

Wie kann es gelingen, Gewalt und Aggression im täglichen Umgang zwischen mitarbeitenden zu reduzieren und zu vermeiden? Fachtagung 12.03.2014

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Gewalt unter Beschäftigten: sie zeigt sich seltener in der Form körperlicher Auseinandersetzungen, häufiger sind sexuelle Übergriffe und Mobbing. Meistens sind es verbale Attacken und Aggressionen, die so schmerzhaft sein können, dass sie an Stärke körperlicher Angriffe gleich kommt.

In den nächsten 90 Minuten möchte ich mit ihnen darüber sprechen, wie zu Aggression und Gewalt unter Kollegen kommt und wie wir sie vermeiden können.

Zunächst einige Gedanken zu den Ursachen von Gewalt und Aggression:

Hilflosigkeit

Die Mitarbeiter sind hin- und hergerissen zwischen der eigenen Hilflosigkeit und den täglichen Anforderungen mit dem Gefühl, diesem nie genügen zu können. Aggressionen sind eine Ausdrucksweise, die durch diese ständige Ambivalenz entsteht.

Krise helfender Berufe

Sparmaßnahmen in den Einrichtungen, Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und im Gesundheitswesen führen zu unzumutbaren Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter. Eine pessimistische Stimmung unter den Beschäftigten in bezug auf die Möglichkeiten, etwas zu verändern hat sich breit gemacht. (erneut. Hilflosigkeit, Ohnmacht, Frust)

Beispielhaft im Krankenhaus (vielleicht gibt es ähnliche Beispiele aus anderen Bereichen?) Gibt es einen ständigen **Konflikt zwischen Ärzten und Pflegekräften**, weil sie sich gegenseitig nicht anerkannt und ausreichend gewürdigt sehen. Führt unbearbeitet dazu, dass a) die sich jeweils als Opfer oder unterlegen fühlende Partei aggressiv wird gegenüber ihr/ihm unterlegene. B) Wenn das Selbstwertgefühl an mangelnder Anerkennung krankt, kränken wir andere um an den Selbstwertverlusten zu gesunden.

Gefühl der Machtlosigkeit: Macht bedeutet hier (nach Max Weber) jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen. Menschen, die sich immer nur machtlos vorkommen neigen dazu, ihre Gegenspieler in Misskredit zu bringen.

MA in sozialen Berufen sind immer **Opfer und Täter von Gewalt** im beruflichen Kontext. Die Unversehrtheit der Mitarbeiter ist jedoch zu wenig Thema der Unternehmensleitungen. Der MA kann nur gute Arbeit leisten, wenn er sich sicher fühlt.

Angst als Quelle von Aggression

Wie kann es gelingen, Gewalt und Aggression im täglichen Umgang zwischen mitarbeitenden zu reduzieren und zu vermeiden? Fachtagung 12.03.2014

Aggression als Folge sozialen Lernens. Vielleicht Vorbilder, oder Erfolg durch Aggressivität, Selbstwertgefühl steigt, wenn so Durchsetzung möglich.

Aggression aus Rivalität, Konkurrenz

Kränkungen

Frustration

„Da kann man sowieso nichts machen!“

„Da brauchst du dich gar nicht zu engagieren.“

Die Wut steckt in uns. Sie wird zur Frustration. Und irgendwann muss die Aggression heraus. Unkontrolliert schafft sie sich ihren Weg. Und wenn es ein nörgeliger Patient ist, der gerade unseren Weg kreuzt, dann ist er der Empfänger. Oder die Hilfskraft, die uns unterstellt ist muss als Blitzableiter herhalten. Dann werden wir aggressiv, weil wir schon so viel heruntergeschluckt haben.

Fehlende Übung im fairen Streit, guter Kommunikation etc. Angst vor Konflikten,

Ich weiß nicht wie es Ihnen geht, aber ich habe als Kind gelernt. „Nicht streiten!“ Streiten ist ganz schlecht.

Ich habe gelernt, dass man immer freundlich ist.

Ärger runterschluckt.

Ich habe gelernt: „Reden ist Silber, schweigen ist Gold.“

Mädchen streiten nicht.

Man tut, was der Chef sagt.

Die Widerwärtigkeiten im Alltag, die schluckt man runter.

Das hat dann dazu geführt, dass ich nicht so recht wusste, wie gehe ich mit

meinem Ärger um? Wie drücke ich meine Gefühle aus? Wohin mit meiner Wut?

Ist also vielleicht eine Ursache unser Unvermögen? Die Tatsache, dass wir nicht gelernt haben, mit Konflikten umzugehen, wenn sie noch nicht festgefahren sind?

Oder sind es die aktuellen Rahmenbedingungen in den Betrieben, die dazu führen, dass wir nicht miteinander sondern gegeneinander arbeiten?

Lassen Sie mich ein paar alltäglichen **Beispielen** darstellen, welche Formen des destruktiven Miteinanders es geben kann.

1. Tabuisierung

Kennen Sie dieses Klima, indem vieles tabuisiert wird?

Eigentlich sind wir ja alle sehr nett zu einander. Aggressionen, die gibt es nicht bei uns im Betrieb. Wir sind schließlich eine christliche Einrichtung, eine soziale

Wie kann es gelingen, Gewalt und Aggression im täglichen Umgang zwischen mitarbeitenden zu reduzieren und zu vermeiden? Fachtagung 12.03.2014

Einrichtung. Wir streiten doch nicht, Nein, wir sind freundlich zueinander und na ja, ansonsten wollen wir es lieber nicht mit bestimmten Kollegen zu tun haben.

Also, Aggression gehören nicht in den beruflichen Alltag. Nein. Immer sachlich bleiben. Sachlich bleiben!!! Emotionale Debatten? Also, das finden wir wirklich unprofessionell. Ärger? Ärger gibt es bei uns nicht!

2. Konkurrenz

Für viele von Ihnen sicher ein bekanntes Problem. Gegenseitig blockieren und behindern wir uns gegenseitig. Wer erhält die Zuneigung der Chefin, wer erhält

die Leistungszulage? Wer bekommt den Wunschdienst und wer nicht? Wer bekommt einen Vorteil und wer nicht?

3. Abwertung

Wir fühlen uns durch Kollegen oder auch von Situationen bedroht oder überfordert. Egal, ob die Bedrohung real oder nur „gefühl“ ist, oft reagieren die Menschen mit Abwertung. „Wir sind okay, der/die andere nicht.“

4. Fehlende Anerkennung und Respekt

Respekt meint hier vor allen Dingen, jeden Menschen als Menschen zu achten und niemanden zu demütigen, herabzusetzen oder verächtlich zu machen. Auch nicht uns selbst (**fehlende Selbstachtung**). „Wir leben in einer Welt der Nichtanerkennung.“ (Gerald Hüther spricht von der „Mobbingkultur, in der ständig andere Menschen ausgeschlossen werden.“¹) Hirnforscher können nachweisen, dass Menschen, die ausgeschlossen werden aus einer Gemeinschaft, zu der sie gern gehören möchten, im Hirn die gleichen Netzwerke aktiviert werden wie beim Schmerz. Der Hirnstamm wird aktiviert: Flucht, Angriff oder Erstarrung. „Sie können dann nur noch entweder flüchten oder dazwischenschlagen.“ (Hüther)

5. Kränkungen

Der Hintergrund einer jeden Kränkung ist das Gefühl, nicht wertvoll zu sein. Wir fühlen uns zurückgewiesen und ausgeschlossen. Kränkungen können zu stark emotionalen Konflikten führen, wenn wir nicht erkennen, dass die Kränkung mit uns und nicht mit dem/der anderen zu tun hat.²

6. Der Chef, bei dem man nicht weiß, woran man ist

Kennen Sie auch einen Chef oder eine Chefin, vor der sie so richtig Angst haben? Zum Beispiel Vorgesetzte, die den leutseligen Chef spielen?

¹ Gerald Hüther in Publik-forum Extra 5/2013: Respekt und Anerkennung sind das Brot des Lebens

² Vgl. Bärbel Wardetzki, Ohrfeige für die Seele, Kösel

Wie kann es gelingen, Gewalt und Aggression im täglichen Umgang zwischen mitarbeitenden zu reduzieren und zu vermeiden? Fachtagung 12.03.2014

An einem Tage lächelt er, ist er kameradschaftlich, am anderen zeigt er sich völlig unzugänglich und stellt unerfüllbare Forderungen.

Er macht unrealistische Vorgaben und beschwert sich hinterher, dass er völlig missverstanden wurde.

Er ermuntert an einem Tag seine Mitarbeiter zu größter Offenheit und Zutraulichkeit und gerät am nächsten Tag in große Wut.

Unser Selbstbewusstsein sinkt immer weiter.

Mobbing

Mobbing finden wir in nahezu allen Betrieben vor. Nur wer begreift, um was es hier wirklich geht, mit allen Eigentümlichkeiten, Gefahren und Risiken, kann geeignete Schritte zur Bewältigung und Vorbeugung am Arbeitsplatz ergreifen. Da das Wort inflationär gebraucht wird, und beispielsweise als dramatisierende ist. .

Vorschläge zum konstruktiven Umgang mit Aggression und Gewalt

Kompetenzerweiterung als Beitrag zur Gewaltprävention

Lernen, Gefühle wahrzunehmen und auszudrücken

Wir haben tausend Vokabeln für Schimpfwörter, doch unsere Gefühle können wir nicht ausdrücken. Viele Mitarbeiter können sich nicht vorstellen, am Arbeitsplatz Gefühle zu zeigen. Dabei ist das der erste Schritt, für sich selber zu sorgen. Nur so können wir konstruktiv Missverständnissen vorbeugen, unsere Meinung verständlich und engagiert vorbringen, sagen, was uns bewegt. Es ist wichtig, dass die Gefühle gezeigt werden, die ein Konflikt in uns auslöst. Wut, Ärger, Frustration, lassen sich nicht unterdrücken und werden sich auf jeden Fall irgendwo äußern. Der destruktive Charakter der Gefühle wird immer in irgendeiner Form auf den zurückwirken, der sie nicht wahrhaben wollte oder vor seinen Konfliktpartner verheimlichen wollte.

Lernen, unseren Mitarbeitern oder Kollegen zuzuhören

Was bedeutet denn Zuhören:

- Partnerschaft, d.h. Verzicht auf autoritär- dirigistischen Führungsstil
- Zentrierung auf den Gesprächspartner
- Annehmen, Bejahen
- Wertschätzen des anderen, d.h. Verzicht auf Ablehnung oder Verurteilung
- Rückfragen, Gezielte Nachfragen
-

Lernen, fair zu streiten!

Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter unterstützt werden, Konflikte mit demjenigen zu lösen, mit dem er sich entwickelt hat. Dabei müssen wir lernen, ohne Bewertungen, Anschuldigungen, Vorwürfe, Vorurteilen und Unaufrichtigkeiten zu streiten. **Die Fähigkeit, offen und fair miteinander umzugehen, kann trainiert werden.**

Konflikte sind in jedem Team vorhanden. Sie sind Leben und eine Chance für jedes Team. Nicht bearbeitet führen sie zu einem aggressiven Klima.

Wie kann es gelingen, Gewalt und Aggression im täglichen Umgang zwischen Mitarbeitenden zu reduzieren und zu vermeiden? Fachtagung 12.03.2014

Konfliktlotsen, Streitschlichter, Mediatoren, können in den Teams helfen, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten. Ich würde mir wünschen, dass Fortbildungen und Trainings in Gewaltfreier Kommunikation nach Marshall Rosenberg Pflichtfortbildungen in allen Betrieben würden. So können wir für die unbemerkten Gewaltaspekte in unserer Sprache sensibilisieren.

Lernen, mit Aggressionen umzugehen

Die Erkenntnis über die vielen Formen und Gesichter der Aggression, die unweigerlich bei jedem von uns einmal zum Vorschein kommt, bedeutet einen ersten Schritt hin zum Schutz gegen die zerstörerischen Feindseligkeiten.

Ursachen erkennen!

Aggressivität in der Arbeitswelt hat viele Gründe: Unausgetragene Konflikte, Druck, Überforderung, Überlastung, negative Unternehmenskultur, das Gefühl von Ungerechtigkeit oder Unrecht, soziale Ausgrenzung, Unsicherheiten, Angst,

Zerstörerische Aggression im Mantel wohlmeinendem gesellschaftlich respektablen Verhalten, das kaum entlarvt werden kann, macht eine Abwehr oft unmöglich. Deshalb ist es wichtig, dass es für Mitarbeiter Möglichkeiten gibt, sich an neutrale oder allparteiliche Stellen zu wenden, wenn sie mit solchen Vorgesetzten konfrontiert sind. In großen Betrieben haben wir hier heute Anlaufstellen, psychosoziale Beratungsstellen. Häufig übernehmen auch Betriebsräte oder Personalräte mit Zusatzqualifikationen diese Rolle.

Stressbewältigung

Umgang mit Symptome und Ursachen des Burnout

Empathie

Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern

Veränderungen in der Organisation/im Unternehmen

Als Personalvertretung am Klinikum habe ich immer wieder erleben müssen, dass vor allem weibliche Beschäftigte aus der Krankenpflege nach Gewaltübergriffen versuchen, völlig allein mit dem Erlebten zurecht zu kommen.

Sicherheit der Mitarbeiter

Auch wenn das Thema Übergriffe durch Kunden/Patienten hier nicht weiter behandelt werden kann ist wichtig zu erkennen, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der Sorge eines Unternehmens für die Mitarbeiter und der Sorge der Mitarbeiter untereinander.

So sind z.B. 20 - 25 % aller meldepflichtigen Arbeitsunfälle in psychiatrischen Einrichtungen verursacht von Patienten. Nimmt ein Arbeitgeber seine Fürsorgeverpflichtung ernst, beeinflusst das das Betriebsklima positiv.

- a. Organisationen/Unternehmen können Standards einführen, um die Sicherheit ihrer Mitarbeiter zu verbessern

Wie kann es gelingen, Gewalt und Aggression im täglichen Umgang zwischen mitarbeitenden zu reduzieren und zu vermeiden? Fachtagung 12.03.2014

- b. Organisationen/Unternehmen müssen die Mitarbeiter bei der Bewältigung der Auswirkungen aggressiver Vorfälle unterstützen. (Beratung, Betreuung)
- c. Organisationen /unternehmen unterstützen die Mitarbeiter durch Ausbildungsprogramme zum Thema: Umgang mit Aggression und Gewalt

Eskalationsstufen:

1. Veränderung der vertrauten und verlässlichen Arbeitssituation
2. Verunsicherung, neue Anforderungen und Verlassenheitsgefühle
3. Mangelnde Anerkennung, mangelndes Selbstvertrauen und geringe Eigenständigkeit in der Arbeit, außerdem die Unfähigkeit, mit Kritik umgehen zu können und Aggressionen angemessen zu äußern
4. Abgleiten in eine Außenseiterposition
5. Sich verschlechternde Arbeitsbedingungen, verbunden mit erhöhter Belastung
6. fehlende Unterstützung und fehlende Ressourcen im beruflichen und privaten Bereich
7. anhaltende Überforderung und wiederholte massive Kritik
8. Entlastung durch Ausbruch gegen einen Schwächeren

Erkennen von Konfliktsituationen und Veränderung schlechter Arbeitsbedingungen

Personalmangel, Überstunden, fehlende Anerkennung, wer die Widerwärtigkeiten des beruflichen Alltags einfach immer nur erträgt macht sich mit verantwortlich dafür. Deshalb ist Empörung gut. Vorgesetzte und Unternehmensleitungen sollten den Mitarbeitern dankbar sein, die mutig sind, und Missstände beim Namen nennen.

Opportunismus, Small Talk, höflich und interessiert sein. So ist der Geheimcodes für gute Umgangsformen. Aber emotional, für eine Sache einstehen? Sich empören über die Unzulänglichkeiten des betrieblichen Alltags? Offen Forderungen stellen? In einem Non Profit Unternehmen? Das entspricht nicht den gewünschten Umgangsformen. Also runterschlucken? Trotzdem versuchen? Runterschlucken und dann, wohin mit der Wut und dem Ärger, darüber, dass für die Patienten wieder nicht genug Zeit war, dass wir unsere Arbeit wieder nicht so verrichten konnten wie wir es ethisch vertreten können.

Gesundheitsmanagement zur Vorbeugung von Mobbing und Gewalt

Also sind Aggressionen doch etwas Positives? Ohne ein Quäntchen Aggression würde der Mut doch fehlen, Dinge offen anzusprechen. Bach sagt dazu: „Aggressive Energie, wie wir sie verstehen, schafft kritische Vitalität im Lebensprozess. Sie kann die Tiefe und die Wirklichkeit des Lebens intensivieren.“³

³ Georg R. Bach Keine angst vor Aggressionen, Fischer Juni 2000

Wie kann es gelingen, Gewalt und Aggression im täglichen Umgang zwischen Mitarbeitenden zu reduzieren und zu vermeiden? Fachtagung 12.03.2014

Ernst Bloch sagte, es komme darauf an, „das Hoffen zu lernen, durch die kundige Unzufriedenheit, die sich nicht zufrieden gibt mit dem Gewohnten, nicht locker lässt, hinschaut, durchschaut zu neuen Wegen und Möglichkeiten.“

Schaffen wir, jeder in seinem Verantwortungsbereich, mit an einem Milieu, das den Nährboden für Aggression und Gewalt am Arbeitsplatz trockenlegt. Gewalt und Aggressionen entstehen leichter, wenn Menschen selber Opfer struktureller Gewalt sind.

- Arbeiten unter Zeitdruck mit leidenden und hilfsbedürftigen Menschen,
- das Wissen darüber, seinem Anspruch und den berechtigten Ansprüchen der Kunden oder Patienten nicht gerecht werden zu können,
- die Abwertung durch Vorgesetzte
- Respektlosigkeit, Vorwürfe, Diskriminierungen und Demütigungen.
-

Viele Beschäftigte empfinden die Rahmenbedingungen unter denen sie arbeiten als Gewalt. Wollen wir ehrlich einen Ausweg aus diesem Alltag schaffen, dann ist es wichtig als Verantwortliche vor allem auch hier anzusetzen.