

## Mobbing – Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz

Stand: 21.11.2019

### Einleitung

Diese Kurzinformation des Fachbereichs „Organisation von Sicherheit und Gesundheit“ bietet Hilfe-  
stellung für Betriebe im Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz. Sie konzentriert sich auf organisatori-  
sche Maßnahmen und stellt ein Modul im größeren Themenfeld psychischer Belastungen durch in-  
terne soziale Konflikte, Übergriffe oder Gewalt am Arbeitsplatz dar, das im Fachbereich „Gesundheit  
im Betrieb“ (FB GiB) bearbeitet wird. Obgleich die Organisationshilfe sich auf das Thema „Mobbing“  
konzentriert, sind einzelne Lösungsvorschläge ggf. auch auf andere soziale Konflikte am Arbeitsplatz  
wie z. B. sexuelle Belästigung oder Diskriminierung anwendbar.

### Inhalt

|  |    |
|--|----|
| Einleitung.....  | 1  |
| 1 Vorbemerkungen.....  | 2  |
| 2 Hintergrund.....   | 2  |
| 3 Handlungshilfe für den organisatorischen<br>Umgang mit sozialen Konflikten und<br>Mobbing am Arbeitsplatz..... | 3  |
| Literatur.....   | 5  |
| Anlage 1 Muster-Betriebsvereinbarung .....   | 6  |
| Anlage 2 Mobbing-Checkliste nach<br>Leymann.....   | 11 |

---

## 1 Vorbemerkungen

Die Unfallversicherungsträger haben die Aufgabe, mit allen geeigneten Mitteln Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Obwohl Mobbing und dessen Folgen weder als Arbeitsunfall noch als Berufskrankheit anerkannt werden, kann es eine arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr sein [1].

Mobbing äußert sich auf vielfältige Weise (**s. Anlage 2**). Verbale Angriffe beispielsweise können insbesondere bei Dauerhaftigkeit eine erhebliche psychische Fehlbeanspruchung hervorrufen. Die damit einhergehenden negativen Gefühle wie Wut, Verletztheit und Kränkung können Stress verursachen. Dieser wiederum begünstigt langfristig Gereiztheit, Erschöpfungszustände, Schlaf- und Konzentrationsstörungen [3, 4]. Werden die dahinterstehenden Konflikte nicht bearbeitet, kann die betroffene Person ein Gefühl anhaltender Bedrohung und Unsicherheit entwickeln. Dies kann zu schwerwiegenden psychischen Störungen (z. B. Anpassungsstörung) oder riskantem Suchtmittelkonsum sowie seelischen und körperlichen Erkrankungen bis hin zur Arbeitsunfähigkeit führen. Mobbing am Arbeitsplatz belastet auf diese Weise nicht nur das Arbeitsklima, sondern erschwert erfahrungsgemäß die Zusammenarbeit und verringert die Produktivität [5].

Um Mobbing entgegenzuwirken, sollten Führung, betriebliche Interessenvertretung und Beschäftigte deshalb präventiv eine Vorgehensweise vereinbaren, um soziale Konflikte früh zu erkennen und damit schnell steuernd eingreifen zu können.

Die vorliegende Empfehlung beschränkt sich auf eine Organisationshilfe in Form einer Handlungsanweisung mit Muster-Betriebsvereinbarung (**s. Anlage 1**).<sup>1</sup> Sie wird paritätisch von beiden Sozialpartnern – Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften – im Fachbereich „Organisation von Sicherheit und Gesundheit“ der DGUV getragen, so dass ein neutraler und objektiver Umgang mit der Thematik möglich ist. Die Betriebsparteien können das Muster zudem einvernehmlich auf die betriebsspezifische Situation anpassen.

## 2 Hintergrund

Der Begriff Mobbing wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Einigkeit besteht darin, dass unterschiedliche negative Handlungen von einer Einzelperson oder Gruppe gegen eine andere Person oder wenige Personen gerichtet werden. Dabei werden (Macht-)Verhältnisse ausgenutzt, sodass das Opfer sich unterlegen fühlt. Die Handlungen müssen, um als Mobbing eingestuft zu werden, sich mindestens einmal pro Woche ereignen und sich über einen längeren Zeitraum, das heißt mindestens drei Monate, erstrecken. Charakteristisch sind die Gerichtetheit und Systematik der Handlungen [1]. Art und Inhalt der Mobbinghandlungen sind nicht abschließend und einheitlich zu benennen. Checklisten greifen möglicherweise zu kurz, da sie nicht alle möglichen Handlungen abdecken können, dennoch können sie eine grobe Orientierungshilfe bieten. Aus diesem Grund befindet sich im Anhang eine – nicht abschließende – Checkliste nach Leymann [7].

Für diese Organisationshilfe soll die subjektive Wahrnehmung der betroffenen Person mitberücksichtigt werden. Die Wahrnehmung von Aggression, Bedrohung, Beleidigung und Belästigung soll nicht infrage gestellt werden. Allerdings ist eine besondere Prüfung der Situation angezeigt, wenn nach erstem Eindruck objektiv keine Mobbinghandlungen vorliegen.

Nicht immer wird es gelingen, jede Form von Mobbing zu verhindern. Gleichwohl kann durch organisatorische Maßnahmen

1. das Risiko von Mobbing im Betrieb reduziert werden und
2. Mobbing frühzeitig erkannt und korrigierend eingegriffen werden.

---

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Auseinandersetzung mit der Thematik Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz ist im Ratgeber „Wenn aus Kollegen Feinde werden“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) [6], erstellt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), zu finden.

### 3 Handlungshilfe für den organisatorischen Umgang mit sozialen Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz

#### Grundsätzliches

Der Betrieb sollte eine Unternehmenskultur etablieren, die einen offenen und professionellen Umgang mit Konflikten ermöglicht. Konflikte sind natürlicher Teil menschlichen Umgangs miteinander. Somit sind sie zu tolerieren, sofern sie nicht zu gesundheitlichen Schäden der Beteiligten führen. Gegenüber Mobbing sowie auch Gewalt, sexueller Belästigung und Diskriminierung sollte allerdings eine klare Null-Toleranz-Haltung kommuniziert werden. Dies erleichtert es Betroffenen, sich mit einer solchen Erfahrung an Führungskräfte oder Vertrauenspersonen zu wenden. Beschäftigte müssen Konflikte ohne Angst vor negativen Konsequenzen ansprechen können. Grundsätzlich wirkt sich ein wertschätzender Umgang aller Beschäftigten miteinander und ihr Einbezug in Entscheidungen – wenn möglich und sinnvoll – positiv auf das Betriebsklima aus. Eine solche Unternehmenskultur schafft Vertrauen und Sicherheit.

Wie man Konflikte unter Beschäftigten ansprechen und mit ihnen umgehen kann, wird in den folgenden Verfahrensschritten erläutert.

#### 1. Schritt: Kontaktaufnahme

Von Mobbing betroffene Beschäftigte unterliegen dem Schutz und der Fürsorgepflicht des Betriebes.

Hat eine Führungskraft den Verdacht oder erlangt Kenntnis darüber, dass sich mehrere Beschäftigte miteinander in einer schwierigen Konfliktsituation befinden, die möglicherweise in Zusammenhang mit Mobbing steht, sollte sie unverzüglich vertrauliche Einzelgespräche mit den betroffenen Personen einleiten. Die Führungskraft ist verpflichtet, die notwendigen organisatorischen Maßnahmen zu treffen, um die Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten zu erhalten und das Betriebsklima zu schützen.

Wird eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter nach ihrer oder seiner Wahrnehmung Opfer von Mobbing oder leidet unter einem anderen gravierenden betriebsbedingten Konflikt, wendet sie oder er sich vertrauensvoll an ihre oder seine Führungskraft – sofern diese nicht selbst beteiligt ist – oder an die betriebliche Ansprechperson (z. B. Vertrauensperson, Interessenvertretung, Betriebsärztin oder Betriebsarzt). Um dies zu gewährleisten, wird empfohlen, im Betrieb eine Vertrauensperson als interne Anlauf- und Beratungsstelle zu benennen, die als „neutrale Institution“ eine Ansprechpartnerin sowohl für die Kontaktaufnahme als auch das nachfolgend beschriebene Erstgespräch darstellt.

#### 2. Schritt: Einzelgespräche mit den Beteiligten

Das erste Gespräch ist ein Einzelgespräch mit der betroffenen Person. Es dient dazu, aus der Situation einer unmittelbaren emotionalen Belastung auf eine sachliche Ebene zu gelangen. Insbesondere in einer Akutsituation, etwa unmittelbar nach einem Übergriff, ist die persönliche Sicherheit der betroffenen Person prioritär. Am Erstgespräch sollte idealerweise auch die nächste am Konflikt selbst nicht beteiligte Führungskraft teilnehmen.

Im Gespräch selbst sollte eine ruhige Atmosphäre geschaffen und auch die Möglichkeit eingeräumt werden, den Arbeitsplatz kurzfristig zu verlassen. Gefühlen wie Aufregung, Verwirrung und Angst sollte mit Verständnis und Respekt begegnet werden, um die bzw. den Betroffenen zu stabilisieren. Beim Gespräch sollte das emotionale Erleben allerdings nicht im Fokus stehen, um eine Verschlimmerung des Erlebten zu vermeiden. Grundsätzlich ist der Gesprächsbedarf der betroffenen Person handlungsleitend.

Es wird empfohlen, das Einzelgespräch mit der betroffenen Person schriftlich zu dokumentieren. Darin sind der Zeitpunkt der Vorfälle, die Konfliktbeteiligten, das empfundene Fehlverhalten und der gewünschte Lösungsweg festzuhalten. Die Unterlagen müssen vertraulich aufbewahrt werden.

Ein solches Einzelgespräch wird ebenfalls schnellstmöglich mit der beschuldigten Person geführt. Auch ihre Schilderungen sowie Wünsche zum Umgang mit der Situation werden festgehalten. Der beschuldigten Person wird ebenfalls mit Respekt und Verständnis sowie ohne Schuldzuweisungen begegnet. Das Gespräch dient der Feststellung, ob es sich um Mobbing handeln kann bzw. ob im vorliegenden Konflikt bereits erste Lösungsmöglichkeiten erkennbar sind.

Die Führungskraft oder Vertrauensperson bietet der betroffenen Person Unterstützung bei der Klärung an. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jeder Mensch anders mit Konflikten umgeht.

Als Lösungsmöglichkeiten bieten sich beispielsweise an:

- Schlichtungsgespräch der Beteiligten mit der nächsten am Konflikt selbst nicht beteiligten Führungskraft, ggf. unter Hinzuziehung einer Vertrauensperson oder Interessenvertretung
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch organisatorische Maßnahmen (z. B. Änderung der Raumbelastung, angemessene Aufgabenverteilung, Mitspracherecht bei der Aufstellung von Schichtplänen)
- Einbeziehung weiterer interner oder externer Beratungsstellen

Sofern deutlich wird, dass andere Faktoren, z. B. psychische Erkrankungen, im Konflikt eine Rolle spielen, sollte eine externe professionelle Hilfe vermittelt werden.

### **3. Schritt: Klärungsgespräch**

Entscheidet sich die betroffene Person für eine Aufarbeitung des Geschehenen mit der anderen Konfliktpartei, findet ein Vermittlungsgespräch statt. Dieses wird in der Regel von der nächsten am Konflikt selbst nicht beteiligten Führungskraft geleitet und findet ggf. im Beisein einer betrieblichen Vertrauensperson oder einer Interessenvertretung statt.

Beiden Parteien ist mit Respekt zu begegnen. Beide haben die Gelegenheit, die Vorfälle aus ihrer Sicht zu schildern. Dabei sind Schuldzuweisungen zu vermeiden. Im Vordergrund steht die konstruktive Klärung.

Ziel ist es, die Situation für alle Beteiligten zufriedenstellend zu klären und eine Vorgehensweise zur Wiederherstellung respektvollen Miteinanders zu vereinbaren. Wird diese Vereinbarung in der folgenden Zeit eingehalten, sind keine weiteren Schritte notwendig.

### **4. Schritt: Weiteres Vorgehen bei Scheitern der Maßnahmen**

Stellen alle möglichen Lösungswege für die betroffene Person und/oder die andere Partei keine Option dar oder führen die ergriffenen Maßnahmen nach vier bis sechs Wochen Erprobungszeit nicht zum Erfolg, kann die betroffene Person eine schriftliche Mitteilung an die nächste am Konflikt selbst nicht beteiligte Führungskraft richten, ggf. unter Mithilfe der Vertrauensperson oder Interessenvertretung. Auch die andere Partei hat die Möglichkeit, sich schriftlich zu äußern.

Die nächste am Konflikt selbst nicht beteiligte Führungskraft unternimmt einen letzten Lösungsversuch.

Scheitert auch dieser binnen einer vereinbarten Zeit, z. B. zwei Wochen, sind die Rechts- und Personalabteilungen wegen etwaiger juristischer, insbesondere arbeitsrechtlicher Konsequenzen einzuschalten. Mit dem Ziel der Einigung kann (auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung) insbesondere in größeren Betrieben eine Konfliktlösungskommission im betroffenen Betrieb einberufen werden. Den Vorsitz sollte eine (ggf. externe) neutrale Person als Konfliktvermittler/in innehaben. Weitere Mitglieder der Kommission sollten die Führungskraft, die betriebliche Interessenvertretung und Vertrauensperson(en) sein.

Die Kommission lädt die Beteiligten über die Konfliktvermittlerin oder den Konfliktvermittler zu einem gemeinsamen Gespräch ein, das protokolliert wird. Den Beteiligten wird erklärt, dass die sofortige Wiederherstellung des Betriebsfriedens zu erzielen ist, ansonsten würden arbeits- oder dienstrechtliche Konsequenzen ergriffen werden. Eine Um- oder Versetzung der angegriffenen Person darf nur auf deren ausdrücklichen Wunsch erfolgen.

Die Übernahme der Kosten des Verfahrens sollte in der entsprechenden Betriebsvereinbarung geregelt werden.

### **5. Schritt: Arbeitsrechtliche Konsequenzen bei Scheitern der Wiederherstellung des Betriebsfriedens**

Wird der Betriebsfrieden nicht wiederhergestellt, werden gegenüber der Verursacherin oder dem Verursacher arbeitsrechtliche Maßnahmen ergriffen.

Nur in begründeten Fällen darf von dieser Abfolge abgewichen werden.

#### **Literatur:**

##### **Grundlegende Literatur:**

[1] Roscher, Susanne (2008): Konfliktmanagement und Prävention von Mobbing in Krankenhäusern – eine Evaluationsstudie. Online: [http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2009/4091/pdf/Dissertation\\_Susanne\\_Roscher.pdf](http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2009/4091/pdf/Dissertation_Susanne_Roscher.pdf) [Stand: 02.12.2019].

[2] Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) (2012): Gegen Mobbing – Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder (LASI-Veröffentlichung 34). Online: [https://lasi-info.com/uploads/media/lv34\\_02.pdf](https://lasi-info.com/uploads/media/lv34_02.pdf) [Stand: 02.12.2019].

##### **Organisatorische Handlungshilfe:**

[3] Zapf, Dieter (1999): Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 43, Heft 1, S. 1-5.

[4] Teuschel, Peter (2010): Mobbing: Dynamik – Verlauf – gesundheitliche und soziale Folgen. Stuttgart: Schattauer.

[5] Meschkutat, Bärbel; Stackelbeck, Martina & Langenhoff, Georg (2002): Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Erschienen in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 951, Dortmund/Berlin.

[6] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Wenn aus Kollegen Feinde werden. Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, Oktober 2011. Online: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A12.pdf> [Stand des Abrufes: 19.12.2019].

[7] Leymann, Heinz (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

##### **Betriebsvereinbarung (nach Nennung):**

Das Siebte Buch Sozialgesetzbuch – Gesetzliche Unfallversicherung – SGB VII (Artikel 1 des Gesetzes vom 7. August 1996, BGBl. I S. 1254), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 11. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2387) geändert worden ist.

Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 427 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474) geändert worden ist.

Leymann, Heinz (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist.

---

## Anlage 1 Muster-Betriebsvereinbarung

### **Muster-Vereinbarung zur Vermeidung und zur Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz (Mobbing) zwischen ... (Arbeitgeber) und der betrieblichen Interessenvertretung, vertreten durch ...**

#### **Präambel**

Es besteht Einigkeit darin, dass soziales Fehlverhalten wie Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung und jegliche andere Form von Gewalt nicht toleriert wird.

Soziales Fehlverhalten beeinflusst das Betriebsklima negativ, führt zu Beeinträchtigungen der Gesundheit sowie zu Störungen der Arbeitsabläufe und des Betriebsfriedens und beeinträchtigt die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse.

Hierdurch entstehen Schäden für Beschäftigte und den Betrieb (durch Fehlzeiten, Fehl- und Minderleistungen, Fluktuation etc.) sowie die Gesellschaft (Kosten durch Heilbehandlung, Rehabilitation, Arbeitslosigkeit, Frühberentung und Zerrüttung von Familien).

Unser Unternehmen verpflichtet sich, organisatorisch und präventiv arbeitsbedingten Erkrankungen entgegenzuwirken, deren Ursache in der psychischen Belastung durch Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Gewalt liegt. Es sieht sich außerdem in besonderem Maße dem Präventionsbegriff entsprechend SGB VII<sup>2</sup> und dem Arbeitsschutzgesetz<sup>3</sup> verbunden.

Unser Unternehmen steht für eine Unternehmenskultur ein, die von partnerschaftlichem und respektvollem Umgang am Arbeitsplatz geprägt ist. Dies schafft die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und fördert damit die Gesundheit am Arbeitsplatz.

Die vorliegende Vereinbarung soll dazu beitragen, Mobbing sowie ggf. andere soziale Konflikte wie Diskriminierung und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz zu minimieren. Sie soll dadurch ein partnerschaftliches Klima aufrechterhalten sowie fördern. Darüber hinaus regelt sie das Verfahren bei Konflikten sowie Verstößen und dient als Unterstützung bei arbeits- und berufsrechtlichen Problemen.

#### **§ 1 Begriffsbestimmungen**

(1) Mobbing findet statt, wenn eine Person von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und oft, d. h. im Regelfall mindestens wöchentlich über mindestens drei Monate hinweg, am Arbeits-

---

<sup>2</sup> Sozialgesetzbuch VII, Gesetzliche Unfallversicherung.

<sup>3</sup> Arbeitsschutzgesetz, ArbSchG.

platz schikaniert, bedrängt, herabgesetzt oder ausgegrenzt wird. Mobbing beeinträchtigt die Persönlichkeitsentwicklung, das Selbstwertgefühl sowie die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der betroffenen Person, es verletzt ihre Würde und ihr soziales Ansehen. Mobbing verhindert, dass die Betroffenen ihre Fähigkeiten einbringen und ihre fachlichen Aufgaben sinnvoll wahrnehmen können.

Unser Betrieb orientiert sich bei der Einschätzung, ob Mobbing vorliegt, an den von Leymann<sup>4</sup> genannten fünf Klassen.

Leymann nennt 5 Klassen von Handlungen, die, wenn sie ausreichend lange und wiederholt auftreten, Mobbing ausmachen:

- Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

Die von Leymann erstellte Liste ist nicht abschließend. Auch ähnliche und andere Schikanen können Mobbing sein.

Als unangenehm empfundene Arbeitsaufträge, disziplinarische Maßnahmen, Anordnungen und ähnliches, die dem Weisungsrecht des Arbeitgebers oder der Führungskraft entstammen, sind kein Mobbing, sofern sie sachlich begründet sind und nicht einzelne Personen grundlos benachteiligen.

(2) Diskriminierung ist die Herabsetzung von Beschäftigten aufgrund der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft oder Nationalität, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters, des Aussehens oder der sexuellen Identität und verletzt die Würde der betroffenen Personen sowie ihre Grundrechte.

(3) Sexuelle Belästigung liegt vor, wenn ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betroffenen Person verletzt wird, etwa wenn gegen den ausdrücklichen Willen der betroffenen Person verbal oder durch Handlungen in deren Intimsphäre eingedrungen wird. Als besonders schwerwiegend wird die Belästigung angesehen, wenn sie sich gegen Nachgeordnete richtet oder mit Hinweisen auf eine mögliche Verknüpfung der Erfüllung von sexuellen Forderungen und dem Fortkommen oder – bei Nichterfüllung – der Benachteiligung im Arbeitsleben verbunden wird.<sup>5</sup>

Sowohl sexuelle Belästigungen als auch Diskriminierungen können Varianten von Mobbing sein.

## **§ 2 Geltungsbereich**

Diese Vereinbarung gilt für alle Beschäftigten des Betriebs.

Sie gilt außerdem für den Umgang der Beschäftigten mit Fremdfirmenangehörigen, die in einer Arbeitsbeziehung zu unserem Unternehmen stehen.

## **§ 3 Grundsätze**

(1) Alle Betriebsangehörigen verpflichten sich, zur Einhaltung des Arbeitsfriedens beizutragen, ein partnerschaftliches Arbeitsklima aufrechtzuerhalten und zu fördern. Hierzu gehört vor allem, die Persönlichkeit jeder und jedes Beschäftigten zu respektieren.

---

<sup>4</sup> Leymann, H. (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

<sup>5</sup> Für die genauere Definition s. § 3 IV AGG.

- (2) Die Beschäftigten haben die Aufgabe, im Rahmen ihrer Möglichkeiten gegen Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung vorzugehen und die Führungskräfte bei der Lösung der Konflikte zu unterstützen.
- (3) Die Beschäftigten werden ausdrücklich ermutigt, ein Fehlverhalten im Sinne dieser Vereinbarung nicht hinzunehmen, sondern sich dagegen zur Wehr zu setzen. Fühlen sich Betroffene nicht in der Lage, den Konflikt selbst zu lösen, können sie sich durch die Vertrauensperson des Betriebs (s. § 6) beraten bzw. unterstützen lassen.
- (4) Bei Verstößen gegen die in Absatz 1 und 2 beschriebenen Grundsätze, insbesondere in gravierenden und wiederholten Fällen, werden disziplinarische bzw. arbeitsrechtliche Schritte eingeleitet.
- (5) Die sonstigen Rechte der Personalvertretung (*betriebliche Interessenvertretung, Betriebsrat ...*) bleiben unberührt.

