



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

# Mobbing und andere Belästigungen

Schutz der persönlichen  
Integrität am Arbeitsplatz

SECO | Arbeitsbedingungen



Herausgeberin:  
SECO | Direktion für Arbeit | Arbeitsbedingungen  
058 463 89 14  
[info.ab@seco.admin.ch](mailto:info.ab@seco.admin.ch)

Foto: [fotolia.com](http://fotolia.com)  
Gestaltung: [www.pettergrafik.ch](http://www.pettergrafik.ch)

Erscheinungsjahr: 2014, Aktualisierung 2016

Bestellungen:  
BBL | Bundesamt für Bauten und Logistik  
[www.bundespublikationen.admin.ch](http://www.bundespublikationen.admin.ch)  
Nr. 710.064.d

Download PDF:  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>Verletzungen der persönlichen Integrität</b>	<b>6</b>
Mobbing	
Diskriminierung	
Sexuelle Belästigung	
<b>Verhaltenssignale und längerfristige Folgen</b>	<b>15</b>
<b>Positive und negative Einflussfaktoren</b>	<b>17</b>
Risikofaktoren	
Managementstil	
Arbeitsorganisation	
Kommunikation	
Umstrukturierung / Reorganisation	
<b>Schutz der persönlichen Integrität</b>	<b>26</b>
Sensibilisierung der Beschäftigten	
Ausbildung der Führungskräfte	
Schriftliche Weisung	
Reglement zum Vorgehen bei auftretenden Problemen	
<b>Verhaltenstipps für betroffene Mitarbeitende</b>	<b>36</b>
<b>Betriebsexterne Möglichkeiten für Arbeitnehmende</b>	<b>38</b>
<b>Anhang</b>	<b>40</b>
Checkliste	
Verwendete Literatur	
Gesetzliche Grundlagen	

# Einleitung

## Einleitung

### Verletzungen der persönlichen Integrität

Wo Menschen mit ihren individuellen Einstellungen, Gewohnheiten und Absichten zusammenkommen, sind Konflikte nicht zu vermeiden. Gerade im Arbeitsleben, wo unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen aufeinandertreffen, kann es zu Unstimmigkeiten kommen. Manchmal können Missverständnisse und falsch interpretierte Aussagen zu massiven Spannungen führen.

Mit «Verletzungen der persönlichen Integrität» sind Angriffe auf die Person als Ganzes gemeint. Es geht um Verhaltensweisen, die Grenzen überschreiten und den Selbstwert eines Menschen schädigen.<sup>1</sup>

Für den Schutz der persönlichen Integrität und der Gesundheit ist entscheidend, wie mit Unstimmigkeiten umgegangen wird. Ungelöste Probleme können zu Mobbing und anderen Belästigungen führen und die zwischenmenschlichen Beziehungen langfristig beeinträchtigen. Erstrebenswert ist daher eine achtsame Betriebskultur, in der konstruktiv mit auftretenden Differenzen umgegangen wird. Gute Beziehungen am Arbeitsplatz sind eine wichtige Ressource.

### Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

Im Arbeitsgesetz (Art. 6 Abs. 1) wird der Arbeitgeber verpflichtet, die erforderlichen Massnahmen zum Schutz der persönlichen Integrität der Arbeitnehmenden vorzusehen.<sup>2</sup>

Zur gesetzlichen Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gehört es:

- Die Arbeitsstrukturen so zu gestalten, dass sich der Einzelne respektiert und wertgeschätzt fühlen kann;
- Massnahmen zur Unterstützung von Betroffenen im Fall von auftretenden Problemen zu treffen.

### Zielpublikum und Zweck der Broschüre

Diese Broschüre richtet sich in erster Linie an Verantwortliche in Unternehmen aber auch an interessierte Arbeitnehmende. Sie beschreibt, worum es beim Schutz der persönlichen Integrität geht und definiert in diesem Zusammenhang häufig verwendete Begriffe wie Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung. Sie zeigt, welche Faktoren das Betriebsklima beeinflussen und informiert über Massnahmen zur Prävention von Verletzung der persönlichen Integrität sowie über den Umgang mit auftretenden Problemen.

<sup>1</sup> Für weiterführende Informationen siehe auch Steiger-Sackmann (2013), S. 76f.

<sup>2</sup> Weitere rechtliche Informationen siehe Anhang, S. 46.



# Verletzungen der persönlichen Integrität

Im Arbeitsgesetz (ArG) und in der dazu gehörenden Verordnung 3 (ArGV 3) werden die Verhaltensweisen, welche zu einer Verletzung der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz führen, nicht definiert. Bekannte Beispiele für problematische Verhaltensweisen sind Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung. Dabei handelt es sich aber nicht um eine abschliessende Aufzählung von Verhaltensweisen, welche die persönliche Integrität verletzen können. Die Bezeichnung des Fehlverhaltens ist von untergeordneter Bedeutung. Wichtig ist, dass für einen respektvollen Umgang miteinander gesorgt und selbstwertschädigendes Verhalten gestoppt wird.

## Häufigkeit von Verhaltensweisen, die zu Verletzungen der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz führen können<sup>3</sup>

Anteil der Personen in Prozent, welche die Frage, ob man in den letzten 12 Monaten bei der Arbeit folgende Situationen erlebt hat, mit «Ja» beantwortet haben.


- 8.8 % Spannungen im Umgang mit Leuten (z. B. Kunden, Patienten, Schüler)
- 4.8 % Verbale Gewalt
- 6.8 % Einschüchterung, Belästigung, Mobbing
- 3.7 % Drohungen und Erniedrigungen
- 1.0 % Körperliche Gewalt

## Das Thema darf nicht bagatellisiert werden

Soziale Diskriminierung gehört zu den stärksten Belastungsfaktoren im Arbeitsleben. Das Erleben von selbstwertschädigendem Verhalten, mangelnder Fairness oder fehlendem Respekt wirkt sich nicht nur auf das Befinden, sondern auch auf die Arbeitszufriedenheit, die Zusammenarbeit und das Leistungsvermögen negativ aus. Die Gesundheit kann bereits nach kurzer Zeit beeinträchtigt werden.<sup>4</sup> Ausschlaggebend für die Auswirkungen sind nicht nur objektive Faktoren, sondern auch das subjektive Erleben der betroffenen Person.

<sup>3</sup> Quelle: Schweizerische Gesundheitsbefragung des Bundesamts für Statistik 2012, zitiert nach Krieger, R. et al. (2015).

<sup>4</sup> Quelle: Kiener, A. et al. (2002); Grebner, S. et al. (2010).



Es ist daher sinnvoll, der Sache nachzugehen, wenn man als Führungsperson Kenntnis von entsprechenden Vorkommnissen hat. Meldungen von Unstimmigkeiten in den sozialen Beziehungen müssen in jedem Fall ernst genommen werden. Ein offenes Gespräch ermöglicht es, Missverständnisse und falsch interpretierte Aussagen frühzeitig zu klären. So können daraus entstehende Spannungen und Verletzungen vermieden werden.

## **Mobbing**

Mobbing tritt meist situationsbedingt und unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen der angegriffenen Person auf. Deshalb kann Mobbing jeden betreffen.

### **Definition**

Eine einheitliche, international durchgängig anerkannte Definition von Mobbing gibt es nicht. Mobbing wird von Fachpersonen häufig mit folgenden Merkmalen beschrieben:

- Schikanöse Handlungen, Kommunikationsverweigerung oder konfliktbelastete Kommunikation, mit der einzelne oder mehrere Personen direkt oder indirekt angegriffen werden.
- Die Handlungen erfolgen wiederholt, systematisch und dauern über einen längeren Zeitraum an. Dabei kann die Art der Angriffe immer wieder ändern.
- Die Angriffe gehen von Vorgesetzten und/oder Mitarbeitenden aus.
- Die betroffene Person nimmt die Handlung subjektiv als feindselig wahr. Es ist möglich, dass dies anfangs noch nicht der Fall ist, sondern erst mit der Zeit und rückblickend die negative Absicht gesehen wird.
- Ziel der Handlung kann sein, das Ansehen der angegriffenen Person zu schädigen, sie zu isolieren oder auszustossen.
- Die angegriffene Person gerät durch die Mobbinghandlung in eine unterlegene Position.

Das Bundesgericht stützt sich in seinen Entscheiden auf diese wesentlichen Merkmale dieser Beschreibung von Mobbing.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Quelle: Bundesgerichtsurteil vom 22.4.2005 (2A), zitiert nach Steiger-Sackmann (2013), S. 117.

# Verletzungen der persönlichen Integrität

## Fünf Formen von Mobbinghandlungen nach Leymann

Bekannt wurde der Begriff «Mobbing» durch die Veröffentlichungen des deutsch-schwedischen Arbeitspsychologen Heinz Leymann. Er unterschied 45 Mobbinghandlungen, die fünf Bereichen zugeteilt werden können<sup>6</sup>:

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen (z. B. nicht ausreden lassen, unterbrechen, anschreien, Informationen vorenthalten)
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen (z. B. allgemeine Kontaktverweigerung, nicht grüssen, ignorieren, ausgrenzen, isolieren)
3. Angriffe auf das soziale Ansehen (z. B. lächerlich machen, Gerüchte verbreiten, Sticheleien, Beleidigungen, abschätzige Bemerkungen)
4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation (z. B. schikanöse und erniedrigende Arbeiten zuweisen, ungerechtfertigte Kritik, Entziehen von wichtigen Aufgaben)
5. Angriffe auf die Gesundheit (z. B. Androhung oder Anwendung körperlicher Gewalt)

## Ist es Mobbing?

Ob es sich bei einer schwierigen Situation um Mobbing handelt oder nicht, ist nicht immer eindeutig. Nicht jedes Fehlverhalten ist eine bewusste Mobbinghandlung. Um Mobbing zu erkennen, ist eine gesamthafte Betrachtung der Situation und deren Entstehung erforderlich.

## Gesamten Prozess betrachten

Ausgangspunkt können alltägliche Differenzen sein, die bei Mängeln in der Arbeitsorganisation oder der Führung eskalieren. Es kann sein, dass der «Täter» oder die «Täterin» seine/ihre Interessen durch das «Opfer» bedroht sieht. Es fängt häufig mit kleineren Vorfällen an, bei denen es schwierig ist, zu entscheiden, ob es sich um ein Versehen oder um eine gezielte Attacke handelt. Die einzelnen Mobbinghandlungen stellen für sich allein betrachtet oft keine gravierenden Vergehen dar und lassen verschiedene Interpretationen zu. Mit der Zeit häufen sich die Vorfälle und Schikanen. Dabei kann die Art der Angriffe immer wieder ändern. Deshalb sind nicht die einzelnen Vorkommnisse, sondern ihre Gesamtheit für die Beurteilung ausschlaggebend.

<sup>6</sup> Quelle: Leymann (1996) zitiert nach Kiener A. et al (2002).





### Situation des Mobbingopfers

Die betroffene Person wird durch die wiederholten Angriffe zunehmend verunsichert. Manchmal realisiert sie erst relativ spät die Absicht hinter den Ereignissen. Mobbingopfer geraten oft in eine verzweifelte Situation. Sie leiden nicht nur unter den Angriffen, sondern laufen darüber hinaus Gefahr, als «schwierig» abgestempelt zu werden. Da die Angriffe von Aussenstehenden un bemerkt bleiben können, fehlt oft das Verständnis für das Mobbingopfer. Betroffene werden häufig als nervend erlebt, wenn sie wiederholt die Vorfälle zur Sprache bringen. Dies wiederum kann die Mobbinghandlungen gerechtfertigt erscheinen lassen.

### Mobbing am Arbeitsplatz

In einer repräsentativen Untersuchung des SECO aus dem Jahr 2002 wurde die Mobbing situation der Erwerbstätigen in der Schweiz erfasst. Im Fokus standen dabei insbesondere die Häufigkeit und die gesundheitlichen Folgen von Mobbing. Folgende Unterscheidungen können gemacht werden:

#### Unterscheidung der Mobbingopfer gemäss Studie 2002<sup>7</sup>

Personen, die sich selbst als Mobbingopfer bezeichnen und Handlungen gemäss Leymann erlebt haben

**2.4 %**

Personen, die sich selbst als Mobbingopfer bezeichnen, aber gemäss wissenschaftlicher Definition nicht als Mobbingopfer gelten

**2 %**

Personen, die sich selber nicht als Mobbingopfer bezeichnen, jedoch Mobbinghandlungen nach Leymann erlebt haben

**5.2 %**

<sup>7</sup> Quelle: Kiener, A. et al. (2002).

# Verletzungen der persönlichen Integrität

Ein wichtiges Ergebnis der Studie 2002 ist, dass alle drei Gruppen von Betroffenen vermehrt gesundheitliche Beeinträchtigungen hatten im Vergleich zu nicht von Mobbing betroffenen Personen. Für die Praxis unterstreicht das, wie wichtig es ist, Meldungen von Vorkommnissen oder eigenen Beobachtungen von Unstimmigkeiten nachzugehen – auch wenn es keine Klagen wegen Mobbing gibt.

In der Schweizerischen Gesundheitsbefragung im Jahr 2015<sup>8</sup> wurde eine Frage zur Häufigkeit des Erlebens von Mobbing am Arbeitsplatz gestellt. Während 2002 noch 4.4 % der Befragten angaben, in den letzten 12 Monaten persönlich Mobbinghandlungen erlebt zu haben, waren es 2015 6.8 %. Ob es sich tatsächlich um eine Zunahme von Mobbing handelt, ist nicht klar. Die unterschiedlichen Fragestellungen in den beiden Untersuchungen könnten den Unterschied begründen. Möglicherweise sind Erwerbstätige in der Schweiz auch besser über das Thema informiert als damals und beurteilen bestimmte Handlungen deshalb anders.

## Diskriminierung

### Definition

Als Diskriminierungen gelten Äusserungen und Handlungen, die sich in herabsetzender oder benachteiligender Absicht gegen Angehörige bestimmter sozialer Gruppen richtet.

Die Bundesverfassung legt im Rahmen der Rechtsgleichheit ein Diskriminierungsverbot fest:

«Niemand darf diskriminiert werden, namentlich nicht wegen der Herkunft, der Rasse, des Geschlechts, des Alters, der Sprache, der sozialen Stellung, der Lebensform, der religiösen, weltanschaulichen oder politischen Überzeugung oder wegen einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung».<sup>9</sup>

Das Gleichbehandlungsgebot wird verletzt, wenn eine Person wegen eines der oben genannten Merkmale im Vergleich zu einer anderen Person in einer vergleichbaren Situation ungleich behandelt wird und dies zu einer Herabwürdigung und Ausgrenzung führt.

<sup>8</sup> Quelle: Schweizerische Gesundheitsbefragung des Bundesamts für Statistik 2012 zitiert nach Krieger, R. et al. (2015).

<sup>9</sup> Art. 3 Abs. 2 Gleichstellungsgesetz.



# Verletzungen der persönlichen Integrität

Im Arbeitsrecht gilt dies insbesondere für Diskriminierungen bei der Anstellung, Aufgabenzuteilung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Aus- oder Weiterbildung, Beförderung oder Entlassung.<sup>10</sup>

## Gleichstellungsgesetz

Das Gleichstellungsgesetz (Art. 3) verbietet explizit die Geschlechterdiskriminierung im Bereich Arbeit und sieht besondere Verfahrensvorschriften und Forderungen vor. Trotzdem gehört die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in der Schweiz zu den am häufigsten genannten Formen der Diskriminierung am Arbeitsplatz.

### Häufigkeit verschiedener Formen der Diskriminierung im Kontext der Arbeit<sup>11</sup>

Diskriminierung aufgrund des Alters:

4.5 % der Erwerbstätigen fühlen sich benachteiligt. Überdurchschnittlich häufig sind Jüngere bis Mitte zwanzig betroffen (10.4 %).

Diskriminierung aufgrund des Geschlechts:

5.6 % der Frauen und

0.4 % der Männer fühlen sich aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt.

Personen, die angeben, am Arbeitsplatz Diskriminierung zu erleben, sind verglichen mit Personen, die keine Diskriminierung erleben, mit doppelter bis dreifacher Wahrscheinlichkeit emotional erschöpft oder haben einen als nicht gut wahrgenommenen Gesundheitszustand.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Art. 8 Abs. 2 BV (Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft).

<sup>11</sup> Quelle: Schweizerische Gesundheitsbefragung 2012 zitiert nach Krieger, R. et al. (2015).

<sup>12</sup> Quelle: Bundesamt für Statistik (2014).



## Sexuelle Belästigung<sup>13</sup>

### Definition

Sexuelle Belästigung ist eine besondere Form der Diskriminierung. Das Gleichstellungsgesetz (Art. 4) spricht explizit von «Diskriminierung durch sexuelle Belästigung» und meint damit «jedes belästigende Verhalten sexueller Natur oder ein anderes Verhalten aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit, das die Würde von Frauen und Männern am Arbeitsplatz beeinträchtigt. Darunter fallen insbesondere Drohungen, das Versprechen von Vorteilen, das Auferlegen von Zwang und das Ausüben von Druck zum Erlangen eines Entgegenkommens sexueller Art.»

Die Belästigung kann sich während der Arbeit ereignen oder bei Betriebsanlässen. Sie kann von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgehen, von Angehörigen von Partnerbetrieben oder von der Kundschaft des Unternehmens.

Sexuelle Belästigung kann mit Worten, Gesten oder Taten ausgeübt werden und verschiedene Formen annehmen:

- Sexuelle Anspielungen oder abwertende Bemerkungen über das Äussere
- Sexistische Bemerkungen und Witze über sexuelle Merkmale, sexuelles Verhalten oder sexuelle Orientierung
- Pornografisches Material, das am Arbeitsplatz gezeigt, aufgehängt oder verteilt wird
- Unerwünschte Einladungen mit sexueller Absicht
- Unerwünschte Körperkontakte
- Annäherungsversuche, die mit Versprechen von Vorteilen oder Androhen von Nachteilen einhergehen
- Verfolgen der Zielperson innerhalb oder ausserhalb des Betriebs
- Sexuelle Übergriffe, Nötigung, Vergewaltigung

<sup>13</sup> Umfassende Informationen zum Thema Sexuelle Belästigung (inkl. Download und Bestellmöglichkeit von Broschüren) finden Sie unter [www.sexuellebelaestigung.ch](http://www.sexuellebelaestigung.ch) oder [www.psyatwork.ch](http://www.psyatwork.ch).

# Verletzungen der persönlichen Integrität

## Harmloser Flirt oder sexuelle Belästigung?

Sexuelle Belästigung hat nichts mit einem Flirt, mit Liebe oder einem lockeren Arbeitsklima zu tun, sondern ist eine Missachtung von persönlichen Grenzen einer Person. Jeder Mensch legt diese persönlichen Grenzen individuell fest. So kann es auch sein, dass eine nicht sexuell motivierte Handlung als solche missverstanden wird.

Von aussen ist das nicht immer leicht zu erkennen. Für die Beurteilung einer Situation gibt es aber eine einfache Regel: Ausschlaggebend ist nicht die Absicht der Handlung, sondern wie diese beim Gegenüber ankommt. Wenn bestimmte Äusserungen oder Verhaltensweisen vom Gegenüber als unerwünscht oder belästigend empfunden werden, handelt es sich um einen Fall von sexueller Belästigung.

Eine Befragung aus dem Jahr 2012 hat ergeben, dass es in Bezug auf die Verbreitung des Erlebens belästigender Verhaltensweisen am Arbeitsplatz keine bedeutsamen Geschlechtsunterschiede gibt. Sowohl Frauen als auch Männer erleben potenziell sexuell belästigende Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Unterschiedlich ist jedoch, wie solche Verhaltensweisen von Männern und Frauen empfunden werden:

### Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz<sup>14</sup>

- 30 % der Schweizer Erwerbstätigen erlebten in den letzten 12 Monaten potenziell sexuell belästigendes Verhalten am Arbeitsplatz
- 10.3 % der Frauen fühlten sich dadurch belästigt oder gestört
- 3.5 % der Männer fühlten sich dadurch belästigt oder gestört
- 2.4 % der Frauen fühlten sich explizit sexuell belästigt
- 0.2 % der Männer fühlten sich explizit sexuell belästigt

<sup>14</sup> Quelle: Strub, S., Schär Moser, M. (2008).

# Verhaltenssignale und längerfristige Folgen

## Verhaltenssignale

### Augen auf!

Fühlt sich eine Person in ihrer persönlichen Integrität verletzt, macht sich dies oft im Verhalten bemerkbar. Hinweise oder Signale können sein:

- Motivationsverlust, Passivität
- Rückzugsverhalten
- Gereiztheit, Abwehrverhalten
- Konzentrationsdefizite, Gedächtnisstörungen
- Häufung von Beschwerden von Mitarbeitenden oder der Kundenschaft
- Abnehmende Beteiligung an sozialen betrieblichen Aktivitäten

Opfer von Belästigungen fallen manchmal durch ihr Verhalten negativ auf oder «nerven» ihr Umfeld z. B. damit, dass sie ein bestimmtes Thema oder Ereignis nicht loslassen können und immer wieder darauf zu sprechen kommen. Es ist wichtig, dass ein solches Verhalten vom Umfeld als mögliches Symptom rechtzeitig erkannt wird und die zugrunde liegenden Ursachen erkundet werden. Den Betroffenen soll nicht doppeltes Leid widerfahren.

## Längerfristige Folgen

### Mögliche Folgen für Betroffene

Verletzungen der persönlichen Integrität können Beeinträchtigungen des individuellen Befindens und der Gesundheit der betroffenen Mitarbeitenden zur Folge haben. Mögliche Auswirkungen sind:

- Kopfschmerzen
- Angespanntheit
- Nervosität
- Schlafstörungen
- Depression
- Gedächtnisstörungen
- Vermindertes Selbstvertrauen
- Rückzugstendenzen
- Feindseligkeit (Hostility)

# Verhaltenssignale und längerfristige Folgen

Untersuchungen haben ausserdem gezeigt, dass Mobbingopfer Symptome aufweisen können, die vergleichbar sind mit denjenigen einer posttraumatischen Belastungsstörung.<sup>15</sup> Typische Merkmale sind ein beharrliches Wiedererleben des Ereignisses, anhaltendes Vermeidungsverhalten in Bezug auf alles, was mit dem belastenden Ereignis in Verbindung gebracht wird sowie anhaltende Symptome erhöhter Erregung wie Schlafstörungen, Wutausbrüche, Reizbarkeit, Konzentrationsschwierigkeiten, extreme Wachsamkeit sowie übertriebene Schreckreaktionen. Es können aber auch Symptome einer verminderten Aktivität auftreten wie sozialer Rückzug, Gleichgültigkeit gegenüber anderen Menschen, eine beeinträchtigte Stimmung sowie eine eingeschränkte Perspektive.

## Mögliche Folgen für Unternehmen

Negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden können sich in häufigeren und/oder längeren Fehlzeiten sowie gehäuften Kündigungen bemerkbar machen. Das Arbeitsklima wird beeinträchtigt.

Weitere negative betriebswirtschaftliche Auswirkungen sind:

- Qualitätseinbussen
- Minderleistungen
- Erhöhte Fluktuation

Die Mobbingstudie des SECO<sup>16</sup> stellte bei Betroffenen eine erhöhte Tendenz zum Stellenwechsel fest. Befragte, die erst kürzer als sechs Monate am neuen Arbeitsort waren, berichteten doppelt so häufig über Mobbing Erfahrungen am alten Arbeitsort als die übrigen Beschäftigten. Dies deutet darauf hin, dass viele von Mobbing Betroffene einen Stellenwechsel als Weg zur Problemlösung wählen.

Erwerbstätige, die am Arbeitsplatz sexistisches oder sexuell belästigendes Verhalten erlebten, nannten als häufigste Reaktion den Wunsch zu kündigen, gefolgt von einer Verschlechterung der Beziehung zu Mitarbeitenden. Eine Verringerung der Arbeitsleistung, Scham- und Schuldgefühle, Schlafprobleme, Angstgefühle oder Depressionen wurden ebenfalls als Reaktionen auf sexistisches oder sexuell belästigendes Verhalten genannt.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Quelle: European Agency for Safety and Health at Work (2010).

<sup>16</sup> Quelle: Kiener, A. et al. (2002).

<sup>17</sup> Quelle: Strub, S., Schär Moser, M., (2008).



# Positive und negative Einflussfaktoren

## Vielschichtige Ursachen

### Risikofaktoren

Die Ursachen für Verletzungen der persönlichen Integrität sind vielfältig und vielschichtig. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Persönlichkeit und individuelle Merkmale von Personen, die in Belästigungssituationen involviert sind bzw. diskriminiert werden, eine untergeordnete Rolle spielen. Wichtiger sind Merkmale des Managements, der Arbeitsorganisation und des Umgangs miteinander. Eine stressreiche Arbeitsumgebung sowie Mängel in der Arbeitsorganisation und im Führungsverhalten können Mobbing direkt und indirekt fördern. Sie begünstigen ein unsoziales, destruktives und respektloses Verhalten. Die Führung eines Unternehmens ist im Wesentlichen für die Gestaltung der Arbeitsorganisation verantwortlich.

Ihre Vorgaben bestimmen letztlich, wie im Betrieb miteinander umgegangen wird. Sie sind die Grundlage für die Schaffung eines respektvollen und achtsamen Betriebsklimas. Der Aufbau einer Organisations- und Führungskultur, die eine konstruktive Zusammenarbeit fördert, ist daher eine zentrale Massnahme zur Prävention von Verletzungen der persönlichen Integrität.

Die nachfolgende Gegenüberstellung von positiven und negativen Faktoren zeigt, was durch das Management zu vermeiden oder mindestens zu reduzieren ist, damit Verletzungen der persönlichen Integrität verhindert werden können.

# Positive und negative Einflussfaktoren

## Managementstil

### Positive Einflussfaktoren

#### Unterstützender Führungsstil

Ein unterstützender Führungsstil fördert eine gute Zusammenarbeit und wirkt sich positiv auf das Betriebsklima aus. So werden sowohl die Bedürfnisse des Betriebs als auch diejenigen der Mitarbeitenden berücksichtigt. Wertschätzung bedeutet nicht nur Anerkennung der erbrachten Leistung. Sie muss ein fester Bestandteil des alltäglichen Führungsverhaltens sein und kann z. B. auf folgende Arten vermittelt werden:

- Nachvollziehbare Planung unter Einbezug der Beteiligten
- Offenheit und Interesse durch unvoreingenommenes Zuhören zeigen
- Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeitenden
- Bereitschaft, Probleme ernst zu nehmen und Unklarheiten zu beseitigen
- Transparente und nachvollziehbare Aufgabenstellung und -verteilung
- Qualität der Kommunikation und Arbeitsmittel gewährleisten

#### Klare Spielregeln

Im Betrieb sind die Spielregeln der Zusammenarbeit allen bekannt. Mitarbeitende können sich darauf verlassen, dass soziale Normen eingehalten werden. Es wird klar kommuniziert, welche Verhaltensweisen im Betrieb toleriert oder abgelehnt werden.

**Extreme Führungsstile**

**a) Diskriminierender Führungsstil**

Angst, Misstrauen, Einschüchterung und Konkurrenzdruck sind das Resultat eines disziplinierenden, intoleranten und diskriminierenden Führungsstils. Ein übermässiges Kontrollverhalten kann die Motivation beeinträchtigen.

Weitere Faktoren, die sich negativ auf das Betriebsklima auswirken und ein aggressives Verhalten hervorrufen, sind starre Hierarchien, starke Machtgefälle, eine extreme Konkurrenzorientierung sowie unübersichtliche und bürokratische Organisationen.

**b) Lascher Führungsstil**

Umgekehrt können auch eine allzu unverbindliche Managementkultur (Laissez-faire) sowie unklare Strukturen und Zuständigkeiten zu vermehrter Frustration, sozialen Spannungen und zwischenmenschlichen Konflikten führen. Das Resultat ist eine Verrohung der Umgangsformen und es entsteht ebenfalls ein Arbeitsklima, das von Angst, Misstrauen, Einschüchterung und Konkurrenzdruck geprägt ist.

**Wettbewerb ohne Spielregeln**

Moderne Managementmethoden zielen häufig auf einen verstärkten Wettbewerb unter den Mitarbeitenden ab. Erfolg hat höchste Priorität und das Erreichen bestimmter Ziele ist wichtiger als alles andere. Im Zuge des Strebens nach Zielerreichung können Fairness und Rücksichtnahme ausgeblendet werden. Dies wiederum führt zu einer Verrohung der Umgangsformen.

Besonders bei der Einführung von laschen Hierarchien ist die Definition von Spielregeln wichtig. Oftmals fehlt es jedoch an klar definierten Normen und es entstehen Freiräume für Missbräuche und asoziales Verhalten. Verstärkt wird der Konkurrenzkampf auch durch eine individuelle Leistungsbeurteilung sowie leistungsabhängige Löhne. Die Folge ist nicht nur eine Spaltung der Belegschaft, sondern auch ein schlechtes Betriebsklima.

# Positive und negative Einflussfaktoren

## Arbeitsorganisation

### Positive Einflussfaktoren

#### Bewältigbare Arbeitsaufgaben und Einflussmöglichkeiten

Eine ausgewogene Arbeitsbelastung sowie Autonomie in Bezug auf die Einteilung der Arbeitsaufgaben begünstigen eine konstruktive Zusammenarbeit.

