La CSL vous informe

VIOLENCE ET HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL :
Agir pour prévenir. Un guide pratique.

GEWALT UND MOBBING AM ARBEITSPLATZ:
Handeln um vorzubeugen. Praktischer Leitfaden.

CHAMBRE DES SALARIES
LUXEMBOURG

JUIN 2010

Sommaire

Partie I : Agir en entreprise contre les tensions psychosociales : guide pour une démarche de prévention **p. 6**

Les risques psychosociaux dans le monde du travail d'aujourd'hui **p. 6**

Quand parle-t-on des risques psychosociaux ? **p. 6**

Les conséquences pour l'entreprise **p. 8**

L'effet sur l'individu **p. 10**

L'organisation du travail : levier principal de la prévention **p. 16**

Une démarche stratégique pour prévenir les problèmes psychosociaux au travail **p. 18**

1. La préparation de la démarche p. 18
2. L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques p. 18
3. L'identification des problèmes concrets p. 20
4. L'élaboration des solutions p. 20
5. L'implantation des actions et l'évaluation des impacts p. 22

Des actions à mettre en place **p. 24**

Partie II : Le texte de la convention interprofessionnelle relative au harcèlement moral et à la violence au travail **p. 30**

1. Les dispositions générales **p. 30**

2. Les dispositions spécifiques au harcèlement moral **p. 32**

La définition p. 32
La prévention du harcèlement moral au travail p. 32
La gestion des actes de harcèlement p. 34

3. Les dispositions spécifiques à la violence au travail **p. 38**

La définition p. 38
La prévention de la violence au travail p. 38
La gestion des actes de violence p. 40

4. Les dispositions finales **p. 44**

Sources :

- « Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail ». Benjamin SAHLER, Michel BERTHET, Philippe DOUILLET, Isabelle MARY-CHERAY. Éditions du réseau ANACT. 2007.
- Publication de l'IRSST : « Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail ». http://www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/RG-618.pdf .

Inhalt

Teil I: Bekämpfung psychosozialer Spannungen im Unternehmen: Leitfaden für eine Präventionsstrategie **S. 7**

Psychosoziale Risiken in der heutigen Arbeitswelt ***S. 7***

Wann spricht man von psychosozialen Risiken? ***S. 7***

Folgen für das Unternehmen ***S. 9***

Auswirkungen auf den Einzelnen ***S. 11***

Arbeitsorganisation: erster Ansatz der Prävention ***S. 17***

Strategie zur Prävention psychosozialer Probleme am Arbeitsplatz ***S. 19***

1. Vorbereitung der Maßnahmen S. 19
2. Beurteilung des Ausmaßes des Problems und Identifizierung der Risiken S. 19
3. Identifizierung der konkreten Probleme S. 21
4. Ausarbeitung von Lösungen S. 21
5. Umsetzung und Evaluierung der Maßnahmen S. 23

Konkrete Maßnahmen ***S. 25***

Teil II: Text der branchenübergreifenden Vereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz **S. 31**

1. Allgemeine Bestimmungen ***S. 31***

2. Besondere Bestimmungen zum Thema Mobbing ***S. 33***

Definition S. 33
Prävention von Mobbing S. 33
Bekämpfung von Mobbingfällen S. 35

3. Besondere Bestimmungen zum Thema Gewalt am Arbeitsplatz ***S. 39***

Definition S. 39
Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz S. 39
Bekämpfung von Gewalt am Arbeitsplatz S. 41

4. Schlussbestimmungen ***S. 45***

Quellen:

- *„Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail". Benjamin SAHLER, Michel BERTHET, Philippe DOUILLET, Isabelle MARY-CHERAY. Editions du réseau ANACT. 2007.*
- *Veröffentlichung des IRSST: „Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail". http://www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/RG-618.pdf*

Préface

Dans le cadre de la constitution de la nouvelle Chambre des salariés, l'assemblée plénière a pris la décision de créer une nouvelle structure au sein de la CSL, à savoir le Centre de Formation Syndicale du Luxembourg, le CFSL. A côté de la formation syndicale, la formation spécifique dans les domaines liés à la sécurité et à la santé au travail ainsi que la promotion du bien-être au travail font partie des missions de ce service.

C'est dans ce contexte que le nouveau centre de formation vise à procurer, moyennant des programmes de formation, conférences, publications, séminaires et études sur les conditions de travail en relation avec le bien-être du salarié, une offre adaptée aux syndicats et à leurs membres leur permettant d'acquérir les connaissances nécessaires à leur mission.

Dans un but d'information et de sensibilisation, la présente publication contribue à expliquer des sujets qui font partie des thèmes liés au bien-être au travail, à savoir les problèmes psychosociaux au travail en général, dont le harcèlement moral et la violence au travail en particulier, et propose des outils pour contribuer à l'amélioration du dialogue social en la matière.

Les problèmes de mal-être au travail connaissent une croissance importante avec l'intensification du travail. Les impacts se font sentir dans la société, les organisations, auprès des individus, et ce, dans tous les secteurs économiques. Il s'agit d'un enjeu sociétal et il est important de développer le dialogue social dans les entreprises sur le sujet pour résoudre les problèmes psychosociaux.

Einleitung

Bei der Gründung der neuen Arbeitnehmerkammer beschloss das Plenum, innerhalb der Kammer eine neue Struktur zu bilden – das Gewerkschaftliche Bildungszentrum Luxemburg (CFSL – Centre de Formation Syndicale Luxembourg). Neben der gewerkschaftlichen Bildung zählt die Weiterbildung im Bereich der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sowie die Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz zu seinen Aufgaben.

Vor diesem Hintergrund möchte das neue Bildungszentrum mit Schulungsprogrammen, Konferenzen, Veröffentlichungen, Seminaren und Studien über Arbeitsbedingungen und deren Einfluss auf das Wohlbefinden des Arbeitnehmers ein Angebot bereitstellen, das auf die Gewerkschaften und deren Mitglieder zugeschnitten ist und ihnen die erforderlichen Kenntnisse vermittelt.

Diese Broschüre soll zur Aufklärung über Themen beitragen, die eng mit dem Wohlbefinden am Arbeitsplatz verknüpft sind, nämlich die psychosozialen Probleme am Arbeitsplatz im Allgemeinen und Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz im Besonderen. Sie soll informieren und sensibilisieren und stellt Instrumente vor, mit denen der soziale Dialog in diesem Bereich verbessert werden kann.

Mit zunehmender Intensivierung der Arbeit häufen sich die Probleme, die auf Unzufriedenheit am Arbeitsplatz zurückzuführen sind. Die Folgen bekommen die Gesellschaft, die Unternehmen und die einzelnen Menschen zu spüren, und zwar quer durch alle Wirtschaftssektoren. Diese psychosozialen Probleme sind für die gesamte Gesellschaft von Relevanz. Ihre Lösung hängt in entscheidendem Maße davon ab, dass der soziale Dialog in dem Bereich in den Unternehmen vorangebracht wird.

Jean-Claude Reding

Président de la Chambre des salariés
Vorsitzender der Arbeitnehmerkammer

L'objet de la présente publication

Depuis quelques années, les risques psychosociaux sont reconnus (charge de travail, conflit, délais etc.) comme étant des risques présents dans les entreprises au même titre que les risques techniques, mécaniques ou chimiques, par exemple. Ainsi, de plus en plus de pays ont légiféré sur ce sujet et exigent des entreprises l'identification des risques pouvant porter atteinte à l'intégrité psychologique des employés. Au Luxembourg, il existe une loi sur le harcèlement sexuel, le harcèlement discriminatoire et le harcèlement obsessionnel mais pas sur le harcèlement moral au travail.

Néanmoins une nouvelle étape vers la prise en main des problèmes psychosociaux en entreprise a été prise le 25 juin 2009 avec la signature par les partenaires sociaux (le « Onofhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg » (OGBL), le « Lëtzebuerger Chrëschtleche Gewerkschaftsbond » (LCGB) et l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL)) d'une convention relative au harcèlement et à la violence au travail sur base d'un accord-cadre similaire signé entre partenaires sociaux au niveau européen. Cet accord fournit aux acteurs en entreprise un cadre dans lequel des mesures peuvent être prises en concertation entre les partenaires sociaux. Toutefois, il existe encore peu d'information et d'outils pratiques permettant de mener une démarche préventive pour agir sur les problèmes psychosociaux relatifs au harcèlement moral et à la violence au travail.

L'objectif de cette publication est de présenter dans une première partie une démarche structurée de prévention des problèmes psychosociaux comme le harcèlement moral et la violence au travail et de proposer dans une deuxième partie le texte de la convention. Le but n'est pas de montrer comment prendre en charge des cas individuels de harcèlement moral ou de violence au travail mais plutôt d'être un guide aux représentants du personnel et de la direction pour mettre sur pied, au niveau de toute une organisation, une manière de travailler sur un environnement de travail pour éviter l'apparition de tensions psychosociales.

Le harcèlement moral et la violence au travail sont deux formes d'expression de ce qu'on appelle communément les « risques psychosociaux » au travail. Dans la première partie de la présente publication nous proposons une explication de ce que sont les risques psychosociaux et une démarche pour prévenir et gérer leur apparition en entreprise.

Gegenstand dieser Veröffentlichung

Seit einigen Jahren ist es allgemein anerkannt, dass in einem Unternehmen psychosoziale Risiken (Arbeitsbelastung, Konflikte, Termine usw.) existieren, ebenso wie beispielsweise technische, mechanische oder chemische Risiken. Immer mehr Staaten reagieren darauf, indem sie Gesetze erlassen und von den Unternehmen verlangen, die Risiken zu identifizieren, welche die psychologische Integrität der Angestellten beeinträchtigen können. In Luxemburg gibt es Gesetze über sexuelle Belästigung, Diskriminierung und Stalking, aber keines über Mobbing am Arbeitsplatz.

