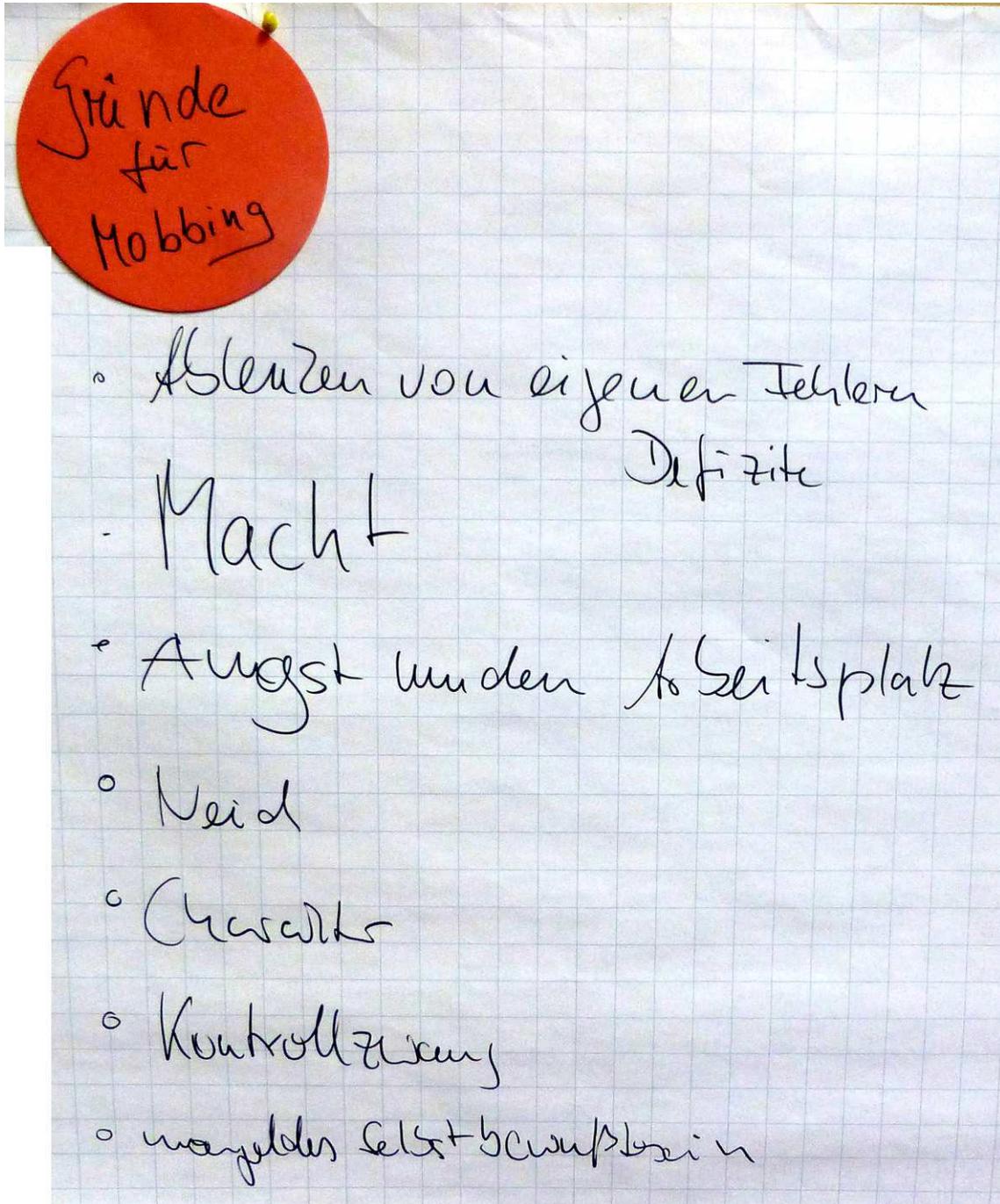


Forum 5

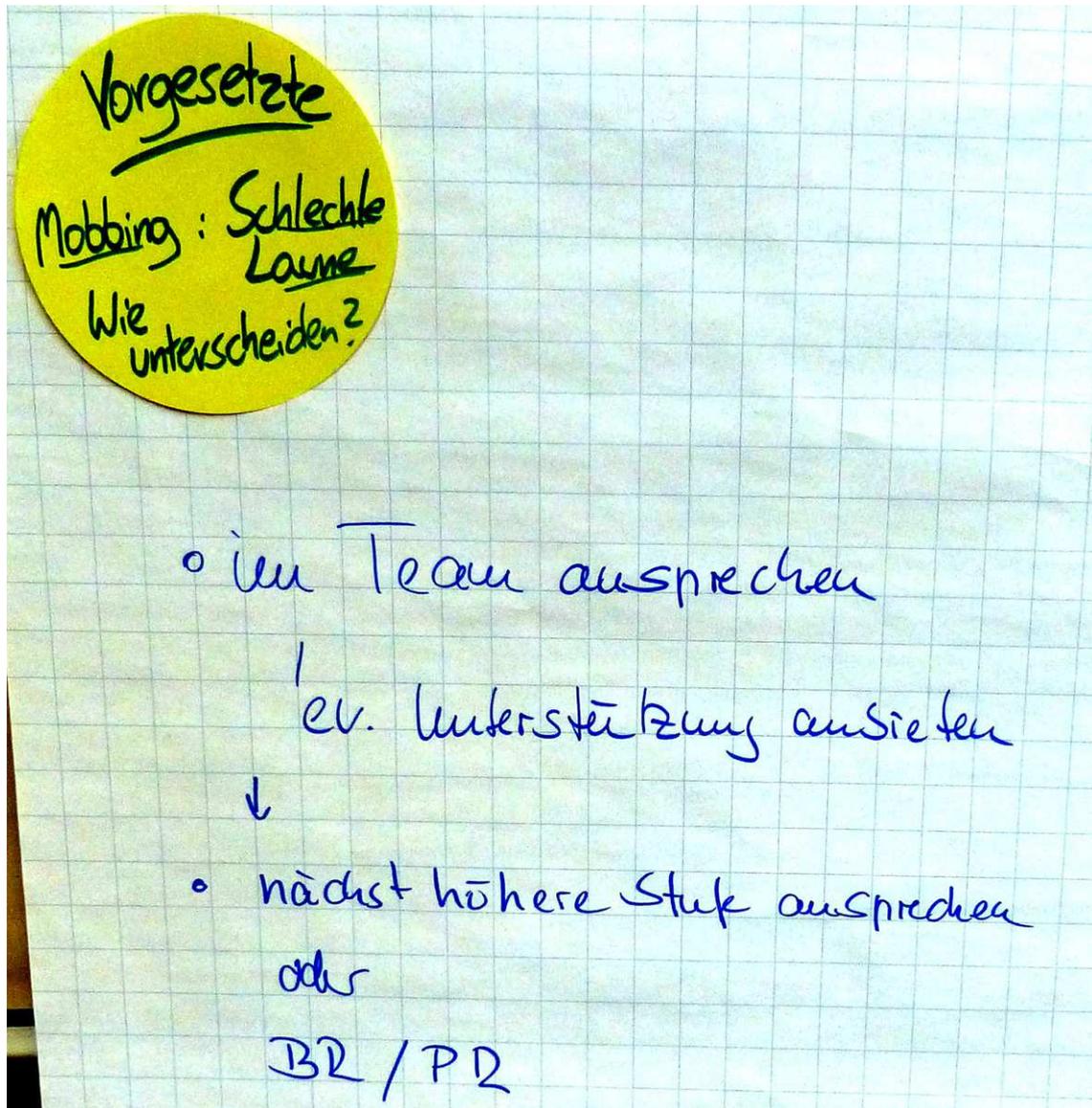
„Beschäftigte ansprechen und aktivieren“

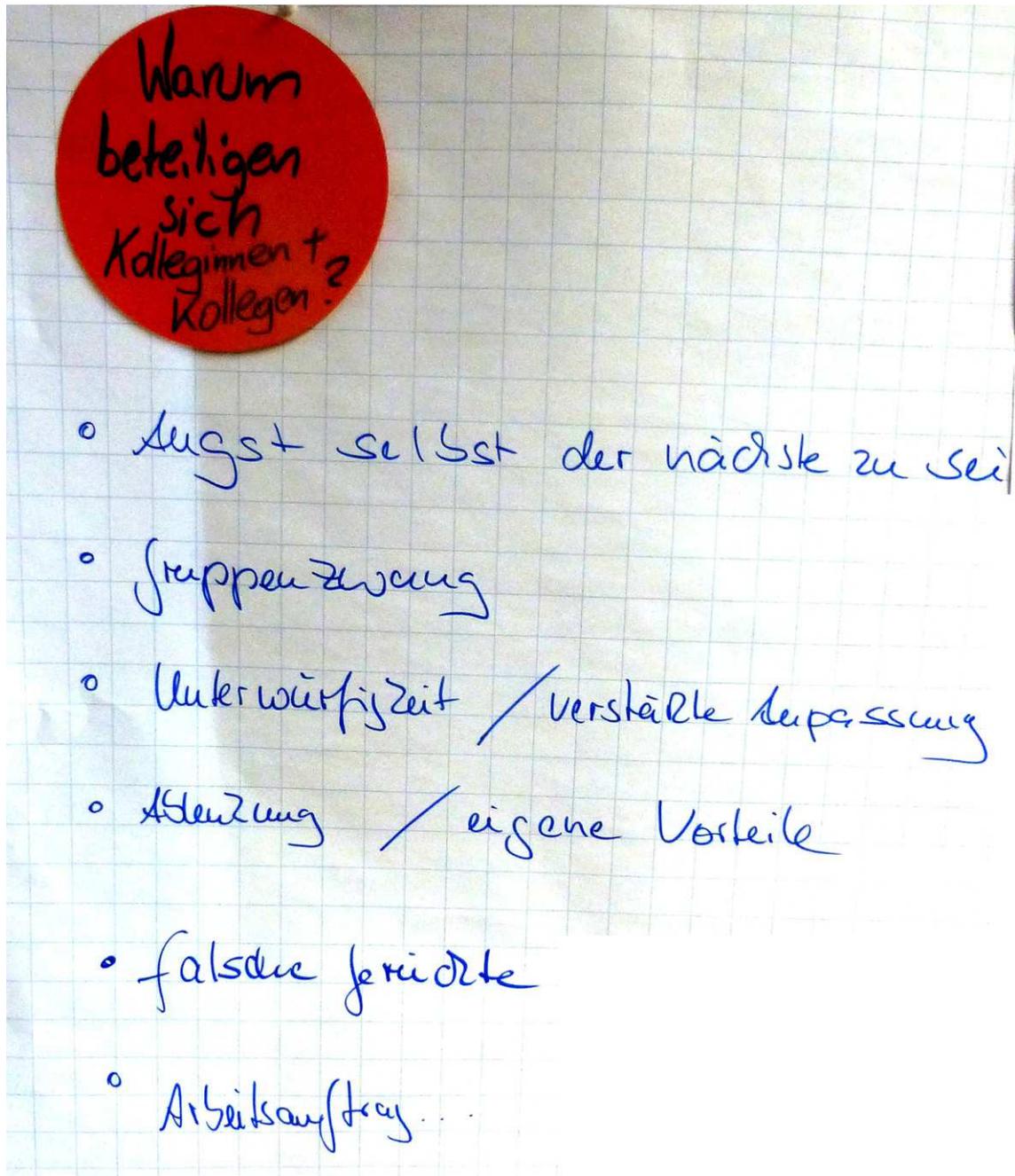
Referent: Klaus Peter Kill

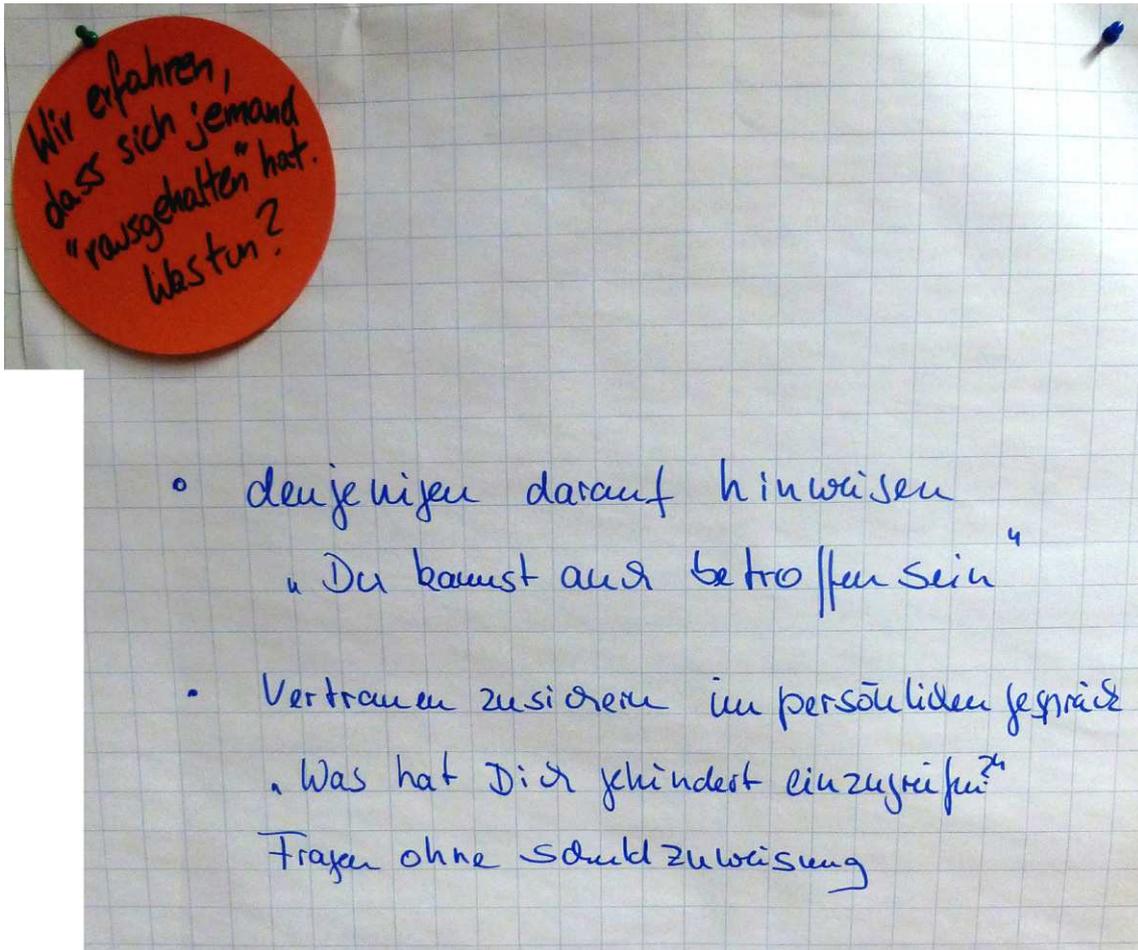


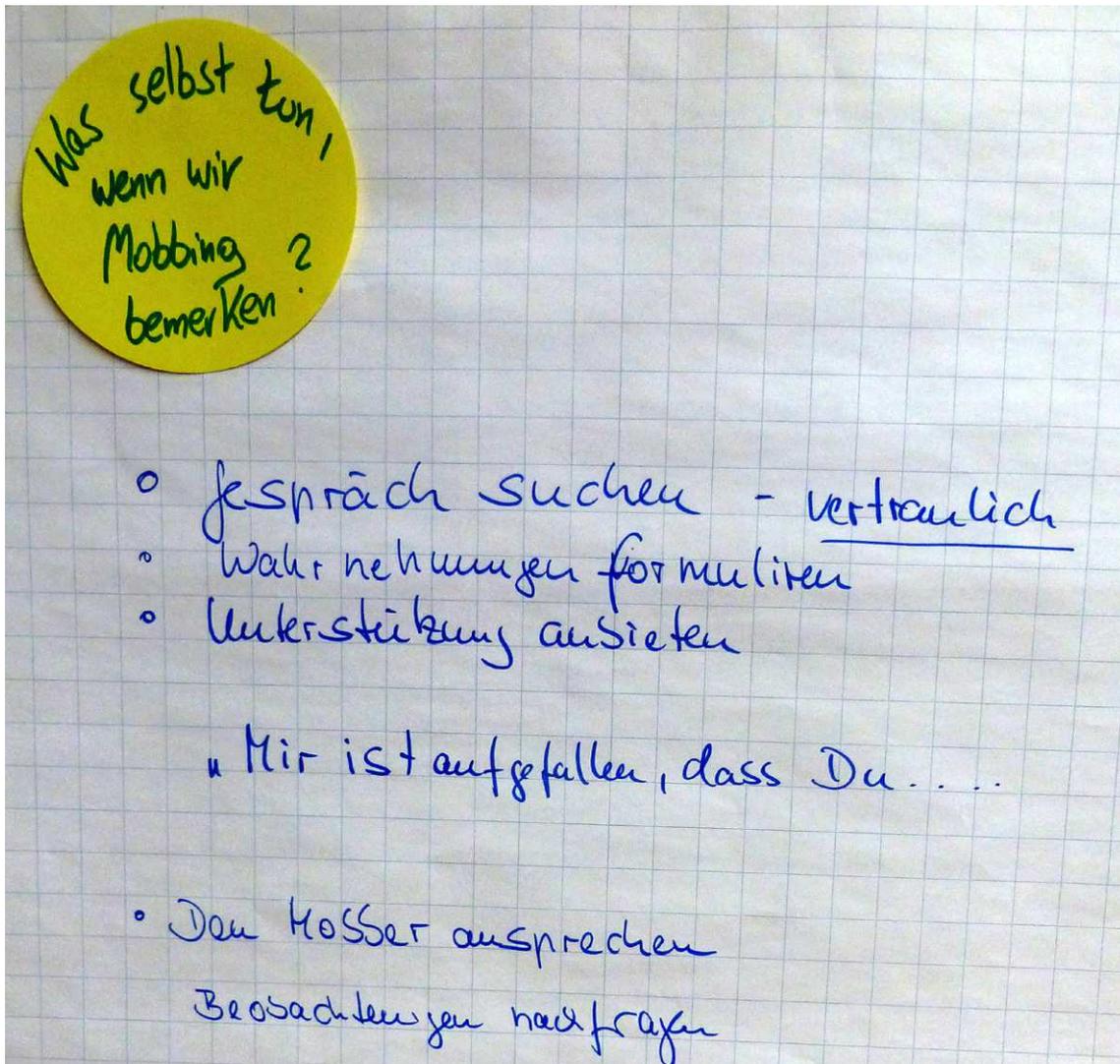
Woran erkennen,
dass gemobbt
wird?

- Sozialer Rückzug
- Teilnahmslosigkeit
- Leistungsabfall
- Angst Fehler zu machen
- emotionale Instabilität
(Stimmungsschwankungen...)
- Zunahme von körperlichen Beschwerden
- Suchtverhalten
- Sprechanxiety
- Veränderte Körpersprache









Wie Mobbing durch innere und äußere Feindbilder entsteht

Vortrag auf der 4. Hamburger Fachtagung
„Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im
Betrieb“ (25.09.-27.09.2013)

Von *KLAUS-PETER KILL*



© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

1

I. Zur Einführung: Wie ist das eigentlich - Bin ich selbst gefährdet, Mobbingopfer zu werden?

Seit Jahren wird in Forschung und Wissenschaft versucht, herauszufinden, ob es sog. Mobbing-Prägnanztypen gibt: Menschen mit einem *wegen ihrer Persönlichkeitsmerkmale* erhöhtem Risiko, eines Tages Mobbinghandlungen zu erleben und dadurch gesundheitliche und soziale Schäden zu erleiden. Die Hypothesen und Ergebnisse klinischer Forschung [*lt. Schwickerath, Mobbing am Arbeitsplatz, Lengerich 2009*]:

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

3

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- „Mobbingpatienten unterscheiden sich von der Normalbevölkerung durch einen **stärker ausgeprägten Neurotizismus***.“
- (Schwickerath, ebd. S. 36)
- *Beispiel-Items: „Wenn ich erfahre, dass mich jemand nicht mag, belastet mich das sehr.“ – „Fehler der Vergangenheit beschäftigen mich auch heute noch.“
- (Schwickerath, ebd., S. 47)

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg. Alle Rechte vorbehalten.

3

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- „Mobbingpatienten haben eine **höhere Ablehnungssensibilität*** als Personen der Normalbevölkerung.“
- (Schwickerath, ebd., S. 37)
- *Beispiel-Items: „Wenn mich jemand ablehnt, bin ich sehr verletzt.“ – „Wenn andere mich nicht leiden können, fühle ich mich schlecht.“
- (Schwickerath, ebd., S. 47)

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg. Alle Rechte vorbehalten.

4

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- „Mobbingpatienten weisen ein **stärker ausgeprägtes Ungerechtigkeitsgefühl** * auf als die Normalbevölkerung.“
- (Schwickerath, ebd., S. 37)
- *Beispiel-Items:
 - „Es verbittert mich zu sehen, dass anderen vieles in den Schoß fällt.“ – „Wenn ich über mein Leben nachdenke, empfinde ich Bitterkeit.“
 - (Schwickerath, ebd., S. 47)

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg. Alle Rechte vorbehalten.

5

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- „Mobbingpatienten weisen ein **geringeres Selbstvertrauen*** auf als die Normalbevölkerung.“
- (Schwickerath, ebd., S. 39)
- *Beispiel-Items:
 - „Wenn ich über mein Leben nachdenke, habe ich das Gefühl, ich kann stolz darauf sein.“ – „Wenn ich vor einem Problem stehe, bin ich überzeugt, dass ich es bewältigen werde.“ (Ebd., S. 48)

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg. Alle Rechte vorbehalten.

6

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- „Mobbingpatienten haben im Durchschnitt **geringere Werte in der Skala Selbstbehauptung*** als die Normalbevölkerung.“
- (Schwickerath, ebd., S. 40)
- *Beispiel-Items:
 - „Bei Auseinandersetzungen kann ich meine Vorstellungen / Ziele / Wünsche durchsetzen.“- „Bei Konflikten kann ich meine Position erfolgreich verteidigen.“
 - (Ebd., S. 48)

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg. Alle Rechte vorbehalten.

