



Forschungsbericht

BERUFSRISIKO GEWALT

Ursachen / Folgen / Handlungsmöglichkeiten

Stand: November 2020

Impressum:

Medieninhaberin und Herausgeberin:
Kammer für Arbeiter und Angestellte Oberösterreich
Abteilung Arbeitsbedingungen
Volksgartenstraße 40
4020 Linz
Tel: 050 / 6906-2317
E-Mail: arbeitsbedingungen@akooe.at
ooe.arbeiterkammer.at

Autorinnen:

Sophie Hötzingler und Eva Mandl

Druck:

Gutenberg-Werbering Gesellschaft m.b.H., Anastasius-Grün-Straße 6, 4021 Linz

Download:

Die vorliegende Studie der Arbeiterkammer Oberösterreich steht zum Download bereit unter ooe.arbeiterkammer.at/gewalt

Zitiervorschlag:

Hötzingler, S./ Mandl, E. (2020): Berufsrisiko Gewalt. Ursachen / Folgen / Handlungsmöglichkeiten. Arbeiterkammer Oberösterreich, Linz.



Dr. Johann Kalliauer
AK-PRÄSIDENT

GEMEINSAM GEGEN GEWALT AM ARBEITSPLATZ

Viel zu viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erleben Gewalt am Arbeitsplatz. Diese Gewalt äußert sich häufig wenig offensichtlich – also in Form von verbaler und psychischer Gewalt: Über ein Drittel der österreichischen Arbeitnehmer/-innen wurden schon einmal Gerüchte am Arbeitsplatz verbreitet, ein Viertel wurde mit unangenehmen Anspielungen konfrontiert und 15 Prozent berichten von Beleidigungen und Bedrohungen. Das sind einige zentrale Erkenntnisse aus dem vorliegenden Forschungsbericht „Berufsrisiko Gewalt. Ursachen / Folgen / Handlungsmöglichkeiten“.

Ob verbale, psychische, physische oder sexualisierte Gewalt – jede Form der Gewalt hat drastische Folgen für die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen. Darüber hinaus sind Konflikte, Mobbing und Gewalt auch eine enorme Belastung für Teams und Unternehmen. Uns als Arbeiterkammer ist es wichtig, dass dem Thema Gewalt am Arbeitsplatz mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Denn die Beschäftigten verdienen den Schutz ihrer Gesundheit und ihres Wohlbefindens. Daher müssen sich Arbeitgeber ihrer Verantwortung bewusst sein, die Prävention von Gewalt und den Umgang mit Gewalt ernst nehmen sowie Maßnahmen setzen, um Gewalt zu verhindern.

Welche Ursachen und Auswirkungen hinter Konflikten, Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz stehen, wie präventiv mit diesem Thema umgegangen werden kann und welche Handlungsmöglichkeiten es auf betrieblicher Ebene gibt – diese Fragen beantwortet dieser Forschungsbericht. Er bietet eine fundierte Grundlage und offeriert allen Beteiligten von betrieblichen Konflikten Handlungsmöglichkeiten zur Prävention, Intervention und Nachsorge.

Dr. Johann Kalliauer
AK-Präsident

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	6
2.	Theoretische Grundlagen	8
2.1.	Definitionen von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz	8
2.1.1.	Definition: Gewalt	8
2.1.2.	Definition: Mobbing.....	9
2.2.	Theoretischer Bezugsrahmen.....	10
2.2.1.	Humankriterien von Arbeit	10
2.2.2.	Verlauf von Konflikten am Arbeitsplatz	10
2.2.3.	Ursachen für Gewalt am Arbeitsplatz	13
2.2.4.	Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz	16
3.	Stand der Forschung / Daten aus dem Arbeitsklima Index	18
3.1.	Verbale und psychische Gewalt.....	18
3.2.	Physische Gewalt.....	21
3.3.	Sexualisierte Gewalt.....	22
4.	Methode der qualitativen Studie	24
5.	Ergebnisse der qualitativen Studie	26
5.1.	Arten und Häufigkeiten von Gewalt am Arbeitsplatz	26
5.1.1.	Arten von Gewalt am Arbeitsplatz	26
5.1.2.	Häufigkeit und Betroffenheit von Gewalt am Arbeitsplatz	34
5.2.	Ursachen.....	36
5.2.1.	Herausfordernde Umstände und Tätigkeiten	37
5.2.2.	Gesellschaftliche und persönliche Faktoren	44
5.2.3.	Organisationale Rahmenbedingungen	49
5.2.4.	Führung und Macht	58
5.3.	Folgen	63
5.3.1.	Folgen für die Betroffenen	63
5.3.2.	Folgen für das Team	68
5.3.3.	Folgen für das Unternehmen und die Branche	68
5.4.	Handlungsmöglichkeiten.....	71
5.4.1.	Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen	72
5.4.2.	Unternehmenskultur	78
5.4.3.	Akteure/-innen.....	84
5.4.4.	Betriebliche Maßnahmen.....	94
6.	Diskussion der Ergebnisse	109
7.	Forderungen der Arbeiterkammer Oberösterreich	115
8.	Literaturverzeichnis	117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konfliktstufen nach Glasl	11
Abbildung 2: Verbale Gewalt am Arbeitsplatz	19
Abbildung 3: Psychische Gewalt im Lebensbereich Arbeit/Ausbildung	20
Abbildung 4: Psychische Gewalt am Arbeitsplatz	20
Abbildung 5: Physische Gewalt am Arbeitsplatz	21
Abbildung 6: Sexuelle Belästigung im Lebensbereich Arbeit/Ausbildung	22
Abbildung 7: Sexualisierte Gewalt am Arbeitsplatz	23
Abbildung 8: Überblick über betriebliche Handlungsmöglichkeiten	114

1. Einleitung

Gewalt am Arbeitsplatz zu erleben, ist für viele Arbeitnehmer/-innen Realität. Vor allem von weniger offensichtlichen Arten von Gewalt, also verbaler und psychischer Gewalt, sind die österreichischen Arbeitnehmer/-innen stark betroffen. Über etwa ein Drittel der österreichischen Beschäftigten werden Gerüchte am Arbeitsplatz verbreitet, ein Viertel wird mit unangenehmen Anspielungen konfrontiert und 15 Prozent berichten von Beleidigungen und Bedrohungen am Arbeitsplatz.¹ Ob verbale, psychische, physische oder sexualisierte Gewalt, eines haben alle diese Formen gemeinsam: Drastische Folgen für die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen. Darüber hinaus sind Konflikte, Mobbing und Gewalt auch eine enorme Belastung für das ganze Team und in weiterer Folge auch für die Unternehmen.

Die Datenlage zu Konflikten, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz ist in (Ober-) Österreich unzureichend. Die tatsächliche Betroffenheit von verbaler, psychischer, physischer oder sexualisierter Gewalt kann nur anhand internationaler Studien oder veralteten Erhebungen geschätzt werden. Aus diesem Grund wurde von der Abteilung Arbeitsbedingungen der Arbeiterkammer Oberösterreich von 2019 bis 2020 das Forschungsprojekt „Berufsrisiko Gewalt. Ursachen / Folgen / Handlungsmöglichkeiten“ durchgeführt. Ziel dieses Projektes ist es, das Thema Konflikte, Mobbing und Gewalt auf betrieblicher Ebene zu erfassen, zugrunde liegende Ursachen und Folgen aufzuzeigen und Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Die forschungsleitenden Fragestellungen lauten:

- Welche Formen von Konflikten und Gewalt erleben Beschäftigte am Arbeitsplatz?
- Welche Ursachen haben Konflikte, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz?
- Welche Folgen hat das Erleben von Konflikten, Mobbing und Gewalt für die betroffenen Arbeitnehmer/-innen, Teams, Unternehmen und Branchen?
- Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es für die Prävention, Intervention und Nachsorge?

Der vorliegende Forschungsbericht stellt die Ergebnisse dieses Projektes dar. Drei Erhebungen bilden den zentralen Kern dieses Projektes:

Eine Sonderauswertung des Österreichischen Arbeitsklima Index (Quartale 4/2019 und 1/2020) bietet durch eine direkte Befragung der österreichischen Arbeitnehmer/-innen ein Abbild über deren Arbeitszufriedenheit. Der Arbeitsklima Index wird von der Arbeiterkammer Oberösterreich in Zusammenarbeit mit dem Institut für empirische Sozialforschung (IFES) und

¹ Österreichischer Arbeitsklima Index (2019/2020), Sonderauswertung.

dem Institute for Social Research and Analysis (SORA) erhoben. Dafür werden jährlich 4.000 persönliche Interviews geführt. Im Rahmen dieser Sonderauswertung werden vor allem die Aspekte Konflikte, Mobbing, Gewalt und Diskriminierung beleuchtet.

Eine qualitative Erhebung (Mai 2019 bis März 2020) vertieft mittels Experteninterviews die gewonnenen Erkenntnisse und bietet somit die Möglichkeit, Ursachen, Folgen und Handlungsbedarfe zu erörtern. Die Erkenntnisse dieser qualitativen Erhebung stellen daher den Hauptteil des vorliegenden Berichtes dar. Experten/-innen, die sich mit den Themen Konflikte und Gewalt auseinandersetzen, werden ebenso befragt, wie Experten/-innen die in ihrer beruflichen Praxis in unterschiedlichen Branchen Erfahrungen beitragen können. Durchgeführt wird diese qualitative Erhebung direkt von der Abteilung Arbeitsbedingungen der Arbeiterkammer Oberösterreich.

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wird besonderes Augenmerk auf die Arbeit, Erfahrungen und Bedarfe im Zusammenhang mit Konflikten, Mobbing und Gewalt von Betriebsräten/-innen gelegt. Die vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) durchgeführte Betriebsrätebefragung, eine Querschnittserhebung unter den Betriebsratsvorsitzenden in Oberösterreich, wird dazu im Herbst 2019 um Fragebatterien zu Konflikten, Mobbing und zum Betriebsklima ergänzt.

Gewalt und Konflikte zwischen Kollegen/-innen, Beschäftigten und Führungskräften und Beschäftigten und Kunden/-innen haben in der Arbeitswelt häufig strukturelle Ursachen. Allerdings werden Konflikte nicht strukturell bearbeitet und erforscht, sondern oft als „individuelles Problem“ abgetan.

Arbeitgeber sind im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht angehalten, für Arbeitsbedingungen zu sorgen, die Mobbing und Gewalt nicht entstehen lassen, und ihrer Verantwortung nachzukommen, bei Kenntnisnahme von Mobbing- und Gewalthandlungen einzuschreiten. Wie gut dieser Verantwortung in der Realität nachgegangen wird und inwiefern es den Arbeitgebern gelingt, durch Prävention und Intervention das Berufsrisiko Gewalt zu reduzieren oder zu verhindern, wird durch dieses Forschungsprojekt beantwortet.

2. Theoretische Grundlagen

Im 2. Kapitel **Theoretische Grundlagen** werden die wichtigsten Definitionen und Theorien für die Entstehung, Ursachen und Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz vorgestellt, die die Grundlage für dieses Forschungsprojekt darstellen.

2.1. Definitionen von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz

2.1.1. Definition: Gewalt

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gewalt als das tatsächliche oder angeandrohte, absichtliche Nutzen von physischer Kraft oder psychologischer Macht gegen sich, eine andere Person, eine Gruppe oder eine Gemeinschaft, welches mit hoher Wahrscheinlichkeit oder tatsächlich zu Verletzungen, Tod, psychischen Schäden, Fehlentwicklungen oder Deprivation führt. Die WHO unterscheidet drei Formen von Gewalt: physische, psychische und sexualisierte Gewalt.²

Diese breite Definition findet sich auch bei Gewalt am Arbeitsplatz wieder. Unter Gewalt am Arbeitsplatz werden alle Ereignisse subsumiert, bei denen Beschäftigte missbraucht, bedroht oder angegriffen werden, unter Umständen, die mit der Arbeit in Verbindung stehen – dazu gehören auch Arbeitswege und Pendelwege. Subsumiert werden unter dem Begriff der Gewalt am Arbeitsplatz auch sämtliche expliziten oder impliziten Herausforderungen für die Sicherheit, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten.³

Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) definiert Gewalt am Arbeitsplatz als *„jede Handlung, Begebenheit oder von angemessenem Benehmen abweichendes Verhalten, wodurch eine Person im Verlauf oder in direkter Folge ihrer Arbeit schwer beleidigt, bedroht, verletzt, verwundet wird.“*⁴

Neben diesen ganzheitlichen Definitionen finden sich zahlreiche, unterschiedliche Definitionen, die zum Teil auch durch nationale Unterschiede gekennzeichnet sind. Auf europäischer Ebene lassen sich laut eines Reports der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound)⁵ drei Gemeinsamkeiten fast aller Definitionen von Gewalt am Arbeitsplatz feststellen: 1) Gewalt am Arbeitsplatz setzt ein Machtungleichgewicht bei den Akteuren/-innen voraus; 2) Es besteht eine hohe Anspannung zwischen den Kollegen/-

² Krug et al. (2002), S.6.

³ International Labour Office (ILO) et al. (2002), S. 3.

⁴ Chappell/Di Martino (2006), S. 30.

⁵ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2015), S. 6.

innen, wie beispielsweise durch arbeitsbezogenes Ungerechtigkeitsempfinden und Neid und 3) Gewalt am Arbeitsplatz findet in einer feindseligen Arbeitsumgebung statt.

Neben der Unterscheidung in physische, psychische oder sexualisierte Gewalt ist es für die systematische Betrachtung von Gewalt am Arbeitsplatz sinnvoll, weitere Formen zu differenzieren. Wichtige Merkmale von Gewalt am Arbeitsplatz sind:^{6 7}

- Anzahl der Beteiligten: durch einen oder mehrere betroffen
- Zeitliche Dimension: einmaliger Vorfall oder systematisches Verhalten
- Rolle der Beteiligten: zwischen Kollegen/-innen, zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in, zwischen Mitarbeiter/-in und einer betriebsfremden Person („Gewalt durch Dritte“), beispielsweise Kunden/-innen, Klienten/-innen, Patienten/-innen und deren Angehörige
- Ausmaß der Gewalt: von Fällen von Respektlosigkeit bis hin zu kriminellen Handlungen

2.1.2. Definition: Mobbing

Die wohl bekannteste Mobbing-Definition im deutschsprachigen Raum stammt von Heinz Leymann⁸, nach der Mobbing negative kommunikative Handlungen beschreibt, die gegen eine Person gerichtet sind, von einer oder mehreren anderen ausgehen, über einen längeren Zeitraum vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter/-in und Opfer kennzeichnen.

Ein besonders wichtiges Kriterium von Mobbing stellt das systematische Vorgehen dar, welches das Ziel verfolgt, den Betroffenen Schaden zuzufügen, bis hin zum Verlust der Arbeitsfähigkeit. Dieser Aspekt wird besonders durch die Definition von Christa Kolodej⁹ deutlich:

„Der Begriff Mobbing beschreibt eine Konflikteskalation am Arbeitsplatz, bei der das Kräfteverhältnis zu Ungunsten einer Partei verschoben ist. Diese Konfliktpartei ist systematisch feindseligen Angriffen ausgesetzt, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, häufig auftreten und zu maßgeblichen individuellen und betrieblichen Schädigungen führen können.“

⁶ Eurofound (2015), S. 7.

⁷ European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2010), S. 9.

⁸ Leymann (1993), S. 21.

⁹ Kolodej (2005), S. 24.

2.2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.2.1. Humankriterien von Arbeit

Bei der Gestaltung von Arbeit werden seit den 1970er-Jahren Kriterien diskutiert, die Arbeit erfüllen muss, um den Bedürfnissen des Menschen zu entsprechen, so dass man von humaner Arbeitsgestaltung sprechen kann. Besonders zentral im Zusammenhang mit Gewalt am Arbeitsplatz sind die Kriterien Schädigungslosigkeit und Beeinträchtigungsfreiheit. Dabei steht die Gesundheit der Beschäftigten im Vordergrund. Die Arbeitstätigkeit darf nicht die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmer/-innen gefährden, der Erhalt des Wohlbefindens ist dabei das langfristige Ziel. Beeinträchtigungen zu verhindern oder zu reduzieren, die das Ausführen der Arbeitstätigkeit erschwert, ist ebenfalls ein Kriterium humaner Arbeit. Zu den weiteren Kriterien zählen Ausführbarkeit, das heißt, dass eine Tätigkeit generell mit den zur Verfügung gestellten Mitteln möglich sein muss, und die Persönlichkeitsförderlichkeit, das heißt, dass sich die Beschäftigten weiterentwickeln können. Die ursprünglichen Kriterien beziehen sich vor allem auf typische Themen des Arbeitnehmerschutzes, wie beispielsweise die Vermeidung von Lärm, das Beseitigen von Unfallgefahren oder das Reduzieren von Vibration am Arbeitsplatz.¹⁰ Darüber hinaus scheint es sinnvoll, diese Kriterien auch beim Thema Gewalt am Arbeitsplatz anzuwenden.

2.2.2. Verlauf von Konflikten am Arbeitsplatz

Eine der verbreitetsten Theorien zur Einordnung von Konflikten stellt das Phasenmodell der Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl (1980)¹¹ dar, bei der der Verlauf eines Konfliktes in drei Hauptphasen („Hauptebenen“) und neun Unterkategorien („Stufen“) dargestellt wird. Das Modell ist in seiner Gültigkeit nicht auf berufliche Konflikte begrenzt, sondern lässt sich auf sämtliche Konfliktbereiche umlegen.

¹⁰ Sonntag/Frieling/Stegmaier (2012), S. 374.

¹¹ Glasl (1980).



Abbildung 1: Konfliktstufen nach Glasl¹²

Hauptebene 1 (Win-Win-Ebene)

Auf der ersten Hauptebene existiert ein Sachkonflikt. Der noch vorhandene sachliche Austausch erlaubt es den involvierten Konfliktparteien, einen positiven Ausgang zu erreichen. Auf dieser ersten Ebene ist es daher möglich, dass beide Konfliktparteien ohne Schaden oder mit Gewinn aus dem Konflikt hervorgehen.

- **Stufe 1 „Verhärtung“**

In der ersten Stufe kommt es zu Spannungen und Meinungsverschiedenheiten zwischen den Konfliktparteien. Die Beteiligten nehmen diese zunächst nicht bewusst als Konflikt wahr. Wenn sich die Perspektiven dieser Konfliktparteien verhärten, ist die erste Eskalationsstufe erreicht.

- **Stufe 2 „Polarisation und Debatte“**

Debatten und Argumentationsstrategien prägen die zweite Stufe. Aus dem Versuch sich dadurch zu einigen, können bei einem negativen Ausgang Streitigkeiten entstehen. Das Gegenüber wird mit seiner Meinung nicht mehr oder nur noch unzureichend wahrgenommen. Das typische Schwarz-Weiß-Denken setzt bei den Konfliktparteien ein.

¹² Eigene Darstellung, nach: Glasl (1980).

- **Stufe 3 „Taten statt Worte“**

Eine demonstrative Verschärfung der Konflikte erfolgt. Von den Beteiligten werden die Argumente des/der anderen nicht mehr akzeptiert, stattdessen erfolgt ein Unterdrücken des Gegenübers. Die verbale Kommunikation tritt in den Hintergrund, Gespräche werden als nicht zielführend wahrgenommen und abgebrochen. Die Konfliktparteien gehen zu Taten über und stellen die jeweils andere Konfliktpartei vor vollendete Tatsachen. Misstrauen und negative Erwartungen gegenüber des/der Anderen machen sich breit.

Hauptebene 2 (Win-Lose-Ebene)

In der zweiten Hauptphase gelingt es nicht mehr, Konflikte auf der sachlichen Ebene abzuhandeln, vielmehr bestimmen ein destruktives Klima und subjektive Sichtweisen das Konfliktgeschehen. Moralische Instanzen werden auf dieser Ebene allerdings meist noch bewahrt und der Konflikt kann (häufig mit Hilfe von außen) noch bearbeitet werden. Konflikte auf dieser Ebene enden typischerweise mit einem/-r „Verlierer/-in“ und einem/-r „Gewinner/-in“, woher sich die Bezeichnung „Win-Lose-Ebene“ herleitet.

- **Stufe 4 „Sorge um Image und Koalition“**

Die Kontrahenten/-innen suchen in dieser Stufe nach Anhängern/-innen und Verbündeten und versuchen mit diesen Koalitionen zu bilden. Gerüchte über die andere Konfliktpartei werden verbreitet, um deren Image zu schaden. Das Sachproblem gerät in den Hintergrund, es geht ab dieser Stufe nicht mehr darum, dieses aufzuarbeiten, sondern lediglich darum den Konflikt zu „gewinnen“.

- **Stufe 5 „Gesichtsverlust“**

Auf Stufe fünf werden von den Konfliktparteien persönliche Angriffe getätigt, um den/die Gegner/-in bloßzustellen und als Resultat dessen Gesichtsverlust herbeizuführen. Der Verlust von Moral und Vertrauen gehen mit diesem Gesichtsverlust einher.

- **Stufe 6 „Drohstrategien“**

Dem Bedürfnis, den Konflikt zu kontrollieren und die eigene Macht zu veranschaulichen, wird von den Beteiligten mit gegenseitigen Drohungen nachgekommen.

Hauptebene 3 (Lose-Lose Ebene)

Die dritte Hauptphase kennzeichnet sich schließlich durch fehlende Selbstbeherrschung, Verwerfungen und Verletzungen der Konfliktparteien. Beide Parteien agieren durch das Ziel, die jeweils andere Partei zu vernichten, auch selbstzerstörerisch.

- **Stufe 7 „Begrenzte Vernichtungsschläge“**

An diesem Punkt wird über moralische Instanzen hinaus Schaden angerichtet. Sofern der Schaden des Gegners/der Gegnerin größer ist, wird auch ein erlittener eigener Schaden billigend in Kauf genommen.

- **Stufe 8 „Zersplitterung“**

Das Ziel dieser Phase stellt für die Beteiligten der Zusammenbruch des „feindlichen Systems“ dar. Die andere Konfliktpartei soll isoliert werden, weshalb auch das Netzwerk dieser Person angegriffen und unter Druck gesetzt wird.

- **Stufe 9 „Gemeinsam in den Abgrund“**

In der finalen Eskalationsstufe versuchen beide Konfliktparteien, den Gegner in den Abgrund zu stürzen. Dabei wird auch die eigene Selbstvernichtung in Kauf genommen.

Der Übergang der einzelnen Konflikteskalationsstufen nach Glasl ist fließend, wobei dieser nach unten hin wie eine (Hemm-)Schwelle zu sehen ist, die Phase für Phase aufbricht. Je weiter sich ein Konflikt in den Eskalationsstufen entwickelt, desto weniger Handlungsalternativen stehen zur Verfügung, desto mehr schwindet die Fähigkeit zur (Selbst)-Steuerung, desto mehr sinkt die Moral und desto schwieriger wird ein Eingreifen von außen und die Bearbeitung des jeweiligen Konfliktes.

2.2.3. Ursachen für Gewalt am Arbeitsplatz

In den bisherigen Studien, Projekten und Forschungsarbeiten zum Thema Gewalt am Arbeitsplatz wurde bei den Ursachen für Gewalt am Arbeitsplatz zwischen Gewalt innerhalb eines Unternehmens und Gewalt durch betriebsfremde Personen unterschieden.

Laut der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) sind folgende Risikofaktoren für Gewalt am Arbeitsplatz durch betriebsfremde Personen zu nennen¹³:

¹³ EU-OSHA (2002), S. 1.

- Arbeitstätigkeit, die den Umgang mit Waren, Bargeld oder Wertgegenständen beinhaltet
- Einzelarbeitsplätze ohne Kontakt zu Kollegen/-innen oder Vorgesetzten
- Arbeitstätigkeiten, die Inspektionen, Kontrollen oder allgemeine Autoritätsfunktionen beinhalten
- Kontakt mit einer bestimmten Personengruppe (Personen unter Alkohol- und Drogen Einfluss, Patienten/-innen mit bestimmten Krankheiten, Personen in Not, denen man eine Leistung verwehren muss)
- Mangelhaft organisierte Unternehmen oder Behörden, die dazu beitragen, dass die Aggressionen bei den Kunden/-innen erhöht werden beispielsweise durch Rechnungsfehler, Abweichung der Produkte von der Werbung, unzureichende Lagerbestände, fehlende Personalressourcen)

Auch die Risikofaktoren, die die ILO¹⁴ nennt, ähneln in weiten Teilen jenen der EU-OSHA. In einigen Punkten werden die Risikofaktoren ergänzt oder präzisiert. Folgende ergänzenden Punkte sind laut ILO unter Risikofaktoren für Gewalt am Arbeitsplatz zu subsumieren:

- Arbeitstätigkeiten, die mit Kontakt mit der Öffentlichkeit verbunden sind
- Arbeit in Situationen, die nicht ausreichend oder gar nicht durch Arbeitsrecht oder sozialen Schutz abgedeckt sind
- Atypische Arbeitszeiten wie zum Beispiel Arbeiten am Abend oder in der Nacht
- Arbeit in intimen Räumen und Privaträumen
- Hohe Arbeitslosenquoten

Betont wird dabei, dass das Vorhandensein eines Risikofaktors nicht bedeutet, dass automatisch Gewalt am Arbeitsplatz ausgeübt wird. Allerdings steigt die Wahrscheinlichkeit für Gewalt am Arbeitsplatz insbesondere dann, wenn mehrere Risikofaktoren in Kombination auftreten. Darüber hinaus werden mangelhafte Personalausstattung und Arbeitsorganisation, insbesondere fehlende Transparenz bei der Kommunikation von Zuständigkeiten und Regeln, unrealistische Arbeitsplanung und schlechte Arbeitsbeziehungen als Ursachen für Gewalt am Arbeitsplatz festgehalten.¹⁵

Die drei häufigsten Gründe wurden in einer Eurofound-Studie¹⁶ statistisch ermittelt, die ähnliche Ergebnisse zeigt: 1) ständiges Stressempfinden, 2) zu wenig Zeit, um die Arbeit zu

¹⁴ Internationales Arbeitsamt (2018), S. 31.

¹⁵ ILO (2016), S. 7.

¹⁶ Eurofound (2015), S. 26.

erledigen und 3) nicht gegebene Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Privatem. Eingeschränkte Hinweise gibt es auch darauf, dass Merkmale des/der Betroffenen ein potentielles Risiko für Überfälle erhöhen. In einer quantitativen Studie in der Sicherheitsbranche und der Exekutive wurde festgestellt, dass männliche, jüngere und unerfahrene Arbeitnehmer/-innen öfters von Gewalt am Arbeitsplatz betroffen sind als ihre Kollegen/-innen.¹⁷

Risikofaktoren für interne Gewalt, wie vor allem Mobbing, unterscheiden sich zum Teil von den Risikofaktoren für Gewalt durch betriebsfremde Personen. Arbeitstätigkeiten spielen bei der Entstehung von Mobbing gar keine oder eine geringere Rolle, sondern die Organisation von Arbeit, Führung, Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation und Zeitdruck werden als besonders förderliche Faktoren für die Entstehung von Mobbing bezeichnet. Insbesondere sind das mangelhaftes Führungsverhalten, schlechtes soziales Klima, hohe Anforderungen und ein erhöhtes Stresserleben bei den Mitarbeiter/-innen.¹⁸ Darüber hinaus werden auch persönliche Motive, also die Persönlichkeit der betreibenden Person, Verhalten der Betroffenen und gruppendynamische Prozesse als mögliche Ursachen für Mobbing angeführt.^{19 20}

Den Risikofaktoren gegenüber stehen mögliche präventive Faktoren, die in einer Empfehlung der EU-OSHA²¹ angeführt werden. Diese Faktoren betreffen:

- das Arbeitsumfeld (zum Beispiel das Implementieren von Sicherheitsmaßnahmen und entsprechender Ausstattung)
- die Arbeitsorganisation und -gestaltung (zum Beispiel Personalausstattung, Vermeidung von Einzelarbeitsplätzen oder die Verbesserung von Besuchs- oder Kunden-Information)
- die Ausbildung und Information des Personals (zum Beispiel die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften, das Vermeiden von Stresssituationen oder die Bewältigung schwieriger Situationen mit Kunden/-innen)

Auch die Eurofound²² gibt Empfehlungen für Faktoren, die Gewalt am Arbeitsplatz verhindern oder die Wahrscheinlichkeit für Gewalt am Arbeitsplatz zumindest reduzieren. Die sechs Faktoren lauten:

¹⁷ Leino (2013), S. 18.

¹⁸ Sonntag/Frieling/Stegmaier (2012), S. 303.

¹⁹ ebd., S. 306.

²⁰ Esser/Wolmerath (2015), S. 76.

²¹ EU-OSHA (2002), S. 2.

²² Eurofound (2015), S. 29.

- gutes Management
- gute Arbeitsorganisation
- gute Work-Life-Balance
- Handlungsspielraum der Beschäftigten
- soziale Unterstützung
- keine hochbelastenden Tätigkeiten

2.2.4. Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz

Die individuellen Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz können laut der EU-OSHA sehr unterschiedlich sein. Sie können von Demotivierung, verletztem Stolz über erhöhtes Stressempfinden, körperliche und psychische Schäden bis hin zu langfristigen Symptomen wie Angstzuständen, Phobien, Schlafproblemen und zur posttraumatischen Belastungsstörung reichen. Sogar Kollegen/-innen, die einen Vorfall oder eine gewaltbehaftete Situation nur beobachtet haben, können unter einem erhöhtem Stressempfinden leiden.²³ Eine Meta-Analyse, die sich mit den Folgen von Mobbing am Arbeitsplatz beschäftigt, zeigt, dass Mobbing vor allem die psychische Gesundheit beeinträchtigt. Angstsymptome und Depressionen liegen bei den individuellen Folgen vorne. Allerdings sind auch körperliche Gesundheitsprobleme eine häufige Folge.²⁴ Die Wahrscheinlichkeit für das Entstehen einer Herz-Kreislauf-Erkrankung steigt beispielsweise bei Betroffenen von Mobbing am Arbeitsplatz und bei Betroffenen von Gewalt am Arbeitsplatz deutlich an.²⁵

Die Folgen von Gewalt hängen also nur bedingt mit der Art der erlebten Gewalt zusammen. Körperliche Gewalt führt offensichtlich zu körperlichen Verletzungen oder Beeinträchtigungen, darüber hinaus gibt es aber auch zahlreiche Hinweise, dass körperliche Gewalt zu psychischen Beeinträchtigungen oder Beschwerden führen kann. In 18 Prozent der Fälle ist die psychische Verletzung sogar die schwerste Beeinträchtigung nach einem körperlichen Angriff am Arbeitsplatz.²⁶

Neben den individuellen Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz werden auch Folgen beschrieben, die sowohl die Betroffenen, als auch das Unternehmen betreffen. Zu nennen sind laut Eurofound²⁷ und EU-OSHA²⁸:

²³ EU-OSHA (2002), S. 2.

²⁴ Nielsen/Einarsen (2012), S. 320.

²⁵ Xu et al. (2018).

²⁶ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2016), S. 2.

²⁷ Eurofound (2015), S. 35.

²⁸ EU-OSHA (2002), S. 1.

- sinkende Motivation, Konzentration und Produktivität
- steigende Kündigungsabsicht und Kündigungen
- erhöhter Absentismus und Präsentismus
- erhöhte Arbeitsunfälle
- steigende Angst vor der Arbeit
- Schwierigkeiten Personal zu gewinnen
- Verschlechterung der Arbeitsbeziehungen

Ein systematischer Review, in dem zwölf Studien aus fünf Ländern (Australien, Italien, Spanien, Großbritannien, USA) verglichen werden, schätzt die jährlichen Kosten psychosozialer Aggression am Arbeitsplatz in diesen Ländern auf 114,64 Millionen US-Dollar bis zu 35,9 Milliarden US-Dollar und zeigt damit, dass nicht nur individuelle Kosten sondern auch gesellschaftliche Kosten durch Gewalt am Arbeitsplatz entstehen.²⁹

²⁹ Hassard et al. (2018), S. 2.

3. Stand der Forschung / Daten aus dem Arbeitsklima Index

Je nach Art der Gewalt, also ob man von psychischer, verbaler, physischer oder sexualisierter Gewalt ausgeht, variiert die Datenlage, die in Österreich oder Europa zugänglich ist. Darüber hinaus ist die Vergleichbarkeit oft sehr schwierig, da unterschiedliche Erhebungen verschiedene Definitionen verwenden. Auch der zeitliche Faktor ist unterschiedlich: Betroffenheit der letzten vier Wochen, zwölf Monate oder eine insgesamt Betrachtung über das bisherige Berufsleben hinweg, lassen sich schwer miteinander vergleichen. Eine zentrale Befragung im Europäischen Raum stellt der von der Eurofound durchgeführte „European Working Conditions Survey“ (EWCS) dar, der im Fünf-Jahres-Rhythmus durchgeführt wird und in dem unter anderem sozialwidriges Verhalten erfragt wird.³⁰

3.1. Verbale und psychische Gewalt

Zu verbaler und psychischer Gewalt zählen Beschimpfungen, Beleidigungen, Ausgrenzungen und jegliches Verhalten, welches das Ziel hat, jemanden zu demütigen. Mobbing lässt sich ebenso zur psychischen Gewalt zuordnen und stellt eine besondere Form dieser Art von Gewalt dar.³¹

Die Daten des EWCS 2015 (aktualisierte Auflage 2017) zeigen, dass Beschimpfungen oder Beleidigungen die weitaus häufigste Form von verbaler Gewalt am Arbeitsplatz sind. Zwölf Prozent geben an, dass sie im letzten Monat am Arbeitsplatz beschimpft oder beleidigt wurden.³²

Vergleicht man diese Daten mit der aktuellen Erhebung des Arbeitsklima Index 2019/2020, sieht man, dass Beleidigungen in Österreich im Jahresschnitt etwas höher liegen, als in der europäischen Befragung 2015. Darüber hinaus zeigt sich, dass die österreichischen Arbeitnehmer/-innen von anderen Arten verbaler Gewalt noch stärker betroffen sind. Etwa ein Drittel der Arbeitnehmer/-innen gibt an, mit Gerüchten oder übler Nachrede über die eigene Person konfrontiert zu sein, ein Viertel berichtet von unangenehmen Anspielungen. Die Prozentzahl jener, die dieses Verhalten beobachten, liegt in allen Fällen verbaler Gewalt sogar deutlich höher.³³

³⁰ Eurofound (2017)

³¹ siehe 2.1. Definitionen von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz.

³² Eurofound (2017), S. 65.

³³ Österreichischer Arbeitsklima Index (2019/2020), Sonderauswertung.

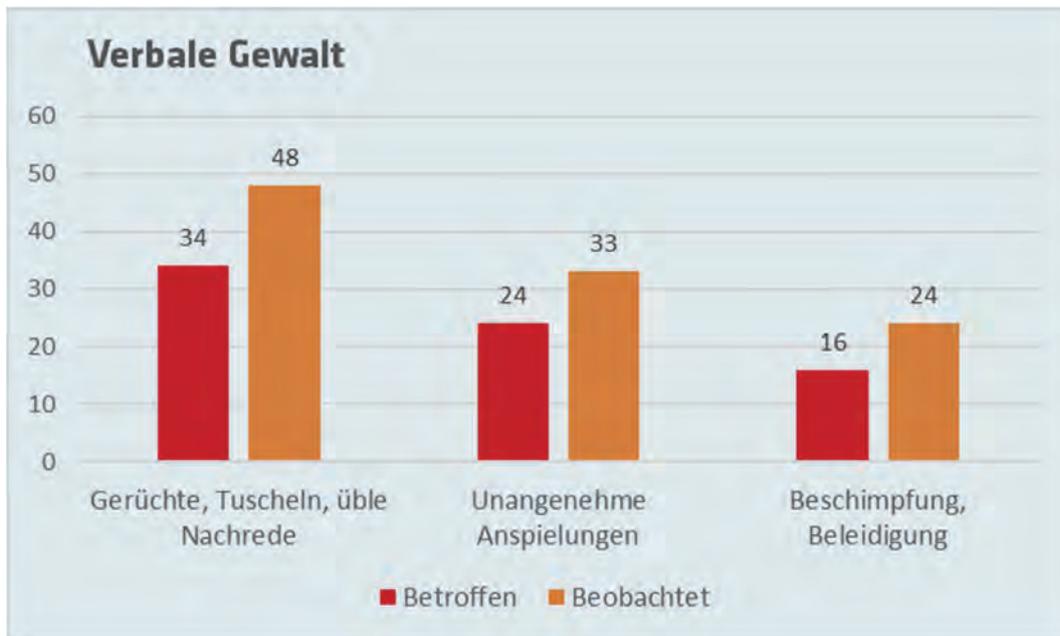


Abbildung 2: Verbale Gewalt am Arbeitsplatz³⁴

Eine genauere Analyse der Daten zeigt Zusammenhänge zwischen Alter, Geschlecht, Branche, Migrationshintergrund und verbaler Gewalt. Von Gerüchten, Tuscheln oder übler Nachrede sind Frauen (36 Prozent) häufiger betroffen als Männer (33 Prozent). Besonders häufig betroffen sind Beschäftigte im öffentlichen Dienst (46 Prozent). Unangenehme Anspielungen, Imitieren und Lächerlich machen erleben Befragte mit Migrationshintergrund deutlich häufiger (32 Prozent) als Personen ohne Migrationshintergrund (21 Prozent). Von Beschimpfungen und Beleidigungen berichten vor allem junge Personen (15- bis 29-Jährige) (23 Prozent) und Personen mit Migrationshintergrund (22 Prozent).

Eine österreichische Studie, die sich mit Gewaltprävalenz beschäftigt,³⁵ zeigt, dass fast die Hälfte aller Befragten zumindest einmal von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz betroffen ist. Jede/-r Zehnte ist sogar häufig mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz oder bei der Ausbildungsstätte konfrontiert.

³⁴ Eigene Darstellung, Datengrundlage: Österreichischer Arbeitsklima Index (2019/2020), Sonderauswertung.

³⁵ Kapella et al. (2011)

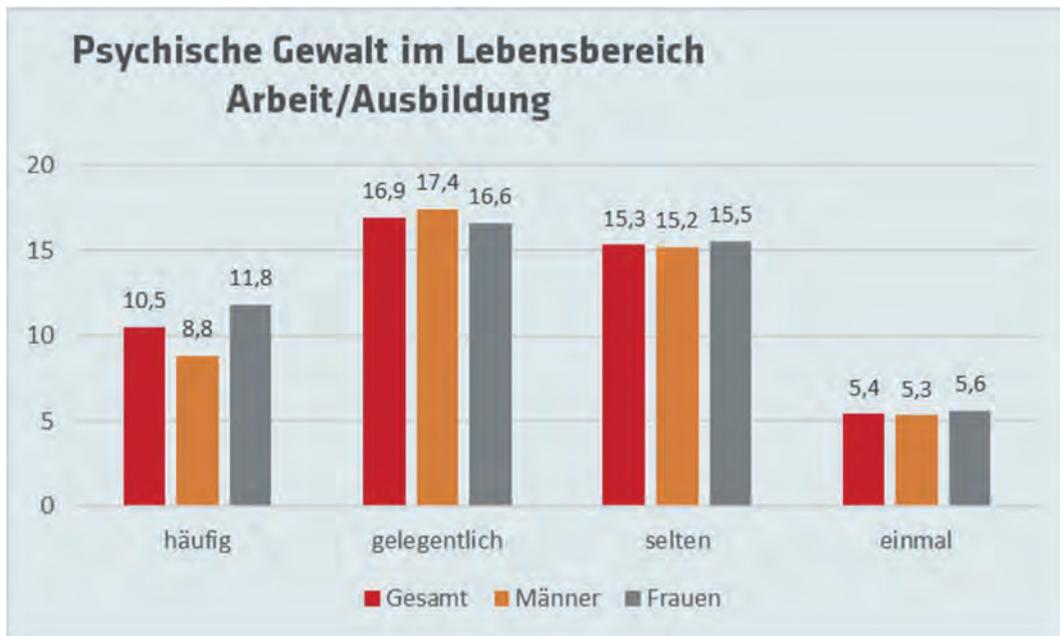


Abbildung 3: Psychische Gewalt im Lebensbereich Arbeit/Ausbildung³⁶

In den EU 28-Staaten³⁷ geben fünf Prozent an, in den letzten zwölf Monaten von Mobbing oder Belästigung betroffen zu sein. Bei der Erhebung des Arbeitsklima Index 2019/2020 geben etwa doppelt so viele Arbeitnehmer/-innen an, gemobbt zu werden, etwa drei Mal so viele berichten davon, Mobbing, Drohungen und Erpressungen beobachtet zu haben.

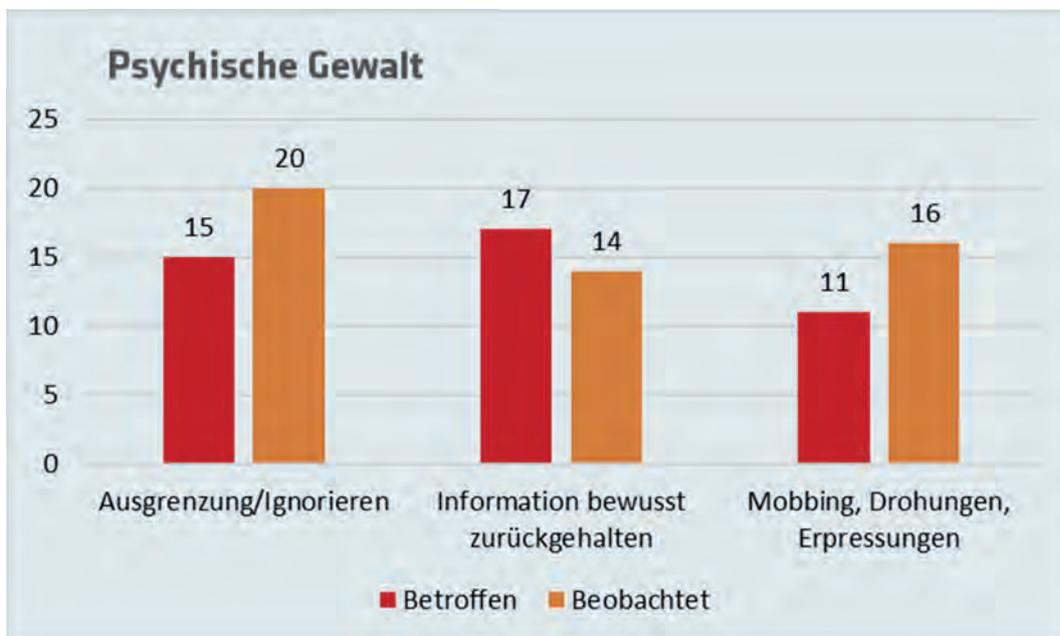


Abbildung 4: Psychische Gewalt am Arbeitsplatz³⁸

³⁶ Eigene Darstellung, Datengrundlage: Kapella et al. (2011), S. 67.

³⁷ Eurofound (2017), S. 65.

³⁸ Eigene Darstellung, Datengrundlage: Österreichischer Arbeitsklima Index (2019/2020), Sonderauswertung.

Personen mit Migrationshintergrund berichten häufiger davon, ausgegrenzt oder ignoriert zu werden (18 Prozent) als Personen ohne Migrationshintergrund (13 Prozent). Außerdem beobachten Führungskräfte deutlich häufiger Ausgrenzungen (26 Prozent) als Personen ohne Führungsaufgaben (19 Prozent). Junge Frauen (19 Prozent), Teilzeitkräfte (21 Prozent), öffentliche Dienstnehmer/-innen (25 Prozent) und Führungskräfte (26 Prozent) geben häufiger als die Vergleichsgruppe an, dass Informationen bewusst von ihnen zurückgehalten werden. Besondere Unterschiede sind bei der Beobachtung von Mobbing zu erwähnen: Im öffentlichen Dienst berichten 32 Prozent der Befragten davon, Mobbing beobachtet zu haben, während es bei Angestellten zwölf Prozent und bei Arbeiter/-innen 18 Prozent sind, die davon berichten.³⁹

3.2. Physische Gewalt

Die Verbreitung von körperlicher Gewalt ist deutlich geringer als jene von psychischer Gewalt. Allerdings ergeben sich auch hier unterschiedliche Daten je nach Erhebung. In der österreichischen Prävalenzstudie aus 2011 berichten etwa 15 Prozent davon, von körperlicher Gewalt am Arbeitsplatz oder Ausbildungsplatz betroffen zu sein.⁴⁰ Deutliche Unterschiede gibt es hier zwischen Männern und Frauen: Männer sind mit 18,5 Prozent öfter mit physischer Gewalt konfrontiert als Frauen mit 11,8 Prozent.

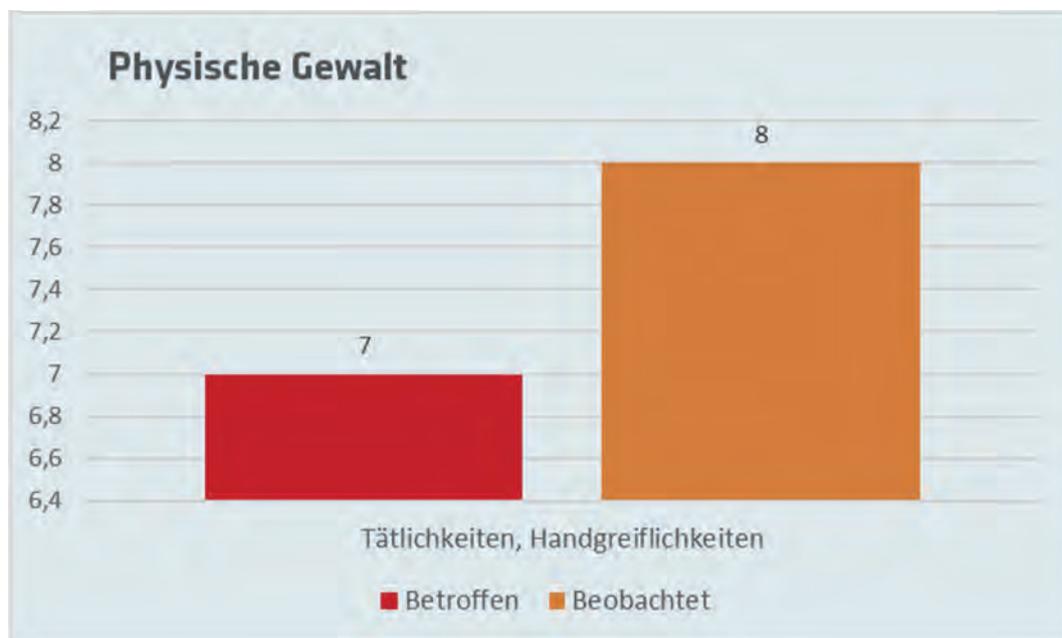


Abbildung 5: Physische Gewalt am Arbeitsplatz⁴¹

³⁹ Österreichischer Arbeitsklima Index (2019/2020), Sonderauswertung.

⁴⁰ Kapella et al. (2011), S. 67.

⁴¹ Eigene Darstellung, Datengrundlage: Österreichischer Arbeitsklima Index (2019/2020), Sonderauswertung.

Laut EWCS 2015 berichteten zwei Prozent davon, am Arbeitsplatz mit physischer Gewalt konfrontiert worden zu sein.⁴² Die Betroffenheit der aktuellen Erhebung des Arbeitsklima Index liegt um fast das Vierfache höher: Sieben Prozent geben an, in den letzten zwölf Monaten von physischer Gewalt betroffen zu sein, und acht Prozent geben an, physische Gewalt beobachtet zu haben.

3.3. Sexualisierte Gewalt

Im EWCS von 2015 berichteten zwei Prozent der Befragten, innerhalb des letzten Monats sexuell belästigt worden zu sein, und ein Prozent gibt an, sexuellen Missbrauch innerhalb des letzten Jahres erlebt zu haben. In der österreichischen Prävalenzstudie von 2012 zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Geschlechtern bei der Betroffenheit von sexueller Belästigung und sexuellen Übergriffen.

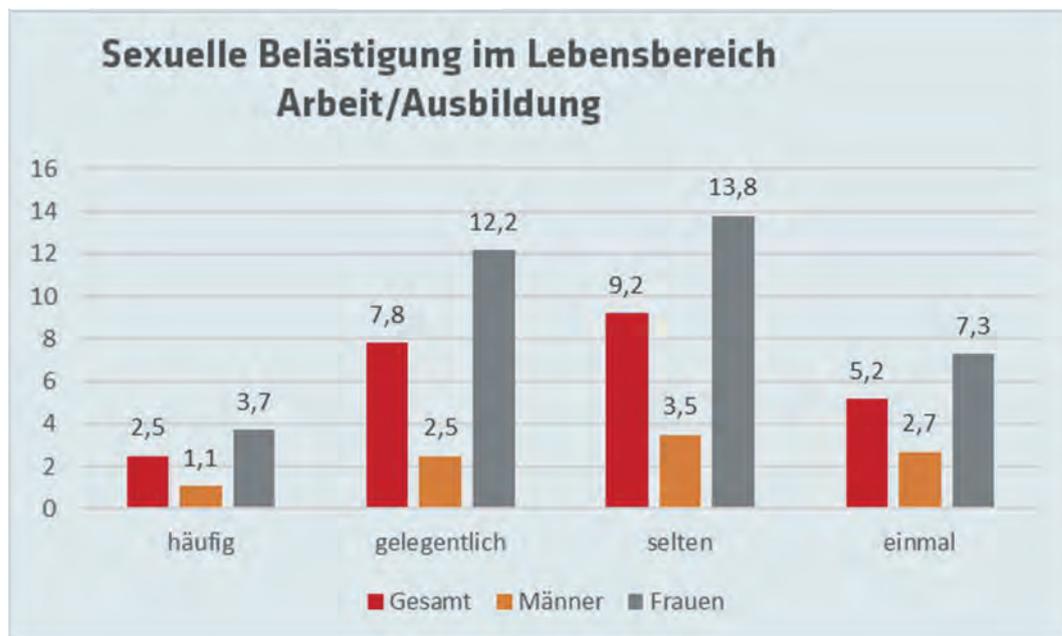


Abbildung 6: Sexuelle Belästigung im Lebensbereich Arbeit/Ausbildung⁴³

Ein ähnliches Bild, auch wenn die absoluten Zahlen deutlich niedriger sind, ergibt sich bei der Betroffenheit von sexualisierter Gewalt. Von dieser Art von Gewalt sind Frauen mehr als drei Mal so häufig betroffen als Männer. Dies wird auch durch die aktuellen Zahlen des Arbeitsklima Index' bestätigt.

⁴² Eurofound (2017).

⁴³ Eigene Darstellung, nach: Kapella et al. (2011), S. 73.

Am stärksten von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz sind junge Frauen bis 30 Jahre betroffen: Zehn Prozent geben an, zumindest selten betroffen zu sein, im Vergleich dazu sind es bei jungen Männern nur halb so viele. Insgesamt geben sechs Prozent der Befragten an, von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz betroffen zu sein, zehn Prozent haben sexuelle Belästigung beobachtet. Von sexuellen Übergriffen sind insgesamt vier Prozent betroffen und fünf Prozent berichten davon, sexuelle Übergriffe beobachtet zu haben.

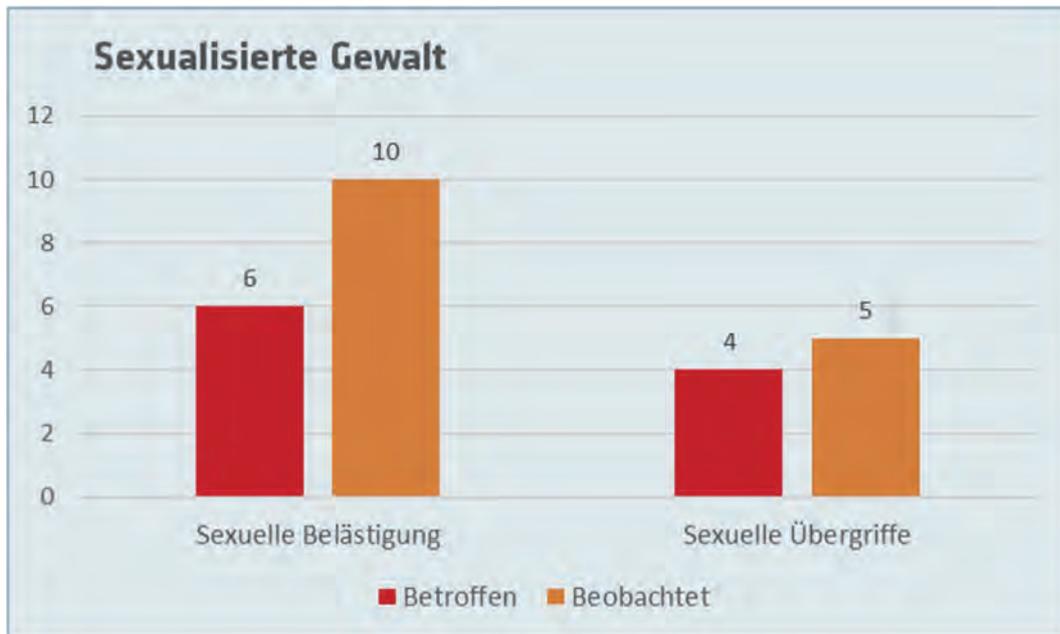


Abbildung 7: Sexualisierte Gewalt am Arbeitsplatz⁴⁴

⁴⁴ Eigene Darstellung, Datengrundlage: Österreichischer Arbeitsklima Index (2019/2020), Sonderauswertung.

4. Methode der qualitativen Studie

Die qualitative Studie ist der Hauptteil des Projekts zum Thema Gewalt am Arbeitsplatz und wird methodisch von den quantitativen Teilen des Projekts ergänzt. Als Ausgangspunkt diente eine Literaturrecherche, in der vor allem internationale, europäische Studien analysiert wurden. Um die Ergebnisse des Arbeitsklima Index und der ISW-Betriebsrätebefragung zu vertiefen und ein profundes Verständnis über Gewalt am Arbeitsplatz zu erlangen, wurden Interviews mit Experten/-innen geführt.

Bei der Auswahl der Interviewpartner/-innen wurde angestrebt, sowohl Personen heranzuziehen, die sich in ihrer beruflichen Expertise primär mit den Themen Konflikte und Gewalt auseinandersetzen, als auch jene Personen, die in der Praxis in unterschiedlichen Branchen mit diesen Themen konfrontiert sind und aus diesem Grund Erfahrungen und Wissen zu diesem Thema aufweisen. In diesem Zusammenhang wurde darauf geachtet, dass die Interviewpartner/-innen aus unterschiedlichen Bereichen und Branchen stammen. Somit konnte gewährleistet werden, nicht nur jene Bereiche zu beleuchten, die häufig im Kontext mit Gewalt am Arbeitsplatz genannt werden, sondern ein umfangreiches Bild im Querschnitt über sämtliche Branchen hinweg zu erreichen.

Folgende 43 Interviewpartner/-innen wurden in vier Vorgesprächen und 22 (teil-) standardisierten Interviews befragt. 18 Gespräche wurden mit jeweils einem/-r Interviewpartner/-in geführt. Zwei der Gespräche stellten Doppelinterviews mit jeweils zwei Interviewpartner/-innen dar. Weitere zwei Interviews waren Gruppeninterviews mit Teams aus dem Bereich der Rechtsberatung, wobei einmal acht und einmal neun Interviewpartner/-innen teilgenommen haben.

Vorgespräche

- 1 Jurist und Konflikt- und Mobbingexperte
- 2 Interessenvertreter/-innen der Arbeitnehmer/-innen
- 1 Arbeits- und Organisationspsychologe
- 2 Experten/-innen zum Thema physische Gewalt

Interviews

- 6 Betriebsratsvorsitzende (BRV) oder Personalvertreter/-innen
- 18 Rechtsberater/-innen
- 5 Experten/-innen zum Thema Konflikte und Mobbing
- 1 Expertin zum Thema physische Gewalt

- 4 Führungskräfte
- 2 Interessenvertreter/-innen der Arbeitgeber
- 2 Interessenvertreter/-innen der Arbeitnehmer/-innen

Die Erhebung der Daten erfolgte anhand teilstandardisierter Leitfadeninterviews. Dadurch konnte einerseits gewährleistet werden, dass alle für die Erhebung wichtigen Themen angesprochen und andererseits eine möglichst große Offenheit in den Antworten ermöglicht werden.⁴⁵ Der Leitfaden enthält Fragen und Erzählaufforderungen zu den Themen:

- Fragen zur Häufigkeit, Charakteristik und unterschiedlichen Arten von Gewaltvorfällen
- Ursachen von Gewalt am Arbeitsplatz
- Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz
- Handlungsmöglichkeiten bei Gewaltvorfällen

Die Interviews wurden nach Absprache mit den Interviewpartnern/-innen auf Tonband dokumentiert und in weiterer Folge anonymisiert transkribiert. Im Bericht werden die Einzel-, und Doppelinterviews unter „P“ wie Personen und die Teaminterviews unter „T“ wie Teams angeführt. „Z“ wie Zeile führt die jeweilige Belegstelle im Transkript an. Bei einem Interview war die Aufzeichnung nicht möglich, bei diesem wurde ein Protokoll angefertigt, und dieses Protokoll anstelle des Transkriptes verwendet.

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008). Es wurde dabei die Interpretationstechnik der Zusammenfassung angewendet, also das Textmaterial zuerst auf die wesentlichen Inhalte reduziert und daran anschließend in Kategorien zusammengefasst.⁴⁶ Auf Basis einer vorangegangenen Literaturanalyse und der geführten Vorgespräche wurde eine deduktive erste Kategorienbildung vorgenommen. Im Laufe der Auswertung erfolgte eine Ergänzung um direkt aus dem Material abgeleitete, induktiv gebildete Kategorien. Diese Ergebniskategorien spiegeln sich in den Unterkapiteln im Kapitel 5 Ergebnisse der qualitativen Studie wider.

⁴⁵ Helfferich (2014), S. 566.

⁴⁶ Mayring/Fenzl (2014), S. 547.

5. Ergebnisse der qualitativen Studie

5.1. Arten und Häufigkeiten von Gewalt am Arbeitsplatz

Im Kapitel **5.1. Arten und Häufigkeiten von Gewalt am Arbeitsplatz** wird das Auftreten von Gewalt am Arbeitsplatz hinsichtlich verschiedener Aspekte beleuchtet: Im Unterkapitel **5.1.1. Arten von Gewalt am Arbeitsplatz** werden systematische Gemeinsamkeiten von Konflikten, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz ermittelt. Beispielsweise wird die Frage gestellt, inwieweit die Branche oder das Geschlecht der Beschäftigten einen Einfluss auf die Betroffenheit von Gewalt am Arbeitsplatz nimmt. Im Unterkapitel **5.1.2. Häufigkeit und Betroffenheit von Gewalt am Arbeitsplatz** werden die verschiedenen Formen von Gewalt am Arbeitsplatz gegenübergestellt, verglichen und auch voneinander abgegrenzt. Auch Veränderungen im Zeitverlauf werden in diesem Unterkapitel diskutiert.

5.1.1. Arten von Gewalt am Arbeitsplatz

Eine generelle Unterscheidung von Gewalt am Arbeitsplatz wird von allen Interviewpartner/-innen geteilt: Einerseits werden Konflikte und Gewalt innerhalb des Unternehmens diskutiert, wie beispielsweise Mobbing durch Kollegen/-innen. Auf der anderen Seite stehen aggressionsbehaftete Situationen, Konflikte und Gewalt die von unternehmensfremden Personen, also Kunden/-innen, Klienten/-innen, Patienten/-innen und deren Angehörigen, Lieferanten/-innen oder Geschäftspartner/-innen ausgehen.

Abgrenzung von Konflikten und Mobbing

Konflikte am Arbeitsplatz können generell je nach Schwere und Fortschritt in unterschiedliche Konfliktstufen eingeteilt werden.⁴⁷ Nicht jede Art von Konflikten ist dabei als negativ zu sehen. Konflikte können durchaus gewinnbringend für die Arbeit sein, wenn sie offen ausgetragen und gemeinsam bearbeitet werden. Festzuhalten ist, dass nicht jeder verfahrenere Konflikt, jede unbegründete Kritik oder jedes Fehlverhalten am Arbeitsplatz als Mobbing einzustufen ist.⁴⁸

Es ist nicht gleich alles Mobbing, Mobbing ist das allerletzte, da geht es um die Zerstörung, um den Ausschluss von Personen oder von einer Person ja, und alles was irgendwie dazwischen passiert oder davor passiert, also Konfliktsituationen die gibt es immer und überall und die sind auch wahrscheinlich ganz normal und vielleicht sogar befruchtend, wenn man sie richtig löst und bearbeitet (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 196).

⁴⁷ siehe 2.2.2. Verlauf von Konflikten am Arbeitsplatz.

⁴⁸ siehe 2.1.2. Definition: Mobbing.

Wobei im Grunde genommen ein Konflikt ja nichts Schlechtes ist. Ein Konflikt kann ja auch bereinigend sein. Weil wenn ich einen Konflikt nach Schema abarbeite, wie ein Konflikt abgearbeitet gehört, dann kommt am Ende dieses Konflikts was Gutes heraus normalerweise. Aber wir haben sehr viele so unterschwellige Konflikte, die dahinschwelen, die nicht wirklich aufbrechen, wo man sagt, jetzt haben wir einen Konflikt und jetzt arbeiten wir daran, sondern die schwelen da unten dahin lang, lang, lang, lang und erst dann, wenn du wirklich, auch ich als Personalvertreter dann dazukomme teilweise, dann sind wir aber schon, wo schon alles brennt (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 409).

Einige Interviewpartner/-innen weisen darauf hin, dass der Begriff Mobbing inflationär eingesetzt wird. Häufig werden Konflikte und einzelne unangebrachte Verhaltensweisen fälschlicherweise unter dem Begriff Mobbing subsumiert. Entsteht dadurch eine Bagatellisierung des Mobbingbegriffes, hat dies negative Auswirkungen auf das Verständnis darüber, wie schwerwiegend tatsächliche Mobbing-situationen sind und wie wichtig es ist, diese ernst zu nehmen.

Es ist halt, ich würde mir wünschen, dass man nicht immer gleich von Mobbing spricht, weil man (...) den Betroffenen eigentlich unrecht tut und eigentlich gar nicht hilft dabei, weil die, die wirklich betroffen sind, die nimmt man dann auch nicht mehr ernst, sondern es werden dann alle über einen Kamm geschoren (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 201).

Es kommen natürlich auch viele Leute zu uns, und sagen ‚ich bin gemobbt worden‘, derweil hat er einfach nur einen unfreundlichen Chef. Wenn der in der Früh nicht grüßt ist es zwar ein sehr schlechtes Benehmen aber ein nicht klagbares und auch aus meiner Sicht nicht kein Mobbingverhalten. Natürlich führen diese Dinge dazu, dass praktisch jeder schon gemobbt wird, weil es auch keine gesetzliche Definition gibt. Es führt dazu das Menschen, die wirklich systematisch psychisch gemobbt und dann noch körperlich fertiggemacht werden, nicht in dem Ausmaß ernstgenommen werden, weil Mobbing sehr inflationär ist (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 391).

Die Leute die behaupten sie sind gemobbt obwohl sie es tatsächlich nicht sind, schaden natürlich am massivsten denjenigen die es wirklich sind. Das möchte ich noch einmal betonen (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 430).

Die Abgrenzung zwischen sehr verfahrenen Konflikten und Mobbing ist nicht nur für die betroffenen Personen schwierig. Auch eine Konfliktpertin und eine Rechtsexpertin sehen diese Abgrenzung gleichermaßen als schwierig und teilweise verschwimmend. Zum Teil wird dies auch damit begründet, dass die gesetzliche Definition von Mobbing unklar ist.

Also wenn eine Konfliktsituation besteht, dass man das sofort als Mobbing sieht. Also dieser Graubereich... [!: Also, dass das so betitelt wird?] Ja, genau. Diesen Grenzbereich festzustellen,

ob noch eine Konfliktsituation vorliegt, oder ob es sich schon um Mobbing handelt, ist schwer (T2, Team Rechtsberatung, Z. 63).

Das ist immer ganz schwierig zum einen und aber auch ganz wichtig drauf zu schauen um welche Handlungen geht es hier tatsächlich. Also ist es tatsächlich Mobbing, ist es wirklich ein bewusst schikanöses Verhalten, das an den Tag gelegt wird oder fassen es vielleicht manche jetzt gerade selbst so auf ohne dass die andere Seite das auch irgendwo tatsächlich so beabsichtigt (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 118).

Ein Experte im Bereich der professionellen Konfliktlösung beschreibt die unterschiedlichen Phasen eines Konfliktes. Die ersten Phasen zeichnen sich dadurch aus, dass dem Konflikt ein Sachkonflikt zu Grunde liegt, der sich durch offene Aufarbeitung und rechtzeitiges Eingreifen bearbeiten lässt.

Es gibt ja diese neun Eskalationsstufen von Glasl. (...) Und es kann sein, dass der auf der ersten Stufe ist und es haben sich Dinge verhärtet, Positionen haben sich verhärtet oder die zweite Stufe, es gibt Debatten, es gibt Streitgespräche oder spätestens auf der dritten Eskalationsstufe, wo vollendete Tatsachen geschaffen werden, wenn man das Gefühl hat, das Reden hilft nichts mehr, jetzt muss ich einmal was tun, spätestens da müsste es eine Führungskraft merken (P6, Mediator, Z. 292).

Derselbe Experte erklärt weiter, dass in einer fortschreitenden Phase eines Konfliktes, in der - wie oben beschrieben - die Fronten bereits verhärtet sind, häufig Zuschreibungen und Gruppenbildungen passieren.

Aber, wenn es zu stark eskaliert ist, also wenn ich dort merke, es sind schon vollendete Tatsachen gesetzt worden, es gibt schon Gruppenbildungen, es gibt schon fixe Zuschreibungen, wo man Kollegen, Kolleginnen in einem bestimmten Rollenbild hat und in dem sieht, es ist schon ganz schwer, dort noch neutral zu bleiben, weil es schon so polarisiert ist, die Geschichte, dann ist der Zeitpunkt da, wo man sagt, jetzt brauche ich selbst nicht mehr Herumdoktern, jetzt braucht es Mediation (P6, Mediator, Z. 474).

Befragte Experten/-innen, die sich intensiv mit dem Thema Mobbing und Konflikte befassen, erklären, dass Mobbingdynamiken aus ungelösten, unterschwellig vorangeschrittenen Konflikten heraus entstehen.

Für mich ist Mobbing einfach ein Konflikt, der ausartet (P3, Supervisorin, Z. 538).

In den meisten Fällen würde ich sagen waren es Konfliktfälle, die, wenn man sie nicht bearbeitet irgendwann zu Mobbingfällen ausarten können, sich entwickeln können (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 18).

Eine Führungskraft hält fest, dass die Dynamik bei Mobbing eine gänzlich andere ist, als bei einem offen ausgetragenen Konflikt. Unterschwellige Handlungen, Nicht-Kommunikation und dadurch auftretende psychische Gewalt kennzeichnen diese. Auch die bewusste Schikane betroffener Personen ist ein wesentlicher Aspekt von Mobbing.

Mobben ist komplett etwas anderes, ich glaube Mobbing muss man sehr ernst nehmen, weil beim Mobbing passiert sehr vieles im Versteckten und da wird oft nicht ehrlich miteinander umgegangen (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z.435).

Und ich finde das Konflikte etwas völlig Normales sind, nicht nur in der Arbeitswelt, sondern generell im Leben und Konflikte sogar positive Auswirkungen haben können und Mobbing ist das absolute Gegenteil aus meiner Sicht. Da geht es um Zerstörungen um das bewusste Drangsalieren und Ausschließen (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 230).

Beispiele für Mobbinghandlungen, die meist sehr subtil ablaufen, aber dennoch ein hohes Maß an psychischer Gewalt implizieren, sind die Isolation der betreffenden Person oder das Delegieren entwürdigender Aufgaben.

Das sind, glaube ich, so typische Mobbingstrategien, dass man jemanden isoliert, dass man jemandem einfach ganz entwürdigende Aufgaben gibt, nämlich welche, die vielleicht subtil gar nicht so blöd aussehen, aber gar keinen Sinn haben (...) (P3, Supervisorin, Z.130).

Vor allem diese unterschwellige Art von Mobbing tritt vermehrt auf. Dabei werden beispielsweise Personen ausgegrenzt, mit Blicken herabgewürdigt. Dies trifft nicht nur Kollegen, sondern auch Vorgesetzte (T2, Team Rechtsberatung, Z. 20).

Was diese Mobbinghandlungen häufig in negativem Sinn auszeichnet, ist dass diese sehr subtil und für außenstehende Personen oft kaum sichtbar ablaufen. Dennoch üben die betreibenden Personen über diese Handlungen ein hohes Maß an psychischer Gewalt auf die betroffenen Personen aus.

Psychische und verbale Gewalt

Neben Mobbing als bekannte Form von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz, gibt es weitere Formen von psychischer Gewalt⁴⁹ denen Arbeitnehmer/-innen ausgesetzt sein können. In einem Interview mit einem Rechtsberater wird beispielsweise die Ausübung psychischer Gewalt durch das Aufbauen von Druck gegenüber gewissen Mitarbeiter/-innen diskutiert.

Das ist schon oft ein Thema, nicht körperlich und auch nicht verbal, sondern das unterbewusste Druck aufbauen, das ist nicht [Anm.: tätliche] Gewalt, aber dass ich von Arbeitgeberseite (...) zu einer Auflösung dränge, (...) aber weniger jetzt wirklich [Anm.: tätliche] Gewalt, sondern mehr Druck aufbauen psychisch (T1, Team Rechtsberatung, Z.139).

Nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch von Seiten der Kunden/-innen, Patienten/-innen oder deren Angehörigen kann Druck ausgehen, der sich in psychischer Gewalt gegenüber den Beschäftigten äußert. In diesem Zusammenhang wurde von den Interviewpartner/-innen das Thema Beschwerden und Bewertungen in allen Interviews mit Personen aus Bereichen mit Kundenkontakt thematisiert.

Also mit Gewalt haben wir natürlich viel zu tun auf einer psychologischen Ebene natürlich auch, (...), wenn irgendwelche Beschwerdeführer anrufen bei uns und uns drohen, dass sie uns anzeigen werden oder was auch immer also das ist eigentlich unser Alltag, das ist manchmal auch schwierig (P7, Geschäftsführer Sicherheitsfirma, Z. 289).

Ich persönlich finde, das war die ärgste Gewalt, die ein Kunde dem Mitarbeiter antun kann, dass er das Geschäft vor dem Mitarbeiter so schlecht redet. Oder dir die Ware vor die Füße haut und sagt: „Behaltet euch den Scheißdreck.“ Nur weil er das jetzt nicht gekriegt hat, was er sich gerade eingeildet hat (P18, BRV Handel, 359).

Eine besondere Form von Beschwerden sind Online-Bewertungen auf der betriebseigenen Homepage oder speziellen Plattformen, die sich auf Bewertungen von Betrieben spezialisieren. Vor allem im Bereich der Gastronomie und des Tourismus gibt es zahlreiche Plattformen, auf denen Kunden/-innen ihre Erfahrungen veröffentlichen können. Diese meist anonymen Online-Bewertungen beziehungsweise -Beschwerden werden als eine neue und besonders belastende Form psychischer Gewalt angeführt, die sich in den digitalen Raum verlagert. Die Besonderheit wird darin gesehen, dass ein unter Druck setzen der Beschäftigten über diese Plattformen möglich ist, ohne dass Behauptungen nachprüfbar sind oder Beschäftigte die Möglichkeit einer Stellungnahme haben.

⁴⁹ siehe 3.1. Verbale und psychische Gewalt.

Die Einfachheit und die Möglichkeit der anonymisierten Beschwerde, die letztlich auch eine Form der Gewalt darstellt, nämlich der verbalen Gewalt, einfach aufgrund von nicht nachprüf-baren Behauptungen, wo ich sage, du hast schlecht gearbeitet oder das hat mir nicht gepasst oder du warst frech oder Gott weiß was. (...) Und daher glaube ich sogar, dass sozusagen die mündlichen Beschwerdefälle abnehmen, weil sich ja viele dieser Konfrontation gar nicht aus-setzen wollen, dann lieber heimgehen aber dann schreiben. (...) diese Kundenbefragung. (...) dann können sie da zuerst das Geschäft bewerten aber (...) dann auch noch persönliche Be-merkungen eingeben können (...) Ich habe die Texte gesehen, es ist teilweise nicht mehr in die Märkte geschickt worden, was da draufgestanden ist (P17, BRV Handel, Z.224).

Neben psychischem Druck und passiv-aggressiven Verhaltensweisen, denen Beschäftigte ausgesetzt sein können, werden auch offensichtlich aggressives Verhalten und verbale An-griffe, wie Beschimpfungen oder Drohungen erlebt. Insbesondere in Bereichen mit Kunden-kontakt berichten die Interviewpartner/-innen von diesen Erfahrungen.

Da haben wir Leute gehabt, die haben gesagt: „Wenn mein Kind keinen Platz bekommt, hau ich mich da beim Balkon hinunter.“ Also auch mit Drohungen, auch mit Selbstmorddrohungen (...) (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 40).

Einerseits sehr häufig im verbalen Bereich. Also verbale Gewalt ist ein Thema, tagtäglich. (...) Geht über Beschimpfungen, ganz bewusste verbale Attacken. Geht über... [! : Bewusst?] Ja, auch, auch bewusste verbale Attacken, also wo man wirklich beschimpft wird (P20, Bereichs-leitung Sozialbereich, Z. 146).

Verbale Gewalt im Sinne rassistischer oder diskriminierender Äußerungen⁵⁰ wird von den In-terviewpartner/-innen ebenfalls als häufig beschrieben. Von Diskriminierung spricht man, wenn eine Person aufgrund ihres Geschlechts, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihres Alters oder ihrer sexuellen Orientierung schlechter behandelt wird.

(...) wisst ihr wie oft wir das haben, dass die Kundschaft sagt: „Von der Ausländerin lasse ich mich nicht bedienen. Die kann nicht mal gescheit Deutsch.“ (P18, BRV Handel, Z. 441).

Physische Gewalt

Physische Gewalt kann von unerwünschten Berührungen über Anrempeln, Spucken, Kratzen, Beißen, Schlägen oder Tritten, bis hin zur gewaltsamen Einwirkung mit Gegenständen auf betroffene Personen reichen. Diesbezügliche Erfahrungen werden vor allem aus den

⁵⁰ siehe 5.2.2. Gesellschaftliche und persönliche Faktoren.

Bereichen des öffentlichen Verkehrs, aus dem Gesundheits- und Sozialbereich sowie aus dem Handel geschildert.

Da geht es los mit bespucken... und das einfachste, das ist einmal das Beschimpfen. (...) dann geht es weiter (...) oder hinschlagen oder was sehr oft vorkommt ist anspucken (P8, BRV Personenverkehr, Z.13).

Das kennen wir vor allem aus dem [Anm.: Gesundheits- und Sozial-]Bereich schon seit langer Zeit. Dass sie dich ausziehen, anspucken, kratzen, warum auch immer (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 59).

(...) es sind sogar schon mal Regenschirme einer Verkäuferin nachgeschmissen worden und lauter so Sachen, weil der Kunde nicht das gekriegt hat, was er gewollt hat (P18, BRV Handel, 526).

In Ausnahmefällen, wie bei Überfällen zum Beispiel im Bankwesen, im Handel oder bei Tankstellen, reichen physische Übergriffe von Kunden/-innen gegenüber Beschäftigten bis zur Bedrohung mit Waffen.

(...) bis hin zu Überfall mit Bedrohung oder Waffen wie Messern, zum Glück sind das wirklich nur Ausnahmefälle, aber es sind immer wieder mal Banden unterwegs, die sich auf Dürfte spezialisieren (P15, Personalentwicklerin Handel, Z. 37).

Auch Sachbeschädigungen stellen eine Form von tätlicher Gewalt dar. Diese Sachbeschädigungen können das berufliche Umfeld der Beschäftigten ebenso betreffen wie ihren Privatbereich. In manchen Fällen ist die Familie der Betroffenen ebenso mit Gewalthandlungen konfrontiert.

(...) aber wenn es mal in den Privatbereich geht und dann auch die Familie betroffen ist, dann ist schon... (...) also das greift dann auch oft in das Private über oder Sachbeschädigungen am Auto und diese Sachen (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 384).

Wie bei psychischer und verbaler Gewalt, geht auch physische Gewalt gegenüber Beschäftigten nicht ausschließlich von externen Personen aus. Tätliche Übergriffe kommen auch innerhalb von Unternehmen vor. Neben eskalierenden Situationen werden physische Übergriffe auch bewusst verübt, um Macht zu demonstrieren. Hierzu berichten zwei Rechtsberater/-innen.

Ich habe schon wieder konkret einen Fall gehabt; da wurde eine Kellnerin vom Chef angeschrien und so fest am Arm gepackt, dass sie sogar blaue Flecken davontrug, sie ist dann auch zum Arzt gegangen (T2, Team Rechtsberatung, Z. 51).

Ab und zu schnappen sie [Anm.: Arbeitgeber] die Hand und führen sie zum Unterschreiben [Anm.: einer vom Arbeitgeber vorbereiteten Arbeitnehmerkündigung]. So wird es geschildert (T1, Team Rechtsberatung, Z. 144).

Sexualisierte Gewalt

Sexualisierte Gewalt umfasst sexuelle Handlungen, die den Betroffenen aufgezwungen werden. Diese Belästigungen stellen Gewaltakte dar, in denen es vordergründig nicht um die sexuelle Befriedigung, sondern um die Demonstration von Macht geht. Die Handlungen können von Blicken über Äußerungen, unerwünschten Berührungen bis hin zu Vergewaltigungen reichen. Eine Interessenvertreterin schildert dazu die Erfahrungen des Pflegepersonals im Gesundheits- und Sozialbereich. In einem Gruppeninterview mit einem Rechtsberatungsteam wird das Thema Machtdemonstration mittels sexualisierter Gewalt diskutiert. In diesen Interviews wird deutlich, dass sexualisierte Gewalt von Patienten/-innen beziehungsweise Kunden/-innen ebenso wie von unternehmensinternen Personen ausgehen kann.

(...) was durchaus immer wieder Thema ist, sind sexuelle Übergriffe in jeglicher Dimension. Also vom wirklich klassischen körperlichen Übergriff, bis zu Nötigung, bis zu Äußerungen, bis zu Berührungen, bis zu verbalen Ansagen. Da haben wir ganz, ganz häufig wieder das hierarchische Gefälle drinnen (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 46).

Also das der Chef sexuelle [Anm.: sexualisierte] Gewalt durch Erniedrigen oder durch geschlechterspezifische Handlungen ausübt (T2, Rechtsberatungsteam, 88).

Da wurden beispielsweise der Beginn oder Bestand eines Dienstverhältnisses gegen sexuelle Leistung in Aussicht gestellt. Und im zweiten Fall ist es darum gegangen, dass das Dienstverhältnis nur bei sexueller Gegenleistung aufrecht bleibt (T2, Rechtsberatungsteam, 224).

In bestimmten Branchen wie im oben angeführten Gesundheits- und Sozialbereich, in der Gastronomie oder im Bereich Kosmetik und Wellness wird häufiger von sexueller Belästigung durch Kunden/-innen berichtet. Hier lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Tätigkeit und der Häufigkeit sexualisierter Gewalt vermuten.⁵¹

⁵¹ siehe 5.2.1. Herausfordernde Umstände und Tätigkeiten.

Fazit

Gewalt am Arbeitsplatz ist ein komplexes Phänomen, welches vor allem durch eine Bandbreite unterschiedlicher Formen von Gewalt und die zum Teil schwierige Abgrenzung des Gewaltbegriffs gekennzeichnet ist. Beispielsweise stellt die Abgrenzung zwischen Mobbing und Konflikten beziehungsweise der Übergang der unterschiedlichen Konfliktstufen eine solche Schwierigkeit dar.

5.1.2. Häufigkeit und Betroffenheit von Gewalt am Arbeitsplatz

Häufigkeit und Entwicklungen

Die Interviewpartner/-innen haben unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich der Häufigkeit von Konflikten, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz. Eine Supervisorin beobachtet, dass das Thema Gewalt an Bedeutung zunimmt, und vor allem, dass auch Unternehmen und Mitarbeiter/-innen verstärkt den Umgang mit Gewalt durch Kunden/-innen thematisieren.

Ich glaube, dass das total ein Thema ist. Also das wird, glaube ich, auch immer mehr. Das, was die Leute erzählen, wie Kunden, also gerade die, die in einem ganz offenen Bereich arbeiten, wo jeder sozusagen kommen kann und Beratung, also wo so Anlaufstellen sind. Ich glaube, das ist wirklich ganz ein großes Thema geworden so in den letzten zehn, 20 Jahren, zehn, 15 Jahren vielleicht, dass wirklich die Mitarbeiterinnen und die Organisationen eigentlich sich wappnen „Was tun wir, wenn...“ (P3, Supervisorin, Z. 603).

Von fast allen Interviewpartner/-innen aus Bereichen mit Kontakt zu betriebsfremden Personen wird dieser Trend bestätigt. Sowohl im Handel, im öffentlichen Bereich, wie beispielsweise dem öffentlichen Verkehr, als auch im Gesundheits- und Sozialbereich, berichten die Interviewpartner/-innen von vermehrt auftretenden schwierigen Situationen beziehungsweise einer steigenden Anzahl an Gewaltvorfällen in Bereichen mit Kundenkontakt und Patientenkontakt.

Beschimpfungen und Grenzen überschreiten ist öfter, das wurde uns von vielen Seiten rückgemeldet, die Kunden/-innen – so gern wir sie haben – sind unangenehmer, aufdringlicher geworden (P15, Leitung Personalentwicklung, Z. 49).

Also hauptsächlich geht es um verbale Gewalt, um wirkliche Beleidigungen aber es kommt auch mit Tätlichkeit vor. Und es wird halt immer ärger. Es nimmt zu. Es war, ich bin seit sechs Jahren für ganz Österreich zuständig, es war am Anfang nicht wirklich oft ein Thema (P17, BRV Handel, Z. 45).

Wir haben im Verkehrsbereich die Erfahrung, das zunehmend immer mehr Übergriffe auf Zugbegleiter, Personenkassiere, Schwarzkappler, Schaffner, Kontrolleure verübt werden (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 32).

Mehr geworden ist es insofern, weil Menschen zum Beispiel mit Demenz vermehrt in diesen Systemen aufschlagen, weil wir einfach aufgrund der demografischen Entwicklung viel mehr Menschen haben, die dement sind, die halt im Krankenhaus sind, die im Heim sind, die in der mobilen Pflege und Betreuung sind (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 69).

Auch im Zusammenhang mit betriebsinternen Formen von Gewalt, wie beispielsweise Mobbing wird ein Anstieg wahrgenommen. Eine Interviewpartnerin aus der juristischen Beratung stellt einen Anstieg an Anfragen zum Thema Mobbing innerhalb der letzten Jahre fest.

Das Thema Mobbing ist auch in den letzten Jahren, im Vergleich zu den Anfangsjahren in meiner Zeit in der Beratung, immer häufiger geworden (T2, Team Rechtsberatung, Z. 14).

Steigende Zahlen, sowohl bei interner als auch externer Gewalt, könnten allerdings auch darauf zurückzuführen sein, dass das Thema Gewalt am Arbeitsplatz mehr beachtet und bearbeitet wird. Bei externer Gewalt steigen, auch wenn die tatsächlichen Übergriffe mitunter nicht gestiegen sind, die Fälle, die bearbeitet, gemeldet und somit sichtbar werden. Auch bei interner Gewalt, wie Konflikten und Mobbing, führen steigende Sensibilität und bekanntere Begrifflichkeiten dazu, dass Betroffene eher benennen können, was ihnen passiert, ohne dass sich die Häufigkeit über die letzten Jahre geändert haben muss.

Das hat es eigentlich eh schon immer überall auch gegeben, jetzt hat man eben die Begrifflichkeit dafür, womit man es auch genauer benennen kann was passiert (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 307).

Es ist insofern gestiegen, weil wir seit einigen Jahren angefangen haben, uns aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Übergriffe, verbal oder körperlich, gibt's im Sozialbereich, seit es den Bereich gibt. Das gehört zum täglichen Geschäft mit dazu (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 204).

Genderspezifische Betroffenheit

Das Geschlecht spielt für viele Interviewpartner/-innen bei der Betroffenheit von Gewalt am Arbeitsplatz eine wesentliche Rolle. Es wird beobachtet, dass Frauen eher von psychischer Gewalt wie Mobbing und sexualisierter Gewalt betroffen sind, wohingegen Männer eher von tätlicher Gewalt betroffen sind.

Das dürfte statistisch auch so sein, dass eher Frauen von Mobbing betroffen sind. Ich habe auch manchmal mit Männergewalt zu tun, hierbei vor allem im Arbeiterbereich. Da schlagen sich halt die Kollegen gegenseitig und damit ist aber der Konflikt erledigt (T2, Team Rechtsberatung, Z. 277).

Ich habe schon jetzt ein paar Mal gehabt, dass vor allem so im Krankenhaus-/ Pflegebereich immer wieder Frauen überwiegend kommen die davon berichten, dass eben Übergriffe stattgefunden haben in Umkleieräumen ja auch von Arbeitskollegen aber auch höher gestellten Personen ja sprich Vorgesetzten ja (T1, Team Rechtsberatung, Z. 35).

Und die Erfahrung haben wir gemacht je kleiner und weiblich der Verkäufer ist, umso mehr wird draufgedrückt. Ein großer, männlicher Verkäufer, der wird weit weniger so attackiert als kleine, zierliche Damen (P18, BRV Handel, Z. 518).

Dem gegenüber steht die Einschätzung eines Betriebsratsvorsitzenden aus der Bankenbranche, der davon ausgeht, dass alle Geschlechter gleichermaßen von Mobbing betroffen sind.

Mobbing kommt vor, in allen Richtungen also ich meine jetzt gendermäßig gesehen (P11, BRV Bankwesen, Z. 94).

Fazit

Die Mehrheit der Interviewpartner/-innen nimmt eine steigende Tendenz von Gewalt am Arbeitsplatz wahr, welche auch mit einer vermehrten Aufmerksamkeit und Sensibilität gegenüber dem Thema zusammenhängen kann. Darüber hinaus spielt das Geschlecht bei der Betroffenheit von Gewalt eine Rolle.

5.2. Ursachen

Im Kapitel **5.2. Ursachen** werden mögliche Faktoren, die das Auftreten von Gewalt begünstigen oder sogar auslösen, beleuchtet. Dabei werden vier Dimensionen der Ursachen unterschieden. Im Unterkapitel **5.2.1. Herausfordernde Umstände und Tätigkeiten** werden Ursachen subsumiert, die sich auf räumliche Gegebenheiten oder das Ausführen spezieller Tätigkeiten beziehen und potenziell gefährlichen Situationen begünstigen. Das Unterkapitel **5.2.2. Gesellschaftliche und persönliche Faktoren** beschäftigt sich mit gesellschaftlichen Einflüssen auf das Vorkommen von Gewalt, wie beispielsweise Gewalt zwischen Generationen, Sexismus oder Rassismus. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel auch der Faktor Mensch diskutiert. Das Verhalten Einzelner aber auch das Verhalten von Gruppen oder Teams spielen in diesem Kapitel eine große Rolle. Im Unterkapitel **5.2.3. Organisationale Rahmenbedingungen** werden sämtliche Faktoren beleuchtet, die sich der Organisation zuschreiben lassen.

Dabei werden Arbeitsbedingungen, die Gewalt begünstigen näher betrachtet. Ebenso werden Aspekte wie die Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur und Veränderungsprozesse analysiert. Das Unterkapitel **5.2.4. Führung und Macht** beleuchtet die Rolle von Führung und Hierarchie im Zusammenhang mit Gewalt am Arbeitsplatz. Den Beitrag, den Führungskräfte bei der Entstehung als auch bei der Verhinderung von Gewalt haben, wird diskutiert.

Eine erste Annäherung auf die Frage, welche Ursachen Gewalt am Arbeitsplatz hat, liefert die Erkenntnis, dass von den etwa 300 erwähnten Interviewstellen, in denen über Ursachen gesprochen wurde etwa die Hälfte der genannten Ursachen sich auf **Organisationale Rahmenbedingungen** inklusive dem Thema **Führung und Macht** beziehen. Je ein Viertel der Interviewstellen lassen sich den Themen **Herausfordernde Umstände und Tätigkeiten** und **Gesellschaftliche und persönliche Faktoren** zuordnen. Die Mehrheit der Interviewpartner/-innen sieht vor allem die organisationalen Rahmenbedingungen als ursächlich von Gewalt am Arbeitsplatz.

5.2.1. Herausfordernde Umstände und Tätigkeiten

Einige Beschäftigte sind aufgrund ihrer beruflichen Realität einem höheren Risiko für Konflikte oder Gewalterfahrungen am Arbeitsplatz ausgesetzt. Die Ursache kann dabei in der am Arbeitsplatz auszuführenden Tätigkeit selbst oder aber am Setting, in dem die Tätigkeit auszuführen ist, liegen. Oft sind diese Begebenheiten eng mit der betreffenden Branche verknüpft.

Gewaltförderliche räumliche Umstände

Unübersichtliche räumliche Begebenheiten und dunkle Ecken werden von Beschäftigten mit Kunden- beziehungsweise Klientenkontakt als gewaltförderlich wahrgenommen. Von Interviewpartnern/-innen aus dem Bereich Handel werden als Beispiele schmale Gänge und hohe Regalreihen angeführt. Auch fehlende Rückzugsbereiche beziehungsweise fehlende räumliche Barrieren zwischen eigenen Arbeitsbereichen und den Kunden/-innen werden häufig genannt.

Begünstigen Gewalt: schmale, hohe Gänge, dunkle Filiale, weniger Mitarbeiterinnen vor Ort, Mitarbeiterin alleine in der Filiale noch bedrohlicher (...) (P15, Leitung Personalentwicklung, Z.58).

Auch beengte Räume oder Räumlichkeiten, in denen sich eine große Anzahl an Personen aufhält, werden von den Interviewpartner/-innen als konfliktförderlich identifiziert. Durch schlechte Luft, unangemessene Raumtemperatur oder einen erhöhten Lärmpegel wird dieser

Aspekt verstärkt. Beispielsweise führen im Bereich der Personenbeförderung überfüllte Züge zu einem steigenden Aggressionspotenzial unter den Fahrgästen.

Ich sag mal potenziell bedeutet ein überfüllter Zug, ein heißer Zug. Geschichten wie [Anm.: Name eines Musikfestivals], ein komplett voller Zug mit sehr vielen Menschen, die ich sag mal, nicht wenig Alkohol getrunken haben. (...) Aber so Großveranstaltungen sind absolut begünstigende Faktoren für Übergriffe (...) (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z.160).

Natürlich, wenn Leute keinen Sitzplatz haben, überfüllte Züge, macht das auch aggressiv. Wenn Leute stehen müssen, vielleicht mit dem falschen Fuß aufgestanden sind und dann kommt ein Vertreter vom Unternehmen, der hat die Uniform an und dann wird einmal Dampf abgelassen auf den (P8, BRV Personenverkehr, Z. 186).

Auf das Konfliktpotenzial innerhalb einer Belegschaft hat das Verhältnis der Raumgröße zur Personenanzahl ebenfalls Einfluss. Eine Rechtsberaterin führt Großraumbüros und beengte Arbeitsplätze in der Produktion, unter anderem bei der Fließbandarbeit als Beispiele an.

Mobbingfälle oder zwei so grenzwertige Fälle, die waren in Großraumbüros, also das (...) viele Menschen durcheinander sitzen und da ja mit Geräuschverursachern, Radio laut aufdrehen und die eine Frau sitzt da und fünf Kollegen tuscheln neben ihr und ja. Also das ist, habe ich mir gedacht, könnte ich mir auch vorstellen, dass das belastend ist (T1, Team Rechtsberatung, Z.422).

Einzelarbeitsplätze haben hingegen das Potenzial, Personen gegenüber den Kollegen/-innen zu isolieren und somit beispielsweise Mobbingtendenzen zu verstärken. Auch die Sicherheit von Personen an Einzelarbeitsplätzen mit Kundenkontakt wurde von den Interviewpartner/-innen mehrmals angesprochen.

Gewaltförderliche Tätigkeitsbereiche

Ein erhöhtes Potenzial, von Gewalt und aggressiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz betroffen zu sein, kann auch der Tätigkeit in besonders exponierten Bereichen zugeschrieben werden. Zu diesen Bereichen zählen beispielsweise Beschäftigte die in der Sicherheitsbranche tätig sind oder Kontrolltätigkeiten durchführen, Beschäftigte die in der Nacht arbeiten oder mit Personen unter Alkoholeinfluss in Kontakt kommen oder Beschäftigte die mit Personen in Ausnahmezuständen oder mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen arbeiten. Auch der Umgang mit beziehungsweise die Aufbewahrung von (Bar-)Geld stellt ein Risiko für die Beschäftigten dar.

(...) natürlich Angestellte in Banken, Trafiken, Tankstellen, Wettbüros, ist genauso Gewalt am Arbeitsplatz, die natürlich auch Risikoberufe ausüben (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 8).

Hohes Potenzial, mit aggressiven Verhaltensweisen im eigenen Tätigkeitsbereich konfrontiert zu werden, haben jene Beschäftigten, die mit Kontrolltätigkeiten betraut sind. Mehrheitlich eskalieren Situationen in diesem Bereich bei der Kontrolle nicht vorhandener Tickets und damit verbundener Zahlung von Strafen. Im Bereich des Personenverkehrs stellt dies die häufigste Ursache für Gewalterfahrungen der Beschäftigten dar.

Der Klassiker ist: kein Ticket, da geht es um eine Ausweisleistung, meistens ist es dann so, dann hat der Mitarbeiter den Ausweis in der Hand, dann wird dem bewusst, dass es jetzt kostspielig wird. Dann reißt ihm der den Ausweis aus der Hand und dann geht es los, entweder er haut oder spuckt ihn an oder gibt ihm eine (...) Also meistens, zu 99,9 Prozent ist bei der Fahrkartenkontrolle (P8, BRV Personenverkehr, Z. 139).

Das Ausmaß der Aggression ist hier aber sehr, sehr hoch, also gerade beim Kontrollbereich haben wir alles schon gehabt (...) (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z.78).

In Bereichen, in denen Beschäftigte in ihrer Tätigkeit den Kunden/-innen mitunter Leistungen verwehren oder auf die Einhaltung von Vorgaben achten müssen, kommt es häufig zu aggressiven Verhaltensweisen und Zwischenfällen die von verbalen Beschimpfungen und Drohungen bis zu tätlicher Gewalt reichen.

Natürlich ein Anlassfall für Unverständnis bei den Kunden und für Aggressionen, wenn einer einfach kein Geld mehr am Konto hat oder schon überzogen ist und der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin gibt ihm nichts (P11, BRV Bankwesen, Z. 181).

Das sind die Hauptpunkte, also in der Verwaltung, auch im Bürgerservice, überall, sag ich mal, überall wo es ums Zahlen geht oder wo eine Leistung nicht so abgearbeitet wird, wie sie es sich vorstellen haben natürlich Konfliktpotenzial. (...) Da haben wir Leute gehabt, die haben gesagt: „Wenn mein Kind keinen Platz bekommt, hau ich mich da beim Balkon hinunter.“ Also auch mit Drohungen, auch mit Selbstmorddrohungen (...) (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 40).

Im Sommer Gastgartensperrstunde wirklich die Gäste zu bewegen, dass sie hineingehen. Der Gast versteht das nicht. Aber der Mitarbeiter muss eben den gesetzlichen Rahmen umsetzen. Oder jetzt das Thema Rauchen noch mal. Der Mitarbeiter muss drauf schauen, dass sich die Gäste nichts zu trinken mit nach draußen nehmen. Das versteht aber der Gast nicht. Und dann ist dadurch ein Konfliktpotential vorprogrammiert (P12, Spartenvertreter Gastronomie, Z. 198).

Eine besondere Wahrscheinlichkeit für Vorfälle von verbaler Gewalt und Aggression wird in Bereichen mit Kundenkontakt dort wahrgenommen, wo Beschwerden und Reklamationen entgegengenommen werden müssen. Diverse Beispiele werden von den Interviewpartner/-innen aus der Gastronomie- und Tourismusbranche und aus dem Handel geschildert, aber auch Beschäftigte in Callcentern werden immer wieder mit verbaler Gewalt konfrontiert.

Es ist immer wieder in Zusammenhang mit der Reklamation von einem Gast (P12, Spartenvertreter Gastronomie, Z. 257).

Das ist extrem psychisch belastend, wenn du den ganzen Tag nur beschimpft wirst, so im Motto: "Was sind denn das für Trotteln" oder "Wieso habt ihr keine Zugverbindung von dieser Stadt in diese Stadt". Da sind teilweise extrem untergriffige und hemmungslose Ausdrücke dabei (...) (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 61).

Von einigen Unternehmen werden Beschwerden als Ursache für Gewaltsituationen befeuert, in dem den Kunden/-innen beziehungsweise Gästen zukünftige Vorteile eingeräumt werden. Ein Beispiel aus der Praxis stellt das Ausstellen von Gutscheinen an Kunden dar, wenn diese unzufrieden mit Leistungen sind und sich beschweren. Die Androhung der Veröffentlichung einer Beschwerde, ist darüber hinaus ein Mittel, mit dem psychische Gewalt auf Beschäftigte sehr unmittelbar ausgeübt werden kann.

(...) weil wir wissen, es gibt einen Haufen Leute, die halt wirklich hineingehen und sagen: „Wenn du nicht so tust wie ich will, dann [Name einer Plattform]-Bewertung, dann [Name einer Plattform]-Bewertung, dann...“ Also das passiert und das kriegen wir von den Betrieben aber auch von deren Mitarbeitern tatsächlich so gespiegelt (P12, Spartenvertreter Gastronomie, Z. 31).

Eng verknüpft mit Gewaltsituationen ist das Thema Alkohol- beziehungsweise Substanzkonsum. Beschäftigte die in Bereichen tätig sind, in denen Alkohol konsumiert wird, sehen sich einer sinkenden Hemmschwelle konfrontiert. Aggressives Verhalten, verbale und physische Gewalt und sexuelle Übergriffe werden dadurch von den Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag immer wieder erlebt. Eine Betriebsratsvorsitzende aus dem Bereich Tourismus schildert Alkoholkonsum sogar als häufigste Ursache für Gewalterlebnisse der von ihr vertretenen Beschäftigten.

Natürlich das häufigste Thema und ich glaube das ist auch der Tourismus, ist das Thema Alkohol. Das ist das wo wir regelmäßig Erfahrung haben (P13, BRV Tourismus, Z. 148).

Ein erhöhtes Gewaltpotenzial wird auch in anderen Bereichen erlebt, in denen Beschäftigte in ihrer Tätigkeit Kontakt mit Personen unter Alkohol- beziehungsweise Drogeneinfluss haben.

Neben der Gastronomie- und Tourismusbranche berichten vor allem der Handel, der Gesundheitsbereich, die Sicherheitsbranche und Beschäftigte, die mit der Durchführung von Kontrolltätigkeiten betraut sind, über eine erhöhte Wahrscheinlichkeit von herausfordernden bis gewaltsamen Situationen, wenn ihr Gegenüber unter Alkoholeinfluss steht. Ein Sicherheitsexperte fasst seine Erfahrungen zusammen.

Vor allem Sachen die in der Nacht stattfinden und wo viel Alkohol im Spiel ist, weil da einfach auch die Hemmschwelle und die Reizschwelle sinkt und dann eskaliert das Ganze auch viel schneller und Sicherheitsorgane sind dann schnell einmal ein Feindbild (P7, Geschäftsführer Sicherheitsfirma, Z.48).

Ebenfalls von einer sinkenden Hemmschwelle und dadurch resultierenden vermehrten Übergriffen wird von Personen berichtet, die aufgrund ihrer Tätigkeit in sehr engem Körperkontakt mit Kunden/-innen arbeiten. Die unterschiedlichen Interviewpartner/-innen schildern vermehrte Übergriffe beispielsweise bei der Körperpflege der Patienten/-innen oder Klienten/-innen im Gesundheits- und Sozialbereich, gegenüber Masseurinnen/-innen und Saunameistern/-innen im Bereich Tourismus und im Bereich Kosmetik.

Was wir auch haben, wir haben die Masseurinnen oder auch im Saunabereich, dieser Nacktbereich, ein sensibler Bereich. (...) Und da natürlich ist man schon mit sexuellen Belästigungen konfrontiert (P13, BRV Tourismus, Z. 197).

Bei unseren Kosmetikstudios gibt es zum Teil intime Situationen mit den Kund/-innen, da ist sexuelle Belästigung ein Thema, gerade bei jungen Menschen, also bei Lehrlingen zum Beispiel aber das ist alles eher selten (P15, Leitung Personalentwicklung, Z. 40).

Besonders häufig wird von den Herausforderungen im Umgang mit Menschen in Bereichen, in denen man mit Menschen in bestimmten Ausnahmeständen arbeitet, berichtet. Vor allem im Gesundheits- und Sozialbereich spielt dies eine Rolle. Gewaltförderlichen Einfluss auf das Arbeiten im Gesundheits- und Sozialbereich können dabei auch die Krankheitsbilder der zu pflegenden beziehungsweise zu betreuenden Personen haben. Besonders häufig kommt es in Notaufnahmen, in Bereichen in denen mit Menschen mit Demenz oder in Bereichen in denen mit Menschen mit psychischen oder kognitiven Beeinträchtigungen gearbeitet wird, zu Gewaltvorfällen.

Jetzt haben wir im Gesundheits- oder im Sozialbereich, Chancengleichheitsbereich, (...) ja die Thematik, dass aufgrund mancher Grunderkrankungshauptdiagnosen Aggression, Gewalt per se schon mal ein Thema sein könnte. Das ist jetzt nicht neu. Das kennen wir, das kennen wir

vor allem aus dem Menschen mit Beeinträchtigungsbereich schon seit langer Zeit (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 55).

Da Gewalterfahrungen in diesem Tätigkeitsbereich eng mit den Grunderkrankungen der Patienten/-innen beziehungsweise Klienten/-innen verknüpft sind, wurden diese über einen langen Zeitraum hinweg tabuisiert und bagatellisiert, wie die Interviewpartner/-innen aus diesem Bereich durchgängig schildern. Ein Aufbruch dieses Tabus und dieser Bagatellisierung ist zunehmend festzustellen.

Das große Themenfeld der Demenz, das wir immer mehr in egal welcher Einrichtung vom Krankenhaus auch bis zur Mobilen erleben. (...) an Übergriffen, an Aussagen. Also die komplette Gewalt- und Aggressionspalette (...) findet man wieder. (...) Mit dem ganz, ganz großen Unterschied, dass man es sich [Anm.: im Gesundheits- und Sozialbereich] relativ lange gefallen lassen hat mit dem: „Der kann ja nichts dafür, der weiß ja nicht was er tut.“ (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 62).

Übergriffe, verbal oder körperlich, gibt's im Sozialbereich, seit es den Bereich gibt. Das gehört zum täglichen Geschäft mit dazu. Nur die letzten Jahrzehnte hat man das einfach stillschweigend toleriert. Ich bin auch noch so aufgewachsen, dass ich gesagt habe, das gehört zum Job dazu, wenn es dir nicht passt, dann such dir was anderes (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 205).

Einmal gekratzt werden, angespuckt werden, das gehört bei mir zum Berufsbild, einmal auf die Brust greifen, das halte ich schon aus.“ Was massiven Druck erzeugt auf manche Kollegen/-innen, für die das aber einfach zu viel ist. Und wir lange Zeit erlebt haben, dass viele Kollegen vor allem auch sagen: „Das muss sie doch bitte aushalten.“ (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 150).

Festzuhalten ist allerdings, dass auch über diese besonders exponierten Tätigkeitsbereiche hinaus Beschäftigte mit Kundenkontakt von herausfordernden Situationen und aggressiven Verhaltensweisen betroffen sein können.

Systemimmanente Konflikttreiber

Interne Konflikte, die vermehrt aufgrund des Tätigkeitsbereiches beziehungsweise aufgrund des Settings auftreten, identifizieren die Interviewpartner/-innen in Bereichen mit hohem ideologischem Anspruch. Eine Konflikt- und Mobbingexpertin, die Beratungen und Supervisionen bei Teamkonflikten durchführt, schildert dazu Erfahrungen aus ihrem Arbeitsalltag.

Je mehr es in das Ideologische geht, (...) da hast du sehr viel Sinn, das macht aber sehr konfliktanfällig. Da hast du einfach wirklich eine gescheite Ladung von ideologischen Konflikten und da denke ich, (...) dass da sogar mehr Mobbing-Konflikt-Dynamiken einfach auch laufen, weil da wirklich oft nicht geredet wird, nicht operationalisiert wird, was braucht man damit man bei uns arbeitet, also welche Fähigkeiten, welche Erfordernisse gibt es da, was ist zu tun, sondern, dass es noch mehr gesehen wird, wie „muss“ der Mensch sein (P3, Supervisorin, Z.581).

Auch in Branchen und Bereichen mit wenig Alternativen für die einzelnen Beschäftigten und einer damit verbundenen Abhängigkeit vom Verbleib am derzeitigen Arbeitsplatz werden vermehrt Mobbing-situationen von den Beschäftigten erlebt. Die Wahrscheinlichkeit länger beziehungsweise bis zu einer fortgeschrittenen Konfliktstufe in einer Konflikt- oder Mobbing-situation zu bleiben, ist für Beschäftigte in einem starken Abhängigkeitsverhältnis höher, wie eine Rechtsberaterin in einem Teaminterview am Beispiel von Lehrlingen schildert.

Im Prinzip bei den Lehrlingen, wo du halt einfach jünger bist, unerfahrener (...) angewiesener auf die Ausbildung wo jeder praktisch schon mehr kann als du, einfach gewisse Hilflosigkeit, denke mir je abhängiger, dass man ist von seinem Arbeitsplatz, desto leichter ist man Opfer (T1, Team Rechtsberatung, Z. 385).

Jene Bereiche und Personengruppen mit besonderem Kündigungsschutz werden ebenfalls von den Experten/-innen als Bereiche genannt, in denen vermehrt Mobbingdynamiken beobachtbar sind. Das Ziel dieser Mobbinghandlungen ist es, die Arbeitnehmerin / den Arbeitnehmer zu einer Kündigung zu drängen, da für die betroffene Person ein Verbleib im Arbeitsverhältnis aufgrund der psychischen Belastungen nicht möglich wäre. Der Arbeitgeber versucht so den Kündigungsschutz zu umgehen.

Mir ist auch aufgefallen, dass Leute, die einen Kündigungsschutz haben und somit nicht gekündigt werden können, psychisch unter Druck gesetzt werden, dass sie selbst kündigen oder eine einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses unterzeichnen. Denen wird oft das Leben sehr schwer gemacht (T2, Team Rechtsberatung, Z. 80).

Wir haben auch schon erlebt, dass Betriebsräte gemobbt werden, wo auch die Arbeitgeber versuchen den Betriebsrat loszuwerden, weil er ihnen unangenehm ist (...) im Prinzip also du wirst jeden los, auch einen Betriebsrat, also auch wenn es einen Kündigungsschutz gibt (P2, Z. 289).

Auch atypische Arbeitszeiten und Schichtmodelle zeigen Auswirkungen auf Gruppendynamiken. Einige Interviewpartner/-innen erwähnten das Potenzial von Teilzeitarbeit und unterschiedlichen Schichtteams konflikt- beziehungsweise mobbingförderlich zu wirken.

(...) mobbinganfällig sind einfach so Teams, die ganz stark in Teilzeitstrukturen arbeiten, wo selten alle zusammenkommen und wo dadurch die Kommunikation einfach ganz bewusst gestaltet werden muss und wo da jetzt einfach mit neuen Medien oft so ein Wirbel hineinkommt (P3, Supervisorin, Z.431).

Fazit

Es lässt sich festhalten, dass räumliche Gegebenheiten, Tätigkeitsbereiche und systemimmanente Besonderheiten einen Einfluss auf die Entstehung von Gewalt, Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz nehmen. Mangelhaft gestaltete Räumlichkeiten sind eine mögliche Ursache für verbale, psychische oder physische Gewalt durch betriebsfremde Personen. Beengte Raumverhältnisse, fehlende Rückzugsorte und ein erhöhter Lärmpegel spielen bei beiden Arten von Gewalt eine maßgebliche Rolle. Angenommen werden kann eine Wechselwirkung zwischen Gewalt von betriebsfremden Personen und Konflikten sowie Aggressionen zwischen Kollegen/-innen. Darüber hinaus werden von den Interviewpartnern/-innen Tätigkeitsbereiche beschrieben, in denen die Beschäftigten besonders häufig mit Gewalt am Arbeitsplatz konfrontiert werden. Vor allem der Umgang mit Beschwerden zählt als eine häufige Ursache für eskalierende Situationen. Die Art und Intensität des Kontakts mit betriebsexternen Personen haben ebenfalls einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit für Gewaltvorfälle: Zusammenfassend lässt sich sagen, je enger und problematischer der Kontakt stattfindet, desto eher entstehen aggressionsbehaftete Situationen oder Gewaltvorfälle.

5.2.2. Gesellschaftliche und persönliche Faktoren

Gesellschaftliche Einflüsse

Fünf der Interviewpartner/-innen berichten davon, dass sie Veränderungen in der Gesellschaft erkennen, die das Auftreten von Gewalt am Arbeitsplatz erhöhen. Feststellbar ist vielfach ein aggressiveres Verhalten gegenüber anderen. Als mögliche Ursachen für diese Veränderungen können die wahrgenommene, steigende Bereitschaft für Gewalt und aggressives Verhalten, die gesellschaftlichen Tendenzen zum rauerem Umgang miteinander und zur steigenden Ungeduld angesehen werden. Begünstigt werden diese Entwicklungen durch die Beschleunigung der Gesellschaft und steigende Anonymität.

Die Übergriffe bekommen wir nicht in den Griff, das ist eine Sache, die bekommst du nicht in den Griff. Das hat mit der Einstellung, mit den Leuten zu tun. Die Hemmschwelle sinkt, Gewalt, beschimpfen. Das ist ein Problem, (...) das wir in unserer Zeit haben (P8, BRV Personenverkehr, Z. 172).

Dass halt der Gast etwas will, was er halt auch aufgrund gesetzlicher Vorgabe nicht kriegen kann. Der sagt: „Ist mir Wurst, ich will ja.“ Weil natürlich auch und das trifft auch wieder alle

Gruppen, das wird im Handel nicht anders sein der Gast, der Kunde fordernder wird (P12, Spartenvertreter, Z. 259).

Die Existenzprobleme der Menschen steigen, genauso wie die Aggressionen. Die Gesellschaft verschlechtert sich einfach. Der Druck ist auch so groß, das führt zu solchen Ergebnissen (T2, Team Rechtsberatung, Z. 723).

Begünstigt werden sie eben durch die immer größer werdende Anonymität und einfach auch durch dieses immer mehr, immer größer, immer mehr, immer, hauptsächlich sage ich, ist die Anonymität (P17, BRV Handel, Z. 171).

Eine Soziologin beobachtet auch eine politische und mediale Entwicklung, die Gewalt begünstigt. Parallelen zwischen einer Politik der Ausgrenzung und Mobbing am Arbeitsplatz werden gezogen.

Wenn man sich anschaut wie jetzt die politische Entwicklung in unserer Gesellschaft ist, dass einfach wirklich eigentlich politische Ausgrenzungen ganz massiv passieren und ich denke mir, Ausgrenzung ist das Kernthema von Mobbing, dass jemand nicht zu uns passt und nicht zu uns gehört (P3, Supervisorin, Z. 618).

Eine besondere Rolle bei gesellschaftlichen Ursachen für Gewalt am Arbeitsplatz nimmt das Geschlecht ein. Sexismus ist ein gesellschaftlicher Faktor, der Einfluss auf sämtliche Bereiche des Arbeitslebens hat. Besonders am Beispiel des Gesundheits- und Sozialbereichs wird dies deutlich. Interviewpartner/-innen aus dem Gesundheits- und Sozialbereich berichten, dass vor allem Frauen von sexuellen Übergriffen und sexueller Belästigung durch betriebsfremde Personen, also Patienten/-innen, Klienten/-innen oder Kunden/-innen betroffen sind. Hier verschärft sich das Problem für die Betroffenen meistens, da oftmals die Sensibilisierung für dieses Thema fehlt. Dazu kommt noch, dass in diesem Bereich vorausgesetzt wird, dass die Beschäftigten mit Anzüglichkeiten und verbalen Ausfälligkeiten umgehen müssen.

Gesundheitsberufe sind Frauenberufe immer noch. Was muss ich mir alles gefallen lassen an Schatzi, an greif mich ein bisschen fester an beim Waschen? Wo man unverständlicherweise gerade von Männern immer noch hört: „Geh, komm, so schlimm ist es auch nicht, freust dich, wenn jemand Schatzi zu dir sagt.“ In dieser Sensibilisierung drinnen oder zu sagen, ganz, ganz bewusst sehr flapsig: „Gefällt dir doch eh, wenn dir jemand sagt, dass du einen schönen Busen hast.“ Ich glaube in dieser Dimension muss man noch sehr, sehr viel arbeiten (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 381).

Eine Expertin, die sich vorwiegend mit tätlicher Gewalt am Arbeitsplatz beschäftigt, bemerkt allerdings auch, dass in männerdominierten Betrieben ein raueres Klima vorherrscht als in geschlechterausgewogenen Betrieben.

Ich will jetzt keiner Branche [Anm.: etwas] unterstellen, wenn es eben eine männerdominierte Betriebsstätte ist, dann ist halt bisschen ein anderer Ton (...) (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 248).

Sechs Interviewpartner/-innen berichten davon, dass bei der Entstehung von Gewalt am Arbeitsplatz kulturelle Missverständnisse, sprachliche Barrieren und Rassismus begünstigend wirken können. Diese Beobachtungen stammen aus unterschiedlichen Bereichen und werden sowohl bei Gewalt, die innerhalb einer Belegschaft auftritt als auch bei Gewalt die von externen Personen ausgeht, thematisiert. Die fehlende gemeinsame Sprache und die daraus resultierenden Kommunikationsschwierigkeiten sind dabei von besonderer Bedeutung.

Manche Übergriffe sind auch rassistisch oder geschlechtsspezifisch motiviert (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 179).

Generell gibt es durch die unterschiedlichen Sprachen auch mehr Kommunikationsschwierigkeiten, so dass man den anderen gar nicht versteht oder eben gar nicht verstehen möchte (P15, Leitung Personalentwicklung, Z. 28).

In einem Beispiel aus dem Gesundheits- und Sozialbereich werden unterschiedliche Erwartungen aufgrund unterschiedlicher Kulturen als potenzielle Ursache für konfliktäre Situationen beschrieben.

Vielleicht an einem Fallbeispiel, weil dann kann man es besser abbilden: Im Regelfall, wenn ich in Österreich in ein Krankenhaus gehe, gehe ich als Patient/-in hin und vielleicht habe ich noch einen Angehörigen mit. (...) Der hält sich im Regelfall meistens an Besuchszeiten und ist dann weg. In anderen Systemen, wenn man zum Beispiel in südeuropäische Systeme gehen würde (...) ich kriege im Krankenhaus die klassische medizinische Versorgung, die ich brauche. Operation oder ähnliches, Vor- oder Nachsorge. Für alles Rundherum, dass ich Grundpflege habe, das heißt dass mich wer bei der Pflege unterstützt, dass mir wer mein Essen bringt und so, macht zum Beispiel in südeuropäischen Ländern der Angehörige. Was hat das für Folgewirkungen? Ganz enorme, weil der das Grundbedürfnis hat, aus seiner Welt heraus, den besuche ich, weil das ist ein Zeichen der Wertschätzung, ich bin rund um die Uhr für ihn da. Und da habe ich natürlich ein hohes Konfliktpotenzial, weil wenn jetzt rund um die Uhr Angehörige da sind bei der Schwiegermama, bei wem auch immer (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 102).

Darüber hinaus werden auch andere Faktoren genannt, die laut den Interviewpartnern/-innen einen Einfluss auf das Verhalten von Menschen haben. Ein Interview aus dem Handel thematisiert beispielsweise, dass es in der Weihnachtszeit vermehrt zu schwierigen Situationen mit Kunden/-innen kommt.

Wenn eine Handelsangestellte von der friedlichen Jahreszeit liest, kriegt sie einen Lachkrampf. (...) Gerade dann am Heiligen Abend und dann auch die Kunden untereinander, dass sie sich anpöbeln, dass du dir oft denkst, bitte was ist? (P17, BRV Handel, Z. 247).

Der Faktor Mensch

Bei sieben Interviews wird als eine mögliche Ursache für das Entstehen von Konflikten zwischen Kollegen/-innen, die zum Teil zum Mobbing führen, persönliche Ursachen genannt. Das heißt, dass das Zusammenkommen unterschiedlicher Persönlichkeiten, Wertehaltungen und Vorstellungen einen Einfluss auf die Entstehung von Konflikten und Mobbing nimmt.

Oder dass es sehr unterschiedliche Persönlichkeiten gibt, mit sehr unterschiedlichen, ich will jetzt gar nicht so sagen Wertehaltungen, teilweise auch, aber vielleicht einfach auch persönlichen Ausprägungen und da ist schon denke ich das Thema Toleranz, Umgang miteinander, den anderen auch so annehmen wie er ist, leben lassen, glaube ich schon auch, eines (P5, interne Konfliktmanagerin, Z. 98).

Ein anderer Aspekt ist konfliktausweichendes Verhalten der beteiligten Akteure/-innen. Auch die unterschiedlichen Einschätzungen darüber, wie konflikthafte Situationen einzustufen sind, bieten einen Nährboden für eine destruktive Entwicklung. Damit verbunden sind zum Teil auch fehlende Kommunikationskompetenzen, die es zusätzlich erschweren einen Konflikt gemeinsam zu lösen.

Weil man halt trotzdem ungern vielleicht mit dem Kollegen einmal ein Gespräch hat, wo man sagt, was passt denn manchen nicht oder wie können wir es ändern? Wenn sie das reden, dann wissen sie teilweise nicht, wie sie miteinander reden müssen, sag ich jetzt mal (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 435).

(...), dass es sehr unterschiedliche Konfliktwahrnehmungen gibt, also was für den einen schon ein Konflikt ist, ist für den anderen noch lange kein Konflikt (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 436).

Vier Interviewpartner/-innen, die in der Beratung tätig sind, stellen fest, dass der generelle Umgang miteinander rauer wird. Dabei wird eine Entsolidarisierung beschrieben und in Betracht gezogen, dass auch die aktuellen Rahmenbedingungen einen Beitrag leisten.

(...) oder wo ich sage, ich sehe einfach nicht ein, dass ich das machen soll, steht in meinem Dienstvertrag nicht drinnen, es wird viel mehr geschaut, was steht in meiner Beschreibung drinnen und was nicht. Es ist nicht mehr so dass, wir helfen zusammen, wir machen das jetzt gemeinsam. Es ist sicher eine Form von, durch Rahmenbedingungen, von Entsolidarisierung der Belegschaft (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 151).

Der Einfluss der Persönlichkeit der beteiligten Personen wird in den Interviews ebenfalls diskutiert. In der Persönlichkeit von Mobbern/-innen lassen sich Ursachen für sozialwidriges Verhalten feststellen, wie eine Supervisorin beschreibt.

Also es gibt solche, die einfach wirklich auf, ich würde fast sagen auf krankhaftes, sadistisches Verhalten zurückzuführen sind, also wo jemand einfach Lust hat jemand anderen zu quälen (...) (P3, Supervisorin, Z. 216).

Widersprüchliche Thesen gibt es bei der Einschätzung des Einflusses der Persönlichkeit und dem Verhalten der betroffenen Person. In einem Interview mit einem Konflikt- und Mobbingberater wird aufgrund der eigenen Erfahrung davon berichtet, dass das Auftreten einer Person mitunter einen Einfluss darauf haben kann, wie Mobbingtendenzen gegen sie verlaufen. Im Gegensatz dazu beschreibt eine Supervisorin, dass Mobbing oder sehr schwere Konflikte jede Person betreffen können.

Mobbing muss man auch mit sich geschehen lassen wenn man sofort irgendwie ein STOP-Schild aufstellt, nein das lass ich nicht mit mir geschehen, das passiert mir nicht, also man sagt, dass eher starke Persönlichkeiten eher taffe Persönlichkeiten seltener von Mobbing betroffen sind als Personen, die weniger Selbstbewusstsein an den Tag legen (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 79).

(...) was ist da passiert, dass da ein Mensch, der auch, glaube ich, kompetent und einfach gut wirkt, dass es den dann einfach so zusammendreht (P3, Supervisorin, Z. 26).

In einem Interview wird beschrieben, dass mitunter Personen, die von Mobbing betroffen sind, durch Vermeidungsstrategien das Mobbing verstärken. Besonders problematisch sind beispielsweise der soziale Rückzug oder die Selbstisolation, die Mobbing meist begünstigt, da der Anschluss zu anderen, auch jenen, von denen Mobbing nicht ausgeht, verloren wird. Ähnliches passiert bei Personen, die sich in einer Mobbingsituation verstärkt auf die Arbeit konzentrieren und versuchen durch übertriebenes Engagement einen fehlenden sozialen Anschluss zu kompensieren.

Ein völliges Ausblenden von Sozialkontakten und wo sie aber mehr vom Gleichen gemacht hat, nämlich, dass sie gesagt hat „Die stehen beieinander, die ratschen von anderen, das mag ich sowieso nicht und stattdessen schaue ich wirklich, dass ich noch eine halbe Stunde länger im Büro bleibe und alles richtigmache“. Also wo du wirklich fast sehen kannst, dass da ein Muster ist, dass sich verstärkt durch die Reaktion von der Person (P3, Supervisorin, Z. 167).

Fazit

Gesellschaftliche Problematiken wie Sexismus, Rassismus oder kulturelle Konflikte finden sich auch im Arbeitskontext wieder. Darüber hinaus sind einige Konflikte auch auf Entsolidarisierung, eine restriktive Konfliktvermeidung oder persönliche Ursachen zurückzuführen. Hinweise auf eine gesellschaftliche Veränderung in Richtung einer zunehmenden Gewaltbereitschaft sind in einigen Interviews zu finden. Gesellschaftliche, wie persönliche Ursachen spielen bei der Entstehung von Gewalt am Arbeitsplatz eine Rolle oder können eine Rolle spielen.

5.2.3. Organisationale Rahmenbedingungen

Unter organisationalen Rahmenbedingungen werden Ursachen für Gewalt am Arbeitsplatz subsumiert, die vom Arbeitgeber durch organisatorische Entscheidungen beeinflusst werden können. Die Gestaltung von Arbeitsabläufen, die Verteilung von Arbeitsaufgaben, aber auch die Ausstattung mit Zeitressourcen und Personalressourcen sind Beispiele dafür.

Mhm, ich würde sagen, der Großteil [Anm.: der Ursachen für Konflikte] ist eigentlich von der Organisation, organisatorisches Problem. (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 294)

In den meisten Fällen rührt es eben daher, dass die organisatorischen Defizite gibt, dass nicht klar kommuniziert wird. Mängel, Fehler im Führungsverhalten an den Tag gelegt wird beziehungsweise auch Neid Dinge eine Rolle spielen (...) warum Konflikt- und Mobbinghandlungen auftreten (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 31).

Zeit- und Leistungsdruck

Besonders häufig wird im Zusammenhang mit belastenden Arbeitsbedingungen Druck erwähnt. Dieser steht in vielen beschriebenen Fällen in direktem Zusammenhang mit mangelnder Personalausstattung. Vor allem Zeitdruck und die damit verbundene Beanspruchung und Erschöpfung begünstigen Konflikte und Gewalt am Arbeitsplatz. Reduzieren sich die zeitlichen Ressourcen, führt das zu einer Verdichtung von Arbeitstätigkeiten, was förderlich für Konflikte innerhalb der Kollegenschaft ist.

(...) aufgrund von Verdichtung, Zeitmangel und Co. auch in meistens Teamkonflikten, und wenig in Übergriffen haben. Im Sinne von, dass der Ton rauer wird, was Kollegen/-innen schildern.

Dass die Bereitschaft für einander einzustehen sinkt (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z.33).

Innerhalb der Belegschaft, es ist natürlich der Arbeitsdruck (...) (P13, BRV Tourismus, Z. 247)

(...) angefangen von mangelnder Personalausstattung ja, wo eben dann Hektik, Stress eintritt, Dinge einfach unklar kommuniziert werden, wo man sich wenig Zeit nimmt, um diese Defizite auch zu analysieren, identifizieren (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 92).

Unzureichende Personalausstattung wird von vielen Interviewpartnern/-innen als besonders problematisch betrachtet, da dies eng in Verbindung mit Druck und Überlastung steht. Organisatorische Defizite schaffen oftmals eine Atmosphäre, die von Zeitdruck, Hektik und einem hohen Stressempfinden gekennzeichnet ist. Dies stellt einen Nährboden für Konflikte und konfliktäre Situationen dar.

Vor allem chronischer Arbeitskräftemangel, die Drucksituation im Betrieb, Arbeitsüberlastung sowie Stress sind einige Rahmenbedingungen, die ursächlich für die Aggressionen und Gewaltbeziehungsweise Konfliktsituationen am Arbeitsplatz sind. Das ist quer über alle Branchen so (T2, Team Rechtsberatung, Z. 434).

Und Rahmenbedingungen sind sicher immer mehr Personalknappheit wo der Stress, so eine Rahmenbedingung ist sicher der Stresspegel, wo man sagt, wir kommen einfach nicht zusammen (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 163).

Die Personalausstattung und der damit verbundene Zeitdruck oder -mangel nimmt auch Einfluss auf die Entstehung von Konflikten oder gewaltbehafteten Situationen mit betriebsfremden Personen. Beispiele aus dem Bereich Handel und dem Gesundheits- und Sozialbereich zeigen, dass Gewalt durch Kunden/-innen durch schlechte Personalausstattung begünstigt werden kann, wenn dadurch zu wenig Ansprechpersonen vorhanden sind beziehungsweise es zu vermehrten Wartezeiten kommt.

Jeden Tag wirst du angelabert von den Kunden: „So ein Scheiß da, und keine Leute.“ Als ob wir etwas dafür könnten, dass da jetzt weniger Leute sind. Wir waren wirklich 140 Mitarbeiter, jetzt sind wir 48. Also es ist klar. Und ihr könnt euch versichert sein, diese 48 Mitarbeiter, die rennen und rennen und rennen (P18, BRV Handel, Z. 328).

Ja, natürlich, der Zeitdruck für Mitarbeiter dürfte keine Rolle spielen, weil für den Kunden musst du dir immer Zeit nehmen. Aber du hast dann auch im Hinterkopf, jetzt kann ich mich zu dem hinstellen, soll aber das und das und das eigentlich auch schon alles tun. Kann schon mal

passieren, dass der Verkäufer auch nicht die Geduld hat, die er haben soll, logisch (P17, BRV Handel, Z. 193).

Das heißt, dass wir kürzere Verweildauern haben, das heißt, dass die gleiche Tätigkeit in kürzerer Zeit geschehen muss. Dass ich mir weniger Zeit zum Eingewöhnen nehmen kann, was aber wichtige wäre für den Bewohner, wenn der neu in dem System drinnen ist. Dass ich mich als Mitarbeiter/-in nicht einfach hinsitzen kann, mir Zeit nehmen kann, Tätigkeiten in Ruhe durchführen kann. Das heißt, das überträgt sich auf den Bewohner im Regelfall, auf den Patienten und kann zu diversesten Formen von Gewalt, Aggression und Konflikt führen (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 76).

Stark zusammenhängend mit dem Thema Personalressourcen ist auch das Thema Ausfall durch längeren Krankenstand. Bei fünf Interviewpartnern/-innen wird dies als mögliche Ursache für Konflikte oder auch Mobbing innerhalb eines Teams genannt. Ein Personalvertreter erklärt, wie im Zusammenhang mit Krankenständen Konflikte entstehen.

Das heißt, statt einer 40-stündigen Reinigungskraft bekommen sie nur eine 20-Stunden-Vertretung dazu. Die anderen müssen die restlichen 20 Stunden mit auffangen und dann kommt das, wenn das ein längerfristiger Krankenstand ist, die Kollegen/-innen, gegen die die im Krankenstand ist, speziell wenn sie vielleicht ein Krankheitsbild hat, wo sie eigentlich hinausdarf, draußen vielleicht gesehen wird. (...) Wo dann diese Reiberei intern ein bisschen anfängt. Da sag ich mal, da bin ich schon fast in diesem kleinen Bereich des Mobblings (...) (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 76).

Ein weiterer Aspekt, der mit der Entstehung von Gewalt zwischen Kollegen/-innen zusammenhängt, ist Leistungsdruck. Der Druck über die Erreichung oder die Nicht-Erreichung von Zielen und die damit verbundenen beruflichen oder auch finanziellen Vor- beziehungsweise Nachteile spielen eine zentrale Rolle bei der Entstehung von Konflikten.

Ich glaube der Leistungsdruck an sich, ich meine ich weiß nicht wie sich der messen lässt, aber der führt dann, also wenn man Ziele erreichen muss und das ist natürlich bei einer Hierarchie von oben nach unten irgendwer muss halt dann die Ziele natürlich bringen oder erreichen, steigt glaube ich auch das Potential, dass es Konflikte gibt (T1, Team Rechtsberatung, Z. 431).

Oder bei der Produktion geht es oft um Geld, weil da sind es oft Leute, die leistungsschwächer sind, (...) wenn es dann um Geld geht und wenn sie irgendein Soll-Ziel nicht erreichen, die dann Abschläge bei der Entlohnung haben oder so, das kommt nicht so oft vor aber aber wie gesagt, diese Dynamiken die bei so einer Produktionseinheit losgehen können das würde ich nicht unterschätzen (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 469).

Organisatorische Defizite

Als Ursache sowohl für interne als auch für externe Gewalt am Arbeitsplatz werden organisatorische Defizite genannt. Mangelnde Koordination, schlecht organisierte Abläufe und die damit zusammenhängende Überforderung werden dabei besonders betont.

Wo einfach wirklich oft ganz hässliche Konflikte auch stattfinden, auch mit körperlichen Übergrifflichkeiten und so, ich denke das hängt oft wirklich sehr stark damit zusammen, dass die Arbeitsplätze schlecht ausgestaltet sind, dass die Arbeitsbedingungen schlecht koordiniert sind, dass die schlecht zusammengespielt sind und deshalb einfach eine ganz große Konflikanfälligkeit da ist (P3, Supervisorin, Z. 567).

(...) wo die Mitarbeiter hinschreiben haben können in welchen Situationen sie mit Gewalt konfrontiert sind und mehr als drei Viertel der Antworten waren einfach wenn die Abläufe nicht gepasst haben oder wenn ich vom Klienten was haben wollte, was er nicht tun wollte oder halt eben auch diese strukturellen, eingefahrenen Abläufe (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 351).

Der Großteil der Beispiele für die Wirkung zwischen mangelhaften Arbeitsbedingungen und einer fehlerhaften Koordination bezieht sich auf verbale und psychische Gewalt, darunter auch schwerwiegende Konflikte oder Mobbing. Ein Interviewpartner aus dem Sozialbereich sieht allerdings auch einen Zusammenhang zwischen körperlichen Übergriffen von Klienten/-innen und mangelhafter Organisation.

Die körperlichen Übergriffe bei uns in der Organisation, ich würde einmal sagen 95 Prozent aus einer Über- oder Unterforderung resultieren, auf beiden Seiten, die jetzt Mitarbeiter durch Aktionen einfach auch heraufbeschwören, weil es halt einen bestimmten Ablauf gibt, der zum Einhalten ist aber auch von Klienten, die vieles einfach auch nicht nachvollziehen oder verstehen können (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 154).

Beispiele für schlechte Koordination und daraus resultierende interne Konflikte werden von den Interviewpartner/-innen häufig in Zusammenhang mit Schicht- beziehungsweise Dienstplänen wahrgenommen. Festzuhalten ist, dass von den Interviewpartner/-innen nicht die Dienstpläne per se als Ursache für Konflikte oder Aggressionen genannt werden, sondern deren Ausgestaltung, wie beispielsweise kurzfristige Änderungen oder keine echte Möglichkeit zu haben, diese Änderungen abzulehnen.

Es gibt Konflikte wegen einem Dienstplan oder es gibt Konflikte in einer Pflegeeinrichtung oder es gibt Konflikte wegen dem Schichtplan oder Entgelt, ich werde schlechter eingestuft als ein anderer (...) (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 22).

Die Flexibilität ist natürlich ein Hammer. Das heißt warum das mit Gewalt und Aggression [Anm.: zusammenhängt], man muss eine enorme Bereitschaft haben zum Einspringen, wird wer krank muss einer kurz einspringen. (...) Ich weiß, dass da oben die Hälfte nicht einmal fragen, sondern da gehen die Chefs her und schreiben die Dienstpläne um, ohne dass da geredet wird und der hat zu kommen. Und würde er nein sagen, habe ich die Erfahrung gehabt, dann ist der noch ein, zwei Monate da und dann geht er "freiwillig" (P13, BRV Tourismus, Z. 280).

Alle Interviewpartner/-innen berichten von Zusammenhängen zwischen organisatorischen Defiziten und dem Entstehen von Aggressionen, Gewalt und Konflikten am Arbeitsplatz. Allerdings wird oftmals berichtet, dass Konflikte als etwas „Persönliches“ zwischen zwei Personen abgetan werden, obwohl diese einen Hinweis auf Veränderungsbedarfe in organisatorischen Themen darstellen.

Konflikte sind ja ein Hinweis darauf, dass es Veränderungsbedarf gibt, dass irgendetwas nicht passt. Das wird nur meistens halt auf der personalen Ebene gesehen, da können zwei nicht miteinander oder da ist halt Streit in einem Team, dass dahinter aber vielleicht auch strukturelle oder sachliche Themen liegen, an denen man arbeiten muss, das wird oft nicht gesehen, aber das ist das Learning daraus (P6, Mediator, Z. 169).

Intransparenz und unklare Kommunikation

Einen wesentlichen Beitrag zum Konfliktgeschehen am Arbeitsplatz leisten die Faktoren der fehlenden Transparenz und Klarheit von Organisation und unternehmerischen Entscheidungen und der Faktor der mangelnden Kommunikation. Fehlende Transparenz und Klarheit im Zusammenhang mit Zuständigkeiten, Arbeitsabläufen und Arbeitsanforderungen, sowie Abgrenzung und Informationsweitergabe haben maßgebliche Auswirkungen auf die Entstehung von Konflikten innerhalb von Teams beziehungsweise zwischen Teams und Organisationseinheiten. Unklare Vorgaben und fehlende Transparenz kann auch Auswirkungen auf Gewalterfahrungen im Zusammenhang mit Kundenkontakt haben. Wenn im Unternehmen nicht klar kommuniziert wird, wie mit herausfordernden und aggressiven Verhaltensweisen von Kunden/-innen umgegangen wird, führt dies zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter/-innen und dadurch zu einem erhöhten Potenzial für Grenzüberschreitungen und eskalierenden Situationen.

Es ist oft eine persönliche Unklarheit auch in der Aufgabenverteilung oder in der Abgrenzung, wo teilweise miteinander gearbeitet wird, gearbeitet werden muss. (...) die Abgrenzung sozusagen, wenn es drum geht, da ist jetzt wo ein Fehler passiert oder irgendetwas nicht weitergegeben worden oder schon weitergegeben worden oder wie erfolgt auch die inhaltliche Übergabe

und Information, das kann natürlich auch zu Themen führen (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 406).

Unklarheit darüber, was darf ich als Mitarbeiter/-in, was darf ich nicht, darf ich Stopp sagen, darf ich nein sagen oder muss ich mir vom Kunden alles gefallen lassen? Das schafft schon eine gewisse Atmosphäre die Gewalt begünstigt (P15, Leitung Personalentwicklung, Z. 60).

Intransparente Vorgangsweisen, was einzelne inhaltliche und organisatorische Entscheidungen, aber auch zum Beispiel Karrierewege und Personalbesetzungen betrifft, lassen sich als konfliktförderlich identifizieren. Häufig wird verabsäumt, wirtschaftlich notwendige organisationale Veränderungsprozesse⁵² mit einer gelingenden Personalführung abzugleichen und die Kommunikation entsprechend auszurichten.

Und gerade in Veränderungsprozessen geht es ja darum, nicht nur die sachliche Ebene zu kommunizieren, sondern auch zu schauen, was ist denn auf der psychologischen Ebene notwendig und da sicherzustellen, dass die Dinge parallel laufen und das geht nur durch ganz viel, ganz intensive Kommunikation indem man die Leute einfach einbezieht (P6, Mediator, Z. 207).

(...) Personalbestellungen, die nicht offen, transparent ablaufen, offen kommuniziert werden, das alles sind Faktoren, die mobbing- und konfliktbegünstigend wirken können (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 60).

Neben fehlender Klarheit und Transparenz wird mangelnde Kommunikation von den Interviewpartner/-innen als Nährboden für Konfliktdynamiken angeführt. Dies betrifft sowohl die Kommunikation über unterschiedliche Hierarchieebenen hinweg, als auch die Kommunikation der Beschäftigten untereinander.

Ich glaube generell wäre eine Situation, die das ganze begünstigen würde, wäre einerseits Unklarheit in der Kommunikation. Das ist einmal das Generelle (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z.220).

Die Themen sind eigentlich immer dieselben. Es geht um die Frage, wie kommuniziert man miteinander (...) es geht immer um Kommunikation, das ist immer das große Thema (P6, Mediator, Z. 524).

Als besonders konfliktförderlich wird dabei wahrgenommen, wenn Kommunikation nicht offen, sondern nur im Mindestmaß und auf beschränkten Kanälen stattfindet. In diesem Zusammenhang spielt auch die Verwendung neuer Medien, die ursprünglich für den Privatgebrauch

⁵² siehe 5.2.3. Organisationale Rahmenbedingungen.

konzipiert wurden, eine Rolle. Festzustellen ist auch, dass über die verbale und schriftliche Kommunikation hinaus, auch Faktoren der non-verbalen Kommunikation und der Nicht-Kommunikation Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, aber auch auf Teams und Einzelpersonen haben und zu einem konfliktförderlichen Umfeld beitragen können.

Ich glaube schon, dass die Themen bei Konflikten im allgemeinen Wertschätzung im Umgang beziehungsweise mangelnde Wertschätzung im Umgang, genauso natürlich auch das Thema der Kommunikation, denn wenn es wo kriselt, umso mehr zieht man sich zurück (...) wenn ich dann anfangs nur Emails zu schreiben oder gar nichts mehr sage um sich aus dem Weg zu gehen, also dann eskaliert es einfach weiter (P5, betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 123).

Das ist mir schon ein paar Mal begegnet, dass da wirklich einfach auch die neuen Medien eine Rolle spielen, dass die sich einfach ganz viele Informationen auf anderen Wegen sozusagen kommunizieren und damit einfach dieses ganz wichtige Ausmachen, wie gehen wir mit, also wie gestalten wir unsere Kommunikation, einfach oft unbefriedigend ist (...) (P3, Supervisorin, Z. 437).

Ein häufiger Auslöser, der wirklich ganz, ganz blöd ist auch zu bearbeiten ist, wenn es anonyme Schreiben, anonyme Beschwerden [Anm.: über Kollegen/-innen] oder so was gibt und man weiß nicht woher das kommt (P3, Supervisorin, Z.404).

Veränderungsprozesse und Umstrukturierungen

Eine besondere Herausforderung für Unternehmen sind Veränderungsprozesse beziehungsweise Umstrukturierungen. Von acht Interviewpartnern/-innen werden diese als Auslöser für interne Konflikte und Mobbing genannt. Diese können von Abteilungszusammenlegungen über diverse Veränderungen im Organigramm bis hin zu Betriebsübernahmen reichen. Als konfliktförderlich beschreiben die Interviewpartner/-innen bei all diesen Beispielen allerdings ähnliche Dynamiken: Werden die Bedürfnisse der Beschäftigten bei diesen Veränderungsprozessen unzureichend beachtet, kommt es häufig zu einem Gefühl der Unzufriedenheit, der fehlenden Bindung an das Unternehmen und des nicht Wiederfindens im neuen System. Werden dabei Entscheidungen ungerecht oder nicht nachvollziehbar getroffen beziehungsweise schlecht kommuniziert, stellt dies einen besonders häufigen Auslöser für Konflikte und Mobbingdynamiken dar.

Also ganz oft sind es Veränderungsprozesse, die in der Organisation eingeführt werden, ohne dass man bedenkt, was hat das für Auswirkungen auf die Mitarbeiter. (...) wo einfach Abteilungen zusammengelegt worden sind, (...) ohne zu schauen was macht das mit den Leuten, vor allem mit den Führungskräften dort in den Teams. Und da hat es sofort gekracht (P6, Mediator, Z. 177).

Was wirklich einfach auch ein Konfliktauslöser ist, sind einfach Umstrukturierungen, wo die Leute zu wenig Information haben, wo es oft Veränderungen gibt, wo die Leute sich nicht mehr wiederfinden im neuen System und da halt oft das Gefühl haben, sie werden hinausgemobbt (P3, Supervisorin, Z.418).

Eine mögliche Ungleichstellung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen, die nach einer Umstrukturierung oder Betriebsübernahme zusammenkommen, birgt ebenfalls erhöhtes Konfliktpotenzial. Teilweise werden in diesem Zusammenhang auch Mobbingdynamiken durch Einsparungstendenzen wahrgenommen, wenn nach einer Zusammenlegung versucht wird, Personen mit bessergestellten Verträgen durch Mobbinghandlungen aus dem Arbeitsverhältnis zu drängen. Damit verbunden sind die Ängste der Beschäftigten, den Arbeitsplatz zu verlieren.

Zusätzlich begünstigen auch Umstrukturierungen im Betrieb ein negatives Arbeitsklima. (...) Auch im Zusammenhang mit Betriebsübergängen, wo zum Beispiel der neue Arbeitgeber die alten Arbeitnehmer/-innen nicht so wie seine eigenen Arbeitnehmer/-innen behandelt, können die negative Stimmung und Gewaltsituationen auslösen (T2, Team Rechtsberatung, Z. 438).

Also das eine ist gerade bei so Zusammenlegungen im Organisationsbereich, dass man versucht die alten raus zu mobben und das sagen oft die Führungskräfte dezidiert, ich möchte nur noch die anderen haben, weil die alten Dienstverträge müssen weg (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 142).

Nicht nur gesamtorganisatorische Veränderungen, sondern auch die Veränderung einzelner Akteure/-innen, wie einer Führungskraft oder einer anderen Schlüsselperson, werden häufig als Ausgangspunkt eines Konfliktes angeführt. Ein Konfliktexperte und Mediator und eine Konflikt- und Mobbingberaterin erleben in ihrer Praxis diesen Auslöser oft.

Wenn ich jetzt an einen Fall denke, den ich gerade habe, ist es mitunter halt auch so, dass die Konflikte dann aufkommen, wenn plötzlich ein wichtiger Player sich verändert (P6, Mediator, Z. 527).

Und was auch oft ist, ist Mobbing durch Führungswechsel, das ist eigentlich vom Ranking her ganz oben, da würde ich sagen, wenn man wirklich nachfragt, wann hat denn das angefangen, (...) oder wie war es denn vorher. "Na vorher hab' ich mich wirklich wohl gefühlt und ich hab' mich reingehauen, es war wirklich super und dann ist die und die Führungskraft gekommen oder irgendwas hat sich verändert und dann ist es losgegangen", also eine Veränderung, ein Wechsel in der Organisation (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 247).

Umstrukturierungen wirken sich allerdings auch auf den Umgang der Kunden/-innen mit Beschäftigten aus. Sich verändernde Geschäftsmodelle beziehungsweise ein sich veränderndes Sortiment bei Unternehmensübernahmen können bei Kunden/-innen für Verwirrung sorgen, was deren Erwartungen und Gewohnheiten betrifft. Dass dies das Potenzial für aggressionsbehaftete Situationen steigert, beschreibt eine Betriebsratsvorsitzende eines Handelsunternehmens, das von einem internationalen Unternehmen übernommen wurde.

Die „verzogenen“ [Anm.: Name Vorgängerfirma]-Kunden sozusagen, stoßen dann auf [Name Firma]. Katastrophe pur für die Mitarbeiter. Und viele haben schon alleine aus dem Grund die Reißleine gezogen, weil sie einfach diese Konfrontation mit dem Kunden nicht mehr durchgedrückt haben, weil die einfach brutalst losgegangen sind auf die Verkäufer (P18, BRV Handel, Z.285).

Fazit

Den organisationalen Rahmenbedingungen wird ein besonderer Stellenwert bei der Entstehung von Konflikten, Aggressionen und Gewalt am Arbeitsplatz zugeschrieben. Besonders organisatorische Entscheidungen, die Druck bei den Beschäftigten erzeugen oder diesen erhöhen, stellen eine Grundlage für Konflikte, aggressionsbehaftete Situationen oder Gewalt am Arbeitsplatz dar. In diesem Zusammenhang sind explizit die Themen mangelhafte Personal- und Zeitressourcen, Leistungsdruck und fehlende oder mangelhafte Arbeitsorganisation zu nennen.

Die Interviewpartner/-innen sind sich einig, dass auch die Themen Kommunikation und Transparenz einen wesentlichen Beitrag zum Konfliktgeschehen innerhalb von Unternehmen und zum Umgang mit schwierigen und potentiell gewaltbehafteten Situationen mit externen Personen leisten.

Begünstigend für die Entstehung von Konflikten, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz sind zudem auch Veränderungsprozesse wie beispielsweise Fusionierungen. Besonders wenn die Zusammenlegung oder Veränderung mangelhaft kommuniziert wird, ohne Einbindung der Mitarbeiter/-innen erfolgt und auf die durch die Veränderungen entstandenen Emotionen der Mitarbeiter/-innen nicht eingegangen wird, ist dies der Fall. Durch Veränderungsprozesse wie Unternehmensübernahmen steigt allerdings auch die Wahrscheinlichkeit für aggressives Verhalten durch betriebsfremde Personen, vor allem dann, wenn sich Bereiche ändern, die für die Kunden/-innen besonders sichtbar sind, wie beispielsweise das Sortiment.

5.2.4. Führung und Macht

Mangelhaftes Führungsverhalten

Mangelhaftes Führungsverhalten zählt zu einem der Hauptfaktoren bei der Entstehung von Gewalt, Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz. Führung oder treffender formuliert mangelnde, schlechte Führung als mögliche Ursache für die Entstehung von Gewalt, Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz wurde in den geführten Interviews etwa 40 Mal erwähnt. Eine Beraterin antwortet auf die Frage, ob es ein Thema gibt, das im Zusammenhang mit Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz immer wieder auftaucht mit:

Führungsverhalten (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 217).

Die drastischste Form problematischen Führungsverhaltens sind jene Fälle, in denen Gewalt und sozialwidriges Verhalten direkt von der Führungskraft ausgeht. Die in den Interviews genannten Beispiele beziehen sich dabei größtenteils auf psychische und verbale Gewalt.

Ja, unglaublich schlechtes Führungsverhalten, also wo du dir denkst vom Umgangston her, wie gibt es denn sowas, wo Leute beschimpft werden am Gang oder niedergemacht werden (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 168).

Weitaus häufiger sind jene Fälle, in denen Führungskräfte mit ihrem Verhalten oder ihren Anweisungen Teamkonflikte auslösen. Die bewusste oder unbewusste Ungleichbehandlung von Mitarbeitern/-innen begünstigt die Entstehung von Konflikten zwischen Kollegen/-innen. Diese Ungleichbehandlung äußert sich beispielsweise durch unüberlegte Kommunikation oder unfaire Arbeitsaufteilungen.

(...) dass wir ja auch so Leiter haben, die ganz gern dorthin Arbeiten verteilen, wo sie wissen, dort werden sie gescheit gemacht (...) und sechs arbeiten brav und vier lehnen sich zurück. (...) Genau, da spielt dann Ungerechtigkeit eine Rolle, warum gibt der immer nur uns etwas und denen nicht (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 350).

Und manchmal sind es halt doch auch Führungskräfte, ich sage einmal die so tollpatschig agieren. (...) Also das sind oft so Dinge, wo unbedachte Äußerungen gemacht werden von Führungskräften, wo man es sich überhaupt nicht überlegt, was das für eine Wirkung dann hat. Und dann gibt es auch sehr tollpatschige Problemlösungen. Und er hat dann den Konflikt manifestiert, indem er einfach die zwei Gruppen räumlich getrennt hat – die einen im ersten Stock und die anderen im Keller (P6, Mediator, Z. 525).

Konflikte, die bereits bestehen, können durch schwaches Führungsverhalten manifestiert werden. Häufig wird ein Konflikt von Führungskräften fälschlicherweise als individuelles Problem der Betroffenen abgetan und dadurch bagatellisiert.

(...) da ist so die Idee, mischen wir uns lieber nicht ein. Wo das nicht nur ignoriert, sondern wirklich verdrängt wird und heruntergespielt wird und einfach nicht ernst genommen wird (P3, Supervisorin, Z. 275).

Wir fragen bei den Beratungen immer, ob die Betroffenen schon mit der Führungskraft geredet hätten, das wird zwar meistens bejaht, aber in den meisten Fällen macht die Führungsebene nichts. Die Betroffenen fühlen sich dann alleine gelassen (T2, Team Rechtsberatung, Z. 476).

In diesem Zusammenhang beschreibt ein Mediator, dass Führungskräfte in Konflikt- oder potenziellen Mobbing-situationen sich oftmals zu lange sehr passiv verhalten, so dass sich der Konflikt ohne Einschreiten weiterentwickelt.

(...) weil oft Führungskräfte viel, viel, viel zu lange schauen und viel zu lange nichts tun, bevor sie dann einmal endlich Maßnahmen ergreifen (P6, Mediator, Z. 285).

Dieses passive Verhalten ist in manchen Fällen ein Ausdruck für Überforderung und fehlendes Wissen über einen konstruktiven Umgang mit Konflikten. Erschwert wird das Eingreifen dadurch, dass Konflikte oft unterschwellig stattfinden.

Aber das Problem ist wirklich oft (...) dass Führungskräfte oft wirklich manchmal einfach wegschauen. Oft auch aus dem Grund, weil sie einfach überlastet sind, weil sie so viele Baustellen haben, wo sie sich denken „Wie soll ich denn da tun?“ und einfach eine ganz große Hilflosigkeit auch da ist. Also das glaub ich schon, dass viele einfach überfordert sind, nicht wissen, wie sie Konflikte ansprechen sollen, nicht wissen, was da herauskommen kann (P3, Supervisorin, Z. 287).

Die [Anm.: Führungskräfte] sind ja teilweise selber überfordert. Das läuft alles so unterschwellig und wenig sichtbar ab, dass man kaum beurteilen kann, wer jetzt an der konkreten Situation „Schuld“ hat. Das ist für Führungskräfte oft schwierig und daher sagen sie eben oft, dass sich die Mitarbeiter den Konflikt beziehungsweise das Problem unter sich ausmachen sollen (T2, Team Rechtsberatung, Z. 495).

Ein möglicher Grund für Schwierigkeiten beim Umgang mit der konfliktären Situation ist die Führungsspanne, also das Verhältnis der Teamgröße zur jeweils verantwortlichen Führungskraft. Bei sehr großen Abteilungen oder Teams wird es für Führungskräfte schwieriger,

Dynamiken zu erkennen. Allerdings kann auch bei deutlich kleineren Teams das Arbeitspensum der Führungskraft dazu führen, dass die eigentlichen Führungsaufgaben nicht erfüllt werden können.⁵³

Aber, wenn das unbetreut bleibt, dann hat man eigentlich kaum eine Chance, dass man da draufkommt und das erlebe ich halt gerade in Betrieben, die zum Beispiel ganz eine dünne Führungsspanne haben, das heißt zum Beispiel eine Bereichsleitung für 70 Leute, da denke ich mir „Wie willst du da etwas tun?“. Also da kannst du solche Dynamiken eigentlich gar nicht irgendwie greifen (P3, Supervisorin, Z. 457).

Er hat ein Team gehabt von zwanzig Mitarbeitern in etwa, er hat ständig Situationen gehabt, wo er eigentlich Einzelgespräche mit den Leuten hätte führen sollen, er sagt, er ist nur nicht dazu gekommen. Weil eben einfach so viel Arbeitspensum, das er gehabt hat, dass nicht zugelassen hat (P6, Mediator, Z. 313).

Neben diesen eher organisatorischen Gründen für das Nicht-Einschreiten bei Konflikten oder Gewalt, wird auch die persönliche Haltung der Führungskraft als mögliche Ursache genannt. Manche Führungskräfte handeln bei Gewalt, Konflikten oder Mobbing am Arbeitsplatz nicht, da sie sich dafür nicht verantwortlich fühlen.

Das merke ich sehr oft, dass sich die Führungskräfte gar nicht einmischen wollen. Das liegt an der Persönlichkeit der Führungskraft, dass diese oft ihren Aufgaben nicht nachkommen (T2, Team Rechtsberatung, Z. 470).

Ich sehe es auch, Kellnerinnen zum Beispiel im Sommer, die sind wirklich arm. (...) Und der Chef oder die Chefin ist in der Nähe, kriegt das mit und geht nicht hin und sagt: „Stopp, das kannst du nicht oder das können Sie nicht machen mit meiner Mitarbeiterin“ Sondern das wird irgendwie so in der Richtung: „das gehört zu unserem Beruf dazu, das ist unser Schmach“, das wird einfach verharmlost und das sollte man nicht (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 466).

Diese fehlende Verantwortung für die Mitarbeiter/-innen wird mitunter dadurch begünstigt, dass häufig Führungskräfte ausgewählt werden, die zwar auf fachlicher Ebene sehr kompetent sind, allerdings zu wenige Kompetenzen für die Personalführung mitbringen.

Ich habe immer bei uns im Haus eigentlich kritisiert, dass Führungskräfte in erster Linie nach dem fachlichen Wissen und nach den Verkaufszahlen, nach dem Erfolg besetzt werden und

⁵³ siehe 5.2.3. Organisationale Rahmenbedingungen.

überhaupt nicht geschaut wird oder im Wesentlichen nicht geschaut wird wie ist denn der im Führungsverhalten, wie ist der in der Sozialkompetenz (P11, BRV Bankwesen, Z. 268).

Hierarchie und Machteinflüsse

Die formale Ausstattung mit Handlungsmacht birgt das Potenzial des Missbrauches in sich. Vor allem durch die Machtschieflage zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ist das Potenzial für Führungskräfte gegeben, Gewalt ausüben zu können. Machtdemonstrationen, die über offene oder unterschwellige Gewalt ausgetragen werden, ziehen sich häufig über mehrere Hierarchieebenen, typischerweise von oben nach unten. Psychische Gewalt in Form von Druckausübung geht dabei oft bereits von der obersten Führung aus und wird an die jeweils darunterliegende Ebene weitergegeben.

Verbale Gewalt, Beschimpfungen oder unterschwellige Drohungen eher vom Arbeitgeber gegenüber Arbeitnehmer, dass man sagt man nützt die Stellung aus und sozusagen droht, dass halt der Arbeitnehmer gewisse Dinge einfach über sich ergehen lasst (T1, Team Rechtsberatung, Z. 130).

(...) sehr häufig berufsgruppenübergreifende Problemlagen haben im Sinne von zum Beispiel Ärzteschaft gegen weitere Gesundheitsberufe (...) dass wir massive Hackordnungen phasenweise immer noch erleben (...). Aber genauso auch [Anm.: von Gesundheitsberufen ausgehend] in Richtung Hol- und Bringdienste, Patiententransporte, Reinigung, weitere Kollegen/-innen im Haus, die meistens hierarchisch wo anders eingestuft sind (...) (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z.37).

Am Ende dieser hierarchischen Kette stehen oft Praktikanten/-innen oder Lehrlinge. Die Erfahrungen zweier Rechtsberatungsteams decken sich, was die Häufigkeit von Gewalt gegenüber Lehrlingen betrifft. Ein Rechtsberatungsteam erläutert ein Beispiel für körperliche Gewalt, während das zweite Team ein Beispiel für psychische Gewalt diskutiert.

Da waren schon einmal zwei, drei Fälle, wo der Lehrberechtigte einfach beim Lehrling übergriffig geworden ist. Gegen die Wand drücken und sogar eine Ohrfeige geben, also wirklich in das Gesicht schlagen (...) (T1, Team Rechtsberatung, Z. 123).

Bei Lehrlingen ist mir aufgefallen, (...) dass der Arbeitgeber verstärkt gemobbt hat. Da konnte man auch nicht so genau sagen, ob das schon Mobbing war, oder ob man sich da noch knapp darunter befand (T2, Team Rechtsberatung, Z.92).

Das Machtungleichgewicht zwischen den hierarchischen Ebenen führt dazu, dass hierarchisch höher gestellte Personen oftmals in ihrer Position bleiben, auch wenn sie sich problematisch

verhalten. In einem Beispiel wird berichtet, dass bei einer besonders schwierigen Führungskraft die Bilanzen am besten sind, weshalb diese trotz sozialwidrigen Verhaltens nicht von ihrer Führungstätigkeit freigestellt wird.

Ich habe einen Bereichsleiter, (...) das war von Drohungen, jetzt nicht mir gegenüber, sondern auch sich selbst gegenüber, wobei er dann, wenn ich sein Büro verlassen habe wieder ganz normal war. Also das war von Schreikrämpfen (...), weil ich mir gedacht habe eigentlich sowas wird relativ schnell geklärt aber er ist heute noch Chef, Chef mit den besten Bilanzen (P13, BRV Tourismus, Z. 323).

Schwaches Führungsverhalten kann hingegen auch dazu führen, dass sich informelle Leitungen im Team bilden, was problematische Gruppendynamiken begünstigt. Dies kann Konflikte und Mobbingtendenzen innerhalb eines Teams verstärken. Bei fehlender Organisation und Führung werden in diesem Zusammenhang Aufgaben übernommen, die nicht im eigenen Kompetenzbereich liegen.

Der Kollege, der schon drei Jahre da ist, der sagt, das ist lauter Blödsinn, was sie macht und die kommt auf ihren Arbeitsplatz wo eigentlich - das ist so eine Produktionsstraße scheinbar - wo er eigentlich zwei Stationen vorher arbeitet und sich wichtigmacht und das geht bei Stress und das geht bei längeren Betriebszugehörigkeiten, wo die Leute dann untereinander Chef spielen (T1, Team Rechtsberatung, Z. 415).

Fazit

Insgesamt ist über alle Interviews ein Konsens vorhanden, dass Führungskräfte eine wichtige Rolle bei Konflikten beziehungsweise Gewalt am Arbeitsplatz spielen. Dies trifft sowohl bei interner Gewalt als auch bei Gewalterfahrungen im Zusammenhang mit externen Personen, zu. Besonders wichtig ist in vielen Interviews das mangelnde Bewusstsein der Führungsverantwortung und das damit in Verbindung stehende Ignorieren oder Bagatellisierens eines Konflikts oder Mobbingfalls. Führungskräfte, die bei zwischenmenschlichen Problemen ihre Verantwortung nicht erkennen (wollen) und bei Vorfällen, Konflikten oder auch nur Vermutungen nicht handeln, begünstigen das Entstehen von Gewalt am Arbeitsplatz. Auch Machtungleichgewichte nehmen Einfluss auf das Konfliktgeschehen in Unternehmen. Machtdemonstrationen durch Gewalthandlungen ziehen sich häufig über mehrere Hierarchieebenen, typischerweise von oben nach unten.

5.3. Folgen

Das Kapitel **5.3. Folgen** gliedert sich in drei Bereiche: **Folgen für die Betroffenen**, **Folgen für das Team**, und **Folgen für das Unternehmen und die Branche**. Der Fokus der Interviewpartner/-innen liegt allerdings in den Folgen für die Betroffenen, was sich auch in den geführten Interviews widerspiegelt: 93 Mal wird über Folgen von Gewalt, Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz mit den Interviewpartner/-innen gesprochen, davon werden 82 Mal Folgen für die Betroffenen beleuchtet. Besonders die negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit stehen dabei im Vordergrund, wie im Unterkapitel **5.3.1. Folgen für die Betroffenen** angeführt wird. Im Unterkapitel **5.3.2. Folgen für das Team** werden Auswirkungen auf das Team, in denen Konflikte oder Formen von Gewalt am Arbeitsplatz stattfinden, erläutert. Welche Folgen Gewalt am Arbeitsplatz für Unternehmen oder gesamte Branchen haben kann, wird im Unterkapitel **5.3.3. Folgen für das Unternehmen und die Branche** diskutiert.

5.3.1. Folgen für die Betroffenen

Einigkeit besteht bei fast allen Interviewpartnern/-innen, dass die Betroffenheit von Gewalt, Aggressionen und Mobbing einen negativen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Lediglich in zwei der geführten Interviews werden psychische und gesundheitliche Folgen für die Betroffenen nicht erwähnt. Gesundheitliche Folgen von Gewalt, Aggression und Konflikten am Arbeitsplatz werden von den meisten Interviewpartnern/-innen als naheliegend und offensichtlich beschrieben.

Und man muss auch das klar sehen, dass, wenn ich auf Dauer Konflikte habe, dass mir das persönlich nicht gut tun wird, auch gesundheitlich nicht (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 553).

Wenn ich mich Jahre lang wo nicht wohl fühle, dann wirkt sich das auf mich aus, das ist ja logisch (P3, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 543).

Emotionale Belastung und psychische Folgen

Die Interviewpartner/-innen berichten von einem schlechten psychischen und emotionalen Zustand jener Personen, die von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz betroffen sind.

Den Klienten geht es psychisch und emotional schlecht (T2, Team Rechtsberatung, Z. 596).

Manche waren psychisch wirklich beeinträchtigt unabhängig von der erlittenen Körperverletzung (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 66).

Also wenn Leute Mobbing erleben, die sind in einer tiefen Lebenskrise, wo alles in Frage gestellt wird (P2, Mobbing- und Konfliktberaterin, Z. 281).

Ein Beispiel aus dem Handel zeigt, dass es im Zusammenhang mit verbaler oder psychischer Gewalt lange dauern kann, bis die betroffene Person die Situation verarbeitet.

(...) wenn ein Kunde sagt: „Mit der Ausländerin will ich nicht reden.“ (...) Aber es dauert wirklich teilweise 14 Tage, bis dieses Gewurle in den Leuten aufhört, bis wieder ein Kunde kommt der sagt: „Die hat mich so super beraten, die war so lieb.“ Dann passt es wieder. Aber das arbeitet in den Leuten so (...) (P18, BRV Handel, Z. 542).

Auch das Erleben von körperlicher Gewalt und damit verbundene physische Verletzungen ziehen meist psychische Belastungen nach sich.

(...) da sind einige, die auch wirklich massive Körperverletzungen erlitten haben. Und die ganzen Sicherheitsleute am Hauptbahnhof, also da hat es voriges Jahr jemanden ganz schwer erwischt, der auch dann psychisch derartig in einen Ausnahmezustand gekommen ist, dass er nicht mehr arbeiten hat können (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 360).

(...) aber man muss sich dann mal vorstellen, wenn ich von jemanden gebissen werde, weiß ich über einen relativ langen Zeitraum nicht: Hab' ich jetzt womöglich HIV oder Hepatitis? Das ist naturgemäß enorm belastend. Neben dem tatsächlichen Schaden den ich hab', ist das ein hohes Ausmaß an psychischer Angst weil ich ja nicht weiß, was hat der "Beißende" und was hab ich jetzt (...) (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 78).

Die Emotion, die am häufigsten von den Interviewpartner/-innen im Zusammenhang mit Gewalt am Arbeitsplatz genannt wird, ist Angst. Sie spielt auch bei der Entstehung von psychischen Folgen eine große Rolle. Es werden unterschiedliche Angstmotive von den Interviewpartner/-innen thematisiert. Gerade im Zusammenhang mit Mobbing spielt vor allem die Angst davor, etwas dagegen zu unternehmen oder den Arbeitsplatz zu verlieren eine besondere Rolle.

Ja weil die Leute natürlich Angst haben, weil bei Mobbing geht es ja oft um das Thema Verlust des Arbeitsplatzes (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 55).

Das merkt man vermehrt, weil die Menschen es in der Beratung ansprechen. Aber eben immer noch im Schutzbereich Telefonie, wo man sich erst einmal anonym erkundigen kann. In der persönlichen Beratung haben die Arbeitnehmer oft die Befürchtungen und Ängste, dass das Problem nach außen gelangt. Man merkt die Angst (T2, Team Rechtsberatung, Z. 125).

(...) viele Leute die bei uns anrufen haben ja wahnsinnige Ängste, sie sind zwar so wütend, weil sie in so einer schwierigen Situation sind, aber auf der anderen Seite wahnsinnige Angst, den nächsten Schritt zu machen, oder sie sind so aggressiv dass sie den falschen Schritt machen (P2, Mobbing- und Konfliktberaterin, Z.83).

Auch bei tätlicher Gewalt spielt Angst eine wesentliche Rolle, vor allem während der Gewaltsituation kommt es zu einem starken Angsterleben der Betroffenen.

Die Aussagen von einem Opfer von einem Bankraub „ich habe nicht mehr gewusst wie ich atmen soll“ ist sprichwörtlich (P19, Leitung Opferhilfe, Z.118).

Die Vielfalt an Folgen für die Psyche der Betroffenen wird auch von einer Interviewpartnerin beschrieben, die in der Beratung von Mobbingbetroffenen tätig ist. Sie beschreibt, dass auch Suizidabsichten und Suizide potenzielle Folgen von Mobbing sind.

(...) wo halt dann alle Phänomene oder alle Symptome blühen von Schlaflosigkeit über das, das sie sagt „Ich bin auf der Brücke gestanden und habe mich total geschreckt, weil ich mir gedacht habe, warum nicht, warum nicht springen?“. Also wo dann auch, wo die Leute wirklich merken, da ist eine Dynamik im Gang, die sie selber nicht mehr im Griff haben (P3, Supervisorin, Z. 521).

Krankenstand und Verlust der Arbeitsfähigkeit

Gewalt am Arbeitsplatz und die damit einhergehenden Folgen haben auf die Betroffenen und involvierten Personen eine leistungsmindernde Wirkung. In einigen Fällen führt das zu sinkender Motivation bis hin zur inneren Kündigung.

Auswirkungen für den Mitarbeiter sind unmittelbar einfach entweder Verletzungen, körperlich als auch jetzt psychischerseits, die je nach Situation stärker oder schwächer ausfallen. Wenn das nicht entsprechend bearbeitet wird, wenn es keine Nachsorge gibt oder keine Anerkennung oder Wertschätzung, auch durch die Führungskräfte, dann kann das durchaus sein, dass das so in eine lethargische Arbeitshaltung mündet, wo man halt irgendwann dazu übergeht, dass man sagt, ich mache Dienst nach Vorschrift, weil ich habe eh keine Wertschätzung durch den Dienstgeber, also eine große Gefahr (P20, Bereichsleiter Sozialbereich, Z.426).

Aus dieser psychischen Ausnahmesituation resultiert eine Bandbreite an Folgen, die sich zum Teil in Langzeitfolgen oder in Krankheitsbildern manifestieren. Diese psychischen Folgen sind bei allen Arten von Gewalt am Arbeitsplatz ein Thema. Besonders bei Betroffenen von Mobbing verschlechtert sich die psychische Gesundheit erheblich.

Viele sind davor schon monatelang in Krankenstand, weil die Situation in der sie sich befinden so belastend ist. Das ist sehr häufig, dass Menschen in die Beratung kommen, die berichten, dass sie schon ein halbes Jahr im Krankenstand sind, weil sie an Burnout leiden und total fertig und nervlich erschöpft sind, aufgrund der Mobbing-Situation am Arbeitsplatz beziehungsweise weil man mit dem Arbeitgeber nicht zurechtkommt. Wenn man dann auch noch ein Verfahren führen muss, ist das eigentlich ein untragbarer Zustand (T2, Team Rechtsberatung, Z. 178).

Krankenstände sind allerdings nicht nur eine Folge von psychischer Gewalt wie Mobbing, sondern spielen auch bei Übergriffen und tätlicher Gewalt eine Rolle. Ein Bereichsleiter aus dem Sozialbereich beschreibt, dass Mitarbeiter/-innen nach Übergriffen häufig wochen- oder monatelang ausfallen.

In Einzelsituationen je nach Qualität – jetzt im negativen Sinn – des Übergriffs fallen Mitarbeiter durchaus auch wochen- und monatelang aus. Das ist mitunter eines der schlimmeren Szenarien, das uns passieren kann (...) (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 433).

(...) viele Opfer vom Arbeitsplatz mit dabei, denen geht es oft besonders schlecht, weil wenn die natürlich Gewalt am Arbeitsplatz erleben... ja, dann sind sie vielleicht mal 14 Tage im Krankenstand tatbedingt, dann müssen sie aber wieder zurückkehren weil es kann nicht jeder seinen Job wechseln (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 20).

Die beschriebenen psychischen (Langzeit-)Folgen führen nicht nur zu Erkrankungen und somit zu längeren Krankenständen, verbunden mit einer schwierigen Rückkehr an den Arbeitsplatz. In einigen Fällen führen diese auch zu einem Verlust der Arbeitsfähigkeit der Betroffenen.

Wir haben phasenweise Langzeitkrankenstände. Wir haben Kollegen/-innen, die kommen zurück und beim nächsten Mal Reingehen, wenn das nächste Mal der Bewohner wieder ähnlich ausschaut wie durch den, dass der Übergriff war, kriegt sie diverse Panikanfälle und kann nicht mehr ins Zimmer gehen. Hat unter Umständen einen Arbeitgeber, wo sie die Chance hat in ein anderes Team zu wechseln, wenn sie das nicht hat, wird es eng. (...) Mit diversesten Traumatisierungen und Co. Teilweise bis zur Berufsunfähigkeit (...) (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 210).

Verlassen des Arbeitsplatzes

Um die Betroffenheit von Gewalt, Aggression oder Mobbing am Arbeitsplatz zu vermeiden und die damit verbundenen negativen Auswirkungen auf die Gesundheit zu verhindern, entschließen sich die Betroffenen oftmals, das Arbeitsverhältnis zu beenden. Beachtlich ist jedenfalls, dass die betrieblichen Folgen für die Betroffenen in den meisten Fällen schwerwiegender sind

als die Folgen für jene, von denen die Gewalt, Aggression oder das Mobbing ausgeht. Im Zusammenhang mit Mobbing ist es oftmals der/die Betroffene, der/die das Arbeitsverhältnis beendet. Insgesamt acht Interviewpartner/-innen berichten davon.

Leider ist es sehr häufig der Fall, (...) dass die Betroffenen die Reißleine ziehen und das Unternehmen oder die Institution sehr häufig verlassen. Also was eben sehr schade ist, weil dann die Betroffenen, die Opfer unter Anführungszeichen, diejenigen sind die gehen (P1, Mobbing- und Konfliktberater, Z. 90).

Auch in anderen Bereichen, in denen vor allem Gewalt durch externe Personen, wie Kunden/-innen oder Klienten/-innen ein Thema ist, kann festgestellt werden, dass Personen das Arbeitsverhältnis von sich aus beenden. Interviewpartner/-innen aus dem Sicherheitsbereich, aus dem Handel, aus dem Tourismus und aus dem öffentlichen Bereich berichten davon.

Manchen wird es [Anm.: Konfrontation mit und Ausübung von Gewalt] sicher, also es gibt eigentlich immer wieder wen, dem ist es ein bisschen zu steil geworden, sag ich einmal und die haben dann aufgehört (P7, Geschäftsführer Sicherheitsfirma, Z. 208).

Und viele haben schon alleine aus dem Grund die Reißleine gezogen, weil sie einfach diese Konfrontation mit dem Kunden nicht mehr durchgedrückt haben, weil die einfach brutalst losgegangen sind auf die Verkäufer (P18, BRV Handel, Z. 286).

(...) da könnte ich einen Stab aufführen an Leuten, die wir verloren haben (...) (P13, BRV Tourismus, Z. 332).

Nicht nur die Arbeitnehmer/-innen kündigen als Folge von Konflikten, Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz - auch die Kündigung durch den Arbeitgeber kann eine Folge sein. In einem Interview wird beschrieben, dass juristische Interventionen, wie die schriftliche Aufforderung an den Arbeitgeber, der Fürsorgepflicht nachzukommen, oftmals dazu führen, dass das Arbeitsverhältnis beendet wird. Dies führt in manchen Fällen also zu keiner Verbesserung für die Betroffenen, sondern zum Verlust des Arbeitsplatzes.

(...) was sehr oft passiert ist, dass das Arbeitsverhältnis einfach beendet wird und die Mitglieder dann sagen, das tue ich mir nicht mehr an und dann sind sie eben draußen aus dem Arbeitsverhältnis und dann hast du eben von deiner "ich hab' dich aufgefordert, dass du etwas tust" - Fürsorgeintervention nichts mehr (T1, Team Rechtsberatung, Z. 165).

5.3.2. Folgen für das Team

Durch Kunden/-innen oder andere externe Personen verursachte Gewalterfahrungen am Arbeitsplatz können zu gravierenden Veränderungen des Verhaltens und der Stimmung innerhalb von Teams oder innerhalb des Unternehmens führen. Vor allem wenn Führungskräfte diese Gewalterfahrungen nicht ernst nehmen und unbearbeitet lassen, wird dieser Effekt verstärkt.

Gerade auch so Überfälle, das kann ein ganzes Team traumatisieren, natürlich auch sinkende Motivation, innere Kündigung oder tatsächliche Kündigung. Also auch für das Unternehmen und das Team, nicht nur für das Individuum sind das schwerwiegende Folgen (P15, Leitung Personalentwicklung, Z.72).

Das schwappt dann über ins Team, wenn nämlich dann die Organisation nicht entsprechend reagiert, anlassbezogen und das überträgt sich auf das Teamklima insofern, dass dann die Haltung des Teams gegenüber der Arbeit, der Organisation, den Führungskräften ins Negative schwankt. Im Sinne, die tun eh nichts für mich oder ich kriege nichts oder es ist ihnen eh egal was mit mir passiert. Das kann eine ganze Einrichtung zum Kollabieren bringen (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z.436).

Die Folgen sind der Verlust von Ressourcen, Motivation und Effizienz ganzer Teams. Ähnliche Effekte treten auch auf, wenn interne Konflikte lange Zeit unbearbeitet bleiben und als Problem von Einzelpersonen abgetan werden. Auch dies kann ganze Teams so beeinflussen, dass die Folgen bis zum Verlust der Arbeitsfähigkeit dieser Teams reichen. Ein Mediator beschreibt, dass die Lösung von Teamkonflikten häufig erst dann fokussiert wird, wenn die Zusammenarbeit bereits kollabiert ist.

In meinem Job als Mediator (...), ich werde ja dann gerufen, wenn das Kind schon im Brunnen liegt und wenn es oft schon fünf nach zwölf ist, wenn die nicht mehr wissen was sie tun sollen, weil sie sagen „wir sind nicht mehr arbeitsfähig“ (P6, Mediator, Z.11).

Dem gegenüber steht die Wahrnehmung der Interviewpartner/-innen, dass bei einer entsprechenden Unternehmenskultur und einem dementsprechenden Umgang mit Gewalterfahrungen seitens der Führungskräfte und der Kollegenschaft, Teams eher zusammenrücken und sich die Beschäftigten gegenseitig stärken und als Ressource wahrnehmen.

5.3.3. Folgen für das Unternehmen und die Branche

Gewalterfahrungen von Beschäftigten und Konflikte innerhalb von Teams sind weder Individualprobleme, noch enden deren Folgen an der Grenze einzelner Teams und

Organisationseinheiten. Viel mehr haben diese Themen Auswirkungen auf die gesamte Organisation oder auf das gesamte Unternehmen.

Und das genauso auch als Führungskraft zu sehen oder auch als Organisation zu sehen, wenn Konflikte da sind, geht wahnsinnig viel Potenzial dort hinein. Und zwar nämlich sowohl von der Energie und Kraft, als auch, ja im Endeffekt kann man es auch irgendwo als Kostenfaktor natürlich sehen. Arbeitszeit die verloren geht, ob das jetzt durch einen Krankenstand ist, durch Fluktuation ist oder einfach dadurch ist, dass man sich in der Zeit, wo man sich eigentlich mit der Arbeit beschäftigen sollte, in einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Konflikt befindet und dort die Energie einbringt (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z.554).

Zwar führt das Auftreten von Gewalt und Konflikten am Arbeitsplatz an sich bereits zu Kosten und Aufwänden für ein Unternehmen, jedoch ergeben sich weitaus höhere Folgekosten, wenn sich Unternehmen mit Gewalt und Konflikten am Arbeitsplatz nicht beschäftigen: Mangelnde Prävention, unbearbeitete Konflikte oder Gewalterfahrungen bringen Kosten für das Unternehmen mit sich, die durch nicht mehr funktionierende Zusammenarbeit, kurz- beziehungsweise längerfristige Ausfälle, verstärkte Fluktuation, sinkende Arbeitsmotivation der Beschäftigten, bis hin zu lethargischen Arbeitshaltungen entstehen. Auch Krankenstände, die durch Gewalterfahrungen am Arbeitsplatz oder auch durch Mobbingdynamiken innerhalb von Teams verursacht werden, führen zu Folgekosten für Unternehmen. Diese Folgekosten übersteigen jene Kosten, die für Prävention oder Nachsorge-Maßnahmen im Zusammenhang mit Gewalt und Konflikten aufzubringen sind.

Und für die Organisation hat es einfach die Auswirkung, dass es Folgekosten bringt, wenn man Krankenstands-Vertretungen suchen muss, wenn man immer wieder bei kurzfristigen Geschichten Mitarbeiter vertreten muss, abdecken muss. Das sind Kosten, die sich eine Organisation auf Dauer nicht leisten kann und auch nicht leisten soll. Weil ich damit letztlich mehr investieren muss als durch präventive oder Nachsorge-Maßnahmen (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z.440).

Einerseits durch die Ausfälle, ja. Andererseits aber auch dadurch, dass ich es selber auch mit-erlebt habe, dass ganze Teams in eine Lethargie hineinfallen, die halt sagen, ich mache Dienst nach Vorschrift. (...) Da haben Teams eine enorme faktische Macht wie gesagt Einrichtungen zum Kollaps zu führen. Ich investiere lieber zwei, drei, vier Einheiten in eine Einzelsupervision für einen Mitarbeiter, der betroffen ist, als die ganzen Folgekosten, die in die 10.000 € gehen können. Das ist einfach eine ganz einfache Rechnung (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z.453).

Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten zeigt sich unter anderem darin, wie von Unternehmen mit Gewalt und Konflikten am Arbeitsplatz umgegangen wird. Welchen Stellenwert der Arbeitgeber dem Thema Gewaltprävention beimisst, wirkt sich daher direkt auf die Attraktivität der jeweiligen Unternehmen im Wettbewerb um Arbeitskräfte aus. Dabei sind für Mitarbeiter/-innen und Bewerber/-innen neben der Häufigkeit von Gewaltvorfällen vor allem die vom Unternehmen eingeführten Präventionsmaßnahmen, die Sensibilität für das Thema in der Unternehmenskultur und der Umgang mit Beschäftigten nach einer möglichen Gewalterfahrung wichtige Themen.

Das ist eine Frage der Unternehmenskultur und viele Firmen sind auch schon verschrien, dass sie wirklich einfach mit Leuten nicht gut umgegangen wird und viele Firmen gibt es, die einfach einen guten Ruf haben, wo man einfach weiß, die schauen einfach auf die Leute, das hat viel mit Image auch zu tun (P3, Supervisorin, Z. 498).

Mitarbeiter, die oder Bewerber, die ganz bewusst fragen nach, wie schaut's aus mit aggressiven Klienten oder aggressiven Situationen? Also da, das merke ich, da wird in Zukunft wahrscheinlich mehr werden, also ich habe (...) von einzelnen Bewerbern schon Fragen gekriegt, wie schaut's aus mit aggressiven Klienten oder wie geht ihr um mit Gewalt? Gibt's so etwas? Das kann ich für mich nicht wirklich zuordnen, ich weiß nicht ob jetzt Angst dahintersteckt oder einfach so dieses wissen wollen, wie wir damit umgehen. Da werden wir noch mehr investieren müssen (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z.124).

Wird dem Umgang mit Konflikten und Gewalt seitens der Unternehmen zu wenig Wichtigkeit beigemessen, wirkt sich dies mitunter auf die Fluktuation im Unternehmen aus. Eine Betriebsratsvorsitzende aus der Handelsbranche nimmt die höchste Fluktuation, unter anderem in Zusammenhang mit Gewalterlebnissen am Arbeitsplatz, im ersten Jahr der Unternehmenszugehörigkeit wahr.

Aber was es schlimmer macht, dass (...) wir sowieso schon sehr schwer Personal kriegen, diese Dinge machen es nicht besser. Weil, wenn das jemandem passiert, in den ersten paar Wochen, der sagt, das tu ich mir nicht an. (...) Die Frühfluktuation ist bei uns ganz schlimm. (...) die das Unternehmen in ihrem ersten Dienstjahr wieder verlassen, ganz hoch, leider. Was jetzt nicht nur an dem liegt aber das spielt auch dazu (P17, BRV Handel, Z.59).

Nicht nur Auswirkungen auf die Attraktivität einzelner Unternehmen sind nachvollziehbar, auch die Attraktivität ganzer Branchen lässt sich auf diese Auswirkungen von Gewalterfahrungen zurückführen, wie unter anderem am Beispiel des Gesundheits- und Sozialbereiches immer wieder sichtbar wird. Gerade auf Bereiche, in denen die Arbeit mit Menschen grundsätzlich als sehr sinnstiftend erlebt wird, nehmen Gewalterfahrungen also negativen Einfluss.

(...) in dem Arbeitsfeld [Anm.: Gesundheits- und Sozialbereich], geht es ganz, ganz häufig um Sinnstiftung. Wo sie sagen: Ich kann nicht mehr so sinnstiftend arbeiten, das ist nicht mehr das, warum ich eigentlich in den Bereich gehen wollte. (...) Und was natürlich mit jedem, was nach außen geht (...) wird ein Stück weit der Beruf unattraktiver. Wenn ich sage: Jetzt verdiene ich schon wenig, habe vielleicht nicht die besten Arbeitsbedingungen und jetzt Gewaltübergriffe, die gehören scheinbar auch noch zu meinem Beruf dazu (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z.235).

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Bearbeitung von Konflikten mitunter Kosten verursacht, eine etwaige Bagatellisierung und Nicht-Bearbeitung verursacht jedoch weitaus höhere Folgekosten. Es stellt sich außerdem heraus, dass nicht die Sensibilisierung für das Thema Gewalt am Arbeitsplatz, also das Aufzeigen von Gewaltvorfällen und die Auseinandersetzung mit diesen Vorfällen negativen Einfluss auf die Attraktivität gewisser Bereiche oder Branchen nimmt, sondern vor allem die Nicht-Auseinandersetzung und das Ignorieren des Themas Gewalt am Arbeitsplatz.

5.4. Handlungsmöglichkeiten

Im Kapitel **5.4. Handlungsmöglichkeiten** werden verschiedene Strategien, um Gewalt am Arbeitsplatz zu verhindern oder mit Gewalt am Arbeitsplatz umzugehen, diskutiert. Insgesamt über 400 Mal wurden Lösungsmöglichkeiten von den Interviewpartner/-innen erwähnt. Diese Vielzahl an Möglichkeiten kann grob in vier Unterkapitel unterteilt werden. Dabei wird im Unterkapitel **5.4.1 Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen** dargestellt, welche juristischen Lösungsansätze es gibt und welche Herausforderungen Juristen/-innen und Rechtsexperten/-innen bei dem Thema Gewalt am Arbeitsplatz sehen. Das Unterkapitel **5.4.2. Unternehmenskultur** beschäftigt sich mit der generellen Haltung und dem Bewusstsein gegenüber Konflikten, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz in Unternehmen. Im Unterkapitel **5.4.3. Akteure/-innen** werden sowohl innerbetriebliche Akteure/-innen, wie beispielsweise Führungskräfte, Betriebsräte, Kollegen/-innen und Betroffene als auch überbetriebliche Akteure/-innen, wie externe Experten/-innen und deren jeweilige Rollen im Konfliktgeschehen diskutiert. Konkrete **betriebliche Maßnahmen** werden im Unterkapitel **5.4.4** vorgestellt, die beispielsweise von Schulungen, über Ausstattung bis hin zu baulichen Maßnahmen reichen können. Auch ein idealtypischer Lösungsprozess für Konflikte am Arbeitsplatz wird in diesem Kapitel erörtert.

5.4.1. Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen

In diesem Unterkapitel werden Möglichkeiten und Grenzen der rechtlichen Rahmenbedingungen auf betrieblicher sowie auf übergeordneter Ebene dargestellt und diskutiert. Neben den rechtlichen Grundlagen (AR, ABGB, ASchG) und kollektivrechtlicher Möglichkeiten wie der Erstellung einer Betriebsvereinbarung werden Erkenntnisse aus der Rechtsprechung aufgezeigt und diese von den Interviewpartner/-innen auf kritische Weise betrachtet und nötige Verbesserungen aufgezeigt.

Innerbetriebliche rechtliche Möglichkeiten

Die gesetzlich vorgeschriebene Fürsorgepflicht verpflichtet den Arbeitgeber dazu, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass das Leben und die Gesundheit der Arbeitnehmer/-innen geschützt werden. Wenn dem Arbeitgeber Gefährdungen zur Kenntnis gelangen, muss dieser daher unverzüglich auf angemessene Weise Abhilfe schaffen. Zusätzlich zur Fürsorgepflicht beinhaltet das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG)⁵⁴ wichtige rechtliche Grundlagen zur Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz, indem es eine Verpflichtung der/des Arbeitgebers/-in vorsieht, einen sicheren und gesunden Arbeitsplatz zu gewährleisten. Unter dem Begriff Arbeitnehmerschutz versteht die Gesetzgeberin ganz allgemein das Ziel, den Schutz des Lebens, der Gesundheit sowie der Integrität und Würde der Beschäftigten bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit zu erreichen.

Das ist die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, das heißt den Arbeitgeber aufzufordern, dass er diese Umstände abstellt, dass er die betroffenen Personen entweder zu einer Aussprache oder die betroffene Person, die das tatsächlich gemacht hat mit Verwarnungen oder allen möglichen arbeitsrechtlichen Disziplinarmaßnahmen dazu bringt, dass er das abstellt. Das ist die Fürsorgepflicht, die der Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitnehmer hat um seine persönliche gesundheitliche Integrität zu schützen, das ist das was wir da machen, wo wir dann hinschreiben und sagen, lieber Arbeitgeber, tu etwas (T1, Team Rechtsberatung, Z. 283).

Seit 1. Jänner 2013 regelt das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) die verbindliche Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen und Gefährdungen am Arbeitsplatz. Die ÖNORM definiert psychische Belastungen als „alle Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch einwirken“.⁵⁵ Eine Interviewpartnerin, die in der Betriebsratsberatung tätig ist, sieht die Evaluierung psychischer Belastungen als wertvolles Werkzeug und Grundlage für die Prävention von Gewalt und der Verringerung konfliktförderlicher Umstände.

⁵⁴ ASchG § 3ff.

⁵⁵ ÖNORM EN ISO 10075-1.

Und was wir natürlich den Leuten in die Hand geben (...) ist diese Evaluierung psychischer Belastungen, dass das ein Werkzeug ist, wo die Betriebsräte sagen, das ist wirklich gut, weil dann habe ich Fakten in der Hand, dann gehe ich nicht nur hin und sage, ich spüre oder die Leute spüren das, sondern ich habe Fakten in der Hand (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z.301).

Als weiteres wichtiges rechtliches Mittel werden von den Interviewpartner/-innen Betriebsvereinbarungen angeführt. Durch schriftliche Vereinbarungen zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat werden Vorgangsweisen im Umgang mit Gewalt sowie konkrete Maßnahmen der Prävention und Intervention festgehalten.

Betriebsratskörperschaften kommen dann zu uns in die Beratung, meistens zur Kollegin oder zu mir und sagen wir wollen auch eine Präventionsbetriebsvereinbarung (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 19).

(...) dass also klar ist, mit einer Betriebsvereinbarung, mit einem Handbuch, wie funktioniert das bei uns, unter welchen Bedingungen kann sich denn ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin Mediationen in Anspruch nehmen (P6, Mediator, Z.156).

Grenzen rechtlicher Möglichkeiten

Neben den rechtlichen Möglichkeiten, die auf betrieblicher Ebene zur Verfügung stehen, nimmt auch der allgemeine rechtliche Rahmen Einfluss auf das Thema Gewalt am Arbeitsplatz. Die Interviewpartner/-innen erkennen Grenzen der gesetzlichen Rahmenbedingungen vor allem beim Thema Mobbing. Eine Herausforderung stellt eine unzureichende, gesetzliche Definition von Mobbing dar. Es wird allerdings angegeben, dass eine zu eng gesteckte Definition des Begriffes Mobbing beziehungsweise eine taxative Aufzählung von Mobbinghandlungen als Tatbestände ebenfalls nicht anzustreben ist, da Mobbingdynamiken schwer abzubilden sind und Mobbinghandlungen meist äußerst subtil ablaufen.

Du erwischst nichts, es ist nicht ordentlich definiert und du kannst die Fürsorgepflicht mit Einzelurteilen des Obersten Gerichtshofes oder von irgendwem anderen sagen, das ist als Verpflichtung des Arbeitgebers definiert worden und das ist passend für meinen Fall aber recht viel Definition im Gesetz hast du gar nicht (T1, Team Rechtsberatung, Z. 180).

Es gibt ja keine gesetzliche Regelung des Begriffes Mobbing (T2, Team Rechtsberatung, Z. 348).

Rechtliche Herausforderungen im Zusammenhang mit Mobbing hängen nicht nur mit der unzureichend vorhandenen gesetzlichen Regelung des Begriffs zusammen, sondern in erster

Linie auch mit der schwierigen Beweisbarkeit. Mobbing müsste dazu über einen längeren Zeitraum hinweg stattfinden und laufend dokumentiert werden. Dass dieser zu erfüllende Anspruch der Dauer des Mobblings von sechs Monaten in der Praxis Schwierigkeiten mit sich bringt, beschreibt ein Rechtsberater am Beispiel einer betroffenen Person, die sich nach drei Monaten, in dem sie schikanöses Verhalten am Arbeitsplatz erlebt hat, an die Rechtsberatung wendet.

Also wenn man davon ausgeht einen Mobbingprozess zu führen, dann passiert ja das sehr, sehr selten, weil die Beweisführung sehr, sehr schwierig ist in diesem Zusammenhang. In den meisten Fällen - jedenfalls mir bekannt - gehen die Opfer (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 95).

Wenn ich dann zu dem Betroffenen sage, er soll in drei Monaten wiederkommen, dann wird er sich denken, jetzt muss er sich einige Monate lang mobben lassen, dass er dann eventuell einen Schadenersatz von € 700,-- bekommt. Und darum wird dann keiner mehr kommen. Wenn man da etwas machen könnte, wäre es super (T2, Team Rechtsberatung, Z. 362).

Ein wichtiges von den Interviewpartner/-innen angeführtes Beweismittel stellen dabei Mobbingtagebücher dar. In diesen sollten Betroffene die von ihnen erlebten Mobbinghandlungen sowie Orte und Zeitpunkte dieser Handlungen, die Betreiber/-innen und andere anwesende Personen dokumentieren. Auch welche Emotionen und Folgen diese Handlungen für die Betroffenen ausgelöst haben, sollte im Rahmen eines Mobbingtagebuches angeführt werden.

(...) da ja jeder in einem Zivilprozess das beweisen muss, was er behauptet –, dass die Gerichtspraxis einfach so ausschaut, dass Mobbingtagebücher über einen längeren Zeitraum hindurch verlangt werden (...). Weil man für Mobbinghandlungen nur bei über einen längeren Zeitraum fortgesetzte Handlungen haftet, nicht so, wie bei der sexuellen Belästigung, wo eine einzige Handlung reicht (T2, Team Rechtsberatung, Z. 353).

Nicht immer wird dieses Mobbingtagebuch von den betroffenen Personen geführt beziehungsweise werden die erlebten Situationen häufig nur lückenhaft aufgezeichnet, was die Beweisbarkeit zusätzlich erschwert. Ein Rechtsberater und eine Rechtsberaterin erläutern diesen Umstand in einem Teaminterview. Auch die Beweisbarkeit der Kausalität einer psychischen Erkrankung durch das am Arbeitsplatz erlebte Mobbing ist schwierig, wie die befragte Rechtsberaterin hinzufügt.

Und jetzt ist meine Wahrnehmung in der Beratung, dass über 90 Prozent der Betroffenen keine Tagebücher beziehungsweise keine ausreichenden Aufzeichnungen führen. Die wissen zwar die Vorfälle, aber sie wissen nicht genau an welchem Tag das geschehen ist. Da der Richter

jeden Tatbestand einzeln prüft, ist eine genaue Aufzeichnung aber sehr wichtig (T2, Team Rechtsberatung, Z. 359).

Die Beweise gibt es meistens auch nicht und vor Gericht sind ausreichend Beweise notwendig. Es sollte eine genaue Aufzeichnung beziehungsweise Dokumentation der genauen Termine und Zeitpunkte der Vorfälle vorliegen. Die Betroffenen führen aber solche Aufzeichnungen meistens nicht. Dann ist es halt auch schwierig, den Anspruch durchzusetzen. Zusätzlich sind die Befunde der Ärzte auch nicht ausreichend aussagekräftig um genau zu beweisen, dass das Mobbing ursächlich für die psychische Erkrankung ist. Das ist oft sehr schwierig, weil die Beweise nicht vorhanden sind (T2, Team Rechtsberatung, Z. 191).

Häufig ist aufgrund der schwierigen rechtlichen Möglichkeiten für die betroffenen Personen die Beendigung des Arbeitsverhältnisses die letztendliche Folge. Für die Arbeitgeber gibt es allerdings kaum rechtliche Konsequenzen, wenn Beschäftigte aufgrund von Mobbing das Unternehmen verlassen. Dem gegenüber steht die Erkenntnis, dass sich die Betroffenen häufig aufgrund der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes entscheiden, keine weitere rechtliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

Das ist die Schwierigkeit. Mit den Arbeitgebern passiert ja da nichts, es gibt keine Konsequenzen für sie. Da geht es dann irgendwie nicht weiter, so geht es uns da auch in der Beratung. Bei Mobbing kann man eigentlich wenig tun (T2, Team Rechtsberatung, Z. 526).

(...) eher die Grenzen der Praxis an sich, dass halt neun von zehn Leuten, die zu uns kommen auf den Arbeitsplatz angewiesen sind und nicht sagen, ja ich finde ohnehin was anderes (...) wenn ich sage, ja das kann man machen, den Schadensersatz geltend machen oder was auch immer, aber sie können gekündigt werden, wenn dann die Antwort ist, ja dann kann ich ohnehin nichts machen (T1, Team Rechtsberatung, Z. 207).

Grundsätzliches Ergebnis eines Gerichtsverfahrens stellt meist die Erwirkung eines Anspruches auf Schadensersatz dar. Dies ist nicht nur im Zusammenhang mit Mobbingfällen schwierig. Bei Vorfällen mit tätlicher Gewalt ist zwar der Tatbestand klarer, jedoch sprechen auch hier die Interviewpartner/-innen eine Hürde an. Mitunter können erwirkte Titel und Schadensersatzansprüche uneinbringlich sein, wenn der/die Verursacher/-in aus monetären Gründen nicht fähig ist, diesen Schadensersatz zu bezahlen. Ein Interviewpartner fordert daher die Erweiterung der Anwendungsfälle des Verbrechenopfergesetzes (VOG)⁵⁶ um uneinbringliche Titel, um dadurch einen Ersatz des Schmerzensgeldanspruches für die Betroffenen zu gewährleisten, wenn die Verursacher/-innen zahlungsunfähig sind.

⁵⁶ VOG § 1.

Sehr oft sind diese Titel aber bedauerlicherweise uneinbringlich. Also gerade bei Übergriffen auf Zugbegleiter oder Buslenker führt es dazu, dass ich einen Titel dann hab, dass der einen Schmerzensgeldanspruch von € 700.000,- zu zahlen hat aber halt das Geld einfach nicht hat (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 71).

In der Rechtsdurchsetzung ist es so, dass das Verbrechenopfergesetz an sich nur bei schwerer Körperverletzung greift und bei gewissen Schmerzbeträgen. (...) dass man sagt man überlegt sich eine Erweiterung der Anwendungsfälle für Ersatz von Schmerzensgeld bei Uneinbringlichkeit, wäre das durchaus wünschenswert (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 206).

In einem Interview mit einem Rechtsberatungsteam wird von den Juristen/-innen das Thema Schadenersatzanspruch in Verbindung mit den psychischen Belastungen eines Gerichtsverfahrens im Gesamten diskutiert. Das Verhältnis zwischen monetärer Entschädigung und der dafür aufgewendeten Ressourcen der Betroffenen steht für die Interviewpartner/-innen in keinem angemessenen Verhältnis.

Die psychische Belastung geht bei Gerichtsverfahren weiter. Ich persönlich würde mir das nicht antun (T2, Team Rechtsberatung, Z.169).

Aber es [Anm.: die Belastung] steht in keinem Verhältnis zu dem was man mit dem Verfahren erreicht. Man wendet über einen langen Zeitraum Unmengen von Energie für einen Schadenersatz in der Höhe von ein paar Tausend Euro auf. Letztendlich hat man sich bei anderen Dienstgebern nicht bewerben können, weil man in einem psychisch schlechten Zustand war; der Schadenersatz verbessert den Gesundheitszustand des Opfers nicht (T2, Team Rechtsberatung, Z. 172).

(...) aber es geht nicht ausschließlich darum Geld zu erhalten, das minimal ist im Verhältnis zu dem, was man verliert. Das hat man abzuwägen und die Leute sollen darauf hingewiesen werden, was auf sie zukommt (T2, Team Rechtsberatung, Z. 185).

Die Vorstellung zu Gericht zu gehen, ist ja eine ganz andere. Die Betroffenen wollen Gerechtigkeit (T2, Team Rechtsberatung, Z.189).

Betroffene möchten den Rechtsweg primär nicht wegen der finanziellen Entschädigung bestreiten, vielmehr stellt die Erwartung einer Entschuldigung auf moralischer Ebene einen Treiber dar. Finanzielle Entschädigungen sind den betroffenen Personen also weitaus weniger wichtig, als die Wiederherstellung eines moralischen Gleichgewichts und die Korrektur der Verletzung der Menschenwürde.

Finanzielle Entschädigungen sind den Leuten da oft gar nicht so wichtig, zumindest kommt mir das so vor (T2, Team Rechtsberatung, Z.642).

Die meisten erwarten sich in irgendeiner Form Genugtuung, Gerechtigkeit für das was ihnen widerfahren ist. Den Menschen beizubringen: "Im günstigsten Fall bekommst du irgendwann ein Geld" ist nicht zufriedenstellend (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 294).

Vor Gericht bekommen Sie ein Urteil und keine Gerechtigkeit (T1, Team Rechtsberatung, 374).

Erlangen die Betroffenen, die von ihnen erwartete moralische Entschädigung für die von ihnen erfahrenen Situationen und ihre psychischen Verletzungen nicht, führt dies zu Unzufriedenheit und hoher Frustration.

Diese Botschaft rüber zu bringen ist schwierig, weil zuerst glauben dir das die Leute nicht und wenn sie merken, das ist wahr, zweifeln sie natürlich sehr. Das Gericht kann dir nicht eine Genugtuung in der Form verschaffen. Man kann sagen, okay ich möchte noch höhere Schmerzensgeldbeträge, ich möchte auch mehr Schmerzensgeld für ideelle Schäden aber im Prinzip ist die Genugtuung die sich die Leute erwarten, die krieg ich über das Gerichtsverfahren nie (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 303).

Das ist die Erwartungshaltung sehr, sehr vieler [Anm.: Betroffener] die man enttäuschen muss aber die man nie gut machen kann. Man bekommt in den Gerichtsverfahren keine Entschuldigung oder keine Entschädigung auf der moralischen Ebene. Da sagt niemand: "Es tut mir leid, es war ein Fehler". Wenn ich alles richtig mache bekommt der zum Schluss sein Geld und das war's (...) (P4, Leitung Rechtsberatung, Z. 214).

Auch in der Beratung: Das eine ist das Recht, das Zwischenmenschliche kann man eigentlich nicht in rechtliche Positionen zwingen, das ist einfach nicht möglich. Das ist nicht regelbar (T2, Team Rechtsberatung, Z.515).

Die schwierige rechtliche Situation der Betroffenen bringt eine damit verbundene weitere psychische Belastung mit sich. Der Konsens der befragten Rechtsberater/-innen ist daher, dass die psychische Aufarbeitung der Situation gegenüber der rechtlichen Beratung zu forcieren beziehungsweise mindestens ergänzend zur Verfügung zu stellen ist, da die psychische Dimension der Betroffenheit im Vergleich zu den wenigen rechtlichen Möglichkeiten überwiegt.

Ja, weil diese Hilfe wirklich notwendig ist. Die psychologische Hilfe ist hier viel wichtiger als die arbeitsrechtliche Beratung, die natürlich auch wichtig ist. Aber in dieser Situation hilft dies nicht weiter, weil man psychisch in einem Ausnahmezustand ist und einfach nicht mehr weiterweiß.

Da gibt es ja die irrsten Sachen, bis zur Suiziddrohung der Betroffenen (T2, Team Rechtsberatung, Z. 340).

Das Problem ist, dass der rechtliche Teil, meiner Erfahrung nach, der wesentlich geringere ist, da sich die Menschen eh nicht Unmengen an Schmerzensgeld erwarten. Vielmehr überwiegt der psychische Teil, vor allem wenn man bereits mehrere Übergriffe erlebt hat. Dann muss man mit der Angst davor leben, in die Arbeit zu gehen und wieder einem solchen Übergriff ausgeliefert zu sein, der unter Umständen vielleicht nicht so glimpflich ausfällt, wie beim letzten Mal und man wieder verletzt wird (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 189).

Fazit

Die Erfahrungen der Interviewpartner/-innen mit den rechtlichen Möglichkeiten in Bezug auf Gewalt am Arbeitsplatz werden weitgehend als unbefriedigend und mangelhaft beschrieben, weshalb rechtliche Anpassungen und Erleichterungen sowie eine bessere gesetzliche Verankerung des Themas diskutiert werden. Die Grenzen liegen allerdings auch in der schwierigen Beweisbarkeit und in einer nicht wahrheitsgemäßen Vorstellung über einen möglichen Gerichtsprozess. Der Wunsch nach der Wiederherstellung der Würde ist den betroffenen Personen weitaus wichtiger als die Erlangung von finanziellen Ansprüchen. Psychische Betreuung, Aufarbeitung und Begleitung sollte daher gegenüber dem Gerichtsweg forciert werden. Auf innerbetrieblicher Ebene sehen die Interviewpartner/-innen hingegen wichtige rechtliche Instrumente, um dem Thema Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. Hier kann beispielsweise die Erstellung einer Betriebsvereinbarung als zielführend gesehen werden.

5.4.2. Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur beschreibt die gemeinsamen Werte, Überzeugungen und Annahmen, die das kollektive Verhalten innerhalb eines Unternehmens beeinflussen. Viele Aspekte der Unternehmenskultur sind implizit und schwer sichtbar, wie beispielsweise die kollektiven Gefühle für das Richtige. Nur bestimmte Verhaltensweisen, Rituale oder Artefakte sind erfassbar.⁵⁷ Einen besonders starken Einfluss auf die Unternehmenskultur haben Führungskräfte, vor allem die oberste Führung oder die Unternehmensgründer/-innen. Ihre Werte, Überzeugungen und Ideen formen und erzeugen Unternehmenskultur.⁵⁸ Daher spielen Führungskräfte auch eine wichtige Rolle in der Entstehung oder Veränderung einer Unternehmenskultur zum Thema Gewalt und Konflikte am Arbeitsplatz. Die Grundeinstellung und Haltung der Führungskräfte gegenüber diesem Thema beeinflusst daher auch die Prävention, Intervention und Nachsorge maßgeblich.

⁵⁷ Schein (1985), S. 9.

⁵⁸ Schein (2010), S. 4.

(...) da gehört zum konkreten Element dazu, dass ich mich als Beschäftigte um das nicht mehr kümmern muss, sondern wenn der auch verbal übergriffig wird, (...) Sondern dass klar ist, (...) dass die Führungskraft hinter mir steht und das akzeptiert und nicht: „Sie schon wieder.“ Und das bessert sich schon ein Stück weit. Hängt aber klarerweise wie Vieles mit Unternehmenskultur zusammen (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 410).

Teil der Unternehmenskultur sollte sein, dass Wissen und Konsens darüber vorherrschen, wie mit herausfordernden Situationen, bis hin zu Gewaltvorfällen im Betrieb, umgegangen wird. Für Beschäftigte muss klar sein, dass sie sich in schwierigen Situationen Hilfe holen können und dass sie diese nicht alleine lösen müssen. Führungskräfte tragen dabei eine wichtige Rolle, indem sie klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeit vermitteln.⁵⁹ Dies ist auch bei kleineren Unternehmen besonders wichtig, wie ein Beispiel aus der Gastronomie zeigt.

Und wir haben gesagt für uns wollen wir trotzdem Klarheit haben. Wir haben die Information an die Mitarbeiter gegeben, wo wir gesagt haben, sollte so etwas vorkommen, sofort sagen: „Stopp, das ist meine persönliche Grenze. Unter dieser Voraussetzung verweigere ich die Kommunikation, ich schalte zu meiner Zentrale oder zu meinem Vorgesetzten, so können wir nicht kommunizieren, das geht nicht“ (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 188).

(...), dass in den meisten Fällen noch ein Chef da ist im Betrieb, auf den ich zurückgreifen kann. Also die Sachen sind vorhanden, das ist ja nicht so, dass dann auf einmal der Mitarbeiter alleine dasteht oder sich immer gleich die Polizei zum Beispiel holen muss (P12, Spartenvertreter Gastronomie, Z. 430).

Einen maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur im Zusammenhang mit dem Thema Gewalt und Konflikte hat in großen Firmen vor allem der Zugang der obersten Führung zu diesem Thema. Ein Bereichsleiter aus dem Sozialbereich schildert, dass die Umsetzung von Maßnahmen viel einfacher ist, wenn der/die Geschäftsführer/-in hinter der Maßnahme steht und sich generell zu diesem Thema bekennt.

Und der zweite wesentliche Punkt, der auch mir jetzt in die Hände gespielt hat in den letzten Jahren, ist dass der Geschäftsführer ganz offen dazu steht. Und es gibt auch eine interne Vereinbarung zum Umgang mit Gewalt und die ist offiziell unterschrieben und in den Einrichtungen draußen. Und das hilft natürlich auch. Weil wenn die Mitarbeiter wissen, wenn mir irgendwas passiert, dann kann ich kommen und der Chef steht da und sagt: „Ja zahlen wir, machen wir!“, dann macht das noch mal ein anderes Bild. Das ist der Vorteil (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 261).

⁵⁹ siehe 5.4.3. Akteure/-innen.

Haltung und Werte

Positive Werte einer Unternehmenskultur, die gewaltmindernd wirken und in einem engen Verhältnis zueinanderstehen, sind Autonomie und Vertrauen ebenso wie Wertschätzung und Anerkennung. Sie bedingen sich wechselseitig und sind gemeinsam zentrale Elemente eines Betriebsklimas, das die Wahrscheinlichkeit auf betriebsinterne Gewalt reduziert.

Das eine ist einmal sicher das Betriebsklima, also so wirklich Wertschätzung und Anerkennung (...) wirklich diese Kommunikation intern, dass man sagt als Mitarbeiter ich fühle mich hier wohl, ich werde hier anerkannt, und ich bin in der Gruppe aufgenommen (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 258).

Beim Betriebsklima ist ja wichtig, dass man sowas wie Vertrauen installiert (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 323).

Auf der anderen Seite ist es aber auch ganz wichtig den Mitarbeitern hier die notwendige Möglichkeit der Einbringung eigener Ideen oder Möglichkeiten der Gestaltung zu überlassen und auch wirklich selbstverantwortlich zu arbeiten (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 342).

Unternehmenskultur ist schwer messbar, allerdings zeigen sich die positiven Werte vor allem beim Umgang mit Gewaltvorfällen im Betrieb und bei der Umsetzung von Maßnahmen. Der Umgang mit herausfordernden Situationen setzt auch das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen voraus, sich mit dem aktuellen Problem an die Führungskraft zu wenden. Für eine Betriebsrätin aus dem Handel ist vor allem Verständnis und Wertschätzung gegenüber Kollegen/-innen die von Gewalterfahrungen berichten, wichtig. Dies gehört für sie zu den Aufgaben der Führung.⁶⁰

Also sie haben grundsätzlich Anspruch darauf in ihrer Situation von Führungskräften ernstgenommen zu werden, verstanden zu werden und entsprechend wertgeschätzt zu werden und es muss klar sein für alle Mitarbeiter, die es betrifft, wenn weitere Maßnahmen notwendig sind, dann sind diese Maßnahmen umzusetzen (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 485).

Schon alleine, dass man es einmal thematisiert ist schon einmal ein Anfang und dass man es ernst nimmt, dass man die Mitarbeiter, wenn der zu einem Problem kommt, dass man es ernst nimmt und nicht sagt, sei nicht so empfindlich. Dass man sich für solche Mitarbeiter Zeit nimmt und zuhört (P17, BRV Handel, Z. 284).

⁶⁰ siehe 5.4.3 Akteure/-innen.

Von vielen Interviewpartnern/-innen wird die Konfliktkultur eines Unternehmens als besonderer Aspekt der Unternehmenskultur erwähnt. Die Grundhaltung, die hinter einer konstruktiven Konfliktkultur stehen sollte, wird von einem Konflikt- und Mobbingberater beschrieben: Kritik soll sachlich verübt werden und Konflikte nicht auf eine persönliche Ebene verschoben werden.

Wenn man einfach eine Konfliktkultur hat im Unternehmen, ein gutes Konfliktmanagement und das auch gut trennen kann und das nicht sofort auf die eigene Person bezieht, quasi sachliche Kritik an Arbeitsprozessen üben kann im Unternehmen ohne gleich auf die individuelle Ebene zu projizieren, dann kann das sehr vorteilhaft sein (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 237).

Und da braucht es eine konstruktive Streitkultur (...) (P6, Mediator, Z. 225).

Transparenz

Ein weiterer Bestandteil der Unternehmenskultur ist Transparenz und die damit in Verbindung stehende Unternehmenskommunikation.⁶¹ Gerade in Bezug auf Gewalt am Arbeitsplatz ist es wichtig, dass die Informationen verständlich für die Mitarbeiter/-innen sind und klar ist, was von ihnen erwartet wird. Mit einer proaktiven, offenen Unternehmenskultur kann es gelingen, Konflikte und Gewalterfahrungen zu enttabuisieren, und so eine lösungsorientierte Herangehensweise zu ermöglichen.

Also ich denke, das ist einfach schon die Grundhaltung, es ist der Ansatz, dass ich sage, einen Konflikt zu haben ist von vorne herein nicht unbedingt etwas Negatives oder etwas Schreckliches, sondern es ist eine Herausforderung. Und dann stellt sich die Frage: Wie gehe ich damit um? Und je positiver und offener ich auf das zugehe, desto besser ist es meistens (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 531).

Man muss natürlich kompakte, konkrete Informationen geben und die vielleicht doppelt oder dreifach. Nicht nur auf schriftliche Art, weil Mails werden oft nicht gelesen oder vergessen oder Newsletter. Man muss die Inhalte einerseits schriftlich vielleicht, andererseits auch bei Vier-Augen-Gespräch oder direkt vor eine Gruppe geben, dann kann man sie erreichen. (...) Klare Botschaft, klare Information ist nur von Vorteil, immer, egal in welcher Konstellation glaub ich (P10, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 267).

Die Wichtigkeit von klarer Kommunikation im Zusammenhang mit Gewaltprävention oder -intervention ist für einige Interviewpartner/-innen entscheidend. Genannt werden unterschiedliche Kanäle, wie Informationen weitergegeben werden können.

⁶¹ siehe 5.2.3. Organisationale Rahmenbedingungen.

Das machen wir einmal im Monat, Informationen aus der Abteilung, die schick ich aus, da steht ganz klar so, Informationen aus der Abteilung. Die gehen nicht nur an die Projektleiter/-innen oder Regionalleiter/-innen, sondern die gehen wirklich an alle. Und somit ist jeder gleich informiert. Da sind die wichtigsten fünf Themen im Monat drinnen und da wird immer zum Schluss gebeten Anregungen, Wünsche bitte direkt äußern, freue ich mich über Rückmeldungen (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 418).

Und das hat sich schon oft herausgestellt, dass so etwas wirklich gut ist, wenn jemand nicht zwischen Tür und Angel irgendwo mit irgendetwas anfängt, sondern mit einem guten Termin und dann strukturiert in ein Gespräch geht (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 499).

Der Tabuisierung entgegen steht ein generelles Bewusstsein im Unternehmen, dass Gewalt am Arbeitsplatz vorkommen kann. Damit einher geht das Verständnis, dass die Lösung von Konflikten oder die Prävention von Gewalt mit Ressourcen verbunden ist. Dieses Bewusstsein ist hier nicht als individuelles Bewusstsein zu verstehen, sondern als kollektives Wissen.

Das Bewusstsein, dass ich als betroffener Mitarbeiter nicht alleine dastehe. Das Bewusstsein für die Organisation, dass ich Mitarbeiter eben nicht im Regen stehen lassen darf. Und ich glaube auch, dass das Bewusstsein für alle Führungskräfte in dem Bereich, dass es deutlich lohnender ist und wirtschaftlicher ist, wenn ich in den Bereich kurzfristig investiere, dafür habe ich langfristig positive Auswirkungen und eine Veränderung. Ich glaube, dass es diese Punkte sind (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 550).

Man kann als Berater vielleicht auch von der Rolle her intervenieren, kann einmal schauen, dass man die die Konfliktherde gegenüberstellt aber auch die Ressourcen, wir können Konflikte nur mit Ressourcen lösen (...) (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 417).

Ein besonderer Aspekt der klaren Kommunikation stellt das Thema Erwartungen an ein bestimmtes Berufsbild oder an einen bestimmten Beruf dar. Eine mögliche Maßnahme kann es sein, bereits Bewerber/-innen darüber aufzuklären oder zu informieren, dass Gewaltvorfälle in ihrer künftigen Tätigkeit auftreten können und wie im Unternehmen damit umgegangen wird.

Ich weiß nicht, ob es ihnen so richtig bewusst ist. Wir haben so eine Art Assessmentcenter und zu denen kommen dann die Bewerber und denen wird das dann schon bewusst gemacht, dass sie beschimpft werden, dass sie angespuckt werden (P8, BRV Personenverkehr, Z. 117).

Dem gegenüber steht die Forderung einer Interessenvertreterin, dass Gewalt nicht als Teil eines Berufs gesehen werden darf. Vielmehr sollte Bewusstsein darüber geschaffen werden,

dass Gewalterfahrungen in keiner Branche „dazugehören“ dürfen und zielführende Maßnahmen gesetzt werden müssen, um Gewalt zu reduzieren oder zu verhindern.

(...) die sich andere und mehr Gedanken machen und weniger gefallen lassen und die irgendwann aufzeigen und sagen: „Es ist ein Beruf aber bei dem Beruf gehört nicht dazu, dass ich mich täglich kratzen lass, anspucken lass, angreifen lass, blöd anreden lass, eh noch im gelinderen Falle.“ (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 525).

Sicherheit und Gesundheit

Das Thema Sicherheit und der Erhalt der Gesundheit am Arbeitsplatz, ist ein besonders wichtiges Thema bei der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Die vier Humankriterien der Arbeit umfassen laut Hacker und Richter⁶² Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit und Persönlichkeitsförderlichkeit.⁶³ Zu einer Unternehmenskultur, in der auf die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter/-innen Wert gelegt wird gehört es auch, dass präventive Maßnahmen gesetzt werden. Auch hier hat die oberste Führung die Möglichkeit beziehungsweise Pflicht, Maßnahmen wie beispielsweise bauliche Änderungen, umzusetzen und so für den Schutz der Angestellten zu sorgen.

(...) wo die Firmenchefs sagen oder schon umgebaut haben, (...) die Wert drauf legen, dass, wer mit der Kasse geht, dass das in einem beleuchteten Bereich, dass am Abend die Leute nicht alleine raus gehen, dass die Angestellten-Parkplätze beleuchtet sind, (...) die sind wirklich bemüht ihre Angestellten so gut wie möglich zu beschützen (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 216).

Wen soll ich in die Pflege schicken, wenn ich nicht mal dafür sorgen kann, dass ich meine Arbeit sicher erledigen kann? (...) Also von daher gesehen ist das natürlich, also Schutz, persönlicher Schutz sollte hoffentlich auch für Gesundheitsberufe gelten. Und alle diese Dimensionen kriegt man klarerweise nur mit Führung durch (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 495).

Personalressourcen

Gerade in Bereichen, in denen potenziell schwierige, gefährliche Situationen auftreten können, wird der Einsatz von mehr Personal als sehr wünschenswert gesehen. Angemessener Personalausstattung wird eine deeskalierende Wirkung zugeschrieben. Mehr Personal bietet die Chance, Arbeitstätigkeiten ohne oder zumindest mit weniger Zeitdruck auszuführen, sich mehr Zeit für Kunden/-innen nehmen zu können und dadurch eine Atmosphäre zu schaffen, in der die Wahrscheinlichkeit für Aggressionen sinkt. Auch die Möglichkeit, Unterstützung in

⁶² Hacker/Richter (1980), zit. nach: Sonntag/Frieling/Stegmaier (2012), S. 374

⁶³ siehe 2.2.1. Humankriterien von Arbeit.

schwierigen Situationen durch andere Kollegen/-innen erhalten zu können, ist durch bessere Personalausstattung gegeben.

Na ja, mein Ziel wäre, kein Zugbegleiter allein unterwegs, das ist einmal mein Ziel. Da geht es nicht um Fahrkartenkontrolle, da geht es um den Schutz der Kollegen, damit er wenigstens einen hat, der Hilfe schreien kann oder die Polizei oder zum Lokführer (...) (P8, BRV Personenverkehr, Z. 183).

Mehr Personal, jetzt rede ich nur von der Kinderbetreuung, wäre dort mehr Personal definitiv beruhigend für das ganze System. Weil dann können sie auch mit den Kindern wieder anders arbeiten (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 238).

(...) je mehr Zeit ich habe, je ruhiger ich hineingehen kann, je mehr ich Pflegeprozesse erklären kann, je mehr ich mich mal hinsetzen kann, je besser ich Angehörige aufklären und begleiten kann, desto weniger kommt es zu, ich sage jetzt mal zu Übergriffen jeglicher Art, auch im Team. Sind das Thema Rahmenbedingungen, sind mehr Zeit zur Verfügung stellen und sind Personalstrukturen, Personalberechnung, Personalmodelle (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 164).

Fazit

Feststeht, dass es ein klares Zugeständnis seitens der Unternehmensführung braucht, dass Konflikte, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz wichtige Themen sind, bei denen man sich zur Verantwortlichkeit bekennt und sich seiner Gestaltungsmacht bewusst ist. Die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter/-innen muss in diesem Zusammenhang priorisiert werden. Gewalterfahrungen dürfen in keiner Branche als „Berufsrisiko“ abgetan werden, mit denen Betroffene individuell zurechtkommen müssen. Vielmehr müssen sich Unternehmen Strategien zur Prävention und Intervention überlegen, diese in ihrer (Werte-)Haltung verdeutlichen und den Beschäftigten das Bewusstsein über die Unternehmensverantwortlichkeit klar vermitteln. Dazu zählt unter anderem auch die Bereitstellung von Ressourcen.

5.4.3. Akteure/-innen

Führung

Die Interviewpartner/-innen sind sich einig, dass Führungskräfte eine maßgebliche Rolle bei der Entstehung von Konflikten und Gewalt am Arbeitsplatz spielen⁶⁴, vor allem aber auch beim Umgang mit diesen Themen. Führungskräfte tragen im Umgang mit Konflikten und Gewalt innerhalb ihrer Teams sowie durch externe Verursacher/-innen, eine hohe Verantwortung. Sie

⁶⁴ siehe 5.2.4. Führung und Macht.

sind es, die ihren Mitarbeiter/-innen den notwendigen Rahmen, aber auch konkrete Handlungsoptionen in diesem Zusammenhang bereitstellen müssen. Mit dieser Verantwortung wird in der Praxis unterschiedlich umgegangen, wie in den nächsten Absätzen aufgezeigt wird. Auch die Fähigkeiten und Möglichkeiten von Führungskräften mit Konflikten und Gewalt umgehen zu können, werden in Zuge dessen diskutiert.

Und auch da muss man sagen, auch Führungskräfte haben unterschiedliche Fähigkeiten und Möglichkeiten damit umzugehen (P5, Interne Konfliktmanagerin, 427).

Ich glaube [Anm.: die Rolle der Führungskraft ist] sehr wichtig, ich glaube die ist sehr, sehr wichtig! Wenn die Führungskraft den Betroffenen nicht den Rahmen gibt, die Möglichkeiten gibt, dann kann es nur eskalieren. (...) Aber auch, die Führungskraft muss ihnen auch die notwendigen Instrumente geben. Diese Instrumente können auch Informationen beinhalten (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 400).

Das hängt natürlich stark davon ab, was gibt es in der Organisation alles schon? Und da gibt es in manchen Organisationen nichts, also nichts stimmt nicht, es gibt immer Führungskräfte, die sind immer verantwortlich und an die kann man sich wenden aber die sind manchmal geeigneter und manchmal weniger geeignet, manchmal auch Ursache für einen Konflikt oder werden halt so wahrgenommen (P6, Mediator, Z. 444).

Führungskräfte müssen Strukturen schaffen, um dieser Verantwortung gerecht zu werden und Mitarbeiter/-innen nicht nur in fachlichen und wirtschaftlichen, sondern auch in zwischenmenschlichen Problemstellungen zu führen.

Ich glaube auf jeden Fall, dass sie eine zentrale Rolle haben. Also da entsteht eine starke Verantwortung, die Mitarbeiter bei einer Konfliktlösung oder einer konstruktiven Konfliktlösung auch zu unterstützen. Aber wie gesagt, es gehört eben auch dazu, dass man das zuerst überhaupt erkannt hat (P5, Interne Konfliktmanagerin, 433).

Also vielleicht salopp gesagt, da stellt das Management, schaltet die Dusche ein und sie stellen sich selbst nicht drunter und dann wundern sie sich, warum die Mitarbeiter nicht mitspielen. Und da braucht es ein präventives Konfliktmanagement. Dass in Veränderungsprozessen Konflikte entstehen, das liegt auf der Hand (P6, Mediator, Z. 218).

Dazu zählt auch das Wahrnehmen der eigenen Möglichkeiten und der Verantwortung als Führungskraft, die organisatorischen Rahmenbedingungen zu gestalten, um dadurch Gewalt und Konflikten entgegenzuwirken und einzuschreiten. Mitunter erwarten Führungskräfte, dass Mitarbeiter/-innen untereinander diese organisatorischen Themen klären, was konfliktförderlich

wirkt. Auch ein Team nach einem Gewaltvorfall mit der Aufarbeitung sich selbst zu überlassen, verstärkt meist die Problematik. In diesem Zusammenhang sind von der Führungskraft geschaffene Strukturen ebenfalls maßgeblich.

Das ist eine Führungsverantwortung. Und ich bin felsenfest dagegen, was derzeit ganz, ganz häufig passiert zu sagen, das soll sich das Team selber ausmachen. (...) Oder auch nach irgendeiner Form von Übergriff, egal wie er ausgeschaut hat, dann ist es ein Führungsverantwortungsthema. Da kann ich nicht meine Teams, so gut die sich eh stärken im Regelfall, nicht damit alleine lassen (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 446).

Eine Supervisorin stellt den engen Zusammenhang zwischen den nötigen zwischenmenschlichen Kompetenzen einer Führungskraft, der Prioritätenlegung auf Mitarbeiterführung und der Möglichkeit Konfliktdynamiken frühzeitig zu erkennen und einzuschreiten, dar. Besonders jenen Führungskräften, die das eigene Verhalten reflektieren, gelingt dies.

Es gibt, glaube ich, sehr wohl Führungskräfte, die da einfach mitkriegen, ein Gefühl dafür haben und oft auch, glaube ich, einschreiten, wenn sie merken, das passt irgendwie nicht, was da läuft (P3, Supervisorin, Z. 253).

Und ich glaube, wenn Führungskräfte sich da gut organisieren können und einfach auch sehen, wo die Prioritäten liegen, nämlich, dass es eine Priorität ist von Führungskräften dafür zu sorgen, dass die Leute gut arbeiten können und, dass sie auf das schauen müssen, auch auf die Dynamik, auf das, was ansteht, dann glaube ich können die ganz viel auffangen (P3, Supervisorin, Z.313).

Für jede Führungskraft würde ich sowieso als Voraussetzung sehen oder hoffen, dass sie sich selbst auch reflektieren und darüber nachdenken, wie ist mein Verhalten als Führungskraft (P3, Supervisorin, Z. 585).

Häufig geschieht das Einschreiten einer Führungskraft in einem Konflikt erst sehr spät. Die Gründe für das späte Einschreiten können unterschiedlich sein, einerseits nehmen Führungskräfte oftmals erst dann von einem Konflikt Kenntnis, wenn dieser eskaliert. Andererseits bleiben viele Führungskräfte bewusst in einer passiven Rolle, da sie sich entweder nicht für die Lösung des Konflikts verantwortlich fühlen oder weil sie mit der Situation überfordert sind.⁶⁵ Es zeigt sich jedoch, dass die Situation entschärft werden kann und ein Konflikt viel eher einer Klärung zugeführt werden kann, wenn Führungskräfte ihre Handlungsverantwortung frühzeitig wahrnehmen.

⁶⁵ siehe 5.2.4. Führung und Macht.

Der Punkt ist, dass die Führungskräfte es oft sehr spät erst merken, weil die Leute natürlich erst zur Führungskraft gehen, wenn sie selbst nicht mehr können. Aber wenn der Erste kommt zur Führungskraft [Anm.: sollte reagiert werden] (P6, Mediator, Z. 294).

Also die Gemeinsamkeit ist vielleicht immer, dass nicht geredet worden ist miteinander, dass man viel zu lange gewartet hat, um Dinge anzusprechen, dass die Führungskräfte viel zu lange zugesehen haben und nichts getan haben (P6, Mediator, Z.521).

Auch was Gewalt durch externe Personen wie Kunden/-innen betrifft, ist die Vorgangsweise der Führungskraft maßgeblich für den Verlauf der akuten Situation und der weiteren Folgen für die betroffenen Mitarbeiter/-innen. Kommt die Führungskraft ihrer Verantwortung in diesem Zusammenhang nach, mindert das die persönliche Betroffenheit und die dadurch auftretende Belastung der Mitarbeiter/-innen. Auch hier wird von den Interviewpartner/-innen darauf plädiert, dass Führungskräfte frühzeitig einschreiten.

Da sind halt dann in erster Linie - weil es muss ja schnell irgendeine Reaktion geben - sind die Führungskräfte vor Ort gefordert, Zweigstellenleiter, die dann sich einschalten müssen und den Kunden bitten, dass er die Filiale verlässt oder wenn es ganz gravierend ist, halt auch sozusagen das Geschäftsverhältnis aufgelöst wird (P11, BRV Bankwesen, Z. 90).

Und wir schauen auch schon, dass das wirklich läuft, dass immer ein entscheidungskräftiger Vorgesetzter im Haus sein muss, der da sofort in die Bresche springen kann, das haben wir noch nicht ganz im Griff, aber wir arbeiten dran (P17, BRV Handel, Z. 26).

Einige Interviewpartner/-innen sprechen sich dafür aus, zwischenmenschliche Kompetenzen, wie Konfliktlösekompetenzen, bereits bei der Führungskräfteauswahl zu beachten und (desig-nierte) Führungskräfte in diesem Zusammenhang mit den nötigen Kompetenzen auszustatten. Eine Möglichkeit könnten verpflichtende Führungskräfte-schulungen im Bereich Konfliktmanagement und im Umgang mit herausfordernden Situationen, wie beispielsweise Gewaltvor-fällen sein.

Wie kann ich Führungskräfte qualifizieren, dass sie mit mediativen Tools ihre Führungsarbeit besser machen können. Es muss nicht jede Führungskraft Mediator werden, das wäre weit über das Ziel geschossen, aber die Mediation bietet natürlich Werkzeuge, Vorgehensweisen, Struk-turen, die ich als Führungskraft in meinem Führungsalltag gut einsetzen kann, wo man dann zu besseren Ergebnissen kommt, wenn man sozusagen auf diese Weise die Kommunikation wie-der einführt (P6, Mediator, Z. 304).

Andere unternehmensinterne Ansprechpartner/-innen

Neben der unmittelbaren Führungskraft gibt es innerhalb von Betrieben und Organisationen weitere wichtige Ansprechpartner/-innen und Anlaufstellen, die eine wichtige Rolle in der Prävention, Intervention und Nachsorge von Konflikten und Gewaltvorfällen spielen. Hierzu sind vor allem Betriebsräte/-innen,⁶⁶ Sicherheitsvertrauenspersonen, Arbeitspsychologie, Arbeitsmedizin oder auch die Personalentwicklung zu nennen. In einigen Betrieben und Organisationen sind bereits Stellen eingerichtet, die sich insbesondere mit Konflikten und Gewaltvorfällen beschäftigen. Die genannten, betrieblichen Möglichkeiten sind unterschiedlich und reichen von Konfliktlotsen/-innen in den unterschiedlichen Abteilungen über Konfliktberatungsstellen bis hin zu Clearingstellen, die Betroffene an externe Experten/-innen weiterleiten.

Konflikthanlaufstellen, in größeren Organisationen einen Betriebsrat, an den ich mich wenden kann, es gibt Personalabteilung oder vielleicht eine Personalentwicklungsabteilung, es gibt eine Rechtsabteilung, also je nachdem welche Problemlage ich habe, nachdem wende ich mich an eine innerbetriebliche Konflikthanlaufstelle und in vielen Familienbetrieben geht man halt meistens zur Chefin (P6, Mediator, Z. 455).

Und dann haben wir Whistleblowing, die Möglichkeit für Whistleblowing in der internen Revision, da kann man also sich anonym auch hinwenden und seinen Fall darstellen, (...) (P11, BRV Bankwesen, Z. 131).

Diese Akteure/-innen können neben ihrer Funktion als konkrete Ansprechpartner/-innen, auch als Multiplikatoren/-innen von generellem Wissen über den Umgang mit Konflikten und anderen herausfordernden Situationen in den Unternehmen fungieren. Häufig sind diese Personen auch jene, die über Wissen über externe Beratungsstellen verfügen und Betroffene an diese weiterleiten.

Also dadurch, dass ich auch viele Seminare für Betriebsräte und Betriebsrätinnen, SVPs, Arbeitsmedizinerinnen mache, sind die oft sozusagen die Kontaktstelle, die nachher einfach jemanden empfehlen, dass sie sich melden sollen (P3, Supervisorin, Z.74).

Eine der wichtigsten innerbetrieblichen Ansprechpersonen bei eskalierenden Konflikten oder Gewaltsituationen am Arbeitsplatz stellt der/die Betriebsratsvorsitzende sowie die Mitglieder des Betriebsrates dar, sofern dieser im Unternehmen vorhanden ist. Der Institution Betriebsrat wird von den Interviewpartner/-innen sehr viel Bedeutung zugemessen, was die Lösung herausfordernder Situationen betrifft. Die Bandbreite reicht dabei von konkreten Beratungsgesprächen, wie sie beispielsweise nach Gewaltvorfällen mit externen Personen wie Kunden/-

⁶⁶ siehe ISW-Betriebsrätebefragung (2019)

innen nötig sein können, über die Unterstützung in der Aufarbeitung mit und gegenüber dem Arbeitgeber, bis hin zur Initialisierung beziehungsweise Installierung konkreter Maßnahmen zur Prävention und Intervention auf betrieblicher Ebene.

Hier wird aber sehr viel von den Betriebsräten vor Ort schon abgefangen. Wenn es nicht zu einer Verletzung führt oder zu einer Anklageerhebung. Die Beratung, "Was kann ich tun", "Wie komm ich damit klar" passiert viel auch schon mittlerweile in den Unternehmen (...) (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z.141).

Weil der Betriebsrat ein wichtiges Bindeglied ist, zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber - also nur in großen Betrieben, wo ein Betriebsrat eingerichtet ist – schicke ich die Leute meistens gleich zum Betriebsrat. Um beim Betriebsrat einmal die Situation besprechen zu können, da dieser intern ist und viel mehr Möglichkeiten hat und das ganz anders besprechen kann (T2, Team Rechtsberatung, Z.315).

In Betrieben mit Betriebsrat ist die Situation viel leichter, denn da gibt es die Möglichkeit viel früher Maßnahmen zu ergreifen (T2, Team Rechtsberatung, Z. 396).

Nicht nur bei konkreten Gewalt- beziehungsweise Mobbingvorfällen kommt dem Betriebsrat eine wichtige Rolle zu. Auch bei Konflikten werden Betriebsratsvorsitzende oder Mitglieder des Betriebsrates häufig zu Rate gezogen. Arbeitsrechtliche Fragestellungen werden dabei ebenso an die Betriebsräte/-innen herangetragen wie zwischenmenschliche Fragestellungen der Konfliktlösung. Mitunter übernehmen Betriebsräte/-innen die Funktion einer vermittelnden Rolle und unterstützen die Konfliktparteien bei der Aufarbeitung zum Beispiel indem sie konkrete Konfliktaufarbeitungsgespräche moderieren.

Ja, Konflikte, ich bin für alles zuständig. Zwischenmenschliches, arbeitsrechtliches, man ist als Betriebsrat für alles zuständig (P17, BRV Handel, Z.12).

(...) in einem Dreiergespräch, wo ich praktisch so eine Art Moderator spiele oder einschreite, wenn es zu einem Konflikt da drinnen kommt und dort das ausreden. Ab und zu sind es wirklich auch nur Missverständnisse (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 128).

Die Interviewpartner/-innen beschreiben allerdings, dass das Wissen darüber, eine vertrauensvolle Ansprechperson zu haben, bei der man die Problemstellung deponieren und auch die Gefühlsebene zum Ausdruck bringen kann, häufig schon ein erster Schritt für die Betroffenen ist, selbst wenn keine unmittelbare Intervention folgt.

(...) du hast eigentlich da überhaupt keine Chance, wie soll ich sagen, dass so ein Handelsmitarbeiter sich irgendwo ausredet, außer beim Betriebsrat sag ich mal. Wo soll der sonst hingehen? (P18, BRV Handel, Z. 547).

(...) meistens ist ihnen schon genug geholfen, wenn sie das einfach bei mir abladen. Dass sie einfach einmal reden können, dann war es schon wieder, für sie teilweise erledigt. Dann weiß ich auch, es war im Hintergrund wahrscheinlich nicht so massiv, aber wir haben Aussprachegespräche auch schon gehabt (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 139).

Neben dem Betriebsrat spielen auch Arbeitsmedizinern/-innen und Sicherheitsvertrauenspersonen und vor allem auch Arbeits- und Organisationspsychologen/-innen eine wichtige Rolle in der Prävention und Aufarbeitung von Konflikten und Gewalt am Arbeitsplatz.

Also diese Rolle von der von den Arbeitsmedizinern in diesen Feldern würde ich nicht unterschätzen, sind wirklich super. (...) die sind auch in der Lage so an den Organisationsbedingungen die Probleme zu sehen (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z.369).

(...), dass wir nicht nur die Arbeitsmediziner in unsere Arbeit einbinden, sondern auch die Arbeitspsychologen (...) da sind wir erst in den Startlöchern (P17, BRV Handel, Z.137).

Am zielführendsten wird der Umgang mit Gewalt und Konflikten dann wahrgenommen, wenn innerbetriebliche Akteure/-innen wie beispielsweise die oben genannten Führungskräfte beziehungsweise die Unternehmensführung und die anderen innerbetriebliche Akteure/-innen, wie Betriebsräte/-innen, Arbeitspsychologen/-innen usw. und an einem Strang ziehen. Dies schafft durch unterschiedliche Professionen und Sichtweisen Qualität in den Herangehensweisen und Maßnahmen. Gleichzeitig wird dadurch das Thema in der Unternehmenskultur verankert und die Akzeptanz über die unterschiedlichen Hierarchieebenen und Abteilungen hinweg gestärkt.

Was sich am allerbesten bewährt hat ist, wenn es Interessensvertretung, also sprich Betriebsrat, Personalvertretung gemeinsam mit der Führung angehen. Egal von wem es initiiert ist, aber gemeinsam es zu tun, weil dass die Maßnahmen sind, die am Fruchtbringendsten sind. Wo es phasenweise Betriebsvereinbarungen gibt (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z.339).

Wir haben bei uns zum Glück auch die volle gegenseitige Akzeptanz auch mit der Personalvertretung genauso wie mit [Anm.: Geschäftsführung, oberste Hierarchieebene] und das ist ganz wichtig hier gemeinsam und nicht gegeneinander irgendwie zu arbeiten (P5, Interne Konfliktmanagerin, Z. 261).

Überbetriebliche Akteure/-innen

Neben einem multiprofessionell zusammengesetzten, innerbetrieblichen Team aus Experten/-innen beziehungsweise Ansprechpersonen zum Thema Gewalt und Konflikte wird das Hinzuziehen externer Fachleute von den Interviewpartner/-innen als wichtige Ergänzung angeführt. Diverse Anbieter/-innen, Organisationen und Behörden stellen in Oberösterreich Expertise zum Thema Gewalt, Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz bereit. Die Interviewpartner/-innen führen an, dass bereits in einigen Betrieben Kooperationen und Projekte in Zusammenarbeit mit externen Experten/-innen laufen.

Also wir haben sehr viele Netzwerke und Kooperationspartner, wenn es um Gewalt geht, wenn es um Eskalation geht, wenn es um Gefahr in Verzug geht, dann wollen wir rechtzeitig handeln. Dementsprechend haben wir auch unsere Maßnahmen gesetzt (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 71).

Wir haben auch eine Kooperation mit dem Kriseninterventionsteam des [Anm.: externen Anbieters], die in so Ausnahmefällen und dazu würde ich den Überfall zählen, kontaktiert werden können (P15, Leitung Personalentwicklung, Z. 110).

(...) ein großes Projekt mit [externer Anbieter] in Zusammenarbeit, eben auch, die sich um solche Fälle auch kümmert, auch wenn so etwas vorkommt, weil nicht jeder Mitarbeiter traut es sich gleich sagen, wenn er von sowas betroffen ist (P17, BRV Handel, Z. 28).

Diverse überbetriebliche Beratungsstellen können allerdings auch unabhängig vom eigenen Betrieb beziehungsweise von der eigenen Organisation konsultiert werden. Betroffene Personen erhalten je nach Problemstellung und Stelle, Beratung oder Begleitung der jeweiligen Experten/-innen.

Unsere Hauptaufgabe ist einfach Opfer von strafbaren Handlungen, die es natürlich auch beim Arbeitsplatz gibt, zu unterstützen, informieren welche Ansprüche und Rechte die haben, eine Prozessbegleitung zu machen, einfach ab dem Zeitpunkt wo was passiert bis zum Ende des Strafverfahrens, sofern es eines gibt, zu begleiten (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 15).

Die Mobbinghotline, das sind die Spezialistinnen für: Wie führe ich ein Mobbingtagebuch, was gibt es für Alternativmethoden, wie ist eine Mediation oder ist irgendetwas anderes anzudenken im Betrieb (T1, Team Rechtsberatung, Z.57).

Rolle der Betroffenen und der Kollegen/-innen

Häufig fühlen sich von Gewalt oder Mobbing am Arbeitsplatz betroffene Personen handlungsunfähig oder erleben ihre eigene Handlungsfähigkeit als minimal. Ziel sollte es sein, diese

eigene Handlungsfähigkeit wieder zu erlangen. Bei sehr verfahrenen Situationen gelingt dies den Betroffenen häufig erst durch externe Unterstützung. Die Empfehlung der Interviewpartner/-innen an betroffene Personen ist, nicht zu lange in ihrer Situation zu verharren, sondern Problemlagen anzusprechen.

Na, die Leute müssten einfach schon viel früher kommen und viel früher über gewisse Sachen reden (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 420).

Dies ist auch in akuten Gewaltsituationen der Fall. Eine Betriebsratsvorsitzende aus dem Handel schildert, dass es in ihrem Unternehmen einen festgelegten Ablauf gibt, in dem geschulte Führungskräfte die Verantwortung für den Umgang mit schwierigen Kunden/-innen tragen und diese daher von den Mitarbeiter/-innen, wenn sie mit herausfordernden Situationen konfrontiert werden, sofort hinzugezogen werden sollen. Hier warten die betroffenen Mitarbeiter/-innen manchmal zu lange. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter/-innen solche Vereinbarungen kennen und wissen, dass es für sie ohne negative Konsequenzen bleibt, wenn sie eine entscheidungskräftige Führungskraft in solchen Situationen hinzuziehen. Das Wissen der Mitarbeiter/-innen, dass die Führungskräfte auch in gewaltbehafteten Situationen oder Vorfällen als Ansprechpersonen für die Mitarbeiter/-innen zur Verfügung stehen, hat oft sogar eine präventive Wirkung.

Ist gescheiter, da hole ich mir sofort wen und der sollte das dann eigentlich schon klären. (...) Natürlich ist jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich zu entscheiden, wann brauche ich jemanden und da warten sie oft zu lange (P17, BRV Handel, Z. 79).

Und wenn die Mitarbeiter wissen, sie können sich an die Entscheidungsträger wenden, die sind hinter mir, dann hilft das glaub ich viel und kann auch vieles im Vorhinein nicht entstehen lassen. Vielleicht kommt es dann nicht zu Gewalt, weil die Betroffenen ihre eigenen Grenzen [Anm.: der eigenen Verantwortlichkeit] dann kennen lernen (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 456).

(...) und mittlerweile ist es auch nicht mehr notwendig, dass man sich auf so eine Diskussion einlässt, dass man sich so verwickelt als Mitarbeiter, dass man nicht mehr herauskommt. Die sind sofort, das wird mir zu heiß, zack ich rufe an. (...) ganz ein klarer Ablauf. Das wird mir zu viel, ich weiß, ich kann da noch wen holen. Und das fördert schon die Deeskalation (P18, BRV Handel, Z. 609).

Eigenverantwortung tragen Betroffene auch darin, Unterstützung hinzuzuziehen und die eigene Situation jemandem anzuvertrauen, wenn es sich um einen Gewaltvorfall innerhalb der Kollegenschaft, einen belastenden Konflikt oder Mobbing handelt. Dies gilt nicht nur für unternehmensinterne Unterstützung im Umgang mit Gewalt und Konflikten, sondern wenn nötig

auch für externe Expertise. Ebenfalls eng mit dem Thema Eigenverantwortung verbunden ist die Tatsache, dass Betroffenen die Möglichkeit zur Entscheidung über den Umgang mit ihrer Situation und möglichen Interventionen nicht aufgezwungen werden darf. Sprechen sich Betroffene gegen Handlungsmöglichkeiten aus, soll nicht gegen ihren Willen agiert werden. Was Betroffenen jedoch aufgezeigt werden soll, ist ein Überblick über unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten.

(...) ich denk die Opfer haben auch bisschen eine Verantwortung, dass sie sich auf die Füße stellen und sagen „Ich hol mir Hilfe“ (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 258).

(...) einen Überblick zu bringen, was gibt es überhaupt an Unterstützungsmöglichkeiten (...) mit wem nehme ich Kontakt auf. Ist es die medizinisch-psychologische Beratungsstelle, ist es die Mediatorin, ist es die Personalvertretung, rede ich nochmal mit meiner Führungskraft, ich habe einen ganzen Strauß von Möglichkeiten und ich entscheide selbst was ich tue (P6, Mediator, Z. 401).

Im Zusammenhang mit dem Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten können auch Kollegen/-innen zu wichtigen Akteuren/-innen werden. Wichtig ist, darauf zu achten, dass (potenziell) von Mobbing betroffene Kollegen/-innen nicht in Isolation geraten. Gerade bei Mobbing gibt es keine Unbeteiligten, viel mehr finden sich alle Akteure/-innen in drei Gruppen wieder. Erstens gibt es „Betreiber/-innen“, also jene Personen, von denen die schikanösen und ausstoßenden Handlungen ausgehen. Zweitens spielen die „Mitmacher/-innen“, also jene, die sich auf die Seite der „Betreiber/-innen“ schlagen und dadurch Mobbing begünstigen, eine starke Rolle. Die dritte Gruppe stellen die „Möglichmacher/-innen“ dar, die sich dadurch, dass sie sich vermeintlich nicht einmischen möchten, passiv verhalten, die schikanösen Handlungen ignorieren und somit Mobbing ermöglichen. Eine Supervisorin bringt dies in zwei Zitaten auf den Punkt und plädiert an die Solidarität der Arbeitnehmer/-innen und Führungskräfte gleichermaßen.

Also der Hinweis, dass, glaube ich, wirklich Betroffene wie auch alle, die damit zu tun haben, wirklich darauf schauen sollen, das ist einfach, dass man wirklich aufpassen muss, dass man nicht isoliert wird und dass diese Solidarität, dieses aufeinander schauen und es auch nicht dulden, dass jemand in eine Isolation gebracht wird, dass das, glaube ich, ganz etwas Wichtiges ist. Also dieses Aufpassen und ich glaube, dass es damit oft anfängt (P3, Supervisorin, Z.718).

Auf das können wir alle schauen, egal ob du die Führungskraft bist, Kollegin bist oder bei einer Freundin mitkriegst, dass die in so eine Isolation kommt und sich da zurückzieht. (...) Also diese Isolation ist einfach etwas ganz Gefährliches und das Mittel dagegen ist Solidarität und wirklich aufeinander schauen, diese Aufmerksamkeit ist, glaube ich, ganz wichtig (P3, Supervisorin, Z.729).

5.4.4. Betriebliche Maßnahmen

In Unterkapitel **5.4.4. Betriebliche Maßnahmen** werden die verschiedensten betrieblichen Möglichkeiten für den Umgang mit Gewalt am Arbeitsplatz vorgestellt. Grob lassen sich Prävention, Intervention und Maßnahmen, die nach einer Gewalterfahrung ansetzen, unterscheiden. Zielführende Maßnahmen setzen auf unterschiedlicher Ebene an und können von grundlegenden organisatorischen Entscheidungen und Konzepten bis hin zu konkreten Angeboten reichen.

In fünf Interviews werden Maßnahmen hinsichtlich ihrer Angemessenheit und Bekanntheit diskutiert. Diese Aspekte lassen sich in zwei Grundaussagen zusammenfassen: Erstens muss eine Maßnahme gegen Gewalt am Arbeitsplatz unter den Mitarbeiter/-innen bekannt sein, um überhaupt als Möglichkeit bei einer schwierigen Situation in Betracht gezogen zu werden. Zweitens ist es wichtig, dass die Maßnahme passend für das jeweilige Problem ist. Die Gefahr einer Eskalation besteht, wenn eine Intervention nicht zur Problemstellung passt.

(...) dass wir natürlich versuchen die Angebote dieser Beratungsstelle immer wieder bekannt zu machen, auch immer wieder positionieren bei Mitarbeitern, in Seminaren, wenn man [Anm.: bei Name des Arbeitgebers] aufgenommen wird, dass die Leute eine Information bekommen, es gibt einen Folder, es gibt im Intranet entsprechende Informationsseiten und Quellen wo man nachsehen kann (...) (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 260).

Also so diese Instanzen, das muss man sich bewusst machen, man muss halt schauen, was ist in meiner Situation jetzt gerade die beste Option und da muss man auch glaube ich sorgsam agieren, weil wenn man mit zu heftigen Interventionen einen Konflikt bearbeitet, kann man ihn auch eskalieren (P6, Mediator, Z. 466).

Ein wichtiger Aspekt, vor allem für die Arbeitgeber sind die Kosten der Maßnahmen. Es lässt sich festhalten, dass all die genannten Maßnahmen direkt oder indirekt Kosten verursachen, in dem Ressourcen für die Ausgestaltung einer Maßnahme aufgewendet werden. Eine Führungskraft rechnet vor, welche Kosten hingegen durch fehlende oder mangelhafte Maßnahmen entstehen würden und zieht die Bilanz, dass zielgerichtete Maßnahmen günstiger sind als die Folgekosten von Gewalt am Arbeitsplatz.

Da haben Teams eine enorme faktische Macht wie gesagt Einrichtungen zum Kollaps zu führen. Ich investiere lieber zwei, drei, vier Einheiten in einen Einzelsupervision für einen Mitarbeiter, der betroffen ist, als die ganzen Folgekosten, die in die 10.000 € gehen können. Das ist einfach eine ganz einfache Rechnung (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 456).

Bauliche Maßnahmen und adäquate Ausstattung

Vor allem bauliche Maßnahmen und adäquate Ausstattung sind eine grundlegende Möglichkeit um Gewalt zu verhindern beziehungsweise zu reduzieren. Bereits bei der Entstehung von Gewalt und aggressionsbehafteten Situationen, spielen bauliche Faktoren und die räumliche Gestaltung eine Rolle. Offene, helle Räume haben eine präventive Wirkung.⁶⁷

Auch bei der Gestaltung der Filialen spielt das eine Rolle. Also früher hatten wir schmale Gänge und hohe Regale, also nicht nur wegen der Gewalt haben wir das geändert, es ist einfach ansprechender auch für die Kunden (P15, Leitung Personalentwicklung, Z.116).

Die baulichen Möglichkeiten, die die Interviewpartner/-innen erwähnen, sind unterschiedlich. Vor allem im Kontakt mit Kunden/-innen oder anderen betriebsfremden Personen ist aber ein Aspekt sehr deutlich. Es werden bauliche Maßnahmen genannt, die eine Barriere zwischen dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin und der externen Person herstellen sollen. Diese Maßnahmen sind der Gewaltprävention zuzuschreiben.

Wie gesagt, bei der Kinderverwaltung wo das ist, haben wir mehr oder weniger schon vor Ding hingebaut, einen Vorbau – eine „Budl“ auf Deutsch gesagt – dass die Leute, weil die sind bis zum Tisch hingegangen, teilweise (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 37).

(...) nicht die Panzerglasscheibe leisten kann im österreichischen Gesundheitssystem, dann merkt man welche Baustellen da noch offen sind zum Thema Gewaltprävention, weil das kann nicht die Unmengen kosten sage ich ganz vorsichtig und wäre schnell eingebaut. Und wenn ich das nicht schaffe, dann muss ich überlegen, was schaffe ich sonst alles nicht. Weil das wäre der erste Schritt, bauliche Maßnahmen zu schaffen in dem Feld (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 488).

Neben diesen präventiven baulichen Maßnahmen werden auch solche genannt, die es den Mitarbeitern/-innen ermöglichen sollen, eine eskalierende Situation verlassen zu können. Dabei spielen beispielsweise Fluchtwege genauso wie Rückzugsorte eine wichtige Rolle.

Wir haben beim Errichten der [Anm.: Erstanlaufstelle für Kunden/-innen] die Verbindungstüren gemacht, damit die Leute zueinander können und beziehungsweise, dass man flüchten kann und nicht direkt beim [Anm.: Kunden] vorbei muss bei der Ausgangs- und bei der Eingangstür, sondern in den Nebenraum flüchten kann beziehungsweise, dass wer rüberkommt (...) (T1, Team Rechtsberatung, Z. 104).

⁶⁷ siehe 5.2.1 Herausfordernde Umstände und Tätigkeiten.

(...) als Kassiererin hat mich eine Kundschaft voll beleidigend behandelt, dann bin ich hineingegangen in die Hauptkassa. Ich war da drinnen die gleiche Person und der Kunde ist mir gegenüber schon anders, weil da drinnen bin ich in seinen Augen höhergestellt und ist freundlich (P17, BRV Handel, Z. 91).

Gerade im Umgang mit aggressionsbehafteten Situationen ist eine adäquate Ausstattung besonders wichtig. Mithilfe unterschiedlicher Ausstattung beziehungsweise technischer Lösungen, wie beispielsweise Notruftasten oder Funkgeräten aber auch Kontaktmöglichkeiten zu anderen Kollegen/-innen können Beschäftigte in schwierigen Situationen Unterstützung hinzuziehen. Diese Maßnahmen sind an der Grenze zwischen Prävention und Intervention einzuordnen, da damit verhindert werden soll, dass die/der Mitarbeiter/-in alleine in eine eskalierende Situation gerät.

(...) eine Situation wo wir gesagt haben, da müssen wir was tun, dann haben wir diese Hilfetasten am Telefon und für die Kolleginnen in der [Anm.: Empfangsbereich für Kunden/-innen] ein paar Hilfsmittel, wie so ein Signalstift den sie ziehen, damit er einen Alarm gibt uns einfallen lassen (...) (T1, Team Rechtsberatung, Z. 97).

Wir haben auch Situationen, wo unsere Mitarbeiter/-innen alleine sind in einem Büro. Und da haben wir zum Beispiel einen Not-Knopf angebracht. (...), sodass die Kollegin oder der Kollege jederzeit drauf, wenn er sich bedroht fühlt, draufdrücken kann und dann im ganzen Haus Sirene läutet. Genau, das ist ein Signal. Entweder andere Klienten kommen hin oder Betreuer/-innen, die sich auch im Haus, vielleicht im anderen Stockwerk oder vielleicht zwei, drei Türen hinten sich befinden, können dann auch hinkommen (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 86).

Und bevor sie sich überhaupt auf eine Diskussion einlassen. Wir haben Funkgeräte, sogenannte [Anm.: Name der Marke]-Geräte, da funkt dann der Kollege an: „Bitte ein [Anm.: Vorgesetzter] zur Kassa.“ Da weißt du schon, okay da hat es was (P18, BRV Handel, Z. 486).

Ein Jurist, der sich vor allem mit Fällen von tätlicher Gewalt am Arbeitsplatz beschäftigt, vergleicht gewisse Schulungsangebote wie Selbstverteidigung oder den geschulten Umgang mit Waffen mit baulichen Maßnahmen und adäquater Ausstattung und kommt zu dem Schluss, dass erstere eher dazu führen, dass Situationen eskalieren, während zweitere dazu beitragen können, dass schwierige, aggressive Situationen erst gar nicht entstehen.

Wir raten immer von Selbstverteidigung ab, wir sind als Gewerkschaft auch nicht dafür dass sich die Leute bewaffnen, das führt nur zu Eskalationen in der Regel aber damit umzugehen aber auch zum Beispiel zu sagen Kameras sind an sich ein Instrument für die Überwachung der ArbeitnehmerInnen, die können auch schon Schutzfunktionen haben, gerade bei Personenkassen, auf kleinen Bahnhöfen, in großen Kassenhallen die Möglichkeit geben, dass man die

Kamera einschalten und ausschalten kann, dass man auf sich aufmerksam machen kann, dass es ausreichend Notrufmöglichkeiten gibt, dass zum Beispiel eine Barriere zwischen den Kassenmitarbeiter und dem Kunden ist, dass Dienstuniformen so gestaltet sind dass es ausschließlich Sicherheitskrawatten sind (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 57).

Richtlinien, Leitfäden und Dokumentation

Eine organisatorische Maßnahme, die zu einer Entlastung der Arbeitnehmer/-innen im Zusammenhang mit Gewalt am Arbeitsplatz beitragen kann, ist eine klare Kommunikation, das heißt Leitfäden, Richtlinien oder auch Handbücher, wie sich Arbeitnehmer/-innen während oder nach der Konfrontation mit aggressivem Verhalten oder gewaltbehafteten Situationen verhalten sollen. Eine sinnvolle Ergänzung stellen auch präventive Richtlinien und Empfehlungen dar.

Wir haben zum Beispiel für unsere Sozialarbeiter/-innen ein Betreuungshandbuch, wo auf über 20 Seiten alleine die unterschiedlichen Situationen beschrieben sind: Was wäre, wenn? (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 76).

Wenn es draufankommt, dann muss das passen und das war auch der Punkt, wo wir gesagt haben, wir müssen auch so ein Konzept erstellen: Krisenmanagement und Krisenkommunikation. Wo der Notfall ganz genau erklärt ist, wie gehe ich in dem Moment vor (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 155).

Außerdem haben wir einen Leitfaden erarbeitet, wie geht man mit solchen Situationen um, es geht auch viel um mentale Stärke, und das spüren im Idealfall auch die Kunden (P15, Leitung Personalentwicklung, Z. 113.)

Eine Liste, die wichtigsten Telefonnummern, die wichtigsten Kontakte, das fängt nicht nur bei Polizei und Gericht an, sondern geht genauso weiter eben bis zu Gewaltschutz beziehungsweise Krisenhilfe vom Land Oberösterreich, welches nochmal aktualisiert wurde (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 148).

Wichtig ist, dass die bestehenden Konzepte des Krisenmanagements nach Vorfällen überarbeitet oder erweitert werden, um diese stetig zu verbessern.

Und daher ist es glaub ich wichtig, dass man auch aktuelle Vorkommnisse, Ereignisse gleich nimmt und daraus lernt und sagt, wo lieg ich mit meinem Konzept, bin ich da dabei oder muss ich das erweitern, adaptieren (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 163).

Eine Voraussetzung, um Gewaltvorfälle aufarbeiten und für die Zukunft präventive Maßnahmen treffen zu können oder vorhandene Maßnahmen zu verbessern, ist die Meldung dieser Vorfälle. Damit verbunden ist die Dokumentation von Vorfällen, die in vielen Interviews erwähnt wird. Wichtig ist den Interviewpartnern/-innen, dass auch bei vermeintlich kleineren Vorfällen bereits eine Meldung erfolgt, um zukünftig entsprechend handeln zu können. Bei physischer Gewalt sollte diese Dokumentation durch ein ärztliches Attest ergänzt werden.

Wir verlangen, dass Mitarbeiter, und auch wenn es nur kleine Kratzer sind, einfach Unfallmeldungen schicken. Wir haben so ein Vorfallsprotokoll gemacht. Wir wollen wissen, was in den Einrichtungen draußen passiert (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 209).

Ich empfehle immer den Damen, geht sofort, legt eure Arbeit nieder, geht sofort zum Hausarzt, (...) Sofort eine Diagnose diesbezüglich und sofort vom Arzt dementsprechend, dass da auch Schriftstücke hereinkommen, damit wir handeln können (P13, BRV Tourismus, Z. 213).

Eine ordentliche Meldung von Gewaltvorfällen bietet die Grundlage für den Arbeitgeber, um entsprechend auf diese zu reagieren. Der Geschäftsführer einer Sicherheitsfirma berichtet davon, dass gemeldete beziehungsweise dokumentierte Vorfälle von ihm als Arbeitgeber zur Anzeige gebracht werden, wenn die Beschäftigten das möchten. Dies stellt eine Entlastung für die Mitarbeiter/-innen dar, da sie sich nicht selbst um eine Anzeige kümmern müssen.

(...) gleichzeitig wir aber auch hergehen, sofern es möglich ist, diese Vorfälle dokumentieren und dann entsprechend auch zur Anzeige zu bringen (P7, Geschäftsführer Sicherheitsfirma, Z. 112).

Erweiterung von Kompetenzen

In elf Interviews werden Schulungen als präventive, teilweise auch interventive Maßnahmen für Gewalt am Arbeitsplatz erwähnt. Vor allem in Bezug auf physische Gewalt durch unternehmensfremde Personen werden Schulungen am häufigsten erwähnt. Wenn sich Übergriffe nicht gänzlich verhindern lassen können, ist es umso wichtiger für die Beschäftigten zu wissen, wie sie mit solchen Situationen umgehen können und welche Möglichkeiten sie haben.

Die Übergriffe wirst du nicht verhindern können, die kannst du nicht verhindern. Wir können nur schauen, dass wir die Mitarbeiter am besten schulen, dass sie wissen, ich dreh mich jetzt um und ich geh, bevor irgendetwas passiert. Anders bekommst du es halt nicht in den Griff (P8, BRV Personenverkehr, Z. 241).

(...) kann genauso was sein wie gewaltfreie Kommunikation, kann aber auch Deeskalation sein und kann auch wirklich Selbstschutz sein im Sinne von Abwehrtechniken, also da braucht es meines Erachtens alles (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 158).

Vor allem in jenen Branchen, die Kontakt mit betriebsexternen Personen, wie Kunden/-innen, Klienten/-innen oder Patienten/-innen haben, sind Schulungen die auf Deeskalation fokussieren besonders verbreitet. Dementsprechend berichten Interviewpartner/-innen aus dem öffentlichen Bereich, dem Gesundheits- und Sozialwesen sowie auch aus dem Handel von Schulungsangeboten.

Na ja, es werden bei uns schon immer wieder Schulungen angeboten, (...), auch richtiger Umgang mit Kunden, oder wie kann ich, wenn es schön langsam eskaliert, gegenwirken, also deeskalieren wieder. Welche Methoden gibt es, natürlich das wird schon von Zeit zu Zeit immer wieder angeboten (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 111).

Was wir ganz häufig finden sind diverseste Maßnahmen im Schulungsbereich von bis. Von gewaltfreier Kommunikation (...) aber ganz viel auch in Richtung Deeskalation und ganz viel in Richtung Abwehrtrainings, also im Fall des Falles (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 354).

Einzelne, ja, es gibt Kunden, die gehen zum Einkaufen, damit sie ihren Frust loswerden können. Aber da sind wir eh geschult, dass man sagt, zu denen ist man noch freundlicher und denen nimmt man damit das aus der Hand (P17, BRV Handel, Z. 47).

Gerade für Berufsgruppen in denen der Umgang mit Gewaltsituationen zu erwarten ist, wie beispielsweise in der Sicherheitsbranche, sollte ein gutes Schulungsangebot prioritär sein. Ein Jurist berichtet davon, dass es relativ wenige Übergriffe auf Bewachungspersonal gibt, da diese besonders gut geschult sind. Auch der Geschäftsführer einer Sicherheitsfirma betont, wie wichtig in seiner Branche regelmäßige Schulungen sind, die nicht nur Deeskalationstraining oder Abwehrtechniken umfassen, sondern auch psychologische Aspekte oder verbales Konfliktmanagement, um Eskalationen im Vorfeld zu verhindern.

Wir haben im Verkehrsbereich die Erfahrung, das zunehmend immer mehr Übergriffe auf Zugbegleiter, Personenkassiere, Schwarzkappler, Kontrolleure stattfinden. (...) auch wenn man es anders vermuten sollte, aus meiner Sicht die wenigsten Fälle im Bewachungsbereich. Diese sind meistens gut geschult (...) (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 32).

Da haben wir mehrere. Erstens haben wir regelmäßige Schulungen und wir haben ein also ich habe ein eigenes Schulungsbuch fürs Personal, was in diesem Gewerbe ja eher unüblich ist,

dass es sowas gibt. Und Teil dieses Schulungsbuches sind diverse ja Verhaltensregeln im Dienst also wie kann ich, wie kann ich einfach präventiv vorgehen, dass mir nichts passiert, dass ich nicht irgendetwas übersehe aber auch so Sachen wie verbales Konfliktmanagement, auch psychologische Aspekte, dass ich einfach sage, versucht Konflikten eher aus dem Weg zu gehen, versucht es verbal zu lösen und wir haben zusätzlich regelmäßig Trainings (...) (P7, Geschäftsführer Sicherheitsfirma, Z. 74).

Im Bereich der tätlichen Gewalt durch betriebsfremde Personen werden Deeskalationstrainings und Selbstverteidigungsschulungen sehr unterschiedlich bewertet. Die Mehrheit der Interviewpartner/-innen sieht diese Schulungen als notwendig und in manchen Bereichen unabkömmlich. Dagegen stellt eine Expertin, die Personen mit physischen Gewalterfahrungen betreut, in Frage, wie sehr man die Inhalte dieser Schulungen in der akuten Situation abrufen kann.

Und da kann man in Kleingruppen sehr vieles sich antrainieren und für die Mitarbeiter ist es eine Beruhigung und die Sachen kann man mitnehmen, das schadet nie (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 128).

Nur es ist so, ich kann eine Person schulen so viel ich will, aber wenn dann die schlimme Tatsache eintritt, ist immer die Frage ob ich das alles abrufen kann (P19, Leitung Opferhilfe, Z. 117).

Allerdings werden Schulungen auch als mögliche Maßnahme bei interner Gewalt, vor allem bei Konflikten erwähnt. Gerade Schulungen im Bereich der Kommunikation sind sinnvoll, um Konflikte zwischen Beschäftigten zu verhindern.

Das wäre vielleicht eine Möglichkeit, wo ich sage, das wäre vielleicht ein guter Ansatz, dass alle wissen wie schauen Feedbackregel aus. Auch wenn mich jetzt an jemanden etwas stört, dass ich es trotzdem so mit einer Ich-Botschaft hinüberbringen kann, damit es der besser nehmen kann. Wäre vielleicht ein Ansatz, wo ich sag, da würden in unserem System eigentlich alle geschult gehört (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 439).

Generell wird eine Bandbreite an Inhalten genannt, die für die unterschiedlichen Interviewpartner/-innen sinnvoll wären. Zum Teil variieren die Vorstellungen von Schulungen auch je nach Branche oder je nach vorwiegender Problemstellung. Gerade in sehr tabuisierten Bereichen, wie sexualisierter Gewalt, wird eine Schulung, die Bewusstsein schafft als sinnvoll erachtet.

Das Bewusst-Machen was Gewalt überhaupt ist, wäre entscheidend. Ich denke, dass das Bewusstsein gar nicht da ist. Jetzt langsam fängt es an, dass bewusst gemacht wird, das sexuelle Belästigung ein Verhalten ist, das überhaupt nicht geht. Das ist ein Thema, das erst in der Entwicklung ist, dafür sollten vermehrt Schulungen gehalten und dafür sensibilisiert werden (T2, Team Rechtsberatung, Z. 483).

Besonders auffallend ist, dass in diesem Zusammenhang Führungskräfte Schulungen einen besonderen Stellenwert einnehmen. Vor allem für die Entstehung oder viel mehr die Lösung von internen Konflikten kann es entscheidend sein, dass die Führungskraft Kompetenzen bei der Konfliktlösung mitbringt. Eine Supervisorin betont, wie wichtig es ist, dass die Führungskraft mit Ideen und Techniken ausgestattet ist, wie sie Konflikte am besten anspricht oder lösen kann.

Also ich denke, dass es ganz sicher vor allem einmal davon abhängt, ob zum Beispiel Führungskräfte wirklich geschult sind und einfach ein paar Ideen haben, wie kann ich einfach Konflikte aufgreifen, wie kann ich ansprechen und ich glaube, wenn du da einfach ein paar Techniken auch hast, dann tust du dir viel leichter, also das glaube ich schon (P3, Supervisorin, Z. 305).

Schulungen, die Gewaltprävention fördern, sollten einen wesentlichen Bestandteil des internen Fortbildungsprogramms darstellen. Besonders jene Schulungen, die fortlaufend angeboten werden, leisten einen zielführenden Beitrag zur Prävention.

Die zweite Säule ist, dass wir mittlerweile dran sind, diese ganze Gewaltprävention so weit herabzubrechen, dass wir das bei neuen Mitarbeitern in die Mitarbeiter einschulung einbauen. Dass wir das in die innerbetrieblichen Fortbildungen einbauen. Dass wir 2016 glaub ich eine eigene Fortbildung kreiert haben, einen Fachtag zum Umgang mit Aggression und Gewalt (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 283).

Beratung und psychosoziale Unterstützung

Als besonders wichtige Maßnahmen im Zusammenhang mit allen Formen von Gewalt am Arbeitsplatz werden von vielen Interviewpartner/-innen psychologische, psychosoziale oder andere Arten von beratenden Angeboten genannt. Dabei haben diese Angebote einerseits einen präventiven Fokus, in dem sie Konflikte erst gar nicht eskalieren lassen, andererseits dienen diese Angebote oftmals dazu, bereits eskalierte Konflikte zu lösen.

Der psychische Teil [Anm.: im Vergleich zum rechtlichen Teil] ist der wesentlich problematischer, wo dann der Arbeitgeber vor allem mit psychischer Beratung glaube ich verstärkt einspringen kann (P4, Leitung Rechtsabteilung, Z. 194).

Gerade bei Betroffenen von Mobbing ist die psychologische Beratung wichtig, da sie sich in einer besonders belastenden Situation befinden, die vor allem eine emotionale Herausforderung darstellt. Eine Vertrauensperson, die nicht nur zuhört, sondern auch bei der Strukturierung des Konfliktes unterstützt und Lösungsmöglichkeiten mit den Betroffenen erarbeitet, ist in diesem Zusammenhang wichtig.

Ja, weil diese Hilfe wirklich notwendig ist. Die psychologische Hilfe ist hier viel wichtiger als die arbeitsrechtliche Beratung, die natürlich auch wichtig ist. Aber in dieser Situation hilft dies nicht weiter, weil man psychisch in einem Ausnahmezustand ist und einfach nicht mehr weiterweiß. Da gibt es ja die irrsinnigsten Sachen, bis zur Suiziddrohung der Betroffenen (T2, Team Rechtsberatung, Z. 340).

Was Betroffene brauchen ist, mal jemanden der ihnen zuhört, da ist die Konflikt- und Mobbingberatung sicher geeignet. Damit sie den Sachverhalt mal jemanden anvertrauen können und ihnen dann im Gespräch eben Lösungsmöglichkeiten aufzeigen können (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 163).

Besonders vorteilhaft ist es, wenn Vertrauenspersonen betrieblich verankert sind. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten. Arbeitgeber können mittels betriebsinterner Konfliktberatungsstellen ein niederschwelliges, leicht verfügbares und vertrauliches Angebot schaffen, das sich an alle Mitarbeiter/-innen richtet.

(...) eine eigene Beratungsstelle für Konfliktmanagement eingerichtet (...) und wir haben das deswegen gemacht, weil wir einfach glauben, dass es der richtige Zugang ist hier den Mitarbeitern und unseren Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, sich auszutauschen zur Thematik. Also einfach mal einen Platz zu haben, wo kann ich hingehen, wo kann ich über meine Thematik berichten, meine Gedanken ein bisschen ordnen, ein bisschen Struktur vielleicht auch dadurch gewinnen und dann auch eine Unterstützung bekommen, wie kann ich schwierige Situationen besser meistern, welche Zugänge kann es geben (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 8).

Auch im Betrieb angesiedelte Konfliktlotsen/-innen stellen eine Möglichkeit dar, auf betrieblicher Seite Vertrauenspersonen zu installieren. Konfliktlotsen/-innen sind Mitarbeiter/-innen, die einen Lehrgang zum Thema Konfliktlösung absolviert haben. Oftmals werden diese Lehrgänge von Betriebsräten/-innen, Sicherheitsfachkräften oder Sicherheitsvertrauenspersonen absolviert.

Die Installierung von Konfliktlotsen, das ist natürlich schon auch eine mögliche Sache (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 338).

Neben diesen betriebsinternen Lösungen werden auch zahlreiche Maßnahmen genannt, in denen externe Experten/-innen die Lösung eines schwerwiegenden Konfliktes anleiten oder begleiten.⁶⁸ Genannt werden Supervision, Mediation oder externe psychologische Beratung oder Betreuung.

Und wenn es eben so nicht gelingt, dann ist es ganz gut und wichtig, dass man ein Klärungshilfegespräch oder eine Mediation hat und so weiter, wo dann eben ein neutraler Dritter dort ist, der den Prozess anleitet, der drauf schaut und der versucht, diese Gesprächsbasis mal wieder irgendwie herzustellen. Das in Gang zu bringen, dass man sich gegenseitig wieder austauscht (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 509).

Supervision ist ja gedacht, dass es eine regelmäßige Reflektion ist für das Team (...), wenn man da einfach merkt, dass da solche Spannungen sind, finde ich es ganz, ganz wichtig, da ist Supervision wirklich ein ganz tolles Instrument, weil da kann es besprechbar gemacht werden (P3, Supervisorin, Z. 206).

Der Einsatz von externen Experten/-innen, wie beispielsweise Mitarbeiter/-innen aus Sicherheitsfirmen, ist in einigen Branchen auch eine geeignete Maßnahme für die Prävention von Gewalt durch betriebsfremde Personen. Ein Betriebsratsvorsitzender aus dem Bereich Personenverkehr und ein Spartenvertreter aus der Gastronomie berichten vom Einsatz von Sicherheitspersonal. Diese dienen dem Schutz des Personals und werden verstärkt im städtischen Bereich eingesetzt.

Das heißt, die fahren im Innenbereich von Wien mindestens drei SKT-Mitarbeiter, das heißt Service- und Kontrollteam und auch Mitarbeiter von einer privaten Sicherheitsfirma, der begleitet die, weil sonst wäre das eigentlich nicht durchführbar, wenn der private Mitarbeiter der Sicherheitsfirma die nicht begleiten würde, weil das würde eskalieren (P8, BRV Personenverkehr, Z. 13).

Da bedient man sich auch der Instrumente, die man halt auch in anderen Branchen hat. Dort wo es halt leider Gottes notwendig ist bis hin zur Security (P12, Spartenvertreter Gastronomie, Z. 464).

Problemanalyse und Lösungsprozess

Unabhängig davon, ob psychologische oder psychosoziale Beratung intern verankert ist oder ob externe Experten/-innen diese Leistung anbieten oder übernehmen: Allen gemein ist das Ziel einen Konflikt konstruktiv zu lösen oder Gewalt am Arbeitsplatz generell zu verhindern.

⁶⁸ siehe 5.4.3Akteure/-innen.

Dafür werden in den Interviews einige Möglichkeiten genannt. Der Prozess kann auf Grundlage der Interviews wie folgt dargestellt werden:

Um Konflikte zu lösen oder Gewalt zu verhindern, ist es grundlegend, vorliegende Problemstellungen in Arbeitsumständen und -tätigkeiten und organisationalen Rahmenbedingungen zu betrachten und zu analysieren.⁶⁹ Diese Analysefähigkeit ist sowohl bei internen Konflikten, als auch bei externer Gewalt ein wesentlicher Vorteil für die Prävention.

(...) sehr selten ist man sich darüber bewusst und ist dann, wenn man dann etwas verbessern will eben immer nur, man hinkt immer nur hinterher, man ist immer sofort auf der Verhaltensebene und nicht auf der Verhältnisebene, also man müsste eigentlich auf der Analyse gut sein, um derartige Konflikte und Mobbing Situationen gleich vorneweg auszuschließen (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 43).

Überhaupt einmal das Verständnis zu haben für Gewalt am Arbeitsplatz, das heißt woher kommt das, warum ist das so? Da geht es auch darum sich selber zu hinterfragen, da geht es darum das Verständnis für den anderen zu entwickeln, warum der jetzt so reagiert wie er reagiert. Diese Dinge helfen sehr wohl auch im Team (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 525).

Ein Instrument, das bei der Analyse von Problemstellungen hilfreich sein kann, ist eine Mitarbeiterbefragung, die von Arbeitgebern und Führungskräften dazu genutzt werden kann, punktgenaue Maßnahmen unter Einbezug der Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen zu entwickeln.

Ich habe in der gesamten Organisation Wohnen ebenso die Gewalt am Arbeitsplatz für Mitarbeiter erhoben und auf dessen haben wir dann angefangen zum Aufbauen und Maßnahmen zu integrieren. Und aktuell sind wir ein sehr großes Team an Gewaltpädagogen und Deeskalationstrainern und mittlerweile greifen einzelne Maßnahmen (P20, Bereichsleitung Sozialbereich, Z. 173).

Bei der Analyse interner Konflikte, aber auch beim Umgang mit Gewalt durch betriebsfremde Personen kann auch das Anwenden verschiedenster Gesprächstechniken sinnvoll sein. Beispiele für die Konfliktaufarbeitung können das gezielte oder explorierende Nachfragen oder auch das Verwenden einer Konfliktlandkarte, mittels derer beteiligte Personen, deren Allianzen, Beziehungen und Hierarchie- beziehungsweise Machtverhältnisse visualisiert werden können.

⁶⁹ siehe 5.2. Ursachen.

Die haben immer geschildert, wie schlecht es ihnen geht und was ihnen tagtäglich passiert, aber erst im Nachhaken konnte man dann auf derartige Problemfelder dann erörtern (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 73).

Man muss sich immer den Fall und die Konfliktlandkarte zeichnen und welche Player und wer spielt da welche Rolle, das muss man sich ganz genau anschauen (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 246).

Darüber hinaus ist auch das Gesprächssetting entscheidend. Sowohl bei interner als auch externer Gewalt ist es wichtig, die Analyse in einem vertraulichen Rahmen stattfinden zu lassen.

Und in den Einzelgesprächen ist nachher wirklich rausgekommen, dass der ganz gezielt weg-gemobbt worden ist von seinem Arbeitsplatz (P3, Supervisorin, Z. 15).

Da muss man immer relativ bald drauf schauen und gleich handeln und nicht zu lange warten. Ich glaube das ist das wichtigste. Aber sobald man davon mitbekommt, dass es eine Gewaltsituation war, (...) zwischen Betreuer und Klienten oder zwischen Betreuern selber oder eben zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen, da muss man nach dem Vier-Augen-Prinzip gleich Gespräche führen, glaub ich. Da muss man gleich drüber, das Besprechen nicht hinauszögern (P10, Abteilungsleitung Sozialbereich, Z. 331).

Bei Konflikten oder Mobbing setzt man mit dem Anstreben eines Perspektivenwechsels einen ersten Schritt in Richtung konstruktiver Lösung von Konflikten beziehungsweise der Beendigung von Mobbinghandlungen. Dabei geht es darum, sich in die Situation des/der anderen, meist des Konfliktpartners/der Konfliktpartnerin hineinzusetzen, um Gründe für deren Handeln und Fühlen besser nachvollziehen zu können und das eigene Handeln zu reflektieren. Ziel ist es den Konflikt dadurch von einer emotionalen Ebene auf eine Sachebene zu transferieren.

(...) die Möglichkeit zu bekommen, da auch mal anders drauf zu schauen und auch zu erkennen, es gibt ja nicht nur meine eigene Wahrnehmung, sondern wie ist denn das jetzt eigentlich für den anderen, wenn ich mich jetzt in dessen Rolle versetze oder so. Deswegen glaube ich auch, ist das ganz etwas Wichtiges und Essenzielles, wenn man das mit jemandem, der in so einer Situation steckt, erörtern und analysieren kann (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 442).

Es dient ja hauptsächlich der Selbstreflexion, ohne dass man es natürlich sagt, aber ich sehe dann auch, was hat es mit mir zu tun und kann diesen Perspektivenwechsel vollziehen und mich auch einmal in die Schuhe von dem anderen stellen und schauen, was hat der vielleicht an positiven Absichten hinter dem Verhalten, das ich als konflikthaft erlebe. Das sind ja die zwei

Dinge, die helfen den Konflikt zu klären, wenn ich sehe, was hat es mit mir zu tun und besser verstehe, warum verhält sich der andere so (P6, Mediator, Z. 230).

(...) dass die auch weiß, wie geht es vielleicht den anderen, wenn der mal länger in Krankenstand ist. Einfach da mal ansetzen können (P9, Personalvertreter öffentlicher Bereich, Z. 461).

Ein zentrales Ziel der Analyse und Strukturierung eines Konflikts oder eines Mobbingfalls ist es, die Betroffenen dabei zu unterstützen, ihr Bewusstsein über deren Selbstwirksamkeit und deren Handlungsmacht wiederzuerlangen beziehungsweise mit ihnen Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

(...) als psychosoziale Berater lassen wir sie es doch einmal sagen, "ich fühle mich gemobbt". Wichtig ist, dass man es auf eine Handlungsebene bringt (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 79).

Sehr häufig stehen bei der Lösung von Konflikten oder Mobbing Gespräche mit der anderen Konfliktpartei oder der Führungskraft als Maßnahme im Vordergrund. Mitunter sind diese Gespräche für die Betroffenen herausfordernd und lösen im Vorfeld Gefühle der Unsicherheit aus. Innerhalb einer Beratung können sich Betroffene auf schwierige Gespräche gemeinsam mit dem/der Berater/-in vorbereiten und mittels Gesprächstechniken und -strategien Sicherheit erlangen.

Dann natürlich Intervention und Gesprächstechniken ist ein Teil, wie kann ich ein Gespräch mit einem Vorgesetzten führen, wie tu ich da, dass ich meine Angst verliere, weil viele Leute die bei uns Anrufen haben ja wahnsinnige Ängste, sie sind zwar so wütend, weil sie in so einer schwierigen Situation sind, aber auf der anderen Seite wahnsinnige Angst, den nächsten Schritt zu machen (P2, Konflikt- und Mobbingberaterin, Z. 81).

Es kommen auch ab und zu Mitarbeiter, bei denen irgendein Gespräch mit dem Vorgesetzten ansteht. Wo sie wissen, da gibt es irgendein Problem oder irgendein Thema. Und genauso umgekehrt, Vorgesetzte die sagen: „Ich habe folgendes Thema, wie soll ich denn das ansprechen, wie soll ich das beim Mitarbeiter ansprechen ohne dass das gleich eskaliert?“ Und ich glaube es ist auch ganz wichtig hier zu überlegen, wie kann man Themen ansprechen, sodass der andere die Themen auch nehmen kann (P5, Betriebsinterne Konfliktmanagerin, Z. 482).

Gespräche oder treffender formuliert verbale Konfliktlösekompetenzen sind auch in einer akuten Situation beim Entstehen von körperlicher Gewalt durch betriebsfremde Personen sehr relevant. Der Geschäftsführer einer Sicherheitsfirma schätzt, dass die Mehrheit aller zu

eskalieren drohender Konflikte, bei denen die Sicherheitsfirma eingesetzt ist, verbal gelöst werden können, so dass es nicht zu körperlichen Übergriffen kommt.

Also wir sagen 97 Prozent der Konflikte können wir verbal lösen und bei den restlichen drei Prozent, da muss man halt dann körperlich aktiv werden und das sollte man halt dann richtig machen (...) (P7, Geschäftsführer Sicherheitsfirma, Z. 83).

Dem gegenüber stehen auch Maßnahmen, um Konflikte oder Mobbing zu vermeiden, ohne sie konstruktiv zu lösen. Bei diesen Maßnahmen geht es nicht um die Bearbeitung und Klärung, wenn diese aufgrund unterschiedlicher Gründe nicht möglich ist, sondern darum, sich völlig oder teilweise der Situation zu entziehen. Eine juristische Beraterin sieht in der Arbeitszeitverkürzung eine Möglichkeit, den Berufsalltag für Mobbingbetroffene erträglicher zu machen. Eine weitere Möglichkeit, die es den Betroffenen ermöglicht die Situation zu verlassen, ist die Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz. Diese Variante ist natürlich stark abhängig von der Unternehmensgröße und dem damit verbundenen Arbeitsplatzangebot.

Was man natürlich machen kann, weil man die psychologische Komponente nicht bieten kann, ist eine Verbesserung über die Verminderung der Arbeitszeit finden zu können. Beispielsweise wenn jemand 55 Jahre alt ist, gibt es die Möglichkeit in Altersteilzeit zu gehen, oder in Teilzeit, wenn es sich jemand leisten kann, um auch den Arbeitsdruck zu vermindern. Dass man einfach ein wenig mehr in Richtung Ausgleich geht mittels Freizeit. (T2, Team Rechtsberatung, Z. 651)

(...) was immer wieder im Raum steht: inwieweit kann man sich versetzen lassen, gibt es da irgendwelche Möglichkeiten? (P1, Konflikt- und Mobbingberater, Z. 103).

Da gibt's mittlerweile vor allem im Krankenhausbereich, einige sagen welche Modelle habe ich von Auszeitlösungen (...) Versetzungsmodelle, alles Mögliche aber da sind wir noch ausbaufähig (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 377).

Eine der drastischen Maßnahmen, um einen eskalierten Konflikt oder fortlaufendes Mobbing zu verlassen, ist die Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Berichtet wird, dass in den häufigsten Fällen, die Betroffenen von sich aus kündigen, um den Konflikt oder das Mobbing zu unterbinden. Die Möglichkeit eine Kündigung auszusprechen, ist vor allem dann sinnvoll, wenn sich Verursacher/-innen oder Betreibende von Mobbing- oder Gewalthandlungen eindeutig feststellen lassen.

Also es hat mittlerweile auch Beendigungen von Dienstverhältnissen gegeben, was lange Zeit undenkbar gewesen wäre in Österreich (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 366).

Das Pendant bei Gewalt im Zusammenhang mit betriebsfremden Personen ist die Verweigerung von Dienstleistungen oder das Verwehren von Angeboten. Bei schweren Fällen, berichtet eine Betriebsrätin aus dem Handel, werden von Geschäftsleiter/-innen Hausverbote ausgesprochen. Ein ähnliches Vorgehen schildern ein Betriebsrat aus dem Bankenwesen und eine Expertin aus dem Pflegebereich. Bei schwerwiegenden Fällen kann mitunter sogar das Geschäftsverhältnis beziehungsweise der Heimvertrag aufgelöst werden.

Da ist auch, bei ganz schlimmen Situationen zu Hausverboten gekommen. (...) das dürfen wirklich nur die Geschäftsleiter und deren Stellvertreter aussprechen (...). Die an der Rezeption und der Detektiv kriegen das normalerweise mit Foto und kommt der wieder herein, wird der angesprochen wegen dem Hausverbot (P17, BRV Handel, Z. 105).

Zweigstellenleiter, die dann sich einschalten müssen und den Kunden bitten, dass er die Filiale verlässt oder wenn es ganz gravierend ist, halt auch sozusagen das Geschäftsverhältnis aufgelöst wird (P11, BRV Bankwesen, Z. 92).

(...) die Signalwirkung finde ich wichtig, dass es zum Beispiel Heimvertragskündigungen gibt, weil sich Bewohner/-innen einfach so dermaßen übergriffig verhalten, dass es für die Belegschaften gefährlich wird und dass finde ich ein total wichtiges Signal, nämlich im Sinne von, man muss sich andere Versorgungsstrukturen überlegen (P16, Interessenvertreterin Gesundheitswesen, Z. 343).

Fazit

Maßnahmen die zum Thema Konflikte, Mobbing und Gewalt präventiv und interventiv getroffen werden können, sind vielfältig und setzen an den unterschiedlichsten Ebenen an. Neben grundsätzlichen organisatorischen Maßnahmen und Konzepten bestehen sehr konkrete, auf unterschiedliche Aspekte des Themas zugeschnittene Angebote, die die Interviewpartner/-innen gleichermaßen als wichtig erachten. Als besonders zielführend wird ein Zusammenspiel gesamtorganisatorischer, präventiver und interventiver Maßnahmen gesehen. Idealerweise betten Unternehmen diese in einen Gesamtprozess ein, der durch transparente Vorgehensweisen und klare Kommunikation den Mitarbeiter/-innen vertraut ist.

6. Diskussion der Ergebnisse

Ursachen für Konflikte, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz

Ziel dieser Studie ist es, ein tieferes Verständnis über die Situation der Arbeitnehmer/-innen in Bezug auf Konflikte, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz zu erlangen. Eine zentrale Frage der Studie ist, wie Konflikte, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz entstehen. Vor allem Umstände, die die Entstehung begünstigen, sollen festgestellt werden, um Wissen darüber zu erlangen, wie sich Konflikte, Mobbing und Gewalt verhindern lassen. Beantworten lässt sich die Frage nach den Ursachen für Gewalt relativ eindeutig. Sowohl **organisatorische Rahmenbedingungen, herausfordernde Umstände und Tätigkeiten** als auch **gesellschaftliche und persönliche Faktoren** haben das Potenzial für Konflikte, Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz ursächlich zu sein.

Die Resultate der qualitativen Erhebung decken sich mit jenen der ISW-Betriebsrätebefragung⁷⁰: Vor allem organisatorische Rahmenbedingungen sind für die Entstehung von Konflikten und Gewalt verantwortlich. Der Aussage, dass viele Konflikte am Arbeitsplatz die Folge einer mangelhaften Arbeitsorganisation ist, stimmen etwa Dreiviertel der Befragten eher bis völlig zu. Auch die qualitative Studie zeigt, dass die Ursache vieler Konflikte und Gewaltsituationen in organisationalen Schwächen liegt. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Faktoren, die bei den Beschäftigten Druck erzeugen, wie beispielsweise Personalmangel, der Zeitdruck erzeugt. Dieser entstandene Druck bietet ein Fundament für die Entstehung von Konflikten und Gewalt.

Auch die zentrale Rolle der Führungskraft wird betont. Ihr Umgang mit Konflikten und Gewalt ist entscheidend für die Entstehung. Bei Konflikten zwischen Mitarbeitern/-innen werden Führungskräfte oft ihrer Verantwortung, in das Konfliktgeschehen einzugreifen, nicht oder erst zu spät gerecht. Häufig werden Konflikte ignoriert oder als persönliches Problem der Mitarbeiter/-innen abgetan. Charakteristisch für einen Konflikt ist laut Einschätzung der Interviewpartner/-innen und einschlägiger Literatur⁷¹, dass zu Beginn ein Sachkonflikt steht, der sich in Folge immer mehr auf eine emotionale Ebene verlagert, sofern keine Bearbeitung erfolgt. Bemerkenswert ist, dass Führungskräfte einen Konflikt erst spät, lassen sie die Chance verstreichen, jene Handlungsbedarfe, die der Konflikt aufzeigt, zu erkennen und dementsprechend zu handeln.

Die generelle Haltung, Konflikte, Mobbing oder Gewalt als etwas Persönliches zwischen den Beschäftigten einzuordnen, führt dazu, dass vor allem die Persönlichkeit, der Charakter oder

⁷⁰ siehe ISW-Betriebsrätebefragung (2019)

⁷¹ Glasl (1980).

das Verhalten der Beteiligten und Betroffenen als ursächliche Faktoren gesehen werden. Der betriebliche Einfluss auf das Konfliktgeschehen wird dabei systematisch unterschätzt. Diese Tendenz, persönliche Eigenschaften zu überschätzen und situative Einflüsse zu unterschätzen, ist in der Sozialpsychologie als Attributionsfehler bekannt.⁷² Dies führt zu einer Unterschätzung der betrieblichen Einflussnahme und Gestaltbarkeit von Rahmenbedingungen, die die Wahrscheinlichkeit für Konflikte und Gewalt reduziert. Somit bleiben Rahmenbedingungen bestehen, in denen Konflikte besonders häufig entstehen.

Neben organisationalen Rahmenbedingungen werden auch Branchen und damit verbundene Tätigkeitsbereiche genannt, in denen das Potenzial für die Entstehung von Konflikten, Mobbing oder Gewalt besonders hoch ist. Vor allem in Branchen mit Kundenkontakt ergeben sich, je nach Branche, unterschiedliche Tätigkeiten und Umstände, die im Zusammenhang mit der Entstehung von Aggressionen und Gewalt stehen. Dieses Risiko, das beispielsweise durch Kontrolltätigkeiten, pflegerische Tätigkeiten oder den Umgang mit Beschwerden entsteht, darf keinesfalls als determiniert hingenommen werden. Das Ziel muss sein, Risiken, die nicht gänzlich verhindert werden können, zu reduzieren.

Das betriebliche Umfeld kann gewissermaßen als Abbild der Gesellschaft gesehen werden. Gesellschaftliche Konfliktthemen wie Rassismus, Sexismus oder Konflikte zwischen Generationen finden sich natürlich auch in Betrieben wieder. Auch gesellschaftliche Einflüsse wie die gesellschaftliche Beschleunigung⁷³ projizieren sich auf die betriebliche Wirklichkeit und wirken zum Teil aggressionsförderlich.

Formen von Konflikten und Gewalt am Arbeitsplatz

Eine wesentliche Frage, die im Rahmen dieser Studie beantwortet werden soll, ist wie oft Arbeitnehmer/-innen mit Konflikten, Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz konfrontiert werden, welche Arten von Gewalt besonders verbreitet sind und ob es hinsichtlich der Betroffenheit Unterschiede nach Alter, Geschlecht oder anderen Merkmalen gibt.

Sowohl die Daten des Arbeitsklima Index, der ISW-Betriebsrätebefragung als auch die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass verbale und psychische Gewalt die verbreitetste Form von Gewalt am Arbeitsplatz darstellt. Auffallend ist, dass unterschiedliche Gesellschaftsgruppen häufiger von bestimmten Formen von Gewalt betroffen sind. Frauen sind laut den Daten des Arbeitsklima Index häufiger von Gerüchten, Zurückhaltung von Informationen und sexueller Belästigung betroffen als Männer. Beschäftigte mit Migrationshintergrund sind

⁷² Aronson (2012), S. 89.

⁷³ Rosa (2016).

häufiger von unangenehmen Anspielungen, Beschimpfungen, Ausgrenzung und Rassismus betroffen als Personen ohne Migrationshintergrund. Auch jüngere Arbeitnehmer/-innen sind häufiger mit verbaler und psychischer Gewalt konfrontiert als ältere: Junge Personen (15-29-Jährige) sind von Beschimpfungen und Beleidigungen und Fremdenfeindlichkeit betroffen. Junge Frauen sind darüber hinaus auch häufiger von sexueller Belästigung betroffen. Dieses Wissen kann bei der Prävention von Gewalt genutzt werden, um bestimmten Gruppen in diesem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit zu widmen und potenzieller Betroffenheit entgegenzuwirken.

Der Großteil der Experten/-innen stellt eine steigende Häufigkeit bei gewaltbehafteten Vorfällen fest. Dies betrifft sowohl unternehmensinterne Formen als auch Gewaltvorfälle im Zusammenhang mit betriebsfremden Personen. Über die Gründe hinter den steigenden Zahlen besteht keine Einigkeit. Am plausibelsten erscheint ein Zusammenwirken aus mehreren Faktoren: Gewaltvorfälle könnten aufgrund gesellschaftlicher Tendenzen – wie einer steigenden Gewaltbereitschaft, einer sinkenden Hemmschwelle und aggressiverem Verhalten - gestiegen sein. Eine weitere These, die auf Grundlage der Interviews formuliert werden kann, ist, dass die Sensibilisierung in den letzten Jahren gestiegen ist. Das heißt, dass sich das Erkennen und Benennen können von Konflikten, Mobbing und Gewalt in den letzten Jahren deutlich gewandelt hat. Dieser Wandel betrifft nicht nur den betrieblichen Kontext, sondern zum Teil auch gesamtgesellschaftliche Diskurse, wie beispielsweise die Diskussion über sexualisierte Gewalt, die durch die #metoo-Kampagne verstärkt wurde. Dieser Aufbruch von früheren Tabubereichen, das Benennen können von sozialwidrigem Verhalten und die (gesellschaftliche) Auseinandersetzung mit Gewalt sind eine wichtige Voraussetzung für den betrieblichen Umgang mit, sowie der Prävention und Intervention von Gewalt am Arbeitsplatz. Ungeachtet der Tatsache, welche der genannten Faktoren die Häufigkeit von Gewalt am stärksten beeinflussen, ist festzuhalten, dass die beschriebene Entwicklung zeigt, wie wichtig es ist, sich gegenwärtig und künftig mit dem Thema Gewalt am Arbeitsplatz zu beschäftigen.

Am häufigsten sind laut der Einschätzung der Betriebsräte/-innen der ISW-Betriebsrätebefragung Konflikte zwischen Mitarbeiter/-innen untereinander und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen. Deutlich weniger häufig sind Konflikte zwischen den Beschäftigten und betriebsfremden Personen. Ein Vergleich mit den Erkenntnissen der qualitativen Studie führt zur These, dass vor allem das Machtungleichgewicht zwischen Führungskräften und Beschäftigten sozialwidriges Verhalten der Arbeitgeberseite gegenüber den Arbeitnehmern/-innen begünstigt. Auffallend ist beispielsweise, dass das Phänomen Staffing, also Mobbinghandlungen, die von Beschäftigten gegen die Führungskraft verübt werden, von keinem der Interviewpartner/-innen erwähnt wurde. Daraus lässt sich folgern, dass in der betrieblichen Praxis

vor allem jene Situationen von Bedeutung sind, in denen Gewalt hierarchisch von oben nach unten ausgeübt wird oder auf der gleichen Hierarchieebene stattfindet.

Folgen für die betroffenen Beschäftigten, Teams, Unternehmen und Branchen

Der Frage, welche Folgen Konflikte, Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz haben, nähert sich diese Studie vor allem durch die geführten Interviews. Festzuhalten ist, dass der Fokus der Interviewpartner/-innen vor allem auf den persönlichen, gesundheitlichen Folgen der Betroffenen liegt. Die ganzheitliche Betrachtung von Gesundheit zeigt sich aufgrund der Interviews als besonders wichtig. Körperliche Gewalt führt nicht nur zu offensichtlichen, körperlichen Folgen wie Verletzungen, sondern oftmals auch zu psychischen Folgen wie beispielsweise posttraumatischen Symptomen. Allerdings kann auch psychische Gewalt körperliche Probleme verursachen. Eine Wechselwirkung zwischen körperlicher und psychischer Gesundheit kann auf Grundlage der Interviews angenommen werden.

Folgen für Unternehmen werden in den Interviews weitaus seltener thematisiert, allerdings lässt sich in diesem Zusammenhang festhalten, dass das Ignorieren oder Nicht-Bearbeiten des Themas Gewalt unternehmerische Kosten verursacht, die jene der Prävention übersteigen. Darüber hinaus sinkt die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber, wenn bekannt ist, dass dem Umgang mit Gewalt am Arbeitsplatz kein Stellenwert beigemessen wird, oder dieser schlecht ist. Dabei ist wichtig, dass das Sensibilisieren und Aufzeigen von Gewalt nicht als attraktivitätsgefährdend gesehen werden darf. Die betriebliche Strategie, Konflikte oder Gewalt zu verschweigen oder daran festzuhalten, dass Gewalt in einem Unternehmen keinerlei Rolle spielt, gefährdet die Attraktivität deutlich mehr. Dadurch fühlen sich (potenzielle) Mitarbeiter/-innen mit dem Thema Gewalt am Arbeitsplatz alleine gelassen.

Handlungsmöglichkeiten für die Prävention und Intervention

Eine der zentralen Fragen, die diese Studie beantworten soll, ist, welche Handlungsmöglichkeiten und -empfehlungen es beim Thema Gewalt am Arbeitsplatz gibt. Dabei ist wichtig, sowohl Prävention, Intervention als auch Nachsorge zu betrachten. Die Möglichkeit auf unterschiedlichen Ebenen anzusetzen, beginnt beim generellen, rechtlichen Rahmen und reicht über betriebliche Möglichkeiten bis hin zu Empfehlungen für bestimmte Akteure/-innen wie beispielsweise Betriebsräte/-innen oder Betroffene.

Die Erfahrungen der Interviewpartner/-innen mit den rechtlichen Möglichkeiten in Bezug auf Gewalt am Arbeitsplatz werden weitgehend als unbefriedigend und mangelhaft beschrieben. Die psychische Betreuung, Aufarbeitung und Begleitung sind oftmals zielführender für die Betroffenen als eine gerichtliche Entscheidung. Der Wunsch nach Wiederherstellung eines

moralischen Gleichgewichts sei laut den Juristen/-innen deutlich wichtiger als die Erlangung von finanziellen Ansprüchen. Dennoch spricht sich eine Mehrheit der Juristen/-innen für rechtliche Anpassungen und Erleichterungen, wie eine bessere Verankerung des Themas im Gesetz aus.

Generelle Empfehlungen zur Prävention, Intervention und Nachsorge von Gewalt am Arbeitsplatz richten sich vor allem an die Unternehmensführung und Führungskräfte. Die zentrale Rolle der Arbeitgeberseite wird durch die Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung bestätigt. Auch die Interviews zeigen, dass die Kompetenzen der Führungskräfte beziehungsweise ihr Verhalten und Umgang mit dem Thema Gewalt besonders wichtig sind. Dies gilt sowohl für die Prävention, die Intervention als auch die Nachsorge. Die Führungskraft ist dabei nicht nur eine wichtige Ansprechperson, sondern trägt auch die Verantwortung für den Schutz und die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen. Auch auf die Unternehmenskultur nehmen die Geschäftsführung sowie die Führungskräfte maßgeblichen Einfluss. Auch bei der Einführung konkreter Maßnahmen spielen Führungskräfte sowohl eine direkte (zum Beispiel Führungskräftebildungen zum Thema Konfliktlösekompetenzen) als auch eine indirekte Rolle (zum Beispiel die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, organisatorische Entscheidungen). Ein besonderes Augenmerk sollte aus diesen Gründen auf die Auswahl und Kompetenzerweiterung von Führungskräften gelegt werden.

Subsumiert man die Ergebnisse des Arbeitsklima Index (Maßnahmen zur Gewalt im Betrieb seitens des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin – für sinnvoll empfunden), der ISW-Betriebsrätebefragung und der Ergebnisse der qualitativen Studie, zeigt sich ein eindeutiges Bild bezüglich der Handlungsmöglichkeiten. Das Spektrum dieser Handlungsmöglichkeiten ist sehr breit und reicht von generellen, organisatorischen Änderungen bis hin zu ganz konkreten Angeboten. Es gibt kein „Wundermittel“ gegen Gewalt am Arbeitsplatz, deshalb ist die Einbettung verschiedener Maßnahmen in einen Gesamtprozess relevant. Aufgrund der unterschiedlichen Herausforderungen und Problemlagen ist es wichtig, als Unternehmen ein breites Angebot an Möglichkeiten für die Arbeitnehmer/-innen bereitzustellen. Außerdem wird betont, dass die Maßnahmen zur jeweiligen Situation passen und wohlüberlegt ausgewählt werden müssen. Ein Zusammenwirken aus mehreren Maßnahmen, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen, ist wichtig und empfehlenswert. Das Bewusstsein für das Thema ist dafür eine notwendige Voraussetzung.

Eine besonders beliebte Maßnahme sind Schulungen, in denen Kompetenzen im Zusammenhang mit Gewalt erworben werden können. Allerdings können Schulungen die organisatorischen Maßnahmen nicht ersetzen, sondern stellen eine wichtige Ergänzung dar. Außerdem

setzen Schulungen meist beim Verhalten der Mitarbeiter/-innen an, dadurch besteht die Gefahr, dass organisatorische Mängel oder Defizite in den Arbeitsbedingungen ausgeblendet und die tatsächlichen Änderungsbedarfe ignoriert werden. Auch für Arbeitgeber kann es sinnvoll sein, sich mit organisatorischen und baulichen Maßnahmen zu befassen, da diese meist eine längerfristige Wirkung erzielen und davon alle Mitarbeiter/-innen gleichermaßen profitieren. Eine bauliche Maßnahme, wie beispielsweise eine Barriere zwischen Arbeitnehmer/-in und Kunde/-in schützt die neuen, ungeschulten Mitarbeiter/-in genauso wie das geschulte Personal. Ähnliches betrifft auch organisatorische Defizite, die oftmals den Nährboden für Konflikte, Mobbing und Gewalt darstellen. Dafür ist eine umfassende Problemanalyse notwendig.

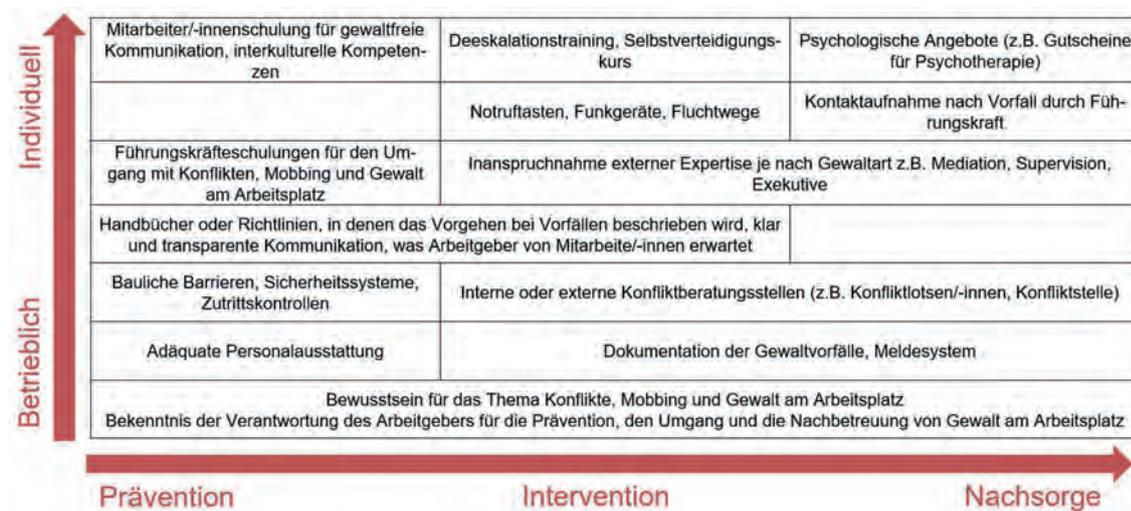


Abbildung 8: Überblick über betriebliche Handlungsmöglichkeiten

7. Forderungen der Arbeiterkammer Oberösterreich

1. Arbeitsplätze sind so zu gestalten, dass das Risiko für Konflikte, Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz reduziert wird!

Arbeitgeber haben generell die Pflicht, Leben, Gesundheit und Würde ihrer Arbeitnehmer/-innen am Arbeitsplatz zu schützen (zum Beispiel durch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin gem. § 1157 Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch, § 18 Angestelltengesetz, Gleichbehandlungsgesetz, §§ 3 und 7 ArbeitnehmerInnenschutzgesetz). Jedes Risiko, im Beruf Gewalt erleben zu müssen, ist zu minimieren oder bestmöglich zu verhindern beziehungsweise ist bei einem Vorfall entsprechend verantwortungsvoll zu reagieren. Es braucht daher eine klare gesetzliche Anordnung der Verantwortlichkeit von Arbeitgebern für Sensibilisierungs- und Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung von Mobbing und konflikträchtigen oder konfliktförderlichen Verhaltensweisen. Kommt es zu körperlichen oder psychischen Übergriffen durch sozialwidriges Verhalten durch Kunden/-innen oder Kollegen/-innen, zu Belästigungen und innerbetrieblichen Konflikten so muss klar gesetzlich verankert sein, dass dies nicht als Teil des Jobs abgetan werden darf, sondern auch in der Verantwortlichkeit der Arbeitgeber liegt und entsprechende Handlungen, Veränderungen oder Konsequenzen zu setzen sind.

2. Eine adäquate Personalausstattung ist wichtig für die Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz!

Die Ausstattung mit Ressourcen – vor allem Personal- und Zeitressourcen - ist eine wichtige Maßnahme, um das durch Zeit- und Arbeitsdruck verursachte Risiko von Gewalt am Arbeitsplatz zu senken. Ein adäquates Verhältnis zwischen Arbeitsmenge und Personalressourcen ist sicherzustellen, um Konflikte, Aggressionen und Mobbing zwischen Kollegen/-innen zu reduzieren. Darüber hinaus sind Zeit- und Personalressourcen entscheidend, um schwierige Situationen mit betriebsfremden Personen zu verhindern oder zu entschärfen. Auch räumliche Gegebenheiten sind, wenn notwendig, zu adaptieren (z.B. Rückzugsmöglichkeiten, Barrieren um Distanz wahren zu können).

3. Die Kompetenzen der Führungskraft sind entscheidend für die Prävention, Intervention und Nachsorge von Gewalt am Arbeitsplatz!

Kompetenzen in Zusammenhang mit Konflikten, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz sind für Führungskräfte besonders wichtig, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Daher ist es wichtig, dass bei der Auswahl und bei der Ausbildung von Führungskräften auch diese Kompetenzen berücksichtigt werden.

4. Erzwingbare Betriebsvereinbarungen sind notwendig, um den Betriebsrat in seiner Rolle bei Gewalt und Konflikten zu stärken!

Die Erweiterung der Liste der erzwingbaren Betriebsvereinbarungen (Arbeitsverfassungsgesetz) um Betriebsvereinbarungen zum Schutz vor Aggression und Gewalt am Arbeitsplatz, zur Etablierung von Mobbingpräventionsmaßnahmen und Instrumenten der Konfliktbearbeitung stärkt die aktive Rolle des Betriebsrats.

5. Informationen zum betrieblichen Umgang mit Konflikten, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz sind wichtig für die Arbeitnehmer/-innen!

Innerbetriebliche Leitlinien, Sensibilisierungskampagnen, regelmäßige Schulungen zum Umgang mit Konflikten oder im Bedarfsfall anderen Themen wie interkulturelle Kompetenz sind wichtige Präventionsmaßnahmen. Arbeitnehmer/-innen benötigen Informationen und Wissen darüber, wie sie Gewaltsituationen vermeiden können oder wie sie bei schwierigen Situationen, sowohl mit Kollegen/-innen, mit Führungskräften als auch mit betriebsfremden Personen, handeln sollen. Je klarer die Vereinbarungen sind und je konsequenter diese auch eingehalten werden, desto eher wissen Mitarbeiter/-innen wie sie mit schwierigen Situationen umgehen und diese klären können. Sehr hilfreich sind dabei geschulte Personen im Umgang mit Gewalt am Arbeitsplatz im Betrieb, damit Arbeitnehmer/-innen eine Möglichkeit haben sich zu informieren, sich auszutauschen oder sich gegebenenfalls Hilfe zu holen. Diese Ansprechpersonen sollen mit denselben rechtlichen Möglichkeiten und Schutzmechanismen ausgestattet sein wie Sicherheitsvertrauenspersonen.

6. Arbeitnehmer/-innen, die mit Gewalt am Arbeitsplatz konfrontiert werden, verdienen Schutz und ein breites Angebot an Nachsorge und Begleitung!

Wenn Arbeitnehmer/-innen von Gewalt am Arbeitsplatz – sowohl körperlicher, psychischer, verbaler als auch sexualisierter Art – betroffen sind, ist der Arbeitgeber im Rahmen der Fürsorgepflicht verantwortlich. Ein ausgeprägter Motivkündigungsschutz stärkt Kollegen/-innen, die sich aktiv gegen Gewalt wehren wollen. Ebenso braucht es Möglichkeiten einer entsprechenden Nachsorge und Begleitung in Form von finanzieller Unterstützung bis hin zu medizinischen oder psychologischen Angeboten. Ebenso muss ein angemessener Schadenersatz gewährleistet sein.

8. Literaturverzeichnis

Aronson, E./Wilson, T. D./Akert R. M. (2012): Social Psychology, 8th Edition, London.

Chappell, D./Di Martino, V. (2006): Violence at work, 3th Edition. (Hrsg.): International Labour Office (ILO), Genf.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2016): Datenblatt: Schreck, Bedrohung, Gewalt.

Esser, A./Wolmerath, M. (2015): Mobbing und psychische Gewalt, 9. Auflage, Frankfurt am Main.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2002): Factsheet 24 – Gewalt bei der Arbeit, Belgien.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2010): Workplace Violence and Harassment: a European Picture, Luxemburg.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2015): Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies, Dublin.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2017): Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 Update), (Hrsg.): Publications Office of the European Union, Luxemburg.

Glasl, F. (1980): Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen, Bern/Stuttgart.

Hassard, J./Teoh, K./Visockaite, G./Dewe, P./Cox, T. (2018): The Financial Burden of Workplace Aggression: A Systematic Review of Cost-of-Illness Studies.

International Labour Office (ILO) (Hrsg.) /International Council of Nurses/ World Health Organization (WHO) /Public Services International (2002): Framework Guidelines for Addressing Workplace Violence in the Health Sector, Genf.

International Labour Office (ILO) (2016): Fifth Supplementary Report: Outcome of the Meeting of Experts on Violence against Women and Men in the World of Work, Genf.

Kapella, O./Baierl, A./Rille-Pfeiffer, C./Geserick, C./Schmidt, E-M. (2011): Gewalt in der Familie und im nahen sozialen Umfeld – Österreichische Prävalenzstudie zur Gewalt an Frauen und Männern. (Hrsg.): Österreichisches Institut für Familienforschung, Universität Wien.

Kolodej, C. (2005): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung, Wien.

Krug, E./Mercy, J./Dahlberg, L./Zwi, A. (2002): World report on violence and health. (Hrsg.): World Health Organization (WHO), Genf.

Leino, T. (2013): Work-related violence and its associations with psychological health: A study of Finnish police patrol officers and security guards, Helsinki.

Leymann, H. (1993): Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek bei Hamburg.

Nielsen, M./Einarsen, S. (2012): Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review, in: Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 26:4, S. 309-332.

Rosa, H. (2016): Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer Kritischen Theorie spät-moderner Zeitlichkeit, unter Mitarbeit von [Robin Celikates](#), 5. Auflage, Originalausgabe, Berlin.

Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco.

Schein, E. (2010): Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, San Francisco.

Sonntag, K./Frieling, E./Stegmaier, R. (2012): Lehrbuch Arbeitspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Bern.

Xu, T./Magnusson Hanson, L./Lange, T./Starkopf, L./Westerlund, H./Madsen, I./Rugulies, R./Pentti, J./Stenholm, S./Vahtera, J./Hansen, Å./Kivimäki, M./Rod, N. (2018): Workplace bullying and workplace violence as risk factors for cardiovascular disease: a multichort study and meta-analysis, in: Diabetologia (2018) : 61, S. 75-83.

**Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz
aus Betriebsratsperspektive -
Ergebnisse der ISW Betriebsrätebefragung 2019**

Heinz Stöger, Denisa Husic, Matthias Specht-Prebanda

**Beitrag zum Forschungsbericht „Berufsrisiko Gewalt.
Ursachen / Folgen / Handlungsmöglichkeiten“**

Juli 2020



Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstraße 40, A-4020 Linz / Austria, Tel. 0043/732/669273

Fax 0043/732/669273-2889, E-mail: isw@isw-linz.at, Internet: www.isw-linz.at

Inhaltsverzeichnis

1.	Konflikte und Mobbing aus Betriebsratsperspektive - Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2019	122
1.1	Die ISW-Betriebsrätebefragung	123
1.2	Konflikthäufigkeit	125
1.3.	Art der Konflikte und Konfliktursachen	127
1.4.	Konflikt- bzw. Gewalthandlungen	129
1.5.	Mobbing	132
1.6.	Konfliktprävention und Gegenstrategien	134
1.7.	Zufriedenheit mit dem Unterstützungsangebot	137
1.8.	Konflikthäufigkeit und Betriebsklima	141

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Anzahl der Beschäftigten - Betriebsgrößenklassen	124
Abbildung 2:	Art des Betriebsrats	125
Abbildung 3:	Konflikthäufigkeit allgemein	125
Abbildung 4:	Konflikthäufigkeit und Betriebsgröße	126
Abbildung 5:	Konflikthäufigkeit in den Branchen Soziales/Gesundheit und Metall/Elektro	127
Abbildung 6:	Konflikthäufigkeit in den folgenden Gruppen	128
Abbildung 7:	Konfliktursachen - persönlich oder strukturell bedingt	128
Abbildung 8:	Konflikthandlungen/Übergriffe	129
Abbildung 9:	Sexuelle Belästigung nach Größe des Betriebs	130
Abbildung 10:	rassistische/ ausländerfeindliche Diskriminierungen nach Größe des Betriebs	131
Abbildung 11:	Häufigkeit der Konflikthandlungen zwischen Mitarbeiter/-innen und Externen	131
Abbildung 12:	Häufigkeit des Auftretens von Mobbing im Betrieb	132
Abbildung 13:	Vergleich Mobbinghäufigkeit nach persönlicher Vorerfahrung	133
Abbildung 14:	Strategie vom Betriebsrat bei Mobbing-Situationen	134
Abbildung 15:	Möglichkeiten zur Entschärfung/Deeskalation von Mobbing-situationen	135
Abbildung 16:	Möglichkeiten zur Entschärfung/Deeskalation nach Betriebsgröße	135
Abbildung 17:	Möglichkeiten der Mobbing- bzw. Konfliktprävention im Betrieb	136
Abbildung 18:	Möglichkeiten zur Konfliktlösung im Betrieb nach Betriebsgröße	137
Abbildung 19:	Zufriedenheit mit dem betriebsinternen Unterstützungsangebot zum Thema Mobbing und Konflikte	138
Abbildung 20:	Zufriedenheit internes Unterstützungsangebot und Betriebsgrößenklassen	138
Abbildung 21:	Zufriedenheit mit dem externen Unterstützungsangebot zum Thema Mobbing und Konflikte	139
Abbildung 22:	Zufriedenheit Unterstützungsangebot und Betriebsklassengrößen	140
Abbildung 23:	Inanspruchnahme von überbetrieblichen Institutionen und Organisationen bei der Konfliktlösung	141
Abbildung 24:	Betriebsklima aus Betriebsrats-sicht	142
Abbildung 25:	Betriebsklima und Konflikthäufigkeit	143
Abbildung 26:	Betriebsklima und Mobbinghäufigkeit	143
Tabelle 1:	Branchen	124
Tabelle 2:	Befragungsergebnisse zu ausgewählten Aspekten des Betriebsklimas	144

1. Konflikte und Mobbing aus Betriebsratsperspektive - Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2019

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit Konflikten am Arbeitsplatz aus der Perspektive von Betriebsräten/-innen. Betriebsratskörperschaften sind potentiell als zentrale Akteure der innerbetrieblichen Konfliktlösung und Konfliktprävention anzusehen (Reifinger 2017)⁷⁴ Sie sind einerseits Anlaufstelle für Konflikt und Mobbingbetroffene, andererseits kommt Betriebsräten/-innen interessenpolitisch die Aufgabe zu, eine Individualisierung von Konflikten nicht zuzulassen und den Fokus auf die Arbeitsbedingungen zu richten.

Die Bedeutung der Arbeitsbedingungen und insbesondere des Betriebsklimas für die Entstehung von Konflikten betont auch Ege (2017), wenn er von einer „Null-Kondition“ als spezifischen, dem Mobbing vorausgehenden konfliktgeladenen Zustand spricht.⁷⁵

In einer älteren Untersuchung der AK Oberösterreich über arbeitsbezogene Konflikte wurde dagegen deutlich, dass der strukturell verankerte Konflikt zwischen Arbeit und Kapital in der Praxis nicht unbedingt der sichtbarste ist und Konflikte auf Mitarbeiterebene vordergründig dominieren.⁷⁶

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Untersuchung folgende Fragestellungen: Wie häufig treten Konflikte im Betrieb aus der Sicht der Betriebsratsvorsitzenden in Oberösterreich auf und welche strukturellen Ursachen und Bedingungen können dafür verantwortlich gemacht werden? Wie weit verbreitet sind zugespitzte Formen von Konflikten wie Mobbing und wie versuchen Betriebe, diese zu dämpfen beziehungsweise zu lösen? Gibt es institutionalisierte Formen der Konfliktlösung und Konfliktprävention? Welche Rolle können Betriebsräte/-innen bei der Konfliktlösung einnehmen und wie zufrieden sind sie mit den diesbezüglichen inner- wie überbetrieblichen Unterstützungsangeboten?

Auf den nun folgenden Seiten werden die Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2019 innerhalb der beiden genannten Themenschwerpunkte ausführlich dargelegt. Was das Schwerpunktthema Betriebsklima anbelangt, wurden beispielweise dessen aktueller Befund und der Entwicklungsverlauf im Zeitraum der vergangenen fünf Jahre aus Sichtweise der befragten Betriebsräte/-innen in den Mittelpunkt gestellt.

⁷⁴ Vgl. Reifinger, Ingrid (2017). Mobbing: Herausforderung für die Belegschaftsvertretung. In: WISO 4/17, 40. Jg., 105-119

⁷⁵ Ege, Harald (2017). Das Mobbing- und Straining-Phänomen: Vorbeugung, Strategien, Lösungen. In WISO Nr. 4/17, 40 Jg., 59-71

⁷⁶ Vgl. Steinweg, Reiner (2000). „Arbeitsklima und Konfliktpotential“, Studie im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich

Breiter Raum wurde im Rahmen der Betriebsrätebefragung der Thematik Konflikte und Mobbing gewidmet. Dabei standen beispielsweise die generelle Konflikthäufigkeit, aber auch Aspekte wie Konfliktstrukturen und deren Ursachen und Rahmenbedingungen im Fokus. Ebenso im Scheinwerferlicht der Befragung standen das Thema Mobbing als zentraler Aspekt, sowie Fragen zum Konflikthandling durch die Betriebsräte/-innen generell, sowie die internen und externen Ressourcen, die den Betriebsräten/-innen zur Bearbeitung von Konfliktfällen zur Verfügung stehen. Abgeschlossen wurde die Problematik von Konflikten im System der Arbeitswelt mit Fragen zur Konfliktprävention und Weiterbildungsangeboten für Betriebsräte/-innen im Kontext mit Konfliktbearbeitungsfragen.

Im Vorfeld der Fragebogenkonstruktion für die ISW-Betriebsrätebefragung 2019 wurden semi-strukturierte Interviews mit den beiden Themenschwerpunkten Betriebsklima, sowie Konflikte und Mobbing im System der Arbeitswelt geführt. Als Interviewpartner/-innen standen dabei sowohl erfahrende Betriebsräte/-innen, als auch Experten/-innen mit viel Know How in Konflikt- und Mobbingfragen zur Verfügung. Viele Schlaglichter und relevante Fragestellungen für die alltägliche Arbeit von Betriebsräten/-innen im Kontext mit Konflikten im System der Arbeitswelt traten dabei als wesentliche Aspekte in den Fokus und sind auf diese Weise inhaltlich unmittelbar in die Fragebögen miteingeflossen.⁷⁷

1.1 Die ISW-Betriebsrätebefragung

Die ISW-Betriebsrätebefragung ist eine in der Regel einmal jährlich durchgeführte Querschnitterhebung unter den Betriebsratsvorsitzenden in Oberösterreich. Es handelt sich um eine Kombination aus Online- und postalischer Erhebung, wobei der überwiegende Teil elektronisch abgewickelt wird. Befragt wurde zwischen Mitte Oktober und Mitte November 2019. 1601 Betriebsratsvorsitzende in Oberösterreich wurden zur Befragung eingeladen, 513 Personen haben sich letztlich an der Befragung beteiligt, was eine unbereinigte Rücklaufquote von 32 Prozent ergibt.⁷⁸ Im Rahmen des Frageprogramms der ISW-Betriebsrätebefragung 2019 widmeten sich 18 Fragen dem Thema Mobbing und Konflikte im engeren Sinn. Darüber hinaus wurden einige auch in diesem Zusammenhang thematisch relevante Fragen zum Betriebsklima und zu den Arbeitsbedingungen gestellt.

Die Befragten verteilen sich wie folgt nach den Kategorisierungen Größe des Betriebs, Branche und Art des Betriebsratsgremiums.

⁷⁷ Die Ergebnisse der ExpertInneninterviews sind im ISW-Forschungsbericht Nr. 76 „Konflikte am Arbeitsplatz aus Betriebsratsperspektive“ dokumentiert

⁷⁸ Unbereinigt deshalb, weil erfahrungsgemäß davon ausgegangen werden kann, dass geschätzte 10 Prozent der Befragtengruppe von vorne herein nicht erreicht werden, entweder aufgrund veralteten Adressmaterials oder aufgrund längerer Absenzen

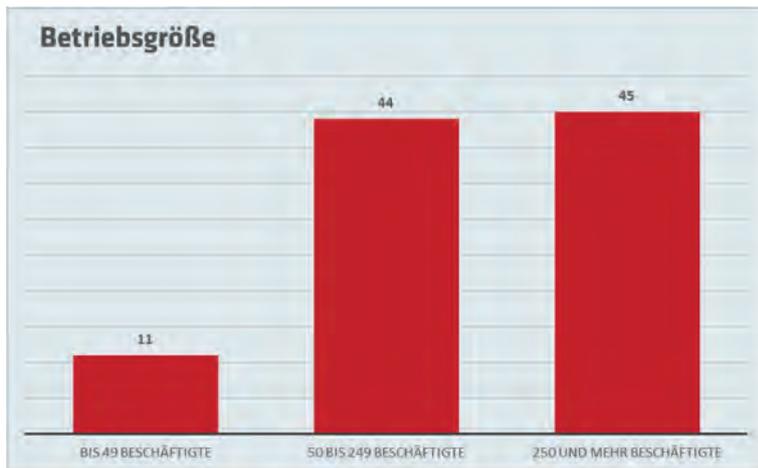


Abbildung 1: Anzahl der Beschäftigten - Betriebsgrößenklassen, in Prozent, N = 513

Die überwiegende Mehrheit der Befragten stammt aus mittelgroßen und großen Betrieben. 45 Prozent der Befragten kommen aus Betrieben, mit mehr als 250 Beschäftigten und ca. 44 Prozent kommen aus Betrieben mit 50 bis 245 Beschäftigten. 11 Prozent der Befragten arbeiten in kleinen Betrieben, mit bis zu 49 Beschäftigten.

Tabelle 1: Branchen, in Prozent, N = 513

Branche	Prozent
Metall/Elektro/Maschinen-Fahrzeugbau	30
Chemie-, Kunststoffindustrie	9
Papier-, Druckindustrie	4
Nahrungsmittelindustrie	3
Bauwesen, Stein-, Holz-, und Glasverarbeitung	12
Einzelhandel/Großhandel	6
Gastgewerbe, Beherbergung, Tourismus	1
Reinigungsbranche, Arbeitskräfteüberlassung	1
Verkehrs- und Transportwesen	4
Energie- und Abfallwirtschaft	3
Banken/Versicherungen	7
IT/Telekommunikation/unternehmensbezogene Dienstleistungen	2
Sozial- und Gesundheitsbereich	16
Bildungs- und Kulturbereich	3

Fast ein Drittel der Befragten ist in der Metall-/Elektro-/Maschinen-Fahrzeugbau-Branche beschäftigt. Im Sozial- und Gesundheitsbereich arbeiten 16 Prozent der Befragten und im Bauwesen, Stein-, Holz-, und Glasverarbeitungs-Bereich sind 12 Prozent der Befragten

beschäftigt. Im Gastgewerbe, Tourismus- und Beherbergungsbereich, wie auch in der Reinigungsbranche und Arbeitskräfteüberlassung arbeiten jeweils 1 Prozent der Befragten.

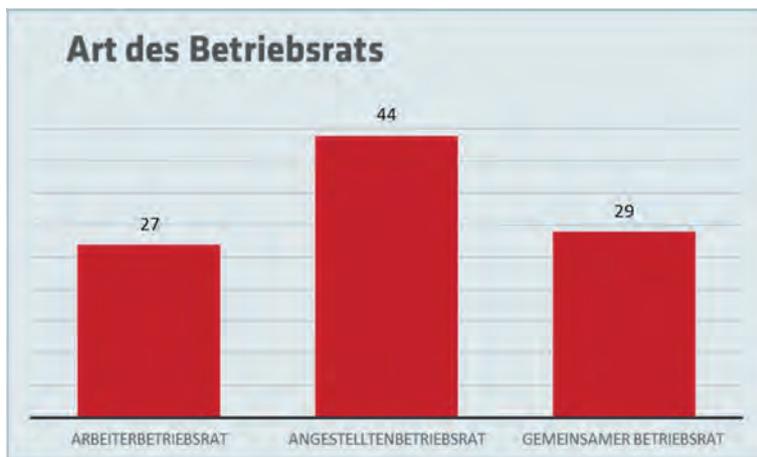


Abbildung 2: Art des Betriebsrats, in Prozent, N=513

Beim Sampling dieser Befragung wurde zwischen Arbeiter-, Angestellten und gemeinsamer Betriebsrat unterschieden. Dabei sind ca. 44 Prozent der Befragten in einem Angestelltenbetriebsrat und 27 Prozent sind Arbeiterbetriebsräte/-innen. Fast ein Drittel, 29 Prozent der Befragten, sind in einem gemeinsamen Betriebsrat tätig.

1.2 Konflikthäufigkeit

Als ersten Schritt wurde untersucht, wie häufig Konflikte allgemein am Arbeitsplatz auftreten. Dabei gaben 43 Prozent der befragten Betriebsräte/-innen an, dass Konflikte eher nicht häufig im Betrieb auftreten und mehr als ein Viertel sprachen von überhaupt nicht bzw. nicht häufigen Konflikten.



Abbildung 3: Konflikthäufigkeit allgemein, in Prozent, N=513

Demgegenüber stehen 28 Prozent der Befragten, die eher bis sehr häufig Konflikte im Betrieb wahrnehmen. 22 Prozent der Befragten gaben an, dass Konflikte eher häufig passieren und bei 6 Prozent treten sie häufig beziehungsweise sehr häufig auf. Nachdem Konflikte tendenziell tabuisiert werden, ist davon auszugehen, dass Zustimmung zu dieser Skala auf ein hohes Konfliktniveau hindeutet. So gesehen kann angenommen werden, dass gut ein Viertel der Betriebe stark durch interne Konflikte geprägt ist.

Im Rahmen der Untersuchung wurde der Zusammenhang zwischen der Konflikthäufigkeit und Betriebsgrößenklasse geprüft:

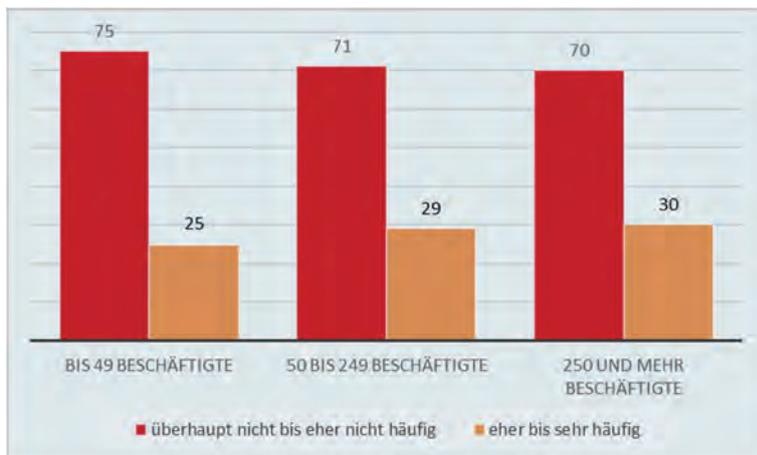


Abbildung 4: Konflikthäufigkeit und Betriebsgröße, in Prozent, N=513

Vergleicht man die Konflikthäufigkeit mit der Betriebsgröße, fallen keine eindeutigen Unterschiede auf. Zwar geben mehr Befragte aus kleinen Betrieben (bis 49 Beschäftigte) an, dass Konflikte überhaupt nicht bis eher nicht häufig auftreten, aber der Unterschied zu den anderen Betriebsgrößenklassen ist nicht erheblich.⁷⁹ Während die Betriebsgröße an sich also keinen Einfluss auf das wahrgenommene Konfliktniveau ausübt (die Alltagsthese harmonischer Kleinbetrieb – konfliktbehafteter Großbetrieb findet also keine Bestätigung) zeigen sich sehr wohl Unterschiede nach Branchen.

⁷⁹ Der Korrelationskoeffizient fällt hier zudem auch sehr gering aus bzw. ist nicht signifikant (Korrelationskoeffizient = 0,032).

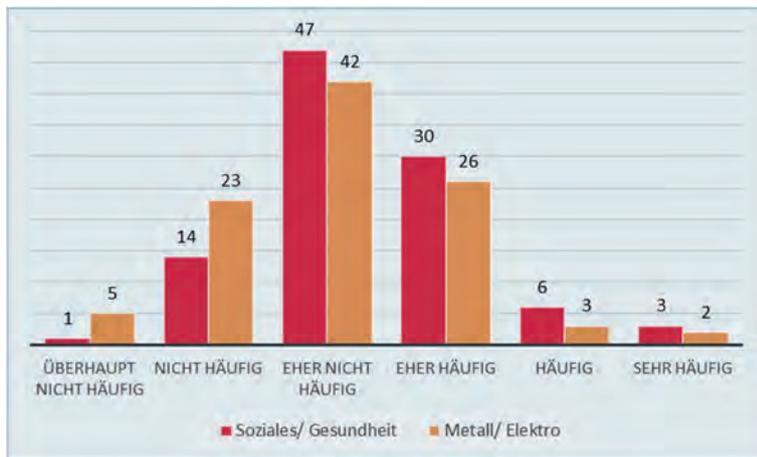


Abbildung 5: Konflikthäufigkeit in den Branchen Soziales/Gesundheit und Metall/Elektro, in Prozent, N=513

Bei der Untersuchung der Konflikthäufigkeit bei den verschiedenen Branchen ist besonders der Bereich Soziales und Gesundheit aufgefallen. In diesem Bereich liegt der Anteil der Befragten, die von eher bis sehr häufigen Konflikten berichten, bei immerhin fast 40 Prozent. Zwar gibt hier ca. die Hälfte der Befragten an, dass Konflikte eher nicht häufig auftreten, aber trotzdem haben hier etwa 30 Prozent angegeben, dass es eher häufig passiert. Ca. 9 Prozent gaben an, dass häufig bzw. sehr häufig Konflikte auftreten. Dies ist eine überdurchschnittliche Häufigkeit im Vergleich zu den anderen abgefragten Branchen.⁸⁰

Ähnlich verhält es sich auch bei der Metall/Elektro/Maschinen-Fahrzeugbranche. Hier haben 26 Prozent der Befragten angegeben, dass es eher häufig zu Konflikten kommt und bei ca. 5 Prozent treten häufig bzw. sehr häufig Konflikte auf.

1.3. Art der Konflikte und Konfliktursachen

Nach einer allgemeinen Diagnose der Konflikthäufigkeit wurden die Betriebsratsvorsitzenden gefragt, zwischen welchen Gruppen gehäuft Konflikte auftreten, beziehungsweise welche Arten von Konflikten auftreten.

⁸⁰ Der Unterschied in der Konflikthäufigkeit in den Branchen Metall und Soziales im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt wurde u.a. durch den T-Test geprüft. Dabei wurde für den Sozialbereich eine signifikant höhere Konflikthäufigkeit ermittelt (Signifikanz = 0,002, T-Wert = 3,14). Die leicht erhöhten Werte im Metallbereich werden allerdings als nicht statistisch signifikant ausgewiesen (Signifikanz = 0,512, T-Wert = 0,656).

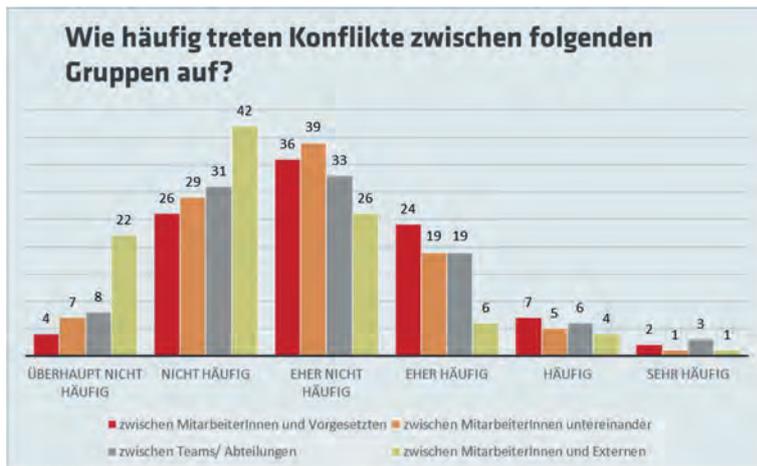


Abbildung 6: Konflikthäufigkeit in den folgenden Gruppen, in Prozent, N=513

Es wird deutlich, dass in der Gruppe „zwischen Mitarbeiter/-innen und Externen“ am seltensten Konflikte auftreten, während die Werte in der Gruppe „zwischen Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzten“ eine viel stärkere Zustimmung aufweisen. Aber auch in der Gruppe „zwischen Teams/Abteilungen“ kommt es verhältnismäßig häufiger zu Konflikten; dies erkennt man besonders ab den Antwortmöglichkeiten „eher häufig“ (22 Prozent) und „häufig“ (10 Prozent). Nicht überraschend an dem Ergebnis ist, dass Konflikte zwischen Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzten von Betriebsräten/-innen relativ am Häufigsten wahrgenommen werden. Interessant ist allerdings, dass Konflikte zwischen Teams beziehungsweise Abteilungen für Betriebsräte/-innen bereits den zweithäufigsten Konflikttyp darstellen. Dieser Wahrnehmung entspricht auch der Befund, dass Betriebsräte Konfliktursachen eher strukturell denn persönlich bedingt wahrnehmen.

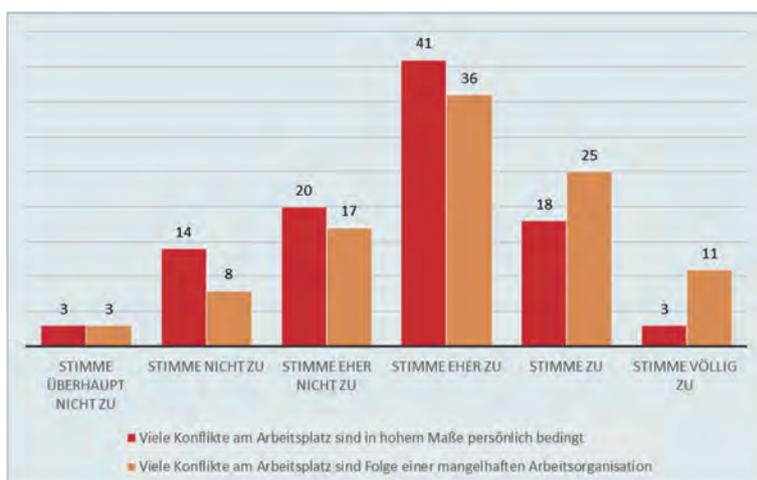


Abbildung 7: Konfliktursachen - persönlich oder strukturell bedingt, in Prozent, N=513

Bei der Frage, ob Konflikte in den Betrieben persönlich oder strukturell bedingt sind, gehen die subjektiven Wahrnehmungen der Befragten zwar in beide Richtungen, dennoch hat hier der

strukturelle Aspekt mehr Gewicht. Dies ist besonders beim Extremwert „stimme völlig zu“ ersichtlich, hier gibt es deutliche Unterschiede. Insgesamt sind deutlich mehr Befragte der Ansicht, dass Konflikte strukturell bedingt sind, als dass sie in vorwiegend persönlichen Gründen zu suchen sind (72 Prozent Zustimmung vs. 61 Prozent Zustimmung). Die Frage der strukturellen Bedingtheit von Konflikten wird in weiterer Folge auch indirekt über Korrelationsanalysen geprüft.

Nach einer allgemeinen Beschreibung des Konfliktniveaus wird auch die Häufigkeit des Auftretens konkreter Konflikthandlungen beschrieben, bei denen freilich die Grenze zum Übergriff überschritten ist.

1.4. Konflikt- bzw. Gewalthandlungen

Zunächst wird die Häufigkeit des Auftretens bestimmter Formen von Übergriffen, von rassistischer Diskriminierung bis sexueller Belästigung, aus Betriebsratsicht beschrieben. Dabei stehen zunächst Konflikte beziehungsweise Übergriffe zwischen Betriebszugehörigen im Mittelpunkt. Es gibt Handlungen, bei denen die Mehrheit der Befragten angab, dass dies nie im Betrieb vorkommt. Dies trifft auf die Bereiche körperliche Gewalt, rassistische Diskriminierung und sexuelle Belästigung zu. Andere Handlungen, wie systematisches Ausgrenzen, das eine starke Nähe zum später noch ausführlicher betrachteten Mobbing aufweist, sowie verbale Insultierungen kommen mehrheitlich vor.



Abbildung 8: Konflikthandlungen/Übergriffe, in Prozent, N=513

Keht man die Betrachtungsweise um, so ergibt sich, dass 46 Prozent der Befragten davon sprechen, dass rassistische Diskriminierungen zumindest ab und zu vorkommen. Bei sexueller Belästigung liegt dieser Anteil bei etwa einem Fünftel aller Befragten. Der Vergleich zeigt

zudem, dass systematisches Ausgrenzen und verbale Ausfälligkeiten vergleichsweise häufiger vorkommen.

Ein differenzierteres Bild ergibt sich, wenn man die Betriebsgröße als Einflussfaktor in Betracht zieht:

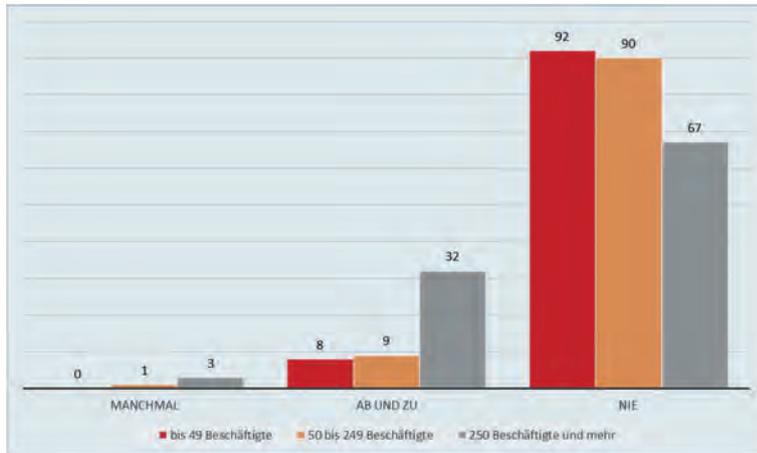


Abbildung 9: Sexuelle Belästigung nach Größe des Betriebs, in Prozent, N=513

Am Beispiel des Themas sexuelle Belästigung wird deutlich, dass je größer der Betrieb ist, desto häufiger einschlägige Übergriffe wahrgenommen werden. 12 Prozent der Befragten aus kleinen Betrieben haben angegeben, dass es ab und zu vorkommt, während Befragte aus großen Betrieben dies zu 46 Prozent bestätigten. Andererseits geben 82 Prozent der Befragten aus kleinen Betrieben an, dass diese Handlung nie im Betrieb vorkommt, bei den Befragten aus großen Betrieben sind es lediglich 41 Prozent.

Dies lässt sich so deuten, dass die Größe des Betriebs einen Einfluss auf die Häufigkeit der Handlung zulässt. Das Zusammenarbeiten von mehr Menschen macht es wahrscheinlicher, dass es zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz kommt, aber auch die hierarchische Struktur in großen Betrieben, wo Machtverhältnisse von den Tätern und Täterinnen eher ausgenutzt werden können, kann ein Grund dafür sein. Andererseits ist es in großen Betrieben wahrscheinlicher, dass bewusste Sensibilisierungsmaßnahmen gesetzt werden, zum Beispiel durch eine/n Anti-Diskriminierungsbeauftragte/n und daher auftretende Fälle auch eher wahrgenommen beziehungsweise erkannt werden.

Beim Thema „rassistische/ ausländerfeindliche Diskriminierung“ wird ebenfalls ein Unterschied je nach Betriebsgröße bemerkbar:

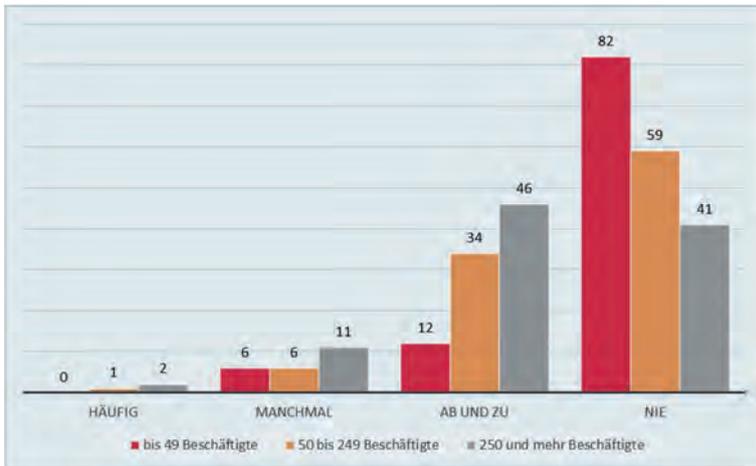


Abbildung 10: rassistische/ausländerfeindliche Diskriminierungen nach Größe des Betriebs, in Prozent, N=513

41 Prozent der Befragten aus großen Betrieben gaben an, dass dies nie vorkommt, bei den Befragten aus kleinen Betrieben sind es aber 82 Prozent. 11 Prozent der Befragten aus großen Betrieben geben auch an, dass es manchmal vorkommt, während auch bei den kleinen und mittelgroßen Betrieben 6 Prozent sind. Hier lässt sich auch ein Einfluss der Betriebsgröße auf die Handlung erkennen. Hier kann ebenfalls die hierarchische Struktur ein Grund dafür sein, dass diese Handlung in großen Betrieben eher vorkommt.

Die Frage nach der Häufigkeit von Übergriffen wurde auch separat für den Bereich des Kontakts von Beschäftigten mit Externen (Subunternehmen, Lieferanten/-innen, Kunden/-innen, Patienten/-innen) erfragt. Insgesamt zeigt sich ein viel niedrigeres Maß an Vorfällen.

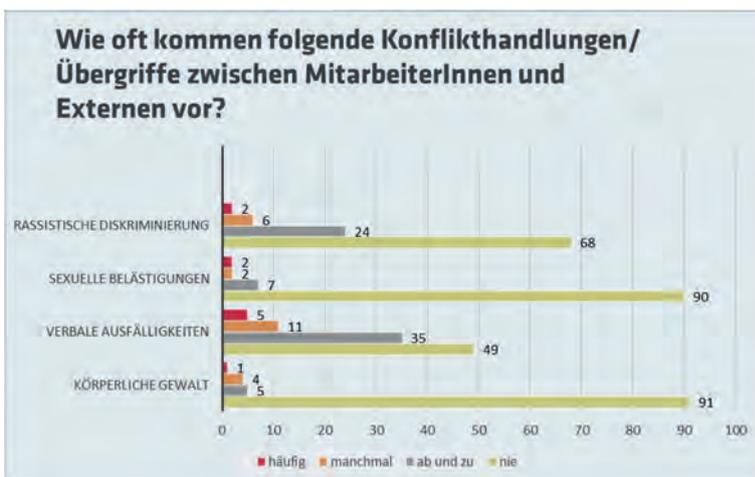


Abbildung 11: Häufigkeit der Konflikthandlungen zwischen Mitarbeiter/-innen und Externen, in Prozent, N=513

Die Mehrheit der Befragten gab an, dass die folgenden Handlungen nie im Betrieb mit Externen vorkommen. Lediglich die Themen rassistische Diskriminierungen und verbale Ausfälligkeiten scheinen in diesem Interaktionsbereich quantitativ eine Rolle zu spielen. Denn es gaben beispielsweise 35 Prozent an, dass verbale Ausfälligkeiten ab und zu passieren, auch bei den Antwortmöglichkeiten „manchmal“ und „häufig“ wird diese Handlung am häufigsten genannt. Außerdem gaben 24 Prozent der Befragten an, dass rassistische Diskriminierungen mit Externen ab und zu im Betrieb vorkommen. Hier wird deutlich, dass bei Konflikten mit Externen die Handlungen „verbale Ausfälligkeiten“ und „rassistische Diskriminierungen“ eine Rolle spielen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass externe Personen nicht in denselben Kommunikationsprozessen sind und dass diese auch andere (oder keine) Konfliktschulungen durchlaufen haben.

1.5. Mobbing

Eine Form des zugespitzten Konflikts, die auch als psychische Gewalt definiert werden kann, ist Mobbing. In den Experteninterviews wurde die hohe praktische Relevanz des Themas unterstrichen, wenn auch die Einschätzungen hinsichtlich der Häufigkeit von Mobbing von „weit verbreitet“ bis „Mobbing in engem Sinn nicht sehr häufig“ differierten. Die Experten/-innen wiesen jedenfalls auf die Notwendigkeit einer Sensibilisierung für die Thematik, auch unter Betriebsräte/-innen hin. In den Betriebsratsinterviews wurde deutlich, dass Betriebsräte/-innen mitunter selbst Mobbingbetroffene werden können.

Im Rahmen der ISW-Betriebsrätebefragung wurde nun erhoben wie quantitativ verbreitet Mobbing aus Betriebsratsicht ist. Wie zum Teil in den Interviews schon anklang, wird von der Befragtengruppe insgesamt betrachtet Mobbing nicht als sehr häufiges Phänomen eingeschätzt.

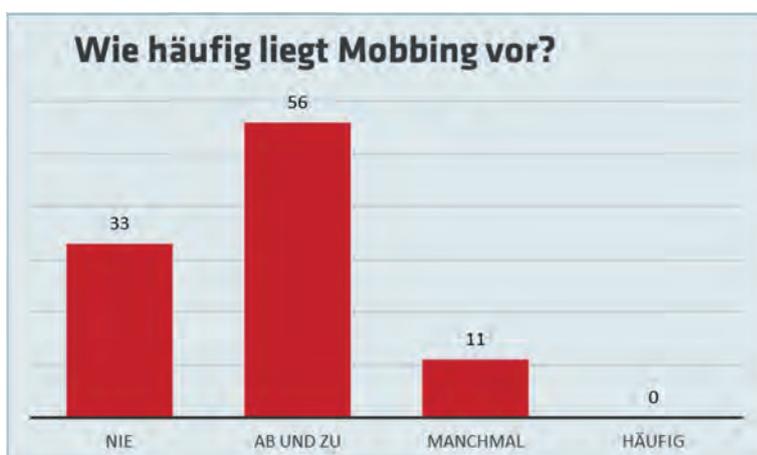


Abbildung 12: Häufigkeit des Auftretens von Mobbing im Betrieb, in Prozent, N=513

So erscheint überraschend, dass annähernd ein Drittel der Befragten angibt, dass Mobbing-Fälle nie auftreten. Im Umkehrschluss heißt dies aber auch, dass mehr als zwei Drittel bereits mit Mobbing-Situationen zu tun hatten, auch wenn die überwiegende Mehrheit davon angibt, dass dies eher selten der Fall ist. Von regelmäßigen Mobbing-Situationen berichtet knapp ein Zehntel der Befragten. Häufig trifft Mobbing freilich aus Betriebsrats-sicht nie auf.

Im nächsten Schritt wurde analysiert, wie die eigene Mobbingbetroffenheit mit der Mobbinghäufigkeit im Betrieb zusammenhängt. Dazu sei vorausgeschickt, dass immerhin ein Viertel der Befragten angab, entweder in der Rolle als Betriebsrat oder in der Zeit davor bereits persönlich Objekt von Mobbing waren. Der Einfluss dieser persönlichen Vorsensibilisierung auf die Wahrnehmung der Häufigkeit des Mobbinggeschehens im Betrieb wird eindrucksvoll deutlich.

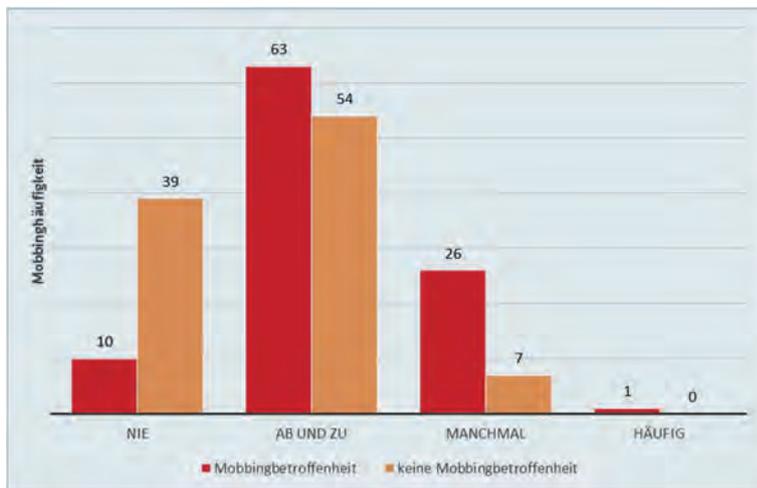


Abbildung 13: Vergleich Mobbinghäufigkeit nach persönlicher Vorerfahrung, in Prozent, N=513

So sinkt der Anteil jener Befragten, die kategorisch davon sprachen, dass Mobbing nie vorkommt in dieser Teilgruppe auf 10 Prozent. Umgekehrt geben immerhin mehr als ein Viertel jener durch eigene Erfahrung vorsensibilisierten Betriebsräte/-innen an, dass Mobbing im Betrieb manchmal vorkommt. Der Zusammenhang ist statistisch hochsignifikant (Cramer-V= 0,342, Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 0,1 Prozent)

Es wurde auch untersucht, wie sehr die Konflikthäufigkeit mit der Mobbinghäufigkeit zusammenhängt. Hier besteht ein mittelstarker Zusammenhang (Spearman´sche Rangkorrelation = 0,355). Daraus lässt sich schließen, dass ein Betriebsumfeld, wo häufiger Konflikte auftreten, auch einen guten Nährboden für Mobbing bietet.

In weiterer Folge wurde befragt, welche Strategien Betriebsräte/-innen in der Lösung von Mobbing oder mobbingähnlichen Konflikten Situation zur Strategie bei Mobbing-Situation wählen. Dabei geben ca. gleich viel befragte Betriebsräte/-innen an, Mobbing-Situationen durch Betriebsrat und Personalabteilung gemeinsam zu entschärfen oder diese Situationen so zu lösen, dass ein Besuch bei der Personalabteilung nicht notwendig wird. Es ist deutlich zu erkennen, dass Mobbing-Situationen, die nur von der Personalabteilung gelöst werden, sehr selten vorkommen. Daraus lässt sich schließen, dass bei Auftreten und Melden von Mobbing beim Betriebsrat, dieser fast immer die Angelegenheit klären will, ob alleine oder gemeinsam mit der Personalabteilung.

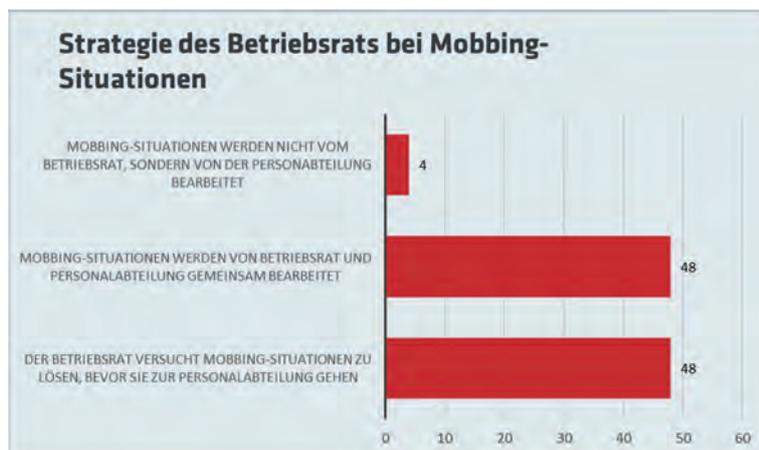


Abbildung 14: Strategie vom Betriebsrat bei Mobbing-Situationen, in Prozent, N=513

Aus diesen und den vorher präsentierten Daten lässt sich erkennen, dass Betriebsräte/-innen Mobbing als durchaus in ihrem Aufgabenbereich liegend betrachten und diese nicht von sich schieben. Gleichzeitig bedarf es (entsprechend der Empfehlung der Experten/-innen) weiterer Sensibilisierungsaktivitäten unter Betriebsratskörperschaften hinsichtlich des Erkennens von Mobbingprozessen. Anderenfalls wäre die große Differenz in der Einschätzung innerhalb der Gruppe kaum erklärbar.

1.6. Konfliktprävention und Gegenstrategien

In Unternehmen bedarf es oft institutioneller Unterstützung bei Konfliktbewältigungsstrategien und dabei gibt es viele verschiedene Möglichkeiten, die in Anspruch genommen werden können. Dazu gehören z.B. eine professionelle externe Mediation, interne Arbeitsplatzwechsel, Diversity Days, usw. Im Rahmen der ISW-Betriebsrätebefragung wurde nun erhoben, inwieweit diese Maßnahmen in der Breite der oberösterreichischen Betriebslandschaft verankert sind. In einem ersten Schritt wurde daher erhoben, welche Möglichkeiten zur Entschärfung und Deeskalation bei Mobbing-Situationen oder mobbingähnlichen Situationen angewandt werden.



Abbildung 15: Möglichkeiten zur Entschärfung/Deeskalation von Mobbing-Situationen, in Prozent, N=513

Die Mehrheit der Befragten gab an, dass „weiche“ Maßnahmen, wie persönliche Gespräche mit allen Beteiligten zu führen, am Weitesten verbreitet sind, dicht gefolgt von Gesprächen mit der zuständigen Führungskraft. Möglichkeiten, die systematisch in Arbeitsabläufe und soziale Beziehungen eingreifen, wurden dagegen relativ seltener gewählt.

In einem nächsten Schritt werden diese Ergebnisse mit der jeweiligen Betriebsgröße verglichen:



Abbildung 16: Möglichkeiten zur Entschärfung/Deeskalation nach Betriebsgröße, in Prozent, N=513

Dabei fällt auf, dass grundsätzlich fast alle ausgewählten Maßnahmen in großen Betrieben häufiger angewendet werden. Beispielsweise gaben 85 Prozent der Betriebsratsvorsitzenden in Großbetrieben an, dass Gespräche mit der zuständigen Führungskraft ein Mittel waren, während nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten aus Kleinbetrieben davon berichtet. Naheliegenderweise ist auch der interne Arbeitsplatzwechsel vor allem in Großorganisationen eine Option zur Entschärfung von Mobbing-Konflikten. Die einzige Anomalie zeigt sich in der

Dimension Änderung der Arbeitsorganisation, bei der es keine sehr deutlichen Unterschiede nach Betriebsgrößenklassen gibt. Möglicherweise sind konfliktproduzierende Reibungsflächen in der Arbeitsorganisation in kleineren Einheiten genauso oder sogar noch leichter zu beheben. Insgesamt zeigt sich aber recht deutlich, dass institutionalisierte Konfliktbearbeitungsformen vor allem in Großbetrieben verankert sind. Ergänzend zur Konfliktlösung stellt sich natürlich auch die Frage inwiefern Betriebe versuchen, der Problematik präventiv entgegenzuwirken.

Es wurden speziell folgende Möglichkeiten abgefragt:

- Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing und Konflikte
- Betriebliche Konfliktlösungsstelle (z.B. Konfliktlotsen)
- Schulung der Führungskräfte in Konfliktlösung
- Spezifische Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter/-innen (z. B. Zivilcouragetrainings, Diversity Day, etc.)

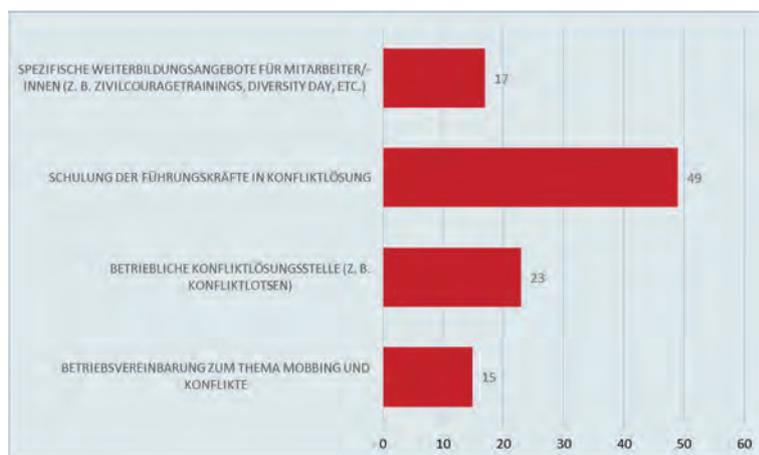


Abbildung 17: Möglichkeiten der Mobbing- bzw. Konfliktprävention im Betrieb, in Prozent, N=513

Hier gab die Hälfte der Befragten an, als Präventionsmaßnahme Schulungen der Führungskräfte in Konfliktlösung anzuwenden. Eine spezifische betriebliche Konfliktlösungsstelle ist für 20 Prozent der Fälle eingerichtet, gefolgt von der Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing und Konflikte mit 15 Prozent. Spezifische Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter/-innen sind nur in etwa einem Zehntel der Fälle verbreitet. Untersucht man diese Ergebnisse wieder mit der Betriebsgröße, wird deutlich, dass in großen Betrieben diese Möglichkeiten zur Konfliktlösung eher angewandt werden als bei kleinen und mittelgroßen Betrieben.

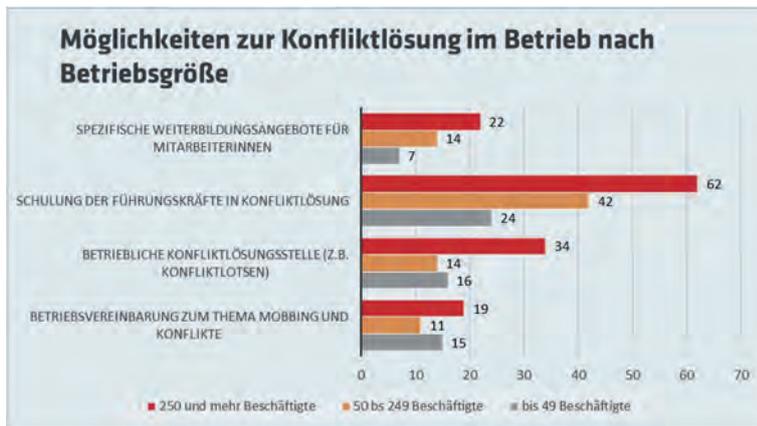


Abbildung 18: Möglichkeiten zur Konfliktlösung im Betrieb nach Betriebsgröße, in Prozent, N=513

Auffallend ist auch, dass gerade Schulungen der Führungskräfte in großen Betrieben mehr Gewicht haben als bei den anderen Betriebsgrößenklassen. Hier können die benötigten Ressourcen, wie zum Beispiel die Kosten für Schulungen oder eine betriebliche Konfliktlösungsstelle, eine Rolle spielen.

1.7. Zufriedenheit mit dem Unterstützungsangebot

Nachdem Betriebsräte/-innen, wie bereits an mehreren Stellen deutlich wurde, auch Akteure im innerbetrieblichen Konfliktgeschehen sind, wurde im Rahmen der Erhebung auch nach der subjektiven Zufriedenheit der Befragten mit den Ressourcen zur Konfliktbewältigung gefragt. Dabei wurde zwischen internen, betrieblichen und externen, überbetrieblichen Unterstützungsangeboten unterschieden.

Gefragt nach der Zufriedenheit mit dem internen Unterstützungsangebot gab ca. ein Drittel der Befragten an, eher zufrieden zu sein. 26 Prozent sind zufrieden mit dem Angebot im Betrieb. Hingegen sind 17 Prozent der Befragten eher nicht zufrieden und 10 Prozent nicht zufrieden mit dem derzeitigen Unterstützungsangebot. Immerhin ein Drittel der Betriebsratsvorsitzenden ist eher bis überhaupt nicht zufrieden mit den betrieblichen Ressourcen zur Konfliktlösung.

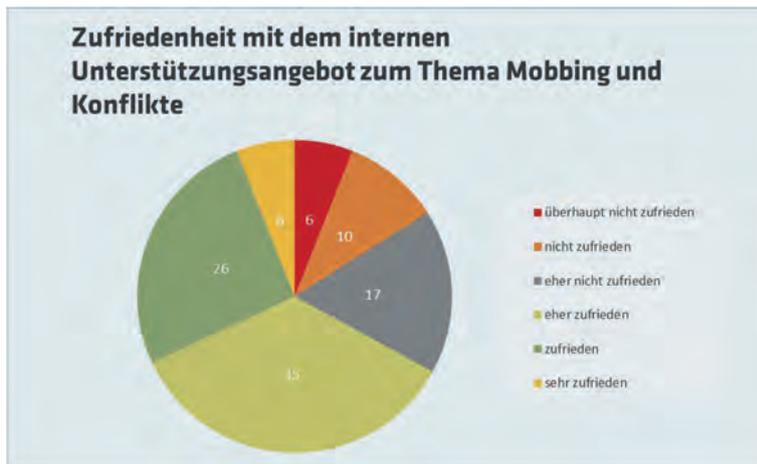


Abbildung 19: Zufriedenheit mit dem bestehenden Unterstützungsangebot zum Thema Mobbing und Konflikte, in Prozent, N=513

Vergleicht man die Zufriedenheit mit dem internen Unterstützungsangebot mit den Betriebsgrößenklassen, wird deutlich, dass in kleineren Betrieben eine größere Zufriedenheit herrscht. Dies zeigt sich unter anderem bei den Antwortmöglichkeiten „zufrieden“ und „sehr zufrieden“: Hier gibt es jeweils bei den Befragten aus kleinen Betrieben (bis 49 Beschäftigte) eine deutlich höhere Zustimmung.

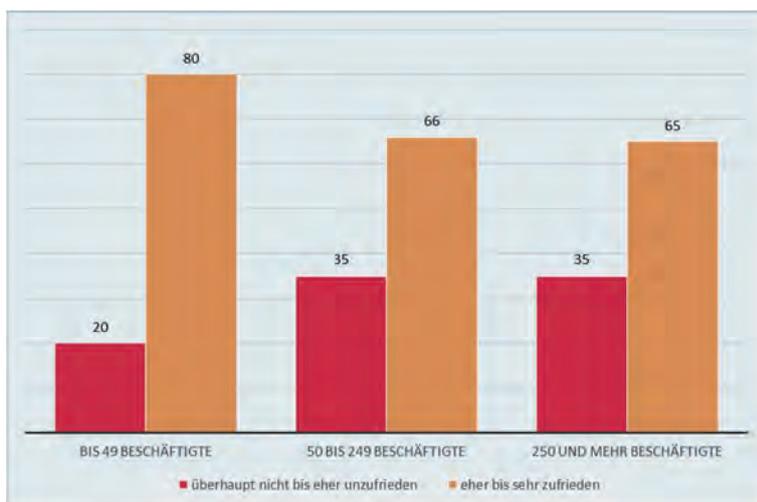


Abbildung 20: Zufriedenheit internes Unterstützungsangebot und Betriebsgrößenklassen, in Prozent, N=513

Sieht man sich die Daten zu „Zufriedenheit mit dem internen Unterstützungsangebot zum Thema Mobbing und Konflikte“ gemeinsam mit den der „Konflikthäufigkeit im Betrieb“ an, erkennt man, dass hier ein mittel hoher Zusammenhang besteht und somit mit eine hohe Konflikthäufigkeit mit eine Unzufriedenheit mit dem internen Unterstützungsangebot im Betrieb einhergeht. Besonders deutlich wird dies bei den Antwortmöglichkeiten „zufrieden“ und „sehr zufrieden“: Hier haben jeweils über 90 Prozent der Befragten, die auch angaben, dass selten Konflikte auftreten, ihre Zustimmung gegeben.

Es zeigt sich also ein relativ deutlicher Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Konfliktlösung ab. Betriebsräte/-innen aus Großbetrieben nehmen vergleichsweise häufiger Konflikte wahr und zeigen sich auch kritischer gegenüber den innerbetrieblichen Konfliktlösungsmanagement. Gleichzeitig haben die vorgehenden Analysen aber gezeigt, dass Großbetriebe zum Teil schon auf Notwendigkeiten reagieren und häufiger auf institutionalisierte Formen der Konfliktlösung setzen. Inwiefern die tendenziell harmonischere Sicht der Belegschaftsvertreter/-innen aus Kleinbetrieben Ausdruck einer spezifischen betrieblichen Lebenswelt ist oder ob dort Konflikte stärker tabuisiert werden, kann an dieser Stelle nicht mit Sicherheit gesagt werden.

Bei der Frage, wie zufrieden die Befragten mit dem externen Unterstützungsangebot sind, hat fast die Hälfte angegeben, zufrieden bzw. eher zufrieden zu sein. Lediglich 8 Prozent der Befragten sind nicht bzw. überhaupt nicht zufrieden. Hervorstechend ist jedenfalls der hohe Anteil der Befragten (fast 40 Prozent), die diese Frage nicht beantworten konnten oder wollten.

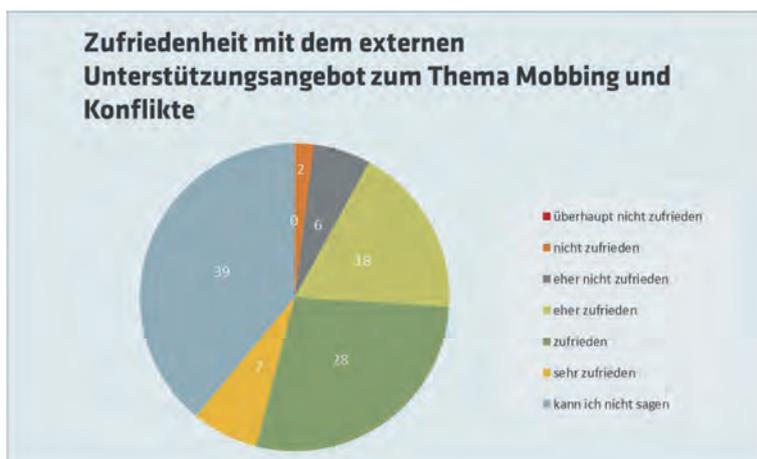


Abbildung 21: Zufriedenheit mit dem externen Unterstützungsangebot zum Thema Mobbing und Konflikte, in Prozent, N=413

Dies deutet darauf hin, dass sich diese Befragtengruppe noch nicht mit der Frage einer externen Unterstützung bei der Lösung von Konflikten beschäftigt hat. In diese Richtung deutet der auch hier feststellbare Zusammenhang nach Betriebsgrößen.

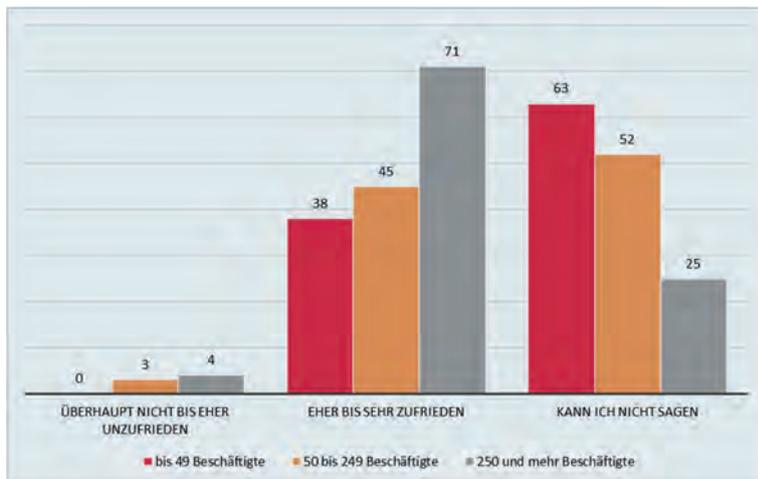


Abbildung 22: Zufriedenheit Unterstützungsangebot und Betriebsgrößenklassen, in Prozent, N=513

Besonders ersichtlich wird dies bei den Antwortmöglichkeiten „eher zufrieden bis sehr zufrieden“: Hier haben deutlich mehr Befragte aus großen Betrieben ihre Zustimmung gegeben. Bei der Möglichkeit „Kann ich nicht sagen“ haben wiederum besonders viele (63 Prozent) aus kleinen Betrieben ihre Zustimmung gegeben. Dass subjektiv geringere Konfliktlevel in Kleinbetrieben in Verbindung mit der Zufriedenheit über innerbetriebliche Konfliktlösungsformen scheint das Bedürfnis nach überbetrieblicher Unterstützung gar nicht zu wecken. Dass deswegen in kleinen Betrieben auch das Wissen über externe Unterstützungsangebote vergleichsweise gering ausfällt, könnte unter anderem ein Grund dafür sein. Legt man die Auskünfte der Befragten zu interner und externer Zufriedenheit übereinander, können jeweils drei Gruppen gebildet werden:

- Gruppe A: „Die gänzlich Zufriedenen“. Hier gibt es die höchste Überschneidung, wenn man die Werte des internen und externen Unterstützungsangebot vergleicht, nämlich mit 40 Prozent.
- Gruppe B: 28 Prozent der Befragten sind zufrieden mit dem internen Unterstützungsangebot, können aber keine Auskunft über das externe Angebot geben.
- Gruppe C: 17 Prozent der Befragten sind mit dem internen Unterstützungsangebot unzufrieden, aber mit dem externen Angebot zufrieden.
- Gruppe D: 12 Prozent der Befragten sind unzufrieden mit dem internen Unterstützungsangebot und können keine Auskunft über das externe Angebot geben.

- Gruppe E: „Die gänzlich Unzufriedenen“. Ca. 2 Prozent der Befragten sind unzufrieden mit dem internen wie auch externen Unterstützungsangebot.
- Gruppe F: Den geringsten Überschneidungsanteil gibt es bei dieser Gruppe mit ca. 1 Prozent: Die Befragten sind zwar zufrieden mit dem internen, aber unzufrieden mit dem externen Unterstützungsangebot.

Insbesondere Gruppe D zeigt, dass es noch ein Bedürfnis nach überbetrieblichen Unterstützungsformen bei der Konfliktlösung gibt, das bislang nicht ausreichend gedeckt ist.



Abbildung 23: Inanspruchnahme von überbetrieblichen Institutionen und Organisationen bei der Konfliktlösung, in Prozent, N=513

In der Befragung wurde deutlich, dass Arbeiterkammer und Gewerkschaften mit einer großen Mehrheit (79 Prozent) in Anspruch genommen werden, wenn der Betriebsrat Unterstützung beim Thema Mobbing und Konfliktlösung sucht. Pro Mente, Betriebsseelsorge/ Mensch und Arbeit und Unternehmensberater/-innen standen ebenfalls zur Auswahl, diese werden aber deutlich seltener in Anspruch genommen. Relativ häufig (9 Prozent) wurde auch „Sonstiges“ genannt: Darunter fallen zum Beispiel Antworten wie „kein Bedarf“ oder die Hilfe von Arbeitspsychologen/-innen und Arbeitsmedizinern/-innen.

1.8. Konflikthäufigkeit und Betriebsklima

Abschließend wird noch auf einen möglichen Zusammenhang zwischen dem Betriebsklima und der Häufigkeit des Auftretens von Konflikten beziehungsweise Mobbing-Prozessen eingegangen. In quantitativer Hinsicht wird erkennbar, dass die Betriebsratsvorsitzenden in Oberösterreich eine Tendenz zur Verschlechterung beziehungsweise Verschärfung des Betriebsklimas wahrnehmen. So geben 67 Prozent der Befragten an, dass sich das Betriebsklima in ihrem Betrieb in den letzten fünf Jahren eher bis stark verschlechtert hat. Ungeachtet dessen

teilen zum Befragungszeitpunkt noch 57 Prozent der Befragten die Einschätzung, dass das Betriebsklima als eher bis sehr positiv einzuschätzen ist.

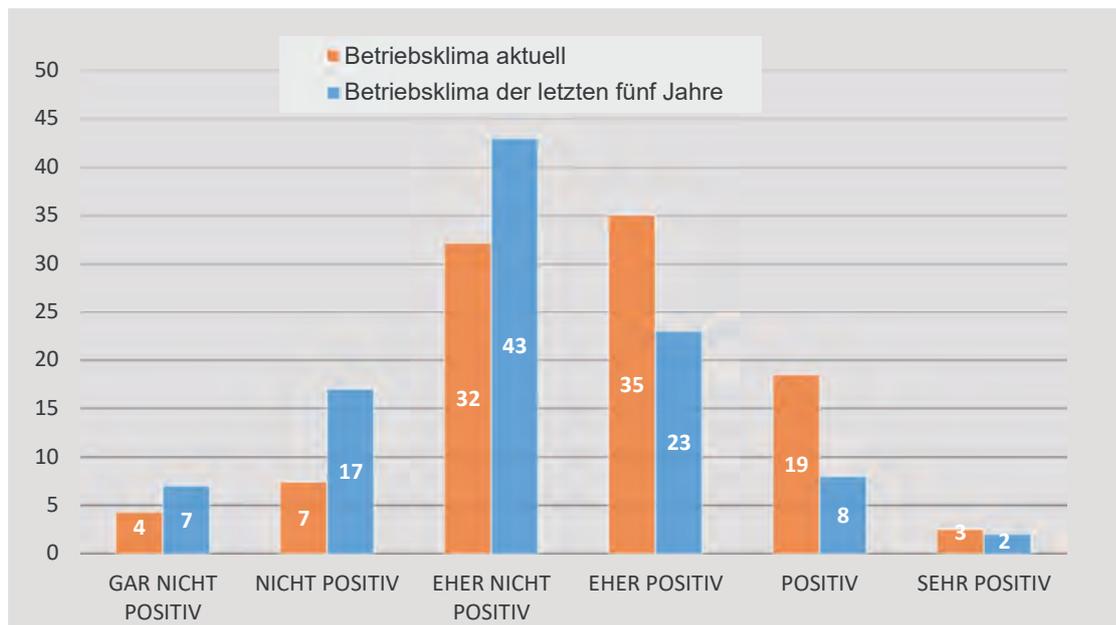


Abbildung 24: Betriebsklima aus Betriebsrats Sicht⁸¹, in Prozent, N = 513

Zunächst wurde untersucht, wie gut das Betriebsklima allgemein bewertet wird. Dabei fällt auf, dass die meisten Befragten das Betriebsklima als „eher gut“ und „eher nicht gut“ beurteilen, d.h. die Stimmungslage befindet sich hier hauptsächlich im mittleren Bereich. Aber auch 19 Prozent der Befragten beurteilten das Betriebsklima als „gut“ und lediglich 7 Prozent als „nicht gut“.

In der nächsten Grafik wird der Zusammenhang zwischen Betriebsklima und Konflikthäufigkeit verdeutlicht. Dabei wird eine starke Korrelation (Korrelationskoeffizient = -0,489) ersichtlich. Das bedeutet, dass je schlechter das Betriebsklima bewertet wurde, desto häufiger kommen bei denjenigen auch Konflikte vor. Bei 86 Prozent der Befragten, bei denen ein gutes Betriebsklima herrscht, treten Konflikte selten oder gar nicht auf. Dieser Wert beträgt wiederum bei einem schlechten Betriebsklima nur 54 Prozent. Dieser markante Unterschied lässt darauf zurückschließen, dass bei einem guten Betriebsklima auch weniger Konfliktpotential besteht.

⁸¹ Die genauen Frageformulierungen lauteten: Wie hat sich Ihrer Wahrnehmung nach das Betriebsklima in Ihrem Betrieb in den letzten fünf Jahren verändert?(6-teilige Skala von stark verschlechtert bis stark verbessert) Wie ist aktuell das Betriebsklima in Ihrem Betrieb? (6-teilige Skala von gar nicht gut bis sehr gut)

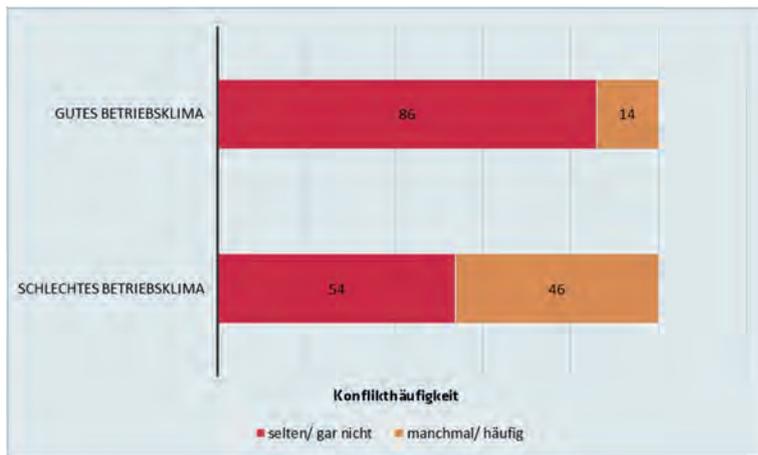


Abbildung 25: Betriebsklima und Konflikthäufigkeit, in Prozent, N=513

Bei der Untersuchung, wie sich das Betriebsklima auf die Mobbinghäufigkeit auswirkt, wurde ein mittelstarker, negativer Zusammenhang (Korrelationskoeffizient = -0,351) festgestellt.

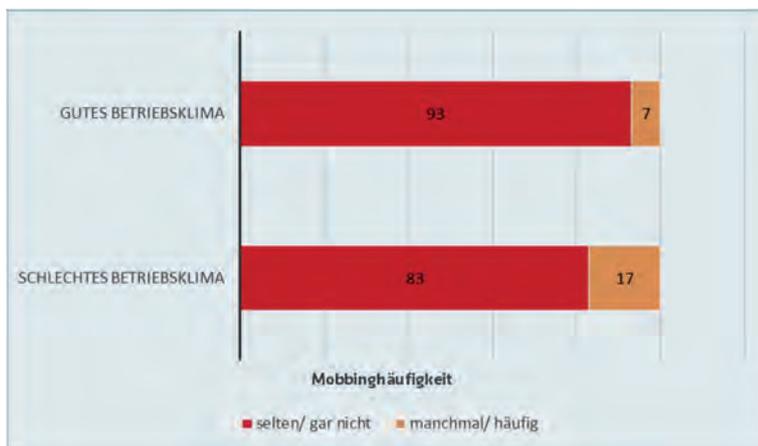


Abbildung 26: Betriebsklima und Mobbinghäufigkeit, in Prozent, N=513

Es gibt einen ersichtlichen Zusammenhang zwischen dem Betriebsklima und der Häufigkeit von Mobbing. Befragte, die angegeben haben, dass das Betriebsklima gar nicht gut ist, gaben ebenso an, dass die Mobbinghäufigkeit vergleichsweise hoch ist (17 Prozent manchmal/häufig). Andererseits sind die Werte der Mobbinghäufigkeit bei denen, wo das Betriebsklima als sehr gut gewertet wurde, vergleichsweise niedrig. Somit kann davon ausgegangen werden, dass in Betrieben, wo ein schlechtes Betriebsklima herrscht, es eher zu Mobbingvorfällen kommt und daher spielt das Betriebsklima auch im Bereich der Mobbing-Prävention eine wichtige Rolle. Das Betriebsklima selbst ist wiederum Ausdruck der konkreten Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, wie Tabelle 2 zeigt.

Tabelle 2: Befragungsergebnisse zu ausgewählten Aspekten des Betriebsklimas

Aussage	Keine Zustimmung/ Zustimmung	Modalwert (häufigster Wert)	Zusammenhang mit Betriebsklima (Korrelations- koeffizient)
Arbeitsbelastungen werden fair verteilt (+)	58 %/43 %	„trifft eher nicht zu“	0,457**
Veränderungen werden im Dialog mit Mitarbeitern/-innen durchgeführt (+)	60 %/40 %	„trifft eher nicht zu“	0,455**
Soziale Fähigkeiten spielen bei der Führungskräfteauswahl eine wesentliche Rolle (+)	70 %/30 %	„trifft eher nicht zu“	0,382**
Es wird unabhängig von der Position die Arbeit jedes Mitarbeiters/jeder Mitarbeiterin gewürdigt (+)	50 %/50 %	„trifft eher zu“	0,491**
Auch langjährigen Mitarbeitern/-innen wird schnell einmal eine Kündigung nahegelegt (-)	77 %/23 %	„trifft nicht zu“	-0,432**
Zuständigkeiten und Aufgabengebiete werden klar voneinander abgegrenzt (+)	42 %/58 %	„trifft eher zu“	0,403**
Leistungsanforderungen werden ständig nach oben geschraubt (-)	19 %/82 %	„trifft zu“	-0,330**
Die Geschäftsführung bemüht sich sehr darum, ausreichend Personal einzustellen (+)	45 %/55 %	„trifft eher zu“	0,413**
Ein positives Betriebsergebnis ist nicht genug, es ist der maximale Profit gefordert (-)	42 %/58 %	„trifft eher zu“	-0,273**
Vom Unternehmen wird zuerst auf den Menschen und dann auf die Zahlen geblickt (+)	68 %/32 %	„trifft eher nicht zu“	0,430**

Die Aussagen in Tabelle 2 teilen sich zum einen in Aussagen, denen mehrheitlich nicht zugestimmt wurde. Darunter für ein positives Betriebsklima so wichtige Aspekte, wie eine als fair empfundene Arbeitsverteilung, ein partizipativer Zugang bei Veränderungen oder eine zentrale Verankerung der sozialen Fähigkeiten bei der Auswahl der Führungskräfte. Umgekehrt fanden auch negativ formulierte Aussagen, wie ständig steigender Leistungsdruck eine überwiegende Zustimmung. Diese Tendenzen würden für sich genommen schon genügend Erklärungsansätze für das in vielen Betrieben zunehmend angespannte Betriebsklima bieten. Relativierend muss allerdings festgehalten werden, dass manchen kritisch formulierten Aussage mehrheitlich nicht zugestimmt wurde: Ein schneller Druck Richtung Trennung von langjährigen

Mitarbeitern/-innen wird von der überwiegenden Zahl der Betriebsräte/-innen nicht wahrgenommen. Neben Aussagen, bei denen eine klare Tendenz erkennbar ist, wie etwa auch jene der Priorisierung des Menschen gegenüber den Zahlen, gibt es aber auch solche, die von der Befragtengruppe insgesamt betrachtet sehr heterogen eingeschätzt wurden und bei denen sich keine eindeutigen Mehrheiten ergeben. Die Praxis der Anerkennung der Beiträge der Beschäftigten unabhängig vom beruflichen Status ist zum Beispiel ein Bereich, in welchem sich aus Sicht der Betriebsratsvorsitzenden die Unternehmen stark voneinander unterscheiden. Ähnliches gilt auch für die Einschätzung der Betriebsratsvorsitzenden hinsichtlich des Bemühens der Geschäftsführungen um ausreichend Personal.

Die präsentierten Zusammenhänge zeigen also, wie ein Betriebsklima positiv gestaltet werden kann. Ein positiv gestaltetes Betriebsklima wiederum drückt sich in einem niedrigen Niveau an Konflikten und Mobbing-Prozessen aus. Insofern kann unterstrichen werden, dass gute Arbeitsbedingungen, ausgedrückt insbesondere durch einen ausreichenden Personalstand, einer Anerkennungskultur sowie einem partizipativen Zugang bei Veränderungen, eine wesentliche Komponente der Mobbing-Prävention darstellt.

Abschließend sollen noch einmal die wesentlichen Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2019 zum Thema Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz angeführt werden:

- Mehr als ein Viertel der Betriebsratsvorsitzenden in Oberösterreich spricht von eher bis sehr häufigen Konflikten im Betrieb. Im Sozial- und Gesundheitsbereich ist die Wahrnehmung von Konflikten besonders stark verbreitet. Mehr als ein Drittel spricht dort von (eher bis sehr) häufigen Konflikten. Keinen Zusammenhang gibt es hingegen zwischen Häufigkeit des Konfliktauftretens und der Betriebsgröße.
- Die Betriebsratsvorsitzenden in Oberösterreich nehmen bezogen auf die letzten fünf Jahre zu mehr als zwei Drittel eine Verschlechterung des Betriebsklimas wahr. Ungeachtet dessen bezeichneten zum Befragungszeitraum 57 Prozent der Befragten das Betriebsklima als eher bis sehr positiv.
- Mobbing als zugespitzte Form des Konflikts kommt in ihren Betrieben für 61 Prozent der Befragten ab und zu und für 8 Prozent der Befragten manchmal vor. 32 Prozent der Betriebsratsvorsitzenden gaben an, dass Mobbing bislang noch nie vorgekommen ist. Damit haben mehr als zwei Drittel der Betriebsratsvorsitzenden Erfahrung im Umgang mit Mobbing.

- Sowohl Konflikt- als auch Mobbinghäufigkeit stehen in deutlichem Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Betriebsklima. Konflikt- und Mobbing-situationen treten in Betrieben mit nicht intaktem Betriebsklima deutlich häufiger auf als in solchen mit einem Intakten.
- Annähernd ein Viertel der Befragten gab an, bereits selbst einmal – entweder als Betriebsrat oder in der Zeit davor – Mobbing-Betroffene/-r gewesen zu sein. Befragte mit dieser Vorerfahrung nehmen Mobbing im Betrieb deutlich häufiger wahr.
- Betriebsratsvorsitzende sehen eher Strukturen denn Personen als ursächlich für das Auftreten von Konflikten an.
- Übergriffe beziehungsweise Gewalthandlungen sind auch in Oberösterreichs Betrieben Teil der Wirklichkeit. Mehr als 75 Prozent der Befragten haben Erfahrung mit Fällen von verbalen Insultierungen, 61 Prozent mit systematischem Ausgrenzen von Einzelnen. Vom Auftreten rassistischer Diskriminierung im Betrieb berichteten 46 Prozent und 19 Prozent von Fällen sexueller Belästigung. Vorkommnisse mit körperlicher Gewalt kennen 9 Prozent der Befragten aus dem eigenen Betrieb.
- Betriebsratsvorsitzende aus größeren Betrieben berichten tendenziell häufiger von verschiedenen Formen von Übergriffen bzw. Gewalthandlungen
- In der Lösung- bzw. Entschärfung von Mobbing und mobbingähnlichen Konflikten dominieren „weiche“ Maßnahmen, wie das persönliche Gespräch oder Gespräche mit der Führungskraft. Strukturelle Maßnahmen wie Arbeitsplatzwechsel in andere Abteilung oder eine professionelle externe Konfliktmediation sind vornehmlich in größeren Betrieben eine Option.
- Präventiv werden laut Betriebsratsvorsitzenden in 51 Prozent der Fälle Führungskräfte speziell in Konfliktlösung geschult, in etwa 10 Prozent der Fälle werden diese Angebote auch auf alle Mitarbeiter/-innen ausgeweitet. 20 Prozent der Befragten berichten von einer spezifischen (innerbetrieblichen) Konfliktlösungsstelle, in 15 Prozent der Fälle wurde eine Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing und Konflikte abgeschlossen.
- Annähernd ein Drittel der Betriebsratsvorsitzenden zeigt sich mit den betriebsinternen Ressourcen zur Konfliktlösung eher bis überhaupt nicht zufrieden. Die externen,

überbetrieblichen Unterstützungsangebote werden dagegen überwiegend positiv beurteilt, allerdings gibt es einen hohen Anteil an Befragten (39 Prozent), die sich eines Urteils dazu enthielten. Diese deutet darauf hin, dass viele Befragte die Möglichkeit einer externen Unterstützung noch nicht in Betracht gezogen haben.

- Etwa jeder zehnte Betriebsratsvorsitzende zeigt sich mit den internen Konfliktlösungsformen nicht zufrieden bei gleichzeitiger fehlender Kenntnis der externen Unterstützungslandschaft.
- Wird externe Unterstützung herangezogen, dann sind es in der überwiegenden Mehrheit der Fälle die Arbeiterkammer oder die Gewerkschaften. Weitere relevante Player in dem Feld sind Pro Mente, die Initiative Mensch und Arbeit, Unternehmensberatungen sowie Arbeitsmediziner/-innen und Arbeitspsychologen/-innen.

