

# **Psychische Gewalt am Arbeitsplatz: Präventions- und Interventionsmaßnahmen aus Sicht von Per- sonalverantwortlichen und Führungskräften**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie  
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Stefanie Kapeller, BSc.

01215176

Begutachter\*in: FH-Hon.Prof. MMag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Astrid Russ

Wiener Neustadt, Mai 2025

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

Mai 2025

*Stefanie Kapeller*

## Zusammenfassung

Psychische Gewalt am Arbeitsplatz hat negative Auswirkungen auf das individuelle Wohlbefinden der Betroffenen sowie auf die betriebliche Gesamtstruktur. Unternehmen sehen sich in Folge solcher Vorfälle nicht nur mit sozialen Spannungen, sondern auch mit ökonomischen Konsequenzen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie wichtig eine Auseinandersetzung mit präventiven und intervenierenden Maßnahmen im Umgang mit psychischer Gewalt ist. Da der Umgang mit solchen Vorfällen nach rechtlichen Gegebenheiten den Personalverantwortlichen und Führungskräften obliegt, richtet die vorliegende Arbeit den Fokus gezielt auf diese beiden Gruppen. Im Zentrum der Untersuchung stehen die Fragen, welche Formen psychischer Gewalt von Personalverantwortlichen überhaupt wahrgenommen werden, welche konkreten Präventions- und Interventionsmaßnahmen im Unternehmen Anwendung finden und welche Rolle Führungskräfte im gesamten Prozess einnehmen.

Zu Beginn der Arbeit wurden die theoretischen Grundlagen aufgearbeitet, um ein umfassendes Verständnis davon zu ermöglichen, welche Formen psychischer Gewalt am Arbeitsplatz auftreten können und welche Auswirkungen sich daraus für Unternehmen ergeben. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Erscheinungsformen wie Mobbing, Diskriminierung, Cyber-Mobbing, sexualisierte Grenzverletzungen, Stalking sowie Bedrohungen durch externe Personen differenziert dargestellt und theoretisch eingeordnet.

Im Rahmen der Untersuchung wurden qualitative Interviews mit insgesamt zwölf Personen durchgeführt. Zur Unterstützung des Gesprächsverlaufs kamen so genannte Vignetten zum Einsatz – realitätsnahe Fallbeispiele, die den Interviewteiler:innen eine praxisnahe Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglichen und den Redefluss fördern sollten. Die Verwendung der Vignetten erwies sich als hilfreiches Instrument, um differenzierte Perspektiven zu erfassen, konkrete Herangehensweisen herauszuarbeiten und eine fundierte Datenbasis für die Analyse zu schaffen.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass alle Interviewteiler:innen von konkreten Fällen psychischer Gewalt am Arbeitsplatz berichten konnten. Gleichzeitig wurde deutlich, dass in allen betrachteten Unternehmen zumindest eine präventive Maßnahme gegen psychische Gewalt implementiert ist. Allerdings variieren diese Maßnahmen hinsichtlich ihrer Regelmäßigkeit und Intensität erheblich zwischen den einzelnen Unternehmen. Der Einsatz von Vignetten verdeutlichte, dass die Wahrnehmung psychischer Gewalt am Arbeitsplatz stark von den individuellen Erfahrungen der Befragten und den betrieblichen Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die insbesondere die Sensibilisierung aller Mitarbeiter:innen, die Durchführung regelmäßiger Schulungen sowie die systematische Entwicklung und Umsetzung von Präventions- und Interventionsmaßnahmen in den Mittelpunkt stellen.

**Schlüsselbegriffe:** Personalverantwortliche, Führungskraft, psychische Gewalt am Arbeitsplatz, Präventionsmaßnahmen, Interventionsmaßnahmen, Mobbing, Cyber-Mobbing, Diskriminierung, sexualisierte Grenzverletzung, Stalking, Bedrohungen durch Externe, qualitative Forschung

## Abstract

Psychological violence in the workplace has a detrimental impact not only on the individual well-being of those affected but also on the overall organizational structure. As a result of such incidents, companies are confronted with both social tensions and economic consequences. Against this background, it becomes evident how essential it is to address preventive and intervention-focused strategies in dealing with psychological violence. Since the practical handling of such cases is often the responsibility of human resources personnel and managers, this thesis specifically focuses on these two groups. Central to the study are the questions of which forms of psychological violence are actually recognized by HR professionals, which concrete prevention and intervention measures are implemented in companies, and what role managers play in the overall process.

At the beginning of the thesis, the theoretical foundations were outlined to develop a comprehensive understanding of the various manifestations of psychological violence in the workplace and their potential consequences for organizations. In this context, different forms such as bullying, discrimination, cyberbullying, sexual boundary violations, stalking, and threats posed by external individuals were theoretically categorized and differentiated.

The empirical part of the study is based on qualitative interviews conducted with a total of twelve individuals, including six HR professionals and six managers. To support the flow of conversation, so-called vignettes – realistic case examples – were used to offer participants a contextually grounded point of reference and encourage open dialogue. The use of vignettes proved to be an effective methodological tool for capturing diverse perspectives, identifying practical approaches, and generating a solid data foundation for analysis.

The findings show that all participants were able to report specific incidents of psychological violence in the workplace. It also became evident that each of the companies examined had implemented at least one preventive measure. However, the frequency and intensity of these measures vary significantly between organizations. Based on the results, concrete recommendations for action were derived, focusing in particular on the sensitization of all employees, the implementation of regular training sessions, and the systematic development and application of both preventive and intervention strategies.

**Keywords:** human resources, management, violence in the workplace, prevention measures, intervention strategies, bullying, cyberbullying, discrimination, sexual boundary violations, stalking, external threats, qualitative research

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage .....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	5
<b>2</b>	<b>Formen und Auswirkungen von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz.....</b>	<b>6</b>
2.1	Gewalt am Arbeitsplatz .....	6
2.2	Formen von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz.....	8
2.2.1	Diskriminierung am Arbeitsplatz .....	8
2.2.2	Sexualisierte Grenzverletzung.....	11
2.2.3	Mobbing .....	15
2.2.4	Cyber-Mobbing .....	20
2.2.5	Stalking.....	22
2.2.6	Bedrohungen durch Externe .....	24
2.3	Folgen von psychischer Gewalt für Unternehmen und Betroffene.....	26
2.4	Präventionsmaßnahmen .....	28
2.5	Interventionsmaßnahmen .....	32
<b>3</b>	<b>Methodik und Datenerhebung.....</b>	<b>35</b>
3.1	Erhebungsmethode und Erhebungsinstrument.....	35
3.2	Gütekriterien.....	37
3.3	Auswahl der Interviewteilnehmer:innen .....	39
3.4	Vorstellung des Kategoriensystems .....	43
3.5	Auswertung der Daten.....	44
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>48</b>
4.1	Formen von psychischer Gewalt .....	48
4.2	Auswirkungen von psychischer Gewalt .....	51
4.3	Präventionsmaßnahmen .....	54

4.4	Interventionsmaßnahmen .....	58
4.5	Zuständigkeiten und Rollenzuschreibungen .....	61
4.5.1	Rollenverständnis von Personalverantwortlichen .....	63
4.5.2	Die Rolle der Führungskraft bei der Prävention und Intervention .....	66
4.6	Strukturelle Barrieren .....	69
4.7	Handlungspotenziale und Verbesserungsvorschläge .....	70
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick für die Zukunft.....</b>	<b>74</b>
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage .....	74
5.1.1	Formen von psychischer Gewalt .....	74
5.1.2	Präventionsmaßnahmen.....	76
5.1.3	Interventionsmaßnahmen .....	78
5.1.4	Die Rolle der Führungskraft.....	80
5.1.5	Handlungspotenziale .....	81
5.2	Handlungsempfehlungen für die Praxis .....	83
5.3	Limitation der Forschungsarbeit .....	85
5.4	Weitere Forschung .....	86
	<b>Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit .....</b>	<b>88</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>95</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>96</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Gewalt am Arbeitsplatz nimmt weltweit zu. Eine aktuelle Studie der International Labour Organization zeigt, dass mehr als jede fünfte Person mindestens eine Form von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz erlebt hat. Dabei teilen nur ca. die Hälfte aller Betroffenen ihre Erfahrungen und sprechen offen über ihre Erlebnisse (Lloyd's Register Foundation, Gallup International, Inc, & International Labour Organization, 2022, S. 8). Die Ursachen liegen meist in zunehmenden Belastungen durch Stress und Zeitdruck am Arbeitsplatz, Angst um den Arbeitsplatz, fehlende Kommunikation im Unternehmen und einem erhöhten Wettbewerbsdruck (Bundesarbeiterkammer, Industriellenvereinigung, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs, & Wirtschaftskammer Österreich, 2023, S. 4). Dabei ist besonders zu beachten, dass Vorfälle in Hinblick auf psychische Gewalt tiefgreifende und kostspielige Folgen für Betroffene und Unternehmen haben können (Lloyd's Register Foundation et al., 2022, S. 9).

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, ein vertieftes Verständnis für psychische Gewalt am Arbeitsplatz zu schaffen, mögliche Maßnahmen aufzuzeigen und passende Präventions- sowie Interventionsstrategien für Personalverantwortliche und Führungskräfte aufzuzeigen.

Die nachstehende Arbeit konzentriert sich auf das Bundesland Tirol, da aufgrund des bestehenden Netzwerks ein einfacher Zugang zu Personalverantwortlichen und Führungskräften möglich war.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Die von der Österreichischen Gesundheitskasse erhobene Statistik verdeutlicht, dass immer mehr Menschen unter psychischen Belastungen leiden und sich psychische Belastungen vermehrt auf die Anzahl der Krankheitstage auswirken. Die Anzahl der Krankenstände aufgrund psychischer Belastungen sowie Verhaltensstörungen hat sich seit Mitte der 1990er bereits vervierfacht. Der Fehlzeitenreport der Österreichischen Gesundheitskasse zeigt ebenfalls auf, dass psychische Belastungen zu einer langen Krankheitsdauer führen, welche mit 37,2 Tage in Österreich über dem Durchschnitt liegt (Mayrhuber & Bittschi, 2024, S. 49). Im Jahr 2023 machten die Krankenstände aufgrund Psyche und Verhaltensstörungen 10,3% aller Krankenstände aus. Bei Männern gab es 2023 im Durchschnitt 3,1 Fälle pro 100 Männern, bei Frauen liegt die Zahl bereits bei 5,6 Fällen pro 100 Frauen. Es ist zu betonen, dass die tatsächliche Zahl an Krankenständen aufgrund psychischer Belastungen schwer aus dieser Zahl herauszulesen ist, da nach wie vor nicht alle Krankenstände, die eine psychische Ursache haben, dieser Krankheitsgruppe auch zugeordnet werden können (Mayrhuber & Bittschi, 2024, S. 53).

Psychische Beanspruchungen im betrieblichen Kontext entstehen nicht nur durch den vermehrten Arbeitsdruck sowie Anforderungen, sondern sind auch Folge von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz, welche weltweit zunimmt. So sind rund 130.000 Personen allein in Österreich von Belästigungen und Mobbing am Arbeitsplatz betroffen, wobei die Dunkelziffer vermutlich deutlich höher ist (Bundesarbeiterkammer et al., 2023, S. 4).

Die Internationale Arbeitsorganisation, nachstehend International Labour Organization oder ILO, bezeichnet Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz als

*„in der Arbeitswelt eine Reihe inakzeptabler Verhaltensweisen und Praktiken oder die Androhung entsprechender Verhaltensweisen und Praktiken, unabhängig davon, ob sie einmalig oder wiederholt auftreten und die auf physischen, psychischen, sexuellen oder wirtschaftlichen Schaden abzielen, zu solchen führen oder führen können; hierzu gehört auch geschlechtsbezogene Gewalt und Belästigung.“* (International Labour Organization, 2019a)

In der ersten, durch die ILO durchgeführten globalen Studie, wird deutlich, dass mehr als jede fünfte Person bereits von Gewalt am Arbeitsplatz betroffen ist oder war. Weltweit zeigt sich, dass 17,9% der Arbeitnehmer:innen bereits psychische Gewalt erlebt haben, 8,5% berichten, weiters physische Gewalt erlebt zu haben (International Labour Organization, 2022). In der von der Eurofound durchgeführten Studie „European Working Conditions Survey“, auch kurz EWCS genannt, wird deutlich, dass 12% aller Befragten unter verbaler Gewalt am Arbeitsplatz leiden. Die Daten haben sich in den letzten 5 Jahren geändert, so liegen die Zahlen hinsichtlich Beleidigungen in Österreich im Jahreschnitt 2020 höher als zur Zeit der Befragung im Jahr 2015. Ein Drittel aller Befragten in Österreich gab an, weiters mit Gerüchten und übler Nachrede sowie unangenehmen Anspielungen konfrontiert zu sein (Hötzingler & Mandl, 2020, S. 18).

Gewalt am Arbeitsplatz hat weitreichende Konsequenzen für Arbeitnehmer:innen und Unternehmen. Gewalt in jeglicher Form wirkt sich auf die Gesundheit von Menschen aus und führt zu Ungleichheiten, Diskriminierung und Stigmatisierung. Für Betriebe bedeuten Krankenstände und Kündigungen, dass die Produktivität sinkt und hohe Kosten für die Personalsuche entstehen (Bundesarbeiterkammer et al., 2023, S. 4).

Pressel (2020) beschreibt Gewalt am Arbeitsplatz als einen Ausdruck der Verrohung der Gesellschaft und schlussfolgert, dass es mehrere Ursachen dafür gibt. Unter anderem nennt er Faktoren wie Globalisierung, Digitalisierung, aber auch Migration als einige Gründe für eine erhöhte Gewaltbereitschaft am Arbeitsplatz (Pressel, 2020, S. 13).

Weitere Gründe für psychische Gewalt am Arbeitsplatz sind knappe Personalressourcen, Angst um den Arbeitsplatz, ein erhöhter Wettbewerbsdruck, fehlende Kommunikation im Unternehmen und Zeitdruck durch termingebundenes Arbeiten. Die Gefahr besteht oft darin, dass Konfliktpotenziale und die daraus resultierende Gewalt oft nicht erkannt werden (Bundesarbeiterkammer et al., 2023, S. 4).

Arbeitgeber:innen sind grundsätzlich zur Fürsorge verpflichtet, um die Gesundheit und das Leben von Arbeitnehmer:innen zu schützen. Darunter fallen Bestimmungen, wie die Arbeitssicherheit und die Unfallverhütung, aber auch die Schaffung eines gewaltfreien Umfeldes (Janetz, 2019, S. 113).

Die Fürsorgepflicht von Arbeitgeber:innen ist in Österreich in §1157 des Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuchs, dem §18 Angestelltengesetz sowie dem Gleichbehandlungsgesetz und Arbeitnehmer:innenschutzgesetz geregelt.

Das Abkommen „190“ der ILO, welches seit Juni 2021 in Kraft ist, setzt sich als Ziel, Gewalt und Belästigungen am Arbeitsplatz zu beseitigen, und verpflichtet Arbeitgeber:innen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches frei von Gewalt und Belästigung ist (International Labour Organization, 2019b).

Sobald Fälle von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz gemeldet oder bekannt werden, ist es erforderlich, umgehend Maßnahmen zu ergreifen, um die betroffenen Personen zu entlasten und zukünftige Vorfälle zu verhindern. Langzeitkrankenstände und Kündigungen stellen erhebliche wirtschaftliche Herausforderungen für Unternehmen dar. Führungskräfte sowie Personalverantwortliche spielen hierbei eine zentrale Rolle, indem sie maßgeblich zur Prävention und Bewältigung psychischer Gewalt am Arbeitsplatz beitragen können. Der deutsche Mobbing-Report (2002) zeigt, dass 46% aller Betroffenen ihre Vorgesetzten aufsuchen, um Fälle von Mobbing zu melden. 67% aller Befragten wünschen sich, dass sich ihre Vorgesetzten stärker gegen Mobbing engagieren (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002, S. 96).

Eine destruktive Führung wie beispielsweise ein autoritäres, verantwortungsloses oder bestrafendes Verhalten und unangemessene Kritik führen zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Arbeitnehmer:innen leiden unter einer destruktiven Führung und mangelnden Führungskompetenzen und sind vermehrt anfällig für gesundheitliche Beschwerden, Stress und Burnout. Zudem kann sich das Führungsverhalten negativ auf den Selbstwert von Arbeitnehmer:innen auswirken (Arbeitsinspektorat, 2022, S. 1). 68,7% aller Betroffenen von Mobbing wenden sich im ersten Schritt an den Betriebs- beziehungsweise Personalrat. 98,4% aller Befragten wünschen sich, dass Mobbing im Betrieb ernster genommen wird, 79,6% sind der Meinung, dass sich der Betriebsrat bzw. der Personalrat stärken gegen Mobbing engagieren sollte (Meschkutat et al., 2002, S. 96).

Diese Aspekte führten zur folgenden Forschungsfrage:

**Welche konkreten Formen nimmt psychische Gewalt am Arbeitsplatz an und welche Präventions- und Interventionsmaßnahmen setzen Personalverantwortliche?**

Zudem stellt sich die Frage, inwieweit Führungskräfte eine Rolle bei der Prävention sowie Intervention bei psychischer Gewalt am Arbeitsplatz einnehmen. Daraus resultiert folgende Sub-Frage:

**Welche Rolle nehmen Führungskräfte bei den Präventions- und Interventionsmaßnahmen wahr und wo lassen sich Handlungspotenziale identifizieren?**

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen fundierten Überblick über die verschiedenen Erscheinungsformen psychischer Gewalt am Arbeitsplatz zu geben und die damit verbundenen Konsequenzen für betroffene Personen sowie Unternehmen darzustellen. Im Zentrum der Untersuchung steht die Beantwortung der zuvor definierten Forschungsfragen, welche im Rahmen einer qualitativen Erhebung mittels Interviews beantwortet werden. Ziel der Interviews ist es, herauszufinden, welche Formen psychischer Gewalt von Personalverantwortlichen wahrgenommen werden, welche Präventions- und Interventionsmaßnahmen in Unternehmen zur Anwendung kommen und welche Rolle Führungskräfte im Umgang mit solchen Vorfällen einnehmen. Darüber hinaus sollen potenzielle Handlungspotenziale identifiziert werden.

Kapitel 2 widmet sich den theoretischen Grundlagen und definiert zunächst den Begriff der Gewalt am Arbeitsplatz sowie deren verschiedene Ausprägungen. In Kapitel 3 werden die angewandte Methodik beschrieben und das methodische Vorgehen erläutert. Kapitel 4 präsentiert die empirischen Ergebnisse der Untersuchung. In Kapitel 5 werden diese Ergebnisse mit den theoretischen Grundlagen verknüpft, um daraus Antworten auf die Forschungsfragen abzuleiten. Abschließend werden in Kapitel 5 die Limitationen der Arbeit diskutiert und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsperspektiven dargestellt.

## 2 Formen und Auswirkungen von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Formen von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz näher erläutert. Zuvor wird beschrieben, wie Gewalt am Arbeitsplatz entstehen kann und welche gängigen Definitionen herrschen.

### 2.1 Gewalt am Arbeitsplatz

Zur ersten Definition von Gewalt am Arbeitsplatz, in Englisch „Workplace Violence“ kam es durch das FBI in den USA, nachdem 1986 ein Mitarbeiter des United Postal Services aufgrund seiner bevorstehenden Entlassung 14 Arbeitskolleg:innen tötete. In den nächsten Jahren kam es vermehrt zu weiteren Morden innerhalb des Arbeitskontextes und der Begriff „Workplace Violence“ sollte sich medial verbreiten. Mit der medialen Verbreitung und dem zunehmenden Interesse wurde der Begriff Gewalt am Arbeitsplatz erweitert, da er nicht nur Tötungsdelikte umfasst, sondern auch häusliche Gewalt, Stalking, Drohungen, Belästigungen Mobbing, emotionale Misshandlungen, Einschüchterungen sowie Angst und Unsicherheiten am Arbeitsplatz.

Neben dieser Definition von Gewalt am Arbeitsplatz lassen sich nach den Expert:innen des FBI 4 Kategorien definieren (Rugala & Isaacs, 2003, S. 11–13).

Typ	Beschreibung
1	Kriminelle Handlungen, die durch Personen verübt werden, die in keiner Beziehung mit dem Unternehmen stehen
2	Gewalttaten gegen Mitarbeiter:innen, die von Kund:innen, Klient:innen und anderen externen Personen, die eine Dienstleistung des Unternehmens erhalten, verübt werden
3	Gewalttaten gegen Kolleg:innen und Vorgesetzte, die von aktuellen oder ehemaligen Mitarbeiter:innen verübt werden

- 4 Gewalttaten am Arbeitsplatz, die von einer Person verübt werden, die nicht in der Organisation tätig ist, aber eine persönliche Beziehung mit einer der Mitarbeiter:innen hat
- 

Tabelle 1: eigene Darstellung, angelehnt an Typologie von Workplace Violence (FBI, 2002)

Eine weitere Definition bringt die Welt-Gesundheits-Organisation. Grundsätzlich kann Gewalt definiert werden als „Gebrauch von angedrohtem oder tatsächlichem körperlichen Zwang oder psychischer Macht gegen die eigene oder eine andere Person, gegen eine Gruppe oder Gemeinschaft, der entweder konkret oder mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Verletzungen, Tod, psychischen Schäden, Fehlentwicklungen oder Deprivation führt (Krug, Dahlberg, Mercy, Zwi & Lozano, 2002, S. 5).

Gewalt kann in allen Lebenslagen vorkommen. Die International Labour Organization definiert Gewalt am Arbeitsplatz wie folgt:

*„the term “violence and harassment” in the world of work refers to a range of unacceptable behaviours and practices, or threats thereof, whether a single occurrence or repeated, that aim at, result in, or are likely to result in physical, psychological, sexual or economic harm, and includes gender-based violence and harassment“* (International Labour Organization, 2019).

Dabei unterteilt die ILO Gewalt am Arbeitsplatz in 3 Kategorien. Unter Kategorie 1 fallen körperliche Gewalt und Belästigungen sowie physische Angriffe. Kategorie 2 umfasst psychische Gewalt und Belästigungen wie Beleidigungen, Bedrohungen, Mobbing und Diskriminierung. Kategorie 3 beschreibt sexuelle Belästigung sowie unerwünschte Berührungen oder Kommentare und sexuelle Aufforderungen (Lloyd’s Register Foundation et al., 2022, S. 11).

In der nachstehenden Arbeit beschäftigen wir uns aufgrund der Häufigkeit der Vorkommnisse am Arbeitsplatz mit Typ 2 und 3 der FBI-Kategorisierung sowie der Kategorie 2 und 3 der International Labour Organization. Auf den nachstehenden Seiten werden die einzelnen Formen von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz näher erläutert und beschrieben.

## 2.2 Formen von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz

### 2.2.1 Diskriminierung am Arbeitsplatz

Der Begriff Diskriminierung kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „unterscheiden“ beziehungsweise „aussondern“. Das betrifft alle Äußerungen, Handlungen, aber auch Unterlassungen, die Arbeitnehmer:innen herabwürdigen, oder aufgrund einer Besonderheit benachteiligen. Dazu zählen unter anderem Merkmale wie das Alter, die Religionszugehörigkeit und Weltanschauung, die ethnische Zugehörigkeit, das Geschlecht, die sexuelle Orientierung, oder auch eine Behinderung (Nienhaus, Drechsel-Schlund, Schambortski & Schablon, 2016, S. 88).

In der Arbeitswelt treten verschiedene Formen von Diskriminierungen auf, dazu zählen beispielsweise sexistische Anspielungen, unpassende Witze gegenüber homosexuellen Menschen, oder unangemessene Äußerungen gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund, einer anderen ethnischen Zugehörigkeit, oder Weltanschauung. Diskriminierungen gehen nicht zwangsweise von einer einzelnen Person aus, sondern können auch von einer ganzen Gruppe ausgehen (Pressel, 2020, S. 35)

In Österreich ist seit dem 01. Juli 2004 das Gleichbehandlungsgesetz (GIBG) in Kraft. Dieses regelt unter anderem den Schutz von Arbeitnehmer:innen vor Diskriminierung aufgrund ihres Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der sexuellen Orientierung, der Religion und Weltanschauung sowie des Alters. Zudem schützt das Gesetz nicht nur Arbeitnehmer:innen, sondern auch Menschen außerhalb des Arbeitsplatzes vor Diskriminierung.

Ein aktueller Bericht der Rassismusstelle Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit, im kommenden Absatz als ZARA bezeichnet, zeigt auf, dass trotz des aktuell gültigen GIBGs immer mehr Beschwerden zu Diskriminierungs-Fällen in Österreich eingehen. Zwischen 1998 und 2023 wurden 227.000 Diskriminierungs-Fälle gemeldet, lediglich bei 51.000 Fällen handelte es sich um tatsächlich illegale Fälle. Im Jahr 2023 wurden 1302 Rassismus-Meldungen von ZARA bearbeitet, 58% der Fälle haben online stattgefunden (ZARA, 2023, S.10) . Explizite Vorfälle zu Diskriminierungen am Arbeitsplatz werden von ZARA an die Gleichbehandlungsanwaltschaft weitergegeben, welche sich um Diskriminierungsvorfälle am Arbeitsplatz in Österreich kümmert. Der Bericht der Gleichbehandlungsanwaltschaft zeigt auf, dass im Jahr 2022/2023 sexuelle Belästigung,

Belästigung und diskriminierende Arbeitsbedingungen zu den häufigsten Diskriminierungsfällen am Arbeitsplatz gehören. Die nachstehende Grafik zeigt die Verteilung der Anfragen nach den Tatbeständen des Gleichbehandlungsgesetzes:



**Abbildung 1: Verteilung der Anfragen aus dem Bereich der Arbeitswelt 2022/23 nach Tatbestand des Gleichbehandlungsgesetzes**

Insgesamt wurden 1.194 Meldungen bei der Gleichbehandlungsanwaltschaft wegen (sexueller) Belästigungen eingebracht. Knapp 1.000 Fälle betreffen diskriminierende Arbeitsbedingungen und Diskriminierungen bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, meist im Zusammenhang mit Schwangerschaften und Karenzen (Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2024, S. 54).

Sexuelle Belästigung stellt immer noch den häufigsten Tatbestand dar. Die Arbeitswelt betreffen insgesamt 61% aller geschlechterbezogenen Diskriminierungen, davon fallen 29% der Tatbestände auf sexuelle Belästigungen. Weiters fallen 13% unter den Tatbestand der geschlechterbezogenen Belästigung, welche entwürdigende Bemerkungen und Beleidigungen beinhalten, die das Geschlecht betreffen. Geschlechterbezogene Diskriminierungen sind vielfältig und betreffen vor allem die Bereiche Arbeitsbedingungen,

Entgelt, beruflicher Aufstieg und berufliche Weiterbildung (Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2024, S. 58)

Die stärkste Zunahme wurde im Bereich der sexuellen Orientierung verzeichnet, mit einem Anstieg von 120 %. Diskriminierungen in diesem Bereich können sich auf viele Bereiche auswirken, wie beispielsweise die Begründung oder Beendigung eines Arbeitsverhältnisses, das Entgelt, oder den beruflichen Aufstieg. 55% der Vorfälle betrafen Belästigungen, feindselige Beschimpfungen und Abwertungen im Zusammenhang mit der sexuellen Orientierung. Hervorzuheben ist, dass die Anzahl an Fällen von Diskriminierung gerade in diesem Bereich um einiges höher sein könnte. Die Gleichbehandlungsanwaltschaft geht davon aus, dass viele Betroffene nicht offen über ihre sexuelle Orientierung sprechen, da sie Angst vor einem unfreiwilligen Outing haben und Betroffene deshalb keine Hilfe suchen. Weitere Bereiche, in welchen ein Anstieg verzeichnet wurde, sind rassistische Diskriminierungen in der Arbeitswelt aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit und der Religion. Im Vergleich zum Berichtszeitraum 2020/21 konnte ein Anstieg von 53% bei rassistischen Vorfällen verzeichnet werden. In etwa die Hälfte aller Vorkommnisse betrafen rassistisch diskriminierende Vorfälle im Bereich der Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise Diskriminierung in Zusammenhang mit Urlaubs- und Homeoffice-Regelungen, oder auch die Verpflichtung von Diensten außerhalb der Arbeitszeit. 37% der Tatbestände fallen auf Diskriminierungen aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit und beinhalten rassistische Belästigungen wie herablassende und hasserfüllte Bemerkungen und Beleidigungen im Zusammenhang mit der ethnischen Zugehörigkeit. Diskriminierung aufgrund der Religion verzeichnete einen Anstieg um 53% im Vergleich zu den Vorjahren. 76% betrafen die muslimische Religionszugehörigkeit, 20% das Christentum und 4% das Judentum. 77% der muslimischen Anfragen kamen von Frauen und ein Großteil betraf Diskriminierung im Zusammenhang mit dem Tragen eines Kopftuches oder Burkinis. Die Gleichbehandlungsanwaltschaft berichtet zudem, dass die Anfragen zur Altersdiskriminierung um 42% angestiegen sind. Dies betrifft vor allem Diskriminierungen bei Einstellungsprozessen und die herrschenden Arbeitsbedingungen (48%). Darunter fallen unter anderem schlechtere Arbeitsausstattung, Dienstwägen, oder Büroräumlichkeiten. 10% aller Vorfälle betreffen altersbezogene Belästigung, wie beispielsweise herablassende Bemerkungen, welche im Zusammenhang mit dem Alter stehen (Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2024, S. 58ff.).

Diskriminierung zielt meist darauf ab, Betroffene aus dem Betrieb zu drängen, und entwickelt oft durch Vorurteile, welche dadurch entstehen, dass bereits vorhandene Ansichten und Meinungen übernommen werden und nicht auf den Wahrheitsgehalt übertragen werden (Pressel, 2020, S. 34). Es zeigt sich, dass besonders häufig Frauen, ethnische Minderheiten und ältere Arbeitnehmer:innen Betroffene von Diskriminierungen sind. Das Verhalten im Arbeitskontext wird immer noch von sozialen Normen für geschlechtskonformes Verhalten beeinflusst, was die Diskriminierung von Frauen häufig verstärkt und zu Betroffenen von Stereotypen macht. Vorurteile beeinflussen die Anzahl der Diskriminierungsfälle signifikant und können zu weitreichenden Problemen im Unternehmen führen (Domsch, Ladwig & Weber, 2019, S. 11).

### **2.2.2 Sexualisierte Grenzverletzung**

Eine besondere Form von Belästigung stellt die sexuelle Belästigung dar. Sexualisierte Gewalt beinhaltet nicht nur sexuelle Handlungen und Nötigung, sondern umfasst auch jedes vorsätzlich bestimmte Verhalten, welches die Würde von Arbeitnehmer:innen verletzt. Ein Beispiel für sexuelles Verhalten können anzügliche Bemerkungen, Anspielungen, Schilderungen oder die Aufforderung zu sexuellen Handlungen sein. Betroffene fühlen ein Gefühl von Angst und Angespanntheit, was Krankheiten auslösen kann, die eine therapeutische und medizinische Behandlung notwendig machen (Dammann, 2021, S. 50–51).

Es kann jedoch zu Grauzonen kommen, da nicht immer objektive Maßstäbe angewendet werden und ambivalente Situationen entstehen können. Nach Krings (2019) unterscheidet sich ein Flirt von sexueller Belästigung durch Einseitigkeit beziehungsweise Unerwünschtheit, Erniedrigung und Abwertung, Grenzüberschreitungen und durch Erpressungen. Eine Grenzüberschreitung ist dadurch gekennzeichnet, dass das Verhalten zwischen zwei Personen nicht der gegenwärtigen Beziehung der Personen entspricht. Erpressungen zeigen sich durch das Androhen von Nachteilen oder durch die Zusage von Vorteilen (Krings, 2019a, S. 5f.).

Weiters sind die Begriffe *sexuelle Belästigung* und *sexualisierte Gewalt* zu unterscheiden. Bei sexueller Belästigung handelt es sich um Handlungen, die dazu führen, dass die Würde einer anderen Person verletzt wird. Darunter fallen beispielsweise Handlungen die

der Einschüchterung, Beleidigung, Entwürdigung, oder Erniedrigung dienen. Dazu zählen verbale und nonverbale Verhaltensweisen, wie Bemerkungen sexuellen Inhalts, dem unerwünschten Zeigen und sichtbaren Anbringen von pornografischen Darstellungen, unerwünschte sexuell bestimmte körperliche Berührungen sowie sexuelle Handlungen und Aufforderungen (Krings, 2019, S. 3f).

Sexuelle Gewalt beinhaltet die Anwendung von Gewalt, um die sexuellen Bedürfnisse einer Person auf Kosten einer anderen Person zu befriedigen. Dazu gehören Vergewaltigung, sexueller Missbrauch und sexuelle Nötigung und ist immer physisch (Krings, 2019, S. 5).

In den nachstehenden Ausführungen wird der Fokus auf sexuelle Belästigung gelegt, da sexualisierte Belästigung vermehrt am Arbeitsplatz vorkommt und für die vorliegende Arbeit sowie Forschungsfrage relevant ist.

Im Jahr 1992 wurde ein Gesetz in Österreich eingeführt, welches sexuelle Belästigung beinhaltet und das mit 2008 novelliert wurde. Seit der Novelle entscheidet nicht nur die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen, ob es sich um sexuelle Belästigung handelt, sondern auch die Intention der Täter:innen (Gamsjäger, 2010, S. 2).

Das europäische Parlament beschreibt sexuelle Belästigung als

*jede Form von unerwünschtem Verhalten sexueller Natur, das sich in unerwünschter verbaler, nicht-verbaler oder physischer Form äußert und das bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen und Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird* („Richtlinie - 2002/73 - EN - EUR-Lex“, 2002).

Sexuelle Belästigung ist eine besondere Form von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und wird in §6 des Gleichbehandlungsgesetzes geregelt. Nach §6 liegt eine sexuelle Belästigung vor, wenn Arbeitnehmer:innen durch Dritte im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis, oder außerhalb, belästigt werden. Dazu zählen alle Handlungen, die eine einschüchternde, feindselige, oder demütigende Arbeitsumwelt schaffen. Arbeitgeber:innen machen sich zudem strafbar, indem sie keine Abhilfe bei sexueller Belästigung schaffen.

Nach §218 des Strafgesetzbuches sind sexuelle Belästigung und öffentliche geschlechtliche Handlungen strafbar. Nach Absatz 1 (1a) machen sich Personen strafbar, welche eine andere Person durch eine intensive Berührung einer der Geschlechtssphäre zuordnenden Körperstelle in ihrer Würde verletzt. Nach Absatz 1 (2a) ist ebenfalls strafbar, an einer Zusammenkunft mehrerer Menschen teilzunehmen, welche darauf abzielt, dass sexuelle Belästigung nach Abs. 1 Z 1 oder Abs. 1a begangen wird.

In einer globalen Untersuchung stellte die International Labour Organization fest, dass bereits eine:r von 15 Arbeitnehmer:innen am Arbeitsplatz sexuell belästigt wurde. Abgefragt wurden Belästigungen, wie ungewollte Berührungen und Kommentare, Bilder und E-Mails sowie sexuelle Anfragen. Weltweit betrachtet wurden bereits 6,3% aller Arbeitnehmer:innen, das entspricht 205 Millionen Menschen, am Arbeitsplatz sexuelle belästigt. Besonders betroffen davon sind Frauen (Lloyd's Register Foundation et al., 2022, S. 22). Eine Studie der Antidiskriminierungsstelle des deutschen Bundes (2019) zeigt ähnliche Ergebnisse. Im Zeitraum von 2018 bis 2019 wurden 1.531 Personen befragt, ob sie Erfahrungen mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz haben. 9% aller Befragten gaben an, bereits Erfahrung mit sexueller Gewalt gemacht zu haben. Frauen waren mit einem Anteil von 13% im Gegensatz zu Männern mit 5% deutlich öfter betroffen von sexueller Gewalt betroffen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2019, S. 5).

In Österreich wurden die Daten von Statistik Austria (2021) erhoben. Dabei zeigt sich, dass jede 4. Frau in Österreich, die zumindest einmal in ihrem Leben berufstätig war, Erfahrungen mit sexueller Belästigung gemacht hat. 20,26% der Frauen berichten von anzüglichen Blicken oder unangemessenem Anstarren. 16,21% erzählten von sexuellen Witzen, oder übergriffigen Bemerkungen über ihren Körper und 14,60% von unerwünschtem Körperkontakt (Statistik Austria, 2022, S. 41f). Laut den Daten des European Working Conditions Survey (EWCS) 2015 gaben 2% der befragten Erwerbstätigen an, im Verlauf des vergangenen Jahres sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erfahren zu haben. Dabei zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede: 3,7% der weiblichen Befragten berichteten, häufig von sexueller Belästigung betroffen gewesen zu sein, während dieser Anteil bei den männlichen Befragten 1,1% betrug (Hötzinger & Mandl, 2020, S. 22).

Sexuelle Belästigung kennzeichnet sich beispielsweise durch Einseitigkeit, Erniedrigungen und Abwertungen oder auch Erpressung durch die Androhung von Nachteilen. Die

Begrifflichkeit kann manchmal zur Grauzone werden, daher ist es wichtig, dass Mitarbeiter:innen ihre Rechte kennen und klare Regeln vom Unternehmen vorgegeben werden (Krings, 2019, S. 2–4).

Die am häufigsten vorkommende Belästigungskonstellation stellt einen männlichen Täter und eine weibliche Betroffene dar. Dazu finden sich zwei Motive, die unterscheiden, in welcher betrieblichen Beziehung der Täter zur Betroffenen steht. Das erste Motiv ist die kurzfristige Befriedigung eines Machtbedürfnisses, bei dem berufliche Vorteile im Austausch für sexuelle Handlungen angeboten werden. Im Gegensatz dazu werden bei Verweigerung der Betroffenen betriebliche Nachteile angedroht. Hierbei handelt es sich um die sogenannte „Quid pro quo“ Belästigung. Diese Art der sexuellen Belästigung kennzeichnet sich durch eine erkennbare Machtdifferenz und die daraus resultierende Befriedigung des Machtbedürfnisses. Bei dieser Form ist die Belästigung durch Vorgesetzte weitaus schwerwiegender, da auch die negativen Konsequenzen bedrohender sind. Weitverbreiteter sind sexuelle Belästigungen von männlichen Kollegen, wobei davon ausgegangen werden kann, dass das Motiv in der Verteidigung der bedrohten Herrschaft liegt und auf unfaires Konkurrenzverhalten von männlichen Kollegen zurückzuführen ist. Wenn also Frauen von männlichen Kollegen sexuell belästigt werden, geht es meist um das zweite Motiv, den so genannten „Platzverweis“. Beim Platzverweis sehen Männer mithilfe von sexueller Belästigung die Möglichkeit, Macht über Frauen zu erhalten und auszuüben, um Frauen davon abzuhalten, beruflich aufzusteigen, oder sie von ihrem Arbeitsplatz zu verdrängen. Die Formen, welche die sexuelle Belästigung beim Platzverweis einnehmen können, sind sehr unterschiedlich und reichen von Anstarren und von Blicken bis hin zu unerwünschtem Körperkontakt, Begrapschen und unerwünschten Küssen (Gamsjäger, 2010, S. 110ff.).

Die Motive zwischen männlichen Tätern und männlichen Betroffenen sowie weiblichen Täterinnen und männlichen bzw. weiblichen Betroffenen unterscheiden sich zu den bisher beschriebenen Motiven. Im Gegensatz zu Frauen, welche sexuelle Erpressung und Körperkontakt erleben, werden Männer meist mit Sprüchen oder Witzen, Briefen und E-Mails, Gesten, Geschichten und pornografischen Bildern belästigt. Ziel soll die Identitätssicherung und Stabilisierung der Gruppenidentität der Täter sein. Männliche Täter wollen andere Männer dominieren, um Macht auszuüben. Die Betroffenen verzichten symbolisch gesehen hingegen auf Macht und Autorität. Bei Belästigungen durch

weibliche Täterinnen geht es meist darum, dass die traditionellen Sichtweisen von Weiblichkeitsvorstellungen gebrochen werden (Gamsjäger, 2010, S. 114).

Die Auswirkungen von sexueller Belästigung zeigen sich vielfältig, insbesondere weil körperliche Übergriffe strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Die Betroffenen werden traumatisiert und erleiden gesundheitliche Störungen und fühlen sich auch bei verbalen Belästigungen tiefgreifend verletzt. Betroffene haben keine Freude mehr an der Arbeit und können sich nicht mehr konzentrieren. Zudem leiden Betroffene an diversen Krankheitssymptomen, haben Zweifel an ihrer beruflichen Eignung und kündigen ihre Stelle (Nienhaus et al., 2016, S. 90).

### **2.2.3 Mobbing**

Der Begriff Mobbing, leitet sich vom englischen Verb „to mob“ ab und kann übersetzt werden mit „herfallen über, sich stürzen auf, anpöbeln“ (Schwickerath, 2016, S. 31).

Leymann, der den Begriff Mobbing geprägt hat, bezeichnet Mobbing als negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind und meist über einen längeren Zeitraum hinaus, aber mindestens ein halbes Jahr, vorkommen (Leymann, 1990, S. 120). Eine erweiterte Definition, welche zusätzlich noch die Prozesshaftigkeit des Geschehens berücksichtigt, entwickelte Kolodej (2008). Sie versteht Mobbing als eine systematische Schikane am Arbeitsplatz, die zu einer zunehmenden Isolierung der Betroffenen führt. Dabei zu berücksichtigen ist die Voraussetzung einer Machtungleichheit des Täters und der Betroffenen (Kolodej, Klug & Kallus, 2012a, S. 3).

Die International Labour Organization definiert Mobbing wie folgt:

*„Mobbing beinhaltet typischerweise, dass sich eine Gruppe von Beschäftigten gegen eine Zielperson zusammenschließt und diese psychisch schikaniert. Zu den Mobbinghandlungen gehören Verhaltensweisen wie ständige negative Bemerkungen über eine Person oder dauerhafte Kritik an ihr; das Isolieren einer Person, indem man ihr soziale Kontakte entzieht; das Verbreiten von Gerüchten oder falschen Informationen über die Person; oder das ständige Lächerlichmachen der Person“* (Chappell, Di Martino, & International Labour Office, 2006, S. 22).

Bereits im Jahr 2020 gaben in Österreich 59,2% (ca. 2,5 Millionen) der erwerbstätigen Personen an, an ihrem Arbeitsplatz einem psychischen Gesundheitsrisiko ausgesetzt zu sein. Als häufigste Ursache wurde starker Zeitdruck und Überlastung genannt. Weitere Auslöser für psychische Gesundheitsrisiken sind der Umgang mit schwierigen Kund:innen und eine schlechte Kommunikation sowie schlechte Zusammenarbeit im Unternehmen. Ca. 3,9% (das sind ca. 140.000 Personen) aller erwerbstätigen Personen in Österreich gaben an unter Belästigungen und Mobbing zu leiden. Bei Frauen war das Risiko für Mobbing, Gewalt und der Umgang mit schwierigen Personen ca. um das 1,7-Fache höher als bei Männern (Statistik Austria, 2022, S. 47).

Neben dem Begriff des Mobbings gibt es noch weitere Begriffe wie Bullying, Bossing und Staffing. Bei Bullying handelt es sich lediglich um ein Synonym für Mobbing, der Begriff ist daher nicht relevant für die vorliegende Arbeit. Bei Staffing handelt es sich um Angriffe von Mitarbeiter:innen gegen Vorgesetzte, wohingegen es sich bei Bossing um eine explizite Mobbinghandlung durch eine vorgesetzte Person handelt (Pressel, 2020, S. 32). In der nachstehenden Arbeit wird keine Differenzierung vorgenommen, ob Mobbing durch Vorgesetzte, oder durch Arbeitnehmer:innen gegenüber ihren Vorgesetzten vorliegt. Daher werden die Begriffe Bossing und Staffing in der weiteren Arbeit nicht weiter behandelt.

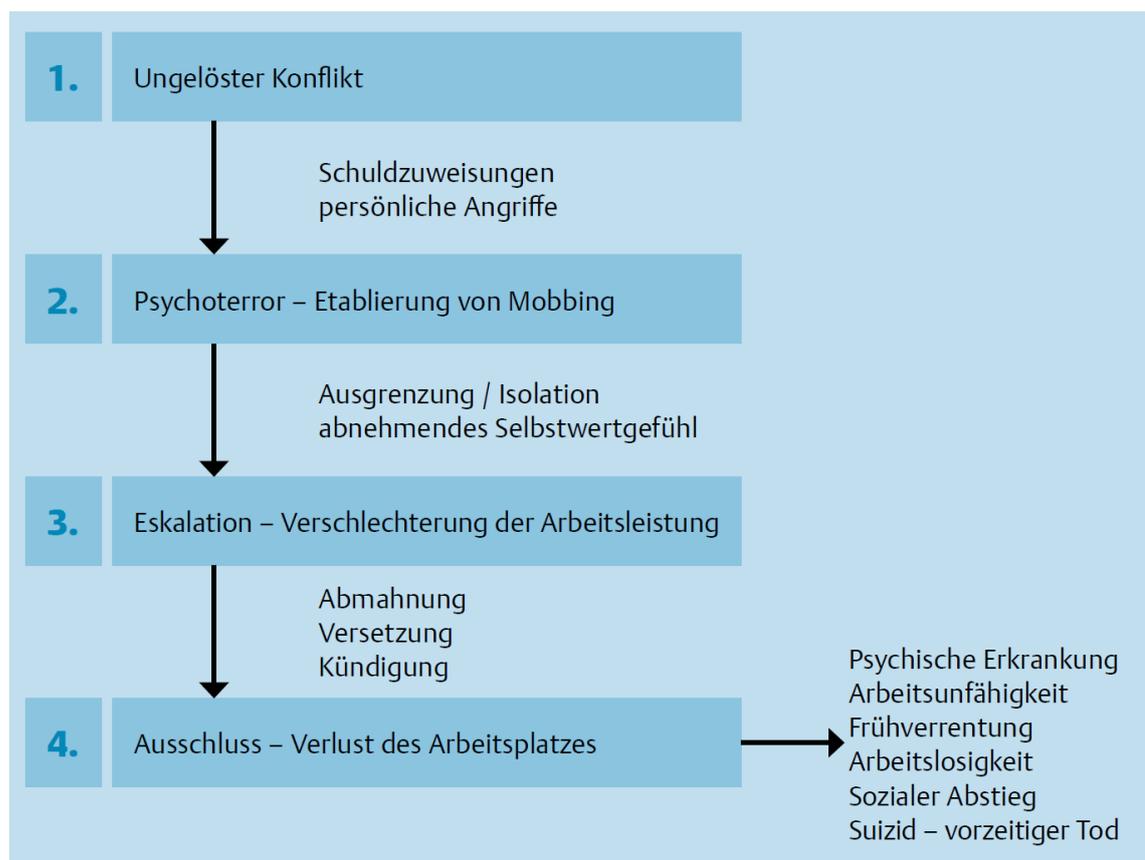
Mobbinghandlungen zeigen sich als vielfältiges Phänomen, das in verschiedenen Arbeitsbereichen vorkommen kann. Nach Zapf (2000) gibt es sechs Mobbingstrategien, welche im Folgenden genannten werden:

- 1) Mobbing über organisationale Maßnahmen: Darunter fallen beispielsweise das Zuteilen von sinnbefreiten Arbeitsaufgaben oder der Kompetenzentzug
- 2) Soziale Isolierung. Bei sozialer Isolierung wird die betroffene Person gemieden oder ausgegrenzt
- 3) Angriff auf die Person und ihre Privatsphäre: Dazu gehören beispielsweise Fälle, in denen die Person lächerlich gemacht wird
- 4) Verbale Aggression wie Drohungen gegen eine Person
- 5) Androhung oder sogar Ausübung von körperlicher Gewalt
- 6) Gerüchte, welche über eine Person erzählt werden

Die Gründe, warum Mobbing in Unternehmen entstehen kann, sind so vielfältig, wie die Mobbinghandlungen selbst. Es gibt jedoch einige Indikatoren, welche Mobbing in Unternehmen begünstigen können (Zapf, 2000, S. 3f).

Es ist anzunehmen, dass es nicht einen Auslöser für Mobbing gibt, sondern ein Zusammenspiel der Täter:innen, der Betroffenen und der Organisation besteht. Personen, welche von Mobbing betroffen sind, sind mit schlechteren Arbeitsbedingungen konfrontiert, dazu zählen Belastungen am Arbeitsplatz, weniger Handlungsspielraum und weniger soziale Unterstützung. Probleme in der Arbeitsorganisation und in der Führung können zu Konflikten führen und somit zu Mobbing in Unternehmen. Darunter fallen beispielsweise nicht klar geregelte Arbeitsaufgaben und Kompetenzen. Zudem besteht ein Zusammenhang zwischen Mobbing und der Persönlichkeit der Täter:innen. So können Minderwertigkeitsgefühle und Autorität, Wettbewerbsverhalten sowie Neid als bedeutende Ursache zu Mobbing-Fällen führen (Zapf & Groß, 2000, S. 28). Zeitdruck, das Fehlen von Perspektiven und Konkurrenzdenken unter Arbeitnehmer:innen, fördern zudem Mobbing am Arbeitsplatz (Köllner & Söllner, 2016, S. 21). Ein weiterer Auslöser für Mobbing am Arbeitsplatz ist Stress. Sobald ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen und den eigenen Handlungsmöglichkeiten besteht, entsteht ein psychisches Ungleichgewicht, das als Stress bezeichnet werden kann. Stressoren können Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, psychische Bedingungen, soziale Bedingungen und organisationale Bedingungen sein und Mobbing begünstigen. Dabei ist anzumerken, dass nicht alle Stressoren im weiteren Verlauf Stress auslösen und die Wahrscheinlichkeit für eine Stressreaktion davon abhängt, wie viele Ressourcen einem Menschen zur Verfügung stehen (Jacobshagen, 2004, S. 874). Nach Zapf (1999) gibt es noch weitere Einflüsse, welche eine Struktur für Mobbing begünstigen. Dazu zählen unter anderem schlechte Einflussmöglichkeiten und Entscheidungskompetenzen, ein schlechter Informationsfluss bzw. fehlende Transparenz und widersprüchliche Anweisungen, schlechte Zusammenarbeit mit Kolleg:innen und mangelnde gegenseitige Akzeptanz, Rollenkonflikte durch unklare Verantwortungsbereiche, fehlende soziale Unterstützung sowie stressreiche Arbeitsbedingungen (Zapf, 1999 zitiert nach Schwickerath, 2016, S. 32). Köllner & Söllner (2016) betonen, dass das Fehlen von Anerkennung und gemeinsamer Werte sowie eine Unternehmenskultur, welche Mobbing verharmlost, Mobbing im Unternehmen begünstigen (Köllner & Söllner, 2016, S. 21)

Zu unterscheiden sind Mobbinghandlungen von Konflikten, welche Teil des menschlichen Alltags sind. Darunter fallen Meinungsverschiedenheiten, Auseinandersetzungen, Streit und Aggressionen. Konflikte zwischen Arbeitnehmer:innen bieten einen Anlass, Probleme zu bewältigen, sich weiterzuentwickeln und einem bestimmten Missstand abzuwehren (Schirmer & Woydt, 2023, S. 163). Konflikte resultieren aus der Interaktion zwischen zwei Parteien, wobei mindestens eine Partei eine andere Vorstellung, andere Denkweisen, oder eine andere Wahrnehmung hat. Wenn Konflikte keine befriedigende Lösung für alle Beteiligten bringen, können sich Konflikte im weiteren Verlauf in Mobbing ausweiten (Kolodej, Klug & Kallus, 2012, S. 3f.). Mobbing hingegen unterscheidet sich hinsichtlich seiner Dauer und dem angestrebten Ziel. Bei Mobbing handelt es sich um eine geplante Schikane gegenüber einer Person, welche mindestens einmal pro Woche über sechs Monate mit dem Ziel des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis, stattfindet (Köllner & Söllner, 2016, S. 20). Mobbinghandlungen verlaufen in unterschiedlichen Phasen, welche in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich sind.



**Abbildung 2: Mobbing - Verlaufsmodell nach Leymann, Abbildung nach Köllner & Söllner (2016, S.22)**

Leymann (1995) beschreibt die Phase 1 als den täglichen Konflikt, der als Grundlage für Mobbing dient. Diese Phase entwickelt sich schnell und ist nur sehr kurz, bevor die nächste Phase beginnt und Personen stigmatisierende Handlungen zeigen.

In der 2. Phase kommt es bereits zu einer Ausgrenzung und Isolation der Betroffenen. Diese Handlungen haben eine verletzende Komponente, werden über einen längeren Zeitraum systematisch ausgeführt und sollen den Betroffenen schaden. In dieser Phase kann angenommen werden, dass mindestens eine Mobbing-Strategie, wie das Verbreiten von Gerüchten, oder das Isolieren der Betroffenen, zum Einsatz kommt. In der 3. Phase kommt es zu einem Eingreifen des Managements, oder der Führungskraft und beinhaltet das Abmahnen, Versetzen oder sogar die Kündigung der Betroffenen. Ein Grund dafür, warum Betroffene gekündigt werden, ist, dass sie durch die Mobbinghandlungen ein beschädigtes Selbstwertgefühl aufweisen und die Arbeitsleistung sinkt. In der letzten Phase 4 kommt es zum Ausschluss aus dem Arbeitsleben und häufig zum Arbeitsplatzverlust. Betroffene werden an einen anderen Arbeitsplatz versetzt, lassen sich Krankschreiben, oder gehen in Frührente. Mobbinghandlungen führen in den meisten Fällen zu einer Kündigung der Betroffenen, da sie den Druck nicht mehr aushalten, oder aufgrund der verminderten Arbeitsleistung gekündigt werden. Mobbinghandlungen können schlimmstenfalls so weit gehen, dass Betroffene Suizid begehen (Leymann, 1990, S. 121f.).

Die Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten von Betroffenen sind unterschiedlich. Darunter fallen nach Meschkutat et al. (2002) Demotivation, Misstrauen, Nervosität, Verunsicherung, Zurückgezogenheit, Ohnmachtsgefühl, innerliche Kündigung, Leistungs- und Denkblockaden, Zweifel an den Fähigkeiten, Angstzustände, Unkonzentriertheit, Gereiztheit und Aggressivität, vermehrte Fehler und ein Gefühl des Schuldigseins. Weiters hat Mobbing existenzielle Auswirkungen. Betroffene verlieren unter Umständen ihren Arbeitsplatz, erkranken gesundheitlich schwer und werden womöglich langfristig arbeitslos. 43,9% der Befragten gaben an, dass sie bereits wegen Mobbings im Krankenstand waren. Bei 20,1% dauerte der Krankenstand länger als sechs Wochen. 11,4% der Betroffenen wurden arbeitslos und 6,9% wurden erwerbsunfähig oder gingen sogar in Frührente (Meschkutat et al., 2002, S. 77ff).

#### **2.2.4 Cyber-Mobbing**

Eine besondere Form von Mobbing stellt Cyber-Mobbing dar, welches sich durch die Aufhebung von Grenzen, durch Orts-Unabhängigkeit und Zeit-Unabhängigkeit nochmals vom klassischen Mobbing unterscheidet (Tilp, 2018, S. 164).

Cyber-Mobbing beinhaltet das absichtliche Beleidigen, oder auch Bedrohen und Bloßstellen von Personen mithilfe moderner Kommunikationsmittel, vorwiegend über E-Mails, Messenger, oder die sozialen Medien (Stefanie Rack & Marco Fileccia, 2009, S. 4).

Digitale Kommunikationsmittel sind mittlerweile ein fester Bestandteil unserer Lebenswelt. Bei Cyber-Mobbing gibt es kaum Grenzen. Täter:innen können Kommentare sowie Bilder und Beleidigungen mit wenigen Klicks und innerhalb von Sekunden an eine große Anzahl an Personen weiterleiten. Ein großer Unterschied zum klassischen Mobbing besteht im Machtverhältnis. Cyber-Mobbing kann im Gegensatz zu klassischem Mobbing auch von Personen ausgehen, welche kräftemäßig unterlegen sind (Tilp, 2018, S. 164).

Eine Erklärung für die steigenden Zahlen von Cyber-Mobbing könnte der Online-Enthemmungseffekt (engl. „online disinhibition effect“) sein. Suler (2004) beschreibt, dass Menschen im Internet offener werden und sich weniger gehemmt fühlen. Dabei spielen unter anderem die Unsichtbarkeit, die Anonymität, die Asynchronität in der Zeit, eine Verschiebung der Selbstgrenzen und eine dissoziative Einbildung durch das Erschaffen von Online-Persönlichkeiten eine Rolle. Weiters spielen unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften und die Verschiebung derer eine zentrale Rolle beim Online-Enthemmungseffekt (Suler, 2004, S. 321ff.). Ein Risikofaktor besteht dabei auch in der Tendenz, sich online schneller zu öffnen und dabei persönliche Informationen preiszugeben. Dies führt einerseits zu positiven Wirkungen, welche das Wohlbefinden fördern können. Andererseits führt genau diese Tendenz dazu, dass Menschen anfälliger für Cyber-Mobbing sind, da persönliche Informationen gegen sie verwendet werden können (Petermann & Marées, 2013, S. 149).

Seit Dezember 2020 ist Cyber-Mobbing strafbar und im Strafgesetzbuch verankert. §107c des StGB besagt,

*(1) wer im Wege einer Telekommunikation oder unter Verwendung eines Computersystems in einer Weise, die geeignet ist, eine Person in ihrer Lebensführung unzumutbar zu beeinträchtigen,*

- 1. eine strafbare Handlung gegen die Ehre einer Person für eine größere Zahl von Menschen für eine längere Zeit wahrnehmbar begeht oder*
- 2. eine Tatsache oder Bildaufnahme des höchstpersönlichen Lebensbereiches einer Person ohne deren Zustimmung für eine größere Zahl von Menschen für eine längere Zeit wahrnehmbar macht,*

*ist mit einer Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit einer Geldstrafe bis zu 720 Tagessätzen zu bestrafen.*

*(2) Hat die Person den Selbstmord oder einen Selbstmordversuch der im Sinne des Abs. 1 verletzten Person zur Folge, begeht der Täter innerhalb eines ein Jahr übersteigenden Zeitraums fortgesetzt gegen die verletzte Person gerichtete Tat handlung im Sinne des Abs. 1 oder übersteigt die Dauer der Wahrnehmbarkeit nach Abs. 1 ein Jahr, so ist der Täter mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren zu bestrafen.*

In einer von dem Bündnis gegen Cybermobbing durchgeführten Studie zu Mobbing und Cybermobbing in Deutschland, Österreich und der Schweiz (2018) stellte sich heraus, dass im Durchschnitt 30% der Befragten schon einmal von Mobbing oder Cyber-Mobbing betroffen waren. Mehr als die Hälfte aller Vorfälle im Zusammenhang mit Cyber-Mobbing fanden am Arbeitsplatz statt. So waren in Österreich bereits 9,4% der Befragten von Cyber-Mobbing betroffen. Am häufigsten betroffen in Österreich sind Menschen in Ausbildungen und in der Schule (21%), in sozialen Berufen (11%) sowie Verkaufspersonal (12%) (Süss, Trültzsch-Wijnen & Katzer, 2018, S. 28).

Cyber-Mobbing kann ebenfalls wie das klassische Mobbing aus verschiedenen Ebenen heraus erfolgen. Süss et al. (2018) sprechen von horizontalem Mobbing, bei dem Kolleg:innen andere Kolleg:innen mobben. Beim vertikalen Mobbing sind die Täter:innen Vorgesetzte, welche ihre Mitarbeiter:innen verbal angreifen. In ihrer Studie wird deutlich, dass Vorgesetzte bei fast der Hälfte aller Vorfälle beteiligt sind, die Angriffe aber meist

von Kolleg:innen ausgehen. Cyber-Mobbing kommt häufiger aus der gleichen, oder sogar einer tieferen Hierarchieebene. Die häufigsten Formen von Cyber-Mobbing sind Beschimpfungen und Beleidigungen, Hänkeln und Lustig machen sowie das Verbreiten von Lügen und Gerüchten (Süss et al., 2018, S. 28ff).

### **2.2.5 Stalking**

Stalking leitet sich vom englischen Verb „to stalk“ ab und bedeutet übersetzt „sich heranzuspüren oder anschleichen“. Täter:innen verfolgen die Betroffenen beharrlich, stellen ihnen nach und belästigen, bedrohen und terrorisieren sie. Stalking kann bis hin zu körperlicher Gewalt reichen und jedem Menschen widerfahren. Frauen sind in einem höheren Maße von Stalking betroffen, jedoch betrifft es Menschen jeden Alters, Berufs, Einkommens und jeder Religion (Krebs-Dobberstein, Lühr & Tietze, 2015, S. 5).

Die Gewaltform Stalking tritt vorwiegend als Beziehungstat auf und wird oft in Form von psychischer und physischer Gewalt sichtbar. Bei Stalking wird der Schutz der Privatsphäre missachtet und die Betroffenen werden im Privat- sowie Arbeitsleben verfolgt. Stalking äußert sich in verschiedenen Formen, insbesondere in wiederholten Handlungen von Verfolgung, dem Versuch der Kontaktaufnahme und Belästigung. Bei allen Handlungen verspürt die stalkende Person eine starke emotionale Fixiertheit (Pressel, 2020, S. 39f).

Hofmann beschreibt, dass Stalking sich durch eine Heterogenität seiner Erscheinungsform auszeichnet und es nicht eine spezielle Stalking-Verhaltensweise gibt. Stalking ist demnach eine Kombination von unterschiedlichen Handlungen, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und unterschiedliche Motive haben können. Bei den Motiven handelt es sich oft um den Wunsch, eine Beziehung zu den Betroffenen herzustellen, eine Trennung rückgängig zu machen oder sogar um Rachezüge gegen Kolleg:innen und Vorgesetzte. All diese Motive zeigen eine obsessive Fixierung auf die Betroffenen (Hofmann, 2008, S. 1).

Zu den häufigsten Handlungen gehören ständig unerwünschte Kontaktaufnahmen durch Anrufe, SMS und E-Mails, das Zuschieken von Geschenken und Liebesbriefen, die Verleumdung und Rufschädigung, das andauernde Auflauern und Belauern, das Verfolgen, das Stehlen und/oder Lesen der Post, das Ausfragen von Arbeitskolleg:innen oder

Nachbarn und Bekannten und das Veröffentlichen von manipulierten Fotos oder Aufnahmen der Betroffenen. Weitere Handlungen können der Einbruch in die Wohnung der Betroffenen, die Beschädigung von Eigentum, das Bedrohen, Nötigen oder Beschimpfen sein, bis hin zu Körperverletzung oder Tötungsdelikten (Krebs-Dobberstein et al., 2015, S. 5).

Das beharrliche Verfolgen ist strafbar und in §107a des Strafgesetzbuches geregelt. Nach §107a Abs. 1 ist strafbar, wer eine Person über eine längere Zeit hindurch beharrlich verfolgt. Dazu gehören nach Abs. 2 das Aufsuchen von räumlicher Nähe, das Herstellen von Kontakt über einen Telekommunikationsweg oder über Dritte, die Verwendung von personenbezogenen Daten zur Bestellung von Waren oder Dienstleistungen, das Verwenden von personenbezogenen Daten, um über Dritte Kontakt herzustellen, oder die Bildaufnahme und Veröffentlichung des höchstpersönlichen Lebensbereiches einer Person ohne deren Zustimmung. All diese Handlungen führen zu einer Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder zu einer Geldstrafe von bis zu 720 Tagessätzen.

Nach Abs. 3 des §107a StGB sind bis zu drei Jahre Freiheitsstrafe möglich, wenn die beharrliche Verfolgung über ein Jahr dauert oder ihre Handlungen den Selbstmord beziehungsweise einen Selbstmordversuch zur Folge haben.

Stalking wird bezeichnet als permanentes und penetrantes Belästigen, Bedrohen und Terrorisieren der Betroffenen, bis hin zu Gewalttaten. Die Motive sind unterschiedlich, so kann es sich beispielsweise um Macht, Rache oder um eine Verkennung der Realität handeln. Für Unternehmen ist es daher wichtig, dass Betroffene bei Hilfesuche ernst genommen werden, da eine hohe Gewaltbereitschaft bestehen kann (Krebs-Dobberstein et al., 2015, S. 10).

In Österreich gaben 2022 insgesamt 21,88% aller Frauen zwischen 18 und 74 Jahren an, von Stalking betroffen gewesen zu sein. Die Befragten erhielten unter anderem unerwünschte Nachrichten und Geschenke sowie obszöne, drohende, oder stumme Anrufe (Statistik Austria, 2022c, S. 2). 11,63% der Frauen berichteten davon, dass sie wiederholte Nachrichten oder Geschenke erhalten haben. 11,36% berichteten vom Erhalt von obszönen, drohenden oder stummen Anrufen. Zudem berichteten die betroffenen Frauen davon, dass ihnen aufgelauert (6,57%) und nachspioniert (5,85%) wurde. Bei über 25% dauerte das Stalking länger als ein Jahr an. In Folge wechselten knapp 20% ihre

Telefonnummer und E-Mail-Adresse. 12,53% der Betroffenen haben ihren Weg in die Arbeit oder an ihren Ausbildungsplatz geändert (Statistik Austria, 2022a, S. 40).

Nach Krebs-Donnerstein et al. (2015) sind die Folgen von Stalking häufig massiv psychische Verletzungen und körperliche Beschwerden. Betroffene leiden unter dem Verlust des Gefühls von Sicherheit, haben einen eingeschränkten Bewegungsradius und ziehen sich sozial zurück bis hin zur totalen Isolation. Weitere Folgen können Depressionen, Schlafstörungen, Magenbeschwerden, Kopfschmerzen, Konzentrationsstörungen, Schreckhaftigkeit, Gereiztheit und Ängste sein (Krebs-Dobberstein et al., 2015, S. 6). Betroffene können meist ihre berufliche Leistung nicht mehr in der gewohnten Qualität und Quantität erbringen, leiden unter Konzentrationsstörungen und einer verminderten Kommunikationsfähigkeit (Krebs-Dobberstein et al., 2015, S. 11).

Stalking am Arbeitsplatz kann bei den Betroffenen zu einer eingeschränkten Leistungsfähigkeit und Misstrauen zu anderen Personen führen. Zudem besteht die Gefahr, dass Fehlzeiten, Krankenstände und Kündigungen drohen, was zu hohen Kosten und Mehraufwände im Unternehmen führt (Pressel, 2020, S. 95).

### **2.2.6 Bedrohungen durch Externe**

Bisher wurde primär der Fall untersucht, in dem psychische Gewalt von Mitarbeiter:innen gegenüber Kolleg:innen innerhalb desselben Unternehmens ausgeübt wird. Ein weiterer relevanter Aspekt stellt jedoch die Bedrohung sowie die Ausübung psychischer Gewalt durch unternehmensexterne Personen dar, wie beispielsweise Kund:innen, Lieferant:innen oder andere externe Personen. Das nachfolgende Kapitel widmet sich daher der Betrachtung der Form externer Gewaltbeziehungen, bevor im anschließenden Kapitel die Auswirkungen psychischer Gewalt auf Unternehmen erläutert werden.

Gewalt am Arbeitsplatz in all ihren Formen schwankt erheblich zwischen unterschiedlichen Tätigkeitsgruppen. Dabei zeigt sich, dass insbesondere Berufe mit viel Kund:innenkontakt wie beispielsweise Beschäftigte bei der Polizei und Pflegekräfte besonders häufig psychischer Gewalt ausgesetzt sind, da sie unter besonderen Umständen und in konfliktgeladenen Situationen arbeiten (Picker-Roesch, Pauli & Lang, 2024, S. 769).

Eine Studie der Arbeiterkammer Oberösterreich zeigt auf, inwiefern psychische Gewalt an Mitarbeiter:innen durch externe Personen vorkommen kann. Hötzing und Mandl

(2020) argumentieren, dass ein engerer Kontakt zu Kund:innen mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit für psychisch belastende Situationen sowie für das Auftreten psychischer Gewalt einhergeht. So zeigt sich, dass es neben aggressivem Verhalten und verbalen Angriffen, auch zu psychischem Druck und passiv aggressivem Verhalten kommen kann. Auch hier wird deutlich, dass insbesondere Bereiche mit hohem Kundenkontakt betroffen sind. Häufig beschrieben werden verbale Gewalt in Bezug auf rassistische, oder diskriminierende Äußerungen. Eine besondere Form von psychischer Gewalt gegen Mitarbeiter:innen stellen Online-Bewertungen auf speziellen Plattformen dar, welche sich auf Bewertungen spezialisiert haben. Hierbei sind besonders oft die Bereiche Gastronomie und Tourismus betroffen. Diese neue Form von psychischer Gewalt wird als besonders belastend bezeichnet, da sie sich in den digitalen Raum verlegt und Arbeitnehmer:innen keine Möglichkeit haben, dazu Stellung zu beziehen. Ein hohes Risiko für psychische Gewalt haben ebenfalls Bereiche, welche mit Kontrolltätigkeiten betraut sind, wie beispielsweise im Bereich des Personenverkehrs. Gerade in Kontrollbereichen berichten Betroffene von aggressivem Verhalten, verbalen Beschimpfungen und Drohungen. Weitere Risikobereiche sind Berufe mit engem Körperkontakt wie beispielsweise in der Pflege, Branchen mit wenig Alternativen für die Beschäftigten, sowie die Gastronomie- und Tourismusbranche. Hötzing und Mandl (2020) betonen, dass angenommen werden kann, je enger der Kontakt zu Kund:innen ist, desto eher entstehen psychisch belastende Situationen und Vorfälle von psychischer Gewalt (Hötzing & Mandl, 2020, S. 30 ff.). Die Daten des EWCS aus 2015 zeigen außerdem, dass besonders häufig Menschen im öffentlichen Dienst betroffen sind. 11% der Befragten gaben an, von Bedrohungen durch Dritte betroffen zu sein (Parent-Thirion et al., 2015, S. 70).

Um Fälle von Gewalt durch externe Personen zu vermeiden, ist es wichtig, gezielte Maßnahmen zur Gewaltprävention im Unternehmen zu implementieren. Besonders eignet sich dafür ein geeignetes Bedrohungsmanagement, wobei Gewalttaten durch eine Risikoanalyse und das Einschätzen von bedrohlichen Auffälligkeiten verhindert werden (Sirsch, Glaz-Ocik & Hoffmann, 2014, S. 69).

Auf die Präventionsmaßnahmen und die Verhinderung von Gewalt durch Externe wird in den folgenden Kapiteln und insbesondere im Kapitel 2.9 noch eingegangen. Vorab widmet sich die Arbeit den Folgen von psychischer Gewalt für Unternehmen.

## **2.3 Folgen von psychischer Gewalt für Unternehmen und Betroffene**

Die Folgen von psychischer Gewalt können für Unternehmen und Arbeitnehmer:innen weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen. Neben dem betriebswirtschaftlichen Interesse haben Arbeitgeber:innen eine moralische Verpflichtung, geeignete Maßnahmen im Sinne der Arbeitssicherheit und des Arbeitsschutzes zu ergreifen, um ihre Mitarbeiter:innen zu schützen (Pressel, 2020, S. 103).

Die betriebswirtschaftlichen Folgen für Unternehmen entstehen aber nicht nur durch Klagen von Arbeitnehmer:innen. Ein schlechtes Betriebsklima wirkt sich negativ auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen und des Unternehmens aus, was langfristig zu finanziellen Einbußen führt. Ein weiterer Aspekt betrifft die Arbeitgebermarke. Ein schlechtes Betriebsklima führt nicht nur zu weniger Leistung, sondern beeinträchtigt die Attraktivität der Arbeitgebermarke (Nienhaus et al., 2016, S. 90).

Psychische Erkrankungen ziehen meist sehr lange Krankenstände nach sich und wirken sich negativ auf die Arbeitsleistung und das Engagement der Arbeitnehmer:innen aus. Die Symptome ähneln zu Beginn denen, von Stress und Angst. Betroffene sind unkonzentriert, müde, leiden unter Schlafstörungen, Migräne und zeigen eine depressive Verstimmung (Pressel, 2020, S. 84). Durch psychische Belastungen wird das Immunsystem geschwächt und es besteht ein erhöhtes Risiko für koronare Herzerkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen und depressive Verstimmungen (Arbeitsinspektorat, 2022, S. 2).

Das Job-Demands-Resources-Modell bietet einen möglichen Erklärungsansatz dafür, wie Arbeitsbedingungen die Gesundheit, Motivation und Leistung von Mitarbeiter:innen beeinflussen. Das Modell unterscheidet zwischen einem Belastungsprozess und einem Motivationsprozess. Hohe Arbeitsanforderungen wie mentale, emotionale, psychische und physische Belastungen erhöhen das Risiko für gesundheitliche Beschwerden und Stress, während positive Arbeitsressourcen wie soziale Unterstützung, Autonomie und regelmäßiges Feedback die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter:innen fördern. Beide Prozesse wirken sich direkt auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus. Ein Ungleichgewicht, bei dem die Anforderungen die Ressourcen übersteigen, führt häufig zu negativen Konsequenzen wie gesundheitlichen Problemen, Fehlzeiten und Kündigungen. Das Modell zeigt, dass die Kombination

aus Anforderungen und Ressourcen entscheidend dafür ist, ob ein positives oder negatives Arbeitsumfeld entsteht (Borchert, 2024, S. 293).

Seit dem Jahr 2013 ist es in Österreich Pflicht, eine Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen durchzuführen. Die Evaluierung dient dazu, entstehende Gefahren im Zusammenhang mit psychischen Belastungen zu ermitteln und folglich zu verhüten. Nach dem ASchG §7 Satz 3 müssen psychisch gefährliche Arbeitsverhältnisse erkannt und mit geeigneten Maßnahmen bekämpft werden. Der Prozess der Ehrhebung gliedert sich in die Planung, Ermittlung/Beurteilung, Dokumentation und die Maßnahmenentwicklung beziehungsweise Umsetzung und Wirksamkeitskontrolle inklusive Anpassung (Arbeitsinspektorat, 2025).

In Österreich ist diesbezüglich vor allem das Gleichbehandlungsgesetz (GIBG) und das Arbeitnehmer:innenschutzgesetz (ASchG) zu berücksichtigen. Nach §2 Abs. 7a des ASchG sind unter Gefahrenverhütung sämtliche Regelungen und Maßnahmen zu verstehen, die zur Vermeidung oder Verringerung von arbeitsbedingten physischen und psychischen Gefahren, dienen. Nach Abs. 7a ist unter Gesundheit die physische und psychische Gesundheit zu verstehen.

Das Gleichbehandlungsgesetz (GIBG) regelt die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt. Nach § 12 Abs. 1 des GIBG sind Arbeitgeber:innen bei Verstößen gegen das GIBG strafbar. Das Strafmaß ist abhängig vom Verstoß, kann aber weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen nach sich ziehen.

Die Arbeitsbedingungen, welche sich auf die Gesundheit der Arbeitnehmer:innen auswirken, müssen nach dem ASchG berücksichtigt werden, damit ein Berufsleben ohne gesundheitliche Beeinträchtigung sowie Spätfolgen für Arbeitnehmer:innen möglich ist. Psychische Gefährdungen zählen zu den Hauptgründen für arbeitsbedingte Erkrankungen und langwierige Krankenstände, was zu hohen Kosten für Unternehmen und schwerwiegenden Folgen für Betroffene führt (Arbeitsinspektorat, 2022, S. 1).

## 2.4 Präventionsmaßnahmen

Die beste Prävention und der Treiber für eine hohe Arbeitsfähigkeit im Unternehmen sind gute Arbeitsbedingungen. Darunter fallen eine gute Arbeitsorganisation, gesunde psychische Umgebungsbedingungen und eine wertschätzende sowie respektvolle Unternehmens- und Führungskultur. An oberster Stelle für die Reduktion von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz ist die Reduktion von psychischer Belastungen (Burfeind, 2020, S. 56).

Damit im Bedarfsfall schnell gehandelt werden kann, ist es notwendig präventive Vorkehrungen zu treffen. Darunter fallen mögliche Meldewege, präventive Strukturen innerhalb des Unternehmens, Verhaltensanweisungen und Ansprechpersonen bekannt zu geben. Wichtig dabei ist immer die Sensibilisierung der Führungskräfte sowie Mitarbeiter:innen mit Informationsveranstaltungen und Schulungen (Krebs-Dobberstein et al., 2015, S. 15).

68% der befragten Betroffenen in einer Erhebung zu Mobbing in Deutschland wünschen sich als betriebliche Maßnahme mehr Schulungen für Führungskräfte und Arbeitnehmer:innen zum Thema Mobbing in Betrieben. 65,8% gaben an, dass es mehr Schulungen für Betriebs- und Personalräte geben sollte (Meschkutat et al., 2002, S. 107). Schulungen und Kurse zum Thema psychosoziale Belastungsfaktoren, konfliktfreier Umgang, Gesprächsführung und Kommunikation sensibilisieren Führungskräfte, Mitarbeiter:innen, Betriebsräte und Personalverantwortliche. Führungskräfte sind dabei ein wichtiger Hebel, da sie betriebliche Multiplikatoren und für Mitarbeiter:innen die ersten sichtbaren Akteure in der Unternehmenskultur darstellen (Burfeind, 2020, S. 62).

Bei Fällen von psychischer Gewalt durch externe Personen sind gezielte Maßnahmen für risikoreiche Berufsgruppen wie in der Pflege oder Polizei unerlässlich. Pauschale Lösungen reichen meist nicht aus und es bedarf zielgruppenspezifischer Maßnahmen zur Intervention wie beispielsweise Schulungen zur Deeskalation für Beschäftigte, räumliche Sicherheitsmaßnahmen, das Erfassen von Vorfällen sowie Nachbesprechungen (Picker-Roesch et al., 2024, S. 770). Weitere Präventionsmaßnahmen bei psychischer Gewalt durch externe Personen ist die „Null-Toleranz-Strategie“ als institutionelle Methode. Dabei wird so schnell wie möglich reagiert, wenn es zu Fällen kommt, und Grenzen werden gezogen. Es finden Gespräche mit der Führungskraft statt, es werden Hausverbote verhängt und gegebenenfalls rechtliche Schritte eingeleitet (Sirsch et al., 2014, S. 68).

Um die Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter:innen zu fördern, eignet sich das Konzept der gesundheitsorientierten Führung, das auf dem Ansatz der positiven Führung basiert und um die Komponenten Mitarbeiterfürsorge, Selbstfürsorge der Führungskraft sowie Selbstfürsorge der Mitarbeiter:innen erweitert wurde. Dieses Konzept betont die Bedeutung von Wertschätzung, Bewusstsein und gesundheitsförderlichem Verhalten. Führungskräfte, die auf ihre eigene Gesundheit achten, fördern direkt und indirekt die Gesundheit ihrer Mitarbeiter:innen. Gesundheitsorientierte Führung ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Präventionsmaßnahmen und gehört zum psychologischen Risikomanagement (Krick, Felfe, Hauff & Renner, 2022, S. 214f.).

Um Fälle von psychischer Gewalt zu vermeiden bzw. zu vermindern, bedarf es aber einem weitreichenden Präventionskonzept, das aus mehreren Bestandteilen besteht. Zur Bekämpfung von Gewalt am Arbeitsplatz bieten sich unterschiedliche Maßnahmen an, da Belästigungen je nach Situation unterschiedlich sind. Im Vordergrund sollten immer die Bestimmung der Risikofaktoren und die Entwicklung einer auf sozialer Verantwortung und wertschätzenden Arbeitsumgebung stehen (Bundesarbeiterkammer et al., 2023, S. 15). Ein wirksames Präventionskonzept umfasst nach Pressel (2020) mehrere zentrale Bestandteile. Dazu zählt zunächst die Etablierung einer Unternehmenskultur, die auf Werten wie Sicherheit und Gewaltprävention basiert. Wesentlich sind zudem die Schulung und Sensibilisierung von Führungskräften, damit diese ein Gespür für Konflikte und potenzielle Gefährdungslagen entwickeln können. Darüber hinaus gehören die regelmäßige Durchführung von Arbeitsplatzevaluierungen sowie eine systematische Risikobewertung zu den grundlegenden Elementen eines solchen Konzepts. Ergänzend werden unternehmensweite Empfehlungen für den Umgang mit Bedrohungen empfohlen und im Idealfall wird ein strukturiertes Bedrohungsmanagement implementiert. Ebenso wichtig ist die Einführung eines Deeskalationsmanagements sowie eines Nachsorgeprogramms, das betroffene Mitarbeiter:innen nach Vorfällen psychischer Gewalt unterstützt. Schließlich sollte ein Dokumentationssystem etabliert werden, in dem Vorfälle systematisch erfasst und analysiert werden, um daraus gezielte Maßnahmen und strukturelle Veränderungen ableiten zu können (Pressel, 2020, S. 107).

Nach Meschkutat et al. (2002) wünschen sich Betroffene von Mobbing die Einrichtung einer betrieblichen Anlauf- und Beratungsstelle, ein vermehrtes Schulungsangebot für alle Akteure im Unternehmen zum Thema Mobbing, Führungsverhalten und

Konfliktmanagement, den Abschluss einer Betriebs- und Dienstvereinbarung, die Ernennung von Mobbingbeauftragten, die Errichtung einer Schlichtungsstelle, Mediationsangebote und Konfliktbearbeitungen durch Supervision (Meschkutat et al., 2002, S. 107).

Im Hinblick auf die eben genannten betrieblichen Maßnahmen, können Arbeitgeber:innen folgende Punkte berücksichtigen, um psychischer Gewalt am Arbeitsplatz vorzubeugen: Arbeitgeber:innen können durch gezielte Präventionsmaßnahmen einen wesentlichen Beitrag zur Bekämpfung psychischer Gewalt am Arbeitsplatz leisten. Eine zentrale Maßnahme besteht in der aktiven Aufklärung über den Verlauf und die Auswirkungen von Belästigung und Gewalt. Beginnt diese Informationsvermittlung bereits auf der höchsten Führungsebene, kann sie maßgeblich zur Enttabuisierung des Themas beitragen und das Bewusstsein innerhalb der Belegschaft nachhaltig schärfen. Darüber hinaus ist es wesentlich, dass sich Unternehmen klar zu einer gewaltfreien Unternehmenskultur bekennen und diese auch im täglichen Handeln leben. Eine transparente Aufteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten erleichtert das frühzeitige Erkennen potenzieller Probleme und ermöglicht eine effizientere Bearbeitung. Die Etablierung einer wertschätzenden Unternehmenskultur, in der das Engagement der Mitarbeiter:innen anerkannt und ein respektvoller Umgang gefördert wird, ist ein weiterer bedeutender Präventionsfaktor. Ebenso kann die Einbeziehung von Mitarbeiter:innen in Entscheidungsprozesse zur Förderung eines sozialen und offenen Dialogs beitragen und die interne Kommunikation stärken. Ergänzend sollten Arbeitspsycholog:innen in die betriebliche Struktur eingebunden werden, um niederschwellige, professionelle Beratungsangebote sicherzustellen. Auch das Angebot von Supervision und Coaching durch qualifiziertes Fachpersonal kann unterstützend wirken. Ein weiterer zentraler Bestandteil eines umfassenden Präventionskonzepts sind regelmäßige Schulungen, in denen der professionelle Umgang mit Belästigung und psychischer Gewalt thematisiert wird. Neue Mitarbeiter:innen sollten dabei gezielt darüber informiert werden, welche konkreten Schritte im Falle eines Vorfalls zu setzen sind. Dies trägt nicht nur zur Prävention bei, sondern stärkt auch das subjektive Sicherheitsgefühl. In besonders belastenden Fällen kann zudem die Möglichkeit juristischer Beratung eine wertvolle Unterstützung für betroffene Mitarbeiter:innen darstellen. Regelmäßige Teambesprechungen bieten darüber hinaus Raum für den Austausch über Konflikte oder Belastungssituationen im Arbeitsalltag. Eine lückenlose Dokumentation von Gewalthandlungen ist erforderlich, um langfristig Muster erkennen und geeignete Maßnahmen ableiten zu können. Zudem ist eine konsequente Sanktionierung

notwendig, um potenzielle Täter:innen abzuschrecken und ein klares Zeichen gegen jede Form von Gewalt zu setzen. Um sicherzustellen, dass Vorfälle auch tatsächlich gemeldet werden, empfiehlt es sich, eine klar definierte Anlaufstelle im Unternehmen einzurichten (Arbeitsinspektorat, 2022, S. 15).

Als Voraussetzung für erfolgreiche präventive Maßnahmen gilt eine betriebliche Kultur, die lösungsorientiert, offen und systematisch mit dem Thema psychische Gewalt umgeht. Präventionsmaßnahmen können nur dann erfolgreich greifen, wenn die Themen Aggression und Gewalt enttabuisiert werden. Bereits das Aufklären von Arbeitnehmer:innen und Führungskräften sorgt für Sensibilisierungen und kann ein gewaltfreies Verhalten fördern. Weitere wichtige Hilfe können Gleichbehandlungsbeauftragte, Personalverantwortliche und Betriebsräte bieten (Nienhaus et al., 2016, S. 94).

