



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**

Prävention und Managementstrategien



## WEED OUT – Präventions- und Managementstrategien

Von der Tschechischen Universität für  
Biowissenschaften Prag

Kurs Modul 7



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden



## 1. Das Modul enthält 3 Einheiten:

- I. Primäre Prävention
- II. Sekundärprävention
- III. Tertiäre Prävention

## 2. Lernergebnisse

1. In der Lage sein, zwischen den verschiedenen Arten und Formen von beruflicher Gewalt und Diskriminierung zu unterscheiden, einschließlich des Verständnisses des Unterschieds zwischen ihnen (primäre, sekundäre, tertiäre Prävention).
2. In der Lage sein, einen wirksamen Leitfaden (Konzeption) zu formulieren, der die Mitarbeiter im Umgang mit Gewalt am Arbeitsplatz unterstützt.
3. In der Lage sein, den Mitarbeitern verständlich zu vermitteln, wie sie mit Gewalt am Arbeitsplatz umgehen sollen.

## 3. Lerneinheiten

### Einheit 1: Definition, Arten und Formen der Primärprävention

#### Definition der Primärprävention

Die primäre Prävention besteht in der Erziehung zu einem gesunden, florierenden Unternehmen, das seine Fähigkeiten entwickelt und Stresssituationen gut bewältigt. Die größte Anstrengung besteht darin, die Risiken zu vermeiden und zu verringern, die mit bestimmten Erscheinungsformen der schlechten Strategie des Unternehmens einhergehen. Die beiden Eckpfeiler der Primärprävention sind:

- Formulierung der Politik (Plan),
- Ausbildung.

#### Arten von Gewalt

- 1) Politikformulierung / Entwurf eines Plans für Gesundheit und Sicherheit

Wenn wir befehlen: "Vorwärts!", was passiert dann? Ohne eine Richtung, einen Weg oder ein Ziel festzulegen, werden alle hilflos dastehen, bestenfalls werden sie rennen - jeder in eine andere Richtung (Šnajdr, 2013).



Die Vision, Strategie oder Politik muss klar, verständlich und motivierend sein. Eine korrekt festgelegte und befolgte Unternehmenspolitik ist eine Hilfe bei der Suche und Ausarbeitung von Strategien und bei der Formulierung von Anforderungen an das Managementsystem.

Die Formulierung der Unternehmenspolitik stellt eine grundlegende Aufgabe für das Unternehmen dar, die für die zukünftige Entwicklung und Existenz entscheidend ist. Es ist sehr wichtig zu erkennen, dass die Phase der Politikformulierung stark von der Unternehmenskultur, dem Führungsstil der Manager, dem Grad ihrer Beteiligung usw. beeinflusst wird.)

Die Formulierung der Politik und die Ausarbeitung des Plans für Sicherheit und Gesundheitsschutz richten sich nach dem Schwerpunkt, d. h. nach der Tätigkeit des jeweiligen Unternehmens, und können daher für verschiedene Branchen unterschiedlich sein. Die grundlegenden Merkmale der globalen Konstruktion von Gesundheits- und Sicherheitspolitik besteht aus dem Konzept der:

- Gesundheit,
- Ewigkeit,
- Umgebung.

## **Formen der Gesundheits- und Sicherheitspolitik**

### **1) Gesundheit**

In diesem Bereich geht es vor allem um die Arbeitnehmer, die betreut werden müssen. Die proaktive Stärkung ihrer Muskeln wird es ihnen ermöglichen, in ihrer besten Form zu sein.

### **2) Ewigkeit**

Null Schaden sollte das Ziel eines jeden Unternehmens sein. Dieses Ziel unterstützt nur das Bestreben des Unternehmens, seine Kollegen, Lieferanten und die Öffentlichkeit zu schützen, während das Unternehmen daran arbeitet, operative Spitzenleistungen zu erzielen.

### **3) Umwelt**

Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Gebiet, in dem das Unternehmen tätig ist.

Um die oben genannten Komponenten der Politikformulierung im Bereich Sicherheit und Gesundheit zu erreichen, müssen die Unternehmen die folgenden Teilschritte unternehmen (E.ON, 2015):

- proaktive Beseitigung und Management von Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz, um die Entstehung von Krankheiten bei Kollegen zu verhindern oder deren Gesundheitszustand nicht durch ihre Arbeit zu verschlechtern,
- sicherstellen, dass ein Gesundheitsschutz vorhanden ist, der es ermöglicht, die ersten Symptome von Berufskrankheiten zu erkennen,



- Unterstützung, damit die Kollegen nach einer Krankheit oder einem Unfall so schnell wie möglich ins normale Arbeitsleben zurückkehren können,
- Unterstützung derjenigen, die gesundheitliche Probleme haben, damit sie am Arbeitsplatz bleiben und gleichzeitig ihren Arbeitsauftrag effektiv erfüllen können,
- die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen durch wirksame Gesundheitsförderungs- und Strategieverfahren zu stärken, die auf Fragen zu besonderen Unterschieden wie Alter und Geschlecht eingehen,
- ein Arbeitsumfeld zu schaffen und aufrechtzuerhalten, in dem ein hohes Maß an Sicherheit selbstverständlich ist, ohne dass darüber diskutiert wird, Mindestsicherheitsstandards für alle Geräte und Unternehmenstätigkeiten festlegen, wenn diese Standards in geeigneten Fällen über die nationalen Rechtsvorschriften hinausgehen,
- sicherstellen, dass alle Risiken analysiert und auf ein Niveau begrenzt werden, das den Anforderungen der bewährten Praxis im Bereich der Wertschöpfungskette der Elemente von der Planung bis zur Stilllegung entspricht,
- Kollegen und Zulieferer einbeziehen und sie ermächtigen, auf gefährliche Bedingungen aufmerksam zu machen und gefährliche Arbeiten einzustellen, jederzeit und überall, wo sie vorkommen,
- Anerkennung und Belohnung hervorragender Sicherheitsleistungen und aktive Ermittlung und Umsetzung bewährter Verfahren,
- Normen für den Umweltschutz zu schaffen und aufrechtzuerhalten, um eine gute Leistung zu gewährleisten, wann immer man eine Tätigkeit ausübt.