Die Menge der Arbeit muss bewältigbar sein und darf die Mitarbeitenden weder dauerhaft unter- noch überfordern. Weitere Faktoren sind:

- Funktionierender Informationsfluss
- Ein Minimum an Störungen
- Ausreichender Personalbestand
- Handlungsspielraum bei Gestaltung der Arbeit (z. B. Arbeitsschritte, Arbeitszeiten, Pausen)
- Sinnvolle Aufgaben, bei denen der eigene Beitrag zum Ganzen gesehen werden kann und die der Motivation der Beschäftigten entsprechen

Diese Faktoren können das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und damit das Arbeitsklima positiv beeinflussen.

#### Klare Arbeitsstrukturen bei gleichzeitiger Autonomie und Partizipation

Für eine gute Zusammenarbeit ist die transparente Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten wichtig, wobei den Mitarbeitenden gleichzeitig ein möglichst grosser Spielraum zur Mitbestimmung zukommen sollte. Besondere Beachtung sollte hierbei auch den Schnittstellen zukommen. Wichtige Faktoren sind:

- Klar definierte Aufteilung der Aufgaben
- Klare Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen
- Transparentes und faires System bei Bewertungen und Beförderungen
- Einbezug der Mitarbeitenden in Planungs- und Entscheidungsprozesse. Dies begünstigt auch die Akzeptanz von Entscheidungen
- Abmachungen einhalten
- Regelmässige Mitarbeitergespräche
- Aktualität von Abmachungen und Zuständigkeiten periodisch prüfen

## Negative Einflussfaktoren

### Grosser Arbeits- druck und wenig Einflussmöglichkeit

Eine ungünstige Arbeitsorganisation kann Anspannung und Frustration auslösen, was sich negativ auf das gesamte Arbeitsklima auswirken kann. Die Folgen sind Ermüdung, Unzufriedenheit, Motivationsverlust und damit verbunden auch Leistungseinbussen. Typische negative Faktoren sind:

- Fehlende Einflussmöglichkeiten bei Gestaltung der Arbeit
- Grosser und andauernder Arbeitsdruck
- Chronisch zu niedriger Personalbestand
- Störungen bei der Arbeit (z. B. durch fehlende oder schlecht funktionierende Arbeitsmittel und/oder Unterbrechungen)
- Mangelhafte Kommunikation

Zeitdruck kann Mobbing begünstigen – wo ein grosser Arbeitsdruck herrscht, fehlt oft die Zeit für konstruktive Gespräche zur Lösung von Konflikten.

### Unklare Aufgaben- gestaltung und -verteilung

Unklare Zuständigkeiten begünstigen im Allgemeinen das Überschreiten von Kompetenzen und können zu sozialen Spannungen führen. Dazu kommen noch andere Faktoren, die Frustrationen und ein destruktives Verhalten fördern:

- Schlecht definierte, unklare Aufgaben
- Unfaire Aufgabenverteilung
- Unklare und willkürliche Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen
- Fehlende Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeitende
- Intransparentes und willkürliches System bei Beförderungen

# Positive und negative Einflussfaktoren

## Kommunikation

### Positive Einflussfaktoren

#### Funktionierende Kommunikation

Kommunikative und soziale Fertigkeiten gewinnen in der heutigen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Sie sind das Schmiermittel für den reibungslosen Umgang im Betrieb. Förderlich für ein gutes Betriebsklima sind:

- Zweiwegkommunikation (Dialog)
- Transparente Informationswege
- Ausreichende Gelegenheiten für konstruktive Gespräche zur Lösung von Konflikten
- Respektvolle Kommunikationskultur
- Möglichkeit, offen Fragen stellen und Unsicherheiten ansprechen zu können (gilt sowohl für Sachfragen als auch für das Klären von Kompetenzen, Erwartungen und Bedürfnissen)

Probleme und Konflikte lassen sich häufig auf Missverständnisse auf Kommunikationsebene zurückführen: Es kann passieren, dass aneinander vorbeigeredet wird oder falsche Unterstellungen gemacht werden. Manchmal liegt es auch an der Übermittlung von Mitteilungen, die lückenhaft oder verzerrt ankommen oder falsch interpretiert werden.

Fortbildungen in professioneller Gesprächsführung, Konfliktmanagement sowie Führungstrainings, die soziale Kompetenzen fördern, können wichtige Beiträge zur Prävention sein.



**Kommunikations-  
mängel**

Eine schlechte Kommunikationskultur hat sich in Untersuchungen als förderlich für Verletzungen der persönlichen Integrität gezeigt. Respektlose Verhaltensweisen und Mobbing werden dadurch begünstigt. Negative Einflussfaktoren sind:

- Schlechter Informationsfluss
- Vorwiegende Einwegkommunikation
- Autoritärer Umgang mit unterschiedlichen Meinungen
- Fehlende Gelegenheiten zum wechselseitigen Austausch über Aufgaben und Ziele

Beispiele von schlechter Kommunikationskultur als Folge von Kommunikationsmängeln:

- «Gerüchteküche»
- «Jammer- und Klagekultur»

In Betrieben mit einer ausgeprägten Machokultur ist die Hemmschwelle für sexuell belästigendes Verhalten niedriger.



# Positive und negative Einflussfaktoren

## Umstrukturierung/ Reorganisationen **Positive Einflussfaktoren**

---

### **Vertrauens- bildende Massnahmen**

Veränderungen im Betrieb können zu Verunsicherungen führen. Vertrauensbildende Massnahmen sind daher von grosser Bedeutung. Dazu gehören beispielsweise eine klare und verständliche Kommunikation in Bezug auf Umstrukturierungs- und Reorganisationsprozesse, der Einbezug der Mitarbeitenden in wichtige Entscheidungen sowie Transparenz und Fairness und das Einhalten von Spielregeln. Auch bestimmte Unterstützungsangebote (z. B. Beratung oder Weiterbildung) können das Vertrauen fördern.





## Umstrukturierung/ Reorganisationen

### Negative Einflussfaktoren

---

#### Betriebliche Veränderungen und Arbeitsplatz- unsicherheit

Oft sind Umstrukturierungen und Reorganisationen mit Stress, Überbelastung, Verunsicherung, Ängsten und Frustrationen verbunden. Ein drohender Arbeitsplatzabbau erzeugt Konkurrenzdruck und kann, vor allem wenn der Führungsstil dies begünstigt, zu unschönen Formen des Rivalisierens führen. Negative Verhaltensweisen treten insbesondere dann auf, wenn die Veränderungen einhergehen mit einer höheren Arbeitsbelastung, unklaren, neu zu definierenden Zuständigkeiten, nicht nachvollziehbaren Entscheidungen und mangelhafter Kommunikation. Ein vermehrter Konkurrenzdruck sowie unrealistische Erwartungen sorgen ebenfalls für Unsicherheiten und Frustration.

# Schutz der persönlichen Integrität

Arbeitgeber sind verpflichtet, Massnahmen zu ergreifen, die den Schutz der persönlichen Integrität ihrer Angestellten gewährleisten. Die gesetzlichen Grundlagen legen jedoch nicht fest, welche Präventionsmassnahmen dazu ergriffen werden müssen. Dies kann jeder Betrieb selber entscheiden.

Grundsätzlich bildet ein gutes Arbeitsklima die beste Prävention. Dazu gehören gegenseitiger Respekt und Vertrauen sowie eine offene Kommunikations- und Konfliktkultur. Die Mitarbeitenden sollten darauf vertrauen können, dass sie im Fall von auftretenden Problemen Unterstützung erhalten.

In diesem Kapitel werden Massnahmen zum Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz beschrieben, die sich in der Praxis bewährt haben.

## Sensibilisierung der Beschäftigten

Ziel ist es, ein Bewusstsein zu schaffen für verschiedene Erscheinungsformen von Persönlichkeitsverletzungen (Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung) und deren gravierende Folgen. Es ist wichtig, dass alle im Betrieb tätigen Personen erkennen und verstehen, welche Umgangsformen erwünscht sind und welche nicht geduldet werden. Jeder muss wissen, was getan bzw. unterlassen werden muss, damit eine Unternehmenskultur des gegenseitigen Respekts etabliert werden kann.

### Grenzen setzen – Grenzen respektieren

Das Erkennen von Grenzen ist nicht immer einfach und erfordert ein gewisses Mass an Achtsamkeit. Was für den einen ein lockerer Spruch ist, empfindet der andere als verletzend. Umgekehrt sollten Betroffene dazu ermutigt werden, Grenzen zu setzen und sich mitzuteilen, wenn diese überschritten werden. Es muss klar sein, dass geäusserte Grenzen respektiert werden müssen.

Mögliche Massnahmen zur Sensibilisierung der Beschäftigten sind:

- Informationsveranstaltungen zum Thema durchführen
- Informationsmaterialien zur Verfügung stellen
- Seminare, Kurse und Schulungen zum Thema Kommunikation und Konfliktmanagement durchführen

## Ausbildung der Führungskräfte

**Besondere Rolle der Führungsperson** Zum Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz braucht es eine klare Haltung der Betriebsführung. Führungspersonen spielen dabei eine besondere Rolle. Mit ihrem Führungsstil beeinflussen sie massgeblich die Gestaltung und Organisation der Arbeit, das Betriebsklima und damit auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

**Gezielte Schulung** Aufgrund ihrer Fürsorgepflicht und Vorbildfunktion benötigen Führungspersonen auch Kompetenzen und Fertigkeiten zur Bekämpfung von Verletzungen der persönlichen Integrität. Eine gezielte Schulung und Sensibilisierung ist daher erforderlich. Sie müssen wissen,

- wie sie Mobbing, sexuelle Belästigung und andere Persönlichkeitsverletzungen frühzeitig erkennen,
- wie sie Verletzungen der persönlichen Integrität verhindern und
- wie sie bei auftretenden Konflikten und Persönlichkeitsverletzungen vorgehen können.

### Hinweise für Führungspersonen

Machen Sie sich als Führungsperson bewusst, dass Ihr Verhalten für die Beschäftigten Modellcharakter hat. Sie setzen klare Signale mit der Art und Weise,

- wie Sie sich gegenüber andersdenkenden Mitarbeitenden verhalten,
- wie Sie kritisieren und wie Sie Kritik entgegennehmen.

Ihr Handeln zeigt, welche Verhaltensweisen im Betrieb erwünscht und unerwünscht sind. Damit prägen Sie die Normen und Werte des Unternehmens mit.

Achtung: Auch Nichtstun ist eine Handlung. Wenn Sie ein Fehlverhalten beobachten oder eine Meldung von Unstimmigkeiten erhalten und nichts dagegen unternehmen, signalisieren Sie, dass Sie der Sache keine Bedeutung beimessen und aus Ihrer Sicht alles in Ordnung ist. Dies kann zu einer Eskalation führen. Betroffene fühlen sich nicht ernst genommen und für die «Täter» gibt es keinen Grund ihr Verhalten zu verändern. Im Gegenteil, sie werden durch Ihr Nichtstun zum Weitermachen ermuntert.

# Schutz der persönlichen Integrität

## Schriftliche Weisung

**Engagement durch Klarheit und Verbindlichkeit zeigen**

Mit einer schriftlichen Weisung zum Schutz der persönlichen Integrität<sup>18</sup> können Unternehmen ihr Engagement zeigen. Wichtig ist hierbei, dass die Weisung vom Arbeitgeber oder der Führungsperson persönlich vorgestellt und erläutert wird. Dies sorgt bei den Mitarbeitenden für Klarheit und Verbindlichkeit. Es muss klar sein, dass es sich um wichtige Grundlagen für den Umgang miteinander handelt und nicht nur um ein Papier für die Schublade. Die Weisung sollte periodisch auf ihre Aktualität überprüft und wenn nötig ergänzt werden.

**Mitarbeitende in die Erarbeitung einbeziehen**

Im Sinne des Mitwirkungsgesetzes (Art. 10) sollten die Mitarbeitenden in die Erarbeitung der schriftlichen Weisung einbezogen werden. Dadurch erhöht sich auch die Akzeptanz der Weisung. Alle im Betrieb beschäftigten Personen sollten die in der Weisung festgelegten Regeln kennen und einhalten. Um dies zu gewährleisten, muss das Dokument allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden. Schriftliche Unterlagen haben den Vorteil, dass sie auch an neue Mitarbeitende abgegeben werden können. Die Weisung kann auch an einem für alle Mitarbeitenden zugänglichen Ort aufgehängt werden.

Im Folgenden werden drei wichtige Elemente einer schriftlichen Weisung beschrieben:

**Wichtige Elemente**

### Grundsatzklärung

Die Kernbotschaft soll sein, dass sich das Unternehmen für den Schutz der persönlichen Integrität der Mitarbeitenden engagiert und einen gewalt- und belästigungsfreien Umgang auf allen Hierarchieebenen erwartet. Eine Beschreibung von möglichen Sanktionen bei Verstössen gegen die Betriebsordnung kann dies unterstreichen. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, selbstwertschädigenden oder persönlichkeitsverletzenden Verhaltensweisen konsequent entgegenzutreten. Ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung zum Schutz der persönlichen Integrität stärkt das Bewusstsein der Beschäftigten für die Bedeutung eines achtsamen Umgangs miteinander.

<sup>18</sup> Textbausteine zum Erstellen einer schriftlichen Weisung können auf der Webseite des SECO ([www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)) heruntergeladen werden.

### **Beschreibung inakzeptabler Verhaltensweisen**

Aus einer schriftlichen Weisung sollte klar hervorgehen, welche konkreten Verhaltensweisen als inakzeptabel gelten und im Betrieb nicht toleriert werden. Dazu gehören selbstverständlich sämtliche Verhaltensweisen, die zu einer Verletzung der persönlichen Integrität führen können.

Neben «Mobbing», «Diskriminierung» und «sexuelle Belästigung» können auch weitere problematische Verhaltensweisen und Persönlichkeitsverletzungen aufgeführt werden. (z. B. «körperliche und psychische Gewalt», «unzulässige Überwachung» oder «Nötigung zur Konsumation von alkoholischen Getränken»).

### **Information zum Vorgehen bei auftretenden Problemen**

Alle im Betrieb beschäftigten Personen müssen wissen, an wen sie sich bei auftretenden Problemen wenden können. Die Weisung informiert die Mitarbeitenden daher über Handlungsmöglichkeiten, Unterstützungsangebote und Vorgehensweisen im Fall von Persönlichkeitsverletzungen.

Die Information zum Vorgehen bei auftretenden Problemen basiert auf dem entsprechenden Reglement (siehe dazu «Reglement zum Vorgehen bei auftretenden Problemen»).

### **Reglement zum Vorgehen bei auftretenden Problemen**

Eine wichtige Massnahme zur Prävention von Verletzungen der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz ist eine Beschreibung des Vorgehens bei auftretenden Problemen. Diese soll alle Beschäftigten über ihre Handlungsmöglichkeiten, Unterstützungsangebote bzw. Pflichten bei Verletzungen der persönlichen Integrität informieren. Allen im Betrieb beschäftigten Personen muss klar sein, wie mit auftretenden Problemen umgegangen werden soll:

- Die Mitarbeitenden wissen, an wen sie sich im Falle von auftretenden Problemen wenden können, um Unterstützung zu erhalten.
- Sowohl Betroffene als auch nicht direkt Betroffene wissen, wo Vorfälle und Übergriffe bzw. entsprechende Beobachtungen zu melden sind.
- Vorgesetzte, Personalfachleute und Vertrauenspersonen erhalten Klarheit über ihre Rolle, Aufgaben und Funktionen.

# Schutz der persönlichen Integrität

Beim Erstellen eines Reglements gilt es zunächst zwischen einer informellen, vertraulichen Behandlung eines Problems und der formellen Behandlung einer Beschwerde durch den Arbeitgeber zu unterscheiden.

## Vertrauliches oder formelles Vorgehen?

### Vertrauliches und formelles Vorgehen ermöglichen

Führungspersonen müssen aufgrund ihrer Fürsorgepflicht alle nötigen Massnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden treffen. Sie sind daher gezwungen, bei Verletzungen der persönlichen Integrität einzugreifen. Diese Verpflichtung schränkt die Möglichkeit einer diskreten Behandlung von gemeldeten Vorfällen stark ein. Wenn Betroffene ihrem Vorgesetzten eine Persönlichkeitsverletzung melden, muss dieser entsprechende Massnahmen ergreifen. Es kann also nicht beim vertraulichen Gespräch bleiben.

### Interessenkonflikt: Diskretion – Fürsorgepflicht

Auch Mitarbeitende der Personalabteilung können nur eine eingeschränkte Diskretion gewährleisten. Aufgrund ihrer organisatorischen Einbindung (Unterstützungsfunktion gegenüber Führung) ist es auch für sie nur bedingt möglich, ein Problem vertraulich zu behandeln.

Führungspersonen und Personalstellen können also aufgrund ihrer Funktion die Vertraulichkeit der Beratung nur eingeschränkt zusichern. Meldungen an diese Personen können deshalb eine formelle Behandlung einer Beschwerde auslösen.

### Wunsch nach vertraulichem Gespräch

Häufig ist es aber so, dass Betroffene zunächst einfach vertraulich über das Erlebte sprechen möchten. Ein vertrauliches Gespräch kann dabei helfen, die Situation besser zu reflektieren. Konflikte sind häufig auf Missverständnisse zurückzuführen. Um eine diskrete Beratung und Unterstützung der Mitarbeitenden bei auftretenden Problemen zu ermöglichen, ist es deshalb sinnvoll, eine Vertrauensstelle einzurichten.

### Mitarbeitende informieren

Die Mitarbeitenden sollten über die begrenzten Möglichkeiten einer vertraulichen Bearbeitung von Ereignismeldungen durch Vorgesetzte und Personalfachkräfte informiert werden, damit keine falschen Erwartungen entstehen. Es muss entsprechend klar kommuniziert werden, dass eine vertrauliche Behandlung eines Problems nur durch die Vertrauensperson gewährleistet werden kann.

## Vertrauliche Anlaufstelle

Aufgabe der Vertrauensperson ist es, für Rat suchende Personen eine erste Ansprechstelle zu sein, wo diese das Erlebte vertraulich reflektieren können und Unterstützung bei der Lösungssuche finden. Die Vertrauensperson hilft der Rat suchenden Person, indem sie:

### Aufgaben der Vertrauensperson

- ein vertrauliches Gespräch ermöglicht und gut zuhört;
- Handlungsmöglichkeiten und deren Konsequenzen aufzeigt;
- die betroffene Person ermuntert, klare Grenzen zu setzen und sich gegen Belästigungen zu wehren;
- eine schriftliche Aufzeichnung des weiteren Verlaufs empfiehlt, falls die Übergriffe nicht aufhören;
- die Hilfe suchende Person über ihre straf- und zivilrechtlichen Möglichkeiten informiert und ihr die Voraussetzungen und möglichen Konsequenzen eines formellen Verfahrens aufzeigt;
- mit der betroffenen Person klärt, welche Vorgehensweise in ihrem Fall angezeigt ist und mit ihr die nächsten Schritte bespricht.

Grundsätzlich erfolgt alles, was die Vertrauensperson tut, nur in Absprache und mit dem Einverständnis der Hilfe suchenden Person.

Wenn sich die Hilfe suchende Person selbst nicht in der Lage sieht, das Problem zu lösen, kann die Ansprechperson auf Wunsch das Gespräch mit der betreffenden Person suchen (Klärungs- und Vermittlungsversuch).

### Die Position der Vertrauensperson

Die Vertrauensperson unterstützt und hilft der Person, die sich mit einem Problem vertraulich an sie wendet. Sie geht von der Wahrnehmung, den Gefühlen und Gedanken der Hilfe suchenden Person aus. In dieser Funktion steht sie auf der Seite der bei ihr Rat suchenden Person. Es ist daher schwer möglich, im gleichen Fall auch eine Schiedsrichterfunktion zu übernehmen und eine allfällige interne Abklärung durchzuführen (siehe «interne Abklärung», S. 34).

### Diskretion und Schweigepflicht

Es ist wichtig, dass Betroffene auf eine vertrauliche Behandlung des Problems zählen können. Die Vertrauensperson steht daher unter Schweigepflicht. Sie kann und soll jedoch nicht die Funktion eines Therapeuten übernehmen. Bei Hinweisen auf körperliche oder psychische Beschwerden wie Angstzustände oder Depressionen soll ein Arzt konsultiert werden.

# Schutz der persönlichen Integrität

## Aufgaben und Kompetenzen regeln

Bei der Einrichtung einer Vertrauensstelle ist es wichtig, dass die Aufgaben und Kompetenzen sowie die Schweigepflicht klar geregelt werden. Grundsätzlich ist auch eine andere als die hier beschriebene Aufgabenverteilung denkbar. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten ihre Aufgaben und Kompetenzen kennen. Die Mitarbeitenden müssen wissen, welche Unterstützung sie von wem mit welchen Konsequenzen erhalten können.

## Interne oder externe Vertrauensstelle?

Es können sowohl betriebsinterne als auch -externe Personen als Vertrauensperson bezeichnet werden. Bei der Auswahl interner Vertrauenspersonen sollten sowohl die organisatorische Position als auch soziale Aspekte berücksichtigt werden:

## Interne Vertrauensstelle

Vertrauenspersonen sollten in keiner Linienposition zu Hilfe suchenden Personen stehen. Ihre Funktion und organisatorische Einbindung muss es der Ansprechperson erlauben, eine eigenständige Position einzunehmen und diese gegenüber allen Beteiligten zu vertreten.

Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden die Vertrauensperson schätzen und respektieren. Sie sollte allgemein als vertrauenswürdig und unparteiisch wahrgenommen werden. Für die Rat suchende Person ist sie die Garantin, dass ihre Beschwerde vertraulich behandelt wird. Wenn möglich, sollten entsprechende Vorschläge von Mitarbeitenden bei der Einrichtung der Vertrauensstelle berücksichtigt werden.

## Ausbildung von internen Vertrauenspersonen

Vertrauenspersonen benötigen zur Vorbereitung auf ihre Tätigkeit eine Ausbildung. Der Umfang der Ausbildung hängt von ihren Aufgaben und Kompetenzen einerseits und ihrer bereits vorhandenen beruflichen Qualifikation andererseits ab.

In grösseren Unternehmen kann möglicherweise der Personaldienst die Ausbildung von Vertrauenspersonen übernehmen. Ansonsten müssen externe Fachpersonen mit der Ausbildung von Vertrauenspersonen beauftragt werden.



Für KMU ist diese Lösung zu aufwendig. Sie können aber öffentliche Ausbildungsangebote für betriebliche Ansprechpersonen nutzen.<sup>19</sup> Möglicherweise gibt es noch weitere Betriebe im näheren Umfeld, mit denen ein gemeinsames Ausbildungsangebot organisiert werden kann. Es können aber auch Lösungen im Rahmen von Arbeitsorganisationen gefunden werden (Ausbildung von Vertrauenspersonen auf Ebene von Berufs- oder Branchenorganisationen).

### Tipps für KMU

In kleinen und mittleren Betrieben ist es nur beschränkt möglich, eine geeignete Person für diese Funktion zu finden. Hier zwei Tipps, die Ihnen weiterhelfen könnten:

- Klären Sie ab, ob die Person, die für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz in Ihrem Betrieb zuständig ist, auch diese Funktion übernehmen könnte.
- Tun Sie sich mit einem oder mehreren Betrieben in der Region zusammen und bezeichnen Sie je eine oder mehrere Personen, die diese Funktion übernehmen. Die Betroffenen haben so die Möglichkeit, sich bei der Ansprechperson ihres eigenen oder des Partnerbetriebes zu melden.

### Externe Vertrauensstelle

Schliesslich besteht auch die Möglichkeit, eine externe Vertrauensstelle einzurichten. In diesem Fall übernehmen externe Fachleute die Aufgabe der vertraulichen Ansprechstelle.<sup>20</sup> Externe Fachleute verfügen über eine fachliche Ausbildung (Sozialarbeit, Psychologie, Medizin, Jurisprudenz) sowie über methodische Kompetenzen und Erfahrung im Umgang mit Konflikten und Verletzungen der persönlichen Integrität. Als Aussenstehende haben sie zudem eine grössere Distanz und können so leichter eine neutrale Position einnehmen. Der Beizug von externen Fachpersonen ist jedoch mit Kosten verbunden.

<sup>19</sup> Erkundigen Sie sich dazu bei Institutionen der Erwachsenenbildung (z. B. Fachhochschulen), Gewerkschaften oder kantonalen Gleichstellungsbüros.

<sup>20</sup> Adressen von externen Fachpersonen finden Sie unter [www.sexuellebelaestigung.ch](http://www.sexuellebelaestigung.ch) oder [www.arbeitundkonflikt.ch](http://www.arbeitundkonflikt.ch) (das SECO lehnt jegliche Haftung und Mitverantwortung für die Dienstleistungen dieser Beratungspersonen ab). Erkundigen Sie sich auch bei den Sozialpartnern oder dem Verantwortlichen Ihrer Branchenlösung für Arbeitssicherheit, ob eine entsprechende Dienstleistung angeboten wird.

# Schutz der persönlichen Integrität

## Beschwerde beim Arbeitgeber / formelles Verfahren

Manche Konflikte können auf informellem Weg nicht gelöst werden. Die betroffene Person hat daher auch die Möglichkeit, beim Arbeitgeber eine Beschwerde zu hinterlegen. Dies kann sowohl schriftlich als auch mündlich erfolgen. Es wird jedoch empfohlen, die Beschwerde schriftlich einzureichen. Mit der Beschwerde gibt die betroffene Person ihr Einverständnis, dass ein sogenanntes formelles Verfahren eingeleitet wird. Sie verzichtet damit auf eine vertrauliche Behandlung des Problems.

Dem Arbeitgeber kommt bei der Eröffnung des formellen Verfahrens eine Führungsrolle zu, weil die Verantwortung bezüglich Gesundheitsschutz bei ihm liegt. Das heisst, der Arbeitgeber muss bei Kenntnis von Problemen der Sache nachgehen bzw. dafür sorgen, dass die Situation geklärt wird. Je nach Situation ist eine sofortige Klärung oder eine interne Untersuchung erforderlich:

### ***Sofortige Klärung***

Offensichtlich persönlichkeitsverletzende Handlungen können und müssen durch die Unternehmensleitung sofort gestoppt und entsprechend sanktioniert werden. Je nach Schwere des Falls ist eine Verwarnung, Versetzung oder Entlassung erforderlich.


### ***Interne Abklärung***

Wenn die Faktenlage nicht eindeutig und eine weitere Klärung erforderlich ist, muss der Vorfall im Rahmen einer internen Abklärung untersucht werden. Eine entsprechende Untersuchung sollte rasch eingeleitet und durchgeführt werden. Mit der Abklärung kann eine geeignete Person aus dem Betrieb beauftragt werden.

### **Eine interne Abklärung erfolgt in vier Schritten:**

- Anhörung der beschwerdeführenden Person
- Anhörung der beschuldigten Person
- Suche und Befragung von allfälligen, möglichst unabhängigen Zeugen
- Verfassen eines Untersuchungsberichts

Die Vorgehensschritte müssen schriftlich festgehalten werden und beide Parteien müssen ein Recht auf Akteneinsicht haben.



**Externe Fachperson beiziehen** Für alle Beteiligten ist es jedoch sinnvoller, wenn die Untersuchung von einer externen Fachperson mit einer entsprechenden Qualifikation vorgenommen wird – das gilt insbesondere für kleinere Betriebe.

Achtung: Die Kette der Geschehnisse ist mitunter lang und komplex. Bei der Untersuchung von Mobbingfällen hat sich ausserdem gezeigt, dass darauf geachtet werden muss, nicht vorschnell Schuldige zu identifizieren. Mitunter kann die anscheinend mobbende Person selber das Opfer von Angriffen sein und ihr Verhalten eine Reaktion auf entsprechende Handlungen in der Vergangenheit.

**Mitarbeitende informieren** Sobald eine Abklärung läuft, sind in der Regel mehrere Personen involviert, und der Vorfall wird unter den Mitarbeitenden zum Gesprächsthema. Es empfiehlt sich deshalb, kurz und sachlich über das Vorgehen zu informieren, um Vorverurteilungen und das Entstehen von Gerüchten zu vermeiden. Das Vorgehen sollte jedoch zuvor mit der betroffenen Person abgesprochen werden.

**Nach der Untersuchung** Wenn die Untersuchung ergibt, dass es sich beim gemeldeten Vorfall um eine Verletzung der persönlichen Integrität handelt, hat dies folgende Konsequenzen:

- Die belästigende Person hat sich beim Opfer zu entschuldigen. Möglicherweise kann auch ein Anspruch auf Wiedergutmachung geltend gemacht werden.
- Verletzungen der persönlichen Integrität werden sanktioniert (Verweis, Versetzung, Kündigung). Dies gilt auch für Personen, die jemanden zu Unrecht beschuldigt haben.
- Der Betrieb verstärkt die Prävention von Verletzungen der persönlichen Integrität.
- Mitarbeitende werden in geeigneter Form über die ergriffenen Massnahmen informiert.

# Verhaltenstipps für betroffene Mitarbeitende

Wenn Sie selbst am Arbeitsplatz in eine unangenehme Situation oder einen Konflikt geraten, könnten die folgenden Verhaltenstipps hilfreich sein:

**Sprechen Sie Probleme sofort an!**

## **Situation klären**

Konflikte beruhen häufig auf Missverständnissen. Es empfiehlt sich daher, irritierende Situationen und Aussagen möglichst zu klären. Fragen Sie direkt nach, was eine bestimmte Handlung oder Aussage zu bedeuten hat und vermeiden Sie damit, dass sich der Ärger aufstaut.

**Klären Sie das Problem in einem 4-Augen-Gespräch!**

## **Gespräch suchen**

Wenn Sie in einen Konflikt geraten oder sich durch bestimmte Handlungen oder Äusserungen von anderen Mitarbeitenden verletzt fühlen, kann ein klärendes Gespräch helfen. Wichtig ist, dass eine Sache direkt angesprochen wird. Dazu sollte zuerst der Sachverhalt beschrieben werden. Danach kann mitgeteilt werden, was daran unklar, irritierend oder verletzend ist. Dabei sollten möglichst «Ich-Botschaften» verwendet und offene Fragen gestellt werden. Damit signalisieren Sie Ihr Interesse an einer guten Verständigung.

## **Vorfälle festhalten**

Wenn sich Irritationen häufen, machen Sie sich Notizen und schreiben Sie auf, was, wann, wo und in welchem Kontext vorgefallen ist und wer ausser Ihnen sonst noch anwesend war. Notieren Sie sich auch, was der Anlass war, ob es erkennbare tiefere Ursachen gab, wie Sie auf den Vorfall reagiert haben und was die Folgen waren. Damit gewinnen Sie Klarheit und einen besseren Überblick. Die Notizen helfen Ihnen, sich im Verlauf der Konfliktbearbeitung auf konkrete Ereignisse zu beziehen sowie Zeugen des Geschehens zu benennen.

## **Sprechen Sie mit Vertrauten!**

### **Hilfe suchen**

Tauschen Sie sich mit Vertrauten aus oder nehmen Sie professionelle Beratung in Anspruch. Das Reden über ein bestimmtes Problem entlastet und hilft die Situation klarer zu sehen. Handlungsmöglichkeiten werden oft allein dadurch sichtbar, dass man das Erlebte in Worte fasst und jemand zuhört und nachfragt. Sie können so Ihr persönliches Verhalten und Ihre Ressourcen reflektieren. Eventuell erkennen Sie auch eigene Anteile am konflikthaftern Geschehen und können Ihr Verhalten entsprechend ändern.

Informieren Sie sich über Verletzungen der persönlichen Integrität wie sexuelle Belästigung, Mobbing oder Diskriminierung. Klären Sie rechtliche Schritte und persönliche Handlungsmöglichkeiten ab.

## **Handeln Sie!**

### **Klare Grenzen setzen**

Belästigungen hören selten von alleine auf. Nichts tun und ignorieren kann sinnvoll sein, wenn es sich um seltene «Ausrutscher» handelt, nicht aber, wenn sich Vorkommnisse häufen und klärende Gespräche wirkungslos bleiben. Wenn Sie weiter warten, bleibt alles, wie es ist. Nur wenn Sie handeln, können Sie sich aus dieser Situation befreien. Setzen Sie klare Grenzen. Das kann heißen, dass Sie

- sich an eine Vertrauensperson wenden, um die Sache zu besprechen,
- sich beim Vorgesetzten der Person, die sich Ihnen gegenüber nicht korrekt benommen hat, beschweren,
- rechtliche Schritte einleiten oder
- prüfen, ob Sie weiter in dem Betrieb arbeiten wollen (vermeiden Sie aber Kurzschlussaktionen wie z. B. eine unüberlegte Kündigung).

### **Tun Sie sich Gutes**

Pflegen Sie Freizeitaktivitäten, die Ihnen guttun und Sie stärken – insbesondere auch das Zusammensein mit vertrauten Menschen.

# Betriebsexterne Unterstützungs- und Beschwerdemöglichkeiten für Arbeitnehmende

Neben den betriebsinternen Möglichkeiten zur Unterstützung und Lösungsfindung bei Vorfällen von Verletzungen der persönlichen Integrität gibt es für Beschäftigte auch die Möglichkeit, sich ausserbetrieblich Hilfe zu holen. Das ist jedoch meist mit Kosten verbunden.

## **Beratungs- und Coachingangebote**

Es gibt einerseits spezialisierte Beratungsstellen bei Gewerkschaften, Personalverbänden und Gleichstellungsbüros. Andererseits Beratungs- und Coaching-Angebote von juristisch oder psychologisch ausgebildeten Fachpersonen.<sup>21</sup>

## **Kantonale Arbeitsinspektion**

Arbeitnehmende können sich auch an die Kantonale Arbeitsinspektion als Vollzugsbehörde des Arbeitsgesetzes wenden und diese über die Vorkommnisse informieren.<sup>22</sup> Wenn diese Meldung vertraulich behandelt werden soll, sind die Handlungsmöglichkeiten des Arbeitsinspektorates sehr gering, weil so das Unternehmen nicht mit den Aussagen konfrontiert und eine Untersuchung vorgenommen werden kann.

## **Betriebsbesuch durch Arbeitsinspektion**

Die Vollzugsorgane des Arbeitsgesetzes können einen Betriebsbesuch machen, um sich ein allgemeines Bild über die Arbeitsbedingungen zu verschaffen und den Betrieb für die erforderlichen Präventionsmassnahmen zu sensibilisieren. Wenn die Arbeitsinspektoren bei einem Betriebsbesuch den Eindruck gewinnen, dass schwerwiegende Probleme in Bezug auf den Schutz der persönlichen Integrität oder die Gesundheit vorliegen, werden sie das Unternehmen auffordern, Massnahmen zur Verbesserung der Situation zu treffen.

<sup>21</sup> Informationen über Beratungsangebote finden Sie z. B. unter [www.sexuellebelaestigung.ch](http://www.sexuellebelaestigung.ch), [www.arbeitundkonflikt.ch](http://www.arbeitundkonflikt.ch) und [www.psychologie.ch](http://www.psychologie.ch) (Psycholog/innen mit einer anerkannten Ausbildung gemäss Psychologieberufsgesetz). Das SECO lehnt jegliche Haftung und Mitverantwortung für die Dienstleistungen dieser Beratungspersonen ab.

<sup>22</sup> Link: [www.iva-ch.ch](http://www.iva-ch.ch)



### **Verzicht auf Vertraulichkeit schriftlich bestätigen**

Wenn Arbeitnehmende auf eine vertrauliche Behandlung ihrer Meldung verzichten, sollten sie dies schriftlich bestätigen. Das Arbeitsinspektorat kann in diesem Fall einen Betriebsbesuch vornehmen, den Arbeitgeber über die Meldung informieren und dessen Sicht dazu einholen. Mitarbeitende, die sich an das Arbeitsinspektorat wenden und dort Unterstützung suchen, gehen das Risiko ein, dass der Arbeitgeber ihnen diesen Schritt übel nehmen könnte.

Die Vollzugsorgane des Arbeitsgesetzes können weder die Rolle des Schiedsrichters noch die des Mediators übernehmen. Ihre Aufgabe beschränkt sich darauf zu erkunden, ob Handlungsbedarf besteht sowie zu veranlassen, dass im betreffenden Betrieb eine Lösung des Problems gefunden wird, damit künftige Vorfälle verhindert werden können. Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses kann die Arbeitsinspektion nichts mehr für ehemalige Mitarbeitende tun.

### **Rechtliche Schritte**

Mitarbeitende können auch rechtliche Schritte unternehmen. Dabei können sie bei der kantonalen Schlichtungsstelle ein Verfahren einleiten und in der Folge allenfalls gegen den Betrieb bei Gericht eine Klage einreichen. Gegen den Täter oder die Täterin kann eine Strafanzeige erstattet werden.

# Anhang

## Checkliste zum Stand der Präventionsmassnahmen «Schutz der persönlichen Integrität»

Sie finden hier eine Auswahl wichtiger Fragen zum Thema. Wenn Sie Fragen mit «nein» beantworten, ist eine Massnahme im Unternehmen zu treffen. Im Kapitel «Schutz der persönlichen Integrität», S. 26 ff., finden Sie nähere Informationen dazu.

### Weisung/Betriebsklärung mit allen wichtigen Elementen

1	Gibt es eine Weisung zum Schutz der persönlichen Integrität? <sup>23</sup>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Probleme können gehäuft bei unklaren Verhältnissen auftreten. Eine schriftliche Weisung wird empfohlen, die auch mündlich kommuniziert werden soll.
2	Wenn ja, wie ist diese gestaltet?	<input type="checkbox"/> schriftlich <input type="checkbox"/> mündlich	
3	Enthält diese Weisung eine Grundsatz-erklärung der Betriebsleitung zur Null-Toleranz in Sachen Persönlichkeitsverletzungen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
4	Wird in der Grundsatz-erklärung klar beschrieben, welche Verhaltensweisen • Konflikte/Mobbing • Diskriminierung • sexuelle Belästigung • Gewalt unerwünscht sind?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Damit für alle klar ist, was erwünscht und was unerwünscht ist, soll erläutert werden, welche Verhaltensweisen darunter fallen und was unter den jeweiligen Begriffen zu verstehen ist.
5	Enthält die Weisung Bestimmungen über den Umgang mit folgenden psychosozialen Themen? • Konflikte/Mobbing • Diskriminierung • sexuelle Belästigung • Gewalt	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Es soll klar gestellt werden, • wie bei auftretenden Problemen zu verfahren ist; • an wen man sich bei auftretenden Problemen wenden kann.

<sup>23</sup> Auf der Website [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) finden Sie Textbausteine, die als Grundlage zum Erstellen der Weisung für den eigenen Betrieb verwendet werden können. Eine solche Weisung kann sinnvollerweise ergänzt werden mit Vorgehensbeschreibungen für weitere psychosoziale Themen wie dem Umgang mit Substanzkonsum (Medikamente, Alkohol, illegale Substanzen) und Suchterkrankungen.





## Strukturen zum konstruktiven Umgang mit auftretenden Problemen

6	Sind im oder ausserhalb des Unternehmens Ansprechpersonen (Vertrauenspersonen) bestimmt, an die sich Betroffene im Konfliktfall wenden können, um Hilfe bei der Lösung eines Problems zu finden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"><li>• Betriebliche Sozialberatung</li><li>• Ombudsstelle</li></ul>
7	Verfügen die Vertrauenspersonen über eine minimale Ausbildung für diese Tätigkeit?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Wenn ja, welche?
8	Gibt es Regelungen, welche die Vertraulichkeit und Unabhängigkeit der Ansprechpersonen garantieren?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
9	Sind die Rolle, die Aufgaben und Kompetenzen dieser Vertrauenspersonen definiert?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
10	Gibt es eine Beschreibung des formellen Ablaufs zur Bearbeitung von Verstössen gegen die persönliche Integrität?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
11	Ist die Rolle der Vertrauensperson bei einem formellen Vorgehen geregelt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
12	Wird in der Weisung etwas über Konsequenzen für Personen ausgesagt, welche erwiesenermassen sexuelle Belästigung, Mobbing oder Diskriminierung begehen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Wenn ja, welche?
13	Sind die Mitarbeitenden in die Ausarbeitung der Weisung einbezogen worden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	

# Anhang

## Informationsstand über Präventionsmassnahmen gegen Belästigungen

14 Kennen alle Mitarbeitenden die Grundsatzzerklärung des Betriebs zum Schutz der persönlichen Integrität?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
15 Wurden die Mitarbeitenden informiert über mögliche Vorgehensweisen bei Verletzungen der persönlichen Integrität sowie über den Unterschied betreffend einer vertraulichen Bearbeitung durch die Vertrauensperson und einer Beschwerde beim Vorgesetzten (formelles Verfahren)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
16 Kennen die Mitarbeitenden das Angebot zur vertraulichen Unterstützung bei Verstössen und wissen sie, wie sie die Vertrauensperson erreichen können?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
17 Wissen Vorgesetzte, wie sie sich verhalten sollen, wenn sie von Verstössen Kenntnis bekommen (eigene Wahrnehmung, Meldung von Betroffenen oder Drittpersonen)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	



# Anhang

## Literatur

- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. (2008). Organizational, Team Related and Job Related Risk Factors for Workplace Bullying, Violence and Sexual Harassment in the Workplace: A Qualitative Study. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13 (2), 132-146.
- Bundesamt für Statistik (2014). Arbeit und Gesundheit. Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012. BFS Aktuell. Neuenburg: Bundesamt für Statistik BFS Bestellnummer 213 1206. Download: [www.statistik.admin.ch](http://www.statistik.admin.ch)
- Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C. L. (2003). Preventing Violence and Harassment in the Workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA (2010). European Risk Observatory Report. Workplace Violence and Harassment: a European Picture. Luxembourg: Publication Office of the European Union. Download: <http://osha.europa.eu/de/topics/stress/harassment>
- Fromaigeat, D., Wennubst, G. (2001). Souffrance psychologique au travail. Guide dans les meandres du harcèlement psychologique. Hrsg. Office cantonal de l'inspection et des relations du travail. Genf: Imprimerie Pot.
- Greber, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M., (2011). Stress-Studie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Hrsg. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Direktion für Arbeit. Leistungsbereich Arbeitsbedingungen. Download: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)
- Kiener, A., Graf, M., Schäfer, J., von Holzen-Beusch, E., & Fahrni, M. (2002). Mobbing und andere psychosoziale Spannungen in der Schweiz. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Ressort Grundlagen Arbeit und Gesundheit. Direktion für Arbeit. Nr. 3 (11.2002). Download: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)
- Krieger, R., Graf, M., Vanis, M. (2015). Arbeit und Gesundheit. Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Download: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)



- Leka, S., Cox, T., (2008). PRIMA-EF: Leitlinien zum Europäischen Handlungsrahmen für psychosoziales Risikomanagement. Ein Handbuch für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2009. Download: <http://www.prima-ef.org/prima-ef-guide.html>
- Leymann, H. (1993). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen schützen kann. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Rückert, J., Bone, A., (2008). Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz. So beenden Sie das Mobbing jetzt! Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Steiger-Sackmann, S. (2013). Schutz vor psychischen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. Rechtliche Möglichkeiten zur Verbesserung der Prävention. Zürich - Basel - Genf: Schulthess Juristische Medien.
- Strub, S., Schär Moser, M. (2008). Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Eine repräsentative Erhebung in der Deutschschweiz und der Romandie. Bern: BBL, Vertrieb Bundespublikationen. [www.bundespublikationen.ch](http://www.bundespublikationen.ch). Bestellnummer: 301.929.d. Download: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

# Anhang

## Gesetzliche Grundlagen

Der Grundsatz des Diskriminierungsverbots ist in der Bundesverfassung verankert. Das Obligationenrecht und das Arbeitsgesetz verlangen vom Arbeitgeber, dass die Persönlichkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu schützen ist. Das Gleichstellungsgesetz stellt das Verbot der Diskriminierung in den Vordergrund und bezeichnet sexuelle Belästigung nicht nur als Verletzung der Menschenwürde, sondern auch als ein diskriminierendes Verhalten.

### Artikel 8 Bundesverfassung: Rechtsgleichheit

- <sup>1</sup> Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.
- <sup>2</sup> Niemand darf diskriminiert werden, namentlich nicht wegen der Herkunft, der Rasse, des Geschlechts, des Alters, der Sprache, der sozialen Stellung, der Lebensform, der religiösen, weltanschaulichen oder politischen Überzeugung oder wegen einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung.
- <sup>3</sup> Mann und Frau sind gleichberechtigt. Das Gesetz sorgt für ihre rechtliche und tatsächliche Gleichstellung, vor allem in Familie, Ausbildung und Arbeit. Mann und Frau haben Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit.
- <sup>4</sup> Das Gesetz sieht Massnahmen zur Beseitigung von Benachteiligungen der Behinderten vor.

### Artikel 6 Absatz 1 Arbeitsgesetz und Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz\*

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, zum Schutze der Gesundheit der Arbeitnehmer alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind. Er hat im Weiteren die erforderlichen Massnahmen zum Schutze der persönlichen Integrität der Arbeitnehmer vorzusehen.

### Artikel 2 Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz

- <sup>1</sup> Der Arbeitgeber muss alle Anordnungen erteilen und alle Massnahmen treffen, die nötig sind, um den Schutz der physischen und psychischen Gesundheit zu wahren und zu verbessern. Insbesondere muss er dafür sorgen, dass:
  - a. ergonomisch und hygienisch gute Arbeitsbedingungen herrschen;
  - b. die Gesundheit nicht durch physikalische, chemische und biologische Einflüsse beeinträchtigt wird;
  - c. eine übermässig starke oder allzu einseitige Beanspruchung vermieden wird;
  - d. die Arbeit geeignet organisiert wird.
- <sup>2</sup> Die Massnahmen, welche die Behörde vom Arbeitgeber zum Gesundheitsschutz verlangt, müssen im Hinblick auf ihre baulichen und organisatorischen Auswirkungen verhältnismässig sein.

### Artikel 26 Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz

- <sup>1</sup> Überwachungs- und Kontrollsysteme, die das Verhalten der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz überwachen sollen, dürfen nicht eingesetzt werden.
- <sup>2</sup> Sind Überwachungs- oder Kontrollsysteme aus andern Gründen erforderlich, sind sie insbesondere so zu gestalten und anzuordnen, dass die Gesundheit und die Bewegungsfreiheit der Arbeitnehmer dadurch nicht beeinträchtigt werden.

\* Anmerkung: Die Wegleitung zu den Verordnungen 3 und 4 des Arbeitsgesetzes geht explizit auf den Tatbestand der sexuellen Belästigung und Mobbing ein. Sie bezieht sich dabei auf Artikel 2 der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz

## Artikel 328 Obligationenrecht

- <sup>1</sup> Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen. Er muss insbesondere dafür sorgen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht sexuell belästigt werden und dass den Opfern von sexuellen Belästigungen keine weiteren Nachteile entstehen.
- <sup>2</sup> Er hat zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes oder Haushaltes angemessen sind, soweit es mit Rücksicht auf das einzelne Arbeitsverhältnis und die Natur der Arbeitsleistung ihm billigerweise zugemutet werden kann.

## Artikel 3 Gleichstellungsgesetz: Diskriminierungsverbot

- <sup>1</sup> Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen aufgrund ihres Geschlechts weder direkt noch indirekt benachteiligt werden, namentlich nicht unter Berufung auf den Zivilstand, auf die familiäre Situation oder, bei Arbeitnehmerinnen, auf eine Schwangerschaft.
- <sup>2</sup> Das Verbot gilt insbesondere für die Anstellung, Aufgabenzuteilung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung und Entlassung.
- <sup>3</sup> Angemessene Massnahmen zur Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung stellen keine Diskriminierung dar.


## Artikel 4 Gleichstellungsgesetz: Diskriminierung durch sexuelle Belästigung

Diskriminierend ist jedes belästigende Verhalten sexueller Natur oder ein anderes Verhalten aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit, das die Würde von Frauen und Männern am Arbeitsplatz beeinträchtigt. Darunter fallen insbesondere Drohungen, das Versprechen von Vorteilen, das Auferlegen von Zwang und das Ausüben von Druck zum Erlangen eines Entgegenkommens sexueller Art.

## Artikel 5 Absatz 3 Gleichstellungsgesetz\*

Bei einer Diskriminierung durch sexuelle Belästigung kann das Gericht oder die Verwaltungsbehörde der betroffenen Person zudem auch eine Entschädigung zusprechen, wenn die Arbeitgeberinnen oder die Arbeitgeber nicht beweisen, dass sie Massnahmen getroffen haben, die zur Verhinderung sexueller Belästigungen nach der Erfahrung notwendig und angemessen sind und die ihnen billigerweise zugemutet werden können. Die Entschädigung ist unter Würdigung aller Umstände festzusetzen und wird auf der Grundlage des schweizerischen Durchschnittslohns errechnet.

\* Anmerkung: Der Schutz vor sexueller Belästigung gehört zur Sorgfaltspflicht, die Arbeitgeber oder Führungspersonen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrzunehmen haben. Der Arbeitgeber kann auch dann zur Verantwortung gezogen werden, wenn die Belästigung von temporär Angestellten, von Lieferanten oder von der Kundschaft ausgeht.



SECO | Direktion für Arbeit | Arbeitsbedingungen  
3003 Bern  
[info.ab@seco.admin.ch](mailto:info.ab@seco.admin.ch) | [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)  
Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