Ein Bedrohungsmanagement kann nur funktionieren, wenn Führungskräfte dahinterstehen und zum Anti-Gewalt Policy mittragen. Nach Hoffmann (2014) stellt eine wichtige Präventionsmaßnahme ein Bedrohungsmanagement dar. Der systematische Prozess soll Bedrohungen erkennen, einschätzen und entschärfen. Zudem bietet es sich an, eine Leitlinie, die bedrohliches Verhalten beschreibt und die Konsequenzen aufzeigt, zu veröffentlichen und im Unternehmen zu kommunizieren, damit eine gewisse Handlungssicherheit entsteht. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Awareness. Gewalttaten kündigen sich meist an, jedoch müssen die Ankündigungen erst verstanden werden. Aus diesem Grund ist die Sensibilisierung von Management und Mitarbeiter:innen unerlässlich. In diesem Zuge sollten Ansprechpartner genannt werden, die Betroffenen bei unerwünschtem Verhalten zur Seite stehen. Zuletzt ist es wichtig, dass das Vorgehen und die Fälle in einem Handbuch dokumentiert werden. Das Einrichten eines internen BedrohungsTeams kann dabei helfen, präventiv gegen Gewalt vorzugehen. Das Team sollte aus fachlich qualifizierten Personen aus verschiedenen Disziplinen bestehen, dazu gehören beispielsweise Personal, Recht und psychosoziale Dienste (Hoffman, 2014, S. 41f).

## 2.5 Interventionsmaßnahmen

Das oberste Ziel eines Unternehmens sollte ein umfassendes Präventionskonzept sein. Dennoch wird es leider nicht immer gelingen, jeden Fall von psychischer Gewalt abzuwehren (Pressel, 2020, S. 154). Unternehmen stehen in der Verpflichtung ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen und auf jeden Fall von psychischer Gewalt unmittelbar und angemessen zu reagieren. Arbeitgeber:innen müssen unverzüglich Maßnahmen setzen, um die Sicherheit der Betroffenen sicherzustellen. Anderenfalls machen sich Arbeitgeber:innen strafbar. Konkret können Arbeitgeber:innen folgende Maßnahmen bei Gewaltvorkommnissen setzen: Ein wirksamer Umgang mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz beginnt bereits mit der frühzeitigen Wahrnehmung möglicher Warnsignale. Arbeitgeber:innen sollten daher auf erste Anzeichen wie auffällige Verhaltensänderungen, vermehrte Krankenstände oder Hinweise auf Schlafstörungen bei Mitarbeiter:innen achten. Grundsätzlich ist es unerlässlich, dass jeder gemeldete Fall psychischer Gewalt ernst genommen und mit der gebotenen Sensibilität behandelt wird. Betroffenen Mitarbeiter:innen sollten zudem eine kostenlose Nachbetreuung sowie juristische Unterstützung zur Verfügung gestellt werden, um ihnen Sicherheit und Orientierung im weiteren Verlauf des Verfahrens zu bieten. Darüber hinaus ist es von zentraler Bedeutung, dass jeder Fall angemessen sanktioniert wird. Die Bandbreite möglicher Konsequenzen reicht dabei von formellen Ermahnungen über Versetzungen bis hin zu Kündigungen oder Entlassungen – jeweils abhängig von der Schwere des Vorfalls. Um potenzielle Risikofaktoren frühzeitig zu erkennen, sollten Arbeitgeber:innen regelmäßig eine Gefährdungsbeurteilung durchführen. Diese ermöglicht es, strukturelle oder organisationale Bedingungen zu identifizieren, die psychische Gewalt begünstigen, und gezielte Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Ein weiterer wichtiger Aspekt besteht darin, betroffene Mitarbeiter:innen transparent über den aktuellen Stand sowie über den Ausgang des Verfahrens zu informieren, um Vertrauen und Nachvollziehbarkeit im gesamten Prozess zu gewährleisten (Bundesarbeiterkammer et al., 2023, S. 16).

Betroffene sollten so schnell wie möglich psychisch entlastet werden und vom Unternehmen, von den Führungskräften, dem Betriebsrat und Arbeitspsycholog:innen unterstützt werden. Wichtig ist, das Ereignis nicht zu verharmlosen, aber die Situation auch nicht zu sehr aufzubauschen (Manz & Krapohl-Wolf, 2008, S. 25).

Zu Beginn steht immer das Gespräch. Dieses sollte unverzüglich nach Bekanntwerden des Vorfalls mit den Betroffenen geführt werden. Das Gespräch sollte unter vier Augen und vertraulich stattfinden. Wenn die betroffene Person wünscht, kann der Betriebsrat, oder ein:e Mitarbeiter:in aus der Personalabteilung hinzugezogen werden. Auch wenn die Betroffenen nicht gleich über den Vorfall oder die Vorfälle sprechen möchten, hilft es bereits, Unterstützung zu einem späteren Zeitpunkt anzubieten. Den Betroffenen muss ohne Vorurteile Raum und Zeit für die Erzählungen gegeben werden. Dabei ist zu beachten, dass Vorsichtsmaßnahmen, welche die Person für sinnvoll erachtet, ernst genommen werden. Ein weiterer Schritt im Gespräch ist die Information über die betrieblichen Möglichkeiten und Maßnahmen. Wichtig ist, dass die Betroffenen aktiv in die Entscheidung hinsichtlich der weiteren Schritte einbezogen werden. Dazu gehört auch die Abstimmung zur Einleitung weiterer, sogar rechtlicher, Schritte. Täter:innen sollten im Beisein von Personalverantwortlichen oder des Betriebsrates zu einem persönlichen Gespräch eingeladen werden. Dieses wird dabei klar und höflich geführt, ohne auf die emotionale Ebene abzurufen. Die Betroffenen werden beim Gespräch ausgeklammert und so wenig wie möglich angesprochen. Dazu gehört auch, dass keine psychischen, sozialen und wirtschaftlichen Folgen der Betroffenen bei den Täter:innen angesprochen werden. Ziel des Interventionsgespräches ist es nicht, die Vergangenheit aufzuarbeiten. Im Mittelpunkt steht, welche Maßnahmen gesetzt werden, um die psychischen Gewalttaten zu beenden. Dabei stehen nicht die Sichtweisen der Täter:innen im Zentrum, sondern objektive Verhaltensweisen. Im Gespräch werden klare Grenzen gezogen und den Tätern wird klar aufgezeigt, dass jegliches Verhalten wie Diskriminierung, Mobbing und Belästigung nicht akzeptiert wird. Das Gespräch wird mit den so genannten „Wenn-dann-Bedingungen“ beendet. Das bedeutet, dass nur Konsequenzen angedroht werden, die auch wirklich eingehalten werden können. Weitere mögliche Maßnahmen sind Aktenvermerke über die Täter:innen und die Verhaltensweisen, das Versetzen in eine andere Abteilung, Abmahnungen, Kündigungen, oder Entlassungen. Sollte es sich bei den Täter:innen um Führungskräfte handeln, kann es sinnvoll sein, eine Herabstufung in der Hierarchie anzukündigen (Krebs-Dobberstein et al., 2015, S. 19ff).

Sollte die betroffene Person anschließend im Unternehmen bleiben wollen, so ist ein umfassendes Betreuungs- und Nachsorgekonzept zu realisieren. Nach Pressel (2020) umfasst ein Nachsorgekonzept mehrere Module, welche im Folgenden näher betrachtet werden.

Ein umfassendes Maßnahmenpaket zur Bewältigung psychischer Gewalt am Arbeitsplatz umfasst mehrere zentrale Aspekte. Dazu gehören zunächst die klare innerbetriebliche Organisation sowie die eindeutige Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Umgang mit entsprechenden Vorfällen. Ebenso wichtig sind die regelmäßige Information und Unterweisung der Mitarbeiter:innen, um Handlungssicherheit und Sensibilität im Umgang mit psychischer Gewalt zu fördern. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil ist die Einführung eines Notfallplans sowie einer strukturierten Rettungskette, um im Ernstfall schnell und koordiniert reagieren zu können. Ergänzend dazu sollte psychologische Hilfe bereitgestellt werden, etwa durch die Ausbildung und den gezielten Einsatz von Erstbetreuerinnen und Erstbetreuern, die ebenfalls eine kontinuierliche fachliche Begleitung erhalten. Schließlich ist es wichtig, betroffene Mitarbeiter:innen nicht nur kurzfristig zu unterstützen, sondern auch langfristige Maßnahmen zur Rehabilitation und erfolgreichen Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag anzubieten. Das Nachsorgekonzept ist zwingend mit dem Betriebsrat und der Personalabteilung abzustimmen und sollte als Betriebsvereinbarung im Unternehmen fixiert werden. Es ist jedenfalls notwendig, dass das Konzept schriftlich vorliegt und die Mitarbeiter:innen über dessen Inhalt Bescheid wissen. Ziel ist es, die Akzeptanz und das Vertrauen aller Akteur:innen im Unternehmen zu stärken. (Pressel, 2020, S. 155)

## **3 Methodik und Datenerhebung**

Auf Grundlage der eben vorgestellten Literatur und im Hinblick auf die aktuellen Studien zu psychischer Gewalt am Arbeitsplatz, soll im Folgenden erläutert werden, welche Formen von psychischer Gewalt Personalverantwortliche wahrnehmen und welche Präventions- und Interventionsmaßnahmen sie setzen. Zudem soll geklärt werden, welche Rolle Führungskräfte bei Fällen von psychischer Gewalt einnehmen und wo Handlungspotenzial besteht.

### **3.1 Erhebungsmethode und Erhebungsinstrument**

Um die gewünschten Daten zu erheben, wurden qualitative und problemzentrierte Interviews durchgeführt. Problemzentrierte Interviews zeichnen sich dadurch aus, dass bereits wahrgenommene gesellschaftliche Problemstellungen bekannt sind. Sie sollen dabei helfen, gezieltere und inhaltsbezogene Fragen bzw. Nachfragen zu stellen. Der Vorteil von problemzentrierten Interviews besteht darin, dass subjektive Sichtweisen näher behandelt werden und mehr Handlungsspielraum in den Fragen selbst besteht (Witzel, 2000, S. 229). Im Interview selbst sollen die Expert:innen zum freien Reden motiviert werden, sodass im Gegenzug Nachfragen möglich sind. So kombiniert das problemzentrierte Interview narrative und strukturierte Elemente. Dabei spielt das Vorwissen eine große Rolle. Um sicherzustellen, dass neue Erkenntnisse oder Widersprüche nicht außer Acht gelassen werden, bedarf es einer genauen Planung und Durchführung sowie Auswertung der Interviews. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die interviewten Personen Vertrauen haben und ihren eigenen Standpunkt sowie ihre persönlichen Ansichten teilen können. Witzel betont dabei die Wichtigkeit, den richtigen Einstieg in das Interview und am Anfang den richtigen Ton zu finden. Dafür empfehlen sich Interviewfragen, welche einen narrativen Erzählfluss anregen (Boelmann, 2018, S. 35 ff.).

Für die Erhebung wurden vier Instrumente (Witzel, 2000) als Hilfsmittel herangezogen: ein Kurzfragebogen, ein Leitfaden, die Tonaufzeichnung und das Postskriptum.

Der Kurzfragebogen hilft bei der Ermittlung des Alters, der Rolle der Befragten, dem Wohnort sowie der Firmenzugehörigkeit. Die Fragen können einen einfacheren Gesprächseinstieg ermöglichen und sollen das folgende Interview vom klassischen Fragen-

Antwort-Schema entlasten (Witzel, 2000, S. 5). In der vorliegenden Erhebung wurden die Fragen zur beruflichen Rolle zu Beginn des Interviews für einen leichten Gesprächseinstieg genutzt. Die restlichen Sozialdaten, wie Alter, Wohnort und Berufserfahrung, wurden am Ende des Interviews gestellt.

Zur Orientierung und Gedächtnisstütze wurden in einem Leitfaden die Forschungsschwerpunkte sowie die dazugehörigen Fragen zur Sicherung der Vergleichbarkeit festgehalten (Witzel, 2000, S. 5). Der verwendete Leitfaden wurde in die Forschungsfragen unterteilt und konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die Forschungsthemen.

Zur besseren Weiterverarbeitung wurden alle Interviews auf Tonband aufgezeichnet. Witzel (2000) beschreibt die Tonbandaufnahmen im Gegensatz zu Gesprächsprotokollen als authentischer und präziser im Hinblick auf die Kommunikationsprozesse. Der Vorteil besteht darin, dass sich die Interviewer:innen ganz auf das Gespräch und die Kommunikation konzentrieren können (Witzel, 2000, S. 5). Die Verwendung eines Tonträgers wurde vorab mit allen Befragten besprochen und ihre schriftliche Zustimmung eingeholt.

Das Postskriptum dient als Ergänzung zu den Tonbandaufzeichnungen und wird als Gedächtnisstütze direkt nach dem Gespräch angefertigt. Darin enthalten sind Anmerkungen zum Gespräch, situative und nonverbale Aspekte und spontane thematische Auffälligkeiten (Witzel, 2000, S. 5).

Um Rückschlüsse auf die Einstellungen und Kompetenzen der interviewten Person zuzulassen, wurde in den qualitativen Interviews mit Vignetten gearbeitet (Boelmann, 2018, S. 203). In der empirischen Sozialforschung handelt es sich bei Vignetten um die Darstellung eines Falls, der als Stimulus im Interview verwendet wird. Konkret wird den Befragten ein Fall dargelegt, bei der es um eine oder mehrere Personen geht und die sich in einer bestimmten Situation befinden. Die Befragten werden nach der Darstellung des Falles aufgefordert, die Situation zu beurteilen und eine Handlungsweise zu nennen (Schnurr, 2003, S. 393). Der Vorteil von Vignetten besteht darin, dass sie Kompetenzen direkt objektiv erfassen und einen situativen Bezug haben (Boelmann, 2018, S. 207). Ein Grund dafür ist, dass die Vignettenbeschreibungen dem alltäglichen Leben näher kommen und nicht nur allgemein und häufig abstrakte Fragen beantwortet werden (Dülmer, 2022, S. 1135).

Die Vignetten in der vorliegenden Forschung wurden verwendet, um so nah wie möglich am Alltag der befragten Personen zu bleiben. Die Vignetten und auch die Fragen in den Interviews bezogen sich allesamt auf die Rolle der befragten Personen sowie ihre Erlebnisse und Handlungen in ihrer Rolle und nicht auf persönliche Erlebnisse mit psychischer Gewalt. Damit sollte sichergestellt werden, dass sich die Befragten in ihren Erzählungen wohlfühlen und ihre Erfahrungen wahrheitsgemäß teilen. Zudem sollte das Erzählen eines fiktiven Fallbeispiels dabei helfen, in das Thema und das Interview einzusteigen und ein Gefühl zu bekommen, welche Themen angesprochen werden. Dabei wurden die Vignetten so gestaltet, dass sie möglichst realistisch sind und eine Situation wiedergeben, wie sie im Arbeitsalltag vorkommen kann.

Insgesamt wurden zwei als realistisch gesehene Vignetten für die Interviews verwendet, welche sich je nach Rolle der befragten Person unterscheiden. Die vollständigen Vignetten, welche im Interviewleitfaden integriert wurden, werden im späteren Verlauf noch näher dargestellt.

Nach der Beschreibung der Vignette wurden den Befragten Fragen zum Fallbeispiel und deren Einschätzung gestellt. Das weitere Interview orientierte sich am Gesprächsleitfaden, um eine gewisse Vergleichbarkeit sicherzustellen. Der Interviewleitfaden gliedert sich nach der Hauptforschungsfrage und der Subfrage und enthält einleitende Fragen, einen Hauptteil und abschließende Fragen. Auf die Durchführung der Interviews wird im Folgenden noch eingegangen. Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.

## **3.2 Gütekriterien**

Die Einhaltung von Gütekriterien stellt einen zentralen Aspekt in der Qualitätssicherung von qualitativen Arbeiten dar. Nach Mayring (2022) muss jede Arbeit einzeln auf Gütekriterien überprüft werden, es kann also nicht pauschal von Gütekriterien gesprochen werden (Mayring, 2022, S. 118). In der vorliegenden Arbeit wurden die Grundsätze qualitativer Forschung berücksichtigt und sie orientiert sich an den Kriterien der Verfahrensdokumentation, Beachtung von Verfahrensregeln, Kommunikativer Validierung und Intercoderreliabilität. Der gesamte Forschungsprozess wurde in der vorliegenden Arbeit umfassend und strukturiert in Kapitel 3 dargestellt. Die theoretischen Grundlagen wurden

unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes aufgearbeitet und durch Quellen belegt. Darüber hinaus wurde transparent dargelegt, nach welchen Kriterien die Auswahl der Interviewteilnehmer:innen erfolgte. Ebenso wurden sowohl die Durchführung der Interviews als auch das Vorgehen bei der Auswertung der erhobenen Daten nachvollziehbar beschrieben (Reinders, Ditton, Gräsel & Gniewosz, 2015, S. 115).

**Regelgeleitetheit:** Das systematische Vorgehen im Forschungsprozess dient dazu, die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, ohne dabei die Offenheit des Forschungsansatzes einzuschränken. Die Einhaltung der Verfahrensregeln wurde in der vorliegenden Arbeit konsequent berücksichtigt. Die Auswertung erfolgte schrittweise nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse. Das Vorgehen nach Mayring (2002) wurde durchgängig beibehalten und es wurden während der Analyse keine nachträglichen Änderungen vorgenommen.

**Kommunikative Validierung und Intercoderreliabilität:** Eine kommunikative Validierung im Rahmen einer Wiederbefragung der Interviewteilnehmer:innen konnte aufgrund der beschränkten Ressourcen nicht durchgeführt werden. Die Interpretation nimmt Bezug auf die theoretische Aufarbeitung im Kapitel 2 und soll Dritten die Möglichkeit geben, diese zu überprüfen. (Reinders et al., 2015, S. 116). Die Durchführung einer alternativen Auswertungsmethode war hinsichtlich der Ressourcenschonung ebenfalls nicht möglich. Im weiteren Verlauf wird im Kapitel „Limitationen“ näher darauf eingegangen, warum der Einsatz eines alternativen Analyseverfahrens aufgrund begrenzter Ressourcen nicht möglich war.

Das folgende Kapitel widmet sich der ausführlichen Darstellung und Interpretation der erhobenen Daten und Ergebnisse. Im Zuge dessen werden zentrale Erkenntnisse herausgearbeitet und im Hinblick auf die zugrunde liegende Fragestellung reflektiert.

### 3.3 Auswahl der Interviewteilnehmer:innen

Insgesamt wurden im Rahmen dieser Forschungsarbeit zwölf Personen in einem Zeitrahmen von etwa 60 Minuten befragt.

Die Auswahl der Interviewteilnehmer:innen erfolgte durch ein „purposive sampling“, einer bewussten Stichprobenziehung, damit der Erkenntnisgewinn im Hinblick auf die Fragestellung so hoch wie möglich ist (Mey & Mruck, 2020, S. 24).

Die Rekrutierung von Interviewteilnehmer:innen erfolgte mittels Gatekeeper:innen beziehungsweise Multiplikatoren. Bereits rekrutierte Interviewpartner:innen wurden gebeten, weitere Teilnehmer:innen auszusuchen, zu benennen oder anzusprechen. Diese Strategie der Rekrutierung bietet sich vor allem bei vertrauensvollen Feldern an, da die bereits gewonnenen Interviewpartner:innen, welche als Multiplikatoren dienen, bereits einen Vertrauensstatus genießen und somit potenzielle Interviewpartner:innen besser überzeugen können (Kruse, 2015, S. 251).

Für die vorliegende Arbeit wurden potenzielle Interviewpartner:innen kontaktiert und gebeten, weitere Kontakte anzuschreiben beziehungsweise zu benennen, welche den vorab definierten Kriterien entsprechen. Die Kombination aus persönlichen Kontakten und der Empfehlung von weiteren Interviewpartnerinnen stellte sich als erfolgreiche Strategie für die Rekrutierung heraus.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden mit Personalverantwortlichen sowie Führungskräften Interviews geführt.

Die Interviewpartner:innen wurden unter folgenden Kriterien ausgewählt:

- Alle Interviewpartner:innen müssen mindestens 25 Jahre alt sein
- Alle Interviewpartner:innen müssen mindestens seit zwei Jahren in einer Funktion als Personalverantwortliche:r oder als Führungskraft tätig sein
- Alle Interviewpartner:innen müssen in Unternehmen mit mindestens 20 Arbeitnehmer:innen tätig sein
- Interviewpartner:innen mit Führungsaufgaben, müssen mindestens seit 5 Jahren in Führungsposition sein

Insgesamt wurden zwölf Personen befragt, die die soeben genannten Kriterien erfüllen. Von insgesamt zwölf Befragten handelt es sich bei sechs Interviewpartner:innen um Personalverantwortliche und bei sechs Interviewpartner:innen um Führungskräfte. Die Teilnehmer:innen kamen aus unterschiedlichen Unternehmen und konnten alle unterschiedliche Merkmale hinsichtlich des Alters, der Betriebszugehörigkeit und der Erfahrung vorweisen. Auch unterschieden sich stark die Branchen, in denen die Interviewpartner:innen tätig waren. In der nachstehenden Tabelle werden die Interviewpartner:innen übersichtlich dargestellt, wobei sich die Dauer der Berufserfahrung der Teilnehmer:innen auf die Gesamtdauer der Berufserfahrung in der Funktion als Personalverantwortliche:r oder Führungskraft bezieht.

Inter- view	Ge- schlecht m/w	Berufser- fahrung	Branche	Anzahl der Mitarbei- ter:innen	Funktion
1	w	5 Jahre	Dienstleistung	>50	Führungskraft
2	w	8 Jahre	Technik	>1.000	Personalverant- wortliche
3	m	15 Jahre	Technik	500-1.000	Personalverant- wortlicher
4	w	6 Jahre	Dienstleistung	250-500	Führungskraft
5	w	8 Jahre	Technik	>1500	Personalverant- wortliche
6	w	18 Jahre	Dienstleistung	250-500	Personalverant- wortliche
7	m	9 Jahre	Industrie	>1.000	Führungskraft
8	m	10 Jahre	Dienstleistung	>500	Führungskraft
9	w	6 Jahre	Gastronomie	>50	Führungskraft
10	w	20 Jahre	Sozialbetrieb	>150	Führungskraft

11	w	3 Jahre	Dienstleistung	250-500	Personalverantwortliche
12	w	18 Jahre	Dienstleistung	250-500	Personalverantwortliche

Tabelle 2: Überblick der Interviewteilnehmer:innen

Die darauffolgenden Interviews mit den in Punkt 3.2 angeführten Interviewteilnehmer:innen wurden persönlich und im Zeitraum Februar bis März 2025 durchgeführt. Dieser persönliche Zugang wurde gewählt, um eine offene Gesprächsatmosphäre zu ermöglichen und den Austausch zu erleichtern. Lediglich ein Interview fand online über Microsoft Teams statt, da der interviewten Person keine Möglichkeit für ein Treffen in Präsenz zur Verfügung stand. Bei jedem Gespräch wurde auf ein angenehmes Setting sowie Gesprächsklima geachtet. Dazu wurden die gewünschten Räumlichkeiten der Interviewteilnehmer:innen aufgesucht und für ein angenehmes Gesprächsklima gesorgt. Im Vorfeld des Interviews wurden allen Interviewteilnehmer:innen die Inhalte der Datenschutzerklärung erläutert, wobei auf Fragen und mögliche Bedenken eingegangen wurde. Die schriftliche Einverständniserklärung zur Teilnahme sowie zur Datenverarbeitung wurde im Anschluss von allen Personen schriftlich eingeholt.

Im Rahmen der Vorbereitung wurde ein besonderes Augenmerk auf den Schutz personenbezogener Daten gelegt. Die Erhebung und Verarbeitung der Daten erfolgte im Einklang mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Dabei wurde sichergestellt, dass sämtliche Informationen anonymisiert werden, sodass weder Rückschlüsse auf einzelne Personen noch auf deren jeweilige Organisationen gezogen werden können. Ziel dieser Vorgehensweise war es, ein hohes Maß an Vertraulichkeit zu gewährleisten und eine vertrauensvolle Grundlage für die Gespräche zu schaffen.

Bevor das Gespräch begann, erfolgten ein kurzes Kennenlernen und eine Einleitung in das Thema. Mittels Interviewleitfaden wurde das Gespräch halbstrukturiert geleitet, um die Interviews im weiteren Verlauf vergleichbar zu halten. Nach einer kurzen Einleitung und der Rollenbeschreibung der befragten Person wurde die Vignette vorgelesen und die Interviewteilnehmer:innen wurden gebeten, die Situation zu bewerten und wiederzugeben, wie sie in der entsprechenden Situation handeln würden. Weiters wurden den Teilnehmer:innen Fragen zu Präventionsmaßnahmen sowie Interventionsmaßnahmen

gestellt. Anschließend wurden Fragen zum Handlungsspielraum der Teilnehmer:innen, dem Rollenverständnis und Handlungspotenzialen gestellt. Den Teilnehmer:innen wurde aber genügend Raum und Zeit gegeben, um alle Punkte und Themen anzusprechen, welche im Rahmen der Forschungsfrage liegen. Der Leitfaden diente als Orientierung, aber es wurde den Teilnehmer:innen erlaubt, Themen vorzuverlegen, wenn sie darüber sprechen wollten. Dadurch sollte ein gewisser Gestaltungsspielraum ermöglicht werden, um zu vermeiden, dass sich die Interviewteilnehmer:innen in ihren Ausführungen unterbrochen oder eingeschränkt fühlten.

Zum Schluss wurden die Teilnehmer:innen gefragt, ob sie noch etwas anmerken möchten und ob aus ihrer Sicht noch Anliegen klärungsbedürftig sind. Abschließend wurden ihnen noch Fragen zum Wohnort, ihrer Berufserfahrung und, wenn im Gespräch noch nicht genannt, zur Anzahl der Mitarbeiter:innen im Unternehmen gestellt. Darüber hinaus wurden die Interviewteilnehmer:innen über das weitere Vorgehen im Hinblick auf die Transkription und die anschließende Auswertung der erhobenen Daten informiert.

Die Anzahl der geführten Interviews wurde so festgelegt, dass die von der Ferdinand Porsche FernFH vorgegebene Mindestdauer von insgesamt 600 Interviewminuten bestmöglich erreicht wird. Insgesamt wurden 522 Minuten aufgezeichnetes Interviewmaterial auf Tonband erfasst, wobei die Tonaufzeichnung eines Interviews im Durchschnitt 43 Minuten dauerte. Die Differenz zur Gesamtdauer ergibt sich daraus, dass vorbereitende Gesprächsanteile – wie die einleitende Einführung, die Erläuterung der Datenschutzerklärung sowie die Einholung der schriftlichen Einverständniserklärung – im Vorfeld ohne Aufzeichnung mit den jeweiligen Interviewteilnehmer:innen durchgeführt wurden.

Eine methodische Herausforderung bestand darin, dass ein Großteil der Interviewteilnehmer:innen im Verlauf des Gesprächs dazu tendierte, vermehrt persönliche Erfahrungen zu schildern, anstatt ausschließlich aus ihrer professionellen Rolle als Personalverantwortliche bzw. Führungskraft zu berichten. In diesen Fällen erfolgte ein höflicher Hinweis darauf, dass das Teilen persönlicher Erlebnisse nicht erforderlich sei, sofern dies nicht gewünscht werde – jedoch ausdrücklich erlaubt sei, sofern die Teilnehmer:innen dies freiwillig tun möchten. Der Fokus des Interviews lag jedoch vorrangig auf den beruflichen Erfahrungen und Wahrnehmungen, die im Rahmen der jeweiligen professionellen Rolle gemacht wurden.

### **3.4 Vorstellung des Kategoriensystems**

Im Rahmen der Auswertung fand unter der Vorgehensweise des vorherigen Kapitels die Auswertung mit der Software MaxQDA statt. Das vorhandene Datenmaterial der Interviews wurde mehrfach analysiert, damit aus dem vorhandenen Datenmaterial Kategorien abgeleitet werden konnten. Im Rahmen der Analyse wurden die Codes induktiv entwickelt. Dabei erfolgte die Ableitung der Codes auf Basis der vorliegenden Daten, ohne eine Orientierung an der bestehenden Theorie. Die Codes wurden im Anschluss den entsprechenden Kategorien zugeordnet, welche in der nachstehenden Tabelle ersichtlich sind. Die Ergebnisse der Arbeit werden nach der Paraphrasierung, der Generalisierung und der Reduktion in Kapitel 4 dargestellt.

Hauptkategorie	Subkategorie
Formen von psychischer Gewalt	Auslöser von Fällen von psychischer Gewalt
	Wahrnehmung von psychischer Gewalt
	Strukturen und Betroffene
	Mobbing
	Cyber Mobbing
	Diskriminierung
	sexuelle Belästigung
Stalking	
Auswirkungen von psychischer Gewalt	Auswirkungen auf Betroffene
	Auswirkungen auf Unternehmen
Rollenverständnis von Personalverantwortlichen	Kompetenzen von Personalverantwortlichen
	Abgrenzung in der Rolle zu psychischer Gewalt
	Vermittlerrolle
	Fehlende Handlungsbefugnis und Limitationen
Präventionsmaßnahmen	Unternehmenskultur als Präventionsmaßnahme
	Schulungen
	Sensibilisierung
Interventionsmaßnahmen	Prozess und Handhabung
	Konsequenzen in Fällen von psychischer Gewalt
Die Rolle der Führungskraft bei der Prävention und Intervention	Vertrauensperson und Untersützerrolle
	Vermittlerrolle
	Kritik an Führungsverhalten
Zuständigkeiten und Rollenzuschreibungen	Betriebsrat
	Zusammenarbeit zwischen Personalverantwortlichen und Führungskräften
Handlungspotenziale und Verbesserungsvorschläge	
Strukturelle Barrieren	

Tabelle 3: Kategoriensystem

### 3.5 Auswertung der Daten

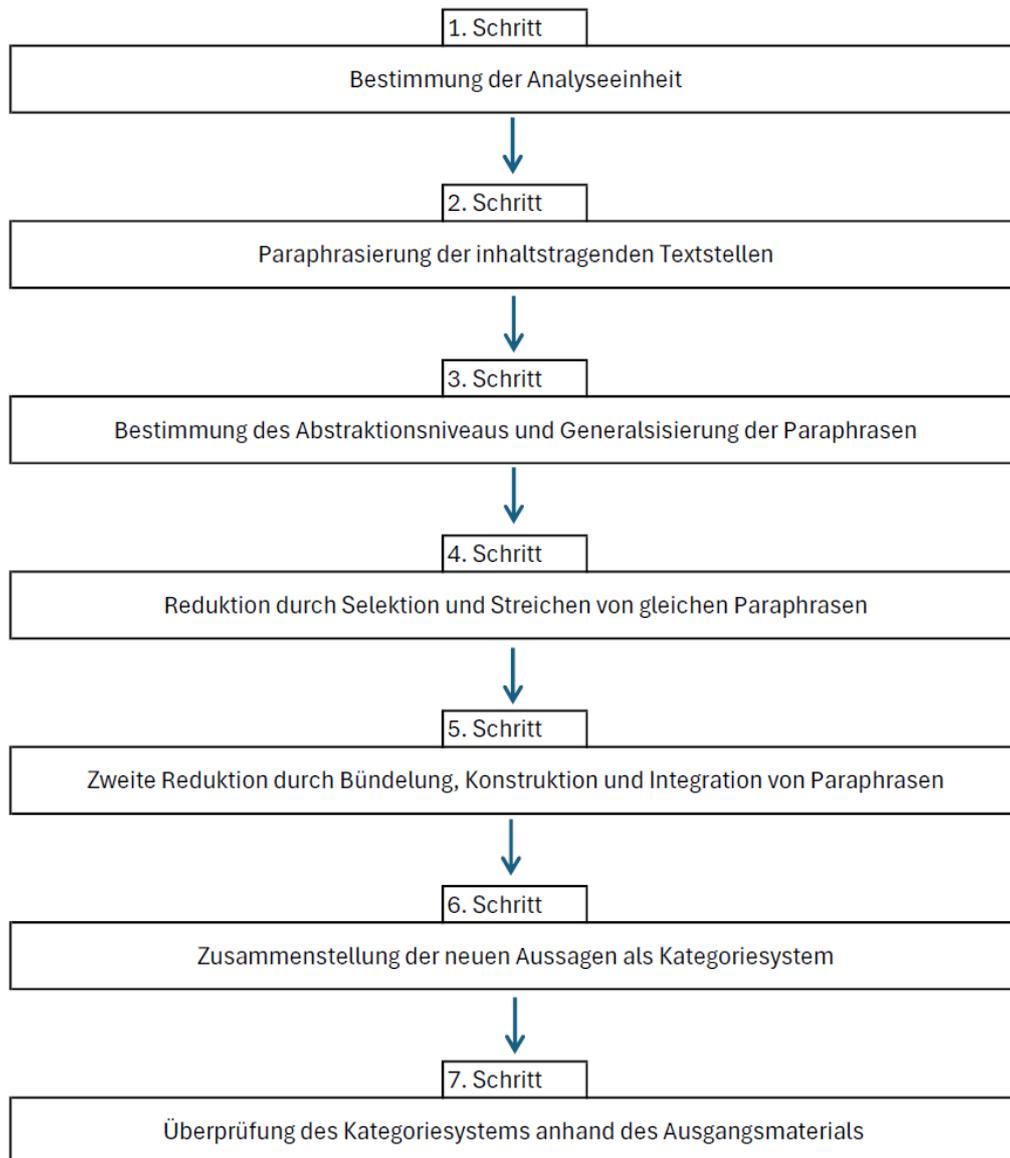
Nach den Interviews wurden alle Audiodateien transkribiert, um eine umfassende Auswertungsarbeit zu ermöglichen.

Die Transkription wurde angelehnt an Mayring (2002) durchgeführt, da der Inhalt der vorliegenden Interviews im Vordergrund steht. Dabei wurde das Audiomaterial

wortwörtlich transkribiert und die Sprache leicht geglättet. Dialektwörter wurden demnach leicht bereinigt, ohne die Aussage und den Satzbau dabei zu verändern (Buber & Holzmüller, 2009, S. 660). Da der sprachliche Stil der Befragten im direkten Zusammenhang mit der Forschungsfrage steht, wurden Füllwörter wie Ähm weitgehendst erhalten (Kruse, 2015, S. 345). Nur in seltenen Fällen, wie beispielsweise bei Wiederholungen, wurden Füllwörter nicht transkribiert. Die in den Transkripten verwendeten Kürzel „I“ und „B“ stehen für Interviewerin und Befragte. Um die Anonymität sicherzustellen, wurden alle Ortsnamen, Unternehmensnamen sowie detaillierte Branchenbezeichnungen anonymisiert. Um die Auswertung der Daten und die Zuordenbarkeit zu erleichtern, wurde mit Zeilennummern gearbeitet, die sich in der nachstehenden Ergebnispräsentation wiederfinden.

Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2022). Ziel der Auswertungsmethode ist es, das vorhandene Material aus den Interviews systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet zu analysieren (Mayring, 2022, S. 11).

Durch die qualitative Inhaltsanalyse sollen neue Erkenntnisse und der Zugang zur Realität über subjektive Deutungen ermöglicht werden. Nach der Transkription wurden im ersten Schritt die Analyseeinheiten bestimmt. Anschließend wurden die inhaltstragenden Textstellen paraphrasiert und das angestrebte Abstraktionsniveau bestimmt. Nach der Reduktion durch eine Selektion wurden die Daten nochmals gebündelt und weiter reduziert. Die letzten beiden Schritte bilden die Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem und die weitere Überprüfung des genannten Systems anhand des Ausgangsmaterials. Für die vorliegende Arbeit wurden die Kategorien induktiv bestimmt und leiten sich direkt aus dem vorliegenden Material ab. Das schrittweise Vorgehen soll exakte Ergebnisse erzielen und diese überprüfbar machen (Flick, 2008, S. 209ff.).



**Abbildung 3: eigene Abbildung angelehnt an das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2022)**

Im ersten Schritt erfolgte die Bestimmung der Analyseeinheit, wofür alle durchgeführten und bereits transkribierten Interviews herangezogen wurden. Für die Auswertung wurden die Kodiereinheiten bestimmt, welche bedeutungstragende Elemente des Textes sind (Mayring, 2022, S. 60). Im zweiten Schritt erfolgte die Paraphrasierung. Dabei wurden alle inhaltstragenden Textbestandteile auf eine einheitliche sprachliche Ebene gebracht, auf eine grammatikalische Kurzform vereinheitlicht und alle nicht inhaltstragenden

Textbestandteile gestrichen. Im dritten Schritt wurde die Generalisierung vorgenommen und auf das angestrebte Abstraktionsniveau gebracht. Bei der ersten Reduktion und im vierten Schritt wurden bedeutungsgleiche Paraphrasen sowie Paraphrasen, welche als nicht inhaltstragend erachtet wurden, innerhalb der Auswertungseinheit gestrichen. Nach der ersten Reduktion verblieben nur mehr Paraphrasen, welche als zentral inhaltstragend bewertet werden. Bei der zweiten Reduktion wurden Paraphrasen mit gleichem Gegenstand und ähnlicher Aussage sowie mehreren Paraphrasen mit mehreren Aussagen jeweils zu einem Gegenstand gebündelt. Ebenso gebündelt wurden Paraphrasen mit gleichem Gegenstand und verschiedenen Aussagen (Mayring, 2022, S. 71). Daraus leitete sich ein neues Kategoriensystem mit Haupt- und Subkategorien ab, welches unter Punkt 3.4 bereits vorgestellt wurde.

## 4 Ergebnisse

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Darstellung der Ergebnisse und den Erkenntnissen aus der Forschung. Die Ergebnisse werden auf Grundlage des zuvor vorgestellten Kategoriensystems sowie in Anlehnung an die eingangs erläuterte Theorie dargestellt. Da die Kategorienbildung induktiv erfolgte, weichen die Ergebnisse in ihrer Reihenfolge von der Theorie ab. Die Einbettung in die erarbeitete Theorie erfolgt im Anschluss an die präsentierten Ergebnisse.

Alle aus den Transkripten entnommenen Zitate werden entsprechend gekennzeichnet. Zur besseren Nachvollziehbarkeit sind die Zitate mit den jeweiligen Zeilennummern und der jeweiligen Interviewnummer versehen.

### 4.1 Formen von psychischer Gewalt

Zu Beginn des Interviews wurden alle Interviewteilnehmer:innen gebeten zu erörtern, was sie unter psychischer Gewalt verstehen. Die Befragten waren sich einig, dass es sich bei psychischer Gewalt um jegliche Form handelt, die eine Person in irgendeiner Weise verletzt, beispielsweise durch Mobbing oder Diskriminierung. Einigkeit bestand bei allen Befragten bei der Definition von psychischer Gewalt, dass Mobbing zu psychischer Gewalt gezählt werden kann.

*„Gut, psychische Gewalt ist ja oft etwas, was man schwerer nachweisen kann als wie physische Gewalt, hat aber mindestens die gleiche Bedeutung, hat ganz viele Ausprägungen. Also gerade auf dem Arbeitsplatz kann es halt sein in Richtung Mobbing, Diskriminierung, Verletzungen durch Worte, kann aber auch sein durch bestimmte Taten, Aktionen, Gestiken, Mimiken, kann in der Abteilung sein, kann zwischen zwei Personen sein, kann strukturell sein, also kann sehr viele Aspekte oder Ausprägungen haben und bedauerlicherweise, das kriegt man ja auch mit, laut Studien wird es immer mehr.“*

*Interview 3, Zeilennummer 10-16*

Weiters gaben die Befragten an, dass ungerechtfertigte Vergleiche von Mitarbeiter:innen, Ausgrenzungen und sexuelle Belästigung zu Formen von psychischer Gewalt zählen.

*„Ja, also sexuelle Übergriffe braucht man ja gar nicht drüber reden, dass das da dazuzählt. Körperliche Gewalt gehört nicht dazu, aber ist ja logisch, dass es dann auch zu psychischer Gewalt führt. Solche Dinge wie über die Maßen, über den Arbeitsvertrag hinaus, Überstunden, Aufgaben, das ist alles, was einfach ein normales Arbeitsverhältnis zum großen Teil überschreitet. Das gehört eingeschränkt und da gehört interveniert.“*

*Interview 1 – Zeilennummer 422-426*

Als Auslöser psychischer Gewalt am Arbeitsplatz wurden insbesondere Gruppendynamiken genannt, die mitunter eine erhebliche Wirkung entfalten können. Darüber hinaus wurden auch Sprachbarrieren, Missverständnisse sowie mangelnde Sympathie als mögliche Ursachen benannt. Stress und zu viele Aufgaben führen dazu, dass die Aufmerksamkeit für Mitmenschen verloren geht und Veränderungen nicht mehr wahrgenommen werden.

*„Ja, also, ähm, ich glaube, der wichtigste Faktor ist der Faktor Zeit und Ressource. Wir leben alle in einer Zeit, wo so viel auf uns einprasselt, wo du so viele To-Do´s hast, dass du verlierst, das Auge für deine Mitmenschen zu haben“*

*Interview 6 – Zeilennummer 369-371*

Zwei der befragten Interviewteilnehmer:innen sprachen über die Strukturen, warum psychische Gewalt im Unternehmen überhaupt zu Stande kommen kann. Dabei wurden Gründe wie Eifersucht zwischen Mitarbeiter:innen, Druck seitens der Führungskraft bei Überlastung, Stress bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben, aber auch strukturelle Probleme wie Branchen mit sehr wenig Alternativen für Mitarbeiter:innen genannt.

Wie eingangs erwähnt, herrschte unter allen Befragten Einigkeit darüber, dass Mobbing eine Form psychischer Gewalt am Arbeitsplatz darstellt und ein komplexes Phänomen ist. Die Befragten gaben an, dass Mobbing aus ihrer Sicht immer darauf aus ist, die

Betroffenen aus dem Unternehmen zu drängen. Bei weiterer Nachfrage zum Begriff „Mobbing“ wurden zwar unterschiedliche Versuche unternommen, diesen zu definieren, jedoch konnte keine einheitliche oder präzise Definition gefunden werden.

*„Die meisten kennen, glaube ich, nur Mobbing und bis dahin wissen sie nicht, was Mobbing ist, weil ja schon Beleidigungen kleinerer Natur schon in diese Richtung gehen und schon mal der erste Pfad sein können in Richtung Mobbing oder wirklich in psychische Gewalt in einem größeren Ausmaß.“*

*Interview 3 – Zeilennummer 183 -186*

Lediglich zwei der Interviewteilnehmer:innen thematisierten Cybermobbing im Unternehmenskontext. Dabei wurde hervorgehoben, dass die Zahl der Kommunikationskanäle zugenommen habe, über die Inhalte schnell verbreitet werden können. In diesem Zusammenhang wurden insbesondere Chatprogramme wie Microsoft Teams genannt, in denen einzelne Kolleg:innen ausgeschlossen werden können und Unmut über bestimmte Themen oder Personen rasch geäußert wird.

*„Ja, es ist ja nicht unüblich, würde ich jetzt einfach einmal behaupten, dass es einzelne Chats, also Chatgruppen gibt, quasi mit Mitarbeitern, die sich gernhaben, die vielleicht regelmäßig gemeinsam Mittagessen gehen oder so und in dieser Gruppe, wenn da dann ab und an wieder geschrieben wird über einzelne Dinge, die einen ärgern, man schafft es so schnell andere unbewusst zu beeinflussen, und dahingehend kann ganz, ganz schnell zum Beispiel Mobbing entstehen, finde ich“*

*Interview 2 – Zeilennummer 458-462*

Interviewteilnehmer:innen, welche über Diskriminierung sprachen, gaben an, Rassismusefälle erlebt zu haben, welche sich auf die ethnische Herkunft und Vorurteile stützen und durchsprachliche Barrieren ausgelöst wurden.

*„Und bei denen, wo „mag ich nicht“ zutrifft, kann sie sehr respektlos werden und das kann teilweise auch tatsächlich eben ein bisschen das Rassistische gehen. Also da sind dann Aussagen getroffen worden wie, also ein Beispiel jetzt, zum Beispiel, sie hat irgendwo gelesen, dass im [X] jemand mit einer Pistole auf der Straße gesehen worden ist und dann kam die Aussage, ja das war sicher wieder ein [X].“*

*Interview 8 – Zeilennummer 26-30*

Sexuelle Belästigung wurde eingangs lediglich von einer befragten Person näher thematisiert, jedoch wurde das Thema mehrfach bei der Prävention und Intervention angesprochen. Einigkeit bestand darüber, dass sexuelle Belästigung ein präsent Thema ist und es weitgehende Konsequenzen nach sich ziehen muss. Auf das Thema sexuelle Belästigung wird daher nachfolgend nochmals Bezug genommen.

*„Im Endeffekt, das finale Ergebnis war dann, dass wir als Unternehmen nicht mit dem in Verbindung gebracht werden wollten, und wir haben auch gesagt, wir dulden das nicht und deswegen ist der Mitarbeiter dann gekündigt worden, beziehungsweise zuerst war es eine Entlassung.“*

*Interview 5 – Zeilennummer 53-55*

## **4.2 Auswirkungen von psychischer Gewalt**

Nach den einleitenden Fragen zu den Formen von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz wurde den Interviewteilnehmer:innen ein Fallbeispiel in Form einer Vignette vorgelesen. Die Vignette unterscheidet sich im Inhalt je nach Interviewpartner:innen. Personalverantwortliche und Führungskräfte erhielten ein anderes Fallbeispiel, da sich die Forschungsfrage in eine Haupt- und Subfrage gliedert. Die Beispiele wurden dabei so gewählt, dass es sich offensichtlich um Fälle mit Bezug zu psychischer Gewalt handelt.

Folgende Fallbeispiele wurden den Interviewteilnehmer:innen vorgelesen:

Personalverantwortliche:

*„Eine Mitarbeiterin, die erst vor einem Jahr in das Unternehmen eingetreten ist und eine sichtbare Behinderung hat, bemerkt, dass sie zunehmend von ihren Kolleg:innen ausgegrenzt wird. Sie wird nicht zu Teambesprechungen eingeladen und erhält immer häufiger anspruchslosere Aufgaben, obwohl sie zuvor bei ähnlichen Projekten erfolgreich war. In den letzten Wochen haben sich abfällige Bemerkungen über ihre Fähigkeiten und ihre Behinderung in den Gesprächen mit Kolleg:innen und Vorgesetzten gehäuft. Einige Kolleg:innen haben sie wiederholt verspottet, indem sie absichtlich ihre Sprechweise oder ihre Gehbewegungen imitiert haben. Einmal wurde ihr gesagt: „Vielleicht solltest du besser in einem langsameren Team arbeiten, das besser zu dir passt.“*

*Zusätzlich erhält die Mitarbeiterin von ihrem direkten Vorgesetzten regelmäßig E-Mails, in denen ihre Leistung als „nicht auf Augenhöhe mit dem Rest des Teams“ bezeichnet wird, ohne dass konkrete Beispiele genannt werden. Bei Teamaktivitäten wird sie oft übergangen, und sie hat das Gefühl, dass die Kollegen hinter ihrem Rücken über sie sprechen. Allmählich beginnt die Mitarbeiterin, sich zunehmend isoliert und psychisch belastet zu fühlen.“*

Führungskräfte:

*„Eine Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen bemerkt, dass eine ihrer Mitarbeiter:innen seit einigen Wochen vermeidet, mit einem ihrer direkten Kollegen alleine zu sein. Bei Besprechungen wirkt sie unruhig und sucht regelmäßig nach Gründen, um sich aus gemeinsamen Arbeitsaufgaben zurückzuziehen. Auf Nachfrage gesteht die Mitarbeiterin schließlich einer anderen Kollegin im Vertrauen, dass der genannte Kollege sie wiederholt sexuell belästigt hat. Die Vorfälle begannen mit unangemessenen Kommentaren über ihr Aussehen und endeten damit, dass er bei Gelegenheiten versuchte, sie auf der Arbeit zufällig körperlich zu berühren. Neben diesen Vorfällen im Büro hat die Führungskraft bemerkt, dass der betreffende Kollege der Mitarbeiterin immer häufiger private Nachrichten schickt, obwohl sie keine privaten Kontakte pflegen. Er tauchte außerdem mehrfach in ihrer Nähe außerhalb der Arbeitszeiten auf, beispielsweise in einem Café in der Nähe ihrer Wohnung und einmal sogar in ihrem Fitnessstudio. Diese Verhaltensweisen erwecken bei der Mitarbeiterin den Eindruck, dass sie von ihrem Kollegen gestalkt wird, was ihre psychische Belastung zunehmend verstärkt. Die Führungskraft ist nun in einer schwierigen Position, da der beschuldigte Kollege eine hohe*

*Position hat und gute Beziehungen zur Geschäftsführung pflegt. Die Mitarbeiterin hat bisher gezögert, offiziell Beschwerde einzureichen, weil sie fürchtet, dass ihr nicht geglaubt wird oder dass es negative Auswirkungen auf ihre berufliche Zukunft haben könnte.“*

Alle Interviewteilnehmer:innen waren sich unabhängig ihrer Rolle einig, dass es sich um psychische Gewalt handelt und bei Nichteinschreiten schwerwiegende Folgen eintreten können. Die dabei am meisten genannte Auswirkung war die Kündigung der betroffenen Mitarbeiter:innen. Einige gaben an, dass das Selbstbewusstsein der Betroffenen darunter leiden wird, eine mangelnde Arbeitsleistung zu erwarten ist, die Betroffenen in den Krankenstand gehen und es im schlimmsten Fall zum Suizid kommen kann.

*„Also das absolute Worst-Case-Scenario und der schlimmste Fall wäre Suizid. Man darf das bei Gott nicht unterschätzen, weil wenn Personen mental stark belastet sind und eventuell dann auch noch andere Stützen im Privatleben zusammenbrechen würden, warum auch immer, dann kann es zum schlimmsten Fall kommen. Der übliche Fall wird wahrscheinlich sein, eine Kündigung von der Person, ähm was für das Unternehmen vielleicht auf den ersten Blick keine große Tragik darstellt, auf den zweiten Blick aber zumindestens für die Person eventuell langfristig Probleme mit sich führt, weil kann Vertrauensverlust haben, Angst vorm nächsten Beruf, Angst vor der Integration, in dem Fallbeispiel generell sogar einen Persönlichkeitsschaden, weil sie vielleicht ihre Behinderung oder ihre Einschränkung vor Augen geführt hat in einem sehr negativen Fall und deswegen vielleicht Selbstbewusstsein verliert.“*

*Interview 3 – Zeilennummer 164-173*

Die Auswirkungen auf Unternehmen umfassen unter anderem die Kündigung betroffener Mitarbeiter:innen, was mit erheblichen Kosten für das Unternehmen einhergeht. Zudem wurde betont, dass krankheitsbedingte Ausfälle unmittelbare Konsequenzen nach sich ziehen, da ungewiss ist, ob und wann die betroffenen Personen an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

*„Und die langfristigsten, also es kann, also die harmlosen Sachen sind noch Langzeitkrankenstände und Verlust von der Arbeitskraft im Sinne von, dass die Person kündigt und du wieder Kosten, wenn du das in Kosten generierst, wieder nachbesetzen musst und und und.“*

*Interview 6 – Zeilennummer 336 -338*

Der damit verbundene personelle Engpass kann dazu führen, dass Arbeitsaufgaben umstrukturiert und innerhalb des Teams neu verteilt werden müssen, was zusätzlichen Druck auf die verbleibenden Teammitglieder ausübt. Alternativ kann eine kostenintensive Neubesetzung der Stelle erforderlich werden.

*„Auch ein Arbeitgeber muss das immer mehr berücksichtigen, woher kommen denn die Krankenstände? Die Krankenstände, wenn man das jetzt auch wirklich analysieren anfangen, wie viele Tage fehlt die Person aufgrund von Verletzung oder sonstigen Krankenständen und wie viel fehlt sie, wenn es psychische Belastungen, psychische Störungen sind? Das ist ja viel mehr, was da wegfällt, und viel mehr Geld, was dann auch im Bach runterfließt, muss man ganz einfach sagen. Also wenn man es hart ausdrückt, und manche verstehen es leider nur mit dem Geld, kann man es auch so argumentieren.“*

*Interview 7 – Zeilennummer 159 – 164*

### **4.3 Präventionsmaßnahmen**

Darüber hinaus wurden die Interviewteilnehmer:innen danach gefragt, welche Präventionsmaßnahmen sie selbst ergreifen und welche entsprechenden Maßnahmen bereits im Unternehmen implementiert wurden.

Im Zuge der Interviews wurde deutlich, dass in sämtlichen Unternehmen zumindest eine Form der Prävention gegen psychische Gewalt am Arbeitsplatz implementiert ist. Besonders häufig wurde dabei die Zusammenarbeit mit Arbeitspsycholog:innen genannt. Darüber hinaus berichteten einige Interviewteilnehmer:innen von weiteren Maßnahmen, wie

der Einrichtung psychologischer Hotlines für Mitarbeiter:innen oder von internen Aufklärungskampagnen, die beispielsweise durch Plakate und Präsentationen realisiert werden. Eine befragte Person verwies zudem auf die Möglichkeit, über eine unternehmensbereitgestellte Plattform kostenfreie psychologische Betreuung in Anspruch zu nehmen, wobei die Kosten vollständig vom Unternehmen getragen werden. In diesem Kontext wurde insbesondere die Einbettung solcher Maßnahmen in das betriebliche Gesundheitsmanagement als wesentlich hervorgehoben. Die Umsetzung und Steuerung aller Maßnahmen werden dabei von der Personalabteilung vorgenommen.

*„Es gibt zum Beispiel, was wir auch gemacht haben, ist ein Mental-Health-Portal. Das ist von einem Anbieter, das ist quasi 24-7 abrufbar. Da kann man raufgehen, da gibt es Workshops, Artikel, Selbstlernkurse und so weiter zu allen möglichen Themen und gleichzeitig ist da 24-7 ein Beraterpool von Psychologen, Sozialarbeitern, je nachdem, wo man die Problematik hat, auch Arbeitsrechtler, es kann ja sein, dass man auch arbeitsrechtlich irgendwelche Probleme hat, aber der Fokus ist derzeit eher auf die psychischen Belastungen. Da kann man anonym, gezahlt vom Arbeitgeber, Beratungen in Anspruch nehmen, um die Themen zu besprechen. Und das ist möglich telefonisch, online und vor Ort.“*

*Interview 7 – Zeilennummer 176 – 185*

Als weitere Präventionsmaßnahme wurden Teambuilding-Aktivitäten, wie jährliche Teamausflüge und gemeinsame Aktivitäten genannt. Unternehmen sollten aus Sicht der Befragten diese Aktivitäten fördern, da es das Teamgefüge und das gegenseitige Verständnis stärkt. Eine befragte Person gab an, dass sie unternehmensweite Teamaktivitäten etabliert haben, beispielsweise durch eine Mobilitätsinitiative. Die Befragte berichtete, dass sich Mitarbeiter:innen dadurch besser untereinander verstehen, da sie mehr in privaten Kontakt kommen.

*„Und das hoffen wir und deswegen schauen wir als HR auch, dass wir da ansetzen. Zum Beispiel ist ein kleines Beispiel zusätzlich, wir haben so eine Mobilitätsinitiative, wo wir sagen, wir bilden Fahrgemeinschaften, nicht nur für die Umwelt,*

*sondern eben auch, dass wir mit den Mitarbeitern ins Gespräch kommen. Es nennt sich „Ummadam“. Und die Mitarbeiter sammeln dann Punkte. Und für diese Punkte, wenn sie die dann einlösen können, bekommen sie Gutscheine von Partnern wie zum Beispiel M-Preis oder Hofer. Also je nach gesammelten Kilometern.“*

*Interview 5 – Zeilennummer 334 -340*

Ein zentrales Thema stellte der Bereich Schulungen dar. Alle Interviewteilnehmer:innen gaben an, dass in ihren Unternehmen bislang mindestens einmal eine Schulung zum Thema psychische Gewalt am Arbeitsplatz durchgeführt wurde. Die Schulungen wurden jedoch meist auf Führungsebene und teilweise nur einmalig angeboten. Fast alle befragten Personalverantwortlichen wünschen sich eine Ausweitung dieser Schulungen im Unternehmen.

*„Aus meiner Sicht wären noch Varianten regelmäßige Schulungen. Es gibt ja Schulungen, Gewalt am Arbeitsplatz, das wäre auch eine Form der Sensibilisierung. Auch dass das Thema in Führungskräfte-, Informationsveranstaltungen oder Schulungen, dass das aufkommt, eventuell dass man auch einen externen Coach mal reinholt.“*

*Interview 3 – Zeilennummer 198 – 201*

Ein weiterer zentraler Aspekt im Rahmen der Präventionsmaßnahmen ist die Förderung einer offenen Unternehmenskultur. Die Interviewteilnehmer:innen berichteten, dass insbesondere flache Hierarchien sowie ein offener und kollegialer Umgang im Unternehmen dazu beitragen können, psychischer Gewalt vorzubeugen. Durch die erleichterte Kommunikation zwischen Mitarbeiter:innen und das gegenseitige Kennenlernen könne ein unterstützendes Arbeitsumfeld geschaffen werden, das präventiv wirkt. Einige Befragte betonten in diesem Zusammenhang, dass Prävention bereits im Rahmen des Onboardings beginnt. Ein intensiver Onboarding-Prozess fördere nicht nur das frühzeitige soziale Miteinander, sondern auch ein besseres gegenseitiges Verständnis, was zu einer gewaltfreien Umgebung beitragen soll.

*„(...) Ich glaube, dass das einfach von ganz ursprünglich so weitergetragen worden ist. Also das Unternehmen hat ja ganz klein angefangen und es sind noch viele Mitarbeiter dabei, die von Grund auf schon dabei sind und die das sicher ein bisschen mitgetragen haben. Und es gibt viele langjährige Mitarbeiter, wo ich selber ja auch dazugehöre, die das sicher immer ein bisschen so die Philosophie von Unternehmen mittragen und das einfach weitergeben und glaube ich auch, dass wir schon eine super Onboarding haben für unsere neuen Mitarbeiter und unsere Mitarbeiter sehr willkommen heißen. Ich glaube schon, dass man ihnen da ein gutes Gefühl mitgibt und da vielleicht schon eine gute Basis schafft damit, dass jemand willkommen ist bei uns und dass sie sich einfach gut aufgenommen fühlt.“*

*Interview 12 – Zeilennummer 306 – 314*

Einigkeit bestand unter den Befragten hinsichtlich der Notwendigkeit, sämtliche Mitarbeiter:innen für das Thema psychische Gewalt am Arbeitsplatz zu sensibilisieren. Die Interviewteilnehmer:innen äußerten, dass vielen Mitarbeiter:innen gar nicht bewusst sei, was unter psychischer Gewalt zu verstehen ist und inwiefern bestimmte Verhaltensweisen im Arbeitsalltag darunterfallen können. Aus Sicht der Befragten stellt Sensibilisierung daher einen zentralen Bestandteil präventiver Maßnahmen dar. Besonders häufig wurden in diesem Zusammenhang unternehmensweite Schulungen genannt, die dazu beitragen sollen, ein gemeinsames Verständnis zu fördern und die Wahrnehmung für potenziell übergreifendes Verhalten zu schärfen.

*„Es gibt ja Schulungen, Gewalt am Arbeitsplatz, das wäre auch eine Form der Sensibilisierung. Auch dass das Thema in Führungskräfte-, Informationsveranstaltungen oder Schulungen, dass das aufkommt, eventuell dass man auch einen externen Coach mal reinholt.“ Interview 3 – Zeilennummer 198-201*

*„(.) Also es gibt mehrere Möglichkeiten, die man machen kann, um **präventiv** das Thema zu behandeln und darauf einzugehen. Das Wichtigste ist einfach Information, Sensibilisierung und dass die Bedeutung auch wirklich im Unternehmen verankert wird.“ Interview 3 – Zeilennummer 205-207*

## 4.4 Interventionsmaßnahmen

Obwohl in den wenigsten Unternehmen einheitliche Prozesse zur Handhabung von Interventionsmaßnahmen vorgefunden werden konnten, stellte sich eine Maßnahme beziehungsweise ein Vorgehen als durchgängig heraus. Alle Personalverantwortlichen suchen nach Bekanntwerden eines Vorfalls das Gespräch mit den betroffenen Mitarbeiter:innen und führen bei Einwilligung der Betroffenen Gespräche mit den Führungskräften und dem Team beziehungsweise mit den Täter:innen. Dabei gaben fast alle Interviewteilnehmer:innen an, sich professionelle Unterstützung der Arbeitspsycholog:innen, des Betriebsrates, oder der Personalleitung zu holen. Lediglich zwei der befragten Personen würden die Gespräche allein mit den betroffenen Mitarbeiter:innen führen.

*„Ich würde zuerst mal die ganze Sachlage anhören. Ich hätte ganz gerne konkrete Beispiele wann, wie, was passiert ist, auf die ich dann mich beziehen kann. Dann würde ich die Personen, die das betrifft, die das gemacht haben, einzeln zu Gesprächen holen, nie gemeinsam, weil dann können sie sich verstärken, sondern einzeln zu Gesprächen holen, den Sachverhalt von deren Seiten mal anhören, sie um Erklärung bitten und dann nochmal ein erklärendes Gespräch gemeinsam schildern, wie so Themen ankommen können, was da ankommt, aber auch klare Grenzen aufsetzen, was nicht geduldet wird und wenn eben nochmal zum Beispiel die Mitarbeiterin aufgrund ihrer Behinderung nachgeöffnet wird und so weiter, dass das ein Entlassungsgrund ist.“*

*Interview 7 – Zeilennummer 107-114*

Drei der befragten Personen gaben an, dass sie im Rahmen von Interventionsmaßnahmen betroffene Mitarbeiter:innen vorübergehend aus der belastenden Situation herausnehmen würden. Dies könne durch eine vorübergehende Versetzung in eine andere Abteilung oder durch die Zuweisung alternativer Aufgaben erfolgen. Ziel dieser Maßnahme sei es, den betroffenen Personen während der Klärung des Vorfalls Schutz zu bieten und eine weitere psychische Belastung zu vermeiden. Eine befragte Person bietet den betroffenen Mitarbeiter:innen Bildungskarenz an und verwies auf die Möglichkeit der Wiedereingliederungsteilzeit.

*„Das klingt jetzt blöd, aber vielleicht, wenn jetzt jemand sagt, okay, ich halte es so nicht mehr aus, dass man vielleicht mit Instrumenten arbeitet, wie Bildungskarenz, Wiedereingliederungsteilzeit nach einem Krankenstand, also dass man schon Schritt für Schritt die dann zum Beispiel wieder eingliedert oder dass man zuerst auch vor allem mal rausnimmt, dass da ein bisschen eine Cooldown-Phase passiert, dass man da sagt, wenn es so weitergeht, nachher explodiert es und jemand geht ins Burnout und das will man nicht, weil man dann vor allem auch nicht weiß, wie lange sind die weg. Also für uns zum Beispiel als HR ist es super, dass wir sagen, vielleicht mag die Person sowieso irgendwas machen, sich weiterbilden oder irgendwo in einem anderen Bereich arbeiten oder zusätzliche Ausbildung machen, dass man sagt, man macht dann eine Bildungskarenz, die Person ist weg, man bringt jetzt zwei Streithammeln auseinander zum Beispiel und man weiß bei einer Bildungskarenz wie lange sie dauert, also das ist vorhersehbar. Beim langen Krankenstand kann der ewig lang daheim bleiben.“*

*Interview 5 – Zeilennummer 164-175*

Ein weiterer Konsens unter den Interviewteilnehmer:innen bestand darin, dass vorgefertigte Prozesse die Durchführung von Interventionsmaßnahmen erschweren können, da Fälle psychischer Belastung individuell zu betrachten und zu beurteilen seien. Dennoch verfügen einige Unternehmen über Maßnahmenkataloge und dokumentieren entsprechende Vorfälle systematisch, um bei zukünftigen Fällen auf bestehende Erfahrungen und Vorgehensweisen zurückgreifen zu können.

*„Der ist in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, mit den Sozialpädagog:innen und den Betriebsleiter:innen gemeinsam gemacht worden, damit auch alle Betriebe, weil unser Unternehmen hat mehrere Betriebe einen einheitlichen Standard haben, wie sie reagieren und was die Schritte, welche zu setzen sind. Welche Konsequenzen, bei welchem Vergehen und so. Das ist jetzt nicht in Stein gemeißelt, das soll eine Unterstützung sein und das ist auch fein so, weil da weiß ich zum Beispiel, wie eine Verwarnung genau verschriftlicht werden muss, was führt zu*

*Verwarnungen, wie eine Kündigung genau eingehalten werden muss, das ist alles da aufgeschlüsselt, damit man einfach da arbeitsrechtlich genau die Schritte setzt.“*

*Interview 10 – Zeilennummer 322 – 329*

Im Zusammenhang mit Interventionsmaßnahmen thematisierten alle Interviewteilnehmer:innen die Bedeutung von Konsequenzen nach Vorfällen psychischer Gewalt. Dabei wurde deutlich, dass ein durchgängiger Wunsch nach konsequenteren Reaktionen auf derartige Vorfälle besteht. Mehrfach wurde betont, dass die bestehenden Prozesse häufig als langwierig empfunden werden und in der Praxis nur selten oder gar keine spürbaren Konsequenzen folgen. Konsens herrschte darüber, dass jeder Fall psychischer Gewalt in irgendeiner Form sanktioniert werden sollte. Die Bandbreite der genannten Maßnahmen reichte dabei von Kündigungen bis hin zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen wie Versetzungen oder Entlassungen, abhängig von der Schwere des jeweiligen Falls.

*„Nur habe ich halt oft erlebt, dass dann die Problematik ist, dass dann keine Maßnahmen so weit gesetzt werden, dass die Täter spüren, dass das, was sie gemacht haben, über eine rote Linie drüber gegangen ist. Dann wird halt meistens noch drüber geredet, eventuell kriegt man einen Akteneintrag, ab dem fünften Eintrag ist es aus meiner Sicht dann eh schon nimmer relevant, weil dann, das ist wie ein Klassenbucheintrag, wo man sagt, okay, nett, dass man drinnen steht, aber es hat einfach keine Konsequenz.“*

*Interview 3 – Zeilennummer 362 - 367*

Im Zuge der Auswertung der Interviews fiel auf, dass insbesondere jene Unternehmen, die bereits über einen strukturierten dokumentierten Maßnahmenkatalog verfügen, tendenziell häufiger von der Umsetzung konkreter Konsequenzen nach Vorfällen psychischer Gewalt berichteten.

*„Ich mache es mir nicht so leicht und spreche einfach eine Kündigung aus. Ich berate mich mit der Sozialpädagogin. Dann werden Schritte gesetzt, dann werden*

*Maßnahmen gesetzt. Eine Maßnahme kann eine Verwarnung sein, ein Verwarnungssystem. Erste Verwarnung, zweite Verwarnung, dritte Verwarnung ist gleich Kündigung.“*

*Interview 10 – Zeilennummer*

Auf strukturelle Barrieren im Unternehmen, welche die Handhabung bei Interventionsmaßnahmen erschweren, wird im späteren Verlauf noch eingegangen.

## **4.5 Zuständigkeiten und Rollenzuschreibungen**

Im Rahmen der Interviews äußerten sich die Interviewteilnehmer:innen wiederholt dazu, welche Personen im Unternehmen für Präventions- und Interventionsmaßnahmen verantwortlich sind. Im Folgenden wird daher die Wahrnehmung von Zuständigkeiten sowie die Rollenzuschreibung der zentral Beteiligten – insbesondere der Personalverantwortlichen, Führungskräfte und des Betriebsrats – näher betrachtet.

Auffällig im Rahmen der Interviewauswertung war die wiederholte Nennung der Rolle des Betriebsrats im Kontext von Interventionsmaßnahmen. Etwa die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen sprach dem Betriebsrat eine zentrale Bedeutung zu und berichtete davon, diesen bei Interventionsfällen als Unterstützung hinzuzuziehen.

*„Ich finde das auch sehr wichtig, speziell wenn es um diese Themen geht, wie psychische oder manchmal auch physische Gewalt am Arbeitsplatz, dass der Betriebsrat so neutral ist, um unterscheiden zu können. Er muss für die Mitarbeiter da sein, das ist ganz klar, aber im Endeffekt geht das Wohle des Einzelnen vor und da habe ich einen sehr guten Betriebsrat gehabt, dem es genau um das gegangen ist, und wir haben gemeinsam das Gespräch mit den Damen geführt. Also er war eigentlich mehr dabei als Unterstützer meinerseits, als HR-Person, um zu sagen, dass es so nicht geht.“*

*Interview 6 – Zeilennummer 75-80*

Im Rahmen der Interviews wurde von allen Befragten eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalverantwortlichen und Führungskräften betont. Dabei zeigte sich, dass Führungskräfte in der Regel die ersten Ansprechpersonen für Mitarbeiter:innen darstellen. Im weiteren Verlauf nehmen sie jedoch häufig Kontakt mit der Personalabteilung auf. Die Gründe hierfür sind unterschiedlich, da Führungskräfte teils auf die fachliche Expertise der Personalabteilung zurückgreifen oder durch deren Einbindung die Bedeutung des Vorfalls unterstreichen möchten. In anderen Fällen erfolgt die Einbindung der Personalverantwortlichen mit dem Ziel, die Führungskräfte zu entlasten und die Verantwortung für die Intervention zu übergeben. Eine Interviewperson begründete die Einbindung der Personalabteilung damit, dass sie auf diese Weise ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeiter:innen wahren und direkte Konfrontationen vermeiden könne.

*„Ich würde in dem Fall ziemlich klar, also ich würde auf jeden Fall mit HR Kontakt aufnehmen, also sprich in der Personalabteilung in Abstimmung mit ihr oder sogar gemeinsam mit ihr den Kontakt in die Personalabteilung suchen, also es gibt ein paar Red-Flag-Themen, die de facto Entlassungsgründe sein könnten und die für mich so heikel sind, das ist, in unserem Unternehmen wird das so gehandhabt, dass jetzt nicht eine Führungskraft in Eigenregie Maßnahmen treffen kann, soll und will, sondern dass du dir da immer jemanden von HR dazu holst, einfach auch wegen der Expertise, wegen Erfahrung in solchen Fällen.“*

*Interview 8 – Zeilennummer 79-85*

Zwei der befragten Personalverantwortlichen gaben an, über keine eigenständige Handhabung im Umgang mit Fällen psychischer Gewalt am Arbeitsplatz zu verfügen. Wird ein solcher Fall bekannt oder gemeldet, wird die Verantwortung unmittelbar an die Personalleitung übergeben, die anschließend in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft über das weitere Vorgehen entscheidet, da nur die Personalleitung über Konsequenzen entscheiden kann. Auffällig war in diesem Zusammenhang, dass beide Befragten den Wunsch nach einem größeren Handlungsspielraum äußerten, um eigenständig auf Vorfälle reagieren zu können.

*„Nein, da bin sicher ich in erster Linie der Vermittler, der sicher mal alles einholt und aber quasi, wenn es in meiner Macht endet, da einfach mitzuhelfen oder wie auch immer, dann geht das ganze Thema an die Personalleitung. Weil die kann letztlich einfach nur entscheiden und reagieren.“*

*Interview 2 – Zeilennummer 266-268*

#### **4.5.1 Rollenverständnis von Personalverantwortlichen**

Alle befragten Personalverantwortlichen hoben die Bedeutung des Vertrauens der Mitarbeiter:innen in die Personalabteilung hervor. Insbesondere wurde betont, dass die Vertrauensfunktion eine der wichtigsten Rollen der Personalabteilung darstellt, da sie eine grundlegende Voraussetzung dafür ist, dass sich Mitarbeiter:innen bei Fällen von psychischer Gewalt überhaupt an diese wenden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Personalabteilung nicht nur als vertrauliche Anlaufstelle wahrgenommen wird, sondern auch als neutrale Instanz agiert. Nur so kann gewährleistet werden, dass Fälle psychischer Gewalt unter Einbeziehung der Personalverantwortlichen angemessen aufgeklärt werden können. Zwei Interviewteilnehmer:innen verwiesen zudem auf die Fürsorgepflicht des Unternehmens und betonten die Verantwortung, Mitarbeiter:innen aktiv zu schützen und zu unterstützen.

*„Ich würde sagen, es ist sehr wichtig, weil als Personaler sollte man eine Ansprechperson sein, wenn es jemandem nicht gut geht, und man sollte im besten Fall vertrauenswürdig sein. Also quasi, dass, wenn irgendjemand ein Problem hat, dass er weiß, okay, da kann ich hingehen, da kann ich mich hinwenden und da wird nicht irgendwas ausgeplaudert und dann weiß es gleich jeder, so in die Richtung. Sondern es ist eine Person, der vertraue ich, schütze gerne mal das Herz aus, wenn sie in dem Sinne nicht direkt was tun kann, aber dass es zumindest mal deponiert ist“*

*Interview 11 – Zeilennummer 285-290*

Personalverantwortliche müssen bei Fällen von psychischer Gewalt neutral bleiben und über die Handlungsmöglichkeiten informieren können. Weiters gaben die Befragten an, dass es wichtig ist, dass die Personalabteilung als Ordnungshüter bzw. als Chief fungiert, welche Situationen und das Vorgehen im Unternehmen überblicken. In diesem Zusammenhang gaben mehrere Befragte an, dass ihnen dabei die gesamtheitliche Rolle als HR Businesspartner:innen geholfen hat, da sie ganzheitlich für bestimmte Bereiche zuständig sind beziehungsweise waren.

*„Und was es braucht, ist eine HR-Abteilung, die nicht nur in diesen klassischen Rollen denkt, sondern meiner Meinung nach, so habe ich es in den Konzernen gelernt, wo ich tätig war, in Form von HR-Businesspartnern oder HR-Managern, die sich um ihre Bereiche kümmern. Das heißt, die generell für die Ressource Mensch in diesem Bereich zuständig sind. Und es ist wurscht, ob das jetzt Recruiting ist, ob das Talentmanagement ist oder ob es auch darum geht, einmal ein offenes Ohr zu haben: Was passiert denn da? Also du bist quasi Gendarm, Eventplaner, Gendarm und Mama des Hauses zugleich für diese Bereiche. So ein bisschen wie der Ordnungshüter für deinen Bereich. Und das braucht es in ganz vielen Bereichen, weil so schaffst du nämlich auch diese Kultur, dass man als Mitarbeiter weiß, ich kann mich wem anvertrauen.“*

*Interview 6 – Zeilennummer 388-397*

Einen wichtigen Punkt stellen dabei die Kompetenzen von Personalverantwortlichen dar. 80% der Befragten gaben an, dass sie sich nicht gut genug ausgebildet fühlen, um auf Fälle von psychischer Gewalt angemessen zu reagieren und Interventionsfälle zu begleiten. Die Befragten wünschen sich in den Zusammenhang mehr Unterstützung des Unternehmens und betonten die Wichtigkeit einer Mediatorausbildung.

*„Also was mir wirklich helfen würde, alles, was ich bis dato gemacht habe, das war alles aufgrund dessen, was ich mir selber beigebracht habe, durch Zuhören, durch Lesen, durch Aufmerksam-sein und durch vielleicht eine gewisse Art der Gabe, dass ich gut mit Menschen kann. Aber mir fehlen so ein bisschen diese fachlichen Tools,*

*zum Beispiel, wir haben den Mediator zuerst angesprochen. Ich finde, wenn du im HR-Wesen arbeitest, im Bereich HR-Management, brauchst du eigentlich eine Mediator-Ausbildung.“*

*Interview 6 – Zeilennummer 611-616*

Eine weitere Einschränkung besteht in der begrenzten Handlungsbefugnis der Personalverantwortlichen, insbesondere in Fällen, in denen betroffene Mitarbeiter:innen keine weiteren Maßnahmen wünschen. Die Interviewteilnehmer:innen äußerten, dass es ihnen in solchen Situationen nicht möglich sei, trotz eigener Bereitschaft und dem Wunsch nach weiterem Vorgehen, weitere Maßnahmen zu ergreifen.

*„Also ich hätte es mir gewünscht, aber es hat für mich nicht gepasst, sie irgendwie in die Richtung zu drängen, weil ich mir einfach gedacht habe, das Nein war so klar, weil sie einfach gesagt hat, sie verlässt jetzt das Unternehmen und sie will mit dem nichts mehr zu tun haben, will abschließen. Deswegen habe ich da eigentlich gar nicht mehr nachgebohrt länger. Aber ansonsten natürlich wäre es, also wir können nur dann handeln, wenn ich das Okay habe von den Mitarbeitern. Also das ist natürlich das, wo mir dann die Hände gebunden waren, was für mich eine schwierige Situation ist.“*

*Interview 12 – Zeilennummer 66-71*

Einige der Befragten vertraten die Auffassung, dass die Zuständigkeit für die Bearbeitung von Vorfällen psychischer Gewalt nicht ausschließlich bei der Personalabteilung liege, sondern teilweise auch bei anderen Stellen, wie etwa der Arbeitspsychologin beziehungsweise dem Arbeitspsychologen, dem Betriebsrat oder der jeweiligen Führungskraft der betroffenen Mitarbeiter:innen.

*„(...) Ähm, ich weiß es nicht. Ich glaube, dass man mit dem Thema viel Verantwortung übernimmt. Sehr viel. Und ich bin mir nicht ganz sicher, ob ich das quasi on*

*Top auch noch mitnehmen würde. Also ob es nicht vielleicht jemanden ganz Speziellen braucht, dafür.“*

*Interview 12 – Zeilennummer 407-409*

#### **4.5.2 Die Rolle der Führungskraft bei der Prävention und Intervention**

Im Rahmen der Befragung von Führungskräften wurde deutlich, dass diese eine zentrale Funktion sowohl in der Prävention als auch in der Intervention bei psychischer Gewalt am Arbeitsplatz einnehmen. Die Interviewteilnehmer:innen sehen sich als erste Ansprechpartner:innen für Betroffene und sehen sich in der Verantwortung, wenn es um die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen geht. Weiters sehen sich Führungskräfte in der Verantwortung, dass Fälle von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz aufgeklärt werden.

*„Also als Führungskraft habe ich die Verantwortung, dass man auf solche Fälle schnell und gerecht reagiert. Also da muss ich auch sicherstellen, dass die Betroffenen Unterstützung erhalten und dass der Vorfall einfach gründlich untersucht und aufgearbeitet wird und dazu gehört natürlich dann auch die richtigen Konsequenzen für das Fehlverhalten zu ziehen.“*

*Interview 9 – Zeilennummer 238-241*

Im Zuge der Auswertung der Interviews wurde deutlich, dass Führungskräfte eine schützende Rolle einnehmen und sich in besonderem Maße dafür verantwortlich sehen, ihre Mitarbeiter:innen bestmöglich vor psychischer Belastung zu schützen.

*„Ich versuche Maßnahmen zu setzen, so gut es natürlich geht und in meinem Einflussbereich ist, und ich denke schon, dass ich meinen Mitarbeitern gegenüber schon eine gewisse Schutzhaltung oft einnehmen sollte und muss, wenn ich merke, dass gerade von außen oder von oben diesbezüglich Druck ausgeübt wird, ähm (..)*

*versuche ich natürlich mich da vor meine Mitarbeiter zu stellen, ist natürlich am Ende des Tages für mich und meine Psyche auch nicht gerade ideal.“*

*Interview 9 – Zeilennummer 225-229*

Neben ihrer schützenden Funktion übernehmen Führungskräfte im Umgang mit psychischer Gewalt auch eine Vertrauens- und Vermittlerrolle. Sie unterstützen betroffene Mitarbeiter:innen bei der Einleitung geeigneter Maßnahmen und fungieren als erste Anlaufstelle im weiteren Interventionsprozess. Eine zentrale Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Zusammenarbeit mit der Personalabteilung zu. Die Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung und den Führungskräften wird im späteren Verlauf der Arbeit nochmals thematisiert.

In diesem Zusammenhang gaben die Befragten an, dass Empathie und Feinfühligkeit für Führungskräfte von zentraler Bedeutung sind und dass sie maßgeblich für das Arbeitsklima verantwortlich seien. Sensibles Hinhören und die Vorbildrolle tragen aus Sicht der Führungskräfte maßgeblich zur Prävention bei.

*„Also als Führungskraft sehe ich es als meine Pflicht, solche Vorwürfe sehr ernst zu nehmen. Ich würde als erstes einmal ein vertrauliches Gespräch mit der Mitarbeiterin führen und ihr da auch versichern, dass sie meine Unterstützung erhält und dass ihre Beschwerde vertraulich behandelt wird. Ich glaube, es ist ganz wichtig, dass man ihr gut zuhört und empathisch reagiert und auch keine voreiligen Schlüsse zieht.“*

*Interview 126-130*

In diesem Zuge sprachen die Interviewteilnehmer:innen davon, dass Führungskräfte eine Vorbildfunktion haben und dies erst das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in die Führungskraft ermöglicht.

*„Ich denke, es ist sehr wichtig. Also als Führungskraft ist man immer ein Vorbild und sollte mit gutem Beispiel vorangehen und dadurch auch Standards für das*

*Verhalten im Team setzen. Also mein Handeln, denke ich schon, das beeinflusst direkt das Vertrauen der Mitarbeiter. Und auch dann die Bereitschaft, solche Vorfälle zu melden. Es kann ja auch sein, dass die jetzt mit mir darüber gar nicht sprechen wollen, weil ich da überhaupt nicht zugänglich bin, und dann verlassen sie ohne irgendwelche Gründe das Unternehmen, zum Beispiel. Ich denke, dass es sehr wichtig ist, dass die Führungskraft mit einem guten Vorbild vorangeht und dass mein Handeln auch das Vertrauen der Mitarbeiter sehr beeinflusst.“*

*Interview 9 – Zeilennummer 226 - 233*

Die Auswertung der Interviews verdeutlichte umgekehrt auch, dass die Hälfte der Befragten im Führungsverhalten einzelner Führungskräfte eine zentrale Herausforderung sieht. Diese Faktoren werden als entscheidend für die Wirksamkeit von Präventions- und Interventionsmaßnahmen im Umgang mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz eingeschätzt. Insbesondere mangelnde Empathie, unzureichende Kommunikation, das Vergleichen von Mitarbeiter:innen sowie ein durchwegs hoher Leistungsdruck wurden von den Interviewteilnehmer:innen als problematisch benannt. Aus ihrer Sicht tragen diese Aspekte wesentlich zu einem negativen Arbeitsklima bei und können das Entstehen psychischer Gewalt am Arbeitsplatz begünstigen.

*„Es können ja auch Sympathie-Bindungen sein, die das Urteilsvermögen der Führungskraft, ohne das jetzt irgendwie mindern zu wollen und in Verantwortung abzuschieben, dass das das beeinflusst, aber dass die Führungskraft nicht neutral agiert, wie sie eigentlich sollte, dass sie jene Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter auch gleichermaßen behandelt, aber auch das muss man abfragen.“*

*Interview 3 – Zeilennummer 138-142*

## 4.6 Strukturelle Barrieren

Als größte Barriere für die Etablierung einer gewaltfreien Arbeitsumgebung wurde von den Interviewteilnehmer:innen das mangelnde Zugeständnis der höchsten Führungsebenen benannt. Die Hälfte der Befragten berichtete, bereits mit Situationen konfrontiert gewesen zu sein, in denen Mitglieder der Geschäftsführung aus ihrer Sicht Teil des Problems waren, da sie psychische Gewalt am Arbeitsplatz als Tabuthema angesehen haben. Konkret wurde angegeben, dass Fälle psychischer Gewalt vonseiten der obersten Führungsebene nicht ernst genommen oder nicht angemessen behandelt wurden. Eine der befragten Personen berichtete, dass die direkte Führungskraft eine Intervention unterbunden habe, da sie die Ernsthaftigkeit des Vorfalls nicht anerkannt habe. Drei der Befragten berichteten zudem, dass Führungskräfte gegen Präventionsmaßnahmen intervenieren, da sie die Thematik, als übertrieben ansehen und sich in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt fühlen.

*„Ja, wenn beispielsweise das Management selber sehr frauenfeindliche Aussagen trifft oder einen frauenfeindlichen Lebens- oder Unternehmensstil an den Tag legt, dann ist es relativ schwierig, als Abteilungsleiterin, (.) ein anderes Arbeitsklima zu schaffen. Weil da wird natürlich kein Gehör gefunden, weil aus deren Sicht ja auch kein Problem besteht.“*

*Interview 1 – Zeilennummer 310-313*

Zudem führten zwei Interviewteilnehmer:innen an, dass starre Hierarchien längere Wege in der Intervention verursachen, was zu einer Demotivation der betroffenen Mitarbeiter:innen führen kann.

*„(...) aber durch die lange Hierarchiewege hast du Leute, die sich hintergangen fühlen, wenn du sie nicht mitnimmst, und die dann halt teilweise andere Sichtweisen zu Themen haben. Und dadurch wird das Ganze ein bisschen verkompliziert.“*

*„Je länger die Wege, desto mehr Umwege oder auch Umkehrwege hast du.“*

*Interview 8 – Zeilennummer 392-394 und 408-409*

Mehrere Interviewteilnehmer:innen berichteten, dass ein Mangel an Zeit und personellen sowie finanziellen Ressourcen die Umsetzung präventiver Maßnahmen im Unternehmen erheblich erschwert. Konkret wurden unter anderem Schulungen genannt, die entweder aus zeitlichen Gründen nicht wahrgenommen werden können oder aufgrund ihres Kostenaufwands nicht regelmäßig angeboten werden.

*„Und dann ist kein Budget da und keine Zeit da. Also wir kennen das alle. Man ist sehr erfinderisch, wenn es da um Ausreden geht. Und wir pushen dahingehend, dass wir sagen, es ist essenziell, dass deine Mitarbeiter gesund sind und dass du auf die Mitarbeitergesundheit achtest.“*

*Interview 5 – Zeilennummer 505-507*

## **4.7 Handlungspotenziale und Verbesserungsvorschläge**

Im Rahmen der Befragung zu möglichen Handlungspotenzialen im Umgang mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz nannten die Interviewteilnehmer:innen vorrangig die Notwendigkeit, sowohl die Organisationsstruktur als auch die Unternehmenskultur zu verbessern. So wurde unter anderem betont, dass die Personalabteilung im Organigramm als Stabsstelle verankert sein sollte, um ihre Unabhängigkeit zu stärken.

*„Du findest HR in den Organisationsdiagrammen oft einmal als kleines Fleckerl unter der kaufmännischen Leitung. Also da hast du gewisse Themen, die immer sehr wichtig sind. Marketing, Finance und dann kommt halt irgendwo einmal HR vor und ich glaube, es ist einfach wichtig, dass man HR als wichtige Stabsstelle sieht.“*

*Interview 6 – Zeilennummer 698-701*

Machtmissbrauch, als eine mögliche Form psychischer Gewalt, könne nach Ansicht der Befragten insbesondere dann verhindert werden, wenn ein transparentes Regelwerk mit klar definierten Weisungsbefugnissen, Zuständigkeiten und einem verbindlichen Bekenntnis seitens der Führungskräfte vorhanden sei. Darüber hinaus wurde die Unterstützung bei Fällen von psychischer Gewalt durch die Geschäftsführung beziehungsweise durch den Vorstand als zentraler Faktor für eine wirksame Unternehmenskultur hervorgehoben. Auch eine offene und wertschätzende Kommunikationskultur im Unternehmen wurde mehrfach als präventive Maßnahme genannt.

*„Ein klares Regelwerk und ein Bekenntnis aller Führungskräfte zu diesem Regelwerk. Also wer ist wem wirklich weisungsbefugt und von wem können welche, welche Information an wen gelangen und dass da auch die Aufstellung und die Organisation und die Struktur dementsprechend wirklich von allen absegnet ist und sich auch jeder daran haltet.“*

*Interview 4 – Zeilennummer 241-244*

*„Für das Vermitteln der richtigen Kultur und für das Prioritätensetzen und welche Themen werden behandelt und welche Themen sind wichtig, ist der Vorstand zuständig am Ende, weil der Vorstand HR vorgibt, oder nicht vorgibt, aber maßgeblich mitsteuern kann, welche Themen behandelt werden.“*

*Interview 8 – 540-542*

Mehrere Befragte äußerten, dass das Vorhandensein definierter und geschulter Vertrauenspersonen im Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zu einer gewaltfreien Arbeitsumgebung leisten kann. Dabei wurde betont, dass bereits die bloße Existenz und Bekanntmachung einer solchen Anlaufstelle eine präventive Wirkung entfalten könne. Allein die Information, dass es eine vertrauliche und kompetente Ansprechperson für Fälle psychischer Gewalt gibt, werde als abschreckend wahrgenommen und signalisiere, dass sich das Unternehmen aktiv mit dem Thema psychische Gewalt auseinandersetzt. Darüber hinaus wurde positiv hervorgehoben, dass sich Mitarbeiter:innen auch an eine von

der jeweiligen Abteilung unabhängige Vertrauensperson wenden können, was die Neutralität des Angebots zusätzlich stärkt.

*„Ansonsten finde ich, gehört es einfach im Unternehmen, dass man auch so eine Vertrauensperson hat, die einen Handlungsspielraum hat, die solche Gespräche führen kann, wo es in Ordnung ist, dass Dinge unter Verschluss gehalten werden. Das ist ja auch nicht in jedem Unternehmen in Ordnung.“*

*Interview 1 – Zeilennummer 334-336*

Ein weiterer zentraler Punkt, der von den Interviewteilnehmer:innen hervorgehoben wurde, ist die Notwendigkeit, Seminare und Schulungen zur Sensibilisierung und Aufklärung im Unternehmen breiter zu verankern. Zwar bieten mehrere Unternehmen bereits Weiterbildungen zum Thema psychische Gewalt am Arbeitsplatz an, diese richten sich jedoch häufig nur an bestimmte Zielgruppen, wie etwa Führungskräfte. Übereinstimmend betonten alle Befragten die Relevanz einer umfassenden Sensibilisierung, die alle Mitarbeiter:innen unabhängig von ihrer Position im Unternehmen einbezieht.

*„Zum Beispiel ist auf Ebene der Führungskräfte eine Schulung schon angeboten worden, der Erste-Hilfe-Kurs für die Seele, was ich ganz, ganz ein spannendes Thema finde. Und wo wir schon fester dafür kämpfen, dass das nicht nur für Führungskräfte angeboten wird, sondern für alle Mitarbeiter und da einfach wirklich mal auf das Thema aufmerksam zu machen und vor allem zu schauen, was kann ich denn machen, wenn ich jetzt sehe, jemand hat vielleicht ein psychisches Problem, jemandem geht es nicht gut, kann jemanden unterstützen dabei.“*

*Interview 12 – Zeilennummer 244-249*

Weiters gaben drei Interviewteilnehmer:innen an, dass regelmäßige Befragungen im Unternehmen zum Thema Wohlbefinden und psychische Gesundheit für Unternehmen unabdingbar sind, um geeignete Präventionsmaßnahmen im Unternehmen nachhaltig zu verankern.

*„Es gibt ja auch Unternehmen, die machen regelmäßig auch Mitarbeiterumfragen, um auch das Thema der mentalen und körperlichen Gesundheit auch im Unternehmen abzufragen, dass solche Ergebnisse evaluiert werden und dass, wenn man da einen gewissen Grenzwert erreicht oder eine gewisse Resonanz da ist, dass Reaktionen nachher passieren müssen.“*

*Interview 3 – Zeilennummer 401-404*

## **5 Diskussion und Ausblick für die Zukunft**

Das folgende Kapitel widmet sich der Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse mit dem Ziel, die eingangs formulierte Forschungsfrage zu beantworten. Darüber hinaus werden die Ergebnisse mit den theoretischen Grundlagen in Beziehung gesetzt, um daraus weitere Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Abschließend werden die Limitationen der vorliegenden Arbeit reflektiert und ein Ausblick auf mögliche Ansatzpunkte zukünftiger Forschung gegeben.

### **5.1 Beantwortung der Forschungsfrage**

Die eingangs genannte Forschungsfrage beinhaltet eine Haupt- sowie eine Subfrage und beschäftigt sich mit der Frage, welche konkreten Formen psychische Gewalt am Arbeitsplatz annimmt und welche Präventions- und Interventionsmaßnahmen von Personalverantwortlichen gesetzt werden. Zudem beschäftigt sich die Forschungsfrage mit der Rolle der Führungskraft bei Präventions- und Interventionsmaßnahmen und möglichen Handlungspotenzialen, welche sich identifizieren lassen. Zur besseren Übersicht erfolgt zunächst die Beantwortung der Hauptforschungsfrage, bevor im Anschluss die Subforschungsfrage behandelt wird.

#### **5.1.1 Formen von psychischer Gewalt**

Im Rahmen der Interviews wurden alle Interviewteilnehmer:innen zu Beginn gebeten zu erläutern, wie psychische Gewalt aus Ihrer Sicht definiert wird und welche konkreten Formen sie kennen. Nach der International Labour Organization wird Gewalt definiert als eine Reihe von nicht akzeptierten Verhaltensweisen, Praktiken, oder Androhungen, die auf psychische, sexuelle oder wirtschaftliche Schäden abzielen (International Labour Organization, 2019a). Im Rahmen der Befragung wurde deutlich, dass allen Interviewteilnehmer:innen bewusst war, dass Handlungen psychischer Gewalt in jedem Fall eine Form der Grenzverletzung darstellen. Die Gewaltform Mobbing wurde von allen Interviewteilnehmer:innen genannt. Darüber hinaus nannten einige Personen auch Diskriminierung im Sinne von Rassismus sowie sexuelle Belästigung als Erscheinungsformen

psychischer Gewalt. Auf die Frage, ob sie in ihrer beruflichen Rolle bereits Erfahrungen mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz gemacht hätten, wurden zusätzlich weitere Gewaltformen wie Stalking und geschlechterspezifische Diskriminierung genannt. Keine der befragten Personen gab an, Cyber-Mobbing als mögliche Gewaltform am Arbeitsplatz zu kennen. Wie im Kapitel Cyber-Mobbing beschrieben, waren laut einer Studie des Bündnisses gegen Cyber-Mobbing in Deutschland, Österreich und der Schweiz, 9,4% der Befragten bereits von Cyber-Mobbing am Arbeitsplatz betroffen. (Süss et al., 2018, S. 28). Da sich die betroffenen Personen überwiegend in der Ausbildung, in sozialen Berufsfeldern oder im Verkauf befinden, kann angenommen werden, dass Cyber-Mobbing in der vorliegenden Untersuchung aufgrund der branchenspezifischen Zusammensetzung der Interviewteilnehmer:innen eine untergeordnete Rolle spielt. Alle Interviewteilnehmer:innen konnten die im weiteren Verlauf des Interviews genannten Fallbeispiele eindeutig zu den Gewaltformen Mobbing, Diskriminierung und Stalking zuordnen und empfanden die Situationen als massiv eingreifend in die Privatsphäre und als grenzüberschreitend. Zusätzlich zeigte sich durch den Einsatz einer Vignette, die sich mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und Stalking beschäftigte, dass die Interviewteilnehmer:innen mit diesen Themen nur wenig praktische Erfahrung hatten und sich im Ernstfall oft unsicher fühlten. Dies legt nahe, dass gerade bei sensiblen Themen wie sexueller Gewalt und Stalking nicht nur allgemeine Sensibilisierung erforderlich ist, sondern auch spezifische Schulungsangebote zur Handlungssicherheit geschaffen werden müssen. In diesem Fall fiel auf, dass eine klare Abgrenzung zwischen sexueller Belästigung und einem Flirt in der Praxis fehlt. Sexuelle Belästigung kennzeichnet sich durch Einseitigkeit, Unerwünschtheit, Erniedrigung, Erpressung und Grenzüberschreitung. Diese Unsicherheit deutet auf eine Informationslücke in den Unternehmen hin, die durch klare Richtlinien und gezielte Schulungen geschlossen werden könnte (Krings, 2019a, S. 5f.).

Auffällig war ebenfalls die Reaktion auf Fallbeispiel 1 (Personalverantwortliche), bei dem lediglich eine befragte Person die fehlende Konkretisierung von Beispielen bei Kritik als Form psychischer Gewalt einstufte. Zudem wurde die im Fall beschriebene Dynamik, in der Mobbing durch eine Führungskraft ausgeübt wird, von den Interviewteilnehmer:innen überwiegend als Graubereich wahrgenommen. Die Führungskraft wurde in diesem Zusammenhang eher als unwissend beziehungsweise unbeabsichtigt handelnd dargestellt, was auf eine gewisse Zurückhaltung in der Zuschreibung von Verantwortung hinweisen könnte. Auffällig war ebenfalls, dass Interviewteilnehmer:innen keine

Grenzen zwischen Konflikt und Mobbing sahen. Nach Leymann (1990) handelt es sich bei Mobbing um eine negative kommunikative Handlung einer Person gegenüber, die über einen längeren Zeitraum, aber mindestens über ein halbes Jahr vorkommen (Leymann, 1990, S. 120). Eine befragte Person äußerte jedoch die Ansicht, dass bereits einmalige Äußerungen im Kontext von Konflikten als Mobbing eingeordnet werden können, was gegen die Theorie von Leymann spricht.

Insgesamt zeigten alle Interviewteilnehmer:innen eine Sensibilität im Umgang mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz, jedoch zeigte sich eine Unsicherheit bei der Einordnung, ob es sich tatsächlich um psychische Gewalt handle.

### **5.1.2 Präventionsmaßnahmen**

Die befragten Interviewteilnehmer:innen nannten eine breite Palette an Präventionsmaßnahmen, die bereits in ihren Unternehmen implementiert wurden. Während einige Unternehmen nur wenige bis keine Präventionsmaßnahmen aufweisen, zeigen andere klar strukturierte Präventionsmaßnahmen. Nahezu alle Personalverantwortlichen berichteten, dass zumindest einmal eine Schulung zum Thema psychische Gewalt, oder zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz durchgeführt wurde. Darüber hinaus wurden spezifische Maßnahmen zur Sensibilisierung von Führungskräften genannt, die in der Präventionsarbeit eine zentrale Rolle einnehmen. Diese Sensibilisierung erfolgt zumeist im Rahmen von Führungskräfte trainings oder im Zuge von internen Klausurveranstaltungen. Auffällig ist, dass die meisten Unternehmen Schulungen anbieten, diese jedoch häufig auf Führungskräfte beschränkt sind und nur selten regelmäßig stattfinden. Dies steht im Widerspruch zu den Empfehlungen von Krebs-Dobberstein et al. (2015), dass Schulungen für alle Mitarbeiter:innen notwendig sind, um eine breite Sensibilisierung zu erreichen (Krebs-Dobberstein et al., 2015, S. 15). Es ist anzunehmen, dass Schulungen zur Prävention und Intervention psychischer Gewalt in vielen Unternehmen oft nicht angeboten werden, weil sie mit erheblichen Kosten und einem hohen zeitlichen Aufwand verbunden sind. Unternehmen könnten befürchten, dass Mitarbeiter:innen während der Schulungen von ihren regulären Aufgaben abgezogen werden und dadurch Arbeitsprozesse ins Stocken geraten.

Weiters berichteten die Interviewteilnehmer:innen von der Unterstützung durch Arbeitspsycholog:innen, die als Ansprechpersonen für Mitarbeiter:innen und Personalverantwortliche zur Verfügung stehen. In einigen Fällen berichteten die befragten Personen davon, dass Arbeitspsycholog:in für die Durchführung von Schulungen zuständig seien. Zwei der interviewten Personalverantwortlichen erzählten von einem umfassenden Präventionskonzept, welches teilweise im betrieblichen Gesundheitsmanagements verankert ist. Darunter fallen Maßnahmen wie Informationskampagnen im Unternehmen, abteilungsübergreifende Teambuilding-Maßnahmen, kostenfreie psychologische Beratung und Erste-Hilfe-Hotlines. Besonders auffällig war die Betonung einer wertschätzenden und offenen Unternehmenskultur als zentrale Präventionsmaßnahme, die von den Personalverantwortlichen hervorgehoben wurde. Diese Perspektive deckt sich mit den Ausführungen von Burfeind (2020), der betont, dass eine wertschätzende und respektvolle Unternehmens- und Führungskultur die wirksamste Form der Prävention darstellt (Burfeind, 2020, S. 56). Die Interviews verdeutlichen, dass nur wenige der beschriebenen Maßnahmen unmittelbar auf eine gezielte Verbesserung der Unternehmenskultur abzielen. Die Verantwortung für kulturelle Veränderungen wird von den Befragten vielmehr auf die Ebene der Geschäftsführung bzw. des Vorstands verortet, anstatt als gemeinschaftliche Verantwortung aller Mitarbeiter:innen verstanden zu werden. Keine:r der Interviewteilnehmer:innen gab an, sich bisher mit einem wie von Hoffmann (2014) empfohlenen Bedrohungsmanagement auseinandergesetzt zu haben. Dabei stellt ein Prozess, der Bedrohungen systematisch erkennt, einschätzt und entschärft eine wichtige Präventionsmaßnahmen für Unternehmen dar (Hoffman, 2014, S. 41f.). Zwei der Interviewteilnehmer:innen berichteten von einem unternehmensinternen Maßnahmenkatalog, der im Falle einer Intervention zur Anwendung kommt, jedoch bislang nicht genutzt wird, um präventiv gegen psychische Gewalt am Arbeitsplatz vorzugehen. Insgesamt zeigt sich, dass Präventionsmaßnahmen gegen psychische Gewalt oft stark von der individuellen Initiative der Führungskräfte und Personalverantwortlichen abhängig sind. Eine klare strategische Verankerung, regelmäßige Schulungen für alle Mitarbeiter:innen und die Einführung eines strukturierten Bedrohungsmanagements würden die Prävention deutlich stärken.

### 5.1.3 Interventionsmaßnahmen

Bei der Frage nach bereits verankerten Interventionsmaßnahmen wurde deutlich, dass nur die wenigsten Unternehmen gezielte Maßnahmen nach einem gemeldeten Vorfall einsetzen. Die Individualität der einzelnen Vorfälle erschwert die flexible Handhabung je nach Schwere des Falles. Ein möglicher Grund dafür, dass einigen Interviewteilnehmer:innen keine Interventionsmaßnahmen bekannt sind, könnte in der Delegation der Verantwortung liegen. Fälle von psychischer Gewalt werden nach Bekanntwerden direkt an die Personalleitung oder den Betriebsrat weitergeleitet. Eine solche direkte Delegation ohne persönliche Auseinandersetzung kann jedoch das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in die direkte Führungskraft und Personalverantwortliche untergraben. Sie erleben Führungskräfte und Personalverantwortliche nicht als aktive Vertrauenspersonen, die sich persönlich mit dem Problem auseinandersetzen oder unterstützend zur Seite stehen. Auch wenn in den Unternehmen der befragten Interviewteilnehmer:innen keine konkreten Maßnahmen formal verankert sind, zeigte sich dennoch eine weitgehend einheitliche Vorgehensweise unter den Personalverantwortlichen. Alle Personalverantwortlichen suchen nach Bekanntwerden eines Vorfalls das Gespräch mit den betroffenen Mitarbeiter:innen und führen Gespräche mit den Verantwortlichen unter Beisein von Arbeitspsycholog:innen oder dem Betriebsrat. Wie auch von Krebs-Dobberstein et al. (2015) hervorgehoben, sollte ein erstes Gespräch mit den Betroffenen unverzüglich nach Bekanntwerden des Vorfalls erfolgen. Auch wird empfohlen, auf Wunsch der Betroffenen den Betriebsrat hinzuzuziehen (Krebs-Dobberstein et al., 2015, S. 19ff.). Um betroffene Personen in akuten Belastungssituationen zu schützen, wird ihnen mitunter die Übernahme alternativer Aufgaben ermöglicht oder eine vorübergehende Versetzung in eine andere Abteilung in Erwägung gezogen. Auch die Inanspruchnahme einer Bildungskarenz wird als Option gesehen, um den nötigen Abstand zur Situation zu schaffen und Raum für die Aufarbeitung des Vorfalls zu geben. Zwei der Interviewteilnehmer:innen berichteten von einem Maßnahmenkatalog, in dem bereits Vorfälle dokumentiert wurden und welcher genutzt wird, um ein einheitliches Vorgehen im Unternehmen zu gewährleisten. Ein weiterer Aspekt zeigt sich in der fehlenden Nachsorge der betroffenen Mitarbeiter:innen. Auch wenn einige Unternehmen erste Interventionsmaßnahmen einleiten, mangelt es an einem strukturierten Nachsorgekonzept. Dies steht im Widerspruch zu den Empfehlungen von

Pressel (2020) dass eine nachhaltige Unterstützung betroffener Personen entscheidend ist, um langfristige psychische Belastungen zu vermeiden (Pressel, 2020, S. 107).

Ein zentraler Aspekt bei der Umsetzung von Interventionsmaßnahmen ist das konsequente Ziehen arbeitsrechtlicher oder disziplitärer Konsequenzen. Personalverantwortliche setzen im Beisein von Führungskräften, der Personalleitung und dem Betriebsrat unterschiedliche Konsequenzen, die je nach Schwere des Vorfalls von formellen Abmahnungen bis hin zu Kündigungen reichen können. Die Bundesarbeiterkammer et al. (2023) empfiehlt, dass jeder Fall von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz seitens des Arbeitgebers sanktioniert wird (Bundesarbeiterkammer et al., 2023, S. 16). Dies betrifft Maßnahmen wie Aktenvermerke über die Täter:innen und die Verhaltensweisen, das Versetzen der Verantwortlichen in eine andere Abteilung, Abmahnungen, Kündigungen, oder Entlassungen. Sollte es sich bei den Täter:innen um Führungskräfte handeln, kann es sinnvoll sein, eine Herabstufung in der Hierarchie anzukündigen (Krebs-Dobberstein et al., 2015, S. 19). Insbesondere wurde deutlich, dass Unternehmen mit Maßnahmenkatalogen schneller und konsequenter auf Fälle von psychischer Gewalt reagieren. Im Gegensatz dazu waren in Unternehmen ohne Maßnahmenkatalog und Leitlinien häufig zögerliche oder ausbleibende Reaktionen zu erkennen. Dies führt zu der Annahme, dass die Existenz klarer Maßnahmen einen wesentlichen Einfluss auf die Handlungssicherheit, das Rollenverständnis und im weiteren Verlauf der Unternehmenskultur hat. Auffällig war, dass sich alle Interviewteilnehmer:innen vermehrt Konsequenzen in Bezug auf psychische Gewalt am Arbeitsplatz wünschen, jedoch oftmals keine Unterstützung beziehungsweise Handlungsmacht für Konsequenzen haben. Meist scheitern weitreichende Konsequenzen, die von Abmahnungen bis zu Aktenvermerken reichen, an den weiteren Hierarchiestufen. Dies weist darauf hin, dass Unternehmen zögern, konsequente Maßnahmen gegen Täter:innen psychischer Gewalt zu ergreifen. Der Grund dafür liege häufig in der Sorge, dass solche Maßnahmen dem öffentlichen Image des Unternehmens schaden könnten. Diese Zurückhaltung führt jedoch dazu, dass Täter:innen oft keine Konsequenzen befürchten müssen, während betroffene Mitarbeiter:innen sich allein gelassen fühlen. Dabei bietet es sich an, eine Leitlinie, die bedrohliches Verhalten beschreibt und die Konsequenzen aufzeigt, zu veröffentlichen und im Unternehmen zu kommunizieren, damit eine gewisse Handlungssicherheit bei allen Beteiligten entsteht (Hoffman, 2014, S. 41f).

### **5.1.4 Die Rolle der Führungskraft**

Führungskräfte nehmen sowohl in der Prävention als auch in der Intervention psychischer Gewalt am Arbeitsplatz eine zentrale Rolle ein. Sie fungieren in der Regel als erste Ansprechpersonen für Mitarbeiter:innen und Betroffene und stellen damit die primäre Anlaufstelle im Interventionsprozess dar. Das Job-Demands-Resources-Modell verdeutlicht, warum Führungskräfte eine Schlüsselrolle einnehmen. Das Modell zeigt, dass Führungskräfte als Arbeitsressource für ihre Mitarbeiter:innen fungieren, indem sie Unterstützung, Orientierung und Konfliktlösung bieten. Fehlen jedoch klare Leitlinien, regelmäßige Schulungen oder Unterstützung durch die Geschäftsführung, sind Führungskräfte selbst einer hohen Belastung ausgesetzt. Dies erhöht das Risiko, dass sie unsicher handeln oder sich überfordert fühlen, was das Vertrauen der Mitarbeiter:innen beeinträchtigt. Die Ergebnisse der Interviews verdeutlichen, dass viele Führungskräfte unsicher sind, wie sie auf psychische Gewalt reagieren sollen. Diese Unsicherheit könnte durch fehlende Arbeitsressourcen, wie Schulungen und klare Handlungsleitlinien, erklärt werden. Eine stärkere Sensibilisierung und regelmäßige Schulungen für Führungskräfte sind daher essenziell, um ihre Rolle als vertrauensvolle Ansprechperson zu stärken. Darüber hinaus sehen sich viele Führungskräfte in besonderem Maße für präventive Maßnahmen verantwortlich. Auch wenn sich die befragten Führungskräfte stark in der präventiven Rolle sehen, wird die Einführung von Präventions- und Interventionsmaßnahmen meist in die Geschäftsführung oder Personalabteilung verortet. Dies deutet darauf hin, dass Führungskräfte ihre Rolle in der Prävention vor allem als operativ sehen, während sie die strategische Verantwortung eher bei anderen organisationalen Instanzen – wie etwa der Personalabteilung – verorten. Eine wesentliche Erkenntnis betrifft die Rolle der Führungskräfte, die in den meisten Unternehmen als zentrale Akteure im Umgang mit psychischer Gewalt wahrgenommen werden. Es zeigt sich jedoch, dass Führungskräfte oft unzureichend geschult sind und Unsicherheiten im Umgang mit betroffenen Mitarbeiter:innen aufweisen. Diese Beobachtung stimmt mit der Literatur überein, die betont, dass Führungskräfte durch gezielte Schulungen und klare Handlungsleitlinien unterstützt werden sollten (Burfeind, 2020, S.56). Durch ein wertschätzendes und empathisches Führungsverhalten haben sie direkten Einfluss auf die Unternehmenskultur und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion psychischer Gewalt am Arbeitsplatz. Führungskräfte nehmen darüber hinaus eine schützende Haltung gegenüber ihren Mitarbeiter:innen ein

und sind sich ihrer Vorbildfunktion im Arbeitskontext bewusst. Eine weitere Erkenntnis der Interviews ist die Rolle der Führungskraft als Vertrauens- und Vermittlungsperson. Sie begleiten betroffene Mitarbeiter:innen im Interventionsprozess und unterstützen diese bei der Einleitung sowie Umsetzung geeigneter Maßnahmen. Dies wirft die Frage auf, warum Führungskräfte, die in Unternehmen mit einer Personalabteilung tätig sind, oftmals im Verlauf der Intervention auf die Unterstützung von Personalverantwortlichen zurückgreifen. Im weiteren Verlauf der Interviews zeigte sich aber, dass Führungskräfte nur einen begrenzten Handlungsspielraum haben, um auf Fälle von psychischer Gewalt einzugehen. Aus diesem Grund erfolgt meist die Rücksprache mit der Personalleitung, oder dem Betriebsrat. Im Gegensatz dazu äußerten einige Führungskräfte Kritik an Kolleg:innen aus der eigenen Führungsebene, die sich gegen die Einführung von Präventions- und Interventionsmaßnahmen aussprechen. Diese Form der Gegenwehr wurde als hinderlich für eine wirksame Auseinandersetzung mit psychischer Gewalt beschrieben. Aus Sicht der Befragten trägt ein solcher Widerstand nicht nur zu einer Zunahme entsprechender Vorfälle bei, sondern wirkt sich auch negativ auf die Unternehmenskultur insgesamt aus. Dabei kann eine destruktive Führung wie beispielsweise ein autoritäres, verantwortungsloses oder bestrafendes Verhalten und unangemessene Kritik zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz führen. Arbeitnehmer:innen leiden unter einer destruktiven Führung und mangelnden Führungskompetenzen. Zudem kann sich das Führungsverhalten negativ auf den Selbstwert von Arbeitnehmer:innen auswirken (Arbeitsinspektorat, 2022, S. 1).

### **5.1.5 Handlungspotenziale**

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass in Unternehmen zwar Präventions- und Interventionsmaßnahmen existieren, diese jedoch nur wenig bis gar nicht genutzt werden. Personalverantwortliche und Führungskräfte sehen ein Handlungspotenzial in der Verbesserung der Organisationsstruktur sowie Unternehmenskultur. Die Etablierung einer wertschätzenden Unternehmenskultur, in der das Engagement der Mitarbeiter:innen anerkannt und ein respektvoller Umgang gefördert wird, ist nach der herrschenden Literatur ein bedeutender Präventionsfaktor (Arbeitsinspektorat, 2022, S. 15). Als konkrete Handlungsmaßnahme gilt, die Verankerung der Personalabteilung als Stabstelle im Organigramm des Unternehmens, um damit die Wichtigkeit und Unabhängigkeit der Personalabteilung zu unterstreichen. Mehrere Interviewteilnehmer:innen betonten, dass ein klares

Bekenntnis der Geschäftsführung sowie der Führungskräfte eine zentrale Voraussetzung für die Etablierung einer gewaltfreien Unternehmenskultur darstellt. In diesem Zuge wurde betont, dass klar definierte Weisungsbefugnisse und Zuständigkeiten als präventive Maßnahme unerlässlich sind. Es ist jedoch anzunehmen, dass symbolische Unterstützung allein nicht ausreicht, sondern durch konkrete Strukturen, Ressourcen und eine klare Verantwortungszuteilung ergänzt werden muss. Nach Meschkutat et al. (2002) gibt es diverse Möglichkeiten für eine gewaltfreie Umgebung, wie beispielsweise die Bestellung einer Vertrauensperson, ein vermehrtes Schulungsangebot für alle Mitarbeiter:innen im Unternehmen zum Thema Mobbing, positives Führungsverhalten und Konfliktmanagement, einen Abschluss einer Betriebs- und Dienstvereinbarung, die Ernennung von Mobbingbeauftragten, die Errichtung einer Schlichtungsstelle, Mediationsangebote und Konfliktbearbeitungen durch Supervision (Meschkutat et al., 2002, S. 107). Dies findet sich auch in den genannten Handlungspotenzialen der Interviewteilnehmer:innen wieder. So äußerten sich die Befragten dazu, dass sie sich unter anderem eine Vertrauensperson im Unternehmen wünschen, welche Kenntnisse über mögliche Maßnahmen hat und für Mitarbeiter:innen zur Verfügung steht.

Besonders hervorzuheben ist die Notwendigkeit, Führungskräfte gezielt zu schulen und ihnen Handlungssicherheit im Umgang mit psychischer Gewalt zu vermitteln. Burfeind (2016) betont, dass Führungskräfte als Multiplikatoren wirken und durch ihr Verhalten maßgeblich zur Unternehmenskultur beitragen (Burfeind, 2020, S. 62). In der Praxis zeigt sich jedoch, dass viele Führungskräfte unsicher sind, wie sie auf Vorfälle reagieren sollen, was zu unklaren oder inkonsistenten Maßnahmen führt. Zudem wurde die Relevanz von Schulungsmaßnahmen hervorgehoben, die nicht ausschließlich auf bestimmte Zielgruppen beschränkt sein sollten. Vielmehr sprachen sich die Befragten dafür aus, entsprechende Schulungen verpflichtend für alle Mitarbeiter:innen im Unternehmen zu gestalten. Ebenfalls genannt wurde die Durchführung der Arbeitsplatzevaluierung wie von Pressel (2020) beschrieben, wobei eine Risikobewertung des Arbeitsplatzes vorgenommen wird (Pressel, 2020, S. 107). Von den Interviewteilnehmer:innen sprach sich niemand für ein Dokumentationssystem aus, in dem Fälle von psychischer Gewalt erfasst werden. Es ist anzunehmen, dass dies darauf zurückzuführen ist, dass ein solches System als zusätzlicher Arbeitsaufwand und bürokratische Hürde wahrgenommen wird. Führungskräfte könnten befürchten, dass sie durch feste Prozesse in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt werden und flexible, situationsabhängige Lösungen erschwert

werden. Zuletzt sollten Unternehmen ein umfangreiches Nachsorgekonzept etablieren, das betroffene Mitarbeiter:innen unterstützt und zur Bewältigung der Folgen psychischer Gewalt beiträgt. Die Interviews machen deutlich, dass es oft an nachhaltiger Unterstützung seitens der Geschäftsführung fehlt, was das Vertrauen der Betroffenen in das Unternehmen untergraben kann.

Insgesamt konnten alle Interviewteilnehmer:innen Handlungspotenziale identifizieren, jedoch stellen starre Hierarchien, die fehlende Zustimmung der Geschäftsführung sowie personelle sowie zeitliche Ressourcen eine Barriere im Unternehmen dar.

## **5.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Die zuvor dargestellten Ergebnisse, verknüpft mit den einleitend dargelegten theoretischen Grundlagen, werden im Folgenden in Form von Handlungsempfehlungen zusammengeführt. Ziel ist es, auf dieser Basis konkrete Maßnahmen abzuleiten, die Unternehmen, Personalverantwortlichen und Führungskräften einen praxisorientierten Überblick darüber bieten, welche Maßnahmen im Umgang mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz als besonders wirkungsvoll einzuschätzen sind.

**Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen:** Einige Unternehmen setzen bereits auf Informationskampagnen zum Thema psychische Gewalt und verankern das Ziel einer gewaltfreien Arbeitsumgebung in ihren Unternehmenswerten. Einzelne Impulse, die alle Mitarbeiter:innen dafür sensibilisieren, welche verbalen und nonverbalen Handlungen unter psychische Gewalt fallen können, leisten einen wichtigen Beitrag zur Prävention und fördern ein respektvolles Miteinander. Besonders positiv hervorgehoben wurde in diesem Zusammenhang auch die regelmäßige Versendung von Informations-E-Mails an Mitarbeiter:innen und Führungskräfte, durch die das Thema kontinuierlich präsent gehalten und das Bewusstsein dafür gestärkt wird.

**Regelmäßige Schulungen:** Bisher wurden Schulungen zum Thema psychische Gewalt am Arbeitsplatz überwiegend für einzelne Zielgruppen, insbesondere für Führungskräfte, angeboten. Zudem wurde von den Befragten angemerkt, dass diese Schulungen häufig nur einmalig stattfinden und neue Mitarbeiter:innen sowie Führungskräfte dadurch keinen Zugang zu den vermittelten Inhalten erhalten. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, entsprechende Schulungsmaßnahmen regelmäßig und unternehmensweit

durchzuführen. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass auch die Geschäftsführung sowie die Führungskräfte kontinuierlich an diesen Schulungen teilnehmen, um eine einheitliche Sensibilisierung und Vorbildfunktion im gesamten Unternehmen zu gewährleisten.

**Verbesserung der Unternehmenskultur:** Alle Befragten betonten die zentrale Bedeutung einer wertschätzenden und offenen Unternehmenskultur im Umgang mit psychischer Gewalt. Als besonders wirksam wird in diesem Zusammenhang ein klares und sichtbares Bekenntnis der Geschäftsführung sowie der Führungskräfte wahrgenommen. Die Verankerung einer positiven, respektvollen Führungshaltung in einem verbindlichen Führungskodex wurde ebenfalls als hilfreiches Instrument genannt. Darüber hinaus wurde betont, dass jeder Vorfall psychischer Gewalt konsequent sanktioniert werden sollte, um deutlich zu machen, dass jegliche Form von Gewalt im Unternehmen nicht toleriert wird.

**Einführung weiterer Präventionsmaßnahmen:** Unternehmen und Personalverantwortliche sollten im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ein umfassendes Portfolio an Präventionsmaßnahmen anstreben. Dazu zählen unter anderem die regelmäßige Evaluierung von Arbeitsplätzen inklusive einer fundierten Risikobewertung, die Entwicklung klarer Richtlinien zum Umgang mit psychischer Gewalt, ein definiertes Bedrohungsmanagement sowie ein strukturiertes Dokumentationssystem zur Nachvollziehbarkeit eingeleiteter Maßnahmen und Konsequenzen. Ebenso wird die Zusammenarbeit mit Arbeitspsycholog:innen als zentraler Bestandteil präventiver Maßnahmen hervorgehoben. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, dass sämtliche Präventionsmaßnahmen transparent kommuniziert und den Mitarbeiter:innen durch regelmäßige Schulungen nachhaltig vermittelt werden.

**Einführung von Interventionsmaßnahmen:** Derzeit verfügen viele Unternehmen entweder über keine oder lediglich inoffizielle und wenig transparente Interventionsmaßnahmen im Umgang mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz. Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen auf ein breites Interventionskonzept setzen. Ein solches Konzept sollte nicht nur gewährleisten, dass jeder gemeldete Fall ernst genommen und konsequent bearbeitet wird, sondern auch Maßnahmen zur Nachbetreuung betroffener Personen beinhalten. Im Rahmen eines strukturierten Bedrohungsmanagements kann beispielsweise eine Gefährdungsbeurteilung vorgenommen werden, auf deren Grundlage geeignete

Maßnahmen und Konsequenzen definiert werden, um ein einheitliches und nachvollziehbares Vorgehen seitens der Unternehmensleitung zu gewährleisten. Dabei spielt es eine besondere Rolle, dass die Geschäftsführung ein klares Interventionskonzept unterstützt und sicherstellt, dass ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Ein besonders relevanter Aspekt, der im Rahmen der Interviews lediglich von einer befragten Person thematisiert wurde, betrifft die Unterstützung bei der Rehabilitation und Wiedereingliederung betroffener Mitarbeiter:innen durch Personalverantwortliche nach einem Vorfall von psychischer Gewalt. Die Etablierung eines Nachsorgekonzepts durch Führungskräfte und Personalverantwortliche stellt in diesem Zusammenhang eine zentrale Maßnahme dar, die nicht nur das individuelle Wohlbefinden stärkt, sondern auch das Vertrauen in das Unternehmen langfristig fördert.

### 5.3 Limitation der Forschungsarbeit

Die vorliegende Arbeit im Rahmen der Masterarbeit weist einige Limitationen im Hinblick auf die Forschung auf.

**Begrenzte Anzahl an Interviewteilnehmer:innen:** Aufgrund der gewählten qualitativen Forschungsmethode sowie begrenzter Ressourcen umfasst die vorliegende Arbeit lediglich zwölf Interviewteilnehmer:innen. Zwar ermöglicht diese Form der Datenerhebung tiefgehende Einblicke in individuelle Perspektiven von Personalverantwortlichen und Führungskräften, gleichzeitig führt die geringe Fallzahl jedoch zu einer eingeschränkten Datenbasis. Dies limitiert die Möglichkeit, generalisierbare Aussagen über die Gesamtheit aller Unternehmen zu treffen. Die Ergebnisse spiegeln daher vor allem subjektiven Einschätzungen der befragten Teilnehmer:innen wider. Eine breitere Untersuchung wäre notwendig, um die gewonnenen Erkenntnisse zu validieren und deren Übertragbarkeit auf größere Kontexte zu prüfen.

**Soziale Unerwünschtheit:** Da sich die vorliegende Arbeit mit dem sensiblen und emotionalen Thema der psychischen Gewalt am Arbeitsplatz befasst, besteht die Möglichkeit, dass einige Interviewteilnehmer:innen ihre Aussagen bewusst oder unbewusst an gesellschaftlich akzeptierte Normen angepasst haben. Es kann daher nicht mit Sicherheit davon

ausgegangen werden, dass alle Aussagen wahrheitsgemäß sind und der persönlichen Überzeugung entsprechen. Besonders bei Themen, die mit Verantwortung, Machtverhältnissen oder dem eigenen Handeln verknüpft sind, ist eine gewisse Tendenz zu sozial erwünschten Antworten denkbar. Dies stellt eine potenzielle Limitation im Hinblick auf die Gültigkeit der erhobenen Daten dar.

**Eingrenzung von Branchen:** Die Rekrutierung der Interviewteilnehmer:innen erfolgte über Gatekeeping, wodurch auf bestehende Netzwerke und Kontakte zurückgegriffen wurde. Infolgedessen ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Befragten aus ähnlichen oder verwandten Branchen stammt. Diese branchenspezifische Konzentration schränkt die Vielfalt der Perspektiven ein und verhindert eine umfassende Abbildung unterschiedlicher Branchenrealitäten. Dadurch kann es zu einer verringerten Varianz in den erhobenen Daten kommen, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere wirtschaftliche Bereiche einschränkt.

**Mangel an zeitlichen Ressourcen:** Durch die eingeschränkten zeitlichen Ressourcen war es nicht möglich, die Gütekriterien der kommunikativen Validierung und Intercode-reliabilität umzusetzen. So war es nicht möglich, die Ergebnisse im Rahmen einer Wiederbefragung der Interviewteilnehmer:innen zur Überprüfung vorzulegen, was zu einer Erhöhung der Validität der Ergebnisse geführt hätte. Auch die Intercode-reliabilität war im Hinblick auf die beschränkten zeitlichen Ressourcen nicht möglich. Folglich basieren die Ergebnisse auf einer Einzelcodierung.

## 5.4 Weitere Forschung

Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse bieten eine erste Grundlage für das Verständnis von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz sowie die damit verbundenen Präventions- und Interventionsmaßnahmen. Besonders hervorzuheben ist die differenzierte Betrachtung der Rollen von Personalverantwortlichen und Führungskräften, die wertvolle Einblicke in unternehmensinterne Handlungsansätze sowie Handlungspotenziale ermöglicht. Gleichzeitig zeigt die Arbeit aber auch Limitationen auf, insbesondere in Bezug auf die begrenzte Anzahl an Interviewteilnehmer:innen und die branchenspezifische Zusammensetzung der Interviewteilnehmer:innen. Um den bestehenden

Forschungsstand weiter auszubauen und zu vertiefen, erscheint es sinnvoll, zukünftige Forschungen mit einem breiteren Sampling-Ansatz durchzuführen, der unterschiedliche Branchen einbezieht. Darüber hinaus wäre ein bundesländerübergreifender Vergleich innerhalb Österreichs denkbar, um regionale Unterschiede im Umgang mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz zu erfassen. Künftige Forschung könnte sich zudem verstärkt der Frage widmen, inwiefern Mitarbeiter:innen selbst über Präventions- und Interventionsmaßnahmen informiert sind und welche aktive Rolle sie im Rahmen eines gewaltfreien Arbeitsumfelds einnehmen können.

## **Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit**

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich ChatGPT 4o für die Übersetzung von englischer Literatur und für die Übersetzung des Abstracts zu Beginn auf Englisch. Zudem nutzte ich das Tool, um selbst geschriebene Sätze stilistisch anzupassen. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

## Literaturverzeichnis

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2019). *Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention*. Berlin.
- Arbeitsinspektorat. (2022). Negative Folgen psychischer Belastungen – Auswirkungen auf die Gesundheit. Wien
- Arbeitsinspektorat. (2025). Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen. Verfügbar unter: [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/psychische\\_Belastungen/Arbeitsplatzevaluierung\\_psychischer\\_Belastungen.html](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/Arbeitsplatzevaluierung_psychischer_Belastungen.html)
- Boelmann, Jan M. (2018). Empirische Forschung in der Deutschdidaktik. Band 2: Erhebungs- und Auswertungsverfahren.,
- Borchert, Margret. (2024). *People Management: Eine psycho-ökonomische Perspektive: Theorien – Modelle – Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-70277-2>
- Buber, Renate & Holzmüller, Harmut H. (2009). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Bundesarbeiterkammer, Industriellenvereinigung, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs, & Wirtschaftskammer Österreich. (2023). *Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz*. Wien.
- Burfeind, Carsten. (2020). *Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verstehen: Tipps für verantwortliches Handeln im BGM*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31286-2>
- Chappell, Duncan, Di Martino, Vittorio, & International Labour Office (Hrsg.). (2006). *Violence at work* (3rd ed.). Geneva: International Labour Office.
- Dammann, Haakon. (2021). sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz (Heilberufe), (73), 50–51.
- Domsch, Michel E., Ladwig, Désirée H. & Weber, Florian C. (Hrsg.). (2019). *Vorurteile im Arbeitsleben: Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen*. Berlin,

- Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59232-8>
- Dülmer, Hermann. (2022). Vignetten. In Nina Baur & Jörg Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1135–1146). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_76](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_76)
- Flick, Uwe (Hrsg.). (2008). *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl., [Nachdr.]). Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.
- Gamsjäger, Manuela. (2010). *Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Gewalt im Geschlechterverhältnis*.
- Gleichbehandlungsanwaltschaft. (2024). *Gleichbehandlungsbericht für die Privatwirtschaft*. Nr. 2. Wien.
- Hoffman, Jens. (2014, April). *Drohungen, Gewalt und Stalking am Arbeitsplatz*. Institute Psychology & Threat Management.
- Hoffmann, Jens. (2008). *Stalking - auch ein Thema für die Arbeitsmedizin*
- Hötzing, Sophie & Mandl, Eva. (2020). *Berufsrisiko Gewalt*. Forschungsbericht. (S. 148). Linz: Arbeiterkammer Oberösterreich.
- International Labour Organization. (2019a). *Übereinkommen gegen Gewalt und Belästigung*.
- International Labour Organization. (2019b). *ILO-Übereinkommen zur Bekämpfung von Gewalt und Belästigung in der Arbeitswelt tritt in Kraft* | International Labour Organization. Verfügbar unter: <https://www.ilo.org/de/resource/news/ilo-%C3%BCbereinkommen-zur-bek%C3%A4mpfung-von-gewalt-und-bel%C3%A4stigung-der-arbeitswelt>
- International Labour Organization. (2022). *Mehr als jede fünfte Person von Gewalt oder Belästigung am Arbeitsplatz betroffen* | International Labour Organization. Verfügbar unter: <https://www.ilo.org/de/resource/news/mehr-als-jede-f%C3%BCnfte-person-von-gewalt-oder-bel%C3%A4stigung-am-arbeitsplatz>
- Jacobshagen, Nicola. (2004). *Mobbing – ein langer, zermürbender Prozess* (Schweiz Med Forum), 873–878.

- Janetz, Urs Peter. (2019). *Chefsache Arbeitsrecht I: Individual-Arbeitsrecht - leicht erklärt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22700-5>
- Kolodej, Christa, Klug, Alexandra & Kallus, Wolfgang. (2012). *Mobbinghandlungen bei KundInnen einer Mobbingberatungsstelle in Abhängigkeit von Alter und Geschlecht*
- Krebs-Dobberstein, Julia, Lühr, Julia & Tietze, Cornelia. (2015). *Stalking am Arbeitsplatz*. Hamburg: Opferhilfe Hamburg.
- Krick, Annika, Felfe, Jörg, Hauff, Sven & Renner, Karl-Heinz. (2022). *Facilitating Health-Oriented Leadership from a Leader's Perspective: Antecedents at the Organizational, Workplace, and Individual Level*. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 66(4), 213–225. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000397>
- Krings, Thorsten. (2019a). *Sexuelle Grenzverletzungen am Arbeitsplatz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26030-9>
- Krug, Etienne G., Dahlberg, Linda L., Mercy, James A., Zwi, Anthony B. & Lozano, Rafael. (2002). *World report on violence and health*. Geneva: World Health Organization.
- Kruse, Jan. (2015). *Qualitative Interviewforschung*.
- Leymann, Heinz. (1990). *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims*. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- Lloyd's Register Foundation, Gallup International, Inc, & International Labour Organization. (2022). *Experiences of violence and harassment at work: a global first survey*. ([1st ed.]). Geneva: ILO. <https://doi.org/10.54394/IOAX8567>
- Manz, Rolf & Krapohl-Wolf, Kirsten. (2008). *Gewaltfreier Arbeitsplatz*. Dortmund.
- Mayrhuber, Christine & Bittschi, Benjamin. (2024). *Fehlzeitenreport 2024. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. Gesundheitszustand von Lehrlingen und jungen Erwerbstätigen*.

- Mayring, Philipp. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse* (13.). Weinheim: Beltz.
- Meschkat, Bärbel, Stackelbeck, Martina & Langenhoff, Georg. (2002). *Der Mobbing-Report: eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland* (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Forschung Arbeitsschutz) (6. Aufl.). Dortmund Berlin Dresden: Wirtschaftsverl. NW
- Mey, Günter & Mruck, Katja (Hrsg.). (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Nienhaus, Albert, Drechsel-Schlund, Claudia, Schambortski, Heike & Schablon, Anja. (2016). Gewalt und Diskriminierung am Arbeitsplatz: Gesundheitliche Folgen und settingbezogene Ansätze zur Prävention und Rehabilitation. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 59(1), 88–97. <https://doi.org/10.1007/s00103-015-2263-x>
- Parent-Thirion, Agnès, Vermeulen, Greet, Biletta, Isabella, Cabrita, Jorge, Vargas, Oscar, Wilczynska, Aleksandra et al. (Hrsg.). (2015). *6th European working conditions survey: 2017 update*. Luxembourg: Publications Office. <https://doi.org/10.2806/784968>
- Petermann, Franz & Marées, Nandoli Von. (2013). *Cyber-Mobbing: Eine Bestandsaufnahme*. *Kindheit und Entwicklung*, 22(3), 145–154. <https://doi.org/10.1026/0942-5403/a000111>
- Picker-Roesch, Clara, Pauli, Roman & Lang, Jessica. (2024). *Aggression und Gewalt am Arbeitsplatz – Der Einfluss von Tätigkeitsgruppen auf die Exposition und die psychische Gesundheit der Beschäftigten*. *ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 2024(12), 764–772. <https://doi.org/10.17147/asu-1-405964>
- Pressel, Holger. (2020). *Umgang mit Gewalt am Arbeitsplatz* (1. Auflage., Band 1). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Rack Stefanie & Marco Fileccia. (2009, Dezember). *Was tun bei Cyber-Mobbing?* klicksafe.

- Reinders, Heinz, Ditton, Hartmut, Gräsel, Cornelia & Gniewosz, Burkhard (Hrsg.). (2015). *Empirische Bildungsforschung: Strukturen und Methoden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19992-4>
- Richtlinie - 2002/73 - EN - EUR-Lex. (2002). . Zugriff am 22.3.2025. Verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex:32002L0073>
- Rugala, Eugene A. & Isaacs, Arnold R. (2003). *Workplace Violence*. (S. 5–70). Quantico, Virginia: Federal Bureau of Investigation.
- Schirmer, Uwe & Woydt, Sabine. (2023). *Mitarbeiterführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65650-1>
- Schnurr, Stefan. (2003). *Vignetten in quantitativen und qualitativen Forschungsdesigns*.
- Schwickerath, Josef. (2016). *Mobbing am Arbeitsplatz. PiD - Psychotherapie im Dialog*. <https://doi.org/10.1055/s-0042-103843>
- Sirsch, Jan-Niclas, Glaz-Ocik, Justine & Hoffmann, Jens. (2014). *Schwere Gewalt in Jobcentern*.
- Statistik Austria. (2022a). *Arbeitsunfälle und Arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme*. Wien: Statistik Austria.
- Statistik Austria. (2022b). *Geschlechtsspezifische Gewalt gegen Frauen in Österreich*. Wien.
- Statistik Austria. (2022c). *Jede dritte Frau von Gewalt betroffen*. Wien.
- Suler, John. (2004). The Online Disinhibition Effect. *CyberPsychology & Behavior*, 7(3), 321–326. <https://doi.org/10.1089/1094931041291295>
- Süss, Dr Daniel, Trültzsch-Wijnen, Dr Christine W. & Katzer, Dr Catarina. (2018). *Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen - die allgegenwärtige Gefahr*. Karlsruhe
- Tilp, Corinna. (2018). Was tun bei (Cyber)Mobbing?: Systemische Prävention und Intervention. *perspektive mediation*, 15(3), <https://doi.org/10.33196/pm201803016301>
- Witzel, Andreas. (2000). Das problemzentrierte Interview.
- Yildiz, Ramazan & Osman, Alexander. (2023). *ZARA Rassismus Report*. Nr. ZARA Rassismus Report. (S. 76). Wien: Verein ZARA.

Zapf, Dieter. (2000). *Mobbing - eine extreme Form sozialer Belastungen in Organisationen.*

Zapf, Dieter & Groß, Claudia. (2000). *Mobbing - Konflikteskalation am Arbeitsplatz.*

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Verteilung der Anfragen aus dem Bereich der Arbeitswelt 2022/23 nach Tatbestand des Gleichbehandlungsgesetzes .....	9
Abbildung 2: Mobbing - Verlaufsmodell nach Leymann, Abbildung nach Köllner & Söllner (2016, S.22).....	18
Abbildung 3: eigene Abbildung angelehnt an das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2022).....	46

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: eigene Darstellung, angelehnt an Typologie von Workplace Violence (FBI, 2002).....	7
Tabelle 2: Überblick der Interviewteilnehmer:innen.....	41
Tabelle 3: Kategoriensystem.....	44

## Anhang

Vollständiger Interviewleitfaden:

<b>Einleitung</b>	Vorstellung, Erklärung, Datenschutz und Aufzeichnung	Vorstellung Name, Studiengang, Masterarbeit und Ziel der Arbeit. Danksagung für die Zeit und Erklärung der Ziele.  Erklärung Datenschutz, Aufzeichnung des Interviews sowie die weitere Handhabung der Ergebnisse.
<b>Einstiegsfragen</b>	Start Aufzeichnung des Interviews	Allgemeine Fragen  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Können Sie mir kurz etwas zu Ihrer derzeitigen Rolle im Unternehmen erzählen?</li><li>2. Wie würden Sie psychische Gewalt am Arbeitsplatz aus Ihrer Sicht definieren und inwiefern spielt das Thema eine Rolle in Ihrem Arbeitsalltag?</li><li>3. Welche Erfahrungen haben Sie persönlich in Ihrer Rolle (PE oder FK) mit psychischer Gewalt am Arbeitsplatz gemacht?</li><li>4. Können Sie einen Fall schildern, den Sie in Ihrer Rolle als FK/PE-Verantwortliche:r erlebt haben?</li></ol>
<b>Vignetten</b>	Erklärung und Beschreibung der Situation	Beschreibung der Vignette – siehe nachstehend

<b>Forschungsfrage/Erkenntnisziel</b>	<b>Hauptfragen (Vignetten)</b>	<b>Detailfragen (Prävention und Intervention)</b>
<p><b>FF1 Personalverantwortliche –</b></p> <p><i>Welche konkreten Formen nimmt psychische Gewalt am Arbeitsplatz an und welche Interventions- und Präventionsmaßnahmen setzen Personalverantwortliche?</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie würden Sie diesen Fall im Hinblick auf psychische Gewalt bewerten?</li> <li>2. Wie gehen Sie als Personalverantwortliche:r vor, wenn Ihnen ein Fall von psychischer Gewalt wie dieser bekannt, oder gemeldet wird?</li> <li>3. Welche langfristigen Konsequenzen können aus Ihrer Sicht entstehen, wenn keine Interventionsmaßnahme eingeleitet wird?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Thema psychische Gewalt am Arbeitsplatz?</li> <li>2. Welche Präventionsmaßnahmen sind Ihnen bekannt und wie kann psychische Gewalt am Arbeitsplatz aus Ihrer Sicht vermieden werden?</li> <li>3. Welche Verantwortung und Möglichkeiten haben Sie als Personalverantwortliche:r, um auf Fälle von psychischer Gewalt zu reagieren?</li> <li>4. Was glauben Sie, wie wichtig dabei Ihre Rolle als Personalverantwortliche: ist?</li> <li>5. Welche spezifischen Präventions- und Interventionsmaßnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen,</li> </ol>

		<p>um psychische Gewalt zu verhindern?</p> <p>6. Gibt es aus Ihrer Sicht vermehrten Handlungsbedarf zum Thema psychische Gewalt und deren Prävention?</p> <p>7. Haben Sie eine Schulung als Personalverantwortliche:r erhalten, wie Sie in solch einer Situation umgehen?</p> <p>8. Hatten Sie bereits Interventionsfälle und hätten Sie rückblickend etwas anders gemacht?</p> <p>9. Was glauben Sie, wie Sie als Führungskraft/Personalverantwortliche:r besser unterstützt werden können, um mehr Handlungsspielraum zu bekommen und psychische Gewalt am Arbeitsplatz zu vermeiden?</p>
--	--	---

<b>Forschungsfrage/Erkenntnisziel</b>	<b>Hauptfragen (Vignetten)</b>	<b>Detailfragen (Prävention und Intervention)</b>
<p><b>FF2 – Führungskräfte</b></p> <p><i>Welche Rolle nehmen Führungskräfte bei den Interventions- und Präventionsmaßnahmen wahr und wo lassen sich Handlungspotenziale identifizieren?</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie würden Sie als Führungskraft auf die Erzählungen der Mitarbeiterin reagieren?</li> <li>2. Welche Maßnahmen würden Sie konkret setzen?</li> <li>3. Was können Sie aus Ihrer Sicht dazu beitragen, dass Fälle wie dieser nicht wiederholt auftreten?</li> <li>4. Wie gehen Sie als Führungskraft vor, wenn Ihnen ein Fall von psychischer Gewalt bekannt wird, oder gemeldet wird?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gibt es aus Ihrer Sicht überhaupt vermehrten Handlungsbedarf zum Thema psychische Gewalt und deren Prävention?</li> <li>2. Welche Präventionsmaßnahmen sind Ihnen denn bekannt und wie kann psychische Gewalt am Arbeitsplatz aus Ihrer Sicht vermieden werden?</li> <li>3. Welche Verantwortung und Möglichkeiten haben Sie als Führungskraft, um auf Fälle von psychischer Gewalt zu reagieren?</li> <li>4. Welche spezifischen Präventions- und Interventionsmaßnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen, um psychische Gewalt zu verhindern?</li> <li>5. Welche Hindernisse sehen Sie bei der</li> </ol>

		<p>Umsetzung von Präventions- und Interventionsmaßnahmen?</p> <p>6. Welche Unterstützung erhalten Sie, um auf gemeldete Fälle von psychischer Gewalt zu reagieren?</p> <p>7. Hatten Sie bereits Interventionsfälle und hätten Sie rückblickend etwas anders gemacht?</p> <p>8. Haben Sie eine Schulung als Führungskraft erhalten, wie Sie in solch einer Situation umgehen?</p> <p>9. Was glauben Sie, wie wichtig dabei Ihre Rolle als Führungskraft ist?</p> <p>10. Was glauben Sie, wie Sie als Führungskraft besser unterstützt werden können, um mehr Handlungsspielraum zu bekommen und psychische</p>
--	--	---

		Gewalt am Arbeitsplatz zu vermeiden?
--	--	--------------------------------------

<b>Abschluss</b>	Abschlussfragen zu Person, Alter, Wohnort, weiteres Vorgehen, Ende der Aufzeichnung,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Punkte, welche Ihnen in diesem Zusammenhang wichtig sind und noch nicht angesprochen wurden?</li> <li>2. Möchten Sie abschließend noch etwas anmerken?</li> </ol>
------------------	--	--