schafft für die Person, gegen die es gerichtet ist, ein einschüchterndes, feindseliges, erniedrigendes, entwürdigendes oder beleidigendes Umfeld.

Das betreffende Verhalten kann körperlich, verbal oder nonverbal sein. Vorsätzlichkeit des Verhaltens wird vermutet.“

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 245-1 des Arbeitsgesetzbuchs*

### **Frage 1. Wer wird vor sexueller Belästigung geschützt?**

Schutz vor sexueller Belästigung genießen:

- Arbeitnehmer;
- Praktikanten;
- Lehrlinge und
- Schüler und Studenten, die während der Schul- bzw. Semesterferien beschäftigt sind.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 245-1 des Arbeitsgesetzbuchs*

### **Frage 2. Welche Pflichten hat der Arbeitgeber in Bezug auf sexuelle Belästigung?**

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, alle notwendigen Präventionsmaßnahmen zu ergreifen, um den Schutz der Würde jeder Person im Rahmen des Arbeitsverhältnisses zu gewährleisten. Diese Maßnahmen müssen auch Informationsmaßnahmen umfassen.

Der Arbeitgeber muss sich jeder sexuellen Belästigung im Rahmen des Arbeitsverhältnisses enthalten.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dafür zu sorgen, dass jede sexuelle Belästigung, von der er Kenntnis erlangt, sofort abgestellt wird.

#### **Nota Bene**

*Der Arbeitgeber muss nicht nur sexuelle Belästigung unterlassen, sondern auch Belästigungen durch Arbeitskollegen, Vorgesetzte und externe Personen, die mit dem Arbeitgeber in Verbindung stehen, wie Kunden oder Lieferanten des Unternehmens, vorbeugen und unterbinden.*

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 245-4, L. 245-5, L. 311-1, L. 312-1, L. 312-2 und L. 312-6 des Arbeitsgesetzbuchs*

<sup>22</sup> Quelle: Von der ITM online gestellte Fragen und Antworten unter: <https://itm.public.lu/de/questions-reponses/droit-travail/harcelement/a.html>

### **Frage 3. Welche Rechte und Möglichkeiten hat das Opfer einer sexuellen Belästigung?**

In keinem Fall dürfen Maßnahmen zur Unterbindung der sexuellen Belästigung zum Nachteil des Opfers der Belästigung getroffen werden.

Jede Anordnung oder Handlung zum Nachteil des Opfers der Belästigung, insbesondere die Kündigung seines Arbeitsvertrags, ist rechtswidrig.

Bei einer Kündigung des Arbeitsvertrags kann ein Arbeitnehmer, der Opfer von Belästigung geworden ist, innerhalb von 15 Tagen nach Zustellung der Kündigung mit einem einfachen Antrag beim Vorsitzenden des Arbeitsgerichts, der eine Dringlichkeitsentscheidung trifft, beantragen, die Nichtigkeit der Kündigung des Arbeitsvertrags festzustellen und seine Weiterbeschäftigung oder gegebenenfalls seine Wiedereinstellung anzuordnen.

Der mit der Überwachung der Gleichstellung von Frauen und Männern beauftragte Delegierte oder, falls nicht vorhanden, die Personaldelegation hat die Aufgabe, über den Schutz der Arbeitnehmer vor sexueller Belästigung im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis zu wachen. Zu diesem Zweck kann er dem Arbeitgeber alle Präventionsmaßnahmen vorschlagen, die er für notwendig erachtet.

Die Personaldelegation und der Gleichstellungsdelegierte, sofern vorhanden, sind befugt, den Arbeitnehmer, der sexuell belästigt wird, zu unterstützen und zu beraten. Sie sind verpflichtet, die Vertraulichkeit der Tatsachen zu wahren, von denen sie in diesem Zusammenhang Kenntnis erhalten, es sei denn, sie werden von der belästigten Person davon entbunden (mit Zustimmung oder Erlaubnis der belästigten Person).

Der Arbeitnehmer, der sexuell belästigt wird, hat das Recht, sich bei den Gesprächen mit dem Arbeitgeber oder dessen Vertreter, die im Rahmen der Untersuchung der sexuellen Belästigung stattfinden, von einem Delegierten begleiten und unterstützen zu lassen.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 245-5 und L. 245-6 des Arbeitsgesetzbuchs*

### **Frage 4. Darf ein Arbeitnehmer, der Opfer einer sexuellen Belästigung geworden ist, die weitere Erfüllung des Arbeitsvertrags verweigern?**

Ein Arbeitnehmer, der Opfer einer sexuellen Belästigung geworden ist, kann die weitere Erfüllung des Arbeitsvertrags verweigern und den Arbeitsvertrag aus schwerwiegenden Gründen fristlos kündigen und vom Arbeitgeber, dessen Fehlverhalten zu der fristlosen Kündigung geführt hat, Schadensersatz verlangen.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 245-7 des Arbeitsgesetzbuchs*

### **Frage 5. Hat ein Arbeitnehmer, der Opfer einer sexuellen Belästigung geworden ist und seinen Arbeitsplatz kündigt, Anspruch auf Arbeitslosengeld?**

Ein Arbeitnehmer, der seinen Arbeitsplatz kündigt, hat in der Regel keinen Anspruch auf Arbeitslosengeld. Wenn die Kündigung jedoch auf eine sexuelle Belästigung zurückzuführen ist, kann der Arbeitnehmer vom Vorsitzenden des Arbeitsgerichts die Genehmigung erwirken, vorläufig Arbeitslosengeld zu beziehen.

Für den Erfolg des Antrags auf vorläufige Gewährung von Arbeitslosengeld muss das Opfer zuvor beim Arbeitsgericht einen Antrag auf Feststellung gestellt haben, dass seine Kündigung, die auf sexueller Belästigung beruhte, aufgrund des schuldhaften Verhaltens des Arbeitgebers gerechtfertigt war, weil dieser nicht die geeigneten Maßnahmen ergriffen hat, um die sexuelle Belästigung abzustellen.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 245-7 des Arbeitsgesetzbuchs*

### **Frage 6. Wer trägt die Beweislast bei sexueller Belästigung?**

Jede sexuelle Belästigung wird mit einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts gleichgesetzt.

Das Opfer einer sexuellen Belästigung muss einen Anfangsbeweis erbringen, d. h. es reicht aus, wenn es Tatsachen nachweist, die eine sexuelle Belästigung vermuten lassen (z. B.: Gesten oder Worte mit sexueller Konnotation, Berührungen ...).

Bloße Behauptungen oder Zuschreibungen seitens des Opfers einer sexuellen Belästigung reichen jedoch nicht aus. Das Opfer muss diese Behauptungen auch beweisen (z. B. durch Zeugenaussagen oder die Vorlage von Dokumenten).

Wenn der Urheber der sexuellen Belästigung nicht der Arbeitgeber ist, muss das Opfer außerdem den Beweis erbringen, dass es den Arbeitgeber über die Belästigung durch den Urheber informiert hatte und dass der Arbeitgeber keine Maßnahmen ergriffen hat, um die sexuelle Belästigung abzustellen.

Danach geht die Beweislast auf den Arbeitgeber über. Der Arbeitgeber muss sich dann rechtfertigen und beweisen, dass keine sexuelle Belästigung stattgefunden hat oder dass er alle notwendigen Maßnahmen ergriffen hat, um die sexuelle Belästigung zu unterbinden.

*Rechtsgrundlage: Artikel L. 244-3 des Arbeitsgesetzbuchs*

*Rechtsprechung: OGH vom 30. Januar 2003, Rechtssache Nr. 26327*

## 2. Der Standpunkt von Europa zu diesen Themen

---

### 2.1. Stress, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz

Die europäischen Sozialpartner (UNICE, UEAPME und CEEP auf Arbeitgeberseite, EGB, CEC und EURO-CADRES auf Arbeitnehmerseite) haben europäische Vereinbarungen sowohl zu Stress als auch zu Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz unterzeichnet.

Die Europäische Vereinbarung über Stress am Arbeitsplatz wurde im Oktober 2004 unterzeichnet. Die Europäische Kommission hatte mit Verweis auf Studien der Bilbao-Agentur (EU-OSHA), die die Folgen von Stress am Arbeitsplatz auf mehrere Milliarden Euro pro Jahr bezifferte, auf die wirtschaftlichen und sozialen Kosten hingewiesen. Auch der Wirtschafts- und Sozialrat (WSR) hatte im Anschluss an die europäische Initiative den luxemburgischen Sozialpartnern vorgeschlagen, Stresssituationen in den Unternehmen zu bewerten und Präventivmaßnahmen zu entwickeln.

Die 2007 unterzeichnete Europäische Vereinbarung zur Bekämpfung von Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz verpflichtet Unternehmen, deutlich zu machen, dass Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz nicht geduldet werden und legt das im Fall von Problemen zu befolgende Verfahren fest. Sie besagt, dass die Verantwortung für die Festlegung, Prüfung und Überwachung geeigneter Maßnahmen beim Arbeitgeber liegt, in Abstimmung mit den Arbeitnehmern und/oder ihren Vertretern. Die Sozialpartner hatten sich verpflichtet, diese Bestimmungen bis spätestens April 2010 umzusetzen.

Die Europäische Vereinbarung zur Bekämpfung von Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz aus dem Jahr 2007 wurde in Luxemburg durch die Vereinbarung vom 25. Juni 2009 über Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz umgesetzt.





## IV. MERKBLÄTTER

*„Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass Arbeit keine Gefahr für die Gesundheit darstellt, es sei denn, man ist durch Krankheitserreger, ein zu hohes Arbeitstempo oder Unfälle ausgesetzt. Ein Sprichwort bringt es auf den Punkt: „Arbeit ist Gesundheit“. Doch mit dem Voranschreiten der wissenschaftlichen Forschung beginnt man, diese weit verbreitete Annahme differenzierter zu betrachten.“*

Marc RENAUD<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Inhaber des Lehrstuhls für Politik- und Sozialwissenschaften am Universitätsinstitut Lissabon.

## 1. Definition psychosozialer Risiken

# 1. MERKBLATT

## Messung psychosozialer Risiken (PSR) und Messmethoden<sup>24</sup>



*Michel Gollac hat 6 Familien psychosozialer Risikofaktoren in Arbeitssituationen identifiziert.*

<sup>24</sup> Quelle: Michel GOLLAC (Hrsg.) – „Les risques psychosociaux au travail: d'une question de société à des questions scientifiques" – Travail et emploi, Nr. 129, Januar-März 2012 – La Documentation Française.

Mit Hilfe dieser Übersicht kann eine Strategie zur Prävention von psychosozialen Risiken erarbeitet werden.

Risikofaktoren	Probleme, die zu PSR führen
<p>▶ <b>Arbeitsintensität und -zeit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bewertung der Arbeitsintensität</b> im Spannungsfeld zu Quantität, Komplexität und dem damit einhergehenden Qualitätsverlust.</li> <li>• <b>Termindruck</b> in Verbindung mit unrealistischen oder unklaren Zielen, einzuhaltender Qualitätsstandards, Multitasking und mehr Verantwortung.</li> <li>• <b>Untypische Arbeitszeiten</b> (Nacht-, Abend- und Wochenendarbeit, Zwei- oder Dreischichtbetrieb), die Verpflichtung zu unfreiwilligen Überstunden, die Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Müdigkeit bei unzureichender Personalausstattung.</li> </ul>
<p>▶ <b>Emotionale Anforderungen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Umgang mit der Öffentlichkeit</b>, die zu Gewalt führen können, insbesondere wenn standardisierte Antworten nicht den Erwartungen entsprechen.</li> <li>• <b>Kontakte mit dem Leid</b> als Quelle der Selbstabwertung bei fehlenden Handlungsmöglichkeiten.</li> <li>• <b>Stress, verursacht durch die Notwendigkeit, seine Gefühle vor der Öffentlichkeit</b> in Angst- oder Risikosituationen oder bei Scherzen zu verbergen, das Verbergen der eigenen Meinung und/oder das Vortäuschen von Verhaltensweisen, die im Unternehmen erwartet werden.</li> <li>• <b>Destabilisierung durch Angst</b>, sei es die Angst vor einem Unfall in riskanten beruflichen Situationen, die Angst vor externer Gewalt oder die Angst, einer gestellten Aufgabe nicht gewachsen zu sein.</li> </ul>
<p>▶ <b>Qualität der Autonomie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fehlende Autonomie</b> bei der Arbeitsgestaltung (Verfahrens- oder Zeitautonomie), fehlende Möglichkeit zur Eigeninitiative.</li> <li>• <b>Die Unmöglichkeit, zukünftige Aufgaben zu antizipieren</b>, weil die Arbeit nicht vorhersehbar ist.</li> <li>• <b>Die fehlende Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu entwickeln</b> oder einzusetzen.</li> <li>• <b>Monotonie und Langeweile</b> aufgrund sich wiederholender Aufgaben und Verlust der Freude an der Arbeit.</li> <li>• <b>Autonomie ohne die notwendige Unterstützung</b> und/oder begleitet von sehr hohen Anforderungen.</li> </ul>

### Risikofaktoren

#### ► Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz

#### ► Wertekonflikte im Zusammenhang mit der Arbeit

### Probleme, die zu PSR führen

- **Beziehungen zu Kollegen** werden zu einer Gefahr, wenn es keine Zusammenarbeit gibt und eine berufliche Isolation entsteht; wenn das Arbeitskollektiv keine Solidarität und Geselligkeit, sondern Konkurrenz praktiziert; wenn es schwierig ist, innerhalb des Kollektivs über die Arbeitsbedingungen zu sprechen; wenn die Ideologie der kollektiven Verteidigung den Arbeitnehmern Verhaltensnormen aufzwingt.
- **Beziehungen zu Vorgesetzten** werden zu einer Gefahr, wenn diese nicht anwesend sind, eine ständige Kontrolle über die Beschäftigten ausüben, unklare Anweisungen geben, mangelnde Autorität an den Tag legen, mangelnde Kommunikationsfähigkeit zeigen, die Arbeit der Untergebenen nicht wertschätzen, nicht zuhören oder sogar unhöflich sind.
- **Andere Formen von Beziehungen innerhalb des Unternehmens.** Als Risiken gelten Missverhältnisse zwischen geleisteter Arbeit und Bezahlung, zwischen Fähigkeiten und Bezahlung, zwischen Fähigkeiten und Karriereentwicklung, mangelnde Wertschätzung der Arbeit, mangelnde Fairness bei Verfahren (z. B. Vetternwirtschaft, Diskriminierung ...), mangelnde Aufmerksamkeit für das Wohlergehen der Arbeitnehmer.
- **Beziehungen zur Außenwelt des Unternehmens.** Die soziale Anerkennung bestimmter Berufe stellt einen Schutzfaktor dar: Gefühl der Nützlichkeit oder Prestige der Tätigkeit. Diese Schutzwirkung wird jedoch aufgehoben, wenn das Unternehmen keine Werte kommuniziert oder den Beschäftigten nicht die Mittel an die Hand gibt, um eine Arbeit zu leisten, die den Erwartungen der Öffentlichkeit oder der Kunden entspricht.
- **Innere Gewalt.** Sie führt zu Depressionen oder sogar zum Selbstmord. Es kann sich um rassistische oder sexistische Diskriminierung innerhalb des Unternehmens oder durch Kunden handeln, um Mobbing, dessen erste Anzeichen unbemerkt bleiben können (Isolation des Arbeitnehmers, mangelnder Dialog, Schroffheit, mangelnder Respekt, uninteressante Aufgaben, Ausschluss von Entscheidungen usw.), oder um sexuelle Belästigung.
- **Ethische Konflikte:** Die Forderung der Vorgesetzten steht im Widerspruch zu den Regeln des Berufs oder persönlichen Werten.
- **Verhinderte Qualität:** Zeitmangel, fehlende Mittel, mangelnde Autonomie und der durch quantitative Bewertungen ausgeübter Druck lassen keine qualitativ hochwertige Arbeit zu.
- **Unnötige Arbeit.**



## ... Fortsetzung

## Risikofaktoren

## ► Eine unsichere Arbeitssituation

## Probleme, die zu PSR führen

Eine **unsichere Arbeitssituation** stellt für den Arbeitnehmer einen destabilisierenden Faktor dar. Dabei kann es sich um die nachstehenden Faktoren handeln:

- **Sozioökonomische Unsicherheit**, wenn die Sicherheit des Arbeitsplatzes, des Gehalts und der Karriere gefährdet ist, was bei unsicheren Arbeitsverhältnissen, befristeten Arbeitsverträgen, Leiharbeit, aufgezwungener Teilzeitarbeit, aufgezwungenen Überstunden und Schwarzarbeit der Fall sein kann. Arbeitnehmer können ihre Gesundheit gefährden, indem sie mehrere Arbeiten übernehmen, Risiken eingehen, um Fristen einzuhalten ...
- **Unerträglichkeit der Arbeit**. Hierbei handelt es sich um die vom Arbeitnehmer wahrgenommene Unmöglichkeit, seine Arbeit erledigen und/oder seinen Arbeitsplatz bis zur Rente besetzen zu können.
- **Veränderungen**. Dabei kann es sich um strategische, organisatorische, technische oder statutarische Veränderungen handeln. Diese Veränderungen führen zu Gesundheitsrisiken, wenn sie zu Arbeitsüberlastung, die nicht ausgeglichen wird, Zeitmangel für Weiterbildung, Verlust des Sinns der Arbeit, Qualifikationsverlust und sogar zu Unbehagen bei Personen führen, die nach einer Umstrukturierung im Unternehmen bleiben.
- **Sonstige Situationen:**
  - starker Druck durch Vorgaben;
  - Individualisierung von Managementmethoden und des Kompetenzmanagements;
  - Übertragung von immer mehr Verantwortung auf die Arbeitnehmer;
  - exzessiver Ausbau von Multitasking;
  - Outsourcing von Abteilungen;
  - unabgesprochene technologische und organisatorische Veränderungen ohne ausreichende Schulung.

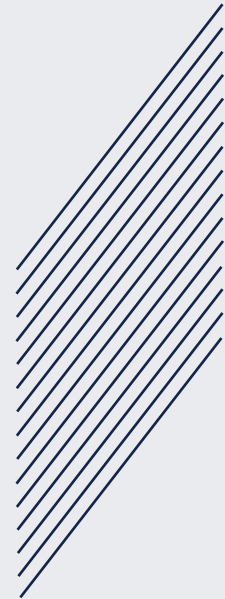


## 2. Begleitung und Beratung eines leidenden Arbeitnehmers

---

# 2. MERKBLATT

## Fragenspiegel für das Gespräch mit dem Beschwerdeführer



Um festzustellen, dass ein Arbeitnehmer leidet und warum sowie um ihm einen Weg zu weisen, ihn zu beraten und (oder) gewerkschaftliche Maßnahmen zu entwickeln, kann der Delegierte diesen Fragenspiegel verwenden:

## Fragenspiegel

### ► Einordnung des Beschwerdeführers in den Kontext seines Unternehmens

- Wer ist der Beschwerdeführer? (Alter, familiäre Situation, Qualifikation, Position im Unternehmen) Wie lange ist er schon im Unternehmen tätig? Trägt er Verantwortung? Wo wohnt er? Gab es in letzter Zeit Veränderungen im Hinblick auf seine Funktion oder das Team?
- Mit wem arbeitet er/sie zusammen? Wie ist das Verhältnis zum Team? Mit seinem/ihrem Vorgesetzten?
- Ist der Arbeitnehmer Gewerkschaftsmitglied? Handelt es sich um einen Personaldelegierten?
- Hat der Beschwerdeführer bereits zuvor derartige zwischenmenschliche Probleme gehabt? Mit wem? Unter welchen Umständen?
- Wie lange dauert die Situation schon an (befindet sich der Konflikt in einem frühen Stadium oder ist die Situation bereits stark entglitten)?

### ► Sammeln von Informationen über die Abteilung (Einziehen von Erkundigungen, um zu erfahren, was in der Abteilung los ist)

- Um welche Abteilung handelt es sich?
- Gab es bereits früher Probleme in dieser Abteilung? Welche? (Fluktuation, Fehlzeiten, Entlassungen ...)

### ► Um was für ein Problem handelt es sich?

- Worum geht es bei der Beschwerde? Auf welche Faktoren bezieht sie sich?
- Beschreiben Sie die Sachverhalte und/oder die zur Last gelegten Verhaltensweisen, die beschuldigten Personen, mögliche Zeugen.
- Beschreiben Sie die allgemeinen Probleme, die mit der Arbeit, der Organisation, der Kommunikation und dem Arbeitsklima zusammenhängen und die die zur Last gelegten Sachverhalte begünstigt haben könnten.
- Handelt es sich um eine Situation organisatorischer Veränderungen? (Zusammenlegung, Änderung der Strategie, der Arbeitsorganisation, andere Hierarchie)

### ► Beschreibung der Situation

- Helfen Sie dem Arbeitnehmer, das Gespräch auf Fakten zu lenken:
  - Was hat nach Ansicht des Beschwerdeführers die Situation ausgelöst?
  - Welche Missstände hat diese Situation verursacht?
  - Ist die Person die Einzige im Team, die unter diesem Verhalten leidet? Oder sind auch andere Personen betroffen? Wer?
  - Welche Auswirkungen hat dieses Verhalten auf den Beschwerdeführer? Auf seine Gesundheit? Auf das Team? Das Arbeitsklima? Die Qualität der Arbeit? Die Produktivität? Die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team? (Gruppenbildung, Konflikte)
  - Wenn andere Personen betroffen sind, wie reagieren diese?

### Fragenspiegel

► **Warum?**

- Hat der Beschwerdeführer eine Vermutung in Bezug auf die Gründe?

► **Welche Schritte hat der Beschwerdeführer bereits unternommen?**

- Hat er bereits ein Gespräch mit der Person oder den Personen geführt, mit der/denen das Problem besteht?
- Konnte durch dieses Gespräch die Beziehung oder die Situation geklärt werden?
- Wenn nicht, welche Schritte wurden bereits unternommen? Und wenn ja, bei wem?
  - Keine;
  - Schriftliche Verwarnung;
  - Beschwerde gegenüber den Kollegen;
  - Beschwerde gegenüber dem Vorgesetzten;
  - Konsultation eines Arztes;
  - Kontaktaufnahme mit einer Gewerkschaft.

Nachdem alle Informationen zusammengetragen wurden, kann der Delegierte die Situation grob diagnostizieren und das weitere Vorgehen planen.

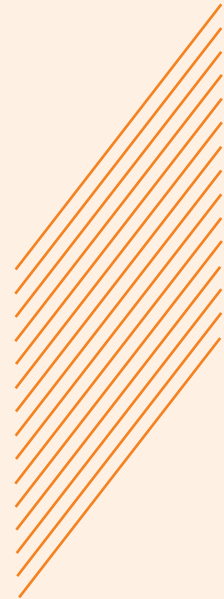
### Kurzdiagnose

► **Nach Ansicht des Delegierten des Unternehmens, der das Gespräch durchgeführt hat**

- Welche Fakten und Verhaltensweisen konnten ermittelt werden?
- Welche Arten von Beschwerden hat der Arbeitnehmer geäußert? (Stress, Sorgen, Unbehagen, Leiden ...)
- Denken Sie, dass es sich um eine „anormale“ Arbeitssituation handelt?
- Welche negativen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen sind erkennbar? (Spannungen, Konflikte, Motivationsverlust, Isolation, mangelnde Unterstützung durch die Vorgesetzten ...) Und auf die Person? (Verlust des Selbstwertgefühls, Krankheit ...)
- Wie werden Sie auf diese Beschwerde reagieren?
- Sollte die Gewerkschaft Maßnahmen ergreifen?

# 3. MERKBLATT

## Tipps für Mobbingopfer<sup>25</sup>



<sup>25</sup> Quelle: Verein *Mots pour maux* Strasbourg - Michèle DRIDA

### 1. Schritt: Erfassung des initiierten Verfahrens

- **Führen Sie ein Tagebuch**, in dem Sie alle Fakten, Verhaltensweisen, Gesten und Bemerkungen, die Sie für eine anormale Arbeitssituation halten, genau festhalten.
- **Lassen Sie sich Ihre Eindrücke von** Vertrauenspersonen in Ihrem Umfeld **bestätigen** (Kollegen, Vorgesetzte, Personalvertreter, Arbeitsmediziner).
- **Versuchen Sie, eine Erklärung von der Person oder Personengruppe zu erhalten, die der Grund für Ihre Besorgnis ist.** Was genau wirft sie oder werfen sie Ihnen vor? Bitten Sie gegebenenfalls darum, dass die Vorwürfe, die Ihnen gemacht werden, schriftlich festgehalten werden.