Gleichwohl wurde am 25. Juni 2009 ein neues Kapitel bei der Bekämpfung der psychosozialen Probleme in den Unternehmen aufgeschlagen, als die Sozialpartner (vom „Onofhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg" (OGBL), vom „Lëtzebuerger Chrëschtleche Gewerkschaftsbond" (LCGB) und von der „Union des Entreprises Luxembourgeoises" (UEL)) eine Vereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz auf der Grundlage einer entsprechenden Rahmenvereinbarung der Sozialpartner auf europäischer Ebene unterzeichneten. Dieser Vertrag schafft für die Akteure in den Unternehmen einen Rahmen, in dem die Sozialpartner gemeinsam Maßnahmen ergreifen können. Allerdings gibt es noch wenig Informationsmaterial und praktische Werkzeuge für präventive Maßnahmen, mit denen psychosozialen Problemen in Form von Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz vorgebeugt werden kann.

Diese Broschüre beschreibt im ersten Teil ein strukturiertes Vorgehen zur Prävention psychosozialer Probleme wie Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz und stellt im zweiten Teil den Text der Vereinbarung vor. Sie geht nicht auf Einzelfälle von Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz ein, sondern soll vielmehr der Arbeitnehmervertretung und der Unternehmensführung als Leitfaden dienen, mit dem das Arbeitsumfeld im ganzen Unternehmen derart gestaltet werden kann, dass psychosoziale Spannungen gar nicht erst auftreten.

Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz sind zwei Ausdrucksformen eines Phänomens, daß gemeinhin „psychosoziale Risiken am Arbeitplatz" genannt wird. Im ersten Teil dieser Veröffentlichung wird erläutert, was unter psychosozialen Risiken zu verstehen ist und wie diese Risiken im Unternehmen zu vermeiden bzw. zu bekämpfen sind.

Les risques psychosociaux dans le monde du travail d'aujourd'hui

L'environnement du travail a quelque peu changé ces dernières décennies. A la pénibilité physique s'ajoutent de nos jours de plus en plus d'autres formes de souffrances liées au travail provoquées par la complexification et la précarisation du travail qui poussent souvent vers un plus grand individualisme et une vision à plus court terme. La tertiarisation de l'économie est ainsi allée de pair avec une forte augmentation de constats de mal-être au travail qui sont de plus en plus liés à des problèmes d'origine psychosociale.

Par ailleurs, la situation au travail est telle que les troubles musculo-squelettiques (TMS) représentent la principale maladie professionnelle et constitue la première source d'absence au travail suivis de près par le stress et la dépression (selon la quatrième enquête de l'Observatoire européen des conditions de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail).

Quand parle-t-on de risques psychosociaux ?

Les risques psychosociaux sont souvent résumés par simplicité sous le terme de « stress », qui n'est en fait qu'une manifestation de ce risque. Ils recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle « psychosociaux » car ils sont à l'interface de l'individu (le « psycho ») et de sa situation de travail.

On peut poser les risques psychosociaux au travail comme **des tensions mal régulées**, par exemple, entre les objectifs fixés et les moyens alloués, entre les exigences du travail et les compétences détenues, entre les attentes de la hiérarchie et les attentes du travailleur...

Depuis toujours, la tension existe dans la relation de travail entre les projets de l'entreprise et ceux du salarié car ils sont en général différents, voire divergents. C'est moyennant le travail de soutien de l'organisation, du management, des relations sociales internes, du soutien technique et de l'environnement agréable et sécurisé que se traduit, au travers de compromis plus ou moins équilibrés, dans la réalité quotidienne du salarié ce qui est consigné dans le contrat du travail. Ces équilibres une fois construits demeurent toujours relatifs car ils sont voués à évoluer, ne satisfaisant jamais l'ensemble des protagonistes sur l'ensemble de leurs critères. C'est ce qu'on appelle la régulation des tensions psychosociales.

TEIL I:
Bekämpfung psychosozialer Spannungen im Unternehmen: Leitfaden für eine Präventionsstrategie

Psychosoziale Risiken in der heutigen Arbeitswelt

Das Arbeitsumfeld hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Zur körperlichen Belastung gesellen sich heute immer mehr andere Formen arbeitsbedingter Leiden, die durch die zunehmende Komplexität und Unsicherheit in der Arbeitswelt entstehen und oft zu einem stärkeren Individualismus und einer kurzfristigeren Sichtweise führen. So geht die Tertiarisierung der Wirtschaft einher mit einem erheblichen Anstieg der Meldungen über Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, die immer häufiger auf psychosoziale Ursachen zurückzuführen sind.

Die Arbeitssituation hat zur Folge, daß Muskel-Skelett-Erkrankungen die häufigsten Berufskrankheiten und häufigste Ursache von Fehlzeiten sind, dicht gefolgt von Stress und Depressionen (Gemäß der vierten Untersuchung des Europäischen Observatoriums für Arbeitsbedingungen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen).

Wann spricht man von psychosozialen Risiken?

Psychosoziale Risiken werden oft einfachheitshalber unter dem Begriff „Stress" subsumiert, der jedoch nur eine Ausprägung des Problems darstellt. Sie umfassen eigentlich berufsbedingte Risiken unterschiedlichen Ursprungs und unterschiedlicher Natur, die die körperliche Integrität und geistige Gesundheit der Arbeitnehmer gefährden und sich in der Folge auch auf die Produktivität der Unternehmen auswirken. Sie heißen „Psychosozial", weil sie an der Schnittstelle zwischen Individuum („Psycho") und Arbeitssituation auftreten.

Man kann die psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz als ***schlecht regulierte Spannungen*** *bezeichnen, die beispielsweise zwischen den Zielvorgaben und den bewilligten Mitteln, den Arbeitsanforderungen und den Kompetenzen des Arbeitnehmers oder den Erwartungen des Vorgesetzten und des Arbeitnehmers bestehen.*

Schon immer bestand in Arbeitsbeziehungen ein Spannungsverhältnis zwischen den Vorstellungen des Unternehmens und denen des Arbeitnehmers, da sie in der Regel, von Ausnahmen abgesehen, verschieden, wenn nicht gar gegensätzlich sind. Im Idealfall, unterstützt durch das Unternehmen und das Management sowie die technische Ausstattung wird im Rahmen der internen sozialen Beziehungen in einem angenehmen und geschützten Umfeld mittels mehr oder weniger ausgeglichener Kompromisse das, was im Arbeitsvertrag formuliert ist, zur täglichen Realität des Arbeitnehmers. Dieser Interessenausgleich bleibt immer relativ, da er sich ständig weiterentwickelt und nie sämtliche Bedürfnisse der Beteiligten erfüllt. Das nennen wir die Regulierung psychosozialer Spannungen.

Les facteurs de tension susceptibles de créer des risques psychosociaux peuvent être très nombreux et divers. On peut schématiquement les regrouper en quatre grandes catégories :

- **les facteurs liés aux relations de travail,** aux difficultés avec les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés, avec les collègues ;
- **les facteurs liés aux exigences du travail,** à la nature des tâches (monotonie, surcharge ou sous-charge de travail, fortes exigences liées à la cadence, à la précision des travaux et à la vigilance, tâches pénibles, dangereuses, perturbations incessantes, environnement physique défavorable : bruit, chaleur, manque d'espace...) ou à l'organisation du travail (horaires de travail ne permettant pas de récupération physiologique, exigences contradictoires, absence d'objectifs clairs, responsabilité liée à l'exécution de la tâche...) ;
- **les facteurs liés aux exigences des salariés vis à vis de leur travail,** à la politique de ressources humaines (décalage entre le travail demandé et les valeurs de la personne, manque de sens, manque de reconnaissance du travail accompli, faibles perspectives professionnelles, sur ou sous-qualification, rémunération insatisfaisante, horaires de travail peu prévisibles et/ou nuisant à la vie personnelle,...) ;
- **les facteurs liés à un vécu difficile des changements,** (environnement socio-économique difficile et concurrence accrue, incertitude sur l'avenir de l'entreprise ou sur le propre avenir du salarié, stratégie peu claire, projets de changements organisationnels ou technologiques, non concertés ou mal accompagnés ...).

Une mauvaise régulation des tensions psychosociales peut entraîner des conséquences pour l'entreprise et générer des troubles auprès des travailleurs.

Les conséquences pour l'entreprise

Les effets immédiats et différés des risques psychosociaux sur la performance globale de l'entreprise, même s'ils ne sont pas immédiatement perçus comme directement liés, peuvent générer des coûts considérables à travers des déclarations d'incapacité de travail plus nombreuses, des salariés plus nombreux à se déclarer inaptes, des rendements en baisse, un niveau de qualité défaillant, la perte de clientèle, les accidents du travail, les incidents et conflits plus nombreux entre salariés, avec la hiérarchie ou les clients, un turn-over grandissant, une attractivité réduite, une démotivation croissante...

Viele verschiedene Spannungsfaktoren können psychosoziale Risiken verursachen. Sie lassen sich schematisch in vier große Kategorien einteilen:

- ***aus den Arbeitsbeziehungen resultierende Faktoren:*** *Schwierigkeiten mit Vorgesetzten, Untergebenen oder Kollegen;*
- ***aus den Arbeitsanforderungen resultierende Faktoren:*** *Art der Tätigkeit (Monotonie, Über- oder Unterforderung, hohe Anforderungen an Tempo, Präzision und Aufmerksamkeit, anstrengende, gefährliche Arbeiten, ständige Störungen, schlechte Umgebungsbedingungen wie Lärm, Hitze, Platzmangel etc.) oder Arbeitsorganisation (Arbeitszeiten ohne ausreichende Regenerierungszeiten, widersprüchliche Anforderungen, Fehlen klarer Zielvorgaben, Verantwortung für die Erledigung einer Aufgabe usw.);*
- ***aus den Erwartungen des Arbeitnehmers an seine Arbeit resultierende Faktoren:*** *Personalpolitik (Diskrepanz zwischen der verlangten Arbeit und den Werten der Person, mangelnder Sinn der Tätigkeit , mangelnde Anerkennung der Arbeitsleistung, mangelnde berufliche Perspektiven, Über- oder Unterqualifizierung, unbefriedigende Entlohnung, unberechenbare und/oder schlecht mit dem Privatleben zu vereinbarende Arbeitszeiten usw.);*
- ***aus einem problematischen Empfinden von Veränderungen resultierende Faktoren*** *(schwieriges sozioökonomisches Umfeld und harter Wettbewerb, Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens oder die eigene Zukunft des Arbeitnehmers, unklare Strategie, unkoordinierte oder unzureichend begleitete Pläne für organisatorische oder technologische Veränderungen usw.).*

Eine mangelhafte Regulierung psychosozialer Spannungen kann Folgen für das Unternehmen haben und zu Störungen bei den Arbeitnehmern führen.

Folgen für das Unternehmen

Die unmittelbaren und mittelbaren Folgen der psychosozialen Risiken auf die allgemeine Leistungsfähigkeit des Unternehmens können, auch wenn der direkte Zusammenhang nicht sofort erkannt wird, hohe Kosten verursachen, beispielsweise durch eine Zunahme der Fälle von Arbeitsunfähigkeit und der Krankmeldungen, durch sinkende Erträge, verminderte Qualität, den Verlust von Kunden, Arbeitsunfälle, häufigere Störungen und Konflikte zwischen den Arbeitnehmern, mit Vorgesetzten oder Kunden, durch eine erhöhte Personalfluktuation, sinkende Attraktivität und Motivation u. a.

L'effet sur l'individu

En effet, une charge psychosociale vécue comme intense par le travailleur s'exprime de manière différente d'un individu à l'autre sous forme d'un ou de plusieurs troubles différents liés au travail. Les cinq types de troubles les plus fréquents sont : le stress, les violences au travail, les harcèlements moral et sexuel, les addictions au travail, le burnout (épuisement professionnel).

Le stress

La surcharge de travail, le manque de temps, l'absence d'autonomie, les conflits entre collègues ou avec le supérieur hiérarchique, sont quelques exemples de difficultés que l'on peut rencontrer au cours de son activité professionnelle. La définition de l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao est largement utilisée : « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, uniquement de nature psychologique. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

Violence et agressions

Quand on parle de violence sur le lieu de travail, il faut distinguer la violence externe à l'entreprise (violence ou même agressions exercées par des clients ou des usagers) de la violence interne à l'entreprise (il peut s'agir alors de harcèlement moral ou sexuel).

La violence externe se retrouve principalement dans deux types d'activités professionnelles :

- dans les activités de service telles les transports en commun, l'hôtellerie, le travail au guichet où les contacts sont fréquents, contacts qui peuvent générer des tensions ou dégénérer en conflits ;
- dans des activités impliquant la manipulation d'objets de valeur (activités bancaires, bijouterie, commerces, convoyages de fonds...).

La violence peut prendre des formes diverses qui vont de l'incivilité à l'acte violent, en passant par l'agression verbale.

La violence au travail fait l'objet de la convention relative au harcèlement et à la violence au travail signée le 25 juin 2009 par les partenaires sociaux luxembourgeois sur base d'un accord-cadre similaire signé entre partenaires sociaux au niveau européen. Cet accord propose notamment des mesures de prévention et de suivi des actes de violence en entreprise à mettre en œuvre par l'employeur en consultant les représentants du personnel.

TEIL I:
Bekämpfung psychosozialer Spannungen im Unternehmen: Leitfaden für eine Präventionsstrategie

Auswirkungen auf den Einzelnen

Als schwerwiegend empfundene psychosoziale Belastungen von Arbeitnehmern können sich im Einzelfall in unterschiedlichen arbeitsbezogenen Störungen äußern. Die fünf häufigsten Störungen sind Stress, Gewalt am Arbeitsplatz, Mobbing und sexuelle Belästigung, Abhängigkeit am Arbeitsplatz, Burnout (berufsbedingte Erschöpfung).

Stress

Überlastung, Zeitmangel, fehlende Selbstbestimmung und Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten sind einige Beispiele für Schwierigkeiten, denen man im Laufe seines Berufslebens begegnen kann. Laut einer weit verbreiteten Definition der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz von Bilbao „leiden Menschen unter Stress, wenn sie wahrnehmen, dass zwischen den Anforderungen, die an sie gestellt werden, und den Mitteln, die ihnen zur Bewältigung dieser Anforderungen zur Verfügung stehen, ein Ungleichgewicht besteht. Diese Einschätzung von Anforderungen und Ressourcen läuft zwar auf psychologischer Ebene ab, doch die Folgen des Stresses reichen weit darüber hinaus. Sie beeinträchtigen auch die körperliche Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit."

Gewalt und Aggression

Wenn man von Gewalt am Arbeitsplatz spricht, so ist zwischen externer Gewalt (von Kunden oder Gästen ausgehende Gewalt oder Aggression) und interner Gewalt im Unternehmen (Mobbing oder sexuelle Belästigung) zu unterscheiden.

Externe Gewalt tritt hauptsächlich bei zwei Arten der Berufstätigkeit auf:

- *im Dienstleistungssektor, beispielsweise im öffentlichen Verkehr, im Hotelgewerbe oder bei Schaltertätigkeiten mit häufigem Kundenkontakt, der die Gefahr von Spannungen oder Konflikten birgt;*
- *Tätigkeiten, die den Umgang mit Wertgegenständen umfassen (Tätigkeiten in Banken, Juweliergeschäften, im Einzelhandel, im Geldtransportgewerbe usw.).*

Die Gewalt kann verschiedene Formen annehmen, angefangen von Unhöflichkeiten über verbale Aggressionen bis hin zu Gewalttätigkeiten.

Gewalt am Arbeitsplatz ist Gegenstand der Vereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz, die die luxemburgischen Sozialpartner am 25. Juni 2009 auf der Grundlage einer entsprechenden Rahmenvereinbarung zwischen Sozialpartnern auf europäischer Ebene unterzeichnet haben. Diese Vereinbarung beschreibt insbesondere Maßnahmen zur Prävention und Bekämpfung von Gewalttätigkeiten im Unternehmen, die der Arbeitgeber in Abstimmung mit den Personalvertretern ergreifen sollte.

Harcèlement moral et sexuel

Les conséquences du harcèlement sont bien souvent dramatiques, et quelquefois irréversibles.

Le harcèlement moral est également l'objet de la convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail signée par les partenaires sociaux luxembourgeois. Selon cet accord « le harcèlement moral se produit lorsqu'une personne relevant de l'entreprise commet envers un travailleur ou un dirigeant des agissements fautifs, répétés et délibérés qui ont pour objet ou effet :

- soit de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité ;
- soit d'altérer ses conditions de travail ou de compromettre son avenir professionnel en créant un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ;
- soit d'altérer sa santé physique ou psychique ».

Le harcèlement sexuel est l'objet de la loi du 26 mai 2000 concernant la protection contre le harcèlement sexuel à l'occasion des relations de travail. Selon cette loi « constitue un harcèlement sexuel à l'occasion des relations de travail… tout comportement à connotation sexuelle ou tout autre comportement fondé sur le sexe dont celui qui s'en rend coupable sait ou devrait savoir qu'il affecte la dignité d'une personne, lorsqu'une des conditions suivantes est remplie :

- le comportement est non désiré, intempestif, abusif et blessant pour la personne qui en fait l'objet ;
- le fait qu'une personne refuse ou accepte un tel comportement de la part de l'employeur, d'un travailleur, d'un client ou d'un fournisseur est utilisé explicitement ou implicitement comme base d'une décision affectant les droits de cette personne en matière de formation professionnelle, d'emploi, de maintien de l'emploi, de promotion, de salaire ou de toute autre décision relative à l'emploi ;
- un tel comportement crée un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant à l'égard de la personne qui en fait l'objet » (le comportement peut être physique, verbal ou non verbal).

Les formes plus spécifiques du harcèlement discriminatoire (loi du 28 novembre 2006) et du harcèlement obsessionnel (loi du 5 juin 2009 visant le phénomène du « stalking ») font l'objet de lois à part qui peuvent aussi être appliquées dans certains cas du harcèlement au travail.

Mobbing und sexuelle Belästigung

Die Folgen von Belästigungen sind sehr oft dramatisch und bisweilen nicht wieder gutzumachen.

Die Vereinbarung vom 25. Juni 2009 zwischen den luxemburgischen Sozialpartnern befaßt sich auch mit dem Mobbing. Laut der Vereinbarung „findet Mobbing statt, wenn eine unternehmenszugehörige Person sich gegenüber einem Arbeitnehmer oder einer Führungskraft wiederholt oder vorsätzlich schuldhaft verhält und dies:

- *eine Beeinträchtigung deren Rechte oder Würde oder;*
- *eine Veränderung deren Arbeitsbedingungen oder eine Gefährdung der beruflichen Zukunft durch Schaffung eines einschüchternden, feindseligen, demütigenden oder beleidigenden Umfelds oder;*
- *eine Beeinträchtigung der physischen oder psychischen Gesundheit zur Folge hat."*

Sexuelle Belästigung wird im Gesetz vom 26. Mai 2000 über den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz geahndet. Im Sinne dieses Gesetzes „gilt als sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz... jedes Verhalten sexueller Natur oder jedes andere Verhalten aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit, von demjenigen, der sich dieses Verhaltens schuldig macht, weiß oder wissen müsste, dass er die Würde einer Person angreift, wenn eine der folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- *das Verhalten ist für die davon betroffene Person unerwünscht, unangebracht, missbräuchlich und verletzend;*
- *der Umstand, dass eine Person ein solches Verhalten seitens des Arbeitgebers, eines Arbeitnehmers, eines Kunden oder eines Lieferanten zurückweist oder duldet, wird ausdrücklich oder stillschweigend zur Grundlage einer Entscheidung mit Auswirkungen auf den Zugang dieser Person zur Berufsausbildung oder Beschäftigung oder auf die Weiterbeschäftigung, Beförderung oder Entlohnung oder zur Grundlage irgendeiner anderen Entscheidung über das Arbeitsverhältnis gemacht;*
- *ein derartiges Verhalten schafft ein einschüchterndes, feindseliges oder demütigendes Umfeld für die betroffene Person." (Es kann sich um körperliche, verbale oder nonverbale Verhaltensweisen handeln.)*

Die spezifischeren Formen der Diskriminierung (Gesetz vom 28. November 2006) und des Stalking (Gesetz vom 5. Juni 2009) sind Gegenstand von Einzelgesetzen, die auch auf manche Fälle von Belästigung am Arbeitsplatz Anwendung finden.

Épuisement professionnel

L'épuisement professionnel, appelé « burnout » par les anglo-saxons, s'exprime par un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel prolongé. Il se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats. Il survient généralement après un investissement personnel et affectif important dans l'activité professionnelle, et soudain cet investissement devient trop lourd à porter (mais ce n'est pas systématique). Il a d'abord été repéré dans des professions d'aide, de soins ou de formation (médecins, infirmières, enseignants, travailleurs sociaux,...) mais il peut concerner d'autres professions.

Conduites addictives

Les conduites addictives sont des comportements d'accoutumance et de dépendance, qui entraînent une compulsion à prendre une substance de façon continue ou périodique, pour en ressentir les effets psychiques et éviter l'inconfort de son manque (symptôme de sevrage). Les produits concernés sont le tabac, certaines drogues, l'alcool, les médicaments psychotropes. En consommant la substance, le salarié cherche à décompresser, à mettre ses problèmes à distance, à « suspendre » le temps, à se désinhiber, à se concentrer...

Les situations de « stress », « harcèlement », « violences », « épuisement professionnel » et « conduites addictives » au travail ne sont pas indépendantes les unes des autres. Les mêmes facteurs organisationnels ou psychosociaux peuvent être à la source des cinq situations. De plus, une situation peut être à l'origine d'une ou de plusieurs autres situations (p.ex., une situation de travail à risque de stress élevé favorise les cas de harcèlement et une situation de harcèlement subie ou observée entraînera chez la victime et l'entourage un état de stress).

A travers ces explications, on constate que beaucoup de tensions à l'origine de troubles psychosociaux ne sont pas dus à des problèmes individuels. En général, si la perception des réalités de l'entreprise par un salarié est un processus subjectif, le partage de cette perception par plusieurs ou par l'ensemble des salariés en fait un constat objectif, voire une réalité de l'entreprise. L'argument de la subjectivité pour refuser des constats de tensions psychosociales ne tient donc pas la route car elle viserait à ignorer tout simplement la réalité psychosociale d'une entreprise.

Burnout

Ein beruflicher Erschöpfungszustand, gemeinhin bekannt unter der englischen Bezeichnung „Burnout", zeigt sich in verschiedenen, aufeinander folgenden Reaktionen auf länger andauernde berufliche Stresssituationen. Er äußert sich in einer körperlichen, geistigen, emotionalen Erschöpfung, einem völligen Desinteresse am Arbeitsinhalt und an der Herabwürdigung der eigenen Arbeitsergebnisse. In der Regel tritt er nach einer Phase des intensiven persönlichen und affektiven beruflichen Einsatzes auf, wenn dieser Einsatz auf einmal zu belastend wird (das ist jedoch keine zwingende Folge). Das Burnout-Syndrom wurde zunächst in den Heil-, Pflege- und Lehrberufen (Ärzte, Krankenschwestern, Lehrer, Sozialarbeiter usw.) festgestellt, kann aber auch in anderen Berufen auftreten.

Abhängigkeitsverhalten

Mit Abhängigkeitsverhalten wird eine Gewöhnung und Abhängigkeit bezeichnet, die sich in dem Zwang äußert, ständig oder regelmäßig eine bestimmte Substanz einzunehmen, um einen psychischen Effekt zu verspüren und unangenehme Entzugserscheinungen zu vermeiden. Die betroffenen Substanzen sind Tabak, bestimmte Drogen, Alkohol und psychotrope Medikamente. Mit dem Konsum versucht der Arbeitnehmer beispielsweise, sich zu entspannen, seine Probleme zu verdrängen, die Zeit „anzuhalten", sich zu enthemmen oder sich zu konzentrieren.

Von Stress, Belästigung, Gewalt, Burnout und Abhängigkeitsverhalten am Arbeitsplatz geprägte Situationen treten meist nicht unabhängig voneinander auf. Den fünf Situationen können dieselben organisatorischen oder psychosozialen Faktoren zugrunde liegen. Außerdem kann eine Situation zu einer oder mehreren anderen Situationen führen (z. B. kann eine Arbeitssituation mit erhöhtem Stressrisiko zu Belästigungen führen, oder eine Belästigungssituation kann beim Opfer und bei Beobachtern Stresszustände auslösen).

Diese Erklärungen zeigen, dass viele Spannungen, die zu psychosozialen Belastungen führen, nicht auf individuelle Probleme zurückzuführen sind. Generell wird die subjektive Wahrnehmung der Realitäten in einem Unternehmen durch einen Arbeitnehmer, sobald sie von einigen oder allen anderen Mitarbeitern geteilt wird, zu einer objektiven Feststellung, ja einer Realität des Unternehmens. Somit kann das Argument der Subjektivität nicht zur Leugnung der Existenz psychosozialer Spannungen angeführt werden, da es darauf abzielt, die psychosoziale Realität eines Unternehmens einfach zu ignorieren.

L'organisation du travail : levier principal de la prévention

La démarche présentée par la suite s'inspire d'une méthode classique de gestion des projets et est adaptée au sujet spécifique des risques psychosociaux. Elle peut être utilisée comme guide pratique pour mettre en œuvre des mesures de prévention par rapport à des problèmes psychosociaux dans le cadre d'un dialogue entre responsables d'entreprise et représentants du personnel.

La convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement moral et la violence au travail invite les partenaires sociaux dans les entreprises à se mobiliser contre deux types de troubles (le harcèlement moral et la violence en l'occurrence) liés à des risques psychosociaux (tensions psychosociales mal régulées). En effet, cet accord stipule que « les mesures de prévention pourront être fixées en tout ou en partie par des accords entre partenaires sociaux ».

Les interventions en prévention des problèmes psychosociaux au travail répondent généralement à des problèmes d'ordre organisationnel. Et si l'organisation n'est pas nécessairement la cause des problèmes psychosociaux au travail, elle fait toujours partie des solutions.

L'objectif de la démarche de prévention est de réduire les tensions et de les réguler à ce niveau.

Trois niveaux de prévention à combiner

Les études sur les démarches d'entreprises montrent, que pour être efficace, il convient de donner la priorité aux actions de **prévention primaire** (actions ciblées sur les causes dans l'organisation) sur les actions de **prévention secondaire** (actions à destination des salariés pour « gérer » les situations problématiques) ou **tertiaire** (actions pour accompagner les salariés en difficultés). Cependant, dans bien des cas, la combinaison de ces trois types d'actions est utile.

Arbeitsorganisation: erster Ansatz der Prävention

Das im Folgenden vorgestellte Vorgehen leitet sich von einem klassischen Projektmanagementverfahren ab und ist auf die Besonderheiten der psychosozialen Risiken abgestimmt. Es kann als praktischer Leitfaden zur Implementierung von Präventionsmaßnahmen für psychosoziale Probleme im Rahmen eines Dialogs zwischen Führungskräften und Personalvertretern verwendet werden.

Die Vereinbarung vom 25. Juni 2009 über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz fordert übrigens die Sozialpartner in den Unternehmen dazu auf, in dieser Hinsicht aktiv zu werden, zumindest bei zwei Arten von Störungen (in diesem Fall Mobbing und Gewalt) im Zusammenhang mit psychosozialen Risiken (schlecht regulierte psychosoziale Spannungen). Die Vereinbarung besagt nämlich, daß „die Präventionsmaßnahmen... ganz oder teilweise durch Absprachen zwischen den Sozialpartnern festgelegt werden [können].“

Die Interventionen zur Prävention psychosozialer Probleme am Arbeitsplatz beziehen sich im Allgemeinen auf organisatorische Probleme. Auch wenn die Arbeitsorganisation nicht unbedingt die Ursache der Probleme ist, so ist sie immer Teil der Lösung. Das Ziel der Präventionsmaßnahmen besteht darin, die Spannungen zu reduzieren und sie auf dem Niveau zu regulieren.

Kombination von drei Präventionsebenen

*Studien über Maßnahmen in Unternehmen zeigen, daß diese nur wirksam sind, wenn der **primären Prävention** (Maßnahmen zur Beseitigung organisatorischer Ursachen) Vorrang vor der **sekundären** (Unterstützung der Arbeitnehmer beim Umgang mit problematischen Situationen) oder **tertiären Prävention** (Begleitung von Arbeitnehmern in Schwierigkeiten) eingeräumt wird. Gleichwohl ist in vielen Fällen eine Kombination dieser drei Arten von Maßnahmen angezeigt.*

Une démarche stratégique pour prévenir les problèmes psychosociaux au travail

La prévention des problèmes psychosociaux au travail ne doit pas se répliquer sur celle d'une autre organisation. Il est essentiel de développer une stratégie précise qui correspond aux réalités de l'organisation. Pour l'élaboration d'une démarche stratégique de prévention il y a en général cinq étapes à respecter.

1. La préparation de la démarche

Avant d'entreprendre une démarche de prévention, il faut s'assurer que toutes les conditions de succès sont rassemblées. Ces principales conditions sont :

- l'établissement de valeurs fondamentales et d'objectifs précis pour encadrer la démarche ;
- l'engagement de tous les partenaires de l'organisation : dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats ;
- mettre sur pied un groupe de travail ;
- la disponibilité de ressources financières et humaines ;
- la nomination d'un chef de projet solide afin de conduire une démarche souvent considérée comme secondaire ;
- la réalisation d'un plan de communication transparent et qui fait consensus.

2. L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques

Afin d'étayer la nécessité d'agir et pour contrer les préjugés associés aux problèmes psychosociaux, il est essentiel de bien connaître l'ampleur des problèmes et d'être bien informé de la nature de ces problèmes dans le quotidien. Ces deux objectifs peuvent être atteints en tenant compte des points suivants :

- être bien informé des signaux individuels qui peuvent se manifester ;
- avoir et bien utiliser les données administratives permettant de mesurer l'ampleur du problème et les « points chauds » de l'organisation (p.ex. statistiques des absences au travail, indicateurs clés de performance, taux de roulement, coût des assurances, nombre de plaintes…) ;
- effectuer un sondage afin d'obtenir un portrait détaillé des facteurs de risque et de leurs conséquences.

Strategie zur Prävention psychosozialer Probleme am Arbeitsplatz

Um psychosozialen Problemen am Arbeitsplatz vorzubeugen, können nicht die Maßnahmen eines anderen Unternehmens einfach kopiert werden. Vielmehr gilt es, eine Strategie zu entwickeln, die genau auf die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten ist. Die Ausarbeitung einer Präventionsstrategie verläuft in der Regel in fünf Phasen.

1. Vorbereitung der Maßnahmen

Bevor eine Präventionsmaßnahme ergriffen wird, ist sicherzustellen, daß alle Voraussetzungen für den Erfolg der Maßnahme vorhanden sind. Die wichtigsten Voraussetzungen sind:

- *Definition von Grundwerten und genauen Zielen als Rahmen für die Maßnahme;*
- *Einbeziehung aller Partner im Unternehmen: Führungskräfte, Geschäftsführer, Angestellte und Gewerkschaften;*
- *Einrichtung einer Arbeitsgruppe;*
- *finanzielle und personelle Ressourcen;*
- *Ernennung eines Projektleiters, der in der Lage ist, eine oft als zweitrangig angesehene Maßnahme zu leiten;*
- *Umsetzung eines konsensfähigen, transparenten Kommunikationsplans.*

2. Beurteilung des Ausmaßes des Problems und Identifizierung der Risiken

Um den Handlungsbedarf zu begründen und die Vorurteile zu entkräften, mit denen psychosoziale Probleme oft behaftet sind, müssen die Schwere und Art der täglich auftretenden Probleme genau bekannt sein. In dieser Hinsicht sind folgende Punkte wichtig:

- *verschaffen Sie sich genaue Kenntnisse darüber, welche individuellen Signale ausgesendet werden können;*
- *verschaffen Sie sich administrative Daten und werten Sie diese aus, um das Ausmaß des Problems und die organisatorischen Schwachstellen einzuschätzen (z. B. Statistiken über Fehlzeiten, zentrale Leistungsindikatoren, Fluktuationsrate beim Personalbestand, Versicherungskosten, Zahl der Beschwerden usw.);*
- *führen Sie eine Umfrage durch, um ein detailliertes Bild von den Risikofaktoren und ihren Folgen zu erhalten.*

3. L'identification des problèmes concrets

Il s'agira ensuite de déterminer quelles sont les raisons (présence de facteurs de risque) qui expliquent la présence des problèmes psychosociaux dans l'organisation. Il est important de dépasser la seule identification des facteurs de risque et de cibler précisément les problèmes concrets.

Voici quelques indications à suivre :

- se doter de moyens simples, mais valides, pour mieux comprendre les causes et conséquences humaines et organisationnelles des problèmes de santé psychologique au travail (p.ex. questionnaire aux travailleurs, entretiens de groupes focalisés) ;
- dresser un portrait des problèmes concrets présents dans l'organisation ;
- prendre conscience qu'à travers les pratiques de gestion et les pratiques de travail, nos comportements, paroles et décisions peuvent constituer des facteurs de risque ou des facteurs de protection de la santé.

4. L'élaboration des solutions

La recherche de solutions doit également faire l'objet d'une démarche spécifique permettant de bien associer facteurs de risque – problèmes concrets – solutions. Les activités de prévention doivent épouser parfaitement les réalités organisationnelles plutôt que d'utiliser des approches préétablies. Il est également essentiel de combiner des interventions de niveaux primaire, secondaire et tertiaire.

Les points suivants sont à considérer :

- déterminer (les partenaires de l'organisation ensemble) les zones d'intervention possibles et les zones d'intervention plus difficiles ou impossibles afin de ne pas créer d'attentes qui ne pourront pas être satisfaites ;
- prendre conscience de bien ajuster les solutions au contexte organisationnel ;
- établir des priorités et sélectionner les solutions appropriées ;
- s'assurer de la participation de tous les partenaires de l'organisation dans la mise en œuvre des solutions (les employés, les dirigeants, les syndicats, les gestionnaires...).

3. Identifizierung der konkreten Probleme

Anschließend sind die Ursachen (Risikofaktoren) festzustellen, mit denen sich die psychosozialen Probleme im Unternehmen erklären lassen. Dabei muß das Augenmerk über die alleinige Identifizierung der Risikofaktoren hinaus den konkreten Problemen gelten. Beachten Sie dafür folgende Hinweise:

- *bedienen Sie sich einfacher, aber wirkungsvoller Mittel, um die menschlichen und organisatorischen Ursachen und Folgen der psychologischen Gesundheitsprobleme am Arbeitsplatz besser zu verstehen (z. B. Fragebogen für die Arbeitnehmer, Fokusgruppen);*
- *entwerfen Sie ein Bild der konkreten Probleme im Unternehmen;*
- *machen Sie sich bewußt, daß Ihr Verhalten, Ihre Worte und Entscheidungen im Rahmen von Führungs- und Arbeitsmethoden Risikofaktoren oder Schutzfaktoren für die Gesundheit darstellen können.*

4. Ausarbeitung von Lösungen

Die Lösungssuche muß ebenfalls nach einem bestimmten Verfahren erfolgen, in dem Risikofaktoren, konkrete Probleme und Lösungen miteinander verknüpft werden. Die Präventionsmaßnahmen dürfen sich nicht nach einem vorgefertigten Muster richten, sondern sind genau auf die organisatorischen Gegebenheiten abzustimmen. Ebenso wichtig ist es, Interventionen der primären, sekundären und tertiären Ebene miteinander zu verbinden. Folgende Punkte sind zu beachten:

- *legen Sie (die Partner des Unternehmens gemeinsam) fest, in welchen Bereichen interveniert werden kann und in welchen eine Intervention schwierig oder unmöglich ist, damit keine unrealistischen Erwartungen geweckt werden;*
- *achten Sie darauf, die Lösungen genau an den organisatorischen Kontext anzupassen;*
- *legen Sie Prioritäten fest und wählen Sie die passenden Lösungen aus;*
- *stellen Sie sicher, daß alle Partner im Unternehmen an der Umsetzung der Lösungen beteiligt sind (Angestellte, Führungskräfte, Gewerkschaften, Geschäftsführer usw.).*

5. L'implantation des actions et l'évaluation des impacts

L'identification des solutions ne met pas fin à la démarche, il faut poursuivre le travail en établissant précisément les plans d'action qui permettent le passage de la solution aux actions. L'évaluation des effets doit aussi être planifiée dès cette étape. Les aspects à considérer sont :

- l'établissement d'un plan d'action détaillé ;
- l'identification des critères de succès et d'échec des actions à implanter ;
- l'élaboration d'une méthode de suivi ;
- l'évaluation des actions réalisées.

Cette construction du plan d'action doit spécifier ce qui doit être mené de façon prioritaire, pour chaque niveau de prévention. Les actions seront alors construites en définissant, paritairement toujours, les secteurs concernées, les responsables des actions et tout ce qui fait partie de ce type de conduite de projet (budget, délais, modalités de suivi, d'évaluation, etc.).

5. Umsetzung und Evaluierung der Maßnahmen

Mit der Formulierung von Lösungen allein ist es nicht getan. Es müssen detaillierte Handlungspläne für die praktische Umsetzung der Lösungen aufgestellt werden. Auch die Evaluierung der Maßnahmen ist in dieser Phase zu planen.

Folgende Schritte sind zu unternehmen:

- *Aufstellung eines detaillierten Handlungsplans;*
- *Identifizierung von Erfolgs- und Mißerfolgskriterien für die Maßnahmen;*
- *Ausarbeitung von Folgemaßnahmen;*
- *Evaluierung der Maßnahmen.*

Im Handlungsplan wird festgelegt, was auf jeder Präventionsebene vorrangig ist. Anschließend werden die Maßnahmen geplant. Dafür definieren paritätische Gremien die betroffenen Bereiche, die verantwortlichen Personen und alles weitere, was zu einem derartigen Projektmanagement gehört (Budget, Fristen, Folgemaßnahmen, Evaluierung usw.).

Des actions à mettre en place

En mettant en relation les quatre familles de tensions (relations de travail, exigences de travail, exigences des salariés vis-à-vis de leur travail, vécu difficile des changements) avec **les trois niveaux de prévention** (primaire, secondaire, tertiaire), on peut dresser trois tableaux synthétiques des actions à mettre en place. Voici un plan d'actions avec les trois niveaux d'intervention comme il pourrait se présenter en entreprise :

Thème	1. Prévention primaire
Gérer les relations de travail	• Rédiger une charte de prévention du harcèlement moral et des violences internes ou externes dans un service ; • améliorer le dispositif d'intégration des nouveaux salariés ; • travailler ensemble les moyens de la reconnaissance du travail ; • faire évoluer le dispositif d'évaluation.
Aménager les contraintes de travail	• Concevoir ensemble les objectifs et moyens du département ; • revoir de façon concertée l'aménagement des temps de travail ; • offrir des moyens informatiques plus adaptés à la tâche ; • mettre en place des groupes de travail mélangeant les métiers pour identifier et traiter les problèmes ; • définir des règles communes de travail et les diffuser à tous.
Agir sur la gestion des ressources humaines pour la qualité de vie au travail	• Construire un plan de formation équilibré ; • déterminer quelles sont les composantes de chaque poste de travail (analyse des postes et des tâches) pour clarifier les rôles, les responsabilités et les pouvoirs, et pour préciser les attentes, les buts et les objectifs ; • procéder à un bilan annuel de la contribution des salariés (ne visant pas à comparer les salariés mais à les soutenir dans leur travail) pour ajuster travail fourni et travail demandé et pour offrir de la reconnaissance et des perspectives.
Accompagner les changements	• Ouvrir paritairement très en amont un projet de déménagement ; • intégrer explicitement dans la planification stratégique le rôle joué par les salariés ; • mettre en place une démarche de communication interne à chaque étape de changement.

