

Mobbing

Ansätze für die Betriebsratsarbeit



Mobbing ist nahezu in jedem Betrieb anzutreffen. Die damit verbundenen Gefahren, sowohl für den Einzelnen als auch für den Betrieb, sollten Anlass für jeden Betriebsrat sein, sich mit diesem Problem zu befassen.

Bei Mobbing handelt es sich um ein Erscheinungsbild, das sich nicht als ein vorübergehendes Problem in der Arbeitswelt erwiesen hat. Waren zunächst überwiegend Angestellte und Beamte Mobbing ausgesetzt, sind heute zunehmend auch Arbeiter von Mobbing betroffen. Führungsfehlverhalten von Vorgesetzten, Arbeitsverdichtung, Über- und Unterforderung von Beschäftigten, aber auch Neid und Missgunst sind nur einige Aspekte, die als Ursachen für Mobbing zu nennen sind. Wenngleich die Existenz von Mobbing von der Arbeitgeberseite heute nicht mehr in Frage gestellt wird, so sind sie dennoch dem Mobbingproblem gegenüber nicht sonderlich aufgeschlossen. Häufig lautet der Satz: „Mobbing? — Bei uns nicht!“. Aus diesem Grunde sind insbesondere die Betriebsräte — noch immer —

gefordert, initiativ zu werden, wenn es gilt, Maßnahmen gegen dieses Problem zu ergreifen. Im Folgenden werden einige (neue) Ansätze dargestellt, die Betriebsräten bei der Bewältigung von Mobbing im Betrieb helfen können.

Definition von Mobbing

Die bislang gebräuchlichen Begriffsbestimmungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Regel schwer verständlich sind und der Interpretation bedürfen. Als Beispiel sei die bislang gebräuchlichste **Definition von Leymann**¹⁾ genannt, der unter Mobbing eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen versteht, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel

Abb. 1: Definition von Mobbing

Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und

dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.

und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfunden.

Begreift man das Merkmal „Ausstoß aus dem Arbeitsverhältnis“ im juristischen Sinne, so fallen solche Geschehensprozesse nicht unter „Mobbing“, die nicht mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, sondern „nur“ mit einer Versetzung des Betroffenen enden. In dem gleichen Maße bliebe Mobbing auf Angestellte und Arbeiter beschränkt, da sich Beamte nicht in einem „Arbeitsverhältnis“ befinden.

Vergleichbares gilt für die **Begriffsbestimmung des Bundesarbeitsgerichts**,²⁾ wonach unter Mobbing „das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern unter-

1) Leymann in Leymann (Hrsg.), Der neue Mobbing-Bericht, Reinbek bei Hamburg 1995, S. 18; s. a.: Esser/Wolmerath, Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1999, S. 21

2) BAG v. 15. 1. 1997 — 7 ABR 14/96 — BAGE 85, 56 (58); s. a.: AiB 1997, 410

Abb. 2: Katalog der 100+... Mobbinghandlungen

1. Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen

- Sabotage: Beschädigung, Diebstahl, Manipulation von Arbeitsmitteln
- „Unterschlagung“ von Arbeitsergebnissen (z. B. Unterlagen, Dateien sind „weg“)
- Manipulation von Arbeitsergebnissen (z. B. gezielt Fehler einfügen)
- Erzeugen von Störungen (z. B. unsinnige Telefonate, Unterbrechungen)
- Vorenthalten und/oder Fälschen von arbeitsrelevanten Informationen
- Gezielte Unterdrückung von Informationen über Besprechungen, (End-)Terminen
- Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten (z. B. ausgemusterte Ordner sortieren)
- Anordnung, keine Tätigkeit während der Arbeitszeit auszuüben
- Anordnung von systematisch überfordernden Tätigkeiten
- Zuweisung von Arbeiten, die der Betroffene nicht mag oder die ihm nicht „liegen“
- Zuweisung von objektiv zu viel Arbeit („Zuschütten“)
- Willkürlich auf liegengeliebener Arbeit (z. B. wegen Urlaub, Betriebsratsfähigkeit) sitzen lassen
- Ungünstige Lage des Arbeitsplatzes (z. B. laut, Störungen, ungeschützt, exponiert)
- Anordnung von systematisch unterfordernden Tätigkeiten
- Anordnungen so gestalten, dass unvermeidlich Fehler gemacht werden
- Manipulierte Arbeitszuweisung (z. B. nur unbeliebteste, schlechteste, schmutzigste)
- Kappen üblicher Informationskanäle (z. B. kein Telefon, kein Fax, keine E-Mail)
- Blockade von gemeinsamer Tätigkeit („Mit dem nicht!“)
- Verweigerung von Hilfe, Unterstützung, Rat (obwohl es möglich wäre)
- Überraschendes Zurückziehen von verbindlich zugesagter Unterstützung
- Geistiger Diebstahl, Aneignung von Arbeitsergebnissen
- Beschneidung der Zuständigkeit (z. B. fachlich unberechtigt, willkürlich)
- Dienst nach Vorschrift (z. B. gezieltes Nicht-Mitdenken, gezielte Unflexibilität)
- Entscheidungen oder Kompetenzen werden permanent angezweifelt
- Anweisungen werden (offen oder verdeckt) nicht ausgeführt oder sabotiert
- Anweisungen werden wortwörtlich ausgeführt (offensichtliche Fehler einbezogen)
- Willkürlich erzeugter Zeitdruck
- Überraschungsangriffe (z. B. plötzliche Änderungen der Arbeitsaufträge, Termine)
- Ständige Entmutigung

2. Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses

- Behaupten von Fehlverhalten (z. B. Urlaubszettel „verschwindet“)
- Fehler und negative Vorfälle werden Betroffenen in die Schuhe geschoben
- Willkürliche Abmahnungen (d. h. die Gründe werden an den Haaren herbeigezogen)
- Willkürliche Umsetzung und/oder Versetzung (sowie Versuche dazu)
- Willkürliche Kündigung(en) (d. h. die Gründe werden „an den Haaren“ herbeigezogen)
- Manipulation der Arbeitszeiterfassung
- Strafbare Handlungen werden unterstellt (z. B. Diebesgut wird untergeschoben)
- Berufliche Qualifikation wird ständig in Frage gestellt
- Willkürliches Zurückhalten des Entgelts (z. B. Urlaubsgeld, Spesen)

- Absichtlich schlechte berufliche Beurteilung; Behauptung von Schlechtleistungen
- Betrieblich übliche Beförderungen, angestrebte Position werden blockiert
- Fort- und Weiterbildungsvorhaben werden gezielt behindert

3. Destruktive Kritik

- Demütigende, unsachliche, überzogene, gnadenlose Kritik
- Aufbauschen einzelner Vorfälle oder Fehler („Maus zum Elefanten machen“)
- Generalisierung von Fehlern; pauschale Kritik (z. B.: „Sie machen alles falsch!“)
- Kritik von Fehlern, die durch Anweisungen des Mobbers provoziert wurden
- Ständige (harsche) Kritik
- Unterdrückung von Verbesserungsvorschlägen und -bemühungen
- Ständige Entmutigung; Ausbremsen der Motivation (z. B.: „Das schaffen Sie nie!“)

4. Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz

- Räumliche Isolation (z. B. abgelegener Arbeitsplatz)
- Unterdrückung von Meinungsäußerungen des Betroffenen (z. B. „Mund verbieten“)
- Gespräche hinter dem Rücken (z. B. Tuscheln, Tratschen, Gerüchte verbreiten)
- Anspielungen, zweideutige Bemerkungen
- Engagement des Betroffenen wird als getarnter Egoismus diffamiert
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden versetzt
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden eingeschüchtert
- Ausschließen aus der Alltagskommunikation („Wie Luft behandeln“)
- Ausschließen aus informellen/geselligen Treffen („Tür-Zu-Methode“)
- Ausschließen aus üblichen gegenseitigen Freundlichkeiten im Kollegenkreis (z. B. Brötchen oder Süßigkeiten mitbringen, Kaffee kochen, Blumen gießen)
- Demonstratives Schweigen im Beisein des Betroffenen
- Ignorieren von Fragen, Gesprächswünschen, Hilfeersuchen, Kooperationsangeboten
- Demonstrativ aus dem Weg gehen, nicht an einem Tisch sitzen, in einem Raum sein

5. Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf

- Gezielte Verleumdung, Rufmord in der betrieblichen Öffentlichkeit
- Gerüchte verbreiten oder gezielt weiterleiten
- Dem Betroffenen wider besseren Wissens Böswilligkeit/Fahrlässigkeit unterstellen
- Provokation, um die emotionale Reaktion des Mobbingbetroffenen auszuschlachten
- Beleidigung und Demütigung im Beisein Dritter
- Verraten von persönlichen Informationen („Geheimnisse“ an Dritte)
- Lächerlich machen (z. B. verbal, mit Mimik, mit Gestik, durch Karikatur)
- In der betrieblichen Öffentlichkeit unglaubwürdig machen, blamieren, bloßstellen
- Gezielte negative Sonderbehandlung („nur der Mobbingbetroffene wird so behandelt“)
- Demonstrative scheinbar positive Sonderbehandlung (z. B. „Tot-Loben“)
- Psychische Erkrankung wird unterstellt
- Beschwerden durch Dritte werden erfunden (z. B. gefälschte Briefe, Anrufe, E-Mails)
- Fingierte Schreiben des oder an den Betroffenen werden öffentlich gemacht

6. Angriffe gegen das Selbstwertgefühl

- Demütigung, Erniedrigung, Blamage, Häme, Abwertung (verbal und/oder nonverbal)
- Unterdrückung durch verbale Dominanz (z. B. Anschreien)
- Ruppige Redeweise mit dem Betroffenen
- Menschliche Qualifikation („Charakter“) wird bestritten
- Unterstellung böser Absichten, Dummheit, Unehrenhaftigkeit etc.
- Verunsicherung, Kränkung, Beleidigung, Schmähung
- Gezieltes Attackieren und Ausnutzen von persönlichen Unsicherheiten
- Persönliche Schwächen werden publik gemacht
- Aufbauschen von Fehlern und Unzulänglichkeiten („Herumreiten“)
- Gezielte Ungleichbehandlung (z. B. negative Sonderrolle, Ungerechtigkeiten)
- Dauerkontrolle, übertriebene Kontrolle, berufliche Entmündigung

7. Angst, Schreck und Ekel erzeugen

- Angst und Schrecken erzeugen (z. B. Einsperren des Betroffenen, Spinnen in den Schreibtisch legen, tote Tiere im Büro ablegen, elektrischen Kurzschluss herbeiführen)
- Ekel erzeugen (z. B. Stinkbomben sowie verdorbene Lebensmittel werden im Büro versteckt)
- Einschüchtern, Bedrohen, Nötigen (z. B. Drohen mit dem Arbeitsplatzverlust, Körperliche Gewaltandrohung)
- Anordnung, zum Arzt zu gehen, um die psychische Gesundheit prüfen zu lassen

8. Angriffe gegen die Privatsphäre

- (Nächtlicher) Telefonterror
- Anrufe oder Besuche zur Kontrolle
- Bedrängende Aufforderungen, aus dem Urlaub und/oder aus der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit zurück zu kommen
- Schlechtmachen des Betroffenen bei Familienangehörigen, Freunden etc.
- Familienangehörige ängstigen, angreifen, belästigen
- Sachbeschädigung an privaten oder beruflich genutzten Gegenständen, Kleidung etc.
- Zuweisung schlechter Urlaubstermine
- Kurzfristige Zurücknahme zugesagten Urlaubs oder Freizeitgleiches
- Unterschlagung von Anträgen (z. B. wegen Urlaub, Bildung)
- Ständiges Abwerten privater Vorlieben, Interessen und Tätigkeiten
- Ständiges Abwerten religiöser, politischer, weltanschaulicher Überzeugungen

9. Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit

- Offene körperliche Übergriffe, Gewaltanwendung
- Als Zufall oder Missgeschick getarnte Verletzungen beifügen
- Gezielte Anordnung von gesundheitsschädlichen Tätigkeiten
- Sabotage von Sicherheitsmaßnahmen; Verschwinden lassen von Schutzmitteln
- Sexuelle Belästigung
- Heimliche Verabreichung von Medikamenten und/oder Suchtmitteln (z. B. Alkohol bei einem abstinenten Alkoholiker)
- Ungenießbarmachung oder Verunreinigung von Lebensmitteln
- Herbeiführen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen (z. B. Zugluft, Kälte, Hitze, Lautstärke, Vibration, Tabakqualm, Sprays, Stinkbomben)
- Ausnutzen von gesundheitlichen Handikaps und Krankheiten gegen Betroffene
- Betroffenen zum Suizid auffordern

10. Versagen von Hilfe

- Ignorieren von Mobbingssituation (z. B. Wegschauen, Weggehen)
- Verharmlosen, Lächerlichmachen von Beschwerden
- Vorwürfe, Schuldzuweisung gegenüber dem Betroffenen
- Dulden von Mobbingvorgängen
- Unterlassene Hilfeleistung

einander oder durch Vorgesetzte“ zu verstehen ist, da es nach dieser Definition ein Mobbing von Untergebenen gegen ihre Vorgesetzten nicht gibt.

Wegen der bislang unbefriedigenden Begriffsbestimmung haben wir versucht, eine Definition zu entwickeln, die zum einen den betrieblichen Bedürfnissen gerecht wird, zum anderen korrigierender Interpretationen nicht bedarf — mithin aus sich selbst heraus verständlich ist (vgl. Abb. 1).

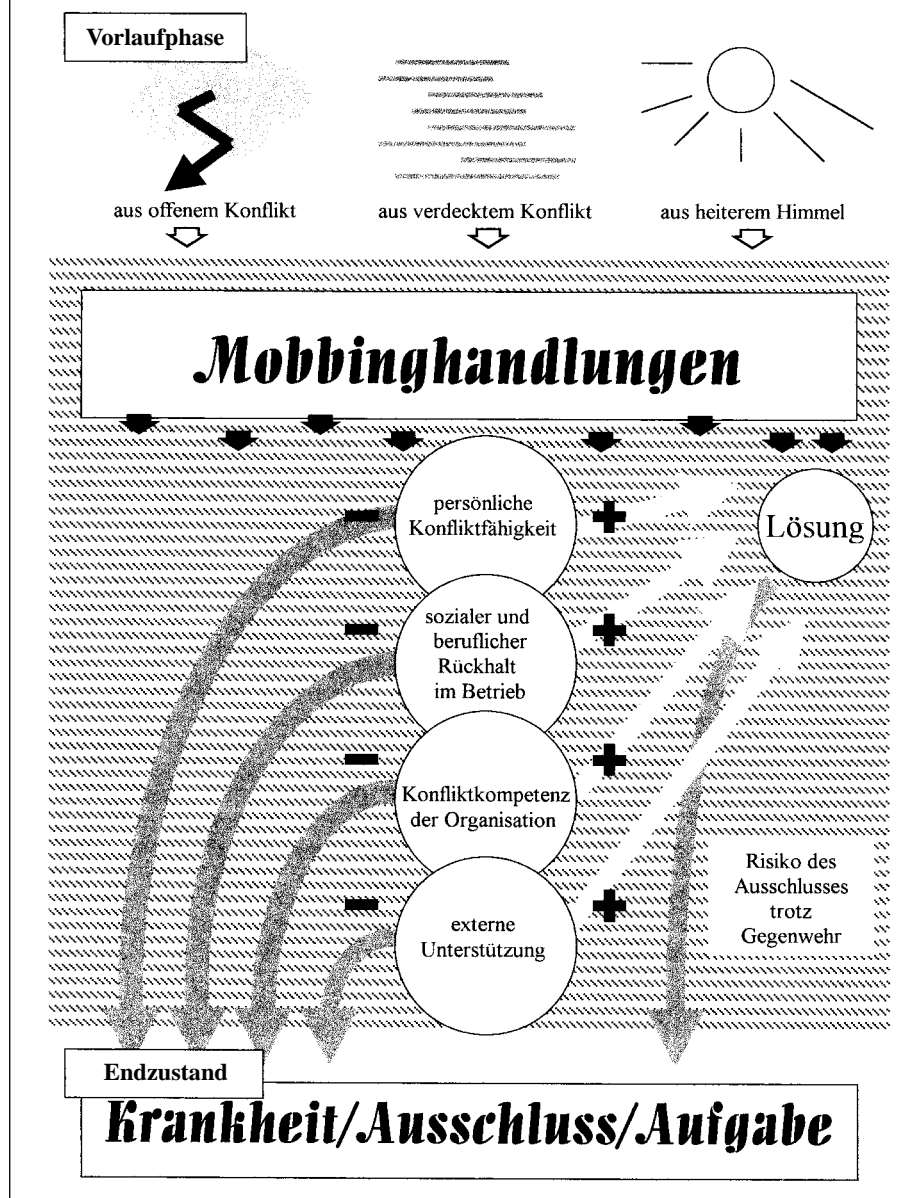
Mögliche Mobbinghandlungen

Leymann hat anhand von 300 Untersuchungen 45 Mobbinghandlungen erarbeitet,³⁾ die bei einer oberflächlichen Betrachtung den Eindruck erwecken können, dass Mobbing auf diese Handlungen beschränkt ist. Dass es in Wirklichkeit eine **zahlenmäßig nicht beschränkbare Fülle von möglichen Mobbinghandlungen** gibt, dürfte jedem einleuchten, der selbst Mobbing ausgesetzt ist oder war, bzw. sich eingehend mit der Thematik beschäftigt hat. Je intelligenter der Mobber handelt, desto vielfältiger sind seine Handlungen, wobei in der Regel mit höchster Behutsamkeit vorgegangen wird, um nicht als Mobber entlarvt werden zu können.

In eigener Sache

Für das zweite Halbjahr 2000 hat sich die Redaktion von „Arbeitsrecht im Betrieb“ vorgenommen, Betriebsvereinbarungen zur Mobbingproblematik auszuwerten und die hierbei gewonnenen Erkenntnisse in „Arbeitsrecht im Betrieb“ darzustellen. Aus diesem Grunde werden die Leserinnen und Leser gebeten, ihnen vorliegende Betriebsvereinbarungen zu kopieren und zu senden an: Redaktion „Arbeitsrecht im Betrieb“, Stichwort Betriebsvereinbarung „Mobbing“, Postfach 90 08 40, 51118 Köln oder an: aib@aib-verlag.de

Abb. 3: Verlauf von Mobbing



Aufbauend auf den in zahlreichen Seminaren sowie Gesprächen mit Betriebsratsmitgliedern und Mobbingbetroffenen gewonnenen Erkenntnissen stellen wir im Folgenden eine Auflistung möglicher Mobbinghandlungen vor, die nicht abschließender Natur ist (vgl. Abb. 2).

Verlauf von Mobbing

Wenngleich bei Mobbing bestimmte Verlaufsmuster erkennbar sind, ginge es jedoch zu weit, diesen Geschehensprozess in Phasen zu unterteilen,⁴⁾ die aufeinander aufbauen und den Eindruck einer Gesetz-

mäßigkeit erwecken können. Jeder Mobbingfall hat seine **eigene Geschichte** und seinen **höchst individuellen Verlauf**. Manche halten den Mobbinghandlungen nicht lange stand und verlassen den Betrieb bereits nach wenigen Wochen, andere sehen nach vielen Jahren keinen anderen Ausweg mehr, als sich das Leben zu nehmen.

3) Leymann, Mobbing, Reinbek bei Hamburg, 1993, S. 33 f.; s. a.: Esser/Wolmerath, a. a. O., S. 26 f.

4) so aber Leymann a. a. O. (Fn. 1), S. 20 f.; vgl. Esser/Wolmerath, a. a. O., S. 21 ff.

Feststellen lassen sich jedoch **typische Konstellationen** vor dem Auftreten der Mobbinghandlungen (Vorlauf). Ebenso sind **typische Endzustände** zu beobachten, wie beispielsweise das Ausscheiden aus dem Beschäftigungsverhältnis, die dauerhafte Erkrankung oder im Extremfall der Suizid des Betroffenen (Endzustand). Den Verlauf von Mobbing haben wir in der Abb. 3 dargestellt.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Inzwischen kann es zumindest in der Literatur als herrschende Meinung⁵⁾ angesehen werden, dass dem Betriebsrat im Zusammenhang mit Mobbing ein Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Ziffer 1 BetrVG zusteht, das auch das Recht umfasst, die Initiative zur Bewältigung des Mobbingphänomens zu ergreifen. Häufig beinhalten Betriebsvereinbarungen zur Mobbingproblematik Regelungen, die nicht der pflichtigen Mitbestimmung gemäß § 87 Abs. 1 Ziffer 1 BetrVG unterliegen und insoweit nur im gegenseitigen Einvernehmen vereinbart werden können. Dies gilt unter anderem für die Einrichtung von Sprechstunden für Mobbingbetroffene sowie für die Implantierung von speziellen Mobbing-Anlaufstellen im Betrieb.

Wenig Beachtung wird bislang der Mitbestimmung des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Ziffer 7 BetrVG i. V. m. §§ 3, 5 ArbSchG geschenkt, der dem Betriebsrat ebenfalls ein Initiativ- und Mitbestimmungsrecht im Zusammenhang mit Mobbing einräumt.⁶⁾ Schließlich beeinflusst Mobbing die Gesundheit der Beschäftigten. Da der Gesundheitsbegriff des Arbeitsschutzgesetzes in einem weiten Sinne zu verstehen ist, der auch das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten einschließt,⁷⁾ unterfallen der Mitbestimmung des Betriebsrats **alle Maßnahmen, die dem Schutz der Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit dienen**. Ohne Zweifel handelt es sich etwa bei der Sprechstunde für Mobbingbetroffene sowie bei der Einrichtung von speziellen

Abb. 4: Beispielhafte Vereinbarungen zu Mobbing

- **Konzernbetriebsvereinbarung** der Arbeiterwohlfahrt Bezirk Westliches Westfalen e. V. vom 18. 2. 1999
- **Betriebsvereinbarung** „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ der Volkswagen AG vom 27. 6. 1996⁸⁾
- Betriebsvereinbarung vom 4. 3. 1998 für die Städtischen Seniorenheime Dortmund gGmbH
- Betriebsvereinbarung „über das Verhalten der Arbeitnehmer/innen der Krankenhaus GmbH“ der Städtischen Krankenhaus Hildesheim GmbH vom 9. 1. 1998
- Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ der Aventis CropScience GmbH vom 1. 3. 2000
- „Betriebsvereinbarung zur Verhinderung von Mobbing“ für die Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Niedersachsen e. V. vom 15. 6. 1999
- Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ der Deutsche Telekom Niederlassung Kaiserslautern vom 2. 6. 1999
- Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ des DRK Kreisverbandes Forst (Lausitz) e. V. vom 21. 8. 1999

Mobbing-Anlaufstellen im Betrieb um Maßnahmen, die geeignet sind, sich positiv auf die Gesundheit der Mobbingbetroffenen auszuwirken bzw. Gesundheitsgefährdungen vorzubeugen. Damit ist das Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Ziffer 7 BetrVG i. V. m. §§ 3, 5 ArbSchG wesentlich umfangreicher als das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Ziffer 1 BetrVG. Dieser Umstand sollte bei der Argumentation des Betriebsrats berücksichtigt werden.

Beispiele aus der Praxis

Dass es Betriebsvereinbarungen zum Thema Mobbing gibt, wird von der Arbeitgeberseite manchmal in Abrede gestellt. Die Redaktion von „Arbeitsrecht im Betrieb“ hat Anfang des Jahres die Leserinnen und Leser gebeten, Betriebsvereinbarungen zur Mobbingproblematik zu übersenden. Diesem Aufruf sind zahlreiche Betriebsräte gefolgt. In der Abb. 4 stellen wir einige Vereinbarungen vor, auf die sich Betriebsräte bei Bedarf beziehen und somit das Argument „Gibts nicht!“ entkräften können.

**Martin Wolmerath,
Dr. Axel Esser**

5) vgl. Esser/Wolmerath, a. a. O., S. 293; Esser/Wolmerath, AiB 1996, 542; Esser/Wolmerath, AiB 1997, 24; Bieler/Heilmann, Betrieb und Wirtschaft 1997, 439; Bieler/Heilmann, AuR 1996, 433; Hage/Heilmann, BB 1998, 764; Warschkow/Erdmann, AiB 1995, 511; Gnade u. a. BetrVG. Basiskommentar, 8. Aufl., Frankfurt am Main 1999, § 87 Rn. 13; Klebe in Däubler/Kittner/Klebe, BetrVG, 7. Aufl., Frankfurt am Main 2000, § 87 Rn. 52 mit weiteren Nachweisen

6) s. a.: Esser/Wolmerath, a. a. O., S. 293 f.; Wolmerath, Mobbing BR (erscheint bei Turnus im September 2000, ISBN 3-8276-7444-1, und kostet 49,00 DM)

7) Vgl. Kitter/Pieper, Arbeitsschutzgesetz. Basiskommentar, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2000, § 1 Rn. 8 mit weiteren Nachweisen

8) vgl. AuR 1996, 443 (Auszüge); Die Volkswagen AG, Zentrales Personalwesen Wolfsburg, hat eine Informationsschrift für Betroffene und Beteiligte herausgegeben, die unter dem Titel „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ erschienen ist und den Wortlaut der Betriebsvereinbarung enthält.

Seminarhinweis

In der Zeit vom 21. bis zum 25. 8. 2000 veranstaltet der AiB-Verlag in Potsdam ein Seminar zu dem Thema „Schikane, Psychoterror ... Strategien zur Bewältigung und Prävention von Mobbing“, an dem die Autoren dieses Beitrags als Referenten mitwirken. Nähere Auskünfte zu diesem Seminar erteilt Frau Saupe unter Tel. 0 22 03/9 35 25-46, Fax: 0 22 03/9 35 25-41.