#### **§ 4 Pflichten des Arbeitgebers**

- (1) (*Der Betrieb*) als Arbeitgeber missbilligt jede Form von Mobbing und Diskriminierung sowie sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und verpflichtet sich zu präventiven Maßnahmen.
- (2) (*Der Betrieb*) verpflichtet sich, in Abstimmung mit den Betroffenen das in dieser Vereinbarung vorgeschlagene Verfahren zur Lösung von Konflikten einzuhalten.
- (3) Um die Mitwirkung aller Beschäftigten und Führungskräfte bei der Prävention von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung zu sichern, wird der Arbeitgeber diese in geeigneter Weise informieren, sensibilisieren und ggf. qualifizieren.

#### **§ 5 Verantwortung der Führungskräfte**

- (1) Die Führungskräfte tragen durch ihr Verhalten zu einem Betriebsklima bei, in dem die persönliche Integrität und die Selbstachtung aller Beschäftigten respektiert werden.
- (2) Die Führungskräfte ergreifen Maßnahmen zur Prävention von Konflikten am Arbeitsplatz. Entsprechende Leitlinien sind innerhalb von drei Monaten nach Inkrafttreten der Vereinbarung auszuarbeiten und jeder Beschäftigten und jedem Beschäftigten sowie der unter § 6 genannten Vertrauensperson zur Verfügung zu stellen.
- (3) Die Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, Hinweisen auf Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz unverzüglich nachzugehen und diese bei tatsächlichem Vorliegen unverzüglich nach Bekanntwerden zu unterbinden. Sie haben schnellstmöglich gemeinsam mit den Konfliktparteien sowie bei Bedarf auch mit der nächsthöheren Führungsebene und unterstützenden Stellen eine Klärung anzustreben, nach Lösungen zu suchen und diese umzusetzen. Die Verpflichtung besteht grundsätzlich auch dann, wenn die betroffene Person nicht selbst um Unterstützung bittet.
- (4) Für die Führungskräfte mit Personalverantwortung sind Schulungen verpflichtend, in denen das Thema soziale Konflikte am Arbeitsplatz behandelt wird. Gleiches gilt für Personen, die an der internen Ausbildung von Nachwuchskräften mitwirken, z. B. Ausbilderinnen und Ausbilder bei Trainee-Programmen.
- (5) Die Führungskräfte verpflichten sich, die genannten Verhaltensregeln und Maßnahmen einzuhalten.



## § 6 Unterstützung und Beratung der Betroffenen

(1) (*Der Betrieb*) benennt mindestens eine betriebliche Vertrauensperson als neutrale Anlauf- und Beratungsstelle für Betroffene. Diese Vertrauensperson kann eine Person der Personal-, Schwerbehinderten-, Jugend- und Auszubildendenvertretungen, des Personalamts bzw. der Personalabteilung, die Beschwerdestellung gem. § 13 AGG, die oder der Gleichstellungsbeauftragte, die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt oder eine bereits anderweitig bestellte Vertrauensperson sein.

Betroffene sind neben der direkt beeinträchtigten Person auch die Führungskräfte sowie Kolleginnen und Kollegen, die Zeugen derartiger Vorfälle wurden und/oder einen Konfliktlösungsprozess unterstützen möchten. Betroffene haben das Recht, sich während der Arbeitszeit unter Fortzahlung der Vergütung durch die o. g. Vertrauensperson beraten und unterstützen zu lassen. Der Kontakt mit den Stellen darf nicht zu Nachteilen führen.

(2) Die Vertrauensperson ist weisungsunabhängig in der Wahrnehmung dieser Funktion. Sie soll über eine hohe Akzeptanz bei den Beschäftigten verfügen.

(3) Die Vertrauensperson hat folgende Aufgaben:

- Sensibilisierung durch betriebsinterne Kommunikation dieser Vereinbarung
- Entgegennahme von Beschwerden
- Prüfung, ob es sich um einen Fall im Sinne dieser Vereinbarung handelt
- Beratung und Unterstützung der Betroffenen
- bei Bedarf Einleitung eines betriebsinternen Schlichtungsverfahrens, ggf. unter Einbeziehung externer Hilfen
- auf Wunsch Mediation/Moderation von Konfliktlösungsgesprächen
- bei Bedarf Vermittlung weitergehender Hilfsangebote
- Erstellen einer Dokumentation

(4) Der Vertrauensperson darf aus dieser Funktion kein beruflicher oder arbeitsrechtlicher Nachteil entstehen.

(5) Die Vertrauensperson wird von anderweitigen arbeitsbezogenen Tätigkeiten freigestellt, soweit es zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben als Anlauf- und Beratungsstelle erforderlich ist. Die Fortzahlung des Arbeitsentgeltes ist gewährleistet.

(6) Die Vertrauensperson wird für diese Aufgabe geschult. (*Der Betrieb*) ermöglicht es der Vertrauensperson nicht nur, Fortbildungen zu den Themen Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Konfliktmanagement zu besuchen, sondern empfiehlt dies ausdrücklich.

(7) Die Vertrauensperson unterliegt der Schweigepflicht. Sie sichert absolute Vertraulichkeit der ihr im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit übermittelten Informationen einschließlich persönlicher Daten, der Gespräche und Vorkommnisse zu, soweit nicht ausdrückliches Einverständnis zur Weitergabe von bestimmten Informationen besteht.

(8) (*Für Betriebe mit mehreren Abteilungen:*) Der Vertrauensperson wird die Möglichkeit gegeben, den Krankenstand der einzelnen Abteilungen und ggf. die Ergebnisse der in einer Gefährdungsanalyse nach § 5 Arbeitsschutzgesetz festgestellten psychischen Belastungen anonymisiert unter Wahrung des Datenschutzes auszuwerten (*keine personenbezogene Zuordnung möglich*).

(9) (*Der Betrieb*) stellt der Vertrauensperson Räumlichkeiten zur Verfügung, die vertrauliche Gespräche und die sichere Aufbewahrung von Unterlagen ermöglichen.

(10) Die Vertrauensperson ist über eine Telefonnummer zur Kontaktaufnahme erreichbar. Sie gibt regelmäßige Sprechzeiten bekannt

## § 7 Verfahrensschritte der Vertrauensperson und Zeitrahmen

- (1) Die oder der Betroffene oder eine Zeugin oder ein Zeuge nimmt telefonisch oder persönlich Kontakt mit der Vertrauensperson auf.
- (2) Betroffenen ist innerhalb von zwei Wochen nach erster Kontaktaufnahme ein Beratungstermin einzuräumen.
- (3) Die Vertrauensperson prüft, ob es sich um einen Fall im Sinne dieser Vereinbarung handelt.
- (4) Die Vertrauensperson leitet mit Einverständnis der oder des Betroffenen ggf. ein betriebsinternes Schlichtungsverfahren ein. Hierzu kann sie alle Beteiligten zu Stellungnahmen auffordern. Diese müssen binnen einer Frist von ... *(in der Vereinbarung festzulegen; empfohlen wird eine zweiwöchige Frist)* der Vertrauensperson vorgelegt werden.
- (5) Die Vertrauensperson kann die Beteiligten zu einem Schlichtungsgespräch einladen. Das Gespräch soll in angemessener Frist (in der Regel innerhalb von zwei Wochen) stattfinden.
- (6) Das Ergebnis des Gesprächs sowie die vereinbarten Regelungen zur Konfliktlösung werden protokolliert.
- (7) Hält die Vertrauensperson es für erforderlich, kann externe Hilfe (z. B. Mediatorinnen und Mediatoren, Konfliktberaterinnen und -berater, Moderatorinnen und Moderatoren etc.) nach Rücksprache mit *(Betrieb)* als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber sowie mit deren oder dessen Zustimmung einbezogen werden. Die Kosten des Verfahrens trägt ... *(betriebseigene Regelung)*.

## § 8 Informationspflicht

- (1) Die Vereinbarung ist in jeder Abteilung bekanntzumachen, so dass alle Beschäftigten Einsicht nehmen können.
- (2) Die Vertragsparteien verpflichten sich, nach der endgültigen Einführung die in dieser Vereinbarung festgeschriebenen Punkte umzusetzen, aufmerksam zu verfolgen, die Erfahrungen auszuwerten und die Vereinbarung bei Bedarf fortzuschreiben.

## § 9 Inkrafttreten, Geltungsdauer, Salvatorische Klausel

- (1) Diese Vereinbarung tritt zum ... in Kraft. Sie gilt, bis sie durch eine andere Vereinbarung ersetzt wird. Sie verliert ihre Gültigkeit oder kann gekündigt werden, sofern sich eine Änderung einschlägiger gesetzlicher Vorschriften oder Rechtsprechung ergibt. Werden einzelne Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung aufgrund einer Änderung der Rechtslage unwirksam, so berührt dies nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen dieser Vereinbarung.
- (2) Im Falle der Unwirksamkeit einer Bestimmung oder mehrerer Bestimmungen werden die Parteien eine der unwirksamen Regelungen möglichst nahekommende rechtswirksame Ersatzregelung treffen. Ist dann der Abschluss einer neuen Vereinbarung erforderlich, gelten die Festlegungen dieser Vereinbarung bis zu deren Abschluss weiter.

Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
*(Der Betrieb)*, vertreten durch ...

\_\_\_\_\_  
Personalvertretung

## Anlage 2: Mobbing-Checkliste nach Leymann

### Zu § 1 der Muster-Vereinbarung zur Vermeidung und zur Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz (Mobbing)

Beispiele für Mobbing-Handlungen: Die „45er-Liste“ nach Leymann (1993)<sup>6</sup>

#### 1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen:

- Die Führungskraft schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern (1)
- Man wird ständig unterbrochen (2)
- Kolleginnen und Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern (3)
- Anschreien oder lautes Schimpfen (4)
- Ständige Kritik an der Arbeit (5)
- Ständige Kritik am Privatleben (6)
- Telefonterror (7)
- Mündliche Drohungen (8)
- Schriftliche Drohungen (9)
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten (10)
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht (11)

#### 2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit der oder dem Betroffenen (12)
- Man lässt sich nicht von der oder dem Betroffenen ansprechen (13)
- Versetzung in einem Raum weitab von den Kolleginnen und Kollegen (14)
- Den Kolleginnen und Kollegen wird verboten, die oder den Betroffenen anzusprechen (15)
- Man wird wie „Luft“ behandelt (16)

#### 3. Angriffe auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken der oder des Betroffenen wird schlecht über sie oder ihn gesprochen (17)
- Man verbreitet Gerüchte (18)
- Man macht die Betroffene oder den Betroffenen lächerlich (19)
- Man verdächtigt die Betroffene oder den Betroffenen, psychisch krank zu sein (20)
- Man will die Betroffene oder den Betroffenen zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen (21)
- Man macht sich über eine Behinderung lustig (22)
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um die Betroffene oder den Betroffenen lächerlich zu machen (23)
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an (24)
- Man macht sich über das Privatleben lustig (25)
- Man macht sich über die Nationalität lustig (26)
- Man zwingt die Betroffene oder den Betroffenen, Arbeiten auszuführen, die ihr oder sein Selbstbewusstsein verletzen (27)
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise (28)
- Man stellt die Entscheidungen der oder des Betroffenen in Frage (29)
- Man ruft ihr oder ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach (30)
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote (31)

#### 4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- Man weist der oder dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu (32)
- Man nimmt ihr oder ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass sie oder er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann (33)
- Man gibt ihr oder ihm sinnlose Arbeitsaufgaben (34)

<sup>6</sup> Leymann, H. (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Man gibt ihr oder ihm Aufgaben weit unter ihrem oder seinem eigentlichen Können (35)
- Man gibt ihr oder ihm ständig neue Arbeitsaufgaben (36)
- Man gibt ihr oder ihm „kränkende“ Arbeitsaufgaben (37)
- Man gibt ihr oder ihm Arbeitsaufgaben, die ihre oder seine Qualifikation übersteigen, um sie oder ihn zu diskreditieren (38)

#### 5. Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten (39)
- Androhung körperlicher Gewalt (40)
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen „Denkzettel“ zu verpassen (41)
- Körperliche Misshandlung (42)
- Man verursacht Kosten für die Betroffene oder den Betroffenen, um ihr oder ihm zu schaden (43)
- Man richtet physischen Schaden in Heim oder am Arbeitsplatz der oder des Betroffenen an (44)
- Sexuelle Handgreiflichkeiten (45)

#### Anmerkungen des FB ORG:

Die von Leymann erstellte Liste ist nicht abschließend. Auch ähnliche und andere Schikanen können Mobbing sein.

Für andere soziale Konflikte (sexuelle Belästigungen, Diskriminierungen o. ä.) gibt es keine vergleichbaren Listen. Viele der von Leymann benannten Handlungen haben allerdings Schnittmengen mit diesen Konflikten.

---

#### Herausgeber

Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
Fax: 030 13001-9876  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Fachbereich „Organisation von Sicherheit und Gesundheit“  
der DGUV > [www.dguv.de](http://www.dguv.de) Webcode: d653016

An der Erarbeitung dieser Fachbereich AKTUELL haben mitgewirkt:

- Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ des Fachbereichs „Gesundheit im Betrieb“ der DGUV