Konkrete Maßnahmen

*Es können drei Übersichtstabellen mit konkreten Maßnahmen aufgestellt werden, in denen die vier Spannungsbereiche (Arbeitsbeziehungen, Arbeitsanforderungen, Erwartungen des Arbeitnehmers an seine Arbeit, problematisches Empfinden von Veränderungen) zu den **drei Präventionsebenen** (primäre, sekundäre und tertiäre Prävention) in Bezug gesetzt werden. Folgendermaßen könnte ein Handlungsplan mit den drei Interventionsebenen in einem Unternehmen aussehen:*

Thema	1. Primäre Prävention
Gestaltung der Arbeitsbeziehungen	• *Aufstellung von Regeln zur Prävention von Mobbing sowie interner und externer Gewalt in einer Abteilung;* • *Verbesserung des Instrumentariums zur Integration neuer Mitarbeiter;* • *gemeinsame Ausarbeitung eines Systems für die Anerkennung von Arbeitsleistungen;* • *Anpassung eines Bewertungsmechanismus.*
Gestaltung der Arbeitsanforderungen	• *Gemeinsame Ausarbeitung eines Konzepts für die Ziele und Ressourcen der Abteilung;* • *überarbeitung der Arbeitszeitregelungen in Abstimmung mit den Betroffenen;* • *besser angepasste Computerausstattung;* • *Einrichtung berufsübergreifender Arbeitsgruppen zur Identifizierung und Lösung von Problemen;* • *Festlegung und Kommunikation allgemeiner Arbeitsvorschriften.*
Ausrichtung der Personalführung auf mehr Lebensqualität am Arbeitsplatz	• *Aufstellung eines ausgewogenen Schulungsplans;* • *Erfassung der Rahmenbedingungen eines jeden Arbeitsplatzes (Analyse der Stellen und Aufgaben) zur Festlegung der Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sowie der Erwartungen und Ziele;* • *Aufstellung einer jährlichen Bilanz der Arbeitnehmerleistung (mit der die Mitarbeiter nicht verglichen, sondern unterstützt werden sollen) zum Abgleich der tatsächlichen und der verlangten Leistungen sowie zur Wertschätzung und Entwicklung von Zukunftsperspektiven.*
Veränderungsmanagement	• *Sehr frühzeitige Ausarbeitung von Umzugsplänen in paritätischen Gremien;* • *ausdrückliche Berücksichtigung der Rolle der Arbeitnehmer in der strategischen Planung;* • *Einrichtung einer internen Kommunikationsstrategie für jede Phase der Veränderung.*

Thème	2. Prévention secondaire
Gérer les relations de travail	• Proposer un stage « gestion des conflits » ; • faciliter les rencontres intra et inter-services, qu'elles soient formelles ou informelles ; • revaloriser les métiers en identifiant les savoir-faire et compétences, en redéfinissant les objectifs ; • former l'encadrement à la gestion des conflits et lui proposer un soutien technique (et plus largement à la gestion des risques psychosociaux).
Aménager les contraintes de travail	• Organiser un groupe d'échanges des pratiques dans un service exposé à des situations critiques ; • analyser les expériences pour identifier et valoriser les bonnes pratiques ; • mener ensemble la réflexion sur la planification du travail ; • vérifier l'adéquation entre activités proposées et compétences disponibles pour éviter la création de demandes trop exigeantes auprès des clients.
Agir sur la gestion des ressources humaines pour la qualité de vie au travail	• Former l'ensemble du personnel à la gestion du stress ; • former les personnes chargées d'accueil à la gestion des situations de violence externes ; • informer le personnel du caractère illicite du harcèlement moral et attirer leur attention sur le fait que des sanctions disciplinaires seraient prises à l'égard des auteurs de harcèlement moral ou de violence ; • diffuser des articles portant sur les aspects psychosociaux au travail dans le journal interne ou l'intranet ; • faire tenir des conférences sur les aspects psychosociaux au travail.
Accompagner les changements	• Monter un plan de formation pour accompagner un changement dans l'organisation ; • former ensemble représentants du personnel et cadres à la conduite du dialogue social ; • retravailler de façon concertée les nouvelles missions, les objectifs attendus et les critères qualité du travail attendu des salariés.

Thema	2. Sekundäre Prävention
Gestaltung der Arbeitsbeziehungen	• *Angebot eines Seminars „Konfliktmanagement";* • *Erleichterung formeller und informeller Begegnungen innerhalb und zwischen den Abteilungen;* • *Aufwertung der Berufe durch die Identifizierung der Fertigkeiten und Kenntnisse sowie durch eine Neudefinition der Ziele;* • *Schulung der Führungskräfte im Konfliktmanagement und technische Ausstattung dafür (und weiter gehend im psychosozialen Risikomanagement).*
Gestaltung der Arbeitsanforderungen	• *Organisation eines Praxisaustausches in einer Abteilung, die kritischen Situationen ausgesetzt ist;* • *Analyse der Erfahrungen, um gute Praxisbeispiele zu identifizieren und bewerten;* • *gemeinsame Ideenfindung zur Arbeitsplanung;* • *Prüfung, ob die angebotenen Leistungen den zur Verfügung stehenden Kompetenzen entsprechen, um zu hohe Erwartungen der Kunden zu vermeiden.*
Ausrichtung der Personalführung auf mehr Lebensqualität am Arbeitsplatz	• *Stressmanagementschulungen für das gesamte Personal;* • *Schulung von Personen mit Kundenkontakt für den Umgang externer Gewalt;* • *Die Mitarbeiter informieren über den unzulässigen Charakter von Mobbing und Gewalt und ihre Aufmerksamkeit auf die Tatsache lenken, dass Disziplinarmassnahmen gegen die Täter bei Fällen von Belästigung oder Gewalt ergriffen werden;* • *Verbreitung von Artikeln über die psychosozialen Aspekte am Arbeitsplatz in der Unternehmenszeitschrift oder im Intranet;* • *Veranstaltung von Konferenzen über die psychosozialen Aspekte am Arbeitsplatz.*
Veränderungsmanagement	• *Aufstellung eines Schulungsplans zur Begleitung einer organisatorischen Veränderung;* • *gemeinsame Schulungen der Personalvertreter und Führungskräfte zum Thema „Sozialer Dialog";* • *gemeinsame Ausarbeitung von neuen Aufgaben, Zielvorgaben und Qualitätskriterien für die Arbeit der Arbeitnehmer.*

Thème	3. Prévention tertiaire
Gérer les relations de travail	• Accompagner les personnes impliquées dans une affaire de harcèlement moral (soutien légal, moral et psychologique en les référant éventuellement vers des experts externes); • permettre un suivi externe après un incident violent ; • maintenir le lien d'emploi avec la personne absente (demander des nouvelles, continuer à envoyer les invitations aux événements organisés par l'entreprise...).
Aménager les contraintes de travail	• Accompagner une personne en retour à l'emploi après une absence de longue durée ; • rechercher des postes dédiés aux personnes en inaptitude partielle.
Agir sur la gestion des ressources humaines pour la qualité de vie au travail	• Accompagner une personne en rupture de parcours personnel ; • monter un programme de soutien anti-alcool (ou visant en général les substances impliquées dans les conduites addictives).
Accompagner les changements	• Soutenir des personnes mises en grande difficulté par la récente fusion ; • instaurer un programme de soutien personnel pour les plus réticents après un changement technologique.

Thema	3. Tertiäre Prävention
Gestaltung der Arbeitsbeziehungen	• *Betreuung von Mobbing betroffener Personen (rechtliche, moralische und psychologische Unterstützung, gegebenenfalls unter Einbeziehung externer Fachleute);* • *Unterstützung externer Untersuchungen einer Gewalttat;* • *Beibehaltung der beruflichen Beziehungen zu abwesenden Personen (Kontakt halten, Einladungen zu Veranstaltungen des Unternehmens usw.).*
Gestaltung der Arbeitsanforderungen	• *Betreuung von Personen bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer längeren Abwesenheit;* • *suche nach geeigneten Beschäftigungen für Personen mit eingeschränkte Fähigkeiten.*
Ausrichtung der Personalführung auf mehr Lebensqualität am Arbeitsplatz	• *Betreuung von Personen bei einer Veränderung der Lebensverhältnisse;* • *Aufstellung eines Antialkoholprogramms (oder allgemeiner eines Programms gegen den Missbrauch von Substanzen).*
Veränderungsmanagement	• *Unterstützung von Personen, die Schwierigkeiten mit einer kürzlich erfolgten Fusion haben;* • *Einführung eines persönlichen Unterstützungsprogramms für Mitarbeiter mit großen Vorbehalten gegenüber einer technologischen Veränderung.*

PARTIE II :
Le texte de la convention relative au harcèlement moral et à la violence au travail

Pour compléter, voici le texte de la convention signée à Luxembourg le 25 juin 2009 par le « **Onofhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg** » (OGBL), le « **Lëtzebuerger Chrëschtleche Gewerkschaftsbond** » (LCGB) et l'**Union des Entreprises Luxembourgeoises** (UEL).

La convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

1. Les dispositions générales

Le harcèlement et la violence sont dus à des comportements inacceptables qui sont le fait d'un ou de plusieurs travailleurs ou de dirigeants voire pour la violence de personnes externes à l'entreprise et qui peuvent avoir pour but ou pour effet de violer la dignité des travailleurs ou des dirigeants, d'affecter leur santé et/ou de créer un environnement de travail hostile.

Les parties signataires s'engagent à prévenir ces comportements au travail dans toutes leurs formes. Elles définissent par ailleurs un certain nombre de pistes que les entreprises peuvent mettre en œuvre afin d'aider les victimes de tels agissements. A cette fin, elles établissent les principes généraux concernant la prévention et la protection contre les actes de harcèlement et de violence au travail, l'information et la consultation ainsi que les lignes générales pour la mise en œuvre desdits principes. Elles considèrent que les actes de harcèlement et de violence au travail ne doivent pas être tolérés au sein de l'entreprise.

Les parties signataires estiment par ailleurs que la victime et le témoin d'un de ces comportements ne doivent pas subir de conséquences préjudiciables du fait d'une dénonciation ou d'une résistance à une situation de harcèlement ou de violence.

Dans le cadre de la présente convention, les parties signataires retiennent pour les termes travailleur, employeur et dirigeant la signification suivante :

- le terme « travailleur » désigne tout salarié, stagiaire et apprenti relevant de l'entreprise ainsi que tout élève ou étudiant occupé pendant les vacances scolaires dans l'entreprise ;
- le terme « employeur » désigne toute personne physique ou morale qui est titulaire de la relation de travail avec le travailleur ou le dirigeant et qui a la responsabilité de l'entreprise ;
- le terme « dirigeant » désigne toute personne de la ligne hiérarchique relevant de l'entreprise qui est d'une manière ou d'une autre habilitée à donner des ordres aux travailleurs.

TEIL II:
Text der branchenübergreifenden Vereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz

*Im Folgenden ist der Text der am 25. Juni 2009 vom „**Onofhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg**“ (OGBL), vom „**Lëtzebuerger Chrëschtleche Gewerkschaftsbond**“ (LCGB) und von der „**Union des Entreprises Luxembourgeoises**“ (UEL) in Luxemburg unterzeichneten Vereinbarung abgedruckt.*

La convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

1. Allgemeine Bestimmungen

Belästigung und Gewalt sind von einem oder mehreren Arbeitnehmer(n) respektive Führungskräften oder, was die Gewalt anbelangt, betrieb externen Dritten ausgehende inakzeptable Verhaltensweisen, deren Ziel oder Ergebnis darin besteht die Wurde der Arbeitnehmer oder Führungskräfte anzutasten, ihre Gesundheit zu beeinträchtigen und/oder ein feindseliges Arbeitsumfeld zu schaffen Die Unterzeichner verpflichten sich mit diesem Abkommen vorbeugende Maßnahmen gegen jegliche Formen obengenannter Verhaltensweisen am Arbeitsplatz zu treffen. Des Weiteren zeigen sie eine bestimmte Anzahl möglicher Pisten zur Unterstützung der Opfer solcher Machenschaften auf. Zu diesem Zweck arbeiten sie allgemeine Grundsatze zur Vorbeugung und zum Schutz gegen Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz, zur Aufklärung und Beratung aus und erstellen die allgemeinen Richtlinien zur Durchführung besagter Grundsatze. Sie betrachten Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz als unduldsam.

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

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

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

2. Les dispositions spécifiques au harcèlement moral

La définition

Le harcèlement moral se produit lorsqu'une personne relevant de l'entreprise commet envers un travailleur ou un dirigeant des agissements fautifs, répétés et délibérés qui ont pour objet ou pour effet :

- soit de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité ;
- soit d'altérer ses conditions de travail ou de compromettre son avenir professionnel en créant un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ;
- soit d'altérer sa santé physique ou psychique.

La prévention du harcèlement moral au travail

Interdiction des actes de harcèlement au travail

L'employeur signalera, en consultant les représentants du personnel, le cas échéant par une mention y relative au règlement intérieur, qu'il ne tolère aucune forme de harcèlement au sein de l'entreprise. L'employeur rappellera qu'il est de la responsabilité de chacun des travailleurs et dirigeants de veiller à ce que de tels actes de harcèlement ne se produisent pas sur le lieu de travail.

Sensibilisation des travailleurs et des dirigeants

L'employeur veillera, en consultant les représentants du personnel, à sensibiliser les travailleurs et les dirigeants via les différents modes de communication internes disponibles. Cette sensibilisation portera sur la définition du harcèlement, les modes de gestion de celui-ci au sein de l'entreprise et les sanctions contre le ou les auteurs des actes de harcèlement.

Mesures de prévention

Dans le cadre de la politique de prévention, l'employeur déterminera, en consultant les représentants du personnel, les mesures à prendre pour protéger les travailleurs et dirigeants contre le harcèlement au travail.

Les mesures de prévention pourront être fixées en tout ou en partie par des accords entre partenaires sociaux. Si elles sont fixées par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre ces mesures, à moins qu'elle ne dispose de mesures propres équivalentes aux dispositions de l'accord.

2. Spezielle Bestimmungen in Bezug auf Mobbing

Definition

Mobbing findet statt, wenn eine unternehmenszugehörige Person sich gegenüber einem Arbeitnehmer oder einer Führungskraft wiederholt oder vorsätzlich schuldhaft verhält und dies:

- *eine Beeinträchtigung deren Rechte oder Würde;*
- *oder eine Veränderung deren Arbeitsbedingungen oder eine Gefährdung der beruflichen Zukunft durch Schaffung eines einschüchternden, feindseligen, demütigenden oder beleidigenden Umfelds;*
- *oder eine Beeinträchtigung der physischen oder psychischen Gesundheit zur Folge hat.*

Vorbeugung von Mobbing am Arbeitsplatz

Verbot von Belästigung am Arbeitsplatz

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

Sensibilisierung der Arbeiter und Führungskräfte

Der Arbeitgeber übernimmt nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern die Sensibilisierung der Arbeitnehmer und Führungskräfte mittels der verschiedenen verfügbaren internen Kommunikationsmittel. Schwerpunkte dieser Sensibilisierung sind die Definition der Belästigung, die Möglichkeiten für deren Handhabung innerhalb des Unternehmens und die Strafmaßnahmen gegen den oder die Urheber der Belästigung.

Vorbeugungsmaßnahmen

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

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

Ces mesures qui doivent être adaptées à la nature des activités et à la taille de l'entreprise pourront porter notamment sur :

- l'information et la formation des travailleurs et des dirigeants sur la politique de prévention et de protection contre le harcèlement au travail ;
- l'identification d'un interlocuteur compétent en matière de prévention et de protection contre le harcèlement au travail ;
- la définition des moyens et procédures mis à disposition des victimes pour obtenir de l'aide.

Evaluation interne en cas de survenance d'actes de harcèlement

En cas de survenance d'actes de harcèlement envers des travailleurs et/ou dirigeants, l'employeur procèdera à une évaluation interne qui portera sur l'efficacité des mesures de prévention ainsi que sur la mise en œuvre éventuelle de nouvelles mesures de prévention à prendre notamment par rapport à l'organisation de l'entreprise, à la révision des procédures appliquées en cas de harcèlement et à l'information des travailleurs. Cette évaluation ainsi que les réévaluations ultérieures se feront en consultant les représentants du personnel.

La gestion des actes de harcèlement

Elaboration d'une procédure de gestion des actes de harcèlement

L'employeur mettra en œuvre, en consultant les représentants du personnel, une procédure de gestion des problèmes de harcèlement, et ce sur base de l'évaluation interne et des réévaluations ultérieures sur le harcèlement au sein de l'entreprise.

La procédure de gestion pourra être fixée en tout ou en partie par des accords entre partenaires sociaux. Si elle est fixée par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre cette procédure, à moins qu'elle ne dispose d'une procédure propre équivalente aux dispositions de l'accord.

La procédure se basera notamment sur les considérations suivantes :

- les parties agiront avec toute la discrétion nécessaire pour protéger la dignité et la vie privée de chacun ;
- aucune information ne sera divulguée aux parties non impliquées dans l'affaire ;
- les plaintes seront examinées sans délai et traitées dans un délai raisonnable ;

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

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

Interne Bewertung bei Auftreten von Belästigungsproblemen

Falls eine Belästigung seitens der Arbeitgeber und/oder Führungskräfte vorliegt, muss der Arbeitgeber eine interne Bewertung der Effizienz der Vorbeugungsmaßnahmen und die eventuelle Einführung neuer Vorbeugungsmaßnahmen, insbesondere in Bezug auf die Organisation des Unternehmens vornehmen, die im Falle von Belästigung angewandten.

Verfahren revidieren sowie die allgemeine Aufklärung der Arbeitnehmer verbessern. Diese Bewertung sowie die anschließenden Neubewertungen erfolgen nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern.

Handhabung von Belästigungsfallen

Ausarbeitung eines Verfahrens zum Umgang mit Belästigungsproblemen

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

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

Die Prozedur hat insbesondere folgenden Punkten Rechnung zu tragen:

- *die Parteien handeln mit der für die Wahrung der Würde und der Privatsphäre aller Beteiligten erforderlichen Diskretion;*
- *Unbeteiligten wird kein Einblick in die Angelegenheit gewahrt;*
- *Klagen werden umgehend untersucht und binnen einer angemessenen Frist bearbeitet;*

- chaque partie devra être entendue dans les plus brefs délais en ses moyens et aura le droit de se faire assister par un représentant du personnel lors de l'entrevue ;
- chaque plainte sera traitée de manière impartiale ;
- chaque plainte devra être appuyée par des informations détaillées ;
- les fausses accusations ne seront pas tolérées et pourront entraîner une action disciplinaire voire des sanctions qui pourront aller jusqu'au licenciement ;
- une assistance externe pour l'analyse et le traitement des plaintes pourra être prévue ;
- les victimes bénéficieront d'un soutien dont la nature sera précisée au sein de l'entreprise à défaut d'accord suffisamment précis à ce sujet entre partenaires sociaux applicable à l'entreprise.

Actions et sanctions contre l'auteur des actes de harcèlement

Seront pareillement déterminées de façon claire et transparente, après consultation des représentants du personnel, les sanctions que l'employeur pourra prendre en cas de harcèlement. S'il est établi qu'il y a eu harcèlement, des mesures appropriées seront prises à l'encontre du ou des auteurs. Elles peuvent comprendre des actions disciplinaires et des sanctions qui peuvent aller jusqu'au licenciement.

Protection de la victime et du témoin des actes de harcèlement

Il sera précisé que la victime de harcèlement au travail ne pourra faire l'objet de représailles à la suite d'une dénonciation ou d'une résistance à un acte de harcèlement, que son dossier sera traité avec la plus grande discrétion possible et que les mesures destinées à mettre fin au harcèlement ne pourront être prises au détriment de la victime.

En outre, aucun travailleur ou dirigeant ne pourra faire l'objet de représailles pour avoir témoigné d'actes de harcèlement avéré au travail.

- *die Klagegründe jeder der Parteien müssen binnen kürzester Zeit gehört werden; Arbeitnehmer haben das Recht gegebenenfalls die Unterstützung eines Personalvertreters zu beantragen;*
- *jede Klage wird unparteiisch behandelt;*
- *jede Klage muß auf ausführliche Informationen gestützt sein;*
- *falsche Beschuldigungen werden nicht toleriert und können ein Disziplinarverfahren oder sogar Strafmaßnahmen bis hin zur Kündigung nach sich ziehen;*
- *für die Untersuchung und Bearbeitung der Klagen kann externe Unterstützung in Anspruch genommen werden;*
- *die Opfer kommen in den Genuß einer Unterstützung, deren Art in Ermangelung eines ausführlichen auf das Unternehmen anwendbaren Abkommens zwischen Sozialpartnern, innerhalb des Unternehmens festgelegt wird.*

Vorgehen und Strafmaßnahmen gegen den Urheber von Belästigung

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

Schutz des Opfers und des Zeugen von Belästigung

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das Opfer von Belästigung am Arbeitsplatz keinen Repressalien ausgesetzt werden darf, falls diesbezüglich Meldung gemacht wird oder das Opfer sich gegen die Belästigung wehrt, dass seine Akte mit größtmöglicher Diskretion behandelt werden muss, und dass die Maßnahmen, die zum Abstellen der Belästigung ergriffen werden, dem Opfer nicht schaden dürfen. Des Weiteren kann weder ein Arbeitnehmer noch eine Führungskraft, der/die den jeweiligen Belästigungsfall gemeldet beziehungsweise bezeugt hat, Repressalien ausgesetzt werden.

3. Les dispositions spécifiques à la violence au travail

La définition

La violence au travail se produit lorsqu'un travailleur ou un dirigeant est agressé par un ou plusieurs agissements délibérés d'autrui qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à son intégrité physique ou psychique. La violence peut émaner de personnes relevant de l'entreprise ou de personnes externes. Elle peut se réaliser par un acte unique d'une certaine gravité ou par plusieurs actes de même nature ou de nature différente.

La prévention de la violence au travail

Interdiction des actes de violence au travail

En ce qui concerne la violence pouvant émaner de personnes relevant de l'entreprise, l'employeur signalera, en consultant les représentants du personnel, le cas échéant par une mention y relative au règlement intérieur, qu'il ne tolère aucune forme de violence au sein de l'entreprise. L'employeur rappellera qu'il est de la responsabilité de chacun des travailleurs et dirigeants de veiller à ce que de tels actes de violence ne se produisent pas sur le lieu de travail.

Sensibilisation des travailleurs et des dirigeants

L'employeur veillera, en consultant les représentants du personnel, à sensibiliser les travailleurs et les dirigeants via les différents modes de communication internes disponibles. Cette sensibilisation portera sur la définition de la violence, les modes de gestion de celle-ci au sein de l'entreprise et les sanctions contre le ou les auteurs des actes de violence.

Mesures de prévention

Dans le cadre de la politique de prévention, l'employeur déterminera, en consultant les représentants du personnel, les mesures à prendre pour protéger les travailleurs et dirigeants contre la violence au travail.

Les mesures de prévention pourront être fixées en tout ou en partie par des accords entre partenaires sociaux. Si elles sont fixées par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre ces mesures, à moins qu'elle ne dispose de mesures propres équivalentes aux dispositions de l'accord.

3. Spezielle Bestimmungen in Bezug auf Gewalt am Arbeitsplatz

Definition

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

Vorbeugung von Gewalt am Arbeitsplatz

Verbot von Gewalthandlungen am Arbeitsplatz

Was die von unternehmenszugehörigen Personen ausgehende Gewalt anbelangt, erklärt der Arbeitgeber nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern gegebenenfalls durch einen entsprechenden Zusatz zur internen Betriebsordnung, daß er keinerlei Form von Gewalt innerhalb des Unternehmens duldet.

Der Arbeitgeber weist daraufhin, daß sämtliche Arbeiter und Führungskräfte in der Pflicht sind dafür zu sorgen, daß keinerlei Gewalthandlung am Arbeitsplatz stattfindet.

Sensibilisierung der Arbeitnehmer und Führungskräfte

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

Vorbeugungsmaßnahmen

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

Die entsprechenden Vorbeugungsmaßnahmen können ganz oder teilweise durch zwischen den Sozialpartnern geschlossene Abkommen festgelegt werden.

Ces mesures qui doivent être adaptées à la nature des activités et à la taille de l'entreprise pourront porter notamment sur :

- l'élaboration d'un plan de risques tenant compte des spécificités de l'activité de l'entreprise ;
- les aménagements matériels des lieux de travail appropriés aux risques de l'entreprise afin de prévenir la violence au travail émanant de personnes externes à l'entreprise ;
- l'information et la formation des travailleurs et des dirigeants sur la politique de prévention et de protection contre la violence au travail ;
- l'identification d'un interlocuteur compétent en matière de prévention et de protection contre la violence au travail ;
- la définition des moyens et procédures mis à disposition des victimes pour obtenir de l'aide.

Evaluation interne en cas de survenance d'actes de violence

En cas de survenance d'actes de violence envers des travailleurs et/ou dirigeants, l'employeur procèdera à une évaluation interne qui portera sur l'efficacité des mesures de prévention ainsi que sur la mise en œuvre éventuelle de nouvelles mesures de prévention à prendre notamment par rapport à l'organisation de l'entreprise, à la révision des procédures appliquées en cas de violence et à l'information des travailleurs. Cette évaluation ainsi que les réévaluations ultérieures se feront en consultant les représentants du personnel.

La gestion des actes de violence

Elaboration d'une procédure de gestion des actes de violence

L'employeur mettra en œuvre, en consultant les représentants du personnel, une procédure de gestion des problèmes de violence, et ce sur base de l'évaluation interne et des réévaluations ultérieures sur la violence au sein de l'entreprise.

La procédure de gestion pourra être fixée en tout ou en partie par des accords entre partenaires sociaux. Si elle est fixée par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre cette procédure, à moins qu'elle ne dispose d'une procédure propre équivalente aux dispositions de l'accord.

La procédure se basera notamment sur les considérations suivantes :

- les parties agiront avec toute la discrétion nécessaire pour protéger la dignité et la vie privée de chacun ;

Falls sie in Sektorenvereinbarungen festgelegt werden, muß jedes Unternehmen die betreffenden Maßnahmen ausführen, es sei denn, es verfügt über gleichwertige, betriebsinterne Bestimmungen in diesem Bereich. Die betreffenden Maßnahmen, die nach Art der Aktivitäten und nach Größe des Unternehmens anzupassen sind, müssen folgende Punkte beinhalten:

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

Interne Bewertung im Falle von Gewalthandlungen

Falls Gewalthandlungen gegen Arbeitnehmer und/oder Führungskräfte festgestellt werden, muß der Arbeitgeber eine interne Bewertung der Effizienz der Vorbeugungsmaßnahmen und die Einführung eventueller neuer Vorbeugungsmaßnahmen, insbesondere was die Organisation des Unternehmens anbelangt, vornehmen, die im Falle von Gewalthandlungen angewandte Prozeduren revidieren und die Aufklärung der Arbeitnehmer verbessern. Die Effizienzbewertung sowie die anschließenden Neubewertungen erfolgen nach vorheriger Beratung mit den Sektorenvereinbarungen.

Handhabung von Gewalthandlungen

Ausarbeitung einer Prozedur zum Umgang mit Gewalthandlungen

Der Arbeitgeber legt nach vorheriger Beratung mit den Personalvertretern auf der Grundlage der internen Bewertung und anschließenden Neubewertungen der Gewalt innerhalb des Unternehmens eine Prozedur zum Umgang mit Gewaltproblemen fest.

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

Das betreffende Verfahren hat insbesondere folgenden Punkten Rechnung zu tragen:

- aucune information ne sera divulguée aux parties non impliquées dans l'affaire ;
- les plaintes seront examinées sans délai et traitées dans un délai raisonnable ;
- chaque partie devra être entendue dans les plus brefs délais en ses moyens et aura le droit de se faire assister par un représentant du personnel lors de l'entrevue ;
- chaque plainte sera traitée de manière impartiale ;
- chaque plainte devra être appuyée par des informations détaillées ;
- les fausses accusations ne seront pas tolérées et pourront entraîner une action disciplinaire voire des sanctions qui pourront aller jusqu'au licenciement ;
- une assistance externe pour l'analyse et le traitement des plaintes pourra être prévue ;
- les victimes bénéficieront d'un soutien dont la nature sera précisée au sein de l'entreprise à défaut d'accord suffisamment précis à ce sujet entre partenaires sociaux applicable à l'entreprise.

Actions et sanctions contre l'auteur des actes de violence

Seront pareillement déterminées de façon claire et transparente, après consultation des représentants du personnel, les sanctions que l'employeur pourra prendre en cas de violence. S'il est établi qu'il y a eu violence, des mesures appropriées seront prises à l'encontre du ou des auteurs. Elles peuvent comprendre des actions disciplinaires et des sanctions qui peuvent aller jusqu'au licenciement.

Protection de la victime et du témoin des actes de violence

Il sera précisé que la victime de violence au travail ne pourra faire l'objet de représailles à la suite d'une dénonciation ou d'une résistance à un acte de violence, que son dossier sera traité avec la plus grande discrétion possible et que les mesures destinées à mettre fin à la violence ne pourront être prises au détriment de la victime.

En outre, aucun travailleur ou dirigeant ne pourra faire l'objet de représailles pour avoir témoigné d'actes de violence avérée au travail.

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

Vorgehen und Strafmaßnahmen gegen den Urheber von Gewalthandlungen

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

Schutz des Opfers und des Zeugen von Gewalthandlungen

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

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

4. Les dispositions finales

Les parties signataires conviennent que le présent accord sera évalué après une période de cinq ans suivant la date de sa signature sur demande de l'une d'entre elles et pourra faire l'objet d'une révision subséquente.

Les parties signataires conviennent encore qu'il faudra éviter d'imposer des charges inutiles aux petites et moyennes entreprises lors de la mise en œuvre de cet accord.

Les parties signataires conviennent enfin que cet accord ne porte pas préjudice au droit des partenaires sociaux de conclure au niveau approprié des accords précisant le présent accord et prenant en compte les besoins spécifiques des parties concernées.

4. Schlussbestimmungen

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

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

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

COMED

18 rue Auguste Lumière L-1950 Luxembourg
T +352 48 86 16-1 F + 48 06 14
csl@csl.lu www.csl.lu

CHAMBRE DES SALARIES
LUXEMBOURG