

Gute Praxis bei Interventionen zu Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz

Stichwörter: Gewalt, Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz, Interventionen, Psychosoziales Risikomanagement

Einleitung

Unter psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz werden diejenigen Merkmale der Gestaltung und Organisation von Arbeit und Arbeitsprozessen (einschließlich der jeweiligen sozialen Kontexte) verstanden, die psychischen oder physischen Schaden verursachen können. Sie gehören heute zu den großen Herausforderungen für den Arbeitsschutz und stehen in Verbindung mit Problemen wie Gewalt, Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz. Gewalt am Arbeitsplatz tritt auf, wenn Arbeitnehmer von einem oder mehreren Dritten, wie z. B. Klienten, Patienten oder Schülern, angegriffen oder misshandelt werden. Mobbing oder Belästigung tritt auf, wenn Arbeitnehmer von einem oder mehreren Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen beschimpft, erniedrigt, oder beleidigt werden. Bei der vierten Umfrage zu den Arbeitsbedingungen in Europa (2007) zeigte sich, dass innerhalb eines Jahres 6% der Beschäftigten physisch bedroht wurden, 4% der Gewaltausübung durch Dritte ausgesetzt waren und 5% am Arbeitsplatz von Mobbing betroffen waren und/oder dort belästigt wurden.

Sowohl für Gewaltandrohungen als auch Gewaltausübung durch Dritte war das Risiko am höchsten in den Bereichen Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung und Verteidigung. Beim Transportwesen, im Gastronomie-, im Hotel- und im Bildungssektor liegen die Risiken ebenfalls über dem Durchschnitt. Gewalt am Arbeitsplatz ist ein wichtiges Thema für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit und berührt ethische Fragen ebenso wie das Verhältnis zu Kunden und Klienten. Um diese Themen anzugehen, haben die europäischen Sozialpartner 2007 eine Vereinbarung zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz verabschiedet.

Zielsetzung

Dieses Faktenblatt beinhaltet eine Zusammenfassung der Kernprinzipien guter Praxis in Bezug auf Interventionen zur Prävention und zur Bekämpfung von Gewalt durch Dritte (customer violence) und Mobbing (so wie diese im Europäischen Handlungsrahmen für psychosoziales Risikomanagement: PRIMA-EF definiert sind). Es soll eine Orientierungshilfe für Organisationen, Sozialpartner und Experten bieten, die innerhalb der EU oder auch im internationalen Rahmen Interventionen in diesem Bereich planen.

Ansätze zur Prävention und zur Bekämpfung von Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz

Bei Interventionen im Rahmen des psychosozialen Risikomanagements wird häufig zwischen Ansätzen unterschieden, die sich mit Merkmalen der Organisation und der Arbeitsaufgaben beschäftigen, und solchen, die auf das Individuum ausgerichtet sind. Eine andere übliche Unterscheidung ist die zwischen verschiedenen Präventionsphasen, z. B. in primäre, sekundäre und tertiäre Prävention.

Primäre Interventionen haben einen vorbeugenden Charakter und zielen darauf ab, das Risiko für Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz zu verringern. Dazu gehören z. B. Strategien und Handlungspläne zur Bekämpfung von Mobbing, die Registrierung und Analyse von Vorfällen sowie die Neugestaltung der psychosozialen Arbeitsumgebung. Sekundäre Interventionen haben das Ziel, die individuellen Ressourcen der Beschäftigten zu stärken. Solche Interventionen beinhalten beispielsweise Befragungen der Beschäftigten oder Trainings zum Konfliktmanagement. Tertiäre Interventionen sind darauf angelegt, die negativen Folgen von Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz zu vermindern. Dazu gehören z. B. Beratungs- und Therapieangebote oder Programme zur Nachsorge und Wiedereingliederung.



Kernaspekte von Interventionen zur Prävention und Bekämpfung von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz

Im Rahmen des PRIMA-EF Projektes wurden mit Hilfe von Experteninterviews und einer europaweiten Durchsicht von Interventionsansätzen Kernaspekte erfolgreicher Interventionen zur Bekämpfung von Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz identifiziert.

Sowohl Mobbing als auch Gewalt durch Dritte sind vielschichtige Phänomene. Bei der Prävention und der Bekämpfung von Gewalt und Mobbing wird daher ein umfassender Ansatz benötigt, der Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen (Individuum, Arbeitsplatz, Unternehmen und Gesellschaft) einbezieht. Ansätze zur Vorbeugung sollten dabei die erste Priorität bekommen.

Die Grundlage für die Bekämpfung von Gewalt am Arbeitsplatz ist eine Null-Toleranz gegenüber jeder Form von körperlicher oder psychischer Gewalt – sowohl innerhalb der Arbeitsumgebung als auch von außen.

- Die Interventionsplanung sollte auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Ursachen und die Eskalationsdynamik von Mobbing und Gewaltsituationen basieren und durch wissenschaftliche Theorien gestützt sein.
- Eine angemessene Situationsanalyse oder Gefährdungsbeurteilung sollte durchgeführt werden und als Grundlage für die Interventionen dienen.
- Interventionen sollten auf die spezifischen Probleme und Bedürfnisse (z. B. Trainingsbedarf) des jeweiligen Unternehmens und der Beschäftigten zugeschnitten sein.
- Das Engagement und die Unterstützung des Managements für die Ziele und die Durchführung einer Intervention sind von entscheidender Bedeutung.
- Alle, die an der Intervention beteiligt sind, sollten sich auch aktiv in den Prozess einbringen. Experten für Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie auch Gewerkschaften sind wichtige Kooperationspartner.
- Eine Evaluationsstrategie (z. B. zur Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen gegen Mobbing am Arbeitsplatz) sollte mit einem klaren Bezug zu den angestrebten Interventionszielen und festgestellten Problemen entwickelt werden.
- Eine Vielzahl von Evaluationsmethoden sollte eingesetzt werden (z. B. Fragebögen, Interviews oder Gruppendiskussionen). Die verwendeten Methoden sind dabei allerdings abhängig von der Unternehmensgröße und den zur Verfügung stehenden Ressourcen.
- Die Qualität und Effektivität des Umsetzungsprozesses selbst sollte ebenfalls systematisch evaluiert werden.

Leitlinien guter Praxis für die Bekämpfung von Mobbing am Arbeitsplatz

Es gibt zwischen EU-Staaten und auch innerhalb der einzelnen Nationen große Unterschiede beim Problembewusstsein, Wissen und Know-how in Bezug auf Mobbing.

- Das Problembewusstsein zum Thema Mobbing sollte gefördert werden. Werden Probleme nicht in angemessener Weise erkannt, können Widerstände gegen Interventionen auftreten. Nur Interventionen, für die ein Arbeitgeber bereit ist, können erfolgreich sein.

- Mobbing am Arbeitsplatz sollte als ein Problem des Arbeitsumfeldes angesehen werden. Zur Prävention und zur Verringerung von Mobbing sollten vor allem Risiken, die durch Aspekte der Arbeitssituation entstehen, minimiert werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf psychosozialen Risiken, auf dem Arbeitsklima, der Organisationskultur und dem Führungsstil. Maßnahmen, die sich lediglich mit individuellen Merkmalen beschäftigen, haben keine großen Erfolgsaussichten.
- Um die Bekämpfung von Mobbing zu unterstützen, sollten Unternehmenspolitiken gegen Mobbing und Verhaltensnormen im Unternehmen installiert werden, die klare und funktionsfähige Abläufe zur Prävention oder zum Umgang mit Mobbing enthalten.
- Führungskräfte sollten im verantwortlichen und rechtlich einwandfreien Umgang mit Fällen von Mobbing geschult werden.
- Die Kompetenzen und Fertigkeiten von Führungskräften und Beschäftigten zur Bekämpfung von Mobbing am Arbeitsplatz müssen entwickelt werden.
- Wenn externe Berater in Interventionen zu Mobbing einbezogen werden, sollten diese eine neutrale und unparteiische Rolle einnehmen.

Leitlinien guter Praxis für die Bekämpfung von Gewalt am Arbeitsplatz

- Alle Arbeitsplätze, bei denen ein hohes Risiko für Gewaltausübung durch Dritte besteht, sollten mit Verhaltensnormen, Leitlinien und Krisenplänen zur Prävention von und zum Umgang mit Gewalt ausgestattet sein.
- Allen Beschäftigten sollten Trainingsmaßnahmen zum Umgang mit gewalttätigen Zwischenfällen angeboten werden.
- Die systematische Erfassung und Analyse von gewalttätigen Vorkommnissen ist eine wichtige Basis für die Prävention solcher Ereignisse. Auch psychische Gewalt sollte gemeldet werden.
- Die Gefährdungsbeurteilung sollte z. B. die Gestaltung der Arbeitsumgebung, Sicherheitsvorkehrungen, Stellenbesetzungspläne, Arbeitstätigkeiten, Leitlinien und Trainingsmaßnahmen berücksichtigen.
- Für verschiedene Branchen bzw. Berufsgruppen werden unterschiedliche Methoden benötigt (z. B. Polizeisektor vs. Altenpflege).
- Kunden und Klienten sollten ebenfalls unterstützt werden, sich nicht gewalttätig zu verhalten.

Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz rufen Scham- und Schuldgefühle hervor. Der Umgang mit Mobbing und Gewalt durch Dritte erfordert daher eine Atmosphäre, die frei von Schuldzuweisungen ist.

Gewonnene Erfahrungen: Kernaspekte für den Erfolg

Unternehmen und Experten, die Interventionen zu Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz durchführen wollen, sollten für eine erfolgreiche und effektive Interventionsstrategie folgende Punkte berücksichtigen:

Veränderungsbereitschaft der Organisation

Der Erfolg einer Maßnahme am Arbeitsplatz (Intervention) wird stark davon beeinflusst, inwiefern Unternehmen gegenüber Veränderungen offen sind oder sich dagegen sperren. Daher ist es wichtig, die Unterstützung und das Engagement des Unternehmens für die Intervention von Anfang an sicherzustellen und aufrechtzuerhalten. Mobbing und Gewalt sind heikle Themen für Unternehmen und die beteiligten Individuen, was zu Widerständen gegenüber Interventionen führen kann.

Realistische Interventionsstrategie

Die Interventionsstrategie sollte sich auf Lösungen konzentrieren, die auch erreichbar sind und in die alltägliche Unternehmenspraxis integriert werden können, damit eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung erreicht werden kann.

Umfassende Interventionsstrategie

Um Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz erfolgreich zu verhindern oder zu bekämpfen, sollten Interventionen Elemente aus allen drei Interventionsebenen enthalten: primäre, sekundäre und tertiäre Intervention.

Unterstützung kontinuierlicher Verbesserungen

Interventionsbemühungen bei psychosozialen Risiken und Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz sollten, um erfolgreich zu sein, nicht als einmalige Maßnahme betrachtet werden, sondern in die alltäglichen Geschäftsabläufe integriert werden. Dadurch kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess des psychosozialen Arbeitsumfeldes in Gang gesetzt werden.

Weitere Informationen:

www.prima-ef.org

LEKA, S., COX, T. (Eds.). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham, 2008. ISBN 978-0-9554365-2-9.

LEKA, S., COX, T. (Eds.). PRIMA-EF. Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: WHO, Genf, 2008. Verfügbar unter: www.prima-ef.org

CHAPPELL, D., DI MARTINO, V. Violence at work. International Labour Office, 2006.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK – Factsheet on Bullying at work: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/23/view>

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK – Factsheet on Violence at Work: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/24/view>

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. Verfügbar unter: www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm

FRAMEWORK AGREEMENT ON HARASSMENT AND VIOLENCE AT WORK: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/

Kontakt:

Dr. Maarit Vartia

Finnish Institute of Occupational Health, Topeliuksenkatu 41 a A, FIN-00250 Helsinki, Finnland
 Tel.: +38 30 4742790
 Fax: +38 30 4742552
 E-Mail: maarit.vartia@ttl.fi