

---

## Gewalt am Arbeitsplatz

Das Aggressionspotenzial in der Gesellschaft steigt seit Jahren. Auch in der Arbeitswelt. Mitarbeitende mit Kundenkontakt berichten branchenübergreifend vermehrt von Drohungen und Aggressionen.

Ob an einem Behördenschalter, an einer Verkaufskasse oder am Spitalbett – verbale und physische Gewalt am Arbeitsplatz hat unterschiedliche Ursachen. Mit traumatisierenden Folgen für die Direktbetroffenen und betriebswirtschaftlichen Kosten in Form von Produktionsausfällen und Lohnfortzahlungen.

Das vorliegende Dossier untersucht im Austausch mit Expertinnen und Praktikern erfolgreich erprobte Präventions- und Sicherheitskonzepte sowie Strategien, mit denen HR und Führungskräfte mit Personalverantwortung der Problematik begegnen können.

# Vom Schock zur Prävention

Das Gewalttattentat im Zuger Kantonsparlament im Jahr 2001 führte bei öffentlichen Institutionen zu einem radikalen Umdenken in puncto Sicherheit. Eine der ersten Einrichtungen, die mit beispielhaften Massnahmen reagierten, war die Ausgleichskasse und IV-Stelle Zug.

Von Karen Heidl



*Der Empfangsbereich in der AK Zug gilt als beispielhafte Lösung für Organisationen mit Kundenverkehr.*

Die 9/11-Attentate in den USA waren noch nicht lange vorüber und die Bilder des einstürzenden World Trade Centers noch deutlich vor aller Augen, als die Gewalt «vor der Haustür» stattfand: Am 27. September 2001 stürmte ein Mann, getarnt mit einer selbstgebastelten Polizeiweste, eine Sitzung des Kantonsrats im Parlamentsgebäude in Zug. Dort schoss er wild um sich. Er tötete 14 Menschen und sich selbst. Dabei war der Täter, Friedrich Leibacher, durchaus polizeibekannt.

Nach dem Attentat stellten sich daher viele Fragen: Wie konnte es sein, dass ein Mann mit diversen Vorstrafen und mehreren warnenden psychologischen Gutachten ein Waffenarsenal anlegen konnte? Wie war es möglich, dass er ungehindert in den Sitzungssaal laufen konnte? Welche Möglichkeiten hatten die Opfer, sich zu schützen? Und vor allem – wie liess sich eine

Wiederholung einer solchen Tat verhindern?

Das Thema Sicherheit gewann damit nach diesem Vorfall im Kanton Zug – wie in der gesamten Schweiz – höchste Aufmerksamkeit. Die kantonale Fachstelle Sicherheit, bis im Jahr 2018 unter der Leitung des Sicherheitsexperten Joe Willmann – heute selbstständig mit dem Unternehmen Willmann S+S GmbH – erarbeitete ein Konzept zur betrieblichen Sicherheit, dessen Budget 2003 bewilligt wurde.

## «Zum Schutz der Mitarbeitenden mussten wir handeln.»

Markus Bürcher, Leiter Finanzen AK Zug

### Sicherheitsinfrastruktur: Video, Schaufenster und Notfallknöpfe

Die Ausgleichskasse und IV-Stelle Zug (AK Zug) hat in verschiedenen Themen Berührungspunkte mit dem Kanton (Ergänzungsleistungen, Prämienverbilligung u.a.), so dass ein regelmässiger Informationsaustausch mit der kantonalen Fachstelle stattfand. Im Nachgang zum Attentat häuften sich bei der AK Zug Drohungen gegen Mitarbeitende. «Nach dem September 2001 hatte das Thema Sicher-

WERBUNG

## Ihr Kick für die tägliche Arbeit!

Alles, was Sie über das Gesundheitswesen wissen müssen. Sichern Sie sich das Handbuch der Schweizer Kranken- