



# Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz

Diskriminierung?  
Mobbing?  
Sexuelle Belästigung?

**NICHT MIT UNS!**

Alles über eine neue Dienstvereinbarung

Informationen für Beschäftigte des  
öffentlichen Dienstes der  
Freien Hansestadt Bremen



## **Impressum**

Herausgeber:  
Der Senator für Finanzen  
Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen

Bearbeitung:  
Senator für Finanzen  
Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement  
Referat 33 - Personalentwicklung -  
Dienstgebäude: Doventorscontrescarpe 172 C, 28195 Bremen  
Email: [Norbert.Stenken@finanzen.bremen.de](mailto:Norbert.Stenken@finanzen.bremen.de)  
[www.bremen.de/verwaltungsreform/](http://www.bremen.de/verwaltungsreform/)

Texte und Redaktion:  
Gisela Pettersson

Druck:  
Senator für Finanzen  
Hausdruckerei  
Rudolf-Hilferding-Platz 1, 28195 Bremen

Stand: November 2004

## Zu dieser Broschüre

Konflikte gibt es überall. Sie sind keine schicksalhaften Randerscheinungen des Alltags. Konflikte werden durch Menschen herbeigeführt. Sie können deshalb auch nur von Menschen entschärft werden. Nicht gelöste Konflikte vergiften die Arbeitsatmosphäre, machen krank, gefährden den Erfolg eigener und gemeinsamer Arbeit und damit die Qualität der Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger.

Für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes der Freien Hansestadt Bremen wollen wir das genaue Gegenteil als Alltagsrealität. Wir wollen, dass Konfliktlösungen nicht aufhören, bevor sie überhaupt erst angefangen haben. Der Senator für Finanzen und der Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen haben deshalb die Dienstvereinbarung "Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz" abgeschlossen. Im Mittelpunkt steht der Schutz der Beschäftigten vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung.

Diese Broschüre „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ enthält einen interessanten Mix aus Informationen rund um die Dienstvereinbarung und damit zum Thema Konflikte sowie zu deren sachgerechter Bewältigung. Sie ist gespickt mit erklärenden Beispielen, beschreibt richtige Instrumente, enthält die aktuelle Rechtsprechung, weist auf Anlaufstellen und Kontaktadressen hin und vermittelt die klare Botschaft: Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz geht alle an!

Die Dienstvereinbarung im Wortlaut sowie korrespondierende Gesetze und Anweisungen gibt es im Anhang.

# **Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“**

## **Informationen für alle Beschäftigten des öffentlichen Dienstes der Freien Hansestadt Bremen**

### **Inhaltsübersicht**

- **Konfliktbewältigung – haben wir nichts Wichtigeres zu tun? 1**

**Oder: Wenn alle nur gewinnen können**

Warum moderne Verwaltung und innovative Konfliktbewältigung zusammen gehören

- **Nur ein Kavaliersdelikt? 4**

**Oder: Fairplay kontra innere Kündigung**

Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz? Mit uns nicht! Und wir sagen warum: Eine Gewinn- und eine Verlust-Rechnung

- **Was ist eigentlich... 7**

**... Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung?**

- **Warum engagieren? 9**

**Oder: Die neue Qualität - Konfliktlösung im Dialog**

Keine Verordnung „von oben“ und kein Zauberstab: Die Dienstvereinbarung lebt nur durch das gemeinsame Handeln. Über die Risiken ungeklärter Konflikte und die Chancen professioneller Intervention

· <b>Was habe ich davon?</b>	<b>12</b>
<b>Oder: Aktiv hinschauen ist <i>in</i> - Weggucken <i>mega-out</i></b>	
Von konkreten Schritten und unterstützenden Strukturen	
· <b>Und die Vorgesetzten?</b>	<b>15</b>
<b>Oder: Konfliktmanagement als Führungsaufgabe</b>	
Verpflichtende Beziehung: Die Dienstvereinbarung und die Vorgesetzten	
· <b>Konflikte unter den Tisch? Von wegen!</b>	<b>17</b>
<b>Oder: Es gibt eine Dienstvereinbarung, also nutzen wir sie.</b>	
Offensiv gegen Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung.	
· <b>Hilfe konkret</b>	<b>19</b>
Wo es Beratung und Unterstützung gibt	
· <b>Im Wortlaut</b>	<b>20</b>
Dienstvereinbarung	
Beschäftigtenschutzgesetz	
Dienstanweisung zum Verbot der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz	
· <b>Kontakte / Internet-Adressen</b>	<b>38</b>





## **Konfliktbewältigung – haben wir nichts Wichtigeres zu tun?**

**Oder: Wenn alle nur gewinnen können**



### **Warum eine moderne Verwaltung und innovative Konfliktbewältigung zusammen gehören**

*Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,  
liebe Kolleginnen und Kollegen!*

Wer etwas verändern will, braucht Visionen. Und Instrumente zur Umsetzung. Muss Zielsetzungen nachvollziehbar beschreiben und Menschen auf dem Weg dorthin mitnehmen.

Unsere Vision ist eine öffentliche Verwaltung, die sich auf ihren Auftrag für die Bürgerinnen und Bürger konzentriert und in der sich Persönlichkeit, Engagement und Kompetenz der Beschäftigten kollegial und effizient entfalten können. Und in der unfaire Attacken, Herabsetzungen und Angriffe gegen die menschliche Würde keinen Platz haben.

Unser Instrument ist eine zwischen dem Senator für Finanzen und dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen abgeschlossene Dienstvereinbarung, in der verbindliche Standards für eine professionelle „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ - so der Titel der Vereinbarung - gesetzt werden.

Wir wollen, dass Themen wie Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung weder unter den Teppich gekehrt noch als „Kavaliersdelikt“ oder Privatsache angeblich „überspannter“ Beschäftigter verniedlicht werden. Sie sollen als das gesehen werden, was sie tatsächlich sind: Angriffe sowohl auf die Menschenwürde als auch auf die Effizienz und Qualität öffentlicher Dienstleistungen.

Die Kosten angezettelter und geschürter Konflikte sind enorm: Nach Schätzungen der Frankfurter Fairness-Stiftung befinden sich rund 1,5 Millionen Beschäftigte in Deutschland im Fadenkreuz schmieriger Kampagnen. Der angenommene volkswirtschaftliche Schaden: Rund 80 bis 90 Milliarden (!) € Verursacht unter anderem durch Störung des Arbeitsfriedens. Sie hat eine Minderung der Qualität der Arbeit, hohe Fluktuationsraten, steigenden Krankenstand und nach unten gehende Motivations- und Produktivitäts-Kurven zur Folge.

Aber das ist nur eine Seite der Konflikt-Medaille. Die andere zeigt das persönliche Leid, die körperlichen und seelischen Beschädigungen. Erzählt von Menschen, die zu einer innerlichen Kündigung getrieben werden, verletzt in ihrer Würde und Selbstachtung.

Bei der Arbeit mit der Dienstvereinbarung ist es wichtig, die Dimensionen der persönlichen und gesellschaftlichen Kosten immer im Bewusstsein dabei zu haben. In der praktischen Umsetzung allerdings wollen wir diese Aspekte nicht verstärken, vielmehr die handlungsorientierte Perspektive „Was ist zu gewinnen?“ in den Vordergrund stellen.

## **Die Dienstvereinbarung:**

### **Sozialer und ethischer Kompass im Arbeitsalltag**

Was ist zu gewinnen - für die Beschäftigten, für die Gesellschaft, wenn integrative Konzepte zur Konfliktbewältigung im Arbeitsalltag zum Laufen gebracht werden? Unsere Antwort: Eine moderne Verwaltung, in der die Interessen und Bedürfnisse kompetenter und motivierter Beschäftigter wie Nut und Feder mit der Qualität der öffentlichen Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger zusammenpassen.

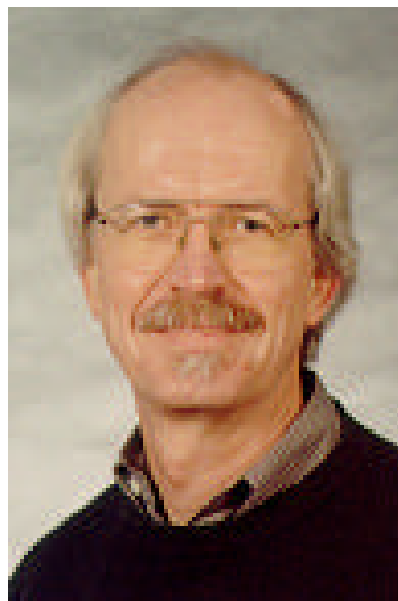
Diese Zielabsicht allerdings ist nicht zum Nulltarif zu haben. Und auch vor zu hohen Erwartungen wollen wir warnen. Eine Dienstvereinbarung allein entschärft oder löst keine Konflikte. Das müssen die Menschen tun, in dem sie das Verbindliche der Vereinbarung als sozialen



und ethischen Kompass in ihrem konkreten Arbeitsalltag nutzen. Der Kampf gegen Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist eine Angelegenheit aller, nicht die Aufgabe irgendwelcher Zentralinstanzen, die es schon richten werden.

So gesehen läßt die Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ ein zu einer permanenten Zusammenarbeit zur Verwirklichung einer Vision, die an jedem einzelnen Arbeitsplatz ganz konkret werden kann: Nämlich einer öffentlichen Verwaltung, in der sich Persönlichkeit, Engagement und Kompetenz der Beschäftigten kollegial und effizient entfalten können. Und in der unfaire Attacken, Herabsetzungen und Angriffe gegen die menschliche Würde keinen Platz haben.

Wir freuen uns auf eine gemeinsame, erfolgreiche Arbeit mit der Dienstvereinbarung. Und nicht vergessen: Alle können nur gewinnen.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ulrich Nußbaum'.

Dr. Ulrich Nußbaum  
Senator für Finanzen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Edmund Mevissen'.

Edmund Mevissen  
Vorsitzender des  
Gesamtpersonalrates



**Nur ein Kavaliersdelikt?**

**Oder: Fairplay kontra innere Kündigung**



## **Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz?**

### **Mit uns nicht! Und wir sagen warum: Eine Gewinn- und eine Verlust-Rechnung**

*Kennen Sie das? Da erzählt jemand einen Witz. Über Beamte beispielsweise. Langsam wie eine Schnecke seien die, gesellschaftliche Schmarotzer, von nichts eine Ahnung, eigentlich überflüssig. Und dann kommt der Satz: Aber nehmen Sie das bitte nicht persönlich, ha ha ha. Lustig? Überhaupt nicht. Vielmehr blanke Vorurteile, klare Diskriminierung. Gleich einer ganzen Berufsgruppe.*

*Oder kennen Sie solche Situationen? Ein Kollege mit hervorragenden Qualifikationen, abgeschnitten von allen Informationswegen, kaltgestellt vom Vorgesetzten. Der ist nicht belastbar, wird hinter seinem Rücken geflüstert, war da nicht auch mal was mit einem längeren Sanatoriums-Aufenthalt? Da muss er eben durch, der Kollege? Nein, muss er nicht. Denn er wird definitiv gemobbt, diffamiert durch üble Nachrede.*

*Und dann die Sache mit der Kollegin, kennen Sie bestimmt auch. Die hat sich beschwert, dass sie in der Garderobe mit einem "Aber nun mal ordentlich zur Sache, Schätzchen!" körperlich und verbal bedrängt wurde. Ganz schön zimperlich die Frau, oder? Von wegen! Was ihr passierte, ist nichts anderes als sexuelle Belästigung.*

Drei Beispiele aus dem real existierenden Arbeitsalltag. Für unfaire Attacken gibt es viele Spielarten. Die Palette reicht von der genau kalkulierten bis zu der durchaus auch unbeabsichtigt ausgelösten Diskriminierung, die

aber schnell einen verhängnisvollen Selbstlauf entwickeln kann. Das Ergebnis ist immer identisch: Kolleginnen und Kollegen wird die Lust am Job geraubt, sie werden verunsichert, lächerlich gemacht, kaltgestellt, in die innere Emigration getrieben. Ihre Würde und Selbstachtung bleiben auf der Strecke. Und diejenigen, die das alles verursacht haben, tun dann oft so, als wäre überhaupt nichts passiert: *Das gehört doch dazu zum prallen Leben, wer wird sich denn da wie eine Mimose auf-führen?*

Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz sind keine Kavaliersdelikte. Sie sind der Stoff, der Grundwerte menschlicher Kultur vergiftet. Jeder **ungelöste** Konflikt kostet Würde, Kraft, Ressourcen. Jeder **gelöste** Konflikt bringt soziales Miteinander, Spaß am Job und gute Arbeitsergebnisse.

### **Grundsatzentscheidung zu Mobbing**

Schluss mit Verharmlosung: Wer diskriminiert, mobbt und sexuell belästigt, verletzt seine arbeitsvertraglichen Pflichten. Diese Überzeugung durchzieht die Dienstvereinbarung "Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz" wie ein roter Faden. Gerichtsrelevante Entscheidungen dazu gibt es bislang nur wenige. Und wenn, dann überwiegend zu der Frage, ob Schulungen des Betriebsrates zu diesem Themenkomplex erforderlich sind oder nicht.

Wegweisend allerdings ist eine Grundsatzentscheidung des Landesarbeitsgerichts (LAG) Erfurt, mit dem der Schutz von ArbeitnehmerInnen vor Mobbing erheblich gestärkt wurde. Das Gericht wertete "systematischen Psychoterror" als einen schweren Eingriff in das Persönlichkeitsrecht und die Gesundheit des betroffenen Arbeitnehmers.

Wichtig bei der Grundsatzentscheidung des LAG Erfurt: Sie beinhaltet Leitsätze, nach denen Fälle von Mobbing generell entschieden werden können.



## Der gelöste Konflikt...

- macht eigene und gemeinsame Stärke bewusst
- zeigt, dass sich Engagement und Zivilcourage lohnen
- bringt Arbeitszufriedenheit und Spaß am Job
- feuert die Motivation und Leistungsfähigkeit an
- fördert eine tolle Arbeitsatmosphäre
- erhöht die Qualität der Dienstleistungen und Produkte
- macht stolz und schweißt zusammen
- etabliert Fairplay als Normalität
- verleiht Kraft für andere Auseinandersetzungen
- senkt Fluktuationsraten und Krankenstände
- macht den Kopf frei für neue Problemlösungen
- stärkt die Arbeitsteams



## Der ungelöste Konflikt...

- verletzt die Menschenwürde
- macht die Betroffenen seelisch und körperlich krank
- führt zu Qualitätsminderung
- stört das Betriebsklima
- verringert die Produktivität
- treibt zu innerer Kündigung
- verursacht Kosten auch durch steigende Krankenstände
- schädigt das Ansehen des öffentlichen Dienstes insgesamt

**Unterm Strich: Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung? Das wollen wir uns nicht mehr länger leisten! Her mit FAIRPLAY! Her mit professioneller Konfliktbewältigung! Die Dienstvereinbarung macht es möglich.**



## Was ist eigentlich...

### ... Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung?

#### Was ist eigentlich...

##### ...Mobbing?

Mobbing kann viele Ursachen haben: Unklare Strukturen und Ziele bei der personellen, inhaltlichen und zeitlichen Organisation der Arbeit, mangelnde Transparenz. Aber auch Schwäche (Ablenken von eigener Unfähigkeit), Angst (um den Arbeitsplatz) oder kriminelle Energie (Ausschalten vermeintlicher Konkurrentinnen und Konkurrenten auf dem Karriereweg).

- Willkürliche Beschneidung der Zuständigkeiten
- Behinderung von Fort- und Weiterbildung
- Demütigende, unsachliche Kritik
- Gezielte Verleumdung, Rufmord
- Intrigieren, Verbreitung von Gerüchten
- Öffentlich machen gesundheitlicher, beruflicher oder familiärer Handicaps
- Lächerlich machen von Gegenreaktion, Ignorieren der Mobbing-Situation

*„Länder, Städte und Gemeinden haben große finanzielle Probleme. Es zuzulassen, dass ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz zusätzlich mit einigen Milliarden Euro pro Jahr zu Buche schlagen, wäre verantwortungslos und würde an volkswirtschaftlichen Irrsinn grenzen. Für die Freie Hansestadt Bremen gibt es deshalb nur eines: Lösen Sie die Konflikte, wo sie auftauchen. Legen Sie diskriminierenden Verhaltensweisen das Handwerk. Ich empfehle Ihnen: Nutzen Sie die Dienstvereinbarung Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz.“*

Dr. Ulrich Nußbaum, Senator für Finanzen

## **Was ist eigentlich...**

### **...Diskriminierung?**

Diskriminierung kann durch Verhaltensweisen, Sprache oder Gewalt ausgeübt werden.

- Ausländerfeindliche, rassistische, geschlechtsspezifische oder religiöse Anfeindungen oder Herabsetzungen
- Lächerlich machen, beschimpfen, drohen, erniedrigen
- Anordnen von sinnlosen Arbeiten, die Selbstachtung und Würde untergraben
- Isolieren von Beschäftigten – räumlich und inhaltlich
- Androhung und Ausübung von körperlicher Gewalt

*„Das ist das tolle an der Dienstvereinbarung: Sie versetzt alle Akteurinnen und Akteure in die Lage, Konflikte zu lösen. Das ist tausendmal besser als moralische Zeigefinger oder Appelle. Das ist was handfestes, an denen sich Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung auf Dauer die Zähne ausbeißen.“*

Irmtrud Gläser, Gesamtpersonalrat

## **Was ist eigentlich...**

### **...sexuelle Belästigung?**

Das Beschäftigtenschutzgesetz und die Dienstanweisung zum Verbot der sexuellen Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz der Freien Hansestadt Bremen definiert es so: „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes vorsätzliche, sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt“. Was es immer ist: Ein einseitiges und unerwünschtes Verhalten, das sich verbal, durch Verhalten oder Gewalt äußern kann.