7

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- „Mobbingpatienten sind **im Durchschnitt weniger extravertiert*** als die Normalbevölkerung.“
- (Schwickerath, ebd., S. 41)
- *Beispiel-Items:
 - „Mit meiner guten Laune stecke ich andere an.“ – „Auf Feiern hege ich die Stimmung durch meine fröhliche, ausgelassene Art.“
 - (Ebd., S. 48)

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg. Alle Rechte vorbehalten.

8

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- „Mobbingpatienten sind **im Durchschnitt offener*** als die Normalbevölkerung.“
- (Schwickerath, ebd., S. 42)
- *Beispiel-Items:
 - „Für ausgefallene Ideen bin ich schnell zu begeistern.“ – „In meiner Freizeit habe ich Freude daran, etwas vollkommen Neues auszuprobieren.“
 - (Ebd., S. 48)

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- „Mobbingpatienten haben **im Durchschnitt höhere Werte in Misstrauen*** als die Normalbevölkerung.“
- (Schwickerath, ebd., S. 42)
- *Beispiel-Items:
 - „Wenn mir jemand viele Fragen stellt, denke ich, er (sie) will mich aushorchen.“ – Wenn andere mir einen Rat geben, denke ich, dass sie mir in Wahrheit bloß schaden wollen.“
 - (Ebd., S. 49)

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- „Mobbingpatienten haben **im Durchschnitt höhere Werte in Gewissenhaftigkeit/Kontrolliertheit*** als die Normalbevölkerung.“
- (Schwickerath, ebd., S. 44)
- *Beispiel-Items:
 - „Ich fühle mich unwohl, wenn ich meine Arbeit nur halb erledigt liegen lassen muss.“ – „Meine Pflichten erledige ich sehr sorgfältig.“
 - (Ebd., S. 49)

Gibt es Mobbing-“Prägnanztypen“? Und woran erkenne ich, dass ein(e) Kollegin(in) möglicherweise gemobbt wird?

- Schwickeraths klinische Studien konnten lediglich die Bedingungen für das Auftreten bestimmter Verhaltensmerkmale von Mobbingpatienten aufzeigen, **aber nicht erklären**, ob diese von ihm beobachteten psychischen Auffälligkeiten **schon vor den Mobbing-Erfahrungen bestanden** oder sich erst aufgrund eben dieser Erfahrungen **herausgebildet haben...**
- Auch Teuschel (Mobbing, Stuttgart ²2012, S. 106-123) nennt zwar Mobbing-“Prägnanztypen“, **aber deren Beschreibung basiert auf Therapiesprächen mit den betroffenen Patienten, nicht auf einer Beobachtung der von ihnen behaupteten oder tatsächlich erlebten Mobbing-Vorfälle...**
- **Also: Vorsicht bei allzu schneller Zuschreibung („externer Attribuierung“) von Persönlichkeitsmerkmalen!**

Motive des Mobbers

- Unsere langjährige Beratungspraxis und der Umgang mit Mobbingopfern und -tätern hat gezeigt, dass es sich bei den Motiven der Täter in der weitaus überwiegenden Mehrzahl um Defizitmotive handelt, als da wären:
 - 1. Statusangst
 - 2. Angst vor Offenlegung eigener Wissens- und Kenntnislücken
 - 3. Neid und Missgunst gegenüber der gemobbten Person, dem „Feindbild“
 - 4. Pathogene Persönlichkeitsmerkmale, v. a. Empathieunfähigkeit, bis ins Krankhafte gesteigerte Lust an der Demütigung und Herabsetzung anderer.
 - 5. Unsicherheit im Auftreten, die in Angriffslust gewendet wird, nach der Devise: „Angriff ist die beste Verteidigung!“
 - 6. Unfähigkeit, eigene Fehler zu erkennen und einzugestehen.

II. Kein Mobbing ohne Feindbilder oder Wie entsteht Gegnerschaft?

Soziale Wirklichkeiten als
Erzählstrukturen

Selbstorganisation der
Konfliktdynamik

Psychologie der Dämonisierung

„Dämonisierende Mindsets“:
Gefährliche Gedanken

Hilflosigkeit und die Entstehung
dämonischer Narrative

Der Konflikt als „parasitäres
Sozialsystem“

Die paradoxe „Einigkeit“ der
Konfliktgegner

Entdämonisierung: Prämissen
einer „tragischen“ Sicht

Eskalationsdynamiken

Folgerungen für deeskalatives
Handeln: Einseitige Schritte



FEINDBILDER: Dämonisierung

- Beschreibung eines anderen Menschen in einem zunehmend negativ gefärbten Licht
- Es entstehen dämonische Narrative: Der andere wird zu einem „Monster“, das es zu bekämpfen gilt
- Jedes Mittel ist Recht, inklusive der Zerstörung des anderen
- Prozess „negativer Gegenseitigkeit“ (Helm Stierlin)
- Teufelskreis von Misstrauen und Destruktivität

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

15

Soziale Wirklichkeiten als Erzählstrukturen: Wir sind „Verfasser des anderen“

„In gewissem Grad sind wir wirklich das Wesen, das die anderen in uns hineinsehen, Freund wie Feinde. Und umgekehrt. Auch wir sind die Verfasser der anderen; wir sind auf eine heimliche und unentrinnbare Weise verantwortlich für das Gesicht, das sie uns zeigen.... Wir halten uns für den Spiegel und ahnen nur selten, wie sehr der andere seinerseits eben Spiegel unseres erstarrten Menschenbildes ist, unser Erzeugnis, unser Opfer.“

Max Frisch

(Tagebuch 1946-1949 [Frankfurt/M. 1964], S. 33 f.)

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

16

Hilflosigkeit und die Entstehung dämonischer Narrative

- Der Beginn von Konflikten: ein subjektiv erlebtes Gefühl von Ungerechtigkeit, der man sich hilflos gegenüber sieht (Montada, 2004)
- Die Anektlogik der Gefühle, ohnmächtig und hilflos zu sein (Ciompi, 1982) führt zu stark affektiv gefärbten Unterscheidungen wie:
- ?„gut?böse“ und „Freund?Feind“
- ?„Wir-gegen-die“
- ?„entweder – oder“
- Funktion: Komplexitätsreduktion, ?dadurch weniger Hilflosigkeit (man weiß, wo der „Gute“ und wo der „Böse“ sitzt), phylogenetisch: Kampfbereitschaft
- In komplexen Systemen: Verschärfung der Eskalationsspirale

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

17

Eskalationsdynamiken

Ziel: Den anderen zu schädigen



Ziel: Den anderen zu zerstören



Ziel: Den anderen auch um den Preis der eigenen Zerstörung zu vernichten

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

18

FEINDBILDER: Paradoxe Einigkeit

- Paradoxerweise müssen sich zwei Parteien in einer ganzen Reihe von Fragen „einig“ sein, um einen Konflikt in die Höhe zu treiben
- Unausweichliches Ineinandergreifen von
 - ? selbstorganisierenden Konfliktodynamiken
 - ? „automatischen“ Gedanken
 - ? Eigendynamik der Eskalation

Beispiel: Duell – „Es geht um die Ehre!“

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

19

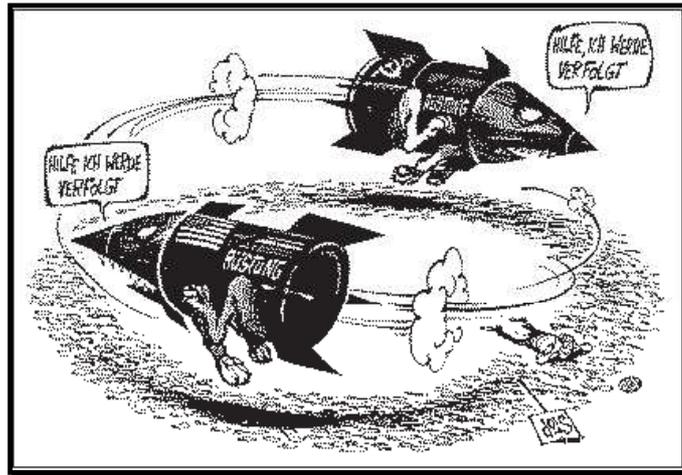
FEINDBILDER: Die Selbstorganisation von Konfliktodynamiken

- Der **fundamentale Attributionsfehler**: das eigene Verhalten wird aus der Situation heraus erklärt („Ich konnte nicht anders!“), das des anderen aus seiner Eigenscham („Er ist entweder dumm, krank oder böse!“) und *führt in den Konflikt hinein*
- Der **feindselige Attributionsfehler**: ein neutrales, ja sogar ein positives Beziehungsangebot wird als „Falle“ interpretiert - was *verhindert, dass man aus dem Konflikt wieder herauskommt*
- Blinder Fleck: **Skotomisierung** des eigenen Anteils am Konfliktgeschehen (wir erzählen uns am liebsten Geschichten, in denen **wir** im „weißen Kleid“ dastehen...)

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

20

FEINDBILDER: Unsere „angeborenen Lehrmeister“



© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

21

FEINDBILDER: Der **feindselige Wahrnehmungsfehler** (Beispiele)

- „Damit brauchst du jetzt auch nicht mehr zu kommen!“ – Die „Unschuldsvermutung“ gilt für das als feindselig wahrgenommene Gegenüber nicht mehr!
- Streit im Familienunternehmen: „Dass Du mich über den Tisch ziehen willst, merkt doch ein Blinder!“ (Und wenn nicht, dann ist das Gegenüber eben besonders raffiniert...)
- Wie kommuniziert man, wenn man im „Gri?“ des feindseligen Wahrnehmungsfehlers steckt?
- Gedanken, die sich in der Hitze des Gefechts scheinbar „von selbst“ ergeben.

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

22

FEINDBILDER: Gefährliche Gedanken

- 1. **„Einer muss gewinnen!“ als Voraussetzung für ein positives Ende**
- Es gibt nur ein Ergebnis: Verlieren oder Gewinnen, „Ich oder Du!“, „Wir oder sie!“ (In der Spieltheorie nennt man dies „Nullsummenlogik“). Erfolg zeigt sich nur in der Kapitulation des anderen und dem gleichzeitigen Anerkennen des eigenen Sieges.
- Der Gewinner muss sich immer wieder seiner Überlegenheit vergewissern.
- 2. **Essentielle Asymmetrie**
- Grundannahme: der Andere ist schlecht und ich bin gut.
- Beide Seiten empfinden ihr Verhalten daher nicht nur als berechtigt, sondern fühlen sich auch gezwungen, die härtesten Wege einzuschlagen, um dies dem anderen klarzumachen („er versteht es ja nicht anders!“).
- Systematisch-selektive Wahrnehmung; positive Bemühungen des Anderen werden als Manipulation abgetan.

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

23

FEINDBILDER: Gefährliche Gedanken

- 3. **Die ganze Schuld hat der Andere**
- Glaube an die grundsätzliche Schlechtigkeit des Gegenübers
- Stützt die Annahme, man kämpfe nur zur Selbstverteidigung: „*Das haben sie selber zu verantworten...*“
- Der eigene Beitrag zur Eskalation wird nicht wahrgenommen.
- Gestützt durch „Opfernarrationen“
- 4. **Der Glaube an Kontrolle – und der Mythos der Macht**
- Idee, man müsse das Verhalten des anderen völlig kontrollieren.
- Es gibt in dieser Logik nur vier mögliche Wege:
 - - Umwandlung/Bekehrung: Der andere muss die „Wahrheit“ des anderen bedingungslos akzeptieren: Reue, Eingeständnis, Schuldanerkennung
 - - Unterwerfung: totale Dominanz über den „uneinsichtigen“ Gegner
 - - Vertreibung: als ein Prozess der „Reinigung“
 - - Elimination als letzte, tödliche Konsequenz.
- Paradoxie der Kontrolle: die Idee, das Verhalten des Anderen völlig kontrollieren zu müssen, kann Gefühle von Hilflosigkeit steigern, denn der Erfolg des eigenen Verhaltens hängt von dem des Anderen ab.

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

24

FEINDBILDER: Gefährliche Gedanken

- **5. Verschwörung und Heimlichkeit**
- Annahme, das Verhalten des anderen sei potentiell gegen einen selbst gerichtet
- Gegner wird als Teil einer großen Verschwörung, der heimliche Schläge plant
- Also muss man selbst ebenfalls heimlich aktiv werden, verschwiegen sein, um den Gegner zu isolieren, potentielle Kritik innerhalb des eigenen Camps unterbinden.
- **6. Tit-for-tat**
- Logik des Austausches: „Wie du mir, so ich dir!“ – „Auge um Auge, Zahn um Zahn!“
- Dies beinhaltet:
 - - die Verpflichtung zur Vergeltung/Rache
 - - die Ablehnung jeglicher Handlung, die dem Gegner einen unverdienten Vorteil bringen könnte (wie z.B. eine versöhnliche Geste).

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

25

FEINDBILDER: Gefährliche Gedanken

- **7. Jeder Moment zählt**
- Jeder Moment wird als bedeutend angesehen, um endlich eine unbestrittene Hierarchie zu etablieren.
- Die kleinste Unentschlossenheit könnte Schwäche andeuten und sich unheilvoll auswirken.
- Systematisch-selektive Wahrnehmung, d.h. neutrale od. positive Interaktionen werden nicht beachtet, da sie nicht ins Schema „Gewinner/ Verlierer“ passen
- **8. Dichotomes Denken**
- Alles Denken zentriert sich um „Entweder - Oder“
- Der andere ist „ganz und gar“ schlecht, dumm oder krank (sog. „monolithische Beschreibungen“) – in Familien wird gern „krank“ gewählt
- „All-out knock-out blow“, d.h. bedingungslose Kapitulation des anderen.

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

26

Der Konflikt als „parasitäres Sozialsystem“

- Eigendynamik der Eskalation, die zunehmend der Kontrolle der beiden Seiten entgleitet
- Daher wird ein Konflikt bei Niklas Luhmann als „parasitäres Sozialsystem“ bezeichnet. Es hat die Tendenz, sich in soziale Systeme „hineinzufressen“ und diesen die eigene Gesetzmäßigkeit aufzuzwingen.
- Typische Äußerung der Konfliktparteien in der Beratung: *„Bitte helfen Sie uns da heraus!“*
- „Und wenn dann der Richter gegen mich entscheidet, ist mir das egal, dann hat es wenigstens ein Ende!“

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

27

„Apokalyptische Reiter“ der Zerstörung sozialer Beziehungen

- Dramatischer Vertrauensverlust
- Gefühle von Verletzung und Nicht-Wahrgenommen- Werden
- starke Hassgefühle
- Angriff als beste Form der Verteidigung
- „Mauern“ aus Angst, durch die Angriffe des Gegenübers überflutet zu werden
- Verachtung als letztes Stadium

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

28

FEINDBILDER: Prämissen einer „tragischen“ Sicht

Es sitzt ein Vogel auf dem Leim,
Er ?attert sehr und kann nicht heim.
Ein schwarzer Kater schleicht herzu,
Die Krallen scharf, die Augen gluh.
Am Baum hinauf und immer höher
Kommt er dem armen Vogel näher.
Der Vogel denkt: Weil das so ist
Und weil mich doch die Katze frisst,
So will ich keine Zeit verlieren,
Will noch ein wenig quinquilieren
Und lustig pfeifen wie zuvor.
Der Vogel, scheint mir, hat Humor.

Wilhelm Busch

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

29

FEINDBILDER: Prämissen einer „tragischen“ Sicht

- Skepsis gegenüber „großen Lösungen“, die „das Übel“ endgültig beseitigen sollen. Radikale Lösungen vergrößern oft das Leiden
- Das Tröstliche: wo es keinen „absoluten Sieg“ gibt, gibt es auch keine „absolute Niederlage“
- Suche nach der „kleinen Beschreibung“, die nur begrenzte, dafür aber sehr persönliche Gültigkeit hat
- Leiden ist ein unausweichlicher Teil des Lebens, es wird nie „völlig“ ausrottbar sein
- Der Andere ist uns ähnlich
- „Standhalten“ statt „Besiegen“
- Trösten statt „Wurzelbehandlung“

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

30

FEINDBILDER: Folgerungen für deeskalatives Handeln I: *Haltungen*

- Das Antidot gegen Hilflosigkeit: Ich kann niemanden ändern, wenn ich nicht selbst zur Veränderung bereit bin (und auch dann nur begrenzt): Verfalle nicht dem „Mythos der Macht“ (Bateson)!
- Das Eisen schmieden, wenn es kalt ist: Suche die De-Eskalation, nicht die Eskalation!
- Kämpfe um Beziehung, nicht um Macht und Kontrolle!
- Sprache: kein sprachlicher „Übergriff“, keine „Kolonisierung“ des anderen
- Kein Heldentum: Suche nach Unterstützung (innere/äußere)!

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

31

FEINDBILDER: Folgerungen für deeskalatives Handeln II: *Verhaltensweisen*

- *Verhaltensebene: Konsequente De-Eskalation*
- Eigene „Buttons“ kennen: welchen „Knopf“ muss der andere drücken, um mich „auf 180“ zu bringen?
- In diesen „heißen“ Situationen geht es um Selbstkontrolle und als „Erste-Hilfe-Maßnahme“ um Verschieben: „Ich bin nicht einverstanden mit dem, was du sagst/tust, aber jetzt sage ich nichts dazu. Ich rede darüber, wenn ich wieder ruhiger bin.“
- „Inneres Mantra“ aufsagen („Ich lasse mich jetzt nicht hineinziehen“)
- Dissoziative Position einnehmen: Versuch, die Lage „von außen“ zu beobachten
- Auf eigene Dämonisierung achten, den anderen möglichst neutral zu beschreiben versuchen
- Die eigene Präsenz betonen („gewaltloser Widerstand“) und zugleich deutlich machen, dass man am „Sieg“ nicht interessiert ist.

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

32

FEINDBILDER: Folgerungen für deeskalatives Handeln II: *Einseitige Schritte*

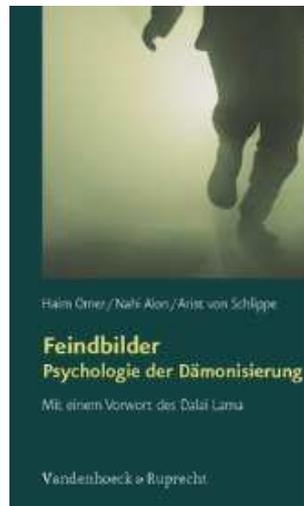
- Gesten des Respekts und der Wertschätzung: Aktivitäten, die unmissverständlich sind
- Wichtig: sie werden ohne jede Bedingung gezeigt!
- Beispiel: Lieblingsessen leistet „Versöhnungsarbeit“ im Bauch des Kindes
- Beispiel: Friedensnobelpreisträgerin Aung San Suu Kyi (Burma)
- Ziel: den feindseligen Attributionsfehler unterlaufen („Das macht er jetzt nur, um mich auf besonders perfide Weise rumzukriegen...“)

FEINDBILDER: Ausblick

„Öffentlichkeit bedeutet, Netze von Unterstützern zu gewinnen. Einsamer Widerstand hat praktisch keine Macht und wird leicht eine Beute von Furcht und Demoralisierung. Die Situation ändert sich, wenn der Einzelne aus der Isolation ausbricht. Viele haben den Mut gewaltloser Aktivisten angesichts extremer repressiver Maßnahmen bewundert. Gandhi betonte, dass dieser Mut nicht der Seele des Einzelnen entspringt, sondern der Erfahrung der Zusammengehörigkeit. Allein schon der Dialog, in dem dem Opfer bewusst wird, dass die Unterdrückung willkürlich ist, hat eine stärkende Wirkung. Offen mit Gewalt umzugehen, ist ein Akt mit revolutionärer Wirkung. Das Gefühl von Aussichtslosigkeit des Opfers wird abgeschüttelt. Schutz des Opfers und öffentlicher Druck gegen die Gewalt werden möglich.“

(Omer / Alon / von Schlippe, Feindbilder, a.a.O., S. 164)

FEINDBILDER. Zum Weiterlesen:



© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

35

Backup: Gewaltlose Prämissen in Konflikten

- 1. **Verpflichtung, zu widerstehen.**
- Zwischen der komplementären und der symmetrischen Eskalation:
Suche nach einem „dritten Weg“.
- Es geht nicht ums Gewinnen, nicht um „entweder“ - „oder“,
sondern
„nur“ um die prägnante Vertretung des eigenen Standpunktes.
- Sensibilität für Sprachformen, die die „Grenze“ des anderen
überschreiten, also: - „*Ich werde alles tun, was ich kann, um mich
dagegen zu wehren!*“
statt: „*Erst wenn du das und das tust, dann bin ich bereit...*“

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

36

Prämissen der Gewaltlosigkeit

- **2. Differenzieren**
- In jedem Menschen existieren verschiedene Seiten und Stimmen. Ich kann versuchen, mit den positiven Seiten meines Gegenübers in Verbindung zu treten.
- Nicht der andere ist „der Feind“ - sondern es gilt, dass Feindbild im eigenen wie im Kopf des Anderen zu erkennen und nachhaltig zu erschüttern.

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

37

Prämissen der Gewaltlosigkeit

- **3. Asymmetrie in der Wahl der Mittel und Wege**
- Akzeptanz der Tatsache, dass beide Seiten menschlich und damit „fehleranfällig“ sind.
- Die emotionale Verletzung (oder gar physische Zerstörung) des Gegenübers unterbinden, ohne ihm weitere Schädigungen zuzufügen.
- Also: eher mit einer Deeskalation reagieren als mit einer Eskalation.

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

38

Prämissen der Gewaltlosigkeit

- **4. Eskalationen werden immer von beiden Seiten angetrieben**
- Unterbrechung der einseitigen Betrachtungsweise
- Weg von der Frage: „*Wer hat angefangen?*“ zu: „*Wie kommen wir aus dem Teufelskreis heraus?*“

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

39

Prämissen der Gewaltlosigkeit

- **5. Abschied von der Illusion, den Anderen kontrollieren zu können**
- Das einzige, was man - einigermaßen! - kontrollieren kann, ist das eigene Verhalten.
- Die Bewusstmachung dieser Tatsache bringt Erleichterung und klare praktische Folgen, von: „*Ich sage dir, mach' das jetzt so und so!*“ zu: „*Ich werde das jetzt so machen, ich kann Dich nicht kontrollieren oder besiegen, aber ich werde alles tun, um Dir zu widerstehen oder mich vor Dir zu beschützen.*“
- Die Gedanken und Reaktionen kreisen damit nicht mehr ständig um das Verhalten des Anderen, sondern betonen nun die eigenen Handlungsmöglichkeiten.

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

40

Prämissen der Gewaltlosigkeit

• 6. Das Prinzip der Offenheit

- Klares Benennen dessen, was man tun will.
- Verzicht auf Heimlichkeit.
- Offenheit hemmt Eskalation und erlaubt es, um Unterstützung nachzusuchen.
- Offenheit erlaubt es auch, ggf. einen Mediator einzuschalten, z. B. auf Antrag des BR gemäß § 80 (3) BetrVG („nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber“)

Prämissen der Gewaltlosigkeit

• 7. Respekt und Versöhnung

- Jede Form von Widerstand sollte von Respekt gegenüber dem Anderen begleitet werden.
- Zum Beispiel: Gesten der Wertschätzung und des Respekts („Gestures of reconciliation“ - Versöhnungsgesten)
- Diese Gesten stärken die positiven Stimmen des Gegenübers.
- Versöhnungsgesten erfolgen parallel zu Schritten des Widerstands.

Prämissen der Gewaltlosigkeit

- **8. Standhaftigkeit und Reifung**
- Die Auseinandersetzungen erledigen sich nicht in einem einmaligen Machtkampf, es geht um die Bereitschaft zu einem langen Prozess, der die Qualität der Beziehung bestimmt und ein stabiles Ergebnis hervorbringen soll.
- Wichtig ist es, standhaft zu bleiben und nicht aufzugeben, sogar wenn der andere die Eskalation verstärkt.
- Sich auf Provokationen vorbereiten!

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg.
Alle Rechte vorbehalten.

43

III. Bewusstmachung des Problems im Betrieb

Anpasser, **Mitläufer**,
Möglichmacher:

- 1. Aus welchen Gründen mobbt ein(e) Arbeitnehmer(in) seine(n)/ihre(n) Kollegen/-in?
- 2. Woran erkennt Ihr, dass ein(e) Kollege/-in gemobbt wird?
- 3. Warum beteiligen sich Kolleg(inn)en an Mobbinghandlungen?
- 4. Ihr erfahrt, dass ein(e) Kollegen/-in bei den Mobbinghandlungen gegen eine(n) Dritte(n) zugegen war. Er/sie sagt, darauf angesprochen: „Da halte mich lieber raus!“ – Wie reagiert Ihr darauf?
- 5. Was könnt Ihr selbst tun, wenn Ihr erlebt, dass und wie ein(e) Kollege/-in gemobbt wird?
- 6. Der / die Vorgesetzte mobbt. Oder hat er / sie - wie üblich - schlechte Laune? Wie unterscheidet Ihr das eine vom anderen?

© by Klaus-Peter Kill, Hamburg. Alle
Rechte vorbehalten.

44

Bei weiteren Fragen...

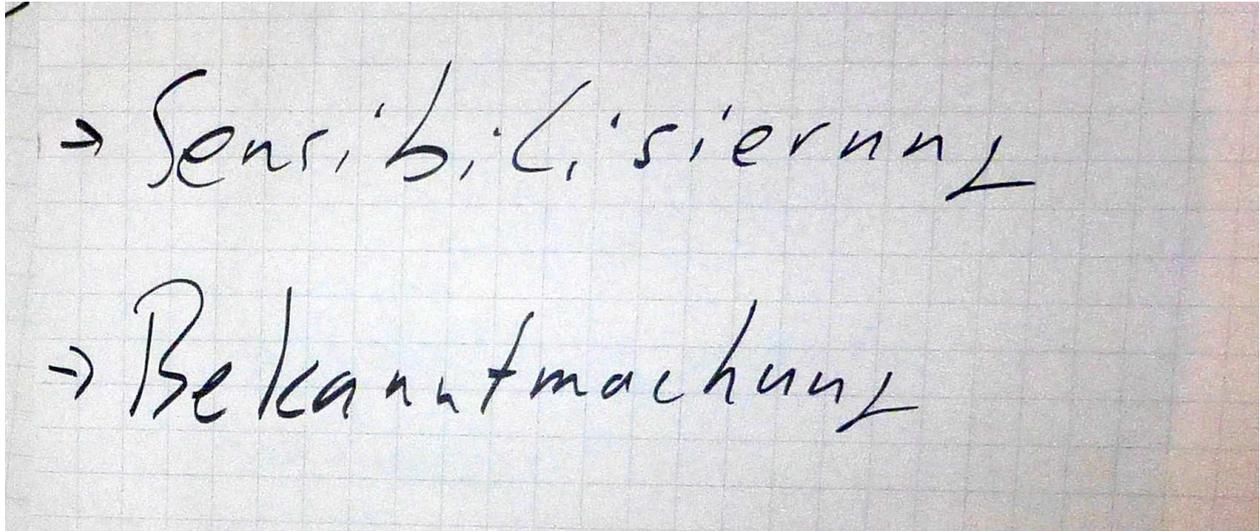
...zu Arbeitsplatzkonflikten und Mobbing
sind wir selbstverständlich erreichbar:

FRIEDERIKE JUNG & KLAUS-PETER KILL
JUNG & KILL – DIE UNABHÄNGIGEN
KONFLIKTBERATER (Partnerschaft)
Münsterstrasse 9, 22529 Hamburg
www.jung-und-kill.de

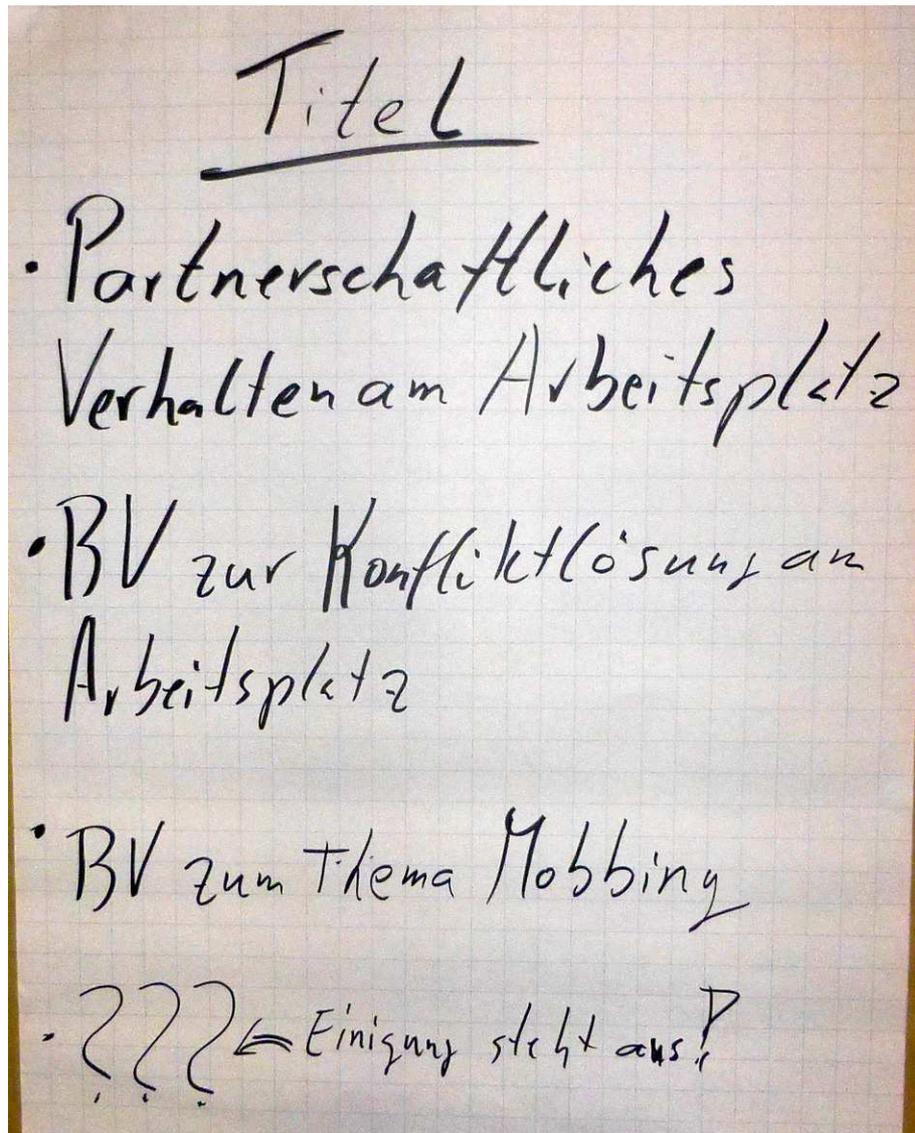
Forum 6

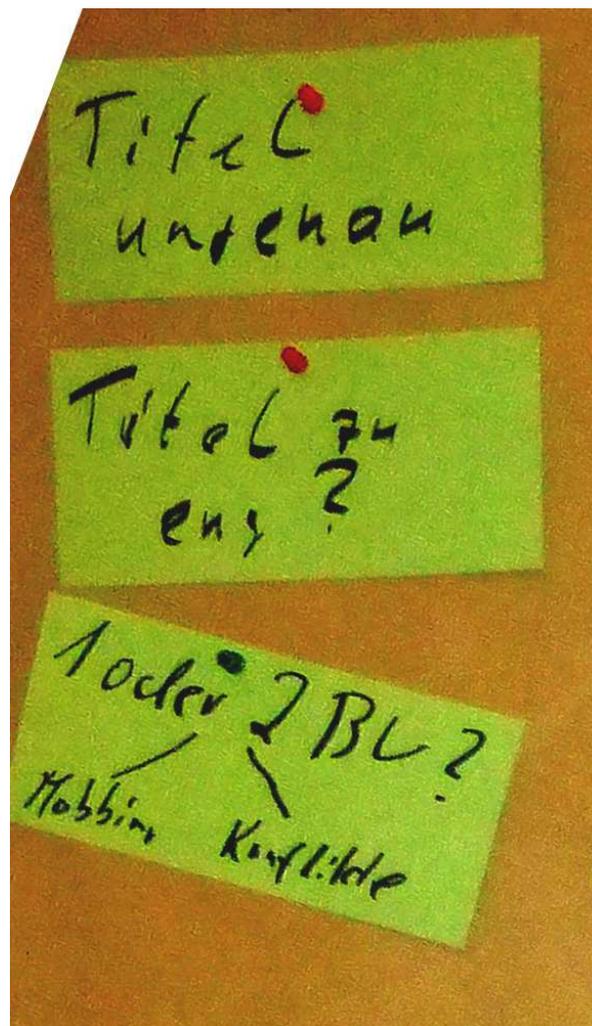
„Regelungsinhalte von Vereinbarungen“

Referent: Dr. Martin Wolmerath

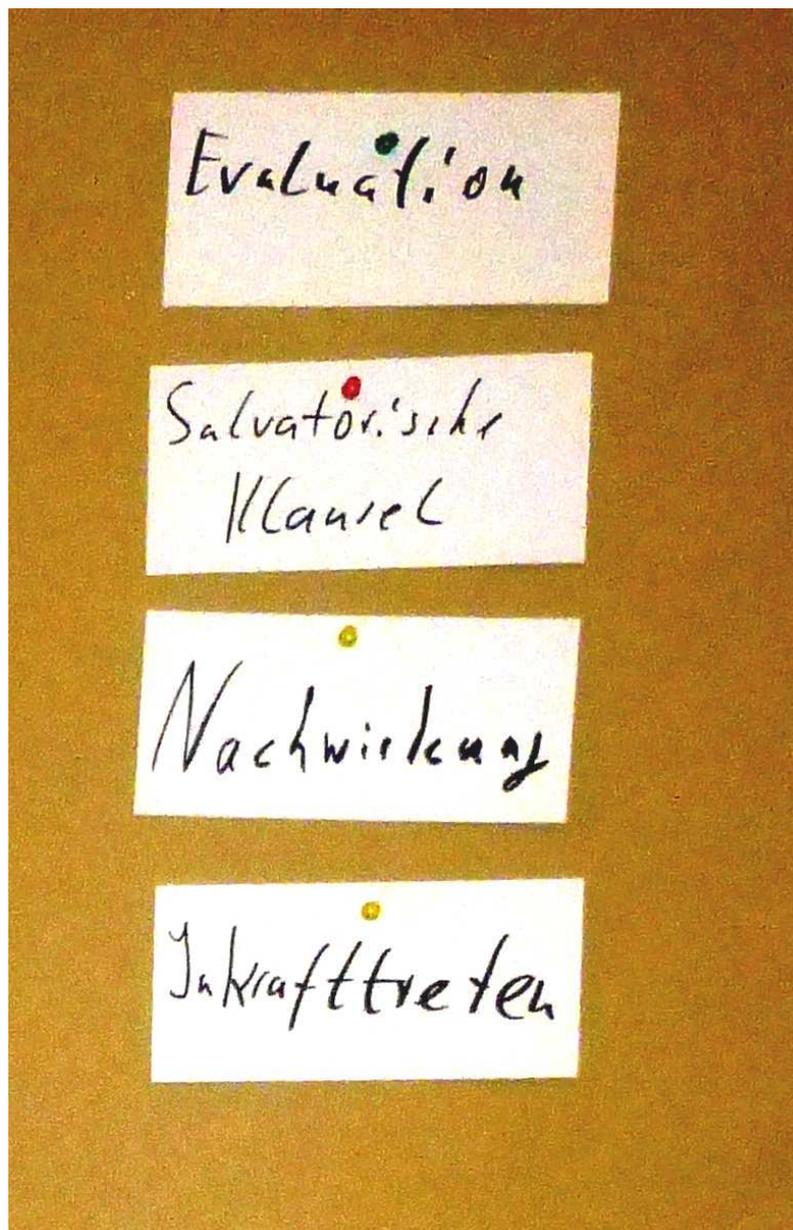


- Beschwerde recht
- Maßregelungsverbot
- Verfahren
- Betriebl. Anlaufstelle
 - Verschwiegenheitspflicht
 - Bev. ∇ → Schulung ^{→ Funktion, Aufgaben}
→ Kosten
 - Rechte + Pflichten
 - Weisungsfrei, unabhängig





Präambel
Ziele und
Absichten,
Anlass



Geltungsbereich

- betrieblich
- örtlich
- personell
- zeitlich

JOBAKTUELL

Axel Esser / Martin Wolmerath

Mobbing

Der Ratgeber für Betroffene und
ihre Interessenvertretung

7., überarbeitete Auflage 2008

ISBN 978-3-7663-3846-4

*Hinweis: Die 8. Auflage enthält den
Wortlaut eines Entwurfes
einer Betriebs-/Dienstvereinbarung
nicht mehr!*



- »Betriebsvereinbarung zur Verhinderung von Mobbing« für die Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Niedersachsen e.V. vom 15. 6. 1999 (*Wolmerath 2001*, S. 350);
- Dienstvereinbarung »über den Beschäftigtenschutz (sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung)« der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) vom 24. 4. 1998 (*Wolmerath 2001*, S. 353);
- Dienstvereinbarung der Landeshauptstadt München »für den Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz« vom 14. 10. 1997 (PersR 1998, 357);
- Dienstvereinbarung der Landeshauptstadt München »bei Mobbing und Schikane« vom 23. 11. 2000 (PersR 2001, 114), Hinweis: Diese Dienstvereinbarung ersetzt die Vereinbarung vom 14. 10. 1997;
- Dienstvereinbarung des Bezirksamtes Berlin Weißensee zur »Mobbingabwehr« (AuA 1996, 349);
- Dienstvereinbarung der Stadt Friedrichshafen »zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen Mobbing am Arbeitsplatz« vom 20. 5. 1996 (PersR 1996, 393);
- Dienstvereinbarung gegen Mobbing für das Städtische Krankenhaus Friedrichshafen vom 23. 4. 1998 (*Wolmerath 2001*, S. 358);
- Dienstvereinbarung »Anlaufstelle zur Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz« des Universitäts-Krankenhauses Eppendorf in Hamburg vom 24. 7. 1997 (AuA 1999, 165);
- Dienstvereinbarung »zum Schutze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen Mobbing am Arbeitsplatz« der Landesversicherungsanstalt Mecklenburg-Vorpommern vom 4. 11. 1997 (*Wolmerath 2001*, S. 361);
- »Dienstvereinbarung zum Schutz vor Mobbing« für das Arbeitsamt Köln vom 4. 6. 1997 (*Wolmerath 2001*, S. 364);
- »Dienstvereinbarung für ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz bei der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen« vom 14. 3. 2001 (PersR 2002, 19);
- »Rahmendienvereinbarung über den Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz in den Polizeibehörden und -einrichtungen des Landes Brandenburg« vom 11. 7. 2001 (Deutsche Polizei 2003, 14 [Angabe der Bezugsquelle]).

Hinweis:
Weitere Betriebs- und Dienstvereinbarungen finden sich im Internet, etwa unter www.sov-liserv.de.

2. Entwurf einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung

Der folgende Entwurf einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung ist als eine Anregung für den Abschluss einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung »Mobbing« gedacht. Mit seiner Hilfe soll verdeutlicht werden, dass es durchaus möglich ist, gegen das Mobbingphänomen mit einem ausgefeilten Regelwerk anzugehen. Der Entwurf erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die einzelnen Regelungen bedürfen der konkreten Ausformulierung und Anpassung an die jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten. Zudem sind die zur Anwendung gelangenden betriebsverfassungsrechtlichen bzw. personalvertretungsrechtlichen Vorschriften zu beachten.

Der Vollständigkeit halber sei der Hinweis erlaubt, dass nahezu jede Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zur Mobbingproblematik mit wenigen »Handgriffen« zu einer umfassenden Vereinbarung gegen psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz ausgebaut werden kann. Auf diese Weise findet nicht nur Mobbing Berücksichtigung. Vielmehr wird ein umfassendes Regelwerk geschaffen, das auch weitere Erscheinungsformen der psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz (z. B. Nachstellung [= »Stalking«], Denunziantentum [= »Whistleblowing«], Diskriminierung, [sexuelle] Belästigung, Benachteiligung gemäß § 1 AGG) anspricht. Betriebspartner, die diesen kleinen Schritt gehen, kommen damit gleichzeitig der sich aus § 17 Abs. 1 AGG ergebenden Verpflichtung nach, wonach Arbeitgeber und Interessenvertretung aufgefordert sind, im Rahmen ihrer Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten an der Verwirklichung des in § 1 AGG genannten Ziels (Verhinderung und Beseitigung von Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität) mitzuwirken.

Gliederung:

1. Überschrift
2. Vertragspartei
3. Präambel
4. Geltungsbereich
- 4.1 Räumlicher Geltungsbereich
- 4.2 Persönlicher Geltungsbereich
- 4.3 Zeitlicher Geltungsbereich
5. Begriffsbestimmung
6. Verhaltenskodex
7. Verbesserung des Betriebsklimas (bei Bedarf)

<p>Wortlaut</p> <p>Sie findet ferner auf alle betriebsfremden Personen Anwendung, die – aus welchem Rechtsgrund auch immer – im Betrieb tätig werden. Insofern hat die ... bei Vertragsschluss Sorge zu tragen, dass sich der jeweilige Vertragspartner verpflichtet, sich im Betrieb gemäß dieser Betriebsvereinbarung zu verhalten bzw. auf bei ihm Beschäftigte oder von ihm beauftragte Personen einzuwirken, dass sich diese im Betrieb gemäß dieser Betriebsvereinbarung verhalten. Verstöße gegen die in dieser Betriebsvereinbarung aufgestellten Verhaltensregeln sind insoweit zu sanktionieren, als der Vertragspartner auf den Verstoß hinzuweisen und im Wiederholungsfall bei der Auftragsvergabe nicht mehr zu berücksichtigen ist.</p>	<p>Erläuterung</p> <p>Da dem Betriebsrat die Legitimation fehlt, die Interessen betriebsfremder Personen wahrzunehmen, kann der persönliche Geltungsbereich nicht unmittelbar auf solche Personen erstreckt werden. Allerdings kann sich der Arbeitgeber verpflichten, Aufträge nur an solche Firmen oder Personen zu vergeben, die sich der Betriebsvereinbarung unterwerfen bzw. gemäß dieser Vereinbarung verhalten.</p>
<p>4.3 Zeitlicher Geltungsbereich</p> <p>Diese Vereinbarung tritt am ... in Kraft und gilt bis einschließlich ...</p>	<p>In einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung kann der Geltungsbereich auch in zeitlicher Hinsicht bestimmt werden. Dies ist dann sinnvoll, wenn die Geltungsdauer der Vereinbarung (z. B. aus Gründen der Erprobung) in zeitlicher Hinsicht beschränkt sein soll. Regelmäßig wird sie jedoch auf unbestimmte Zeit geschlossen, so dass nur der Zeitpunkt des Inkrafttretens zu vereinbaren ist. Gibt es keine Klausel, so tritt die Vereinbarung mit ihrer Unterzeichnung in Kraft (s. a. die Ziffer 16.).</p>
<p>5. Begriffsbestimmung</p> <p>Mit dem Wort »Mobbing« wird ein Geschehenprozess in der Arbeitswelt bezeichnet, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen</p>	<p>Obwohl das Wort »Mobbing« in aller Munde ist, wird dieser Begriff in unterschiedlichster Weise definiert. Aus diesem Grunde ist es zwingend erforderlich, eine Begriffsbestimmung vorzunehmen. Zugleich können hierdurch spätere Meinungsverschiedenheiten zwischen einzelnen Beschäftigten, Vorsetzten, Betriebsrat bzw. Personalrat</p>

<p>Wortlaut</p> <p>oder ...</p> <p>4.2 Persönlicher Geltungsbereich</p> <p>Die Vereinbarung gilt für alle Beschäftigten der ...</p> <p>4.2 Persönlicher Geltungsbereich</p> <p>Der Arbeitgeber verpflichtet sich, auf die in § 5 Abs. 2 und 3 BetrVG genannten Personen in geeigneter Weise einzuwirken, dass sich diese ebenfalls gemäß dieser Betriebsvereinbarung verhalten.</p>	<p>Erläuterung</p> <p>tungsbereich auf einige Abteilungen beschränkt werden kann. Im Bereich der Personalvertretung ist die Vorschrift des § 73 Abs. 2 BPersVG zu beachten, wonach Dienstvereinbarungen, Dienstvereinbarungen eines kleineren Bereichs vorgehen.</p> <p>Der persönliche Geltungsbereich erstreckt sich auf alle Arbeitnehmer des Betriebes einschließlich der in Heimarbeit Beschäftigten, die in der Hauptsache für den Betrieb arbeiten. Er kann auf bestimmte Arbeitnehmergruppen beschränkt werden. Vergleichbares gilt für den Bereich der Personalvertretung.</p> <p>Wenig Bedeutung haben in der Praxis bislang die folgenden zwei Aspekte erlangt, dies aus diesem Grunde kursiv gesetzt sind. Es handelt sich hierbei um Punkte, auf die sich die Arbeitgebersseite kaum einlassen wird. Gleichwohl sind der Wortlaut und die dazugehörige Erläuterung erwähnt. Dieser Aspekt bezieht sich lediglich auf die Betriebsvereinbarung: Betriebsvereinbarungen gelten nicht für den in § 5 Abs. 2 und 3 BetrVG genannten Personenkreis. Da eine Betriebsvereinbarung »Mobbing« ohne die Einbeziehung dieses Personenkreises (z. B. Leitende Angestellte) ihre Wirkungen zum Wohle aller nicht vollends entfalten kann, er von der Vereinbarung allerdings ebenso profitiert wie es die »normalen« Arbeitnehmer tun, müssen die eigentlich ausgeklammerten Personen in die Betriebsvereinbarung »Mobbing« einbezogen werden. Dies kann allerdings nur über einen Umweg erreicht werden, indem sich der Arbeitgeber zu einer bestimmten Einwirkung auf den in § 5 Abs. 2 und 3 BetrVG genannten Personenkreis verpflichtet.</p>
--	--

Wortlaut	Erläuterung
<ul style="list-style-type: none"> ■ (sexuelle) Belästigungen; ■ Diskriminierungen. 	
<p>6. Verhaltenskodex</p>	<p>Unter der Überschrift »Verhaltenskodex« sind die Verhaltensanforderungen niederzulegen, denen sich jeder-mann (s. Ziffer 4.2) zu unterwerfen hat. Bei der Ausgestaltung dieser Bestim-mungen ist die Phantasie der Betriebspar-teien gefragt: Wie soll das gewünschte Verhalten am Arbeitsplatz aussehen, wie sollen Menschen am Arbeitsplatz miteinander umgehen?</p>
<p>Soziale Umgangsformen beinhalten, dass jedermann Mitsprachen in der gleichen Weise behandelt, wie er es von diesen erwartet. Hierzu gehört un-ter anderem, dass Probleme am Ar-beitsplatz (z. B. Ärger mit Arbeitskolle-gen, nicht gerechtfertigte Rügen durch Vorgesetzte) angesprochen sowie mög-liche Wege zur Lösung des jeweiligen Problems gemeinsam gesucht und be-schritten werden. Verhaltensweisen, die geeignet sind, andere zu verletzen bzw. in ihrem Ansehen herabzusetzen und somit in Mobbing enden können, sind zu unterlassen.</p> <p>Es ist zu beachten, dass alle im Betrieb bzw. in der Dienststelle tätigen Per-sonen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, ins-besondere dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Her-kunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behin-derung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung, oder wegen ihres Ge-schlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt. Die freie Entfaltung der Persönlichkeit ist zu schützen und zu fördern.</p>	<p>Diese Bestimmung entspricht dem Wortlaut des § 75 BetrVG, der nur den Betriebsrat und den Arbeitgeber ver-pflichtet. Entsprechendes gilt gemäß § 67 Abs. 1 BPersVG für den Bereich des Personalvertretungsrechts. Durch eine entsprechende Aufnahme in die Vereinbarung wird eine Bindung des von ihr erfassten Personenkreises er-reicht.</p>
<p>7. Verbesserung des Betriebsklimas (bei Bedarf)</p>	<p>Mobbing und Betriebsklima stehen zu-einander in einem gewissen Span-nungsverhältnis. Mobbing kann zum ei-nen das Betriebsklima verschlechtern, zum anderen kann ein schlechtes Be-triebsklima Mobbing begünstigen. Ist</p>
<p>Die Betriebsparteien kommen darin überein, dass das allgemeine Betriebs-klima/das Betriebsklima in der Abtei-lung ... verbesserungswürdig ist. Um dies zu erreichen werden folgende Maßnahmen durchgeführt: ... (Beispiel)</p>	

Wortlaut	Erläuterung
<p>ungebremsster Verlauf für die Betroffe-nen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesund-heit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Ar-beitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.</p>	<p>und Arbeitgeber bzw. Dienststellenlei-ter, die auf einem unterschiedlichen Verständnis von »Mobbing« beruhen, vermieden werden. Verhaltensweisen und Umgangsformen, die nicht unter »Mobbing« zu subsumieren sind, kön-nen als unerwünschte »mobbingglei-che« Handlungen mit in die Verein-barung einbezogen werden. Dies bietet sich dann an, wenn kein umfassendes Regelungswork gewünscht ist. Wichtig ist zu bedenken, dass die Betriebspar-teien in der Definition dessen, was un-ter dem Begriff »Mobbing« im Sinne der Vereinbarung zu verstehen ist, frei sind. Sie können sich mithin eine eige-ne Begriffsbestimmung geben.</p> <p>Soweit ein umfassendes Regelungs-work gewünscht wird, sollten an dieser Stelle diejenigen Begriffe definiert und mit beispielhaften Handlungen bzw. Verhaltensweisen versehen werden, die ebenfalls von dieser Vereinbarung umfasst sein sollen (z. B. Nachstellung, sexuelle Belästigung, Diskriminierung). Die Definition der Begriffe kann sich da-bei an den gesetzlichen Vorgaben ori-entieren (z. B. § 3 Abs. 4 AGG für die se-xuelle Belästigung, § 75 Abs. 1 BetrVG für die Diskriminierung, § 238 Abs. 1 StGB für die Nachstellung).</p>
<p>Mobbing setzt sich aus zahlreichen ein-zelnen Mobbinghandlung zusammen, die nicht abschließend aufgezählt wer-den können. Aus diesem Grunde han-delt es sich bei der nachfolgenden Auf-zählung möglicher Mobbinghandlun-gen nur um Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Manipulation von Arbeitsergebnis-sen; ■ Ignorieren der Anwesenheit von Per-sonen; ■ Verweigerung des Grußes; ■ sexuelle Belästigungen; ■ ständiges Abwerten religiöser, politi-scher und/oder weltanschaulicher Überzeugungen; ■ andauerndes Diskriminieren von Per-sonen (z. B. wegen ihres Aussehens, ihrer Herkunft). 	<p>Soweit ein umfassendes Regelungs-work gewünscht wird, sollten an dieser Stelle diejenigen Begriffe definiert und mit beispielhaften Handlungen bzw. Verhaltensweisen versehen werden, die ebenfalls von dieser Vereinbarung umfasst sein sollen (z. B. Nachstellung, sexuelle Belästigung, Diskriminierung). Die Definition der Begriffe kann sich da-bei an den gesetzlichen Vorgaben ori-entieren (z. B. § 3 Abs. 4 AGG für die se-xuelle Belästigung, § 75 Abs. 1 BetrVG für die Diskriminierung, § 238 Abs. 1 StGB für die Nachstellung).</p>
<p>Auch wenn es sich bei den folgenden Verhaltensweisen im Einzelfall nicht um Mobbing handelt, werden diese wegen ihrer negativen Auswirkungen mit Mobbing gleichgesetzt und als sol-che behandelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ rassistische sowie ausländerfeind-liche Bemerkungen; 	

<p>Wortlaut</p> <p>9.2 Ermittlung des Sachverhalts</p> <p>Nachdem der Fairnessbeauftragte von einer Konfliktsituation Kenntnis erlangt hat, führt er eine Klärung des Sachverhalts und eine erste Analyse durch, die Klärungs- und Sonderungsgespräche beinhalten.</p> <p>9.3 Versuch der Schlichtung</p> <p>Sofern die Bereitschaft zu einer einvernehmlichen Konfliktlösung zu erkennen ist, leitet und moderiert der Fairnessbeauftragte Gespräche zwischen den betroffenen Personen. Auf Verlangen einer oder beider Seiten finden diese Gespräche im Beisein des Betriebs- bzw. Personalrats und/oder Arbeitgebers/Dienststellenleiters bzw. von Vorgesetzten statt. Sofern eine einvernehmliche Konfliktlösung erzielt wird, ist diese dem Betriebs- bzw. Personalrat und dem Arbeitgeber bzw. Dienststellenleiter mitzuteilen, damit diese bei Bedarf in der erforderlichen Weise tätig werden können. Sofern eine einvernehmliche Konfliktlösung nicht möglich oder nicht zu erwarten ist, ist in das Konfliktlösungsverfahren gemäß der Ziffer 9.4 einzusteigen.</p>	<p>Erläuterung</p> <p>bzw. Personalrat aktiv; wann finden Gespräche mit dem Betroffenen, wann mit dem Beschuldigten statt; wann gibt es ein Gespräch mit allen Beteiligten? Soweit es einen Fairnessbeauftragten (s. Ziffer 12.) gibt, ist zu regeln, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Weise er in das Konfliktlösungsverfahren einbezogen werden soll. Vergleichbares gilt für die Einschaltung externer Personen (z. B. Ärzte, Psychologen, Selbsthilfegruppen).</p>
--	--

<p>Wortlaut</p> <p>8. Maßnahmen gegen Mobbing</p> <p>Zu den erforderlichen Maßnahmen gegen Mobbing gehört sowohl die Aufklärung der unter den Geltungsbereich dieser Vereinbarung fallenden Personen (s. Ziffern 4., 13.) als auch die Beilegung betrieblicher Mängel und Engpässe im Arbeitsablauf sowie der Arbeitsorganisation, die erfahrungsgemäß leicht zu persönlichen Auseinandersetzungen führen können. Zur Lösung von akuten Mobbingkonflikten werden die Maßnahmen gemäß der Ziffern 9.3 und 9.4 dieser Vereinbarung zur Anwendung gebracht. Hier gilt das Prinzip, dass zunächst immer nach einvernehmlichen Lösungen gesucht werden muss. Ein personenbezogener Konflikt ist in einem sachlich zu lösenden Konflikt zu überführen. Ist die Mobbing betreibende Person auch nach intensiven Bemühungen, eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen, nicht willens, von Mobbing abzulassen, sind die Verhängung betrieblicher Sanktionen gemäß der Ziffer 11. dieser Vereinbarung sowie die Einleitung rechtlicher Schritte durch die Arbeitgeberseite in Erwägung zu ziehen.</p> <p>9. Konfliktlösungsverfahren</p> <p>9.1 Unterrichtung des Fairnessbeauftragten</p> <p>Der Fairnessbeauftragte (s. Ziffer 12.) ist über Konflikte und Problemsituationen, die Mobbing sind oder sein können, unverzüglich zu informieren.</p>	<p>Erläuterung</p> <p>das Betriebsklima verbesserungswürdig, sollten geeignete Maßnahmen zur Verbesserung desselben vereinbart werden, um im konkreten Einzelfall vielleicht die entscheidende Ursache für Mobbing am Arbeitsplatz auszuschaten.</p> <p>Die Maßnahmen, die zur Bekämpfung bzw. Vermeidung von Mobbing in Betracht kommen können, werden hier in allgemeiner Form beschrieben, an anderer Stelle ausführlich (vgl. Ziffern 9.-14.) niedergelegt.</p> <p>Das Verfahren der Konfliktlösung kann unterschiedlich ausgestaltet werden: wann wird der Arbeitgeber bzw. Dienststellenleiter, wann wird der Betriebs-</p>
--	--

Anhang	Erläuterung	Erläuterung
<p>Wortlaut</p> <p>9.4 Einberufung der Konfliktlösungskommission</p>	<p>Die Konfliktlösungskommission bietet die Möglichkeit, betriebsintern zu einer einvernehmlichen Lösung des Konflikts unter Ausschaltung etwaiger Sanktionen zu gelangen. Damit am Ende der Arbeit dieser Kommission ein Ergebnis erzielt werden kann, darf diese nicht unendlich lange tagen. Bereits bei der Arbeitsaufnahme muss für jeden Beteiligten klar erkennbar sein, dass die Kommission nur begrenzt tagt und dass sie selbst über geeignete Maßnahmen zur Beendigung des Konflikts befinden kann.</p>	<p>Wenn eine einvernehmliche Lösung des Konflikts nicht möglich oder eine solche nicht zu erwarten ist, ist die Konfliktlösungskommission von dem Fairnessbeauftragten (s. Ziffer 12.) einzuberufen. Der Fairnessbeauftragte sitzt dieser Kommission vor, die aus den betroffenen Personen sowie je einem Vertreter des Arbeitgebers sowie des Betriebsrats bzw. der Dienststellenleitung sowie des Personalrats besteht.</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Konfliktlösungskommission findet sich zu maximal drei Gesprächsrunden ein, die in einem zeitlichen Abstand von jeweils maximal vier Wochen durchgeführt werden sollen. Ziel der Kommission ist die Lösung des Konflikts. Dieses Ziel muss spätestens am Ende der dritten Gesprächsrunde erreicht sein. In der ersten Gesprächsrunde können die betreffenden Personen ihre Auffassungen zu dem Konflikt äußern. Beide haben das Recht, ihre eigene Sichtweise im erforderlichen Maße zu schildern. Der Fairnessbeauftragte referiert gegebenenfalls die Ergebnisse eigener Recherchen und unterbreitet einen Vorschlag zur Konfliktlösung. Ferner zeigt er mögliche Konsequenzen und Sanktionen auf. In der zweiten Gesprächsrunde wird, aufbauend auf der ersten Gesprächsrunde, versucht, eine einvernehmliche Lösung des Konflikts zu erzielen. Sofern eine solche nicht gefunden werden kann, sind konkrete Konsequenzen und Sanktionen für den Fall anzudrohen, dass weiterhin Mobbing betrieben wird. Können auch in der dritten Gesprächsrunde einvernehmliche
<p>Wortlaut</p> <p>Lösungen nicht erzielt werden, beschließt die Kommission geeignete Maßnahmen mit der Mehrheit ihrer anwesenden Mitglieder. Diese sind, soweit erforderlich, von dem Arbeitgeber bzw. Dienststellenleiter unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte des Betriebs- bzw. Personalrats umzusetzen.</p>	<p>10. Hilfe für Mobbingbetroffene</p> <p>Jeder, der sich Mobbingangriffen ausgesetzt fühlt, kann sich während der Arbeitszeit unter Fortzahlung seines Entgeltes an den Fairnessbeauftragten wenden und dessen um Hilfe ersuchen. Hierzu stehen dem Mobbingbetroffenen die Sprechstunden des Fairnessbeauftragten zur Verfügung. Der Fairnessbeauftragte hält Anschriften von Selbsthilfegruppen, Einrichtungen, außerbetrieblichen Beratungsstellen, Ärzten, Rechtsanwälten ... bereit. Bei Bedarf begleitet er den Mobbingbetroffenen zu den zuvor genannten Anlaufstellen.</p>	<p>11. Sanktionen (bei Bedarf)</p> <p>Konflikte sind zu lösen, ohne dass es der Sanktion des Verhaltens Einzelner oder Mehrerer bedarf. Soweit sich jemand bewusst über die in dieser Vereinbarung niedergelegten Verhaltensanforderungen hinwegsetzt, ist er vom Arbeitgeber bzw. Dienststellenleiter im Beisein des Betriebs- bzw. Personalrats unverzüglich auf sein Verhalten anzusprechen und von diesem aufzufordern, das beanstandete Verhalten einzustellen. Bei diesem Gespräch ist auf mögliche Sanktionen hinzuweisen. Setzt der Betroffene sein Verhalten weiter fort, so ist er nach Aufklärung des konkreten Sachverhalts und nach erfolgter Anhörung des Betriebs-</p>
<p>Erläuterung</p>	<p>Mobbingbetroffene befinden sich in einer Konfliktsituation, in der sie der Hilfe bedürfen. Daher ist es wichtig, diesen Punkt speziell in der Vereinbarung anzusprechen.</p>	<p>Ob die Vereinbarung auch Bestimmungen über Sanktionsmittel und die Sanktion von Mobbinghandlungen beinhaltet, muss die Betriebspartei für sich entscheiden. Häufig dürfte die Verhängung von Sanktionsmitteln das letzte Mittel sein, um Schlimmeres zu verhindern. Wichtig ist zu bedenken, dass viele betriebliche Sanktionsmittel auch ohne Aufnahme in der Vereinbarung verhängt werden können. Andere, wie etwa die Betriebsbuße, müssen hingegen speziell geregelt werden. Mit Hilfe der Betriebsvereinbarung besteht die Möglichkeit, dem Betriebsrat über das Betriebsverfassungsgesetz hinausgehende Mitwirkungsrechte ein-</p>

Wortlaut	Erläuterung
<p>bzw. Personalrats schriftlich abzumahn- nen. Dem Betriebs- bzw. Personalrat ist eine Kopie der Abmahnung auszuhän- digen. Ändert der Betroffene sein Ver- halten auch nach erfolgter Abmahnung nicht, so kann er wiederholt abgemahnt und bei Bedarf versetzt werden. Not- falls ist eine verhaltensbedingte frist- gemäße oder fristlose Kündigung aus- zusprechen. Die Notwendigkeit der Ver- hängung einer Sanktion schließt die Beachtung der (betriebsverfassungsgesetz- bzw. personalvertretungsrechtlichen) Beteiligungsrechte des Betriebs- bzw. Personalrats nicht aus.</p> <p>12. Fairnessbeauftragter</p>	<p>zuräumen (z. B. Anhörung vor Aus- spruch einer Abmahnung, Aushändi- gung einer Kopie der Abmahnung). Ei- ne solche Möglichkeit besteht im Be- reich des Personalvertretungsrechts wegen der Regelung des § 73 Abs. 1 BersVG nicht. Die betrieblichen Sank- tionsmittel stehen – somit zugelassen – neben den staatlichen Sanktionsmög- lichkeiten und sind von diesen unab- hängig. Die Verhängung einer betriebli- chen Sanktion hat z. B. keinen Einfluss auf ein Strafverfahren.</p> <p>Um Mobbingbetroffenen den Weg zum »Mobbingbeauftragten« zu erleichtern sowie möglichen Ängsten, Vorurteilen und Hemmschwellen entgegenzuwir- ken, schlagen wir vor, einen eher neu- tralen Begriff wie den des »Fairness- beauftragten« zu wählen.</p> <p>Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ei- nen betrieblichen Fairnessbeauftragten zu installieren. Es kann sich bei ihm um einen Externen, um einen Internen oder um ein Mitglied des Betriebs- bzw. Per- sonalrats handeln. Der Externe kann auf der Arbeitgeberseite oder als Beauf- tragter des Betriebs- bzw. Personalrats tätig sein. Der Fairnessbeauftragte kann mit weitreichenden Kompetenzen, aber auch nur mit äußerst beschränkten Handlungsmöglichkeiten ausgestattet sein. So kann er durchaus auch als Be- schwerdestelle im Sinne des § 13 AGG ausgestaltet werden. Demzufolge kommt diesem Regelungspunkt eine nicht zu unterschätzende Rolle zu.</p>
<p>Der ... wird mit Wirkung vom ... zum betrieblichen Fairnessbeauftragten be- stellt. Seine Arbeitszeit beträgt ... Stun- den/Woche. Soweit erforderlich, kann sie auf bis zu ... Stunden/Woche auf- gestockt werden.</p> <p>oder</p> <p>Es wird bis spätestens zum ... die Stelle eines betrieblichen Fairnessbeauf- tragten eingerichtet. Hierzu hat der Arbeit- geber bzw. Dienststellenleiter Folgen- des zu veranlassen:</p> <p>...</p>	<p>Sämtliche Bewerbungsunterlagen sind dem Betriebs- bzw. Personalrat vorzule-</p>

Wortlaut	<p>Erläuterung</p> <p>gedachten Funktionen. Erst wenn geklärt ist, welche Funktionen er im Betrieb bzw. in der Dienststelle haben soll, können seine Aufgaben definiert werden.</p> <p>2. Durchführung von regelmäßig stattfindenden Sprechstunden (mindestens eine Sprechstunde pro Woche);</p> <p>3. Betreuung eines »Kummerkastens«;</p> <p>4. Beratung und Unterstützung von Mobbingbetroffenen bei der Lösung ihrer Probleme;</p> <p>5. Durchführung und Leitung von Gesprächen zur Konfliktlösung;</p> <p>6. Einberufung und Leitung der Konfliktlösekommission;</p> <p>7. Fachlicher Austausch mit externen Mobbingeinrichtungen;</p> <p>8. ...</p> <p>12.4 Rechte</p> <p>Der Fairnessbeauftragte hat einen Anspruch auf umfassende Unterrichtung über alle Konfliktsituationen im Betrieb bzw. in der Dienststelle sowohl durch den Arbeitgeber bzw. Dienststellenleiter als auch durch den Betriebs- bzw. Personalrat. Er hat ein Zutrittsrecht zu allen Arbeitsplätzen und kann mit jedem Mann während der Arbeitszeit Gespräche führen. Der Fairnessbeauftragte kann sowohl dem Arbeitgeber bzw. Dienststellenleiter als auch dem Betriebs- bzw. Personalrat Maßnahmen zur Konfliktlösung unterbreiten.</p> <p>12.5 Materielle Ausstattung</p> <p>Der Fairnessbeauftragte erhält folgende materielle Ausstattung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schreibkraft, Sekretariatskraft; - verschließbares Büro; - verschließbare Büromöbel; - PC oder Laptop; <p>Um überhaupt tätig werden zu können, benötigt der Fairnessbeauftragte ein Mindestmaß an materieller Ausstattung. Hierzu gehört insbesondere ein eigenes Büro, um ungestört Sprechstunden und Gespräche führen zu können.</p>
----------	---

250

Wortlaut	<p>Erläuterung</p> <p>nen. Die räumliche Trennung vom Betriebs- bzw. Personalratsbüro ist sinnvoll, um nicht mit dem Betriebs- bzw. Personalrat gleichgesetzt oder sogar verwechselt zu werden. Welche materielle Ausstattung der Fairnessbeauftragte benötigt, ist von den örtlichen Gegebenheiten, den finanziellen Möglichkeiten sowie der konkreten betrieblichen Situation abhängig.</p> <p>Die Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen ist ebenso wie das Lesen der einschlägigen Lektüre notwendige Voraussetzung für die Tätigkeit des Fairnessbeauftragten. Soweit er nicht dem Betriebs- bzw. Personalrat angehört, ist sicherzustellen, dass ihm die Möglichkeit eingeräumt wird, auf Kosten des Arbeitgebers bzw. der Dienststelle derartige Veranstaltungen zu besuchen. Mehrere Möglichkeiten der Ausgestaltung sind denkbar. Insbesondere die Kostentragung des Arbeitgebers bzw. der Dienststelle muss geregelt werden, da insbesondere die Begleichung von Seminargebühren regelmäßig Gegenstand von Streitigkeiten ist.</p>
12.6 Qualifizierung	<p>Um eine sachgerechte Ausübung seiner Tätigkeit auf Dauer gewährleisten zu können, hat sich der Fairnessbeauftragte einer Supervision zu unterziehen und in geeigneter Weise fortzubilden.</p>
	<p>Die Kosten hierfür sind vom Arbeitgeber bzw. von der Dienststelle zu tragen. Dem Arbeitgeber/Betriebsrat bzw. Dienststellenleiter/Personalrat ist die Teilnahme an Supervisions-, Schulungs- und Bildungsmaßnahmen anzuzeigen. Für die Teilnahme an Schulungs- und Bildungsmaßnahmen wird dem Fairnessbeauftragten ein Betrag in Höhe von ... €/Jahr zur Verfügung gestellt; über den er frei verfügen kann. Nicht in Anspruch genommene Gelder sind auf das folgende Kalenderjahr zu übertragen.</p> <p>oder</p>

251

Anhang	Entwurf einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung
<p>Wortlaut</p> <p>Hinsichtlich der Teilnahme an Schulungs- und Bildungsmaßnahmen finden § 37 Abs. 6, Abs. 7 BetrVG bzw. § 46 Abs. 6, Abs. 7 BPersVG entsprechende Anwendung.</p> <p>12.7 Kostentragung</p> <p>Sämtliche durch die Tätigkeit des Fairnessbeauftragten entstehenden Kosten trägt der Arbeitgeber bzw. die Dienststelle.</p> <p>13. Information der Belegschaft</p> <p>Über Abschluss, Anlass, Zweck und Inhalt dieser Vereinbarung ist die Belegschaft auf einer Betriebs- bzw. Personalversammlung zu informieren. Zu dieser Versammlung wird der Betriebs- bzw. Personalrat einen Referenten/iden ... hinzuziehen, der über das Thema »Mobbing« sprechen und Fragen der Teilnehmer beantworten wird.</p> <p><i>Der Arbeitgeber verpflichtet sich, die in § 5 Abs. 2 und 3 BetrVG genannten Personen in geeigneter Weise über Abschluss, Anlass, Zweck und Inhalt dieser Vereinbarung zu informieren.</i></p> <p>Die Vereinbarung wird im Betrieb bzw. in der Dienststelle an folgenden Orten ausgehängt: ...</p> <p>Jeder Beschäftigte erhält eine Kopie der Vereinbarung. Neue Beschäftigte erhalten diese bei der Aufnahme ihrer Tätigkeit.</p> <p>14. Sensibilisierung und Qualifizierung der Beschäftigten</p> <p>Alle im Betrieb bzw. in der Dienststelle tätigen Personen sind durch geeignete</p>	<p>Erläuterung</p> <p>Diese Bestimmung dient der Klarheit und kann Rechtsstreitigkeiten vermeiden helfen.</p> <p>Da die Vereinbarung Wirkungen für die Beschäftigten entfaltet, ist es ratsam, diese möglichst umfassend über die Motive für den Abschluss, die beabsichtigten Ziele sowie den Inhalt der Vereinbarung zu informieren. Nirgendwo kann dies besser erfolgen als auf einer Betriebs- bzw. Personalversammlung. Insbesondere die Einladung eines Referenten, der über Mobbing informiert, kann zur Sensibilisierung der Beschäftigten beitragen.</p> <p><i>Entsprechendes gilt für den Bereich der Privatwirtschaft für die in § 5 Abs. 2 und 3 BetrVG genannten Personen.</i></p> <p>Diese Bestimmung gewährleistet, dass jedermann von der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung Kenntnis nehmen kann.</p> <p>Die Aushändigung einer Kopie der Vereinbarung trägt dazu bei, dass sie bei den Beschäftigten nicht in Vergessenheit geraten und von diesen bei Bedarf zu jeder Zeit gelesen werden kann.</p> <p>Arbeitgeberseite, Vorgesetzte und Beschäftigte müssen in gleicher Weise für</p>
<p>Wortlaut</p> <p>Maßnahmen, die von dem Fairnessbeauftragten (s. Ziffer 12.) vorbereitet und unter seiner Leitung durchgeführt werden, für die Mobbing-Problematik zu sensibilisieren. Ferner sind sie in geeigneter Weise zu qualifizieren und damit in die Lage zu versetzen, Konflikte im Betrieb bzw. in der Dienststelle offen, fair und konstruktiv unter Vermeidung von Mobbing zu lösen.</p>	<p>Erläuterung</p> <p>Mobbing sensibilisiert werden. Sie müssen erfahren, was Mobbing ist, welche Folgen Mobbing haben kann und wie Konflikte unter Ausschaltung von Mobbing gelöst werden können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Bemühungen der Betriebsparteien ins Leere laufen, da die im Betrieb bzw. in der Dienststelle tätigen Personen die Vereinbarung nicht mittragen. Die Information der Beschäftigten (s. Ziffer 13.) ist der erste Schritt zur Sensibilisierung.</p>
<p>15. Rechte der Beschäftigten</p> <p>Jede im Betrieb bzw. in der Dienststelle tätige Person hat das Recht, sich während der Arbeitszeit unter Fortzahlung der Vergütung bei dem Fairnessbeauftragten über diese Vereinbarung zu informieren, hierzu Fragen zu stellen und sich über Benachteiligungen, Schikane, Belästigungen, Verunglimpfungen etc. zu beschweren. Hierzu soll er die Sprechstunden des Fairnessbeauftragten aufsuchen.</p> <p>Zeiten, die dazu verwendet werden, um Konflikte am Arbeitsplatz zu lösen, werden wie Arbeitszeit behandelt und entsprechend vergütet.</p>	<p>§ 39 Abs. 3 BetrVG bestimmt, dass die Sprechstunde des Betriebsrats ohne Minderung des Arbeitsentgelts besucht werden kann. Eine solche Regelung gibt es hinsichtlich der Sprechstunde des Fairnessbeauftragten nicht. Aus diesem Grunde ist diese Regelung erforderlich.</p> <p>Um Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat bzw. Dienststellenleiter und Personalrat vorzubeugen, ist es ratsam, die Entgeltfortzahlung zu regeln.</p>
<p>16. Inkrafttreten, Kündigung, Nachwirkung</p> <p>Diese Vereinbarung tritt am ... in Kraft und kann mit einer Frist von ... Monaten zum Jahresabschluss, erstmals zum 31.12. gekündigt werden.</p>	<p>Wird ein Zeitpunkt des Inkrafttretens nicht vereinbart, so tritt die Vereinbarung mit ihrer Unterzeichnung in Kraft. Wird die Vereinbarung nicht befristet abgeschlossen (s. a. Ziffer 4.3.), so kann sie gekündigt werden. Die Betriebsparteien können vereinbaren, dass dies erstmals zu einem bestimmten Zeitpunkt möglich sein soll.</p> <p>Manchmal sind es nur recht unbedeutende Motive, die eine Partei dazu be-</p>

Wortlaut	spricht dem des Einigungsstellenverfahrens gemäß §§ 76, 76a BetrVG bzw. § 71 BPersVG.	Erläuterung	tung dieser Bestimmung machen, das- to effektiver wird die Schlichtungsstelle arbeiten können. Wer sich bereits vor Abschluss der Vereinbarung Gedanken über den Vorsitzenden der Schlich- tungsstelle macht; beugt späteren Streitigkeiten über die Besetzung des Vorsitzes der Schlichtungsstelle vor. Es entspricht rechtsstaatlichen Grund- sätzen, Entscheidungen der Schlich- tungsstelle gerichtlich überprüfen zu lassen (s. a. § 76 Abs. 5 Satz 4 BetrVG). Die Kostenbestimmung entspricht dem § 76a Abs. 1 BetrVG.
19. Salvatorische Klausel	Sind einzelne Bestimmungen dieser Vereinbarung unwirksam, so berührt dies nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen dieser Vereinbarung. Im Falle der Unwirksamkeit einer oder mehrerer Bestimmungen werden die Parteien eine der unwirksamen Rege- lung möglichst nahekommende rechts- wirksame Ersatzregelung treffen.	19. Salvatorische Klausel	Gelegentlich kommt es vor, dass einzel- ne Bestimmungen einer Vereinbarung unwirksam sind. Mit der salvatorischen Klausel wird klargestellt, dass die Ver- einbarung mit Ausnahme dieser un- wirksamen Regelungen weiter Gültig- keit besitzt. Unwirksame Bestimmungen sind durch wirksame Regelungen zu ersetzen.
20. Datum, Unterschriften	Um wirksam werden zu können, bedarf es der Unterzeichnung der Verein- barung durch die Betriebspartner. Die Datumsangabe ist für das Inkrafttreten der Vereinbarung von Bedeutung, so- fern nicht hierzu eine Regelung (s. Zif- fern 4.3, 16.) getroffen wurde.	20. Datum, Unterschriften	Um wirksam werden zu können, bedarf es der Unterzeichnung der Verein- barung durch die Betriebspartner. Die Datumsangabe ist für das Inkrafttreten der Vereinbarung von Bedeutung, so- fern nicht hierzu eine Regelung (s. Zif- fern 4.3, 16.) getroffen wurde.

Wortlaut	sichtigt, die Schlichtungsstelle (s. Ziffer 18.) anzurufen, damit diese über den Kündigungsgrund tagen und Lösungen finden kann, die den Ausspruch der Kündigung enbetriebllich machen. Die gekündigte Vereinbarung wirkt so lange nach, bis sie durch eine neue Ver- einbarung abgelöst wird. Von der Nachwirkung werden auch solche Per- sonen erfasst, die erst nach erfolgter Kündigung dieser Vereinbarung in den Betrieb bzw. in die Dienststelle eintre- ten bzw. tätig werden.	Erläuterung	wegen, eine Vereinbarung zu kündigen. Mit Hilfe eines Vorschaltverfahrens kann der Ausspruch einer Kündigung im Einzelfall verhindert werden. Damit alle Bestimmungen der Verein- barung so lange weitergelten, bis sie durch andere abgelöst werden, ist eine Nachwirkung der Vereinbarung zu ver- einbaren.
17. Umsetzung und Fortschreibung der Vereinbarung	Die Betriebsparteien versäumen es häufig, abgeschlossene Vereinbarun- gen in die Praxis umzusetzen. Sie sind häufig der Ansicht, dass sie bereits mit dem Abschluss der Vereinbarung alles Notwendige getan haben. Die Verein- barung darf nicht in Vergessenheit ge- raten und muss, um auch in Zukunft noch von Bedeutung sein zu können, bei Bedarf überarbeitet und aktualisiert werden.	17. Umsetzung und Fortschreibung der Vereinbarung	Die Betriebsparteien versäumen es häufig, abgeschlossene Vereinbarun- gen in die Praxis umzusetzen. Sie sind häufig der Ansicht, dass sie bereits mit dem Abschluss der Vereinbarung alles Notwendige getan haben. Die Verein- barung darf nicht in Vergessenheit ge- raten und muss, um auch in Zukunft noch von Bedeutung sein zu können, bei Bedarf überarbeitet und aktualisiert werden.
18. Meinungsverschiedenheiten	Es ist nicht auszuschließen, dass es bei der Umsetzung der Vereinbarung zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den Betriebsparteien kommt. Diese Klä- ren zu helfen, ohne dass sofort die Kün- digung der Vereinbarung ausgespro- chen wird, ist die Aufgabe der Schlich- tungsstelle.	18. Meinungsverschiedenheiten	Es ist nicht auszuschließen, dass es bei der Umsetzung der Vereinbarung zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den Betriebsparteien kommt. Diese Klä- ren zu helfen, ohne dass sofort die Kün- digung der Vereinbarung ausgespro- chen wird, ist die Aufgabe der Schlich- tungsstelle.
	Diese ist der Einigungsstelle (vgl. § 76, 76a BetrVG; § 71 BPersVG) nachgebil- det. Auch hier gilt: Je mehr Mühe sich die Betriebsparteien bei der Ausgestal-		Diese ist der Einigungsstelle (vgl. § 76, 76a BetrVG; § 71 BPersVG) nachgebil- det. Auch hier gilt: Je mehr Mühe sich die Betriebsparteien bei der Ausgestal-

Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz – Handlungsmöglichkeiten des Personalrats

Psychosoziale Belastungen – auch „Psychische Belästigungen“ genannt – sind weit verbreitet. Unter ihnen werden solche Belastungen verstanden, die durch den sozialen Kontakt mit anderen Menschen am Arbeitsplatz auftreten.¹⁾ Sie stellen eine Unterform der Psychischen Belastungen dar, die sämtliche negative Auswirkungen der Arbeitsumstände auf das seelische Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz umfassen (z. B. Zugluft, Arbeitstempo, Angst vor Arbeitsplatzverlust).²⁾

Erscheinungsformen der psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz sind hauptsächlich die Diskriminierung, die sexuelle Belästigung sowie das Mobben von Beschäftigten. Dass solche Belästigungen für den davon Betroffenen mit weitreichenden Konsequenzen und Gefahren verbunden sein können, ist spätestens seit der Auseinandersetzung mit der Mobbingproblematik in den Betrieben und Dienststellen bekannt; psychosomatische Störungen sowie Erkrankungen, ungerechte Versetzungen, nicht gerechtfertigte Kündigungen und selbst der Suizid von Betroffenen können die Folgen von Mobbing sein.

Dienstvereinbarungen

In zahlreichen Dienststellen haben sich Personalrat und Dienststellenleitung bereits der Mobbingproblematik angenommen und Maßnahmen zur Begegnung dieses Phänomens ergriffen. Viele Dienstvereinbarungen wurden geschlossen, einige aufgrund gesammelter Erfahrungen schon fortgeschrieben. Beispielsweise sind folgende Dienstvereinbarungen genannt:³⁾

– Dienstvereinbarung der Stadt Friedrichshafen „zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen Mobbing am Arbeitsplatz“ vom 20. 5. 1996;⁴⁾

– Dienstvereinbarung der Landeshauptstadt München „für den Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz“ vom 14. 10. 1997;⁵⁾

– „Dienstvereinbarung bei Mobbing und Schikane“ der Landeshauptstadt München vom 23. 11. 2000 (als Ergebnis der Evaluierung der Dienstvereinbarung vom 14. 10. 1997).⁶⁾

Dass der Personalrat im Zusammenhang mit der Bewältigung der Mobbingproblematik ein Mitbestimmungsrecht hat, wird heute nicht mehr in Zweifel gezogen. Mobbing tangiert die Mitbestimmungsrechte des Personalrats aus § 75 Abs. 3 Ziffer 15 BPersVG („Regelung der Ordnung in der Dienststelle und des Verhaltens der Beschäftigten“) sowie gemäß § 75 Abs. 3 Ziffer 11 BPersVG („Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsbeschädigungen“). Soweit der Personalrat sein Mitbestimmungsrecht im Zusammenhang mit dem Mobbingphänomen geltend macht, sollte er sich auf beide Anspruchsgrundlagen stützen. Er kann dann nicht Gefahr laufen, sich gegebenenfalls auf das „schwächere“ Mitbestimmungsrecht des § 75 Abs. 3 Ziffer 15 BPersVG zu berufen, das ihm einen engeren Gestaltungsspielraum eröffnet, als dies bei § 75 Abs. 3 Ziffer 11 BPersVG der Fall ist.⁷⁾

Da es sich bei Mobbing – wie bereits eingangs erwähnt – nur um eine Erscheinungsform der psychosozialen Belastun-

gen am Arbeitsplatz handelt, muss entsprechendes zwangsläufig auch für das Mitbestimmungsrecht des Personalrats bei den anderen Belastungsarten gelten. Mithin hat der Personalrat auch bei Regelungen zur Vermeidung von Diskriminierungen und sexueller Belästigung nach § 75 Abs. 3 Ziffer 11 und Ziffer 15 BPersVG mitzubestimmen.

Das Vorgehen der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen

Getreu dem Motto: „Wenn wir etwas in die Hand nehmen, dann richtig“ hatte sich der Personalrat der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen im November 1999 der Mobbingproblematik angenommen. Auf sein Tätigwerden hin setzten sich Personalrat und Dienststellenleitung unter Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung sowie der Jugend- und Auszubildendenvertretung im Dezember 2000 an einen Tisch zusammen, um erforderliche Maßnahmen „für ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ zu verabreden. Zunächst auf die Mobbingthematik fixiert, wurde während der Diskussion schnell erkannt, dass es zahlreiche Schnittstellen, Verflechtungen und Überschneidungen zwischen Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung

1) Vgl. Lindemeier, Neue Arbeit – Neues Denken?, INFORM 2/1996, S. 2

2) S.a.: Heilmann/Aufhauser, Arbeitsschutzgesetz, 1999, Einleitung Rn. 28; Kittner, Arbeits- und Sozialordnung, 26. Aufl. 2001, S. 191; Heilmann/Hage, Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsmöglichkeiten, in: Klebe/Wedde/Wolmerath, Recht und soziale Arbeitswelt – Festschrift für Wolfgang Däubler zum 60. Geburtstag, 1999, S. 669 f.

3) Eine Aufzählung weiterer Dienstvereinbarungen nebst Quellenangabe findet sich bei Wolmerath/Esler, PersR 2000, 446 (448)

4) PersR 1996, 393 mit einer Beschreibung des Zustandekommens der Vereinbarung von Herzhauser

5) PersR 1998, 357 mit einer kurzen Beschreibung des Zustandekommens der Vereinbarung von Teppert-Neumann/Wolmerath

6) PersR 2001, 116 mit einer Beschreibung der Evaluierung der Dienstvereinbarung vom 14.10.1997 von Teppert-Neumann/Wolmerath

7) vgl. hierzu ausführlich: Wolmerath/Esler, a.a.O., S. 447; Wolmerath, Die Mitbestimmung des Betriebs- und Personalrats bei psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz, AuR 2001, S. 259 ff.; Esler/Wolmerath, Mobbing im Betrieb, 2001, S. 133 ff.

tigung
miniert
standte
kenntn
unter ;
standes
Dienst
sich ur
choso
annim
Präven
gung e
sentlic

D
licl

Z
kasse
Vorsta
Persor
kasse
Vorsit:
Abs. 3
gende

E
durch
am A
Basis
Arbeit
Vorau
zufrie
Engaj
V
sexue
krimi
kunft
Orier
stelle
gende
und t
das B
geget
Verle
schaf
tes, s
Arbei
den r
gen s
l
Thür
rung

gung gibt. Schließlich können Diskriminierung und sexuelle Belästigung Bestandteil von Mobbing sein. Dieser Erkenntnis folgend, wurde gemeinsam unter Zuhilfenahme externen Sachverständigen begonnen, Eckpunkte für eine Dienstvereinbarung auszuarbeiten, die sich umfassend der Problematik der psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz annimmt. Hierbei wurde sowohl der Prävention als auch der Konfliktbewältigung ein breites Feld eingeräumt. Als wesentlicher Bestandteil dieser Dienstver-

einbarung ist die Einrichtung eines „Fairnessbeauftragten“ zu sehen.

Getragen von einem Konsens aller Beteiligten ist die Dienstvereinbarung (nachfolgend abgedruckt) bereits am 1. 4. 2001 in Kraft getreten. Sie wurde in landesweiten Personalversammlungen von Personalrat und Vorstand der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen allen Beschäftigten vorgestellt. Die Fairnessbeauftragte hat inzwischen ihre Arbeit aufgenommen, erste Erfolge sind zu verzeichnen. Mit Spannung wird verfolgt, wie sich

die Dienstvereinbarung in der Praxis bewähren wird. Zwischen den Vertragsparteien besteht Einigkeit darüber, in regelmäßigen Abständen im Monatsgespräch über die Bewährung der Dienstvereinbarung zu beraten, erforderliche Maßnahmen einzuleiten und die Vereinbarung gegebenenfalls fortzuschreiben bzw. den geänderten Bedingungen anzupassen.

Dr. Martin Wolmerath, Hamm Erhard Dommes, Vorsitzender des Personalrates bei der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen

Dienstvereinbarung für ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz bei der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen

Zwischen der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen, vertreten durch den Vorstandsvorsitzenden, Herrn ..., und dem Personalrat der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen, vertreten durch den Vorsitzenden, Herrn ..., wird gemäß § 74 Abs. 3, Ziffern 11 und 15 ThürPersVG folgende Dienstvereinbarung geschlossen:

Präambel

Ein Unternehmensalltag, der sich durch einen partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für individuelle Arbeitszufriedenheit und -identifikation sowie Engagement für die Unternehmensziele.

Verhaltensweisen wie zum Beispiel sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung unter anderem nach Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion, Behinderung, stellen am Arbeitsplatz eine schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens dar und beeinträchtigen in nachteiliger Weise das Betriebsklima. Sie gelten als Verstoß gegen die Menschenwürde sowie als eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts. Sie schaffen im Unternehmen ein eingegengtes, stressbelastetes und entwürdigendes Arbeits- sowie Lernumfeld und begründen nicht zuletzt gesundheitliche Störungen sowie Erkrankungen.

Die AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen verpflichtet sich, Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung

zu unterbinden sowie ein partnerschaftliches Klima am Arbeitsplatz zu fördern und aufrecht zu erhalten.

§ 1 Geltungsbereich

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen.

§ 2 Begriffsbestimmung

Diskriminierung ist jede Behandlung, die den Grundsätzen von Recht und Billigkeit widerspricht. Hierzu zählen insbesondere unterschiedliche Behandlungen von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung, wegen ihres Geschlechts oder wegen ihres Alters.

Mobbing im Sinne dieser Dienstvereinbarung ist ein subjektiver, willkürlicher, zielgerichteter Prozess. Es werden hierbei wiederholt destruktive (zermürbende, hemmende, feindliche) und die Persönlichkeit verletzende Handlungen gegen Einzelne oder Mehrere über einen längeren Zeitraum ausgeübt, welche die Betroffenen in ihrer psychischen Befindlichkeit sowie Gesundheit zunehmend beeinträchtigen. Dazu gehören unter anderem:

- Beeinträchtigung der Persönlichkeitsentwicklung;
- Herabsetzung des Selbstwertgefühls;
- akute Einschränkung der Handlungs- und Entscheidungsfreiheit;

- permanente Verletzung der Würde der Person und ihres sozialen Ansehens. Beispielhafte Mobbinghandlungen können sein:
 - willkürliche Beschneidung von Zuständigkeiten;
 - unsachliche Kritik;
 - unberechtigte Schuldzuweisungen;
 - Verbreitung von Gerüchten;
 - Demütigung vor Dritten (z. B. vor Kunden);
 - zielgerichtete Über- und/oder Unterforderung;
 - Anzweifeln und/oder Unterstellen von Krankheiten;
 - Ignorieren von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Sexuelle Belästigung ist jedes vorsätzliche, sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt. Dazu gehören

- sexuelle Handlungen und Verhaltensweisen, die nach den strafgesetzlichen Vorschriften unter Strafe gestellt sind;
- sonstige sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen und/oder sexistischen Darstellungen (z. B. anzügliche Witze, Pin-up-Kalender), die von den Betroffenen erkennbar abgelehnt werden.

§ 3 Verhaltensgrundsätze

In der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen sind von allen Beschäftigten die allgemeinen sozialen Umgangsformen zu wahren. Dies beinhaltet, dass alle Beschäftigten andere so behandeln, wie sie selbst behandelt werden möchten. Anlässe für Konflikte am Arbeitsplatz sind direkt zwischen den Beteiligten anzuspre-

chen. Mögliche Wege zur Lösung von Konflikten sind gemeinsam zu suchen und zu beschreiben.

Verhaltensweisen, die geeignet sind, andere zu verletzen bzw. in ihrem Ansehen herabzusetzen, sind zu unterlassen. Die Persönlichkeit eines sowie einer jeden ist zu respektieren, zu schützen und zu fördern.

§ 4 Maßnahmen für ein gutes Betriebsklima

Um das Betriebsklima in der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen auf ein immer höheres Niveau zu entwickeln, verpflichtet sich die AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen, geeignete Maßnahmen, die diesem Ziel dienen, im Einvernehmen mit dem Personalrat zu ergreifen. Als geeignete Maßnahmen gelten unter anderem:

- Sicherstellung des innerbetrieblichen Informationsflusses;
- Aufzeigen beruflicher Qualifizierungs-, Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten für alle Beschäftigten;
- Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Sinne eines fairen Umgangs sowie eines sozialen Für- und Miteinanders;
- Schaffung von Transparenz im Unternehmen (z.B. nachvollziehbare Personalbemessung);
- Sensibilisierung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter zu der Thematik des „Partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz“ u.a. im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen;
- Bereithalten von Literatur zu den Themen dieser Dienstvereinbarung;
- Aufklärung der Auszubildenden über die Thematik des „Partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz“ in der Einführungswoche.

Die Parteien kommen darin überein, dass Qualifizierungsmaßnahmen, die infolge dieser Dienstvereinbarung durchgeführt werden, in der Arbeitszeit stattfinden und den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet wird, an solchen Maßnahmen teilzunehmen.

§ 5 Fairnessbeauftragter

(1) Die AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen wird die Stelle eines bzw. einer „Fairnessbeauftragten“ bis auf wei-

teres beim Personalrat ansiedeln. Der Personalrat besetzt diese Stelle durch einen entsprechenden Beschluss. Mit dem bzw. der Fairnessbeauftragten werden Festlegungen getroffen, die sich unter anderem auf seine bzw. ihre Stellung und Funktion, auf seine bzw. ihre Sachausstattung sowie auf seine bzw. ihre Qualifizierung sowie Weiterbildung erstrecken.

(2) Aufgabe des bzw. der Fairnessbeauftragten ist es, den Betriebsparteien geeignete Maßnahmen für ein gutes Betriebsklima zu unterbreiten sowie gemäß dem Willen der Betriebsparteien umzusetzen.

(3) An den Fairnessbeauftragten bzw. an die Fairnessbeauftragte können in der gleichen Weise Beschwerden gerichtet werden, wie es bei dem bzw. der jeweiligen Vorgesetzten sowie dem Personalrat der Fall ist. Der bzw. die Fairnessbeauftragte ist verpflichtet, an ihn bzw. sie gerichteten Beschwerden nachzugehen und bei Bedarf auf deren Abhilfe hinzuwirken. Über den Verlauf sowie den Ausgang des Beschwerdeverfahrens ist der Beschwerdeführer bzw. die Beschwerdeführerin in geeigneter Weise umfassend zu informieren.

(4) Der bzw. die Fairnessbeauftragte kann von jedem sowie jeder Beschäftigten der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen zur Lösung eigener Konflikte am Arbeitsplatz (z.B. mit Arbeitskollegen, Vorgesetzten) hinzugezogen werden, sofern es eine der Konfliktparteien wünscht. Sofern eine Hinzuziehung erfolgt, hat der bzw. die Fairnessbeauftragte – notfalls unter Einschaltung des Arbeitgebers sowie des Personalrats – auf eine zukunftsgerichtete, faire und konstruktive Lösung des Konflikts hinzuwirken.

(5) Der bzw. die Fairnessbeauftragte ist gegenüber Dritten zur Verschwiegenheit verpflichtet. Als Dritte im Sinne dieser Vorschrift gelten nicht die Konfliktparteien, der Arbeitgeber sowie der Personalrat. Die Pflicht zur Verschwiegenheit gilt auch für die Zeit nach einem eventuellen Ausscheiden aus den Diensten der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen.

§ 6 Bekanntmachung der Dienstvereinbarung

Die Dienstvereinbarung ist allen Beschäftigten in Kopie auszuhändigen. Sie

wird darüber hinaus auf einer Personalversammlung unter Mitwirkung des bzw. der Fairnessbeauftragten sowie geeigneter sachverständiger Referenten bzw. Referentinnen vorgestellt.

§ 7 Überprüfung und Fortschreibung der Dienstvereinbarung

Sowohl die AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen als auch der Personalrat verpflichten sich, halbjährlich über die Bewährung der Dienstvereinbarung zu beraten, erforderliche Maßnahmen einzuleiten und gegebenenfalls die Dienstvereinbarung fortzuschreiben bzw. den geänderten Bedingungen anzupassen.

§ 8 Inkrafttreten, Kündigung und Nachwirkung der Dienstvereinbarung

(1) Die Dienstvereinbarung tritt am 1. 4. 2001 in Kraft und kann mit einer Frist von drei Monaten, erstmals zum 31. 12. 2002 gekündigt werden.

(2) Beabsichtigt eine der Vertragsparteien die Kündigung dieser Dienstvereinbarung, so hat diese die andere zuvor von dieser Absicht zu unterrichten und ihr den Grund für die Kündigung mitzuteilen. Es sind unverzüglich Gespräche aufzunehmen mit dem Ziel, eine Lösung zu finden, so dass von dem Ausspruch einer Kündigung dieser Dienstvereinbarung abgesehen werden kann. Der bzw. die Fairnessbeauftragte ist an diesen Gesprächen zu beteiligen.

(3) Im Falle ihrer Kündigung wirkt die Dienstvereinbarung so lange nach, bis sie durch eine neue Vereinbarung abgelöst wird. Von der Nachwirkung werden auch solche Personen erfasst, die erst nach einer Kündigung der Dienstvereinbarung in die Dienste der AOK – Die Gesundheitskasse in Thüringen eintreten.

§ 9 Salvatorische Klausel

Sind einzelne Bestimmungen dieser Dienstvereinbarung unwirksam, so berührt dieser Umstand nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen. Im Falle der Unwirksamkeit einer Bestimmung werden die Parteien eine der unwirksamen Regelung möglichst nahe kommende rechtswirksame Ersatzregelung treffen.

Pe
ve
re

§ 66 L

Ini
Pe
Mi
pe
mi

NW
auc
nell
ner,
ter

von

19f
rat
sar
prä
Le
be
tre
19
br
Le
le
B
Ir
S
1
d
k
v
f

r

c

y

t

1



Wir tun was!

Die Betriebsvereinbarung der Ford-Werke GmbH über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz

Bei den Ford Werken in Deutschland gibt es eine Beschwerdestelle, die seit Januar 2007 auch als Beschwerdestelle nach § 13 Abs. 1 AGG tätig ist. Über ihre Arbeit sowie die dazu abgeschlossene Betriebsvereinbarung berichtet Jochen Klein, Mitglied der Beschwerdestelle in Köln-Niehl.

In der ersten Ausgabe von „der Betriebsrat“ wurde sie vorgestellt, die Betriebsvereinbarung von Ford über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz vom 14.01.2002 (vgl. dbr 1/2005, Seite 32). Seitdem hat sich viel getan, bei Ford in Deutschland. Die gesammelten Erfahrungen sowie das Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im August 2006 waren für die Betriebsparteien Anlass, die bisherige Vereinbarung zu evaluieren und fortzuschreiben. Entstanden ist auf diese Weise eine neue Betriebsvereinbarung über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz, die seit dem 26.01.2007 gilt. Das Besondere daran: Sie regelt zugleich die Beschwerdestelle nach § 13 Abs. 1 AGG.

Evaluation der alten Betriebsvereinbarung

Die bisherige Betriebsvereinbarung hatte sich alles in allem als erfolgreich erwiesen. Ein Grund hierfür war nicht nur ihre Bekanntmachung in vielfältiger Art und Weise, etwa durch Infozettel und Hinweise im werkseigenen TV-Programm. Durch spezielle Trainingsprogramme wurde (und wird auch weiterhin) eine Sensibilisierung sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den

Führungskräften geschaffen, die von den Teilnehmern in die einzelnen Abteilungen hineingetragen wurde. So erlangten Betriebsvereinbarung, Beschwerdestelle und deren Mitglieder ihre Bekanntheit. Die ersten Fälle, die von der Beschwerdestelle zu behandeln waren, stellten sich schnell ein.

Doch trotz des Erfolgs wurde es Zeit für eine Evaluierung. Der Grund hierfür lag auf der Hand: Die in der zurückliegenden Zeit gesammelten Erfahrungen sowie aktuelle Entwicklungen in der Gesetzgebung sollten zu einer Fortschreibung der Vereinbarung führen.

Der vorgegebene Fristenrahmen (vgl. § 5 der Vereinbarung) erwies sich beispielsweise als nicht durchgängig praktikabel. Die Fristen waren zu kurz bemessen. Das Verfahren an sich hingegen hatte sich vollends bewährt. Daher sollte bei der neuen Vereinbarung auf zeitliche Vorgaben verzichtet werden.



Jochen Klein ist Betriebsratsmitglied im Werk Köln-Niehl und Mitglied der dort eingerichteten Beschwerdestelle

Als außerordentlich praxistauglich zeigte sich die Fallbearbeitung durch die paritätisch besetzte Beschwerdestelle. Durch ihr Engagement konnten zahlreiche Probleme und Konflikte, sowohl größere als auch kleinere, einer Lösung zugeführt werden. Wichtig war und ist dabei, dass die Beschwerdestelle keine Entscheidungsgewalt besitzt. Sie beschließt lediglich Empfehlungen, welche die Personalabteilung in eigener Verantwortung und Entscheidung unter Beachtung der Beteiligungsrechte des Betriebsrats umsetzt. Abhängig von der jeweiligen Fallgestal-

Die Beschwerdestelle im Überblick

In allen deutschen Werken des Automobilherstellers Ford sind Beschwerdestellen eingerichtet. Die Beschwerdestelle des Werkes in Köln-Niehl hat acht Mitglieder, von denen vier von der Personalabteilung und vier vom Betriebsrat benannt worden sind. Die regulären Treffen finden alle 14 Tage statt, bei Bedarf auch in kürzeren Zeitabständen. Der Vorsitz in der Beschwerdestelle wechselt alle sechs Monate.

betriebsratSpraXIS handeln & gestalten

tung werden zudem Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Auszubildendenvertretung sowie Suchtberatung hinzugezogen.

Die Tatsache, dass die Personalabteilung bislang den Empfehlungen der Beschwerdestelle zu 100 % Folge leistete, konnte als ein ganz besonderer Erfolg verbucht werden. Die Gründe hierfür liegen zum einen an der paritätischen Besetzung der Beschwerdestelle, zum anderen an dem großen Vertrauen, welches ihre Mitglieder sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Beschäftigten genießen. Sie alle erkennen an, dass die Mitglieder der Beschwerdestelle für ihre Aufgabe geeignet und entsprechend qualifiziert sind.

Fasst man die Ergebnisse der Evaluation zusammen, so ergibt sich das folgende Bild. Bewährt haben sich

- > die Betriebsvereinbarung,
- > die Art und Weise, wie die Beschwerdestelle hilft, Konflikte zu bewältigen, sowie
- > die paritätische Besetzung der Beschwerdestelle, die das Vertrauen aller genießt.

Besondere Merkmale der neuen Betriebsvereinbarung

Als besondere Merkmale der neuen Betriebsvereinbarung lassen sich festhalten:

- > Berücksichtigung des AGG;
- > Übernahme der Aufgaben der Beschwerdestelle im Sinne des § 13 Abs. 1 AGG;
- > Verzicht auf zeitliche Vorgaben bei der Behandlung von Beschwerden.

Engagement zahlt sich aus

Dass sich die Arbeit der Beschwerdestelle bewährt hat, steht außer Frage. Auch wenn es sich nicht empirisch belegen lässt: Durch ihr Handeln wurden unzählige Konflikte bewältigt und auf diese Weise zahlreiche Rechtsstreitigkeiten vermieden. Auf das Betriebsklima hat sich ihre Arbeit ebenfalls positiv ausgewirkt.

Damit ist aber nicht Schluss. In der Erkenntnis, dass man Gutes noch weiter verbessern kann, blickt die Beschwerdestelle voller Zuversicht in die Zukunft. Mit Sicherheit wird auch diese Betriebsvereinbarung eines Tages evaluiert und aktuellen Entwicklungen angepasst werden. Wir tun halt was bei Ford in Deutschland. •

Dokumentiert:

Betriebsvereinbarung über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz (Beschwerdestelle im Sinne des AGG)

Im Folgenden wird die Betriebsvereinbarung über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz in ihrem vollständigen Wortlaut dokumentiert. Die Besonderheit dieser Betriebsvereinbarung besteht darin, dass sie zugleich die Beschwerdestelle im Sinne des § 13 Abs. 1 AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) regelt. Sie gilt seit dem 26.01.2007 in allen inländischen Werken der Ford-Werke GmbH.

Präambel

Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat sind sich darüber einig, dass im Unternehmen ein Arbeitsklima bestehen muss, das von partnerschaftlichem Verhalten an allen Arbeitsplätzen und auf allen Ebenen geprägt ist.

Alle Beschäftigten sind aufgefordert, an der Gestaltung eines Arbeitsklimas mitzuwirken, das von Wertschätzung und Toleranz geprägt ist.

In dem Willen, das Betriebsklima in unserem Unternehmen zu verbessern, Konflikte konstruktiv zu lösen und negative Auswirkungen von Konflikten auf einzelne zu verhindern, verstehen Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat diese Vereinbarung zugleich als Verhaltenskodex im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).

Das erklärte Ziel der Betriebsparteien ist es, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität oder sonstigen Handlungen, die die freie Entfaltung der Persönlichkeit beeinträchtigen - wie insbesondere Mobbing-Handlungen - zu verhindern oder zu beseitigen.

Die Betriebsparteien sind sich darüber einig, dass sonstige gesetzliche Bestimmungen hiervon unberührt bleiben.

§ 1 Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der deutschen Standorte der Ford-Werke GmbH.

§ 2 Benachteiligungs-/Belästigungsverbot

Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat sind sich einig darüber, dass Respekt im Umgang miteinander ein entscheidender Aspekt der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist. Benachteiligungen und Belästigungen aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität oder sonstigen Handlungen, die die freie Entfaltung der Persönlichkeit beeinträchtigen, stellen einen Verstoß gegen den hier niedergelegten Grundsatz der partnerschaftlichen Zusammenarbeit dar.

Alle Beschäftigten des Unternehmens haben daher Maßnahmen zu unterlassen, die die Entfaltung der Persönlichkeit Einzelner beeinträchtigen können oder als ungerechtfertigte Benachteiligung im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) empfunden werden können.

Insbesondere ist darauf zu achten, dass niemand durch unmittelbare oder mittelbare Handlungen

- > in seinem sozialen Ansehen geschädigt wird,

- > durch Wort, Bild, Gesten oder Handlungen sexuell belästigt oder diskriminiert wird,
- > durch die ihm zugewiesenen Arbeitsaufgaben diskriminiert oder gedemütigt wird.

Die Anweisung zur Benachteiligung einer Person aus einem der genannten Gründe gilt als Benachteiligung.

§ 3 Sanktionen

Unabhängig von den im Folgenden genannten Vorgehensweisen zur Verhinderung von Benachteiligungen, Belästigungen und Beeinträchtigungen kommen Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat überein, dass sie belästigende Handlungen nach § 2 als ernsthafte Verletzung des Betriebsfriedens betrachten. Gegen Beschäftigte, die trotzdem solche Vorgehensweisen ausüben, werden geeignete disziplinarische Maßnahmen eingeleitet, die bis zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses führen können.

Werden Beschäftigte bei der Ausübung ihrer Tätigkeit durch Dritte benachteiligt, wird das Unternehmen die geeigneten, erforderlichen und angemessenen Maßnahmen zum Schutze der Beschäftigten ergreifen.

§ 4 Betriebliches Beschwerderecht

Beschäftigte, die sich vom Unternehmen, von Vorgesetzten, von anderen Beschäftigten oder Dritten aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität oder sonstigen Handlungen, die die freie Entfaltung der Persönlichkeit beeinträchtigen, benachteiligt fühlen, haben das Recht zur Beschwerde gemäß § 5 dieser Vereinbarung. Nachteile dürfen ihnen daraus nicht entstehen.

Die Beschwerde ist bei der betrieblichen Beratungsstelle anzubringen. Die betriebliche Beratungsstelle ist Beschwerdestelle im Sinne des § 13 AGG. Die Rechte des Betriebsrats bleiben unberührt.

§ 5 Stufen der Beschwerdebehandlung

(1) Dem/der Beschäftigten, der/die eine Beschwerde nach § 4 vorbringt,

wird in der Regel zunächst ein Gespräch mit dem Konfliktgegner unter Leitung eines Mitgliedes der betrieblichen Beratungsstelle angeboten. Auf Wunsch des/der Beschäftigten können auch Vertreter des Betriebsrates, der Schwerbehindertenvertretung, der Personalabteilung oder des Gesundheitsdienstes hinzugezogen werden. Dieses Gespräch soll unverzüglich nach Eingang der Beschwerde stattfinden. Betroffene können für den Erstkontakt wählen, an welches Mitglied der Beratungsstelle sie sich wenden.

(2) Ergibt sich bei diesem Gespräch keine Einigung, soll unverzüglich ein weiteres Vermittlungsgespräch stattfinden. Hierzu wird der nächst höhere Vorgesetzte hinzugezogen.

(3) Kommen beide Konfliktgegner auch in diesem Gespräch nicht zu einer Einigung oder besteht der ursprüngliche Missstand, der Anlass zur Beschwerde gab, fort, wird die Angelegenheit unverzüglich wieder in der betrieblichen Beratungsstelle behandelt.

Die betriebliche Beratungsstelle informiert den/die Beschäftigte/-n über das Ergebnis der Gespräche und Ermittlungen. Im Falle einer festgestellten ungerechtfertigten Benachteiligung durch andere Beschäftigte oder durch einen Dritten informiert die betriebliche Beratungsstelle darüber hinaus den Arbeitgeber.

§ 6 Zusammensetzung der betrieblichen Beratungsstelle

Zur Beratung der Beschäftigten bei Anliegen im Sinne dieser Betriebsvereinbarung, stehen die Mitglieder der betrieblichen Beratungsstellen der Standorte Niehl/Merkenich, FCSD und Saarlouis zur Verfügung. Sie ist eine ständige Einrichtung und setzt sich paritätisch aus Mitgliedern der Geschäftsführung und der jeweiligen Arbeitnehmervertretung zusammen. Jede Betriebspartei benennt ihre Mitglieder. Auf Seiten der Geschäftsführung sollte ein Werkarzt benannt sein. Die Beratungsstelle benennt aus ihrer Mitte einen Vorsitzenden. Wenn keine Einigung über den Vorsitzenden erzielt wird, übernimmt den Vorsitz im halbjährlichen Wechsel ein Vertreter der Geschäftsführung bzw. ein Vertreter des Betriebsrates.

Die Mitglieder der Beratungsstelle werden entsprechend geschult.

§ 7 Aufgaben der betrieblichen Beratungsstelle

Die betriebliche Beratungsstelle empfiehlt auf Basis eines Mehrheitsbeschlusses geeignete Maßnahmen zur Beseitigung der ungerechtfertigten Benachteiligung bzw. zur Beilegung des Konfliktes. Sie hat darüber hinaus folgende Aufgaben:

- > Beratung der Betroffenen
 - > Entgegennahme und Bearbeitung von Beschwerden
 - > Initiieren von vorbeugenden Maßnahmen und Schulungen, insbesondere Konfliktbewältigungstraining
 - > Maßnahmen zur Kommunikation im Betrieb
 - > Kontakte zu externen Stellen
- Vorgetragene Anliegen werden gemäß § 5 unverzüglich behandelt. Die Mitglieder der Beratungsstelle sind hinsichtlich der ihnen in dieser Tätigkeit bekannt werdende Angelegenheiten über die Zeit ihrer Ernennung hinaus zum Stillschweigen verpflichtet.

§ 8 Beratungen

Arbeitgeber und Betriebsrat beraten einmal im Jahr oder bei gegebenem Anlass über den Stand der Beachtung des Benachteiligungsverbot des AGG im Betrieb und gegebenenfalls zu ergreifende Maßnahmen.

§ 9 Schlussbestimmungen

1. Diese Vereinbarung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft. Sie ersetzt die Betriebsvereinbarung über Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz vom 14.01.2002.
2. Die Betriebsvereinbarung oder einzelne ihrer Bestimmungen können jederzeit im Wege von Vereinbarungen zwischen Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat abgeändert oder ergänzt werden.
3. Die Vereinbarung kann mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Kalenderjahres, erstmals zum 31.12.2008, gekündigt werden.
4. Sie entfaltet im Falle der Kündigung keine Nachwirkung.

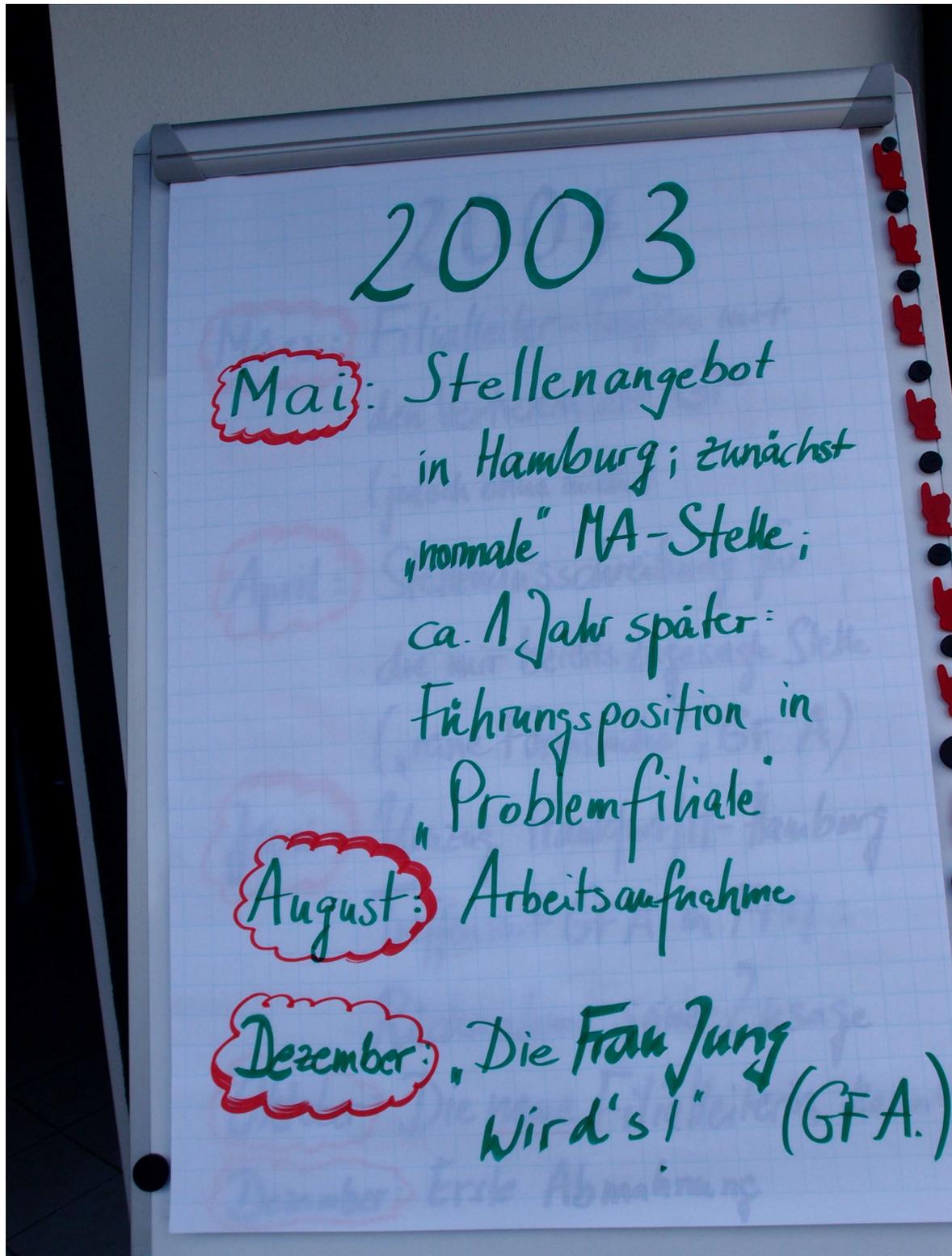
Köln, den 26.01.2007

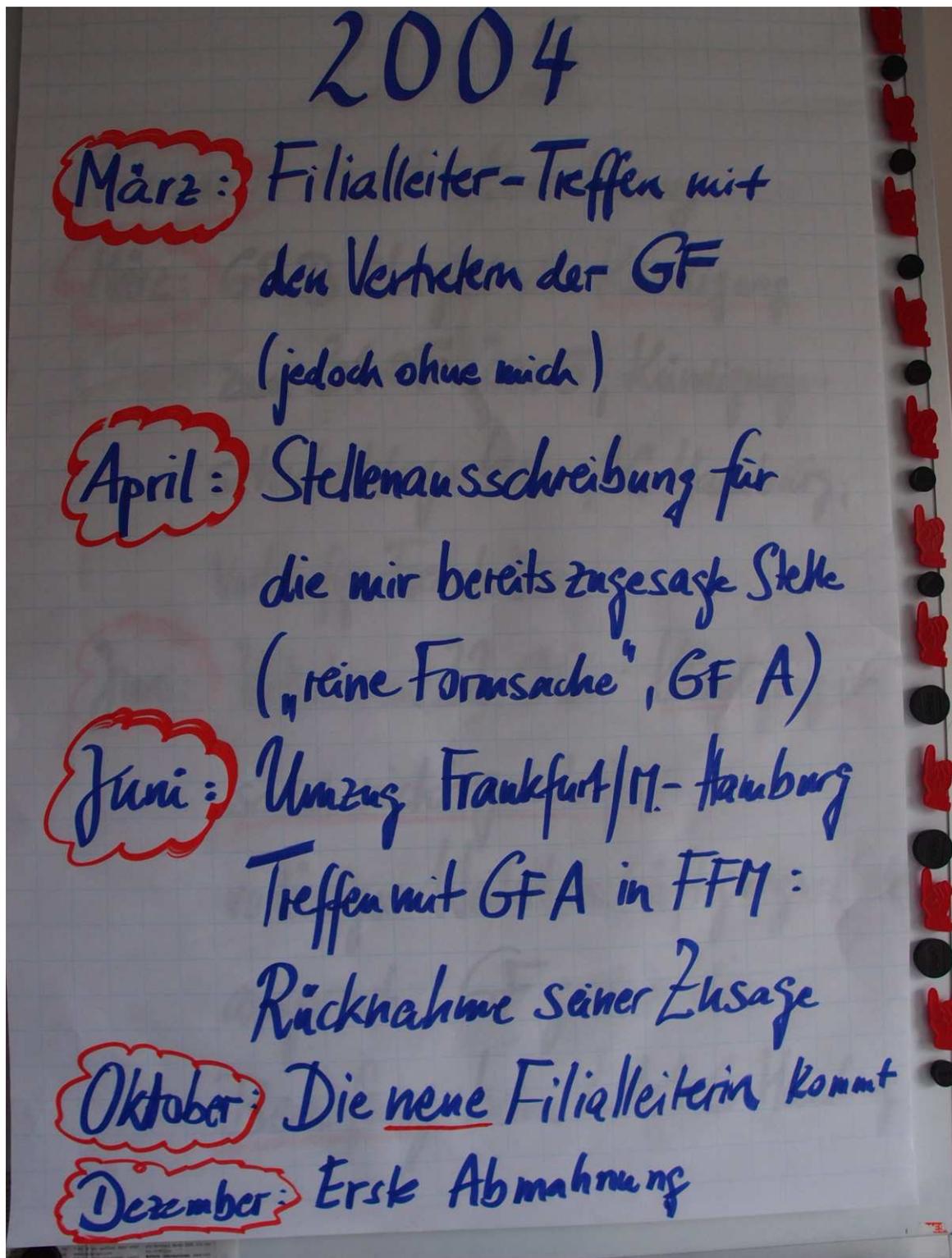
Dritter Tagungstag

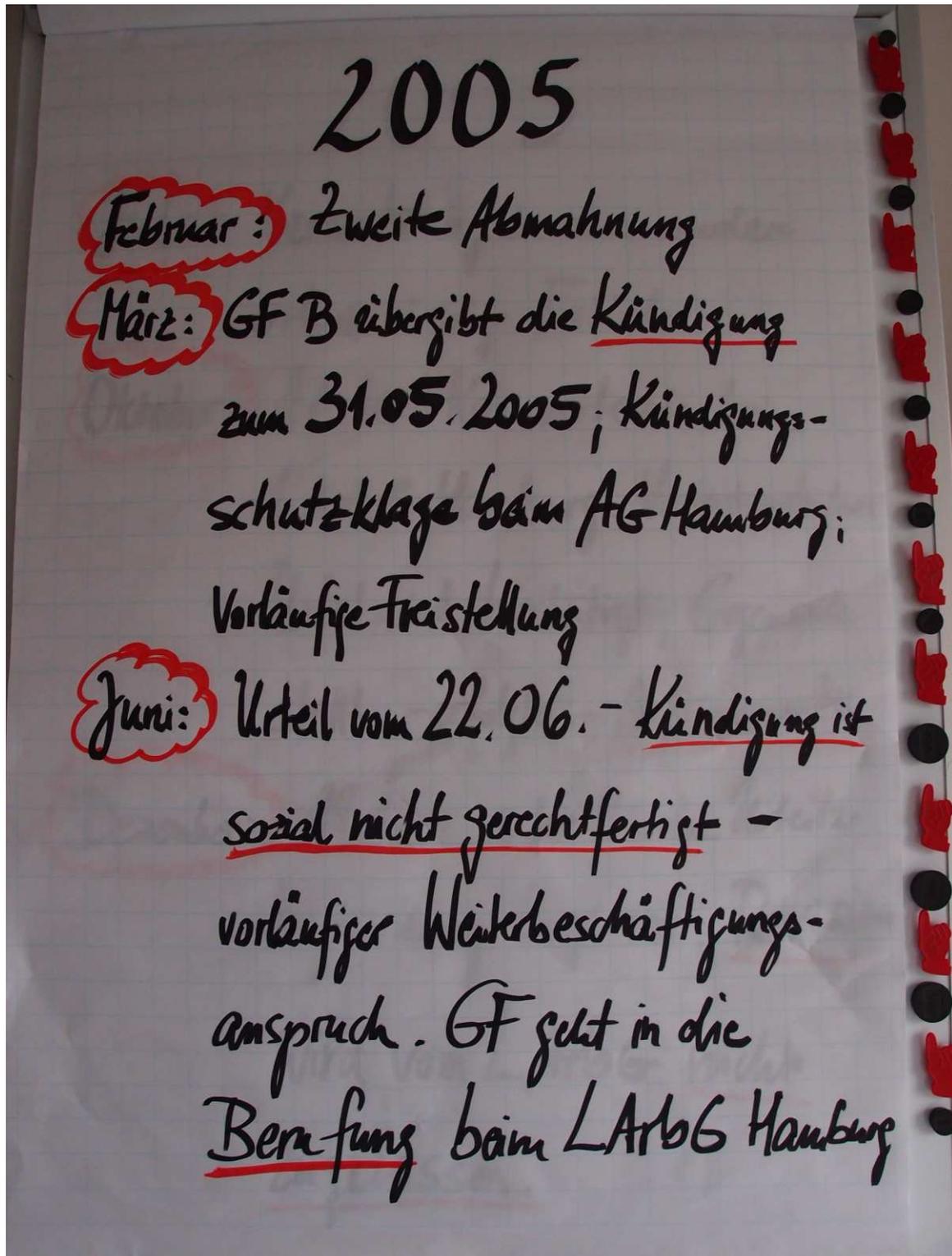


„Von der subjektiven Empörung zur Mobbing-Bekämpfung mit professionellen Mitteln.“

Referentin: Friederike Jung





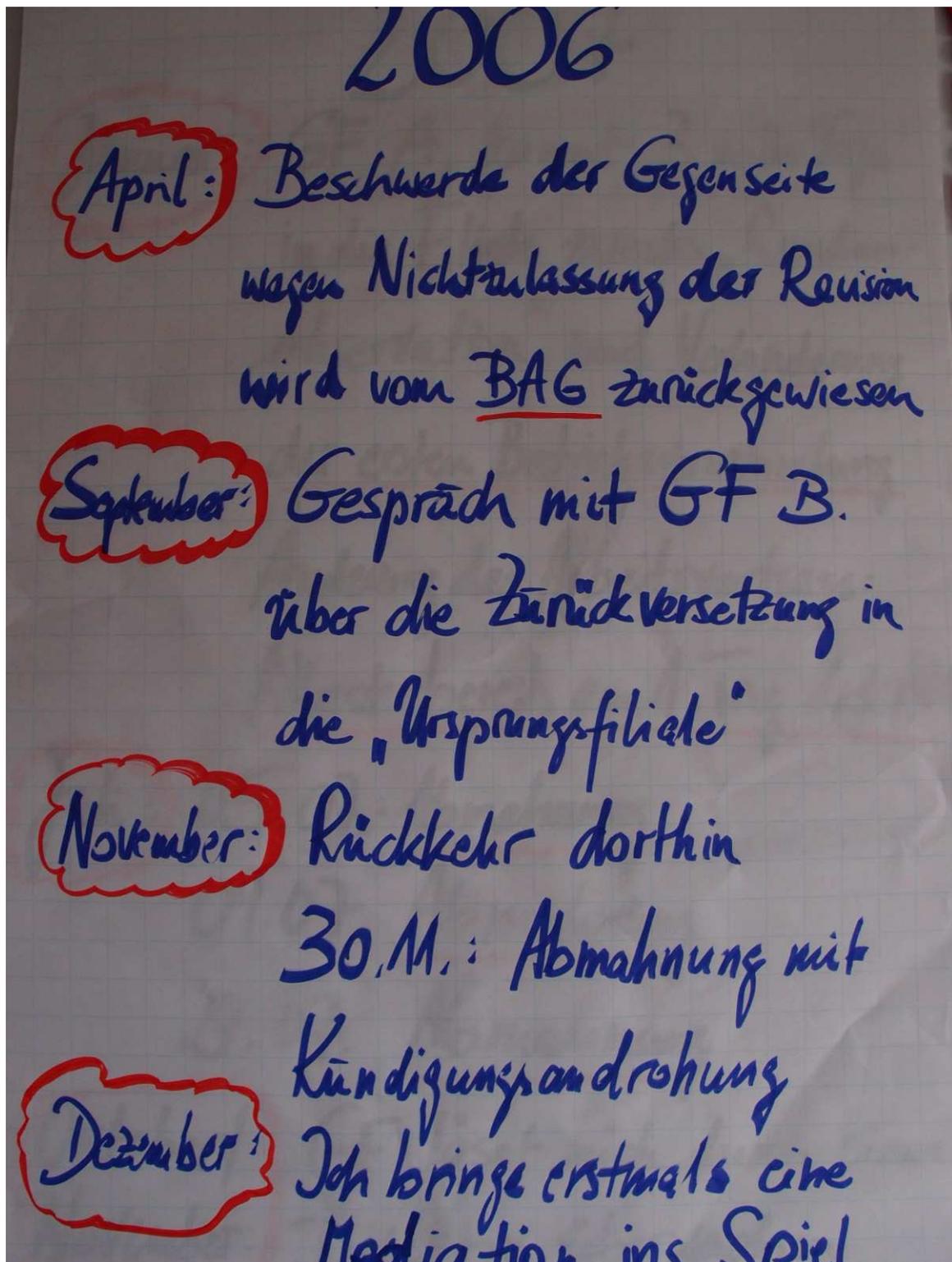


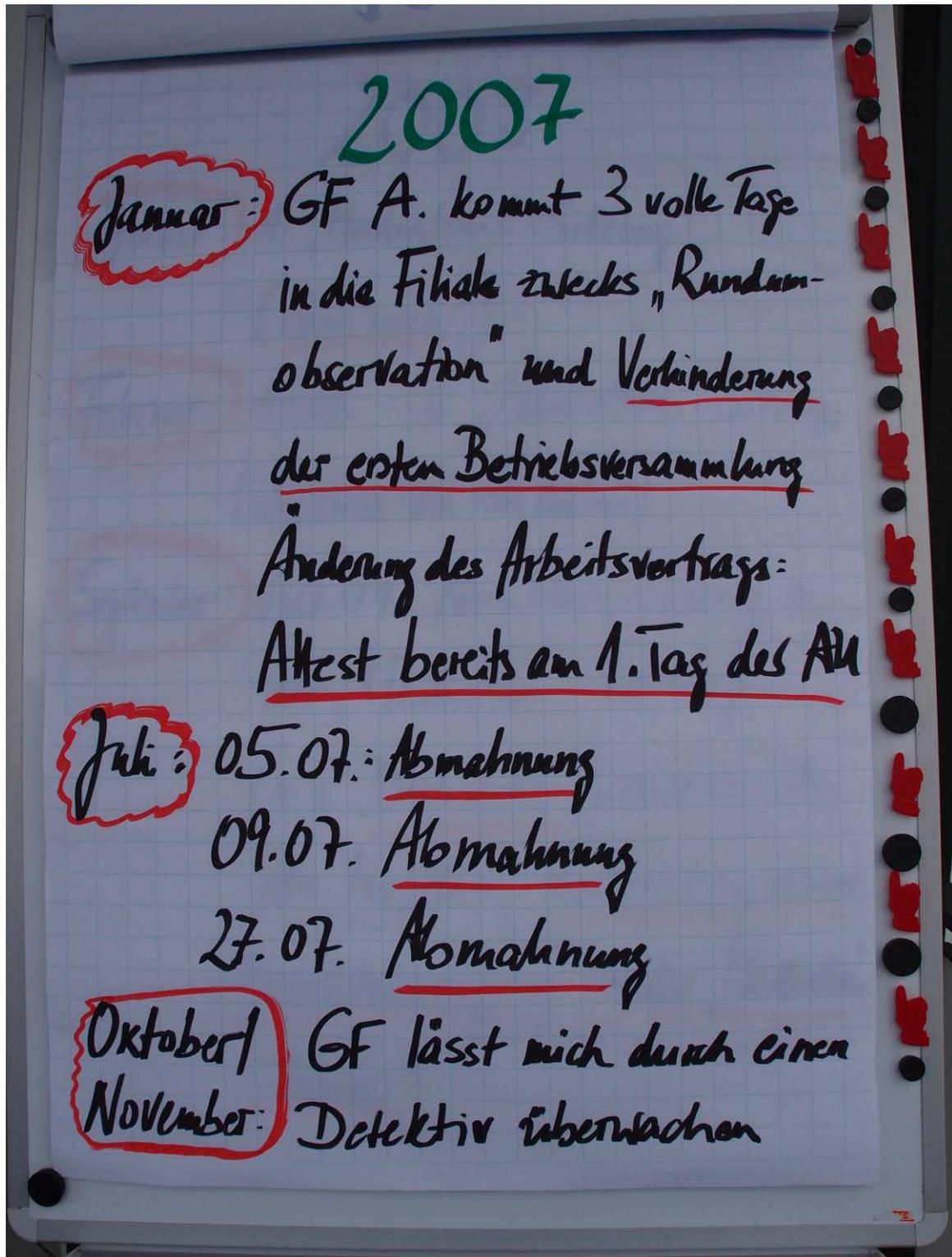
2005

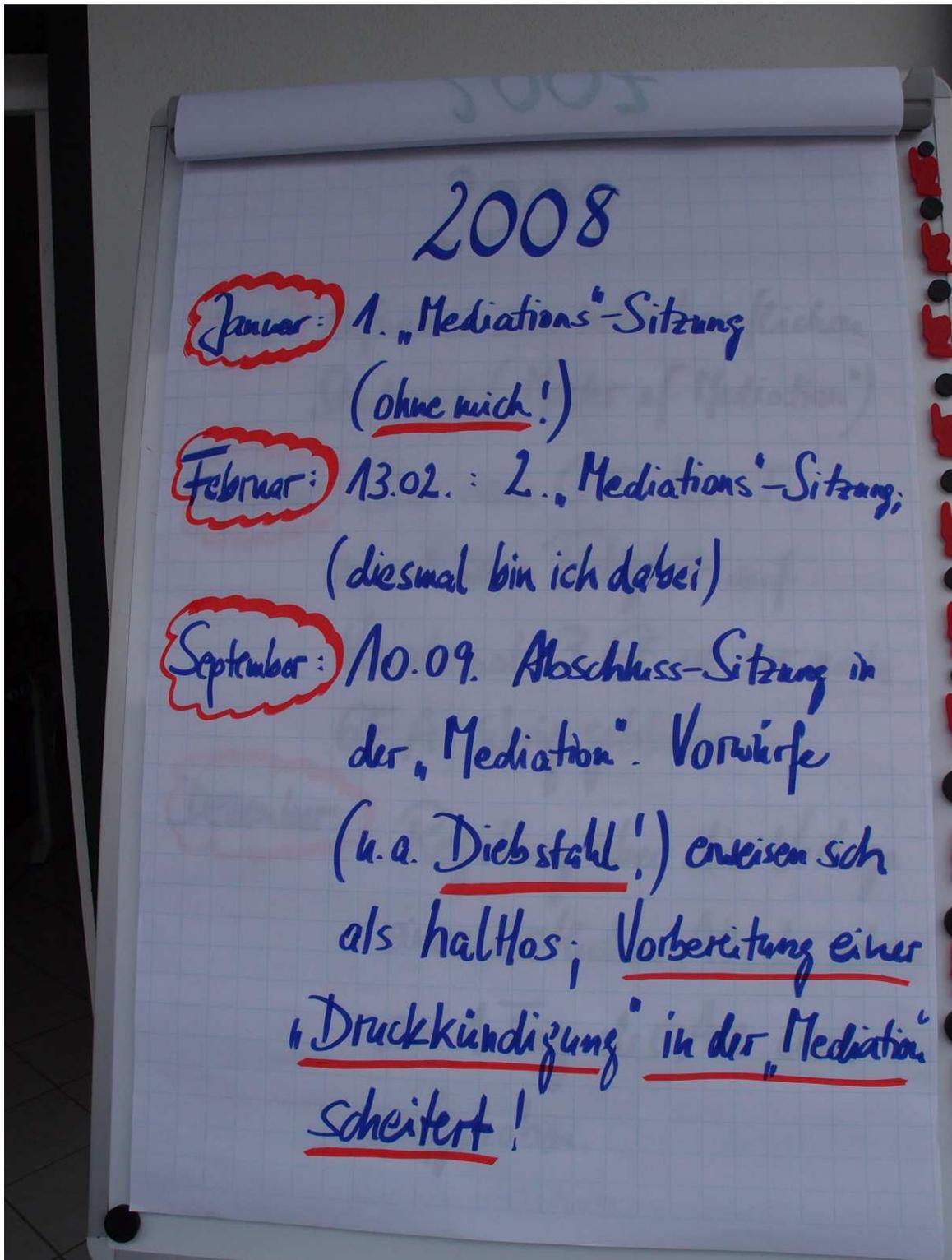
Juli: Versetzung in eine andere
ortsansässige Filiale

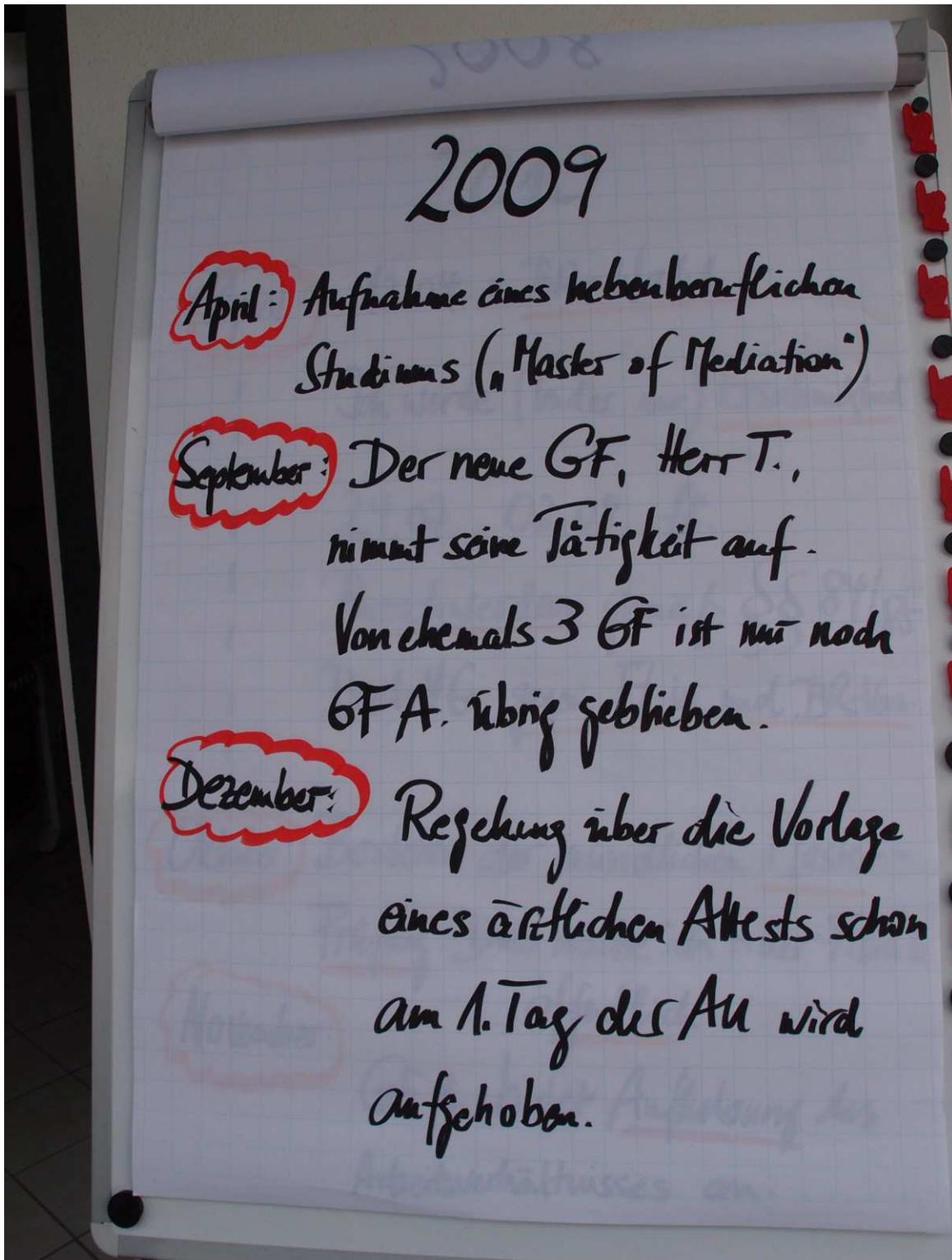
Oktober: 17.10.: Kammertermin beim
LArbG Hamburg. Vorinstanzliches
Urteil wird bestätigt; Gegenseite
stellt -erfolglos- Auflösungsantrag

Dezember: 19.12.: Schriftliche Urteils-
begründung liegt vor; Revision
wird vom LArbG nicht
zugelassen.









2010

April: 13.04.: BR-Wahl

Ih werde (leider nur) Ersatzmitglied

24.07., 02.08. ff.

Beschwerden gemäß §§ 84/85

BetrVG gegen FLin und BR-Vors.

Oktober: Bestehen der mündlichen Master-
Prüfung. Dies mache ich in der Filiale
öffentlich.

November: GFA. bietet Aufhebung des
Arbeitsverhältnisses an.

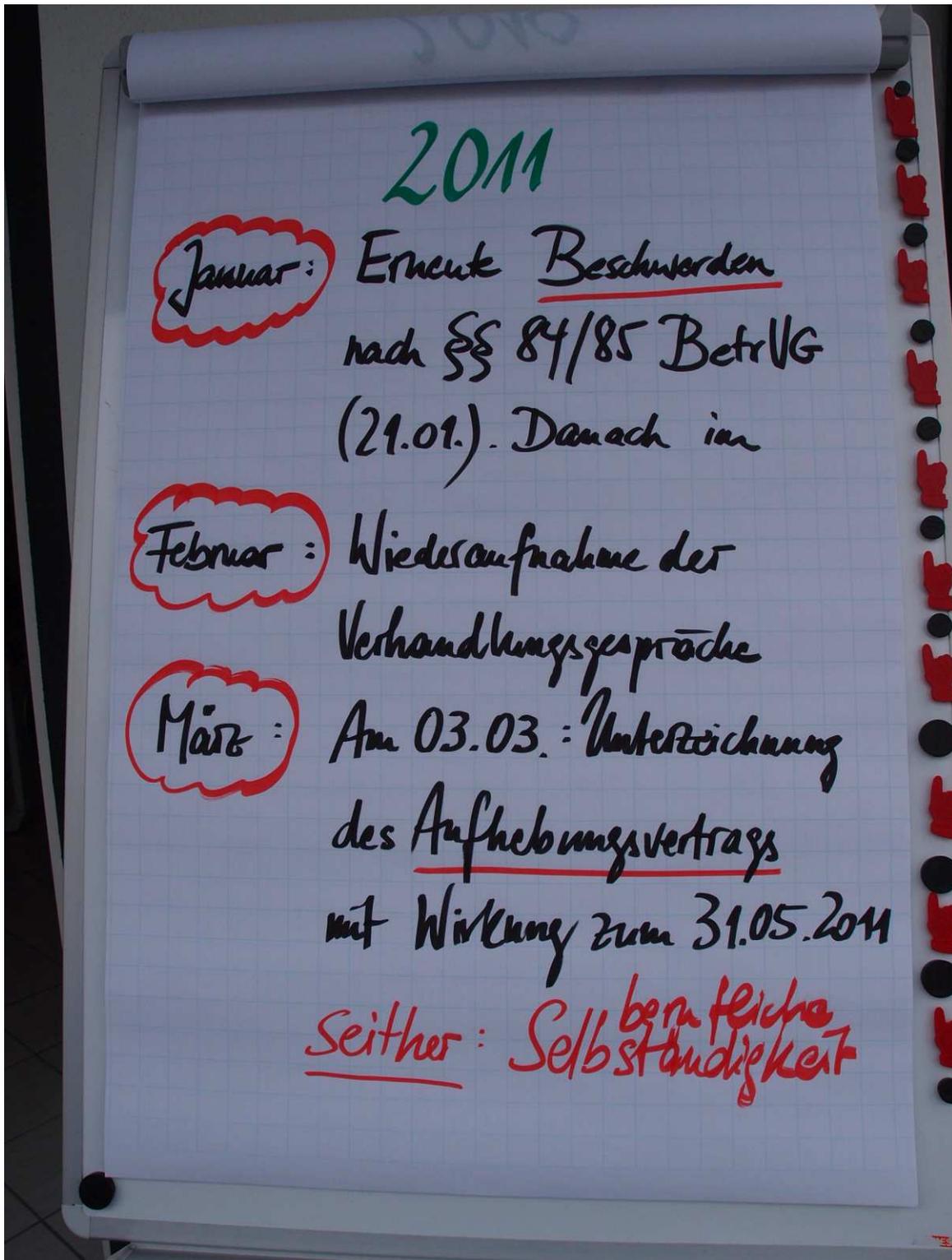
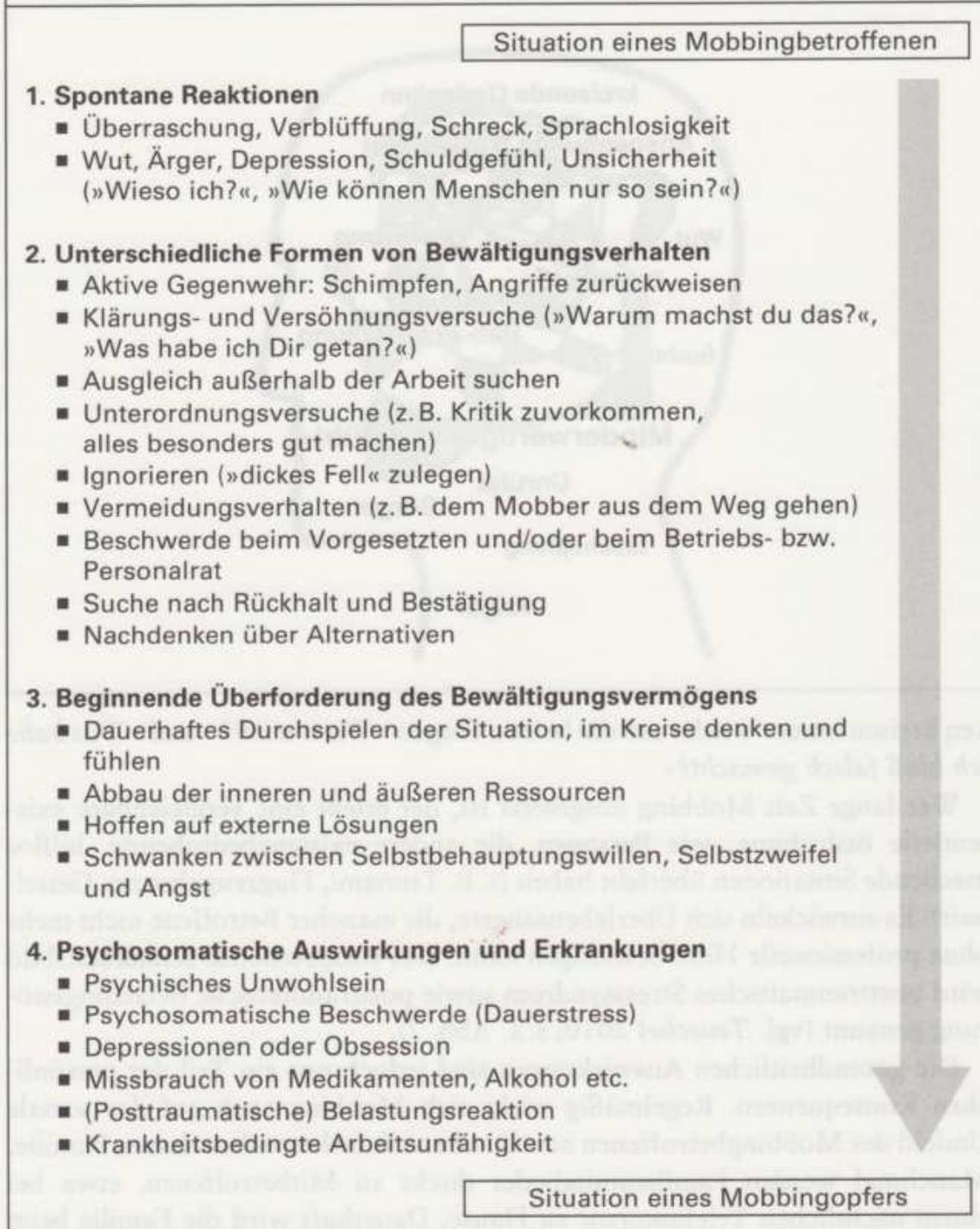
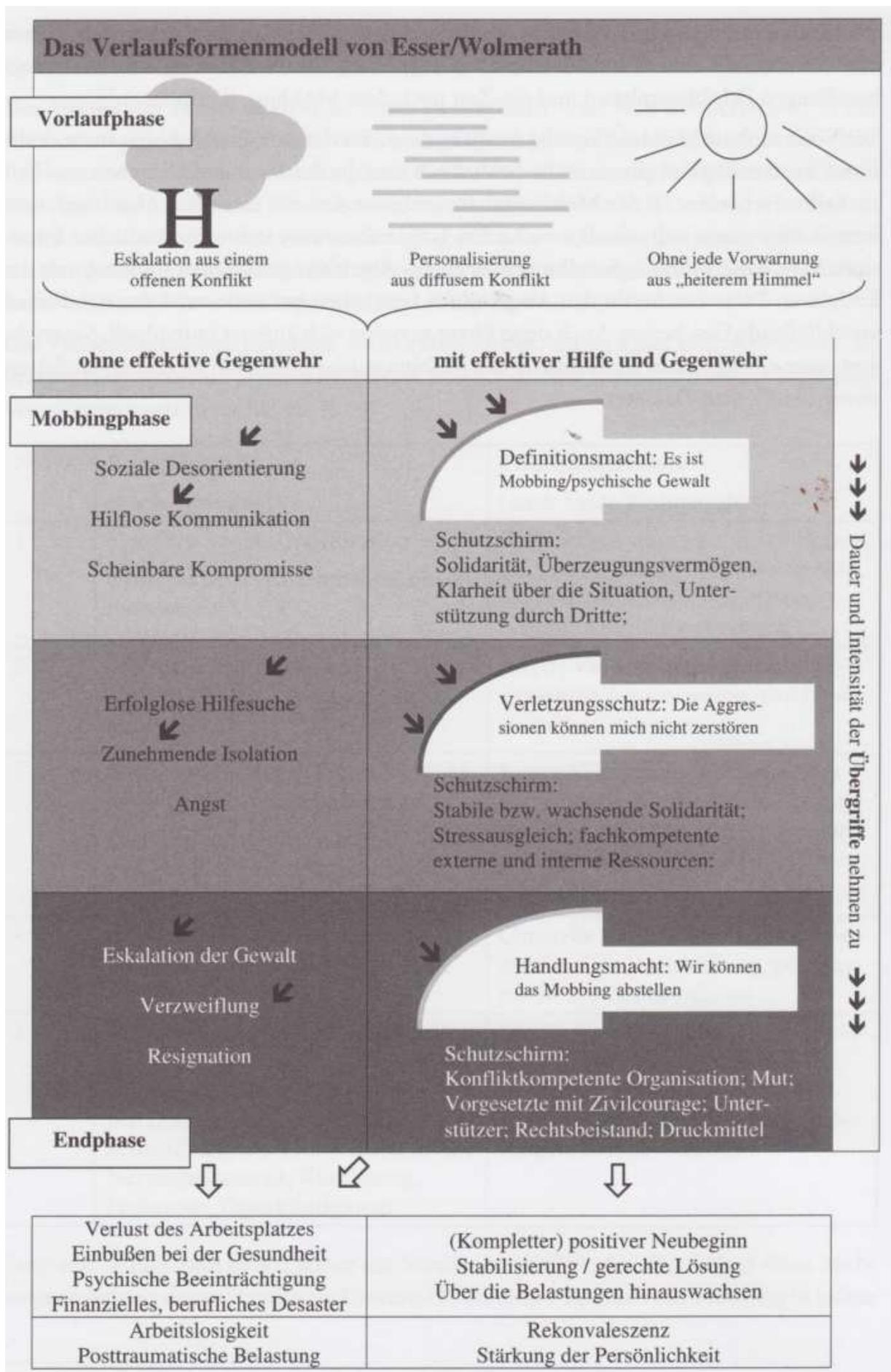


Abb. 7: Bewältigungsverhalten von Betroffenen





4. Fachtagung „Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb“
für Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder von Mitarbeiter- sowie Schwerbehindertenvertretungen
vom 25. bis 27. September 2013 in Hamburg

Bilder von der Fachtagung



4. Fachtagung „Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb“
für Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder von Mitarbeiter- sowie Schwerbehindertenvertretungen
vom 25. bis 27. September 2013 in Hamburg



4. Fachtagung „Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb“
für Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder von Mitarbeiter- sowie Schwerbehindertenvertretungen
vom 25. bis 27. September 2013 in Hamburg



4. Fachtagung „Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb“
für Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder von Mitarbeiter- sowie Schwerbehindertenvertretungen
vom 25. bis 27. September 2013 in Hamburg



4. Fachtagung „Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb“
für Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder von Mitarbeiter- sowie Schwerbehindertenvertretungen
vom 25. bis 27. September 2013 in Hamburg



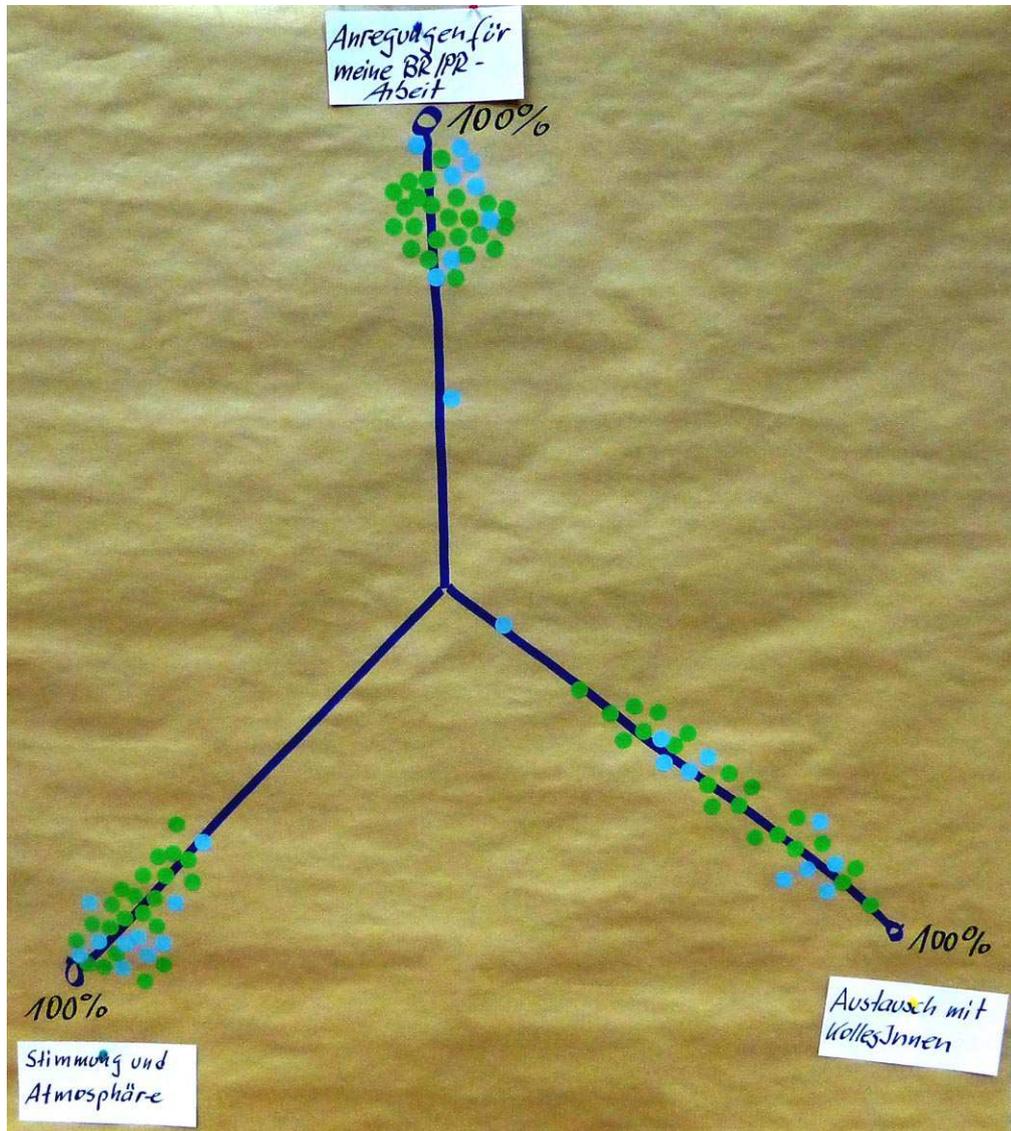
4. Fachtagung „Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb“
für Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder von Mitarbeiter- sowie Schwerbehindertenvertretungen
vom 25. bis 27. September 2013 in Hamburg



4. Fachtagung „Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb“
für Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder von Mitarbeiter- sowie Schwerbehindertenvertretungen
vom 25. bis 27. September 2013 in Hamburg



Und zum Schluss



Veranstalter:

KlärWerk, Institut für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e. V.
Norderreihe 1, 22767 Hamburg, Tel.: 040 43 21 63 0, Fax: 040 43 21 62 11
www.institut-klaerwerk.de, klaerwerk@institut-klaerwerk.de

in Kooperation mit

ver.di – Forum Nord e. V.
Dänische Str. 3-9, 24103 Kiel, Tel.: 04 31 66 08-128, Fax: 04 31 66 08-111
www.verdi-forum.de,