Wenn Ihre Gesprächsversuche scheitern und die Situation andauert oder sich verschlimmert, ist es an der Zeit, Verteidigungsstrategien zu entwickeln.

### 2. Schritt: Organisation der eigenen Verteidigung bei Verbleib im Unternehmen

#### 1. DURCHBRECHEN SIE DIE ISOLATION, INDEM SIE AUF IHRE SITUATION AUFMERKSAM MACHEN UND SICH GEHÖR VERSCHAFFEN

- Informieren Sie Ihre Vorgesetzten (Personalchef oder Geschäftsleitung) über die Schwierigkeiten, mit denen Sie konfrontiert sind.
- Suchen Sie nach Gesprächspartnern, die Sie bei Ihrem Vorgehen unterstützen können (Gewerkschaftsdelegierte).

#### 2. SAMMELN SIE BEWEISE

- Zeugenaussagen;
- Schriftliche Aufzeichnungen;
- Ärztliche Atteste;
- Sonstige Indizien: Ungleichbehandlung zwischen Ihnen und den anderen Beschäftigten (bei der Gewährung von Prämien, von Urlaubstagen usw.); Hinweise auf eine Über- oder Unterforderung, Entzug von Verantwortung, Isolierung usw.

### 3. Schritt: Suche nach einer zufriedenstellenden Lösung

- **Kündigung:** Nicht empfehlenswert, da sie häufig mit dem Verlust von Rechten einhergeht.
- **Versetzung:** Wechsel der Niederlassung oder einfach der Abteilung, wodurch Sie keinen Kontakt mehr mit der böswilligen Person haben.
- **Vergleich:** Vertrag, mit dem die Parteien Streitigkeiten im Zusammenhang mit der Erfüllung oder Beendigung des Arbeitsvertrags beilegen.
- **Arbeitsunfähigkeit, festgestellt durch den Arbeitsmediziner:** Der Arbeitnehmer ist aufgrund seines Gesundheitszustands nicht in der Lage, seinen Arbeitsplatz oder eine andere Stelle im Unternehmen zu besetzen.
- **Klage:** Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sofern Sie genügend Beweise vorlegen können, die Ihr Begehren stützen.

**Tipp:** Bevor Sie rechtliche Schritte einleiten, sollten Sie einen Anwalt konsultieren, um sich zu vergewissern, dass ein solcher Schritt sinnvoll ist.

## 4. Schritt: Durchführung der folgenden Maßnahmen

### 1. DAS OPFER SCHÜTZEN

- Das Opfer schützen und schnellstmöglich der Belästigung entziehen;
- Einleitung der notwendigen medizinischen und psychologischen Behandlungen, damit das Opfer die Situation bewältigen kann und Komplikationen aufgrund einer Situation verhindert werden, die gerade entsteht und deren Prozess unumkehrbar ist.

### 2. INFORMATION DES ARBEITNEHMERS ÜBER SEINE RECHTE

#### Dem Arbeitnehmer nachstehendes bewusst machen:

- Die Verletzung seiner Grundrechte.
- Die Erfordernis zum Ausbruch aus der Isolation und zur Suche nach interner und externer Unterstützung.
- Die Erfordernis zur Erstellung der zeitlichen Abfolge der Sachverhalte mittels eines Ereignistagebuchs und zur Aufbewahrung objektiver Informationen (Schriftstücke, Notizen, E-Mails, usw.).
- Die Erfordernis (soweit möglich) zur Sammlung von Zeugenaussagen von im Unternehmen anwesenden Arbeitnehmern, ehemaligen Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten.
- Die Erfordernis zur Einholung von Informationen über seine Rechte.

### 3. SICH UM DIE BELÄSTIGTE PERSON KÜMMERN

**Begleiten Sie die gemobbte Person bei den Schritten, die sie unternehmen will (gewerkschaftliche Unterstützung wird empfohlen), um die akzeptabelste Lösung zu finden. Sagen Sie ihr, dass nichts ohne ihre vorherige Zustimmung geschieht.**

- Weiterbeschäftigung im Unternehmen;
- Versetzung;
- Abteilungswechsel, offizielle Kündigung seitens des Arbeitgebers, Arbeitsgericht, Gerichte.

(Von Fall zu Fall mit der Person abzusprechen.)

**Vermieden werden sollte die Kündigung seitens des Arbeitnehmers, da der Arbeitnehmer in diesem Fall seine Rechte verliert, sowie aufeinanderfolgende Arbeitsunterbrechungen. Selbstverständlich ist es unerlässlich, die betreffende Person den missbräuchlichen Behandlungen zu entziehen, doch ist darauf zu achten, dass die krankheitsbedingte Abwesenheit 78 Wochen (innerhalb einer Referenzperiode von 104 Wochen) nicht übersteigt, da der Arbeitnehmer andernfalls seine Rechte verliert.**

### 4. DIE ZUSAMMENSTELLUNG EINES DOSSIERS

Mobbing am Arbeitsplatz stellt ein Gesundheitsrisiko für den Arbeitnehmer dar. Die Prävention erfolgt im Rahmen der klassischen Präventionsmaßnahmen.

Bei Mobbingverdacht sind Beweise zu sammeln.

#### Vier Untersuchungsansätze:

#### 1. Missbrauch der Weisungsbefugnis

- Unhöflichkeit mit beleidigendem Charakter, Verweigerung des Dialogs, verletzende Worte ...

#### 2. Missbrauch von Disziplinvorschriften

- Ungerechtfertigte Sanktionen, die auf falschen Tatsachenbehauptungen bzw. Geringfügigkeiten beruhen.

#### 3. Missbrauch der Leitungsbefugnis

- Keine Arbeit geben, unerreichbare Ziele setzen, unsinnige Arbeit geben ...

#### 4. Missbrauch der Organisationsbefugnis

- Willkürliche Veränderung der Arbeitsbedingungen oder wesentlicher Inhalte der Arbeitsaufgabe.

#### 5. AUSSTATTUNG MIT DEN MITTELN ZUR PRÄVENTION VON MOBBING AM ARBEITSPLATZ

- Wiedereinführung der Ethik im Unternehmen.
- Verhinderung von Belästigung und Gewalt in all ihren Formen am Arbeitsplatz.
- Schutz der physischen und mentalen Gesundheit der Arbeitnehmer und Präventionsplanung unter besonderer Berücksichtigung der mit Mobbing verbundenen Risiken.
- Aufnahme von Bestimmungen über das Verbot von Mobbing in die Geschäftsordnung.
- Schulung der Arbeitnehmer in Bezug auf die Problematik der psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz. Bestimmte Verhaltensweisen können vermieden werden, indem man den Menschen klare, konkrete und objektive Informationen darüber vermittelt, wie Mobbing entsteht. Nichtwissen, Aggressivität und ihre negativen Auswirkungen können durch Wissen und ein intelligentes Beziehungsmanagement bekämpft werden.
- Durch die im Unternehmen erfolgende Einsetzung:
  - eines entsprechenden Verfahrens;
  - eines Mediators;
  - einer Anti-Mobbing-Charta.





# 4. MERKBLATT

## Pathogene Managementtechniken - eine Übersicht<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Quelle: Marie PEZÉ - Informations essentielles -  
les techniques de management pathogènes -  
[www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)

### Missbrauch der Weisungsbefugnis

Es wird versucht, das Unterordnungsverhältnis auf der Beziehungsebene in ein Machtverhältnis umzudeuten:

- Duzen ohne Gegenseitigkeit;
- Duzen und Umarmen verlangen;
- Einführung einer hierarchischen Asymmetrie, die auf Erniedrigung abzielt;
- systematische Wortabschneiderei;
- Verwendung einer geschwollenen und bedrohlichen Sprache;
- Normale Umgangsformen einstellen (keine Begrüßung, kein Danke ...);
- Systematische Beanstandung des Aussehens des Arbeitnehmers, privat oder öffentlich;
- sexistische oder rassistische Beschimpfungen in der Öffentlichkeit, Bezweifeln beruflicher Fähigkeiten von Kollegen und anderen Personen (z. B. Kunden);
- Einstellung jedweder mündlicher Kommunikation (ausschließliche Verwendung von Post-its, Memos, E-Mails ...);
- Vermeidung von Augenkontakt, verächtliche Blicke;
- Nutzung des Evaluierungsgespräch zu emotionaler Destabilisierung.

Einsatz von Isolationspraktiken, um einen Arbeitnehmer von seinem Arbeitskollektiv oder einen Teil des Kollektivs einer anderen Gruppe zu trennen. Ausgrenzung, Isolation und Einsamkeit führen zu großen psychischen Belastungen:

- Änderungen der Essenszeiten, um eine Trennung von den üblichen Kollegen zu bewirken;
- Keine Information über Meetings;
- Keine Einladung zu Meetings, die den Arbeitnehmer betreffen;
- Anweisung an andere Arbeitnehmer, nicht mehr mit der betreffenden Person zu kommunizieren;
- Nachsicht gegenüber den einen, übertriebene Strenge bei anderen, z. B. beim Zeitmanagement oder bei den Pausenzeiten;
- Qualitativ und quantitativ ungleiche Verteilung der Arbeitsaufgaben;
- öffentliche Stigmatisierung eines oder mehrerer Arbeitnehmer vor dem übrigen Team;
- strategisches Konkurrenzmanagement.

### Missbrauch der Disziplinarbefugnis

Disziplinarmaßnahmen und Kontrolle der Arbeit gehören zu den Vorrechten des Arbeitgebers, müssen aber loyal und redlich eingesetzt werden. Die Überwachung aller Handlungen und Gesten durch Mensch und Technik kann in Verfolgungswahn ausarten:

- Überwachung von Telefongesprächen durch Verstärker oder Abhören;
- Durchsuchen von Schubladen, Schließfächern, Papierkörben, Aktentaschen und Handtaschen des Arbeitnehmers;
- Kontrolle der Pausenzeiten, von Abwesenheiten;
- Kontrolle von Gesprächen und Beziehungen zu Kollegen;
- Verpflichtung, die Bürotür offen zu lassen, „damit ich Sie sehen kann“;
- Aufforderung zu missbräuchlichem Reporting, Einsatz neuer IT-Technologien (NTI) zur Kontrolle, Messung und Überwachung der physischen und psychischen Aktivität des Arbeitnehmers.

## ... Fortsetzung

Strafpraktiken versetzen Arbeitnehmer in eine ständige Rechtfertigungssituation und erweisen sich als kontraproduktiv, da sie die Anerkennung der Arbeit stören:

- Wiederholte Ablehnung von Fortbildungsanträgen des Arbeitnehmers, obwohl diese notwendig sind, um mit der Entwicklung der Arbeit Schritt halten zu können und nicht mehr als einmal negativ beschieden werden dürfen;
- Inkohärente Beurteilungs- und Bewertungsverfahren durch Jonglieren mit Aufstiegs- und Dienstgradtabellen;
- Ständige Dienstanweisungen (bis zu mehreren pro Tag);
- Disziplinarmaßnahmen, Abmahnungen und Verwarnungen wegen Bagatelldelikten;
- Wiederholter Versand von Einschreiben mit Rückschein mit Zustellung durch einen Gerichtsvollzieher;
- Grundlose Disziplinarverfahren;
- Autoritäre Zuweisung in eine Abteilung;
- Setzen von Anreizen, sich versetzen zu lassen oder zu kündigen;
- Verhinderung von Versetzungen;
- Nicht anerkannte und unbezahlte Überstunden;
- Aufgezwungene bzw. im letzten Augenblick verweigerte Urlaubstage;
- Absichtliche Überschüttung mit E-Mails.

### Missbrauch von Führungs- und Organisationsbefugnis

Die Befugnis, die Art und Weise, in der die Arbeit ausgeführt wird, zu bestimmen und vorzuschreiben kann zum Verlust des Sinns der Arbeit und der Verbindung zur Realität führen, den Arbeitnehmer "unsichtbar" machen oder ihn auslaugen.

#### Sinnverlust der Arbeit:

- Im Fließbandrhythmus arbeiten, ohne das Ergebnis der Arbeit zu sehen;
- Arbeiten an der Grenze zur Illegalität: falsche Rechnungen, illegales Ausbringen, unvollständige Reparaturen, schlechte Materialqualität, wodurch die Sicherheit des Kunden gefährdet wird;
- Verpflichtung zur Anwendung von angeblichen Qualitätsstandards, die mit denen des Marktes, nicht aber mit denen der Arbeit übereinstimmen;
- Verpflichtung zur Einhaltung von Qualitätsverfahren parallel zu einer Arbeit, die im Schnellverfahren erledigt werden soll.

#### Paradoxe Anweisungen:

- Erteilung von verwirrenden und widersprüchlichen Anweisungen, die die Arbeit unausführbar machen, was später vorgeworfen wird;
- Festlegung eines Verfahrens für die Ausführung der Aufgabe und nach der Ausführung dieses Verfahren kritisieren;
- Übertragung von Aufgaben nach dem Motto „Mission impossible“;
- Anweisung, Aufgaben zu priorisieren, die jedoch als ähnlich dringend dargestellt werden;
- eine bereits erledigte Aufgabe erneut erledigen lassen;
- Ziele setzen, ohne die Mittel zur Verfügung zu stellen, um sie qualitativ und quantitativ erreichen zu können;
- starre Vorgaben machen, die „wortwörtlich“ zu befolgen sind, ohne die Arbeitsrealität zu berücksichtigen;
- die „buchstabengetreue“ Umsetzung einer Vorschrift zum Nachteil einer Arbeit verlangen, die sie eigentlich organisieren soll;

- Korrektur nicht gemachter Fehler;
- Zerreißen eines Berichts, der soeben fertiggestellt wurde, mit der Bemerkung, dass dieser nutzlos sei;
- Den Arbeitnehmer herbeizitiern, ohne ihm dann eine Arbeitsaufgabe zuzuweisen.

**Inszeniertes Verschwinden:**

- Entzug von im Arbeitsvertrag oder in der Arbeitsplatzbeschreibung festgelegten Aufgaben, insbesondere von solchen mit Verantwortung und Übertragung an einen anderen Mitarbeiter, ohne den Arbeitnehmer vorher darüber zu informieren;
- Entzug von Büro, Telefon und Computer, Ausräumen von Schränken;
- Löschen des Mitarbeiters aus Organigrammen und Briefköpfen;
- seine Kollegen anweisen, nicht mehr mit ihm zu sprechen;
- Entzug von Arbeits- und Kommunikationsinstrumenten (Intranet, Meetings).

**Emotionale Kapitulation durch Hyperaktivität:**

- Setzen unrealistischer und/oder nicht erreichbarer Ziele, Überschreitung der gesetzlichen Arbeitszeit, Herbeiführen von Scheitern, Provozieren eines Burnouts und ständige Kritik;
- Übergabe dringender Akten fünf Minuten vor Arbeitsschluss;
- Exzessive Steigerung der Arbeitsbelastung mit kurzen Terminvorgaben;
- Erzeugen von Hektik bei der Arbeit, was zum Verlust physiologischer, kognitiver und psychologischer Verschnappungen führt;
- Erzeugen kognitiver, intellektueller und physischer Anspannung auch außerhalb der Arbeitszeit durch NIT.

**Aber Vorsicht:**

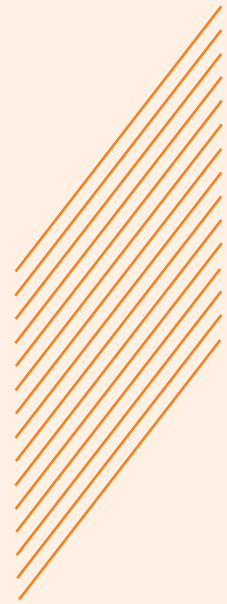
Die gelegentliche Anwendung einer der oben beschriebenen Praktiken stellt nicht zwangsläufig eine Misshandlung dar.



### 3. Prävention psychosozialer Risiken

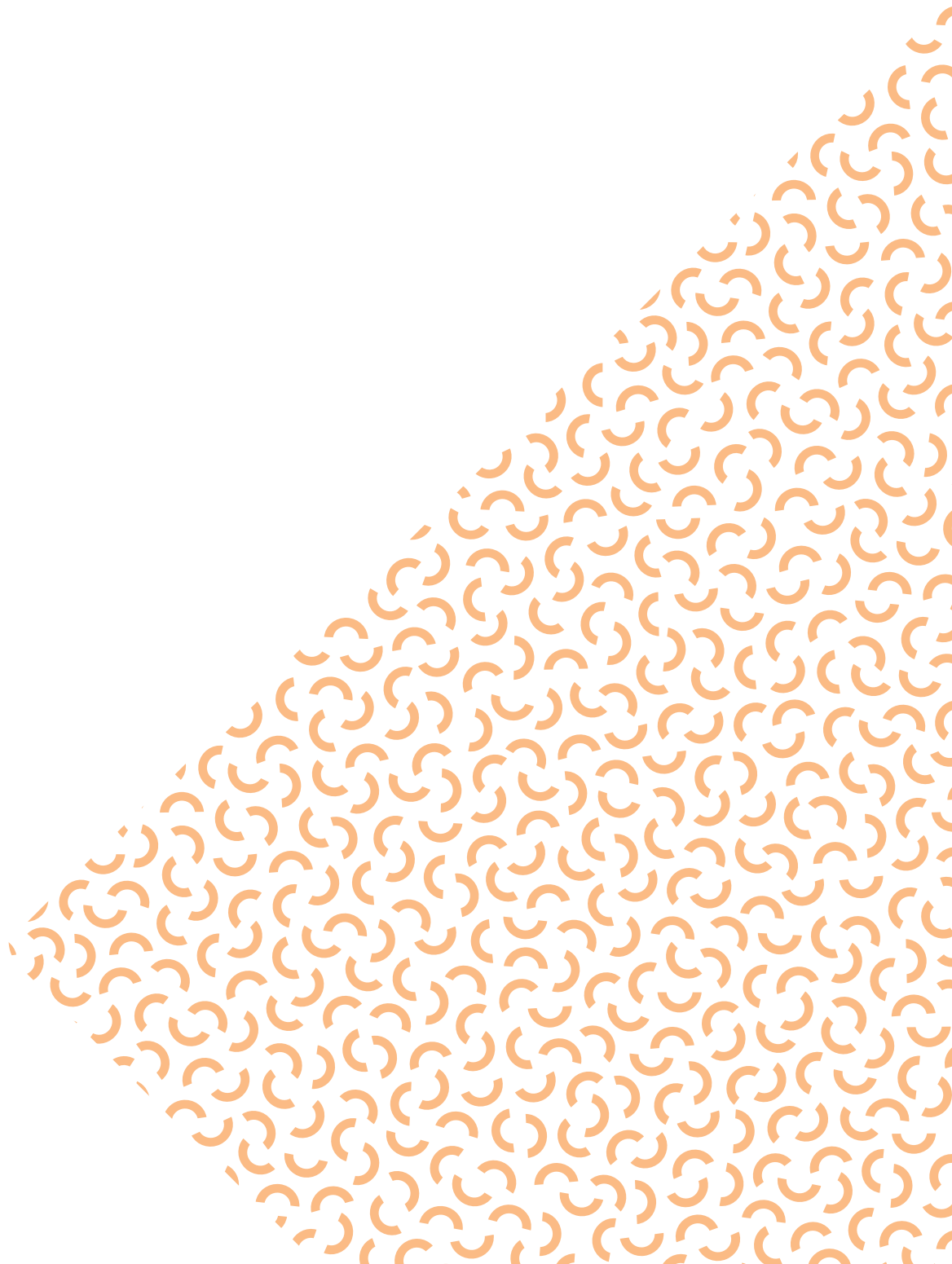
## 5. MERKBLATT

# Methode für eine strategische Vorgehensweise zur Prävention von psychischen Gesundheitsproblemen am Arbeitsplatz<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Quelle: Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations – Laval

Schritte	Inhalt
► <b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zustimmung der Geschäftsleitung für die Arbeit an Fragen, die Gesundheit und Sicherheit betreffen.</li><li>• Zusage, dass die Empfehlungen der Arbeitsgruppe weiterverfolgt werden.</li><li>• Sich der Unterstützung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter versichern.</li></ul>
► <b>Einrichtung einer Arbeitsgruppe</b>	Die Arbeitsgruppe (bzw. der Lenkungsausschuss) muss: <ul style="list-style-type: none"><li>• strukturiert sein;</li><li>• aus Vertretern der Geschäftsleitung und der Belegschaft sowie Akteuren, die sich mit Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz beschäftigen, bestehen;</li><li>• die Aufgaben, Rollen, Zuständigkeiten und Befugnisse ihrer Mitglieder präzisieren;</li><li>• die verfügbaren finanziellen und technischen Ressourcen festlegen;</li><li>• sicherstellen, dass die Belegschaft während des gesamten Prozesses informiert wird.</li></ul>
► <b>Stellen einer Diagnose</b>	Bestimmung der Probleme und Identifizierung der Ursache, z. B. durch: <ul style="list-style-type: none"><li>• Beobachtung des Arbeitsumfelds und der Arbeitsbedingungen;</li><li>• Einzel- und Gruppeninterviews;</li><li>• Fragebogenerhebungen.</li></ul>
► <b>Ausarbeitung von Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifizierung bestehender Präventionsmaßnahmen.</li><li>• Bestimmung der zu erreichenden Ziele.</li><li>• Anwendung unternehmensspezifischer Maßnahmen.</li><li>• Vorlage eines Aktionsplans bei der Geschäftsführung.</li></ul>
► <b>Umsetzung der Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vorrangige Durchführung prioritärer Maßnahmen.</li><li>• Integration der Präventionsmaßnahmen in den Unternehmensalltag.</li><li>• Priorisierung von Aktionen, die zu konkreten Ergebnissen führen.</li></ul>
► <b>Auswertung der Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erarbeitung eines Aktionsplans, Nachverfolgung der Aktivitäten.</li><li>• Festlegung einer Methode zur Evaluierung der Maßnahmen.</li><li>• Aktualisierung der Strategie, sofern notwendig.</li></ul>
► <b>Kommunikation der Ergebnisse</b>	Auswertung des Projekts, Information der Arbeitnehmer des Unternehmens über Fortschritte.









## V. GLOSSAR

*„Die Arbeit leidet, sie muss geheilt werden.“*

Yves CLOT<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Professor für Psychologie am CNAM Paris.

„Stress“, „Burnout“, „psychosoziale Risiken“ und „psychische Gesundheit“ sind Begriffe, die immer häufiger im Wortschatz von Unternehmen vorkommen. Doch worum handelt es sich dabei überhaupt? Wie und wann sind sie zu verwenden? Die Wahl der richtigen Worte ist nicht immer einfach, zumal diese Begriffe für die vom Unternehmen gewählte Präventionsstrategie absolut maßgeblich sind.

Nachfolgend finden Sie einige Definitionen für die am häufigsten vorkommenden Begriffe zu diesem Thema.

### BELÄSTIGUNG UND GEWALT

Belästigung und Gewalt sind Ausdruck inakzeptabler Verhaltensweisen einer oder mehrerer Personen und können viele verschiedene Formen annehmen, von denen einige leichter zu erkennen sind als andere. Ob Personen Belästigung und Gewalt ausgesetzt sind, kann auch vom Arbeitsumfeld abhängen.

Belästigung tritt auf, wenn ein oder mehrere Arbeitnehmer oder Führungskräfte in arbeitsbezogenen Situationen wiederholt und absichtlich schlecht behandelt, bedroht und/oder gedemütigt werden.

Von Gewalt spricht man, wenn ein oder mehrere Arbeitnehmer oder Führungskräfte in arbeitsbezogenen Situationen angegriffen werden.

Belästigung und Gewalt können von einer oder von mehreren Führungskräften oder Mitarbeitern ausgehen. Sie bezwecken, die Würde der Zielperson zu verletzen, ihre Gesundheit zu schädigen und/oder ein feindseliges Arbeitsumfeld zu schaffen bzw. bewirken dies. (*Europäisches Rahmenabkommen vom 26. April 2007, www.eur-lex.europa.eu*)

Belästigung und Gewalt sind wiederholte Handlungen, die eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen bezwecken oder bewirken, wodurch die Rechte und die Würde des Betroffenen verletzt, seine physische oder mentale Gesundheit beeinträchtigt oder seine berufliche Zukunft gefährdet sein können.

Die Nationale Beratende Kommission für Menschenrechte führt dazu folgendes aus:

Erstens ist Mobbing eine der Formen von Gewalt am Arbeitsplatz, die weltweit unter allen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und in Berufsgruppen immer häufiger vorkommt. Es stellt die Prinzipien in Frage, die in den Texten beschrieben sind, die die Menschenrechte begründen. Es stellt einen Angriff auf die Würde des Arbeitnehmers, die Unversehrtheit seiner Person und sein Recht auf Arbeit dar. Es gefährdet nicht nur das persönliche Gleichgewicht des Arbeitnehmers, sondern auch die Gesundheit des Einzelnen und seiner Familie.

Seine Wirkung entfaltet sich auf spezifische Weise, unabhängig von Berufskrankheiten und Arbeitsunfällen, die es übrigens mitverursachen oder verschlimmern kann.

Zweitens wird die Entstehung und Entwicklung dieser Praktiken durch die Organisation technisch hochentwickelter Industriegesellschaften besonders begünstigt, insbesondere weil die Globalisierung der Wirtschaft Unternehmen zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit drängt und dadurch neue und immer anspruchsvollere Formen des Managements fördert. (*www.cncdh.fr*)

Am Arbeitsplatz können verschiedene Formen von Mobbing und Gewalt auftreten. Mobbing und Gewalt können:

- physische, psychologische und/oder sexuelle Formen annehmen;
- einzeln oder systematisch auftreten;
- zwischen Kollegen, zwischen Vorgesetzten und Untergebenen auftreten oder von Dritten stammen, wie z. B. Kunden, Patienten, Schülern ...;
- von kleinen Äußerungen der Respektlosigkeit bis hin zu schwerwiegenden Handlungen, wie z. B. Straftaten, die ein Eingreifen der Behörden erfordern, reichen. (*Europäisches Rahmenabkommen vom 26. April 2007, www.eur-lex.europa.eu*)

### BURNOUT (BERUFLICHE ERSCHÖPFUNG)

Ein Burnout äußert sich durch eine Reihe von Reaktionen, die auf lang andauernde berufliche Stresssituationen zurückzuführen sind. Er äußert sich in körperlicher, geistiger und emotionaler Erschöpfung, tiefem Desinteresse am Inhalt der eigenen Arbeit und der Abwertung der eigenen Leistungen. (*INRS*)

### GESUNDHEIT

Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. (*WHO, 1946*)

## GEWALT AM ARBEITSPLATZ

Innerbetriebliche Gewalt wird in einem Unternehmen von einer Person oder einer Gruppe von Personen mit oder ohne hierarchische Autorität gegen andere Arbeitnehmer ausgeübt. Dazu gehören Mobbing und/oder sexuelle Belästigung. Sie kann auch in Form von verbalen Angriffen oder Beleidigungen, Schikanen, Einschüchtern, Konflikten oder körperlichen Angriffen zwischen Arbeitnehmern usw. auftreten.

Für sich genommen können einige dieser Handlungen zuweilen folgenlos erscheinen. Wenn sie sich jedoch im Alltag wiederholen, können sie die Beschäftigten ernsthaft beeinträchtigen und ihre physische und psychische Gesundheit stark gefährden. Sie können auch das soziale Klima im Unternehmen verschlechtern. Die Verschlechterung der Arbeitsbeziehungen, die sie mit sich bringen, ist relativ häufig das Ergebnis von Funktionsstörungen oder Problemen organisatorischer Art. Das Fehlen von sozialer Unterstützung, Solidarität und eines Gegenpols im Unternehmen spielt ebenfalls eine Rolle, sowohl für das Auftreten dieser Gewalt als auch für die Fähigkeit der Arbeitnehmer, damit umzugehen. Innerbetriebliche Gewalt gehört zu den sogenannten psychosozialen Risiken. Ihre Prävention beruht auf dem gleichen Ansatz wie der, welcher für Stress am Arbeitsplatz beschrieben wurde. Sie kann nur unter Einbeziehung der Geschäftsleitung, der Führungskräfte und der Arbeitnehmervertreter gelingen. Prävention macht eine Vorabdiagnose, die Einsetzung einer Projektgruppe, eine gründliche Diagnose, einen Ergebnissrücklauf, die Ausarbeitung und Umsetzung eines Aktionsplans und die Überwachung der Maßnahmen erforderlich. ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr))

Der Begriff „externe“ Gewalt am Arbeitsplatz umfasst in der Regel Beleidigungen, Drohungen, physische oder psychische Angriffe auf eine Person am Arbeitsplatz durch Personen außerhalb des Unternehmens, einschließlich Kunden, die die Gesundheit, die Sicherheit oder das Wohlergehen der Person gefährden. Die Gewalt kann manchmal rassistisch oder sexuell motiviert sein.

Aggressive oder gewalttätige Handlungen können sich äußern in Form von:

- unkorrektem Verhalten – mangelndem Respekt gegenüber anderen;
- körperlichen oder verbalen Angriffen – mit der Absicht zu verletzen. ([www.osha.europa.eu/](http://www.osha.europa.eu/))

Gewalt am Arbeitsplatz ist jede von einer vernünftigen Haltung abweichende Handlung, jeder Vorfall oder jedes Verhalten, durch die/das eine Person im Zusammenhang mit oder als direkte Folge ihrer Arbeit angegriffen, bedroht, geschädigt oder verletzt wird. ([www.ilo.org](http://www.ilo.org))



Am Arbeitsplatz können Mobbing und Gewalt in unterschiedlicher Form auftreten, und zwar:

- In physischer, psychischer und/oder sexueller Form;
- Als einmalige Vorkommnisse oder systematische Verhaltensweisen;
- Zwischen Kollegen, zwischen Führungskräften und Untergebenen oder durch Dritte wie z. B. Kunden, Patienten, Schüler usw.; in Form von geringfügigeren Fällen der Respektlosigkeit bis hin zu schwerwiegenderen Vorkommnissen, einschließlich Straftaten, die das Eingreifen der Behörden erfordern. (*Europäische Rahmenvereinbarung vom 26. April 2007, www.eur-lex.europa.eu*)

Gewalt am Arbeitsplatz ist jede von einer vernünftigen Haltung abweichende Handlung, jeder Vorfall oder jedes Verhalten, durch die/das eine Person im Zusammenhang mit oder als direkte Folge ihrer Arbeit angegriffen, bedroht, geschädigt oder verletzt wird. (IAA)

Im Rahmen der Arbeit ist Gewalt die direkte oder indirekte absichtliche oder unabsichtliche Anwendung physischer oder moralischer Gewalt gegen eine Person oder eine Gruppe, die die physische und/oder psychische Unversehrtheit der Person(en) bedroht. (*Bernard Jolivet – Travaux préparatoires à l'élaboration du Plan Violence et Santé en application de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004 – Christophe Dejournes*)

Gewalt liegt immer dann vor, wenn sich eine Person in ihrem Arbeitskontext schlecht behandelt, bedroht, eingeschüchtert oder angegriffen fühlt. (*Centre canadien d'Hygiène et de Sécurité au Travail*)

### HÄUFIGE FEHLZEITEN

Häufige Fehlzeiten sind regelmäßig wiederkehrende, ungeplante Abwesenheiten, die durch eine Früherkennung von Faktoren, die die Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne verschlechtern, und deren Vorbeugung hätten vermieden werden können (Arbeitsumfeld, aber auch Arbeitsorganisation, Qualität der Beziehungen am Arbeitsplatz, Work-Life-Balance usw.).

Umgekehrt kann es in manchen Fällen aber auch zu Formen eines „übertriebenen Präsentismus“ kommen, d. h. die Arbeitnehmer kommen trotz körperlicher und mentaler gesundheitlicher Probleme zur Arbeit, was zu einer Beeinträchtigung ihrer Leistung führt. (*T. Rousseau, Anact, 2009*)

### MEDIATION

Die Mediation ist eine alternative Methode zur Konfliktlösung, die einen Dialog sowie mehr Durchblick ermöglicht, wenn man in einem subjektiven oder affektiven Problem gefangen ist. Sie hilft bei der Durchführung einer Verhandlung durch die Anwesenheit eines neutralen, unabhängigen Dritten, der keine andere Befugnis hat als die Autorität, die ihm die Protagonisten zugestehen. (*Marie-France Hirigoyen, „Le harcèlement moral dans la vie professionnelle“ Ed. La Découverte et Syros 2002*)

### MENTALE BELASTUNG

Die psychische Belastung entspricht der Festsetzung von Belastungsschwellenwerten für besondere Aufgaben, bei deren Überschreitung die sich daraus für den Ausführenden bei der Ausführung dieser Aufgaben resultierenden Zwänge zu groß sind und sich in einem Leistungsrückgang (hauptsächlich qualitativ), Ermüdungserscheinungen, einem erhöhten Risiko von Zwischenfällen oder Unfällen, einer erhöhten Unzufriedenheit usw. äußern.

### MENTALE GESUNDHEIT

Die WHO definiert mentale Gesundheit als einen Zustand des Wohlbefindens, in dem jeder Mensch sein Potenzial ausschöpft, mit den normalen Schwierigkeiten des Lebens zurechtkommt, erfolgreich und produktiv arbeitet und zur Gemeinschaft beitragen kann.

### MUSKEL-SKELETT-ERKRANKUNGEN (MSE)

Hierbei handelt es sich um Verletzungen oder Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, die aus einer Exposition gegenüber verschiedenen Risikofaktoren am Arbeitsplatz resultieren, die entweder zur Entwicklung der Erkrankungen beigetragen oder einen bereits bestehenden Zustand verschlimmert haben. (*www.anses.fr*)

### PRÄVENTION

„Prävention ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die darauf abzielen, die Anzahl und Schwere von Krankheiten, Unfällen und Behinderungen zu vermeiden oder zu verringern.“ (WHO)

In Bezug auf psychosoziale Risiken sind drei Präventionsebenen zu kombinieren: Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention. Diversen Studien zufolge sollten primären Präventionsmaßnahmen (Maßnahmen, die auf die Ursachen in der Organisation abzielen) vor sekundären Präventionsmaßnahmen (Maßnahmen, die sich an die Arbeitnehmer richten, um mit stressigen Situationen besser umgehen zu können) oder tertiären Präventionsmaßnahmen (Maßnahmen zur Begleitung von Arbeitnehmern in Schwierigkeiten) Vorrang eingeräumt werden. (ANACT, France, 2009, [www.anact.fr](http://www.anact.fr))

## PSYCHOSOZIALE RISIKEN

Der Begriff psychosoziale Risiken, der weiter gefasst ist als der Begriff Stress, umfasst verschiedene Situationen des Unbehagens und negative Empfindungen in Bezug auf die Arbeit. Äußern können sich diese in Form von Burnout, Gewalt, feindseligem Verhalten oder Suchtverhalten in verschiedenen Unternehmenskontexten, denen unterschiedliche Ursachen zugrunde liegen: Arbeitsüberlastung, übermäßiger Zeitdruck, aber auch Orientierungsverlust, Schwierigkeiten, einen Sinn in der Arbeit zu erkennen, Wertekonflikte ...

Psychische Gesundheit hat nicht nur eine Eigendynamik, sie wird auch in der Beziehung zu anderen aufgebaut: durch Anerkennung, durch die Möglichkeit des Austauschs und der Zusammenarbeit bei der Arbeit, durch die Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten (ANACT, France, 2009, [www.anact.fr](http://www.anact.fr))

## STRESS

Ein Stresszustand entsteht, wenn ein Ungleichgewicht zwischen der von einer Person wahrgenommenen Belastung, die ihr von ihrer Umwelt auferlegt wird, und der Wahrnehmung ihrer eigenen Ressourcen zur Bewältigung dieser Belastung besteht. Ein Individuum kann kurzfristig mit Druck umgehen, hat aber große Schwierigkeiten, wenn es über einen längeren Zeitraum oder wiederholt hohem Druck ausgesetzt ist. Arbeitsbedingter Stress kann durch verschiedene Faktoren ausgelöst werden, z. B. durch den Inhalt und die Organisation der Arbeit, schlechte Kommunikation ... (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, [www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu))

Wenn es um Stress am Arbeitsplatz geht, werden häufig die Begriffe „positiver“ und „negativer“ Stress verwendet. „Positiver Stress“ würde ein hohes Engagement für die Arbeit und eine starke Motivation erzeugen, während „negativer Stress“ krank mache.