- Bemerkungen, Kommentare oder Witze zur Person
- Mit Absicht herbeigeführter Körperkontakt
- Sexuelle Nötigung bis hin zur Vergewaltigung
- Aufforderung zu sexuellen Handlungen
- Ausnutzen von Abhängigkeiten / Andeutungen, sexuelles Entgegenkommen bringe berufliche Vorteile
- Telefon-Terror mit sexuellem Hintergrund
- Streuen von pornografischen Darstellungen



## Warum engagieren?

### Oder: Die neue Qualität - Konfliktlösung im Dialog

**Keine Verordnung "von oben" und kein Zauberstab: Die Dienstvereinbarung lebt nur durch das gemeinsame Handeln.**

**Über die Risiken ungelöster Konflikte und die Chancen professioneller Intervention**



**HALT! Hier enden alle bequemen Ausreden.**

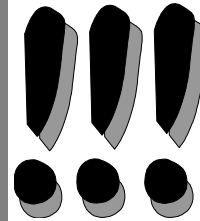
*„Irgendwer wird sich schon drum kümmern. Was geht mich das an? Arbeitsleben ist eben kein Honigschlecken. Dafür hab´ ich jetzt wirklich keine Zeit.“*

**Weiterlesen bitte nur, wem an einer Arbeitsatmosphäre liegt, die von Kollegialität, Respekt und fairem Umgang miteinander geprägt ist. Und bereit ist, selbst etwas dafür zu tun.**

Gibt es sowieso nicht, diesen Idealzustand? Richtig. Auch Konflikte gehören zum Leben, wie die Stadtmusikanten zu Bremen. Aber Konflikte und fairer Umgang miteinander müssen nicht zwangsläufig ein Gegensatz sein. Wenn es nämlich gelingt, sie in einem frühen Stadium strukturiert - und nicht emotional - zu kommunizieren und zu entschärfen. Im Dialog. Mit Kolleginnen und Kollegen, mit Vorgesetzten und dem Personalrat. Nicht hierarchisch. Die Dienstvereinbarung "Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz" bietet die Instrumente für dieses strukturierte Vorgehen. Lässt niemanden im Regen stehen.

Das Entstehen von Konflikten ist oft ein Indiz dafür, dass "irgendetwas nicht stimmt". Im Miteinander, in der Beurteilung und Eingruppierung, in der Aufgabenverteilung, beim Karriereweg oder im persönlichen Bereich.

Diese Dienstvereinbarung soll dazu beitragen, Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen, die Motivation und Leistungsfähigkeit in einem konstruktiven Arbeitsklima zu ermöglichen...  
(aus der Präambel der Dienstvereinbarung)



Ein nicht rechtzeitig aufgegriffener Konflikt kann sich zum Selbstläufer entwickeln, der das Arbeitsklima auf Dauer vergiftet, Verständigung unmöglich macht und dessen Ursachen - deren Ursprung irgendwann niemand mehr konkret benennen kann - sich immerzu reproduzieren.

### **Konflikte produktiv nutzen**

Ein früh aufgegriffener Konflikt bedeutet in jedem Fall Weiterentwicklung, Veränderung. Die Potenziale der Auseinandersetzung können produktiv genutzt werden. Warum kam es überhaupt zu einem Konflikt? Welche Interessen, Sichtweisen oder organisatorischen Gründe verbergen sich dahinter? Was muss von wem zur Klärung unternommen werden?

Das Fass also nicht überlaufen lassen. Vielmehr wahrnehmen, nachdenken, drüber reden, handeln. Einen Prozess selbst aktiv unterstützen, der die Analyse des Problems, das Sammeln von Lösungsvorschlägen und eine (hoffentliche) Einigung beinhaltet. Auch die Möglichkeit arbeits- und disziplinarrechtlicher Konsequenzen in Fällen gezielter und kontinuierlicher Herbeiführung von Konfliktsituationen, vor allem Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung.



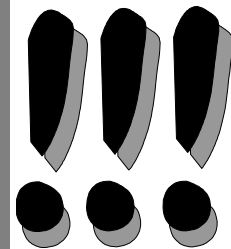
## Stabile Plattform für aktives Handeln

Wird so an einen Konflikt herangegangen, entwickeln sich wie von selbst Strukturen und Routinen präventiver Bewältigung. Reagieren also nicht erst, wenn das sprichwörtliche Kind in den Brunnen gefallen ist. Nutzen Sie vielmehr das Wissen darüber, welche Schritte unternommen werden können und müssen. Wo es welche Hilfe und Unterstützung gibt.

Die Dienstvereinbarung "Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz" ist in diesem Zusammenhang eine stabile Plattform für aktives Handeln. Und diese Plattform kann von allen genutzt werden. Von Hilfesuchenden und solchen, die anderen helfen wollen.

Die Dienstvereinbarung soll den Schutz der Beschäftigten vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung und damit die Würde des Menschen auch bei eventuellen Konflikten am Arbeitsplatz durch Verfahrensregelungen und Ahnungsmöglichkeiten von Fehlverhalten gewährleisten...

(aus der Präambel der Dienstvereinbarung)



Die Dienstvereinbarung ist weder Zauberstab noch Verordnung "von oben", die auch nur von dort durchgesetzt wird. Die Dienstvereinbarung lebt nur durch das gemeinsame Handeln, durch den Austausch, den Dialog, verpflichtend festgelegte Verantwortlichkeiten, klare Spielregeln und Abläufe. Das ist die neue Qualität.

Der Schutz der Beschäftigten steht dabei ausdrücklich im Mittelpunkt. Niemanden dürfen durch aktives Engagement in der Bewältigung von Konflikten Nachteile im beruflichen Werdegang entstehen.

**Das Ziel ist klar: Ungelöste Konflikte, das war gestern. Heute beginnt die aktive Arbeit mit der Dienstvereinbarung. Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung keine Chance!**



**Was habe ich davon?  
Oder: Aktiv hinschauen ist in -  
Weggucken mega-out**



**Von konkreten Schritten und unterstützenden  
Strukturen**

Fall 1

*Wie würden Sie reagieren? Seit Wochen werden Sie von einem Kollegen schikaniert, er fällt Ihnen bei Sitzungen ständig ins Wort, wertet Ihre Redebeiträge und Vorlagen ab, hintertreibt Ihre anstehende Beförderung. Sie merken, dass Sie immer unsicherer werden, getuschelt wird, Ihnen passieren die ersten dicken Fehler. Fragen Sie den Kollegen öffentlich, "was treiben Sie da eigentlich, wollen Sie sich auf meine Kosten profilieren"? Machen Sie ihm in einem Zweier-Gespräch deutlich: "Noch eine weitere Schikane, und ich schalte den Personalrat ein." Wenden Sie sich gleich an Ihren Vorgesetzten oder die Interessenvertretung? Oder schweigen Sie, fahren die Parole Durchbeißen und melden sich erst mal krank?*

Fall 2

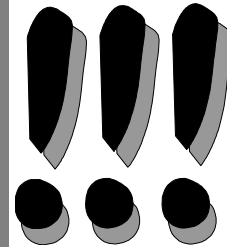
*Wie würden Sie reagieren? Seit Wochen wird eine Kollegin vor Ihren Augen schikaniert. Ein Kollege fällt ihr ständig ins Wort, wertet ihre Redebeiträge und Vorlagen ab, die Kollegin verändert sich, wird immer unsicherer. Alle kriegen es mit, aber niemand unternimmt etwas. Sie merken, wie sich schleichend die Atmosphäre in der Abteilung verändert. Offene, kollegiale Gespräche finden kaum noch statt, alle machen "ihr Ding", schirmen sich ab, Grüppchen-Bildung beginnt. Die Kollegin meldet sich krank. Nehmen Sie Kontakt zu der Kollegin auf und bieten ihr Unterstützung an? Gehen Sie zu Ihrem Vorgesetzten oder Personalrat, schildern den Fall und sagen "Es muss etwas gegen diese Schikane unternommen werden". "Stellen" Sie den betreffenden Kollegen auf der nächsten Sitzung?*

Die Dienstvereinbarung "Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz" erleichtert in beiden Fällen die Antwort, indem sie

klare Handlungsoptionen aufzeigt. Es wird deutlich, dass Schweigen, Durchbeißen und Krankwerden die absolut falschen Mittel gegen Diskriminierung sind. Genau wie Wegschauen oder Ignorieren.

Unbeteiligte werden aufgefordert, bei Vorfällen dieser Art nicht wegzuschauen, sondern mit Zivilcourage und durch solidarische Verantwortung den Betroffenen Hilfe anzubieten und sie bei der Lösung zu unterstützen.

(aus der Präambel der Dienstvereinbarung)



Die Vereinbarung ermutigt ausdrücklich Betroffene von Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung, ihre Situation nicht hinzunehmen, sich zur Wehr zu setzen und Hilfe und Unterstützung zu suchen. Und fordert Unbeteiligte auf, nicht wegzuschauen, sondern Hilfe anzubieten. Den Vorgesetzten weist die Dienstvereinbarung einen aktiven Part zu, damit Konflikte sachlich ausgetragen und gelöst werden können. Ausdrücklich werden sie darauf verpflichtet, für die Rechte der Betroffenen einzutreten und für die Ahndung des Fehlverhaltens zu sorgen.

Denn Betroffene von Konflikten sind alle. Ob im Zentrum einer unfairen Attacke oder aus beobachtender Distanz, den Auswirkungen ungelöster Konflikte kann sich niemand entziehen. Und deshalb ist es auch Sache von allen, sich um Lösungen zu bemühen.

Nicht Schweigen oder Wegschauen sind also gefragt, sondern solidarische Verantwortung, Zivilcourage sowie Führungskompetenz der Vorgesetzten durch entsprechendes rechtzeitiges Handeln und Eingreifen.

*„Die Zeiten, in denen Konflikte - aus Angst, Scham oder mangelnder Zivilcourage - nicht gelöst werden, sondern immer weiter schwelen, sind vorbei. Jedenfalls für alle, die unsere Dienstvereinbarung ernst nehmen, die verbindliche Handlungsoptionen zusichert und den Schutz der Beschäftigten garantiert.“*

Edmund Mevissen, Vorsitzender des Gesamtpersonalrats für das Land und die Stadtgemeinde Bremen

## Wie der Ablauf einer Konfliktlösung konkret aussehen kann?

- Wer Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung ausgesetzt ist, hat Beschwerderecht bei den unmittelbaren oder nächsthöheren Vorgesetzten, die selbst nicht befangen sind.
- Beschäftigte, die von einem Konflikt nicht direkt tangiert sind, diesen aber bewusst wahrnehmen, können mit Einverständnis der/des direkt Betroffenen eine Beschwerde einreichen.
- Die Betroffenen können sich ebenfalls - auf Wunsch vertraulich - Unterstützung bei einer Person des persönlichen Vertrauens holen. Oder beim Personalrat, der Frauenbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung, den Personalstellen oder dem Betriebsärztlichen Dienst.
- Es kann zusätzlich Hilfe von internen und externen Personen mit speziellen Kenntnissen zur Konfliktlösung in Anspruch genommen werden.
- Mit Zustimmung der Betroffenen kann ein "Runder Tisch" einberufen werden. TeilnehmerInnen: Betroffene, Anlaufstellen, externer Sachverstand, Vorgesetzte.

Welches Instrument der Unterstützung auch immer gewählt wird: Am Ende sollte eine Lösung des Konflikts stehen. Und diese kann durchaus auch arbeitsrechtliche Konsequenzen beinhalten.

Denn: Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung sind keine Kavaliersdelikte, sondern eindeutig eine Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten, ein Dienstvergehen und können Straftatbestände erfüllen. All dies bringt die Dienstvereinbarung klar auf den Punkt und regelt es einklagbar.

Was Sie von der Dienstvereinbarung haben? Die Chance auf eine Konfliktbewältigung, die Strukturen auf Dauer verändert, diskriminierende Verhaltensweisen in ihre Schranken verweist und die Möglichkeit zu Zivilcourage und solidarischer Verantwortung eröffnet.

**Also: Sich zur Wehr setzen ist *in*. Aktiv hinschauen auch. FAIRPLAY statt unfaire Attacken. Die Dienstvereinbarung macht es möglich.**



## **Und die Vorgesetzten? Oder: Konfliktmanagement als Führungsaufgabe**



### **Verpflichtende Beziehung:**

#### **Die Dienstvereinbarung und die Vorgesetzten**

Vorgesetzte sind auch nicht mehr das, was sie mal waren. Hierarchisch, autoritär? Damit sind auch im öffentlichen Dienst schon längst keine Blumentöpfe mehr zu gewinnen. Nah dran an den Bedürfnislagen der beschäftigten Frauen und Männer, die Qualität der "Produkte" für die Bürgerinnen und Bürger im Blick, soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation, betriebswirtschaftliches Denken sowieso. Das sind die Pfunde, mit denen in den Verwaltungen des neuen Jahrhunderts gewuchert werden muss.

### **Moderne Verwaltung - Modernes Konfliktmanagement**

Mit der Dienstvereinbarung "Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz" unterstreicht die Freie Hansestadt Bremen die Aufgaben der Vorgesetzten als moderne ManagerInnen, indem sie diesen zentral und verbindlich weitreichende Verantwortung in dem Prozess von Konfliktortung und Konfliktlösung überträgt.

Ausdrücklich sind die Vorgesetzten zu einer aktiven Rolle aufgefordert, damit Konflikte sachlich ausgetragen und gelöst werden können. Ihre Kompetenzen reichen bis hin zu arbeits- und disziplinarrechtlicher Ahndung von Fehlverhalten.

**Unverzüglich müssen Vorgesetzte Hinweisen auf Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung nachgehen, Kommunikations- und Handlungsstrukturen für eine Entschärfung und Lösung eines Problemfalls mit allen Beteiligten aufbauen. Dazu kann auch professionelle externe Kompetenz herangezogen werden.**

In besonders "kniffligen" Fällen können Vorgesetzte "Runde Tische" organisieren. Die Zusammensetzung: Alle in das Problem und seine Lösung intern und extern involvierte Personen. Die Erwartung: Ein konsensorientierter Vorschlag zur Konfliktbewältigung. Spätestens nach sechs Wochen sollte eine praktikable Lösung auf dem Tisch liegen. Ansonsten wandert der Vorgang eine Entscheidungsstufe höher zum nächsthöheren Vorgesetzten.

**Wie auch immer: Die Vorgesetzten haben den klaren Auftrag, für ein Betriebsklima zu sorgen, das - so die Dienstvereinbarung - "von partnerschaftlichem Umgang geprägt ist und in dem die persönliche Integrität und die Würde aller Beschäftigten respektiert wird".**

Und der Freien Hansestadt Bremen ist es ernst mit der Einlösung dieser Zielvorstellung: Vorgesetzte, die nicht konsequent genug gegen Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung vorgehen, riskieren disziplinar- und arbeitsrechtliche Konsequenzen.

### **Spezifisches Fachwissen als Karriereplus**

Zu einem erfolgreichen Managen von Konflikten gehören nicht nur "Runde Tische", andere Strukturen, Kompetenzen, verbindliche Aufträge und Aufgeschlossenheit. Das A und O einer effizienten Arbeit ist vielmehr das notwendige *Know-how*, das Fachwissen. Und auch hier macht die Dienstvereinbarung Nägel mit Köpfen: Vorgesetzte sind zur spezifischen Weiterbildung verpflichtet. Die Teilnahme an Fortbildungen zum Umgang mit Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung ist in der Dienstvereinbarung sogar als Karriereplus bei der Bewerbung auf höherwertige Stellen festgeschrieben.



## **Konflikte unter den Tisch? Von wegen! Oder: Es gibt eine Dienstvereinbarung, also nutzen wir sie.**

### **Offensiv gegen Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung.**

Die Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ macht es möglich: Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung sind keine Tabuthemen mehr, kein Kavaliersdelikt und keine Privatsache.

Verbindlich, konsequent und handlungsorientiert holt die Dienstvereinbarung zusammen, was zusammengehört: Das Problem, die Menschen, die Lösung.

Dabei wird nichts dem Zufall überlassen: Jährliche Berichte werden über die Erfahrungen mit dem Thema und dem Umgang mit der Dienstvereinbarung informieren. Eine öffentliche und ehrliche Art des Controllings, zugänglich auch für die Beschäftigten.

### **Was deshalb wichtig ist: Ständiges Laut geben und kontinuierliches *feed back* über die Arbeit, die Effizienz und die realen Veränderungspotenziale der Vereinbarung.**

- Ist die Dienstvereinbarung ein Instrument des Vertrauens, das in Konfliktfällen auch in Anspruch genommen wird?
- Wie leicht oder wie schwer lassen sich die Handlungsoptionen der Vereinbarung im Konfliktfall auch tatsächlich umsetzen?
- Sind interne und externe Anlaufstellen - vom Personalrat über die Frauenbeauftragte bis zu externem Sachverstand - ausreichend eingebunden?
- Nehmen Vorgesetzte ihre Verantwortung entsprechend der Dienstvereinbarung nachvollziehbar wahr?