Die oben genannten Tätigkeiten dienen der Förderung von Gesundheit und Sicherheit. Das Unternehmen muss auch bestimmte Aktivitäten durchführen, um die oben genannten Verpflichtungen zu erfüllen:

- Verantwortung tragen (Topmanagement, Vorstand) und aktive Führung zeigen,
- Sicherstellung durch Strukturen und Prozesse, Führung, Verantwortlichkeit und kontinuierliche Verbesserung,
- gemeinsame Arbeit und gegenseitige Unterstützung bei der Integration in strategische Pläne, Entscheidungsprozesse und die tägliche Arbeit,
- Managementteams legen Ziele und Programme zur Verbesserung der organisatorischen Leistung fest. Ziele und Programme werden regelmäßig überprüft und aktualisiert, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu unterstützen,



- alle Kollegen und Geschäftspartner angemessen geschult und eingestellt werden, um das richtige Niveau und die richtigen Kompetenzen für den Erfolg sicherzustellen, um das richtige Niveau und die richtigen Kompetenzen für den Erfolg sicherzustellen,

Aktive Weitergabe und Speicherung von Lehren aus Erfolgen und Fehlern sowie aus den Erfahrungen und Meinungen anderer,

- offen mit Kollegen und Interessengruppen über Aktivitäten und Ergebnisse zu kommunizieren, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu schaffen.

Unternehmen sollten ein Managementsystem einführen und aufrechterhalten, das extern nach den internationalen Normen OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz) und ISO 14001 oder EMAS (Umweltschutz) zertifiziert ist. Diese robusten Managementsysteme bilden die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung und gewährleisten zumindest die Einhaltung der Anforderungen von Gesetzen, Vorschriften und anderen geltenden nationalen und lokalen Anforderungen.

## **Präventionsmaßnahmen**

In Bezug auf Maßnahmen zur Beseitigung von Ungerechtigkeiten in Organisationen werden durchweg sechs Merkmale hervorgehoben.

Erstens sollten die Richtlinien durch ein klares Verständnis dessen untermauert werden, was Fehlverhalten in der Organisation darstellt. Die Unternehmensleitung muss sich darüber im Klaren sein, was als Fehlverhalten und Unrecht gilt und welche Strafen die Organisation zu gewärtigen hat, wenn das Verhalten fortgesetzt wird, um die Unterstützung aller Organisationsmitglieder bei der Bekämpfung unethischer Praktiken am Arbeitsplatz zu gewinnen.

Das zweite Merkmal einer wirksamen Gewaltpolitik ist die Sichtbarkeit. Es sollten klare Verhaltensnormen festgelegt werden, und die Maßnahmen gegen Gewalt am Arbeitsplatz sollten weithin bekannt sein, wobei offene und sichtbare Erklärungen, dass Gewalt nicht toleriert wird, an öffentlichen Arbeitsplätzen weit verbreitet werden sollten.

Das dritte Element einer wirksamen Politik betrifft die Art und Weise, wie Beschwerdeverfahren und Schutzmaßnahmen gestaltet werden. Dies ist ein komplexes Thema. Eine Politik der "Nicht-Toleranz" kann zwar dazu beitragen, Gewalt zu verhindern, aber sie kann sich auch mehr auf das Image des Unternehmens konzentrieren als auf die Wünsche der Beschwerdeführer, die Repressalien befürchten. Es besteht jedoch Einigkeit darüber, dass die wahrgenommene Zugänglichkeit von informeller Beratung und die Bereitstellung mehrerer Kommunikationskanäle entscheidende Managementstrategien sind, um das Vertrauen der Mitarbeiter in die Anwendung von Gewaltmaßnahmen zu stärken.

Viertens sind präventive organisatorische Maßnahmen von einem wirksamen Management auf hoher Ebene und einer entsprechenden Vorbildfunktion



abhängig, einschließlich der Formulierung und Kommunikation von Strategien, die für Gewalt am Arbeitsplatz und für die Gleichstellung der Geschlechter im weiteren Sinne relevant sind, sowie der Zuweisung angemessener Ressourcen für Strategien und Schulungen. Zu den politikbezogenen Managementstrategien, die andere Formen organisatorischer Ungerechtigkeit verhindern, gehören der Einbau von Anreizen für eine genaue interne Berichterstattung in die Vergütungsstruktur sowie die Bereitstellung von Feedback und die Anerkennung von Maßnahmen durch die Vorgesetzten.

Das fünfte Element einer wirksamen Politik ist eine Absichtserklärung, die ernsthaft und unverzüglich durchgesetzt werden soll, sowie eine klare Festlegung der Sanktionen bei Verstößen. Zwar werden Belästigungen aus einer Reihe von Gründen wie Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, Unkenntnis der Rechte und Selbstzweifel selten gemeldet, doch ein wichtiger Faktor ist die Erwartung, dass der Belästiger keine Strafe erhält.

Bei der Ausarbeitung einer wirksamen Strategie gegen Gewalt am Arbeitsplatz sind unter anderem folgende Grundsätze wichtig:

- Es muss Unterstützung von oben kommen. Wenn sich die Führungskräfte eines Unternehmens nicht wirklich für ein Präventionsprogramm engagieren, ist es unwahrscheinlich, dass es wirksam umgesetzt wird.
- Es gibt keine Einheitsstrategie, die für alle passt. Wirksame Pläne können mehrere Merkmale aufweisen, aber ein guter Plan muss auf die Bedürfnisse, Ressourcen und Umstände eines bestimmten Arbeitgebers und einer bestimmten Belegschaft zugeschnitten sein.
- Ein Plan sollte proaktiv und nicht reaktiv sein.
- Ein Plan sollte die Arbeitsplatzkultur berücksichtigen: Arbeitsatmosphäre, Beziehungen, traditionelle Führungsstile usw. Wenn es in dieser Kultur Elemente gibt, die ein toxisches Klima zu fördern scheinen - Duldung von Mobbing oder Einschüchterung, mangelndes Vertrauen zwischen den Arbeitnehmern und zwischen Arbeitnehmern und Management, ein hohes Maß an Stress, Frustration und Wut, schlechte Kommunikation, inkonsequente Disziplin und unregelmäßige Durchsetzung der Unternehmensrichtlinien -, dann sollten die obersten Führungskräfte darauf aufmerksam gemacht werden, um Abhilfe zu schaffen.
- Die Planung von und Reaktion auf Gewalt am Arbeitsplatz erfordert Fachwissen aus verschiedenen Perspektiven. Ein Plan zur Verhütung von Gewalt am Arbeitsplatz ist am wirksamsten, wenn er auf einem multidisziplinären Teamansatz beruht.
- Führungskräfte sollten eine aktive Rolle bei der Vermittlung der Gewaltpolitik am Arbeitsplatz an die Mitarbeiter übernehmen. Sie müssen auf Warnzeichen, den Gewaltpräventionsplan und die Reaktion darauf achten und bei Anzeichen für ein Problem Rat und Hilfe suchen.