Wissenschaftlich gesehen gibt es weder „positiven“ noch „negativen“ Stress. Stress ist eine umweltbedingte Anpassungsreaktion des Körpers. Statt „positiv“ und „negativ“ kann man zwischen akutem und chronischem Stress unterscheiden, die beide unterschiedliche Auswirkungen auf die Gesundheit haben.

Akuter Stress entspricht der Reaktion unseres Körpers, wenn wir mit einer Bedrohung oder einer einmaligen Herausforderung konfrontiert werden (Reden in der Öffentlichkeit, dringende Abgabe eines Berichts, ein selbst gewählter Arbeitsplatzwechsel). Wenn diese Stresssituation endet, hören die Stresssymptome in der Regel kurz darauf auf.

Chronischer Stress ist eine Reaktion unseres Körpers auf eine lang andauernde Stresssituation: Diese tritt ein, wenn wir bei der Arbeit jeden Tag das Gefühl haben, dass die an uns gestellten beruflichen Anforderungen unsere Fähigkeiten übersteigen. Solche chronischen Stresssituationen sind, selbst wenn sie frei gewählt sind, immer gesundheitsschädlich.

### Die 3 Phasen des allgemeinen Anpassungssyndroms an eine Stresssituation:

#### 1. Alarmreaktion:

Sobald wir mit einer als stressig bewerteten Situation konfrontiert werden, setzt der Körper über die Nebennierenrinde, eine Drüse oberhalb der Nieren, Hormone frei: die Katecholamine. Diese Hormone bewirken, dass die Herzfrequenz, der Blutdruck, die Aufmerksamkeit und die Körpertemperatur steigen und sich die Gefäße in den Muskeln erweitern. All diese Veränderungen dienen dazu, den Muskeln und dem Herzen Sauerstoff zuzuführen und so den Körper auf eine Reaktion vorzubereiten.

#### 2. Widerstand nach dem Alarm:

In einem zweiten Schritt wird eine zweite neurohormonelle Achse (die kortikotrope Achse) aktiviert und bereitet den Körper auf den Energieverbrauch vor, den die Stressreaktion einfordert. Es werden weitere Hormone, die Glukokortikoide, ausgeschüttet: Sie erhöhen den Blutzuckerspiegel, um Muskeln, Herz und Gehirn mit der nötigen Energie zu versorgen. Glukokortikoide haben die Besonderheit, dass sie ihre eigene Ausschüttung durch Rückkopplung bremsen können: Die Menge der ins Blut abgegebenen Hormone wird von Rezeptoren im zentralen Nervensystem erfasst und reguliert.

### 3. Erschöpfung:

Wenn die stressige Situation länger andauert oder sich intensiviert, können die Fähigkeiten des Körpers überfordert werden. Diese Überforderung entspricht dem chronischen Stresszustand. Um die Situation zu bewältigen, produziert der Körper immer mehr Hormone. Das oben erwähnte Regulationssystem wird unwirksam, die Rezeptoren im zentralen Nervensystem werden unempfindlicher gegenüber Glukokortikoiden, deren Spiegel im Blut ständig steigt. Der mit Hormonen überflutete Körper ist daueraktiviert. Er erschöpft. Es gibt Mittel und Wege, um Stress am Arbeitsplatz vorzubeugen. Dabei ist der Ansatz der kollektiven Prävention zu bevorzugen, da er langfristig wirksamer ist. Er besteht darin, Stressquellen im Unternehmen zu reduzieren, indem direkt auf die Organisation der Arbeit, die Arbeitsbedingungen, die sozialen Arbeitsbeziehungen und/oder den Arbeitsplatz eingewirkt wird. (*www.inrs.fr*)

[...] Ein hohes Niveau von insbesondere kurzen Fehlzeiten oder Fluktuation, insbesondere aufgrund von Kündigungen, persönlicher Konflikte oder Beschwerden von Arbeitnehmern, häufige Arbeitsunfälle, gewalttätige Handlungen gegen sich selbst oder andere, auch wenn es nur wenige sind, eine deutliche Zunahme spontaner Besuche beim medizinischen Dienst sind einige der Anzeichen, die auf Stress am Arbeitsplatz hindeuten können. (*Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, www.journal-officiel.gouv.fr, Frankreich*)

### WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ

Mit Wohlbefinden am Arbeitsplatz wird ein Zustand bezeichnet, der umfassender ist als Gesundheit, da er die Person als Ganzes berücksichtigt. Wohlbefinden drückt sich wie folgt aus: als Gefühl, sich entfalten zu können, des Komforts, allgemeiner Zufriedenheit, sowohl körperlich als auch geistig. Der Begriff kann sich auch auf Konzepte wie Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Motivation und Freude an der Arbeit beziehen. (*IRSST, 2009*)

### Wohlbefinden am Arbeitsplatz: Der Arbeit einen Sinn geben<sup>29</sup> Welche Faktoren führen zu Wohlbefinden am Arbeitsplatz ?

#### Moralische Gewissheit

Ich leiste eine Arbeit, die in einem Umfeld stattfindet, das Menschen respektiert und menschliche Werte achtet. Ich leiste eine Arbeit, die moralisch vertretbar ist, sowohl in ihrer Ausführung als auch in den Ergebnissen, die sie hervorbringt.

#### Soziale Nützlichkeit

Ich leiste eine Arbeit, die einen Zweck erfüllt, die zu Ergebnissen führt, die ich wertschätze, die der Gesellschaft nützt, die anderen nützt.

#### Qualität in sozio-professionellen Beziehungen

Ich leiste eine Arbeit, bei der ich gute Beziehungen zu meinen Kollegen, meinen Vorgesetzten und meinen Mitarbeitern sowie deren Unterstützung habe.

#### Selbstbestimmung

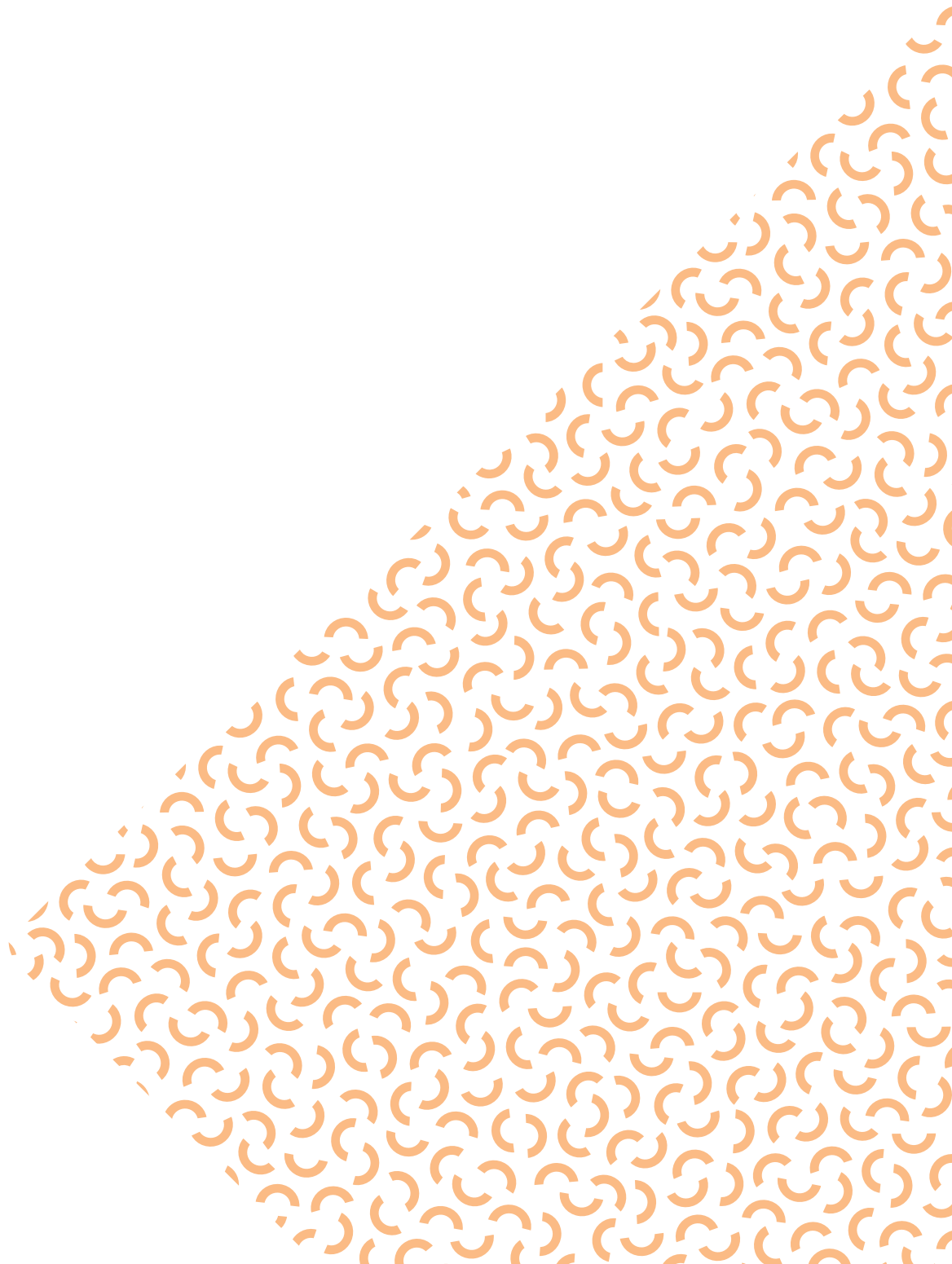
Ich leiste eine Arbeit, bei der ich meine Fähigkeiten und meine Urteilskraft zur Lösung von Problemen einsetzen kann, bei der ich die Initiative ergreifen kann, um meine Ergebnisse zu verbessern, bei der ich mich frei so organisieren kann, wie ich es für richtig halte.

#### Möglichkeiten zur beruflichen und/oder persönlichen Weiterentwicklung

Ich leiste eine Arbeit, bei der ich etwas lernen und besser werden kann, bei der ich mich selbst verwirkliche.

#### Anerkennung

Ich leiste eine Arbeit, bei der meine Fähigkeiten anerkannt und meine Leistungen gewürdigt werden, bei der ich auf die Unterstützung meines Vorgesetzten und die Wertschätzung meiner Kollegen zählen kann. Ich leiste eine Arbeit, bei der ich respektiert werde und mit meinem Gehalt und meinen Aufstiegschancen zufrieden bin.









## VI. ANHANG

*„Stress ist lediglich die bekennde Unterwerfung unter nicht selbst gewählte Zwänge.“*

*Grégoire LACROIX<sup>30</sup>*

---

<sup>30</sup> Französischer Schriftsteller, Journalist und Dichter.

## 1. Nützliche Adressen

---

- **Association d'assurance contre les accidents (AAA) / Unfallversicherung**  
Cité de la sécurité sociale  
4, rue Mercier  
L-2144 Luxembourg  
T +352 26 19 15 - 1
- **Association pour la santé au travail du secteur financier (ASTF)**  
15-17, avenue Gaston Diderich  
L-1420 Luxembourg  
T +352 22 80 90 - 1  
[www.astf.lu](http://www.astf.lu)
- **Caisse nationale de santé Luxembourg / Nationale Gesundheitskasse Luxemburg**  
Cité de la sécurité sociale  
4, rue Mercier  
L-2144 Luxembourg  
T +352 27 57 - 1  
[www.cns.public.lu](http://www.cns.public.lu)
- **Ministère de la Santé – Division de la santé au travail / Ministerium für Gesundheit – Abteilung für Gesundheit am Arbeitsplatz**  
20, rue de Bitbourg  
L-1273 Luxembourg  
T +352 247 85 587  
<https://dirsante.gouvernement.lu/fr/la-direction/structure/sante-travail.html>
- **Santé au travail multisectoriel (STM) / Multisektoriemer arbeitsmedizinischer Dienst**  
32, rue Glesener  
L-1630 Luxembourg  
T +352 400 942 1  
[www.stm.lu](http://www.stm.lu)
- **Service de santé au travail de l'industrie (STI) / Arbeitsmedizinischer Dienst des Industriesektors**  
6, rue Antoine de Saint Exupéry  
L-1432 Luxembourg  
BP 326  
L-2013 Luxembourg  
T +352 260 061  
[www.sti.lu](http://www.sti.lu)
- **Ligue luxembourgeoise d'hygiène mentale asbl**  
11, rue du Fort Bourbon  
L-1249 Luxembourg  
T +352 49 30 29  
[www.llhm.lu](http://www.llhm.lu)
- **Inspection du travail et des mines (ITM) / Gewerbe- und Grubenaufsichtsamt**  
3, rue des Primeurs  
L-2361 Strassen  
T +352 247 76 100  
[www.itm.public.lu](http://www.itm.public.lu)

### Konsultationen bei Leid am Arbeitsplatz

- **Stressberodung**  
T +352 27 494 - 222  
[www.csl.lu/de/gesundheits-und-sicherheit-am-arbeitsplatz/stressberodung/](http://www.csl.lu/de/gesundheits-und-sicherheit-am-arbeitsplatz/stressberodung/)
- **ASBL MOBBING**  
64, avenue de la Liberté  
L-1930 Luxembourg  
T +352 28 37 12 12  
[www.mobbingasbl.lu](http://www.mobbingasbl.lu)

## 2. Zur weiteren Vertiefung der Thematik

---

### Unsere Webseite

- <https://www.csl.lu/de> > Gesundheit und Sicherheit > Quality of Work Index Luxembourg
- <https://www.csl.lu/de> > Ihre Rechte > Arbeitnehmer > Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz > Belästigung > Moralische Belästigung

### Weitere Webseiten

- [www.anact.fr](http://www.anact.fr) > Thèmes > Risques psychosociaux
- [www.ars.sante.fr](http://www.ars.sante.fr)
- [www.assurance-maladie.ameli.fr](http://www.assurance-maladie.ameli.fr) > Études et données > Études / publications > Assurance Maladie - Risques professionnels
- [www.baua.de](http://www.baua.de) > Themen > Prävention > Mentale Gesundheit
- [www.beswic.be](http://www.beswic.be) > Thèmes > Risques psychosociaux
- [www.copsoq.de](http://www.copsoq.de)
- [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be) > Thèmes > Bien-être au travail
- [www.etuc.org](http://www.etuc.org)
- [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)
- [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)
- [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)
- [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr) > Risques > Psychosociaux
- [www.inspq.qc.ca](http://www.inspq.qc.ca)
- [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)
- <https://journals.openedition.org/pistes/2503> > L'autoévaluation du stress - un indicateur de santé trompeur
- [www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu)
- [www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)
- [www.wocccq.be](http://www.wocccq.be)

### 3. Die wichtigsten Rechtstexte <sup>31</sup>

---

#### Arbeitsgesetzbuch / Code du travail

- Artikel L. 162-12
- Artikel L. 244-3
- Artikel L. 245-1
- Artikel L. 245-4
- Artikel L. 245-5
- Artikel L. 245-6
- Artikel L. 245-7
- Artikel L. 246-2
- Artikel L. 246-3
- Artikel L. 246-4
- Artikel L. 246-5
- Artikel L. 246-6
- Artikel L. 246-7
- Artikel L. 311-1
- Artikel L. 311-2
- Artikel L. 312-1
- Artikel L. 312-2
- Artikel L. 312-6
- Artikel L. 312-7
- Artikel L. 412-2

#### Strafgesetzbuch (StGB) / Code pénal

- Artikel 442-2 in dem obsessives Mobbing als Straftat behandelt wird

#### Vereinbarungen und Richtlinien

- Accord sectoriel en matière de harcèlement moral (Branchenvereinbarung Mobbing), unterzeichnet zwischen ABBL, ALEBA, OGBL, LCGB, vom 09.07.2013
- Vereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz vom 25. Juni 2009
- Richtlinie 2000/78/EU des Rates vom 27. November 2000

---

31 Die Gesetzestexte sind nur in der französischen Originalsprache verfügbar.



## Die Vereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz vom 25. Juni 2009<sup>32</sup>

### Allgemeine Bestimmungen

Belästigung und Gewalt sind von einem oder mehreren Arbeitnehmer(n) respektive Führungskräften oder, was die Gewalt anbelangt, betriebsexternen Dritten ausgehende inakzeptable Verhaltensweisen, deren Ziel oder Ergebnis darin besteht die Würde der Arbeitnehmer oder Führungskräfte anzutasten, ihre Gesundheit zu beeinträchtigen und/oder ein feindseliges Arbeitsumfeld zu schaffen.

Die Unterzeichner verpflichten sich mit diesem Abkommen vorbeugende Maßnahmen gegen jegliche Formen obengenannter Verhaltensweisen am Arbeitsplatz zu treffen. Des Weiteren zeigen sie eine bestimmte Anzahl möglicher Pisten zur Unterstützung der Opfer solcher Machenschaften auf. Zu diesem Zweck arbeiten sie allgemeine Grundsätze zur Vorbeugung und zum Schutz gegen Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz, zur Aufklärung und Beratung aus und erstellen die allgemeinen Richtlinien zur Durchführung besagter Grundsätze. Sie betrachten Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz als unduldbar.

Die Unterzeichner sind auch der Ansicht, dass Opfer und Zeugen solcher Machenschaften keine nachteiligen Konsequenzen zu befürchten haben dürfen, falls sie Gewalt oder Belästigung melden oder sich ihnen widersetzen.

Im Rahmen der vorliegenden Vereinbarung geben die Unterzeichner den Begriffen „Arbeitnehmer“, „Arbeitgeber“ und „Führungskraft“ folgende Bedeutung:

- der Begriff „Arbeitnehmer“ bezeichnet sämtliche Lohnempfänger, Praktikanten und Lehrlinge des Unternehmens sowie die während der Schulferien im Unternehmen beschäftigten Schüler oder Studenten;
- der Begriff „Arbeitgeber“ bezeichnet jegliche natürliche oder rechtliche Personen, die in einem Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitnehmer oder der Führungskraft stehen und die Verantwortung für das Unternehmen tragen;
- der Begriff „Führungskraft“ bezeichnet jegliche Personen in der Hierarchie des Unternehmens, die auf irgendeine Weise befugt sind den Arbeitern Anweisungen zu erteilen.

### Spezielle Bestimmungen in Bezug auf Mobbing

#### Definition

Mobbing findet statt, wenn eine unternehmenszugehörige Person sich gegenüber einem Arbeitnehmer oder einer Führungskraft wiederholt oder vorsätzlich ein Fehlverhalten zeigt, das bezweckt oder bewirkt:

- Seine Rechte oder seine Würde zu verletzen;
- Seine Arbeitsbedingungen zu verschlechtern oder dem beruflichen Fortkommen zu schaden, indem ein einschüchterndes, feindseliges, erniedrigendes, entwürdigendes oder beleidigendes Umfeld geschaffen wird;
- Seine physische oder psychische Gesundheit zu beeinträchtigen.

#### Vorbeugung von Mobbing am Arbeitsplatz

##### Verbot von Belästigung am Arbeitsplatz

Der Arbeitgeber erklärt nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern, gegebenenfalls durch einen entsprechenden Zusatz in der bestehenden Betriebsordnung, dass er keinerlei Form von Belästigung innerhalb des Unternehmens duldet. Der Arbeitgeber weist daraufhin, dass sämtliche Arbeitnehmer und Führungskräfte in der Verantwortung sind darauf zu achten, dass keinerlei Belästigung am Arbeitsplatz stattfindet.

##### Sensibilisierung von Arbeitnehmern und Führungskräften

Dem Arbeitgeber obliegt mittels der verschiedenen verfügbaren internen Kommunikationsmittel für die Sensibilisierung der Arbeitnehmer und Führungskräfte zu sorgen, dies nach Beratung mit den Personalvertretern. Schwerpunkte dieser Sensibilisierung sind die Definition von Mobbing, das Aufzeichnen von Möglichkeiten zu dessen Handhabung innerhalb des Unternehmens und die gegen den oder die Urheber des Mobbing zu ergreifenden Strafmaßnahmen.

32 <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/rgd/2009/12/15/n2/jo>

Die Kollektivvereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz bleibt gültig und gilt gemeinsam mit den gesetzlichen Bestimmungen auf dem Gebiet von Mobbing in Arbeitsbeziehungen.

Dabei sind alle Bestimmungen einer Kollektivvereinbarung, die den Vorschriften und Gesetzen widerspricht, nichtig, es sei denn, sie ist für die Arbeitnehmer vorteilhafter.

Die Bestimmungen der Kollektivvereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz, die für die Arbeitnehmer vorteilhafter sind, haben demzufolge Vorrang vor den gesetzlichen Bestimmungen.

### Vorbeugungsmaßnahmen

Im Rahmen der Vorbeugungspolitik legt der Arbeitgeber nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern die zum Schutz der Arbeiter und Führungskräfte gegen Belästigung am Arbeitsplatz zu ergreifenden Maßnahmen fest.

Die entsprechenden Vorbeugungsmaßnahmen können ganz oder teilweise durch zwischen den Sozialpartnern geschlossene Abkommen festgelegt werden. Falls sie in Sektorabkommen festgelegt werden, muss jedes Unternehmen die betreffenden Maßnahmen ausführen, es sei denn es verfügt über gleichwertige, betriebsinterne Bestimmungen in diesem Bereich.

Die betreffenden Maßnahmen, die nach Art der Aktivitäten und nach Größe des Unternehmens anzupassen sind, müssen folgenden Punkten Rechnung tragen:

- Aufklärung und Ausbildung der Arbeitnehmer und Führungskräfte betreffend die Politik zur Vorbeugung und zum Schutz gegen Belästigung am Arbeitsplatz;
- Ernennung eines kompetenten Ansprechpartners in Sachen Vorbeugung und Schutz gegen Belästigung am Arbeitsplatz;
- Festlegung der den Opfern zur Unterstützung zur Verfügung gestellten Mittel und Verfahren.

### Interne Bewertung bei Auftreten von Belästigungsproblemen

Falls eine Belästigung seitens der Arbeitgeber und/oder Führungskräfte vorliegt, muss der Arbeitgeber eine interne Bewertung der Effizienz der Vorbeugungsmaßnahmen und die eventuelle Einführung neuer Vorbeugungsmaßnahmen, insbesondere in Bezug auf die Organisation des Unternehmens vornehmen, die im Falle von Belästigung angewandten Verfahren revidieren sowie die allgemeine Aufklärung der Arbeitnehmer verbessern. Diese Bewertung sowie die anschließenden Neubewertungen erfolgen nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern.

### Handhabung von Belästigungsfällen

#### Ausarbeitung eines Verfahrens zum Umgang mit Belästigungsproblemen

Der Arbeitgeber legt, nach Beratung mit den Personalvertretern, auf Basis der internen Bewertung und der anschließenden Neubewertungen der Belästigungsproblematik innerhalb des Unternehmens eine Prozedur zur Handhabung von Belästigungsfällen fest.

Die entsprechende Prozedur kann ganz oder teilweise durch zwischen den Sozialpartnern geschlossene Abkommen festgelegt werden. Falls sie in Sektorvereinbarungen festgelegt wird, muss jedes Unternehmen die betreffende Prozedur einführen, es sei denn es verfügt über eine gleichwertige, betriebsinterne Prozedur in diesem Bereich.

Die Prozedur hat insbesondere folgenden Punkten Rechnung zu tragen:

- die Parteien handeln mit der für die Wahrung der Würde und der Privatsphäre aller Beteiligten erforderlichen Diskretion;
- Unbeteiligten wird kein Einblick in die Angelegenheit gewährt;
- Klagen werden umgehend untersucht und binnen einer angemessenen Frist bearbeitet;
- die Klagegründe jeder der Parteien müssen binnen kürzester Zeit gehört werden; Arbeitnehmer haben das Recht gegebenenfalls die Unterstützung eines Personalvertreters zu beantragen;
- jede Klage wird unparteiisch behandelt;
- jede Klage muss auf ausführliche Informationen gestützt sein;
- falsche Beschuldigungen werden nicht toleriert und können ein Disziplinarverfahren oder sogar Strafmaßnahmen bis hin zur Kündigung nach sich ziehen;
- für die Untersuchung und Bearbeitung der Klagen kann externe Unterstützung in Anspruch genommen werden;
- die Opfer kommen in den Genuss einer Unterstützung, deren Art in Ermangelung eines ausführlichen auf das Unternehmen anwendbaren Abkommens zwischen Sozialpartnern, innerhalb des Unternehmens festgelegt wird.

### Vorgehen und Strafmaßnahmen gegen den Urheber von Belästigung

Die vom Arbeitgeber im Falle von Belästigung zu ergreifenden Strafmaßnahmen werden nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern auf klare und transparente Weise festgelegt. Falls das Vorhandensein einer Belästigung erwiesen ist, werden die geeigneten Maßnahmen gegen den oder die Urheber ergriffen. Dabei kann es sich um Disziplinarverfahren und Strafmaßnahmen bis hin zur Kündigung handeln.

### Schutz des Opfers und des Zeugen von Belästigung

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das Opfer von Belästigung am Arbeitsplatz keinen Repressalien ausgesetzt werden darf, falls diesbezüglich Meldung gemacht wird oder das Opfer sich gegen die Belästigung wehrt, dass seine Akte mit größtmöglicher Diskretion behandelt werden muss, und dass die Maßnahmen, die zum Abstellen der Belästigung ergriffen werden, dem Opfer nicht schaden dürfen.

Des Weiteren kann weder ein Arbeitnehmer noch eine Führungskraft, der/die den jeweiligen Belästigungsfall gemeldet beziehungsweise bezeugt hat, Repressalien ausgesetzt werden.

## ***Spezielle Bestimmungen in Bezug auf Gewalt am Arbeitsplatz***

---

### ***Definition***

Gewalt am Arbeitsplatz findet statt, wenn ein Arbeitnehmer oder eine Führungskraft durch eine oder mehrere schadhafte Machenschaften eines oder verschiedener Dritter, deren Ziel darin besteht seine/ihre physische oder psychische Integrität zu schädigen oder dies zum Ergebnis hat, genötigt wird. Gewalt kann sowohl von unternehmenszugehörigen als auch von unternehmensfremden Personen ausgehen. Sie kann aus einer einzigen Handlung von gewisser Schwere bestehen oder durch mehrere Handlungen gleicher oder unterschiedlicher Art erfolgen.

### ***Vorbeugung von Gewalt am Arbeitsplatz***

#### Verbot von Gewalthandlungen am Arbeitsplatz

Was die von unternehmenszugehörigen Personen ausgehende Gewalt anbelangt, erklärt der Arbeitgeber nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern gegebenenfalls durch einen entsprechenden Zusatz zur internen Betriebsordnung, dass er keinerlei Form von Gewalt innerhalb des Unternehmens duldet. Der Arbeitgeber weist daraufhin, dass sämtliche Arbeiter und Führungskräfte in der Pflicht sind dafür zu sorgen, dass keinerlei Gewalthandlung am Arbeitsplatz stattfindet.

#### Sensibilisierung der Arbeitnehmer und Führungskräfte

Dem Arbeitgeber obliegt mittels der verschiedenen verfügbaren internen Kommunikationsmittel für die Sensibilisierung der Arbeitnehmer und Führungskräfte zu sorgen, dies nach Beratung mit den Personalvertretern. Schwerpunkte dieser Sensibilisierung sind die Definition der Gewalt, das Aufzeichnen von Möglichkeiten zu deren Handhabung innerhalb des Unternehmens und die gegen den oder die Urheber der Gewalthandlung zu ergreifenden Strafmaßnahmen.

#### Vorbeugungsmaßnahmen

Im Rahmen der Vorbeugungspolitik legt der Arbeitgeber nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern die zum Schutz der Arbeitnehmer und Führungskräfte gegen Gewalt am Arbeitsplatz zu ergreifenden Maßnahmen fest.

Die entsprechenden Vorbeugungsmaßnahmen können ganz oder teilweise durch zwischen den Sozialpartnern geschlossene Abkommen festgelegt werden. Falls sie in Sektorvereinbarungen festgelegt werden, muss jedes Unternehmen die betreffenden Maßnahmen ausführen, es sei denn, es verfügt über gleichwertige, betriebsinterne Bestimmungen in diesem Bereich.

Die betreffenden Maßnahmen, die nach Art der Aktivitäten und nach Größe des Unternehmens anzupassen sind, müssen folgende Punkte beinhalten:

- die Ausarbeitung eines Risikoplans unter Berücksichtigung der spezifischen Tätigkeiten des Unternehmens;
- die den Risiken des Unternehmens angepasste materielle Ausstattung der Arbeitsplätze zwecks Vermeidung von Gewalthandlungen am Arbeitsplatz seitens betriebsexterner Personen;
- die Aufklärung und Ausbildung der Arbeitnehmer und Führungskräfte betreffend die Politik zur Vorbeugung und zum Schutz gegen Gewalt am Arbeitsplatz;
- die Ernennung eines kompetenten Ansprechpartners in Sachen Vorbeugung und Schutz gegen Gewalt am Arbeitsplatz;
- die Festlegung der den Opfern zur Unterstützung zur Verfügung gestellten Mittel und Verfahren.

#### Interne Bewertung im Falle von Gewalthandlungen

Falls Gewalthandlungen gegen Arbeitnehmer und/oder Führungskräfte festgestellt werden, muss der Arbeitgeber eine interne Bewertung der Effizienz der Vorbeugungsmaßnahmen und die Einführung eventueller neuer

Vorbeugungsmaßnahmen, insbesondere was die Organisation des Unternehmens anbelangt, vornehmen, die im Falle von Gewalthandlungen angewandten Prozeduren revidieren und die Aufklärung der Arbeitnehmer verbessern. Die Effizienzbewertung sowie die anschließenden Neubewertungen erfolgen nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern.

### Handhabung von Gewalthandlungen

#### Ausarbeitung eines Verfahrens zum Umgang mit Gewalthandlungen

Der Arbeitgeber wird in Absprache mit den Personalvertretern ein Verfahren zum Umgang mit Gewaltproblemen einführen, und zwar auf der Grundlage der internen Bewertung und späterer Neubewertungen zur Gewalt im Unternehmen.

Das Verfahren für den Umgang mit Gewalt kann ganz oder teilweise in Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern festgelegt werden. Wenn es in einer Vereinbarung auf Branchenebene festgelegt wird, ist jedes Unternehmen für die Umsetzung des Verfahrens verantwortlich, es sei denn, es verfügt über ein eigenes Verfahren, das den Bestimmungen der Vereinbarung gleichwertig ist.

Das betreffende Verfahren hat insbesondere folgenden Punkten Rechnung zu tragen:

- die Parteien handeln mit der für die Wahrung der Würde und Privatsphäre aller Beteiligten erforderlichen Diskretion;
- Unbeteiligten wird kein Einblick in die Angelegenheit gewährt;
- Klagen werden umgehend untersucht und binnen einer angemessenen Frist bearbeitet;
- die Klagegründe jeder der Parteien müssen binnen kürzester Zeit gehört werden; Arbeitnehmer haben das Recht gegebenenfalls die Unterstützung eines Personalvertreters zu beantragen;
- jede Klage wird unparteiisch behandelt;
- jede Klage muss auf ausführliche Informationen gestützt sein;
- falsche Beschuldigungen werden nicht toleriert und können ein Disziplinarverfahren oder sogar Strafmaßnahmen bis hin zur Kündigung nach sich ziehen;
- für die Untersuchung und Bearbeitung der Klagen kann externe Unterstützung in Anspruch genommen werden;
- die Opfer kommen in den Genuss einer Unterstützung, deren Art in Ermangelung eines ausführlichen auf das Unternehmen anwendbaren Abkommens zwischen Sozialpartnern, innerhalb des Unternehmens festgelegt wird.

#### Vorgehen und Strafmaßnahmen gegen den Urheber von Gewalthandlungen

Die vom Arbeitgeber im Falle von Gewalt zu ergreifenden Strafmaßnahmen werden nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern auf klare und transparente Weise festgelegt. Falls das Vorhandensein einer Belästigung erwiesen ist, werden die geeigneten Maßnahmen gegen den oder die Urheber ergriffen. Dabei kann es sich um Disziplinarverfahren und Strafmaßnahmen bis hin zur Kündigung handeln.

#### Schutz des Opfers und des Zeugen von Gewalthandlungen

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das Opfer von Belästigung am Arbeitsplatz keinen Repressalien ausgesetzt werden darf, falls diesbezüglich Meldung gemacht wird oder das Opfer sich gegen die Belästigung wehrt, dass seine Akte mit größtmöglicher Diskretion behandelt werden muss, und dass die Maßnahmen, die zum Abstellen der Belästigung ergriffen werden, dem Opfer nicht schaden dürfen.

Des Weiteren kann weder ein Arbeitnehmer noch eine Führungskraft, der/die den jeweiligen Belästigungsfall gemeldet beziehungsweise bezeugt hat, Repressalien ausgesetzt werden.

### Schlussbestimmungen

Die Unterzeichner vereinbaren, dass die vorliegende Vereinbarung nach Ablauf einer fünfjährigen Periode gerechnet ab Datum der Unterzeichnung auf Antrag eines der Unterzeichner bewertet wird und Gegenstand einer anschließenden Revision sein kann.

Des Weiteren vereinbaren die Unterzeichner, dass eine unnötige Belastung kleiner und mittelständischer Unternehmen durch die Einführung der vorliegenden Vereinbarung zu vermeiden ist.

Schließlich vereinbaren die Unterzeichner, dass die vorliegende Vereinbarung in keinerlei Weise das Recht der Sozialpartner beeinträchtigt, auf entsprechender Ebene weiterführende Abkommen zu schließen, die den spezifischen Bedürfnissen der betroffenen Parteien Rechnung tragen.









Chambre des salariés  
18 rue Auguste Lumière  
L-1950 Luxembourg  
B.P. 1263  
L-1012 Luxembourg

T +352 27 494 200  
F +352 27 494 250

[csl@csl.lu](mailto:csl@csl.lu)  
[www.csl.lu](http://www.csl.lu)



Diese Veröffentlichung begleitet Personalvertreter bei ihrer Aufgabe, psychosozialen Risiken vorzubeugen und die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu schützen. Sie richtet sich aber auch an alle Arbeitnehmer und enthält eine Fülle praktischer Informationen.

Sie enthält klare Definitionen der Schlüsselbegriffe, relevante statistische Daten über das Burnout-Risiko in Luxemburg sowie Merkblätter, die strukturierte Vorgehensweisen für verschiedene Arbeitssituationen bieten.

Auch aktualisierte Fragen und Antworten zu Rechtsmitteln im Zusammenhang mit der Prävention psychosozialer Risiken und dem Schutz von Arbeitnehmern sind enthalten, wodurch das Verständnis der rechtlichen Aspekte gestärkt wird.

Darüber hinaus bietet die Veröffentlichung einen konkreten Ansatz durch fünf Fallbeispiele, die häufige Herausforderungen am Arbeitsplatz veranschaulichen. Sie geht über theoretische Informationen hinaus, indem sie Personalvertretern und Arbeitnehmern praktische Lösungen anbietet und so die kollektive Übernahme von Verantwortung und die Veränderung der betrieblichen Gepflogenheiten fördert.

Außerdem werden nützliche Adressen und Kontakte angegeben, um den Lesern bei ihren Bemühungen zu helfen und so den Zugang zu den Ressourcen zu verbessern, die sie benötigen, um die im Leitfaden gegebenen Ratschläge umzusetzen.

Alles in allem soll dieser umfassende Leitfaden ein wichtiger Begleiter bei der Förderung der Prävention psychosozialer Risiken und des Schutzes der psychischen Gesundheit in Arbeitsumgebungen sein.



Chambre des salariés  
18 rue Auguste Lumière  
L-1950 Luxembourg  
B.P. 1263  
L-1012 Luxembourg

T +352 27 494 200  
F +352 27 494 250

[csl@csl.lu](mailto:csl@csl.lu)  
[www.csl.lu](http://www.csl.lu)