- Stellt die Dienstvereinbarung eine stabile Barriere für Fehlverhalten dar?
- Welche konkreten Erfahrungen gibt es – positiv und negativ?
- Was ist überflüssig in der Vereinbarung, was fehlt?
- Was gehört in eine Fortschreibung der Dienstvereinbarung?

**Alle sind aufgefordert mitzumachen, damit die Dienstvereinbarung ein voller Erfolg wird.  
Oder: Es gibt eine Dienstvereinbarung, also nutzen wir sie. Offensiv gegen Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung!**





## Hilfe konkret Wo es Beratung und Unter- stützung gibt



### Unterstützung und Beratung finden Sie

- bei den Personalstellen der Dienststellen
- bei den örtlichen Personalräten
- bei den örtlichen Frauenbeauftragten
- bei den örtlichen Schwerbehindertenvertretungen
- beim Arbeitsmedizinischen Dienst  
Bahnhofstraße 35  
28195 Bremen  
Tel.: 361 6743/6744  
Fax: 361 6969  
Mail:  
amd@Arbeitsschutz.bremen.de
- beim Gesamtpersonalrat  
Knochenhauerstraße  
20 - 25  
28195 Bremen  
Tel.: 361 2215  
Fax: 361 6358  
Mail:  
office@gpr.bremen.de
- bei der Gesamtschwerbehindertenvertretung  
Knochenhauerstraße  
20 - 25  
28195 Bremen  
Tel.: 361 4750  
Fax: 361 101 26  
Mail:  
office@gsv.bremen.de
- bei der Bremischen Zentralstelle zur Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau  
Knochenhauerstraße  
20 - 25  
28195 Bremen  
Tel.: 361 3133  
Fax: 361 3228  
Mail:  
office@zgf.bremen.de
- bei der ADE - Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt – Expertise und Konfliktberatung  
Bibliothekstraße 1  
28359 Bremen  
Tel.: 218 2474  
Fax: 218 7417  
Mail: sksadeug@uni-bremen.de
- bei der Arbeitnehmerkammer  
Bürgerstraße 1  
28195 Bremen  
Tel.: 0421 - 36 30 1-0  
Fax: 0421 - 36 30 1-89  
Mail:  
info@arbeitnehmerkammer.de



## Im Wortlaut



### **Dienstvereinbarung Beschäftigtenschutzgesetz Dienstanweisung zum Verbot der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz**

#### **Dienstvereinbarung “Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz”**

##### **Präambel**

Zwischen dem Senat der Freien Hansestadt Bremen und dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen wird nach § 62 des Bremischen Personalvertretungsgesetzes (BremPersVG) folgende Dienstvereinbarung geschlossen. Sie soll den Schutz der Beschäftigten vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung und damit die Würde des Menschen auch bei eventuellen Konflikten am Arbeitsplatz durch Verfahrensregelungen und Ahndungsmöglichkeiten von Fehlverhalten gewährleisten.

Diese Dienstvereinbarung soll dazu beitragen, Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen, die Motivation und Leistungsfähigkeit in einem konstruktiven Arbeitsklima ermöglichen.

Zwischen den Partnern dieser Dienstvereinbarung besteht daher Einvernehmen darüber, dass Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung abzulehnen sind.

Sie stellen eine massive Beeinträchtigung der Persönlichkeitsrechte dar und können bei länger andauerndem Bestehen der Situation zu gesundheitlichen Folgewirkungen führen.

Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung beeinträchtigen die Persönlichkeitsentwicklung, das Selbstwertgefühl und die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der betroffenen Personen und verhindern, dass diese ihre Fähigkeiten einbringen und ihre fachlichen Aufgaben sinnvoll und effektiv wahrnehmen können.

Von Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung Betroffene werden ausdrücklich ermutigt, ihre Situation nicht hinzunehmen, sondern sich zur Wehr zu setzen und sich an Dritte zu wenden mit dem Ziel, das Fehlverhalten zu beseitigen.

Dabei besteht zwischen den Partnern dieser Dienstvereinbarung Einvernehmen darüber, dass den Betroffenen aus dem Ansprechen und Aufzeigen von Fehlverhalten keine nachteiligen Auswirkungen auf ihren beruflichen Werdegang entstehen dürfen.

Unbeteiligte werden aufgefordert, bei Vorfällen dieser Art nicht wegzuschauen, sondern mit Zivilcourage und durch solidarische Verantwortung den Betroffenen Hilfe anzubieten und sie bei der Lösung zu unterstützen.

Die Vorgesetzten haben im Rahmen ihrer Führungsaufgabe aktiv dazu beizutragen, dass Konflikte sachlich ausgetragen und gelöst werden. Sie haben bei Fällen von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung für die Rechte der Betroffenen einzutreten und für die Ahndung des Fehlverhaltens zu sorgen.

## **1. Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Bediensteten im Sinne des § 3 Absatz 1 des BremPersVG.

## **2. Grundsätze**

**2.1** Die Dienstvereinbarung soll dazu beitragen, dass Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz unterbunden und Frauen und Männer davor geschützt und vorbeugende Maßnahmen ergriffen werden. Alle Beschäftigten werden aufgefordert, Verhaltensweisen zu unterlassen, die als Belästigung oder Beleidigung empfunden werden. Alle Beschäftigten - insbesondere die mit Leitungs-

aufgaben Betrauten - haben durch ihr Verhalten und Handeln zum partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz beizutragen.

- 2.2 Die genannten Verhaltensweisen stellen eine Verletzung der arbeitsvertraglichen Pflichten bzw. ein Dienstvergehen dar und können Straftatbestände erfüllen.
- 2.3 Gesetzliche Regelungen, insbesondere die des Bremischen Personalvertretungsgesetzes, des Bremischen Disziplinalgesetzes, des Gesetzes zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, des Arbeitsschutzgesetzes, des Bremischen Landesgleichstellungsgesetzes, des SGB IX und des Behinderten-Gleichstellungs-Gesetzes sowie darauf erlassene Regelungen in den jeweils geltenden Fassungen, und die Dienstanweisung zum Verbot der sexuellen Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz gehen vor.

### **3. Begriffsbestimmung**

- 3.1 Diskriminierung ist jede Herabsetzung von Beschäftigten insbesondere wegen ihrer Behinderung, Herkunft, Nationalität, Hautfarbe, Religion, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung, ihres Alters, Geschlechts oder sexueller Identität. Dabei ist es gleichgültig, ob diese in mündlicher oder schriftlicher Form oder in sonstigen Handlungen gegenüber der anderen Person erfolgt.
- 3.2 Unter Mobbing wird in dieser Dienstvereinbarung eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz zwischen Beschäftigten verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis oder der betrieblichen Gemeinschaft direkt oder indirekt angegriffen wird.

Als Mobbing-Handlungen kommen danach insbesondere Angriffe auf

- die Kommunikationsmöglichkeiten wie z.B. bewußte Vorenthaltung oder Ausschluß von Informationen,
- die sozialen Beziehungen wie z.B. Ausgrenzung durch Kontaktverweigerung,
- das soziale Ansehen wie z.B. bewußtes Lächerlichmachen,
- die Qualität der Berufs- und privaten Lebenssituationen wie z.B. missbräuchliche Aufgabenzuweisung, die weit über oder unter dem Können liegt, sowie
- die Gesundheit wie z.B. missbräuchlicher Zwang zu gesundheitsschädigenden Arbeiten

in Betracht. Nicht unter Mobbing nach dieser Dienstvereinbarung fallen einmalige Konflikte, die bei jeder Zusammenarbeit gelegentlich auftreten oder beamten-, disziplinar- und arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen über schlechte Leistungen oder dienstliches Fehlverhalten.

- 3.3** Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes vorsätzliche, sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt (§ 2 Abs. 2 Satz 1 des Gesetzes zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz –Beschäftigtenschutzgesetz - und Ziffer 1 Abs. 2 der Dienstanweisung zum Verbot der sexuellen Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz).

#### **4. Pflichten des Arbeitgebers/Dienstherrn**

- 4.1** Der Senat der Freien Hansestadt Bremen missbilligt jede Form von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Er sieht es als seine Pflicht an, alles zu tun, um die Beschäftigten davor zu schützen.
- 4.2** Der Senat der Freien Hansestadt Bremen wird in Abstimmung mit den Betroffenen gegen Personen vorgehen, die gegen die Ziele dieser Dienstvereinbarung verstoßen oder die solches Verhalten dulden. Der Senat der Freien Hansestadt Bremen stellt

sicher, dass den Beschwerdeführenden aus der Mitteilung eines möglichen Fehlverhaltens kein Nachteil entsteht.