- Üben Sie Ihren Plan! Eine noch so gründliche oder gut durchdachte Vorbereitung nützt nichts, wenn ein Notfall eintritt und sich niemand an das Geplante erinnert oder es ausführt. An den Übungen müssen leitende Angestellte teilnehmen, die im Ernstfall Entscheidungen treffen müssen. Auf die Übungen müssen eine sorgfältige, unvoreingenommene Bewertung und Änderungen folgen, um die aufgedeckten Schwachstellen zu beheben.
- Neu bewerten, überdenken und überarbeiten. Richtlinien und Praktiken sollten nicht in Beton gegossen werden. Das Personal, das Arbeitsumfeld, die Geschäftsbedingungen und die Gesellschaft ändern und entwickeln sich. Ein Präventionsprogramm muss sich mit ihnen verändern und weiterentwickeln.

Zu den Bestandteilen eines Programms zur Verhütung von Gewalt am Arbeitsplatz können gehören:

- Eine Erklärung zu den Richtlinien des Arbeitgebers zum Verbot von Drohungen und Gewalt sowie zu ergänzenden Richtlinien, z. B. zu Belästigung, Drogen- und Alkoholkonsum.
- Eine physische Sicherheitsuntersuchung und -bewertung der Räumlichkeiten.
- Verfahren für den Umgang mit Drohungen und bedrohlichem Verhalten.
- Benennung und Ausbildung eines Teams für die Reaktion auf Zwischenfälle.
- Zugang zu externen Ressourcen, z. B. Experten für Bedrohungsanalysen.
- Schulung der verschiedenen Führungs- und Mitarbeitergruppen.
- Maßnahmen zur Krisenbewältigung.
- Konsequente Durchsetzung von Verhaltensstandards, einschließlich wirksamer Disziplinarverfahren.

## Definition und Arten von Gewalt am Arbeitsplatz

### 1) Gewalt am Arbeitsplatz

Identifizierung der verschiedenen Arten von Gewalt am Arbeitsplatz

Die California Division of Occupational Safety and Health hat eine Modelltypologie für Gewalt am Arbeitsplatz entwickelt, die auf der Beziehung des Täters zum Opfer und/oder dem Ort der Beschäftigung basiert und von Arbeitgebern bei der Bewertung potenzieller Gewalt am Arbeitsplatz verwendet werden kann. Bei der Durchführung einer Arbeitsplatzanalyse oder Bedrohungsbeurteilung sollte jede Art von Täter bewertet werden, um die Wahrscheinlichkeit eines gewalttätigen Ereignisses zu bestimmen und Maßnahmen zur Risikominderung zu ermitteln, die ergriffen werden können.



### Typologie der Gewalt am Arbeitsplatz

| Typ                      | Beschreibung                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Kriminelle Absichten  | Der Täter hat keine legitime Geschäftsbeziehung zu dem Arbeitsplatz und betritt den betroffenen Arbeitsplatz in der Regel, um einen Raub oder eine andere Straftat zu begehen.                                                                                        |
| II. Kunde/Auftraggeber   | Der Täter ist entweder der Empfänger oder das Objekt einer Dienstleistung, die von dem betroffenen Arbeitsplatz oder dem Opfer erbracht wird. Der Angreifer kann ein aktueller oder ehemaliger Kunde, Patient, Fahrgast, Verdächtiger, Häftling oder Gefangener sein. |
| III. Mitarbeiter         | Der Täter hat in irgendeiner Weise mit dem betroffenen Arbeitsplatz zu tun. In der Regel handelt es sich um einen Übergriff durch einen derzeitigen oder ehemaligen Mitarbeiter, Vorgesetzten oder Manager.                                                           |
| IV. Persönlich Beziehung | Bei dem Täter handelt es sich um eine Person, die nicht dort arbeitet, aber eine persönliche Beziehung zu einem Mitarbeiter hat oder von der bekannt ist, dass sie eine solche hatte.                                                                                 |

## 2) Strategien zur Vorbeugung von Gewalt am Arbeitsplatz nach Art

### Spezifische Strategien für Typ I (Internetkriminalität) Prävention

#### Eingriffe in die Umwelt

- Bargeldkontrolle
- Beleuchtungssteuerung (innen und außen)
- Kontrolle der Ein- und Ausfahrt
- Überwachung (z. B. Spiegel und Kameras, insbesondere Überwachungskameras)
- Beschilderung

#### Verhaltensbasierte Interventionen

- Schulung zur angemessenen Reaktion auf Überfälle
- Schulung in der Verwendung von Sicherheitsausrüstung
- Schulungen zum Umgang mit aggressiven, betrunkenen oder anderweitig problematischen Personen





#### Administrative Eingriffe

- Betriebszeiten
- Vorsichtsmaßnahmen beim Öffnen und Schließen
- gute Beziehungen zur Polizei
- Umsetzung von Sicherheits- und Schutzmaßnahmen für alle Arbeitnehmer

#### Spezifische Strategien zur Prävention des Typs II (Gewalt gegen Kunden/Klienten)

##### Angemessene Personalausstattung, Qualifikationsmix

- Geringe Reaktionsfähigkeit und Qualität der Dienstleistung können zu frustrierten, verärgerten Kunden oder Klienten führen

##### Spezifische Schulung zu Gewalt gegen Kunden/Klienten

- Erkennung von Verhaltenshinweisen
- Techniken zur Deeskalation von Gewalt
- zwischenmenschliche Kommunikationsfähigkeit
- korrekte Fesselungs- und Entfesselungstechniken für das Gesundheitspersonal



Strategien speziell für den Typ III Gewalt (Arbeiter - gegen Arbeiter) Prävention Einstellungsprozess

- Untersuchungen des strafrechtlichen Hintergrunds durchführen
- Referenzen früherer Arbeitgeber prüfen

Schulung in Politik/Berichterstattung

- Orientierung für neue Mitarbeiter
- Auffrischungsschulung

Typ IV (Persönliche Beziehungsgewalt) Präventionsschulung in Politik und Berichterstattung

Merkmale und Anzeichen von Gewalt in der Partnerschaft (IPV)

- Identifizierung von Mitarbeitern als Opfer oder Täter von IPV

Kultur der Unterstützung

- keine Strafen für das Auftreten
- Vertraulichkeit
- Umsetzung von Sicherheits- und Sicherungsprotokollen
- Verweise auf kommunale Dienste

3) Indikatoren für potenzielle Gewalt durch einen Mitarbeiter

In der Regel "schnappen" Mitarbeiter nicht einfach zu, sondern zeigen im Laufe der Zeit Anzeichen für potenziell gewalttätiges Verhalten. Wenn diese Verhaltensweisen erkannt werden, lassen sie sich oft steuern und behandeln. Potenziell gewalttätiges Verhalten eines Mitarbeiters kann eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen umfassen (diese Liste von Verhaltensweisen ist nicht vollständig und soll auch nicht als Diagnose für gewalttätige Tendenzen dienen).

- Vermehrter Konsum von Alkohol und/oder illegalen Drogen.
- Ungeklärter Anstieg der Fehlzeiten; vage körperliche Beschwerden.
- Spürbare Abnahme der Aufmerksamkeit für Aussehen und Hygiene.
- Depression / Rückzug.
- Widerstand und Überreaktion auf Änderungen der Politik und der Verfahren.
- Wiederholte Verstöße gegen die Unternehmensrichtlinien.
- Verstärkte schwere Stimmungsschwankungen.
- Auffallend instabile, emotionale Reaktionen.



- Explosive Ausbrüche von Ärger oder Wut ohne Provokation.
- Selbstmordgefährdet; Äußerungen über "Dinge in Ordnung bringen".
- Verhalten, das der Paranoia verdächtig ist, ("alle sind gegen mich").
- Spricht vermehrt von Problemen zu Hause.
- Eskalation der häuslichen Probleme am Arbeitsplatz; Gerede über schwere finanzielle Probleme.
- Gespräche über frühere Gewalttaten.

Einfühlungsvermögen gegenüber Personen, die Gewalt ausüben.

- Zunahme unaufgeforderter Kommentare über Schusswaffen, andere gefährliche Waffen und Gewaltverbrechen.

#### 4) Fragen zur Bewertung der Bedrohung

Um das Risiko von Gewalt am Arbeitsplatz zu beurteilen, schlägt das Federal Bureau of Investigation folgende Fragen vor, wenn eine Meldung über bedrohliche Äußerungen oder Verhaltensweisen eines Mitarbeiters eingeht. Diese Fragen sollten Personen gestellt werden, die mit dem Verhalten des Täters vertraut sind, und zwar sowohl vor als auch nach einer mutmaßlichen Drohung oder Handlung.

Sie umfassen:

- Warum hat der Täter gedroht, Äußerungen gemacht, die von anderen als bedrohlich empfunden wurden, oder diese Handlung zu diesem Zeitpunkt vorgenommen? Was geschieht in seinem/ihrem eigenen Leben, das ihn/sie dazu veranlasst hat?
- Was hat er anderen, d.h. Freunden, Kollegen, Mitarbeitern usw., über das gesagt, was ihn beunruhigt?
- Wie sieht sich der Täter im Verhältnis zu allen anderen?

Hat er das Gefühl, dass ihm in irgendeiner Weise Unrecht geschehen ist?

- Übernimmt er die Verantwortung für sein eigenes Handeln?
- Wie geht der Täter mit Enttäuschung, Verlust oder Misserfolg um?

Gibt er anderen die Schuld für sein Versagen?

Wie verhält sich der Täter gegenüber seinen Kollegen?

Fühlt er sich von dem Unternehmen fair behandelt?

- Hat er Probleme mit Vorgesetzten oder der Geschäftsführung?



Beschäftigt er sich mit beruflichen Praktiken und Verantwortlichkeiten?

- Hat er ungünstige Leistungsbeurteilungen erhalten oder wurde er von der Geschäftsleitung gemäßregelt?
- Hat er persönliche Probleme wie Scheidung, Tod in der Familie, gesundheitliche Probleme oder andere persönliche Verluste oder Probleme?

Hat er finanzielle Probleme, hohe persönliche Schulden oder ist er bankrott?

- Gibt es Anzeichen für Drogenmissbrauch oder psychische Erkrankungen/Depressionen?

Hat er durch Filme, Spiele, Bücher oder Zeitschriften ein Interesse an Gewalt gezeigt?

Beschäftigt er sich mit gewalttätigen Themen, interessiert er sich für veröffentlichte gewalttätige Ereignisse oder ist er von Waffen fasziniert und/oder hat er sie kürzlich erworben?

Hat der Täter ein bestimmtes Ziel identifiziert und seine Gedanken oder Pläne zur Gewaltanwendung mit anderen kommuniziert?

Ist er von anderen Personen besessen oder übt er Stalking- oder Überwachungsaktivitäten aus?

- Hat der Täter von Mord oder Selbstmord gesprochen?

Ist er vorbestraft oder hat er ein gewalttätiges Verhalten an den Tag gelegt?

- Hat der Täter einen Plan, was er tun würde?

Macht der Plan Sinn, ist er vernünftig, ist er konkret?

Verfügt der Täter über die Mittel, das Wissen und die Mittel, um seinen Plan auszuführen?

## **Prävention von Gewalt und Belästigung in HORECA**

Zu den organisatorischen Maßnahmen zur Verhinderung von Gewalt und Belästigung gehören auch Maßnahmen, die sicherstellen, dass Beschwerden ernsthaft und wohlwollend behandelt werden. Das Fehlen einer solchen Politik ist dagegen oft Ausdruck eines mangelnden Bewusstseins und kann in einigen Fällen selbst als Ursache für Belästigung und Viktimisierung angesehen werden.

Analysiert das Auftreten von Gewalt im Gastgewerbe und weist auf folgende Präventionsmaßnahmen hin:

- Reduzieren Sie den Betrieb in Hochrisikobereichen und verzichten Sie auf den Betrieb zu besonders risikoreichen Zeiten;



- Bildung strategischer Allianzen mit anderen Einrichtungen zur Verbrechens-verhütung, z. B. gemeinsame Sicherheitsoperationen und Warnsysteme;
- täglich Sicherheitskontrollen durchführen;
- alle Manager und Vorgesetzten darin schulen, wie sie auf Gewaltandrohungen oder gewalttätige Vorfälle reagieren sollen;
- Einrichtung von Krisenmanagementteams, die auf Abruf zur Verfügung stehen;

Angemessene Beleuchtung, Alarmanlagen und Überwachungskameras (CCT) installieren.

Außerdem wird vorgeschlagen, dass eine Politik zur Identifizierung potenziell gewalttätiger Personen eingeführt werden sollte. Derartige Maßnahmen sind jedoch umstritten. Ihre Anwendung mag in bestimmten Situationen sinnvoll sein, kann aber auch zu Missbrauch führen.

Schlagen Sie folgende Maßnahmen vor, um Gewalt im Zusammenhang mit Alleinarbeit entgegenzuwirken:

Vermeiden Sie nach Möglichkeit, allein zu arbeiten;

- Zähler einführen, die ausreichenden Schutz bieten;
- Systeme für die Notfallkommunikation installieren;
- Sicherheitspersonal beschäftigen;
- den Zugang der Öffentlichkeit zu Gebäuden einschränken;
- Überwachungsanlagen installieren und überwachen;
- sicherstellen, dass der Geldwechsel in sichtbaren Bereichen stattfindet;
- für sichere Ein- und Ausstiegsbereiche sorgen, einschließlich einer angemessenen Beleuchtung auf Parkplätzen;
- das Personal darin schulen, potenziell gefährliche Situationen zu erkennen und wie Situationen mit aggressiven oder gewalttätigen Kunden entschärft oder deeskaliert werden können;
- Standards für akzeptables Kundenverhalten festlegen.

### 1) Prävention von Mobbing

Die Einführung von Anti-Mobbing-Politiken wird als eine der wichtigsten Säulen der Mobbing-Prävention angesehen. Die nachstehend aufgeführten Punkte sind Vorschläge für Schlüsselemente einer Politik, die lediglich aus allgemeinen Ansätzen am Arbeitsplatz entnommen wurden, da keine branchenspezifischen Beispiele für Präventionsmaßnahmen zu diesem Thema gefunden werden konnten:



- eine Erklärung der Geschäftsleitung, um ihr Engagement für die Prävention zu zeigen und zu betonen, dass Mobbingverhalten nicht toleriert wird;
- die Politik sollte alle Teile der Belegschaft einbeziehen und gemeinsam mit ihnen entwickelt werden;
- eine Definition und Beispiele für Mobbingverhalten sollten zur Verfügung gestellt werden; • den Opfern sollte Fairness, Nichtdiskriminierung und Vertraulichkeit zugesichert werden;
- Es sollten Leitlinien für informelle und formelle Beschwerdeverfahren bereitgestellt werden;
- Das Personal sollte darüber informiert werden, wie die Politik überwacht und ihre Auswirkungen überprüft werden.

## 2) Präventionsschulung

Die zweite Säule der Primärprävention ist die Ausbildung

Studien über Gewalt und Ungerechtigkeiten am Arbeitsplatz haben Empfehlungen für geeignete Inhalte und Verfahren geliefert. So sollten beispielsweise Schulungen regelmäßig und universell durchgeführt werden, d. h. an allen Standorten und über alle Hierarchieebenen hinweg und nicht nur für bestimmte Zielgruppen oder diejenigen, die freiwillig teilnehmen. Universelle Schulungen beeinflussen die Organisationskulturen über die Wirkung individueller Schulungen hinaus, indem sie zu einer größeren Anerkennung von Gewalt am Arbeitsplatz führen. Eine weitere Empfehlung lautet, dass die Schulungen in die Orientierungs- oder Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter aufgenommen werden sollten, um sicherzustellen, dass die Belästigung erkannt und behandelt wird.

Vier Grundsätze scheinen für die Schulungsinhalte entscheidend zu sein.

Erstens sollte die Schulung auf der Grundlage von Informationen entwickelt werden, die bei der Bewertung der Organisation gesammelt wurden. Die Bewertung der frühen Risikofaktoren umfasst die Ermittlung von Situationen, in denen Gewalt am Arbeitsplatz wahrscheinlicher ist, die Bewertung der Rolle, des Status und der Position der Mitarbeiter im Unternehmen sowie die Durchführung regelmäßiger und anonymer Umfragen zur Einstellung, die auch Maßnahmen zur Gewalt am Arbeitsplatz umfassen.

Zweitens sollte die Schulung das Bewusstsein schärfen und Missverständnisse darüber ausräumen, was Gewalt am Arbeitsplatz ist, und gleichzeitig akzeptable Verhaltensnormen hervorheben und verstärken. In Studien wurde auch die Bedeutung des Modellierens und Übens zur Klärung von Missverständnissen über Gewalt am Arbeitsplatz hervorgehoben. Diese Techniken werden unterschiedlich beschrieben und umfassen Fallstudien in Rollenspielen, die es den Teilnehmern ermöglichen, zwischenmenschliche Fähigkeiten in schwierigen Situationen zu



üben, Rollenverhandlungen, eine Technik zur Klärung der Erwartungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern, sowie Gruppentechniken, die ein Arbeitsumfeld mit gegenseitigem Respekt und die Verantwortung der Mitarbeiter für die Einführung und Durchsetzung von Veränderungen fördern. Es wird davon ausgegangen, dass der Einsatz von Modellierung und Übung in der Ausbildung nicht nur die Fähigkeit zur Konfliktlösung, sondern auch die Sensibilität für Verhaltensweisen fördert, die als Gewalt am Arbeitsplatz interpretiert werden könnten.

Drittens sollte die Schulung von Managern das Konfliktmanagement umfassen, einschließlich des Umgangs mit Emotionen und Moderationstechniken. Es wird empfohlen, Kommunikations- und emotionale Fähigkeiten zu schulen, um sicherzustellen, dass Manager Empathie zeigen, aktiv zuhören und effektiv nachfragen, was ihnen hilft, mit Tendenzen zur Defensive oder zur Leugnung der Legitimität von Beschwerden umzugehen. Die Schulung von Managern in Konfliktmanagement soll nicht nur die Ängste der Opfer von Gewalt am Arbeitsplatz vor Vergeltungsmaßnahmen nach einer Beschwerde zerstreuen, sondern auch negative Folgen abwenden, mit denen sie möglicherweise nicht gerechnet haben.

Viertens sollte die Ausbildung geschlechtsspezifische Organisationskulturen in Frage stellen. Es ist nicht das Geschlechterverhältnis am Arbeitsplatz, das die Gewalt am Arbeitsplatz problematisch macht, sondern ein hierarchisches Organisationsumfeld, in dem die Verunglimpfung weiblicher Verhaltensweisen sanktioniert wird. Daher sollte die Ausbildung ausdrücklich geschlechtsspezifische kulturelle Fragen ansprechen.

## Einheit 2: Definition, Arten und Formen der Sekundärprävention

### Definition der Sekundärprävention

Bei der Sekundärprävention geht es darum, das Auftreten, die Entwicklung und das Fortbestehen von Komplikationen in Unternehmen zu verhindern, in denen bereits eine Strategie umgesetzt wurde.

### Risikoanalyse

Die Risikoanalyse ist ein Grundpfeiler der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit in Unternehmen und anderen Organisationen. Auf der Grundlage dieser Analyse werden alle anderen Verfahren und Prozesse im Bereich der Gesundheits- und Sicherheitspolitik des Unternehmens eingerichtet. Ohne eine Risikoanalyse ist es nicht möglich, potenziell gefährliche Faktoren, die den Arbeitsplatz in irgendeiner Weise bedrohen können, zu ermitteln, zu bewerten oder zu bewältigen. Laut Gesetz ist jeder Arbeitgeber verpflichtet, sich mit dem



so genannten Risikomanagement zu befassen, einschließlich aller damit zusammenhängenden Teile. Wie sieht die Risikoanalyse aus, einschließlich der Identifizierung, der anschließenden Bewertung und der möglichen komplexen Lösungen? Ist dies überhaupt gesetzlich vorgeschrieben?

Die Analyse der Gesundheits- und Sicherheitsrisiken unterliegt den gesetzlichen Anforderungen, die in § 102 Absatz 3 des Gesetzes Nr. 262/2006 Slg. über das Arbeitsgesetzbuch festgelegt sind, wo es heißt, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, ständig nach gefährlichen Faktoren und gefährlichen Prozessen in der Arbeitsumgebung zu suchen und deren Ursachen und Quellen zu ermitteln. Im Zusammenhang mit dieser Feststellung ist er verpflichtet, diese Risiken ständig zu identifizieren und zu bewerten und Maßnahmen zu ergreifen, die zu ihrer Beseitigung führen. Ziel ist es, die Arbeitsbedingungen auf der Grundlage des Risikomanagements zu verbessern, was dazu führen soll, dass Arbeiten, die nach einer speziellen gesetzlichen Regelung als riskant eingestuft sind, in eine niedrigere Risikokategorie eingestuft werden. Damit dies geschieht, ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet:

- regelmäßig den Stand der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes im Unternehmen überprüfen, insbesondere den Zustand der Produktions- und Arbeitsmittel sowie der Arbeitsplatzausstattung,
- regelmäßige Überprüfung des Niveaus der Risikofaktoren der Arbeitsbedingungen,
- die festgelegten Methoden und Verfahren zur Gewährleistung von Gesundheit und Sicherheit einhalten,
- die regelmäßige Bewertung der gefährlichen Risikofaktoren einhalten.

### **Einzelne Phasen des Risikomanagements:**

- 1) Suche nach Risiken (Suche nach gefährlichen Faktoren, die einen Arbeits- oder Wegeunfall verursachen könnten).

Dies ist ein langwieriger und komplexer Prozess, bei dem beispielsweise auch die Verwendung von Schutzausrüstung und die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften überprüft werden.

- Risikoanalyse

Bei der eigentlichen Risikoanalyse findet die systematische Arbeit mit allen verfügbaren Informationen statt, die der Analytiker in der ersten Phase, d. h. bei der Suche nach Risiken, erhalten hat. Er verarbeitet und nutzt diese Informationen für die spätere Identifizierung und Bewertung spezifischer Risiken, die das Risiko eines Arbeitsunfalls, eines Unfalls oder einer anderen Bedrohung der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz darstellen.

- Identifizierung von Risiken

Die Ermittlung von Risiken ist ein relativ komplexer und langwieriger Prozess. Es





ist notwendig, Mitarbeiter, aber auch externe Personen einzubeziehen, deren Aufgabe es ist, alle Gefahren aufzudecken, die in ihrem Arbeitsumfeld zu Verletzungs- oder Unfallquellen werden können. Bei der Ermittlung potenziell gefährlicher Risiken müssen nicht nur alle physikalischen, chemischen und biologischen Faktoren, sondern auch die Arbeitsorganisation und das Arbeitsumfeld als solches einbezogen werden.

- Risikobewertung

Ziel der Bewertung ist es, herauszufinden und zu bestimmen, wie schwerwiegend die festgestellten Risiken sind. Die Schwere der Risiken wird von dem Analytiker bestimmt, der über ausreichende Kenntnisse und Erfahrungen verfügen muss, um dies zu tun. Bei der Bewertung geht es im Wesentlichen darum, festzustellen und zu entscheiden, ob das Risiko akzeptiert werden kann oder nicht. Kann es nicht akzeptiert werden, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um es zu beseitigen oder zumindest auf ein akzeptables Maß zu reduzieren.

## 2) Schauspielerei

Nachdem alle festgestellten Risiken bewertet worden sind, müssen Sicherheitsmaßnahmen definiert, umgesetzt, aber auch ergriffen werden, die zur Beseitigung oder zumindest zur Minimierung der Risiken führen. Ziel der Maßnahmen ist es, das Risikoniveau zu senken und idealerweise auch die Risikogruppe und -kategorie um mindestens eine Stufe zu senken. Die Verantwortung für das Ergreifen von Sicherheitsmaßnahmen gegen potenzielle Risiken liegt beim leitenden Angestellten des Arbeitsplatzes.

## 3) Verwaltung der Dokumentation

Nach dem Arbeitsgesetzbuch ist jeder Arbeitgeber, jedes Unternehmen oder jede andere Organisation verpflichtet, den gesamten Risikomanagement- und -verwaltungsprozess zu dokumentieren. Dokumentation bedeutet die Erfassung und Verwaltung des gesamten Risikomanagementprozesses, einschließlich regelmäßiger Aktualisierungen im Falle von Änderungen. Alle gesammelten Dokumente und Informationen werden anschließend in der Health-Safe-Dokumentation archiviert. Die Dokumentation des Risikomanagements muss nicht nur die Analyse, Identifizierung und Bewertung der Risiken enthalten, sondern auch die ergriffenen Maßnahmen. Wir bezeichnen diesen Teil der Dokumentation als Risikoregister, das als Nachweis für das ordnungsgemäße Funktionieren des Risikomanagements dient.

## 4) Risikokommunikation

Es ist notwendig, die Mitarbeiter des Unternehmens und alle interessierten Personen über alle identifizierten Risiken zu informieren. Dies muss immer auf nachweisbare Weise geschehen, und zwar so, dass der Arbeitnehmer dies mit seiner Unterschrift bestätigt. Der Arbeitgeber muss auch andere interessierte



Parteien, z. B. Lieferanten, Kunden oder externe Mitarbeiter, die nicht unbedingt jeden Tag an den Arbeitsplatz kommen, über die festgestellten Risiken informieren. Es ist wichtig, alle mit den Risiken vertraut zu machen.

#### 5) Überwachung und Kontrolle

Das Risikomanagement endet jedoch nicht an dieser Stelle, sondern es beginnt erst. Es handelt sich nämlich um eine regelmäßige und nie endende Tätigkeit, bei der nicht nur die Risikoanalyse, sondern auch deren anschließende Verwaltung, Pflege und Aktualisierung erfolgt. Es ist daher wichtig, dass die Risiken kontinuierlich überwacht und kontrolliert werden. Die Aufgabe des Arbeitgebers besteht darin, zu überprüfen, ob die getroffenen Maßnahmen eingehalten werden und ob sie wirksam sind.

### **Spezifische Angaben zur internen und externen Kommunikation**

#### 1) Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation ist die treibende Kraft des gesamten Unternehmens. Eine ordnungsgemäße interne Kommunikation erhöht die Motivation und ist eine Möglichkeit für alle, zu wissen, was zu tun ist und warum, sowie eine Möglichkeit, die Visionen, Ziele und Werte des gesamten Unternehmens gemeinsam zu teilen. Laut Armstrong (2007) verbessern Unternehmen durch interne Kommunikation ihre Beziehungen zu den Mitarbeitern, so dass diese besser verstehen, was im Unternehmen geschieht, wohin es geht, welche Rolle sie dabei spielen und zu den Unternehmenszielen beitragen wollen. Mit Hilfe einer angemessenen internen Kommunikation ist es möglich, das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen, ihre Beziehung zum Unternehmen zu verbessern und sie mit den Werten des Unternehmens zu identifizieren. Es ist notwendig, dass die interne Kommunikation wahrheitsgemäß, offen und zeitnah erfolgt, dass die Mitarbeiter relevante Informationen von den richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt erhalten, dass sie sich nicht scheuen, offen mit ihren Vorgesetzten zu kommunizieren, und dass sich die Unternehmensleitung der enormen Bedeutung der internen Kommunikation bewusst ist. Dank einer strategisch konzipierten und durchdachten internen Kommunikation lassen sich viele Probleme vermeiden, die sich negativ auf das Unternehmensleben und das Betriebsklima auswirken können.

#### 2) Externe Kommunikation

Die Kommunikation mit der Außenwelt dient der Befriedigung des Informationsbedarfs des Unternehmens und der Aufrechterhaltung des Kontakts mit dem externen Umfeld. Erschafft und pflegt das Image des Unternehmens. Dazu gehören Aufsichtsbehörden, politische Gruppen, die Medien, Kunden usw. Die Qualität der externen Kommunikation beruht auf drei Säulen. Die eine kann nicht ohne die andere auskommen. Langfristige und gut gepflegte Medien- und Pressearbeit sind eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Eine regelmäßige



Kommunikation erleichtert den Unternehmen den Umgang mit den Medien und vereinfacht die Situation bei der Vermittlung eines Ereignisses erheblich. Die PR-Kommunikation muss unter anderem auch regelmäßig und systematisch erfolgen. Wahllose Pressemitteilungen oder Äußerungen nach der momentanen Laune des Portiers oder in Bezug auf das Wetter sind sinnlos. Jede externe Kommunikation sollte ein festes Kommunikationskonzept haben.

### **Wirksamer Beschwerdemechanismus und unmittelbare Handlungsmöglichkeiten**

Der Beschwerdemechanismus, sofern der Arbeitgeber über einen solchen verfügt, ist stets in der Geschäftsordnung des Unternehmens verankert, in der dann auch das Verfahren zur Beilegung von Beschwerden geregelt ist.

In Arbeitsverhältnissen, die nach dem Arbeitsgesetzbuch begründet wurden, ist die Behandlung von Beschwerden von Arbeitnehmern über die Ausübung von Rechten und Pflichten, die sich aus dem Arbeitsverhältnis ergeben, nicht gesetzlich geregelt. Es besteht jedoch kein Zweifel daran, dass, obwohl das Arbeitsgesetzbuch keine eigene Bestimmung für die Behandlung von Beschwerden enthält und der Arbeitnehmer kein ausdrückliches Recht hat, eine Beschwerde einzureichen, es sich um ein Recht des Arbeitnehmers handelt, das ihm auch ohne ausdrückliche Erklärung zusteht und nicht verweigert werden kann. Bei der Ausübung einer abhängigen Beschäftigung ist der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber unterstellt und muss daher über ein Rechtsinstrument verfügen, um auf Verstöße gegen seine Rechte oder Pflichten gegenüber dem Arbeitgeber hinweisen zu können, sei es im Allgemeinen, in Bezug auf eine bestimmte Gruppe von Arbeitnehmern oder in Bezug auf seine Person.

## **Einheit 3: Definition, Arten und Formen der Tertiärprävention**

### **Definition der tertiären Prävention**

Das Ziel der tertiären Prävention ist die Verhinderung von unbefriedigenden Unternehmenszielen, die auf einer schlechten oder schlecht umgesetzten Strategie beruhen.

### **Überwachungssystem**

Ein Überwachungssystem ist z. B. ein Informationssystem, das zur Überwachung, Verwaltung, Bewertung und Berichterstattung von Teilinformationen dient, die zur Unternehmensleitung führen.

### **Möglichkeiten der Unterstützung für die betroffene Person**

Wenn es im Arbeitsprozess zu einer Situation kommt, in der gegen die



Sicherheits- und Gesundheitsschutzpolitik verstoßen wird, kann es passieren, dass der Arbeitnehmer behindert wird. Obwohl diese Situation nicht ideal ist, kann sie in der Praxis vorkommen, und das Unternehmen sollte darauf vorbereitet sein, d.h. es sollte ein System oder Programm zur Unterstützung von Behinderten haben.



## Dynamik im Team

Gute Teamdynamik am Arbeitsplatz ist die Grundlage für gute Arbeit. Wenn Sie sich mit einer Gruppe von Personen zusammengetan haben, um ein Projekt in Angriff zu nehmen oder ein Problem zu lösen, werden Sie den Raum mit anderen teilen wollen, die wissen, dass sie sich selbst helfen können. Wenn jemand sehr kritisch ist, oder jemand nicht redet, oder eine andere Person zu viel redet, können diese Eigenschaften und Einstellungen dem Projekt schaden. "Teamdynamik" am Arbeitsplatz bezieht sich in der Regel auf die Art und Weise, wie Menschen in den Abteilungen, Gruppen oder Büros oder einfach Einzelpersonen zusammenkommen. Menschen fallen von Natur aus in bestimmte Rollen und Verhaltensweisen, die beeinflussen, wie jeder in dieser Rolle auftritt und welches Verhalten sich daraus ergibt. Dies wirkt sich sowohl auf den Einzelnen als auch auf die Gruppe aus. Bei tertiären Interventionen handelt es sich um längerfristige Maßnahmen, nachdem das Problem aufgetreten ist, um mit den dauerhaften Folgen umzugehen, die Auswirkungen zu minimieren, die Gesundheit und Sicherheit wiederherzustellen und weitere Täterschaft und Viktimisierung zu verhindern. Tertiäre Interventionen sind für Gewalt am Arbeitsplatz von Bedeutung, da die Betroffenen nachweislich erhebliche negative psychologische, gesundheitliche und arbeitsplatzbezogene Folgen erfahren. In früheren Arbeiten wurde übereinstimmend nachgewiesen, dass diese Folgen von Angst bis hin zu Wut, Ohnmacht, Depression und posttraumatischer Belastungsstörung, geringerer Arbeitszufriedenheit, geringerem Engagement und geringerer Produktivität bis hin zum Rückzug aus dem Arbeitsleben reichen. Ein weiterer Beleg für die Bedeutung tertiärer Maßnahmen ist die Tatsache, dass Gewalt am Arbeitsplatz längerfristige organisatorische Folgen in Form von Mitarbeiterfluktuation, sinkender Arbeitsmoral, Fehlzeiten, Kosten für Untersuchungen und gerichtliche Schritte, Schädigung des externen Ansehens und Verlust des Vertrauens der Aktionäre nach sich zieht.

## Zusammenfassung

Mobbing und Gewalt sind gefährliche, aber leider auch weit verbreitete Verhaltensweisen. In seiner embryonalen Form tritt es in verschiedenen Berufen, auf unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenshierarchie auf und macht auch vor Altersgruppen und Geschlechtern nicht halt. Er bleibt in seinem Umfeld oft lange Zeit verborgen und wird daher oft übersehen. Mobbing lässt sich nur durch die aktive Beteiligung aller Mitarbeiter und der gesamten Unternehmensleitung verhindern, wenn aktiv nach seinen ersten Erscheinungsformen gesucht wird. Man kann von primärer, sekundärer und tertiärer Gewaltprävention am Arbeitsplatz sprechen, wobei die Schaffung von Unternehmensregeln und insbesondere von Maßnahmen gegen Gewalt in Form von Systemen, Anweisungen oder Verfahren, die befolgt werden müssen, ein wesentlicher Bestandteil ist. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Mitarbeiter selbst wissen, wie sie sich verhalten sollen, wenn sie in eine unangenehme Situation geraten, die durch Gewalt am Arbeitsplatz verursacht wird. Schließlich ist es für jeden von uns unangenehm, in irgendeiner Form Unannehmlichkeiten oder gar Gewalt zu



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**

Prävention und Managementstrategien

erleiden.



## Referenzen

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ATTEBYOVÁ S., 2021. Proč je zásadní vytvářet dobrou týmovou dynamiku na pracovišti? . [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.callbridge.com/cs/blog/good-team-dynamics-is-essential-in-the-workplace/>
- CRDR spol. s.r.o., 2017. Analýza a řízení rizik BOZP. Identifikace, hodnocení a management ve firmách a jiných organizacích. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/analiza-rizik-bozp-rizeni-hodnoceni-identifikace-management/>
- CRDR spol. s.r.o., 2022. *Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/skoleni-bozp/>
- ČERNÝ, M., 2010. *Základní úrovně provádění primární prevence*. Tišnov: Sdružení SCAN.
- DI MARTINO, V., HOEL, H., AND COOPER, C. L. (2003): *Violence and harassment in the workplace: A review of the literature*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin
- EDELMAN, L., ERLANGER, H. AND LANDE, J. (1993). 'Internal dispute resolution: The transformation of civil rights in the workplace'. *Law & Society Review*, 27, 497-534.
- EIB, 2018. *Zásady mechanismu pro vyřizování stížností*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: [https://www.eib.org/attachments/strategies/complaints\\_mechanism\\_policy\\_cs.pdf](https://www.eib.org/attachments/strategies/complaints_mechanism_policy_cs.pdf)
- E.ON, 2015. *Formulace politiky společnosti RU Česká republika v oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví a životního prostředí*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.egd.cz/sites/default/files/201902/Politika%20integrov%C3%A1no%20syst%C3%A9m%20u%C5%99%C3%ADzen%C3%AD.pdf>
- HOBSON, J.S.P. (1996): *Violent crime in the US hospitality workplace: facing up to the problem*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (4), 3-10
- Prävention und Managementstrategien
- HOEL H., AND EINARSEN, S. (2003): *Violence at work in hotels, catering and tourism, available at:* [http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@sector/documents/publication/wcms\\_161998.pdf](http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_161998.pdf)
- HOFFMAN, E. (2005). 'Dispute resolution in a worker cooperative: Formal procedures and procedural justice'. *Law and Society Review*, 39(1), 51–82.
- KOŽENÁ J., 2009. *Externí komunikace vytváří obraz vaší firmy v očích veřejnosti i médií*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/externi-komunikace-vytvari-obraz-vasi-firmy-v-o/>



LIEBMANN, M. (2000). 'History and overview of mediation in the UK'. In M. Liebmann (ed), *Mediation in Context*. London: Jessica Kingsley Publisher, 19-38.

MICELI, M., NEAR, J., AND MOREHEAD, DWORKIN T. (2008). 'A word to the wise: how managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing'. *Journal of Business Ethics*, 86, 379- 396.

MIOVSKÝ, M., SKÁCELOVÁ, L., ZAPLETALOVÁ, J., NOVÁK, P. 2010. *Primární prevence rizikového chování ve školství*. Tišnov: Sdružení SCAN.

MŠMT, 2005. *Standardy odborné způsobilosti poskytovatelů programů primární prevence užívání návykových látek*. Praha: MŠMT.

MŠMT, 2010. *Metodické doporučení k primární prevenci rizikového chování u dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/socialni-programy/metodicke-doporuceni-k-primarni-prevenci-rizikoveho-chovani>

OPPENHEIMER, A. (2004). 'Investigating workplace harassment and discrimination'. *Employee Relations Law Journal*, 29(4), 56-68.

PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024734477

RAYNER, C., HOEL, H. AND COOPER, C.L. (2002): *Workplace Bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor and Francis

SALIN, D. (2007). 'Organizational responses to workplace harassment: an exploratory study'. *Personnel Review*, 38(1), 26-44.

SCHEU L., 2021. *Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany zaměstnanců?* [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/nasili-na-pracovisti-peer-pracovnik-jako-mozna-cesta-ochrany-zamestnancu>

SMITHSON, L., 2006. An infographic depiction of all things motivation in the workplace. *IncBlot*. [online] [vid. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://visual.ly/community/Infographics/business/incblot-motivation-infographic>

ŠNAJDR I., 2013. *S vizí, strategií a politikou*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.snajdr.com/jak-pracujeme/s-vizi-strategii-a-politikou/>

WALKER, B. AND HAMILTON, R. T. (2011). 'Employee-employer grievances: a review'. *International Journal of Management Reviews*, 13(1) 40-58.