- 4.3** Werden Beschäftigte durch Personen, die nicht unter die Dienstvereinbarung fallen (z.B. Nutzer und Nutzerinnen öffentlicher Dienstleistungen), am Arbeitsplatz sexuell belästigt, diskriminiert oder gemobbt, wird der Senat der Freien Hansestadt Bremen seine rechtlichen Möglichkeiten ausschöpfen, um solche Handlungen zu unterbinden und zu ahnden.
- 4.4** Der Senat der Freien Hansestadt Bremen verpflichtet sich, die Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote entsprechend der Dienstvereinbarung zu ergänzen bzw. zu überarbeiten.

## **5. Verantwortung der Vorgesetzten**

- 5.1** Die jeweiligen Vorgesetzten sind die betrieblichen Ansprechpartner/innen für von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung Betroffenen. Die Vorgesetzten haben durch ihr Verhalten zu einem Betriebsklima beizutragen, das von partnerschaftlichem Umgang geprägt ist und in dem die persönliche Integrität und die Würde aller Beschäftigten respektiert wird. Die Vorgesetzten tragen die Verantwortung dafür, dass Hinweisen auf Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung in ihrem Arbeitsbereich unverzüglich nachgegangen wird und Maßnahmen zur Konfliktlösung (vgl. Ziffer 7) eingeleitet und überprüft werden. Die Vorgesetzten können sich dabei von den in Ziffer 6.2 und 6.4 genannten Personen und Anlaufstellen beraten lassen bzw. sollten deren Lösungsvorschläge einbeziehen.

Das Vorgehen ist im Einzelnen zu dokumentieren.

- 5.2.** Vorgesetzte sind verpflichtet, an Schulungen bzw. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne dieser Dienstvereinbarung teilzunehmen.
- 5.3** Vorgesetzte, die Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung nicht konsequent entgegen treten, sind auf ihre Verantwortung vom nächst-

höheren Vorgesetzten hinzuweisen. Nehmen Vorgesetzte ihre Aufgaben im Sinne dieser Dienstvereinbarung nicht wahr, stellt dies eine Dienstpflichtverletzung dar, die disziplinar- oder arbeitsrechtlich verfolgt werden kann.

Sofern erkennbar ist, dass die Aufarbeitung und Klärung der Vorgänge in der Dienststelle nicht möglich ist, ist die Dienststellenleitung verpflichtet, den nächsthöheren Dienstvorgesetzten schnellstmöglich einzuschalten.

## **6. Beschwerderecht Betroffener**

**6.1** Sehen sich Beschäftigte von Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung betroffen, so haben sie das Recht, sich bei den unmittelbaren oder nächsthöheren Vorgesetzten zu beschweren, die selbst nicht befangen sind. Ebenso können Beschäftigte, die zwar nicht persönlich betroffen sind, aber das Fehlverhalten anderer wahrnehmen, eine Beschwerde dagegen vorbringen, wenn die Betroffenen damit einverstanden sind.

**6.2** Die Betroffenen können sich daneben zur Beratung und Unterstützung auch an eine Person des persönlichen Vertrauens oder an Anlaufstellen wie

- den Personalrat,
- die Frauenbeauftragte,
- die Schwerbehindertenvertretung,
- die Personalstellen oder
- den Betriebsärztlichen Dienst

wenden. Auf Wunsch der Betroffenen bleibt diese Beratung vertraulich. Mit Einverständnis der Betroffenen können die Personen des persönlichen Vertrauens oder die genannten Anlaufstellen ein Gespräch mit der/den zuständigen Vorgesetzten zur Klärung im Sinne der Ziffer 7.1 führen.

**6.3** Ist von Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung Betroffenen aus nachvollziehbaren Gründen das in 6.1 und 6.2 beschriebene Verfahren nicht zuzumuten, können sie professionelle Hilfe für eine Beratung in Anspruch nehmen (dazu Protokollnotiz Nr. 1). Diese wird vom Gesamtpersonalrat für das

Land und die Stadtgemeinde Bremen oder einer benannten Stelle beim Senator für Finanzen vermittelt.

Protokollnotiz Nr. 1:

*Der Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen und der Senator für Finanzen verständigen sich auf Auswahl, Bestellung und Qualifizierung professioneller Beraterinnen und Berater mit geeigneter Fachkompetenz (Konfliktmoderation, Mediation o.ä.), die Unterstützung bei der Problemlösung und Lösungsfindung im Sinne der Ziffer 7 anbieten. Die Kosten für diese Beratung trägt der Arbeitgeber/Dienstherr.*

*Sollte im weiteren Verfahren zur Konfliktlösung externe professionelle Beratung erforderlich werden, sind diese Kosten aus dem jeweiligen Produktgruppenbudget zu zahlen.*

- 6.4** Die Vorgesetzten im Sinne von Ziffer 6.1 und die in Ziffern 6.2 genannten Personen und Anlaufstellen können mit Zustimmung der Betroffenen einen "Runden Tisch" einberufen (dazu Protokollnotiz 2). Die in Ziffer 6.3 genannten Beraterinnen bzw. Berater können dem zuständigen Vorgesetzten die Einberufung vorschlagen.

Der „Runde Tisch“ hat die Aufgabe, konsensorientiert Vorschläge zur Konfliktlösung zu erarbeiten und diese den zuständigen Vorgesetzten vorzulegen.

Protokollnotiz Nr. 2:

*Der Runde Tisch setzt sich in der Regel aus den Vorgesetzten im Sinne von Ziffer 6.1 und den in Ziffern 6.2 und 6.3 genannten Personen und Anlaufstellen sowie ggf. weiteren Sachverständigen zusammen.*

## **7. Verfahren zur Konfliktlösung**

- 7.1** Bei Kenntnis oder Verdacht, dass zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Diskriminierung, Mobbing oder sexuelle Belästigung vorliegt, hat die/der Vorgesetzte unverzüglich Einzelgespräche mit den Beteiligten zur Problemlösung zu führen. Die die Beschwerde verursachende Person ist über



die tatsächlichen sowie die dienst- oder arbeitsrechtlichen Zusammenhänge und Folgen von Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung aufzuklären.

**7.2** Im Falle von Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung vereinbart die/der Vorgesetzte schnellstmöglich in Absprache mit den Beteiligten geeignete Maßnahmen zur Konfliktlösung. Neben der Aufforderung zur Verhaltensänderung an die Verursacherin bzw. den Verursacher der Beschwerde können dies z.B. sein:

- Informationen über interne und externe Beratungsstellen,
- Vermittlung und Verständigung zwischen den Beteiligten,
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- organisatorische sowie personalwirtschaftliche und personalrechtliche Maßnahmen.

**7.3** Die/der Vorgesetzte überprüft nach spätestens sechs Wochen den Erfolg der Konfliktlösung.

**7.4** Sollte die Konfliktlösung nicht erfolgreich sein, unternimmt die/der nächsthöhere Vorgesetzte einen letzten Konfliktlösungsversuch. Spätestens zu diesem Zeitpunkt sind die jeweils zuständigen Stellen wegen etwaiger juristischer insbesondere dienstaufsichtlicher Konsequenzen einzuschalten.

## **8. Qualifizierung**

Der Senator für Finanzen wird im Rahmen des Fortbildungsprogramms geeignete Weiterbildungsmaßnahmen für Vorgesetzte zum Umgang mit Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung anbieten. Vorgesetzte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auf die Übernahme höherwertiger Stellen bewerben, sollen gezielt an diesen Bildungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Den Personalvertretungen sowie allen interessierten Beschäftigten ist die Teilnahme ebenfalls zu ermöglichen.

## **9. Informationsverpflichtung des Arbeitgebers gegenüber den Beschäftigten**

**9.1** Im Rahmen einer Informations- und Aufklärungskampagne werden die Vereinbarungspartner allen Beschäftigten im Geltungsbereich dieser Dienstvereinbarung in geeigneter Form Informationen zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz (z.B. Dienstvereinbarung, Broschüre usw.) zugänglich machen. Die Informationen können darüber hinaus in den Personalstellen eingesehen werden.

**9.2** Art, Umfang und Form von Informationen zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz (z.B. Rundschreiben, Personal- oder Mitarbeiter/innenversammlungen, Vorträge, Auswahl von externen Experten/Expertinnen) in den Dienststellen werden von der jeweiligen Dienststellenleitung und der Personalvertretung einvernehmlich festgelegt.

## **10. Schlussvorschriften**

**10.1** Der Senat der Freien Hansestadt Bremen und der Gesamtpersonalrat verpflichten sich, auf die Einhaltung der Regelungen dieser Dienstvereinbarung zu achten, neue Erkenntnisse und Veränderungen in der Sachlage zu verfolgen und bei Bedarf die Dienstvereinbarung fortzuschreiben.

In den Dienststellen sind konkretisierende Dienstvereinbarungen zulässig.

Eine erste gemeinsame Überprüfung durch die Partner dieser Dienstvereinbarung erfolgt ein Jahr nach ihrem Inkrafttreten und wird dann in jährlichen Abständen wiederholt.

**10.2** Der Senat der Freien Hansestadt Bremen wird jährlich einen mit dem Gesamtpersonalrat abgestimmten Bericht über die Erfahrungen zum Thema und mit den Regelungen dieser Dienstvereinbarung erstellen und den Beschäftigten zugänglich machen.

**10.3** Die Dienstvereinbarung tritt mit dem Tage der Unterzeichnung in Kraft. Sie tritt nach Ablauf von fünf Jahren außer Kraft und kann während dieses Zeitraumes frühestens zwei Jahre nach Inkrafttre-

ten mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden.

Die Vereinbarungspartner kommen überein, vor Ablauf der Fünfjahresfrist und nach einer gemeinsamen Evaluation über eine Verlängerung im Sinne der Ziele dieser Dienstvereinbarung zu verhandeln.

Bremen, den 31. März 2003

gez. Perschau  
Bürgermeister

gez. Sündermann  
Stellvertr. Vorsitzende  
des Gesamtpersonalrates

# **Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz**

## **– (Beschäftigtenschutzgesetz) –**

### **§ 1**

#### **Ziel, Anwendungsbereich**

(1) Ziel des Gesetzes ist die Wahrung der Würde von Frauen und Männern durch den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz.

(2) Beschäftigte im Sinne dieses Gesetzes sind

1. die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben und Verwaltungen des privaten oder öffentlichen Rechts (Arbeiterinnen und Arbeiter, Angestellte, zu ihrer Berufsbildung Beschäftigte), ferner Personen, die wegen ihrer wirtschaftlichen Unselbständigkeit als arbeitnehmerähnliche Personen anzusehen sind. Zu diesen gehören auch die in Heimarbeit Beschäftigten und die ihnen Gleichgestellten; für sie tritt an die Stelle des Arbeitgebers der Auftraggeber oder Zwischenmeister;
2. die Beamtinnen und Beamten des Bundes, der Länder, der Gemeinden, der Gemeindeverbände sowie der sonstigen der Aufsicht des Bundes oder eines Landes unterstehenden Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts;
3. die Richterinnen und Richter des Bundes und der Länder;
4. weibliche und männliche Soldaten (§ 6).

### **§ 2**

#### **Schutz vor sexueller Belästigung**

(1) Arbeitgeber und Dienstvorgesetzte haben die Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zu schützen. Dieser Schutz umfaßt auch vorbeugende Maßnahmen.

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

1. sexuelle Handlungen und Verhaltensweisen, die nach den strafgesetzlichen Vorschriften unter Strafe gestellt sind, sowie

2. sonstige sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen, die von den Betroffenen erkennbar abgelehnt werden.
- (3) Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist eine Verletzung der arbeitsvertraglichen Pflichten oder ein Dienstvergehen.

### **§ 3**

#### **Beschwerderecht der Beschäftigten**

- (1) Die betroffenen Beschäftigten haben das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebes oder der Dienststelle zu beschweren, wenn sie sich vom Arbeitgeber, von Vorgesetzten, von anderen Beschäftigten oder von Dritten am Arbeitsplatz sexuell belästigt im Sinne des § 2 Abs. 2 fühlen. Die Vorschriften der §§ 84, 85 des Betriebsverfassungsgesetzes bleiben unberührt.
- (2) Der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte hat die Beschwerde zu prüfen und geeignete Maßnahmen zu treffen, um die Fortsetzung einer festgestellten Belästigung zu unterbinden.

### **§ 4**

#### **Maßnahmen des Arbeitgebers oder Dienstvorgesetzten, Leistungsverweigerungsrecht**

- (1) Bei sexueller Belästigung hat
  - 1) der Arbeitgeber die im Einzelfall angemessenen arbeitsrechtlichen Maßnahmen wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung zu ergreifen. Die Rechte des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 1, § 99 und 102 des Betriebsverfassungsgesetzes und des Personalrates nach § 75 Abs. 1 Nr. 2 bis 4 a und Abs. 3 Nr. 15, § 77 Abs. 2 und § 79 des Bundespersonalvertretungsgesetzes sowie nach den entsprechenden Vorschriften der Personalvertretungsgesetze der Länder bleiben unberührt;
  - 2) der Dienstvorgesetzte die erforderlichen dienstrechtlichen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen zu treffen. Die Rechte des Personalrates in Personalan-

gelegenheiten der Beamten nach den §§ 76, 77 und 78 des Bundespersonalvertretungsgesetzes sowie nach den entsprechenden Vorschriften der Personalvertretungsgesetze der Länder bleiben unberührt.

(2) Ergreift der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung der sexuellen Belästigung, sind die belästigten Beschäftigten berechtigt, ihre Tätigkeit am betreffenden Arbeitsplatz ohne Verlust des Arbeitsentgelts und der Bezüge einzustellen, soweit dies zu ihrem Schutz erforderlich ist.

(3) Der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte darf die belästigten Beschäftigten nicht benachteiligen, weil diese sich gegen eine sexuelle Belästigung gewehrt und in zulässiger Weise ihre Rechte ausgeübt haben.

## **§ 5**

### **Fortbildung für Beschäftigte im öffentlichen Dienst**

Im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung von Beschäftigten im öffentlichen Dienst sollen die Problematik der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, der Rechtsschutz für die Betroffenen und die Handlungsverpflichtungen des Dienstvorgesetzten berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere bei der Fortbildung von Beschäftigten der Personalverwaltung, Personen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben, Ausbildern sowie Mitgliedern des Personalrates und Frauenbeauftragten.

## **§ 6**

### **Sonderregelungen für Soldaten**

Für weibliche und männliche Soldaten bleiben die Vorschriften des Soldatengesetzes, der Wehrdisziplinarordnung und der Wehrbeschwerdeordnung unberührt.

## **§ 7**

### **Bekanntgabe des Gesetzes**

In Betrieben und Dienststellen ist dieses Gesetz an geeigneter Stelle zur Einsicht auszulegen oder auszuhändigen.

## **Dienstanweisung Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz vom 23. März 1993**

### **1. Allgemeine Grundsätze und Begriffserläuterungen**

Der Senat der Freien Hansestadt Bremen setzt sich auf allen Ebenen für den Schutz der Würde von Frauen und Männern ein und legt Wert auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Beschäftigten des Landes und der Stadtgemeinde Bremen. Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter und alle anderen Personen haben ein Recht auf die ihre/seine Würde nicht verletzenden Umgang ohne Sexuelle Diskriminierung. Sexuelle Diskriminierung und Gewalt stellen eine massive Beeinträchtigung der Persönlichkeitsrechte dar. Sexuelle Diskriminierung schafft ein einschüchterndes, stressbeladenes und entwürdigendes Arbeits- und Lernumfeld und begründet nicht zuletzt gesundheitliche Risiken. Sexuelle Diskriminierung richtet sich in der Regel gegen Frauen. Die Dienstanweisung soll dazu beitragen, daß sexuelle Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz unterbunden, vorbeugende Maßnahmen ergriffen und betroffene Frauen und Männer davor geschützt werden.

Sexuelle Diskriminierungen sind sexuell direkte oder indirekte verbale und nicht-verbale Verhaltensweisen, die allgemein als beleidigend, herabwürdigend oder nötigend wahrgenommen oder die als einschüchternd und demütigend empfunden werden. Sexuelle Diskriminierung und Gewalt werden in vielfältiger Art und Weise ausgedrückt; dies sind beispielsweise:

- obszöne und kompromittierende Äußerungen und Witze,
- anzügliche Bemerkungen, beleidigende Äußerungen oder Kommentare über das Aussehen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- unangebrachter Körperkontakt,
- das Verteilen oder Aushängen pornographischer oder sexistischer Hefte und Abbildungen,
- Kopieren, Anwenden oder Nutzen pornographischer und/oder sexistischer Computerprogramme auf dienstlichen EDV-Anlagen,

- Einladung, Aufforderung und Nötigung zu sexuellem Verhalten
- oder körperliche Übergriffe

## **2. Verbot der sexuellen Diskriminierung am Arbeitsplatz**

- 2.1 Sexuelle Diskriminierung am Arbeitsplatz ist verboten. Dieses Verbot bezieht sich sowohl auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch auf jede andere Person.
- 2.2 Sexuelle Diskriminierung stellt regelmäßig eine Verletzung arbeitsvertraglicher und beamtenrechtlicher Pflichten sowie eine erhebliche Störung des Dienstbetriebes dar. Unberührt von dieser Dienst-anweisung bleiben evtl. strafrechtliche Konsequenzen.
- 2.3 Insbesondere Dienststellenleitungen sowie Personen mit Personalführungs- und Ausbildungsfunktionen haben dafür zu sorgen, daß sexuelle Diskriminierung am Arbeits- und Ausbildungsplatz unterbleibt und eine Arbeits- und Ausbildungsatmosphäre geschaffen wird, die sexuelle Diskriminierung nicht zuläßt. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, daß Bürgerinnen und Bürger bzw. alle Personen von Beschäftigten nicht sexuell diskriminiert werden und Beschäftigte vor sexuellen Diskriminierungen von außen geschützt werden.
- 2.4 Sexuelle Diskriminierungen unter Ausnutzung von Abhängigkeitsverhältnissen am Ausbildungs- und Arbeitsplatz und/oder unter Androhung persönlicher oder beruflicher Nachteile bzw. unter Zusage von Vorteilen sind besonders schwerwiegend. Dies gilt insbesondere für Vorgesetzte auf allen Funktions-ebenen, Ausbilder und Ausbilderinnen und für Personen in Ausbildungsfunktionen.
- 2.5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in ihrem Tätigkeitsbereich aktiv darauf hinzuwirken, daß sexuelle Diskriminierung gegenüber anderen Beschäftigten und gegenüber jeder anderen Person unterbleibt.



### **3. Information und Fortbildung**

- 3.1 Um eine Ausbildungs- und Arbeitsplatzatmosphäre zu schaffen, die sexuelle Diskriminierung nicht zuläßt, bedarf es der Information und Sensibilisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 3.2 Die Handlungskompetenz von Vorgesetzten auf allen Funktionsebenen, von Ausbildern/Ausbilderinnen und von Personen in Ausbildungsfunktionen wird durch Informations-, Fort- und Weiterbildungsangebote der Senatskommission für das Personalwesen dahingehend erweitert, daß sexuell diskriminierendes Verhalten wahrgenommen wird, vorbeugende Maßnahmen ergriffen werden können und adäquat reagiert werden kann, wenn ein Fall von sexueller Diskriminierung bekannt wird.
- 3.3 An den Fortbildungsveranstaltungen zum Thema sexuelle Diskriminierung und Gewalt soll insbesondere der unter Ziff. 3.2 angesprochene Personenkreis teilnehmen.

### **4. Grundsätze und Verfahren beim Bekanntwerden von sexueller Diskriminierung**

- 4.1 Die Ahndung von sexueller Diskriminierung ist Aufgabe der Dienststellenleitung. Jedem hinreichenden Verdacht einer sexuellen Diskriminierung muß die Dienststellenleitung nachgehen.
- 4.2 Die Dienststellenleitung hat, sobald ihr ein Vorfall bekannt wird, alle - auch vorläufige - Maßnahmen zum Schutz der/des Betroffenen zu ergreifen (vgl. Ziffer 4.7 und 4.8).
- 4.3 Die von sexueller Diskriminierung Betroffenen bzw. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von einem Vorfall Kenntnis haben, haben das Recht, sich auch an die Vorgesetzte/den Vorgesetzten, die Frauenbeauftragte, die Vertretung der Schwerbehinderten und den Personalrat zu wenden. Dabei wird dem Wunsch der Betroffenen nach Vertraulichkeit soweit wie möglich nachgekommen; dabei wird auf § 57 BremPVG und § 15 Abs. 5 LGG verwiesen.

- 4.4 Wird ein Fall von sexueller Diskriminierung bekannt, bei dem eine oder mehrere Mitarbeiterinnen betroffen sind, informiert die Dienststellenleitung die Frauenbeauftragte und bezieht sie bis zum Abschluß in das Verfahren ein. Wünscht die Betroffene keine Mitwirkung der Frauenbeauftragten, so ist diese von der Dienststellenleitung - ggf. anonym - lediglich über den aktuellen Sachstand zu informieren. Auf Wunsch der Betroffenen kann die Dienststellenleitung auch außenstehende Institutionen informieren und einschalten.
- 4.5 Maßnahmen sollen von der Dienststellenleitung in der Regel nicht gegen den Willen der/des von der sexuellen Diskriminierung Betroffenen eingeleitet werden. Dies gilt nicht, wenn ein besonders schwerwiegender Fall vorliegt oder wenn zu befürchten ist, daß die Diskriminierung gegenüber Dritten fortgesetzt werden. Der/Die Betroffene hat das Recht, eine persönliche Beteiligung an dem eingeleiteten Verfahren abzulehnen.
- 4.6 Die Frauenbeauftragte kann Vorschläge zum Vorgehen im Einzelfall und zu den ergreifenden Maßnahmen einbringen. Die Frauenbeauftragte informiert die Dienststellenleitung über die ihr bekannt gewordenen Fälle von sexueller Diskriminierung bei Einwilligung der/des Betroffenen.
- 4.7 Die von sexueller Diskriminierung Betroffenen bzw. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen Vorfall von sexueller Diskriminierung bekannt machen, unterliegen dem besonderen Schutz und der besonderen Fürsorgepflicht des Dienstvorgesetzten und dürfen keine persönlichen oder beruflichen Nachteile erfahren, d.h. insbesondere, daß sich Maßnahmen nicht gegen die von sexueller Diskriminierung Betroffenen richten dürfen, sondern gegen den/die die Maßnahmen Auslösenden (Verursachungs-Prinzip).

4.8 Folgende Maßnahmen gegen den/die Verursacher/in sind - je nach Einzelfall - geboten:

- persönliches Gespräch und Hinweis auf das Verbot der sexuellen Diskriminierung durch den Vorgesetzten
- Vorladung zur Anhörung durch die Dienststellenleitung bzw. die/den für Personalangelegenheiten Verantwortliche/n
- mündliche oder schriftliche Belehrung bzw. Ermahnung
- Versetzung/Umsetzung in eine andere Abteilung oder Dienststelle
- schriftliche Abmahnung mit der Ankündigung von arbeitsrechtlichen Konsequenzen bzw. Einleitung eines Vorermittlungsverfahrens nach der Brem. Disziplinarordnung
- fristgerechte oder fristlose Kündigung unter Angabe der tatsächlichen Gründe bzw. Einleitung eines förmlichen Disziplinarverfahrens
- Strafanzeige bzw. Strafantrag durch die/den zuständige/n Senatorin/Senator.

Der durch diese Maßnahmen abgeschlossene Vorgang ist im Rahmen der jeweils geltenden Vorschriften zu den Personalakten zu nehmen.

## **5. Besondere Regelungen**

In Verwaltungen und Betrieben mit besonderen Aufgabenstellungen (z.B. Umgang mit Patientinnen und Patienten, Kindern, alten Menschen, Behinderten oder Gefangenen), können die Dienstanweisung ergänzende Regelungen zum Verbot sexueller Diskriminierung erlassen werden.

## **6. Bekanntgabe der Dienstanweisung**

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird diese Dienstanweisung durch Umlauf bekannt gegeben. Sie wird außerdem in jeder Dienststelle ausgehängt.

Bremen, den 23. März 1993  
Der Senat



## Kontakte / Internet -Adressen



### Kontakt für die Vermittlung professioneller Beraterinnen und Berater

- Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen  
Frau Irmtrud Gläser  
Knochenhauerstraße  
20-25  
28195 Bremen  
Tel.: 361 6395  
Fax: 361 6358  
Mail: Irmtrud.Gläser@gpr.bremen.de
- Senator für Finanzen  
Referat 33  
Herr Edwin Ninierza  
Doventorscontrescarpe  
172 C  
28195 Bremen  
Tel.: 361 5465  
Fax: 361 5510  
Mail:  
Edwin.Ninierza@finanzen.bremen.de

### Internet-Adressen

(Die hier aufgelisteten Internet-Adressen sind nur als Empfehlung zu verstehen. Tatsächlich sind im Internet sehr viel mehr Informationen zum Thema Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz verfügbar, die über die „Suchmaschinen“ gefunden werden können.)

- <http://www.auge-bremen.de> (Stichwort Mobbing)
- <http://www.arbeitnehmerkammer.de>
- <http://mobbing-web.de> (u.a. ausführliche Informationen zu Literatur und Urteilen)
- <http://www.mobbing-am-arbeitsplatz.de> (u.a. Links und Adressen)
- <http://www.dgb.de/themen/mobbing> (Die Mobbing-Seiten des DGB)
- <http://www.soliserv.de> (Die Web-Site für ArbeitnehmerInnen, Betriebs- und Personalräte u.a. mit dem Ratgeber zum Umgang mit Mobbing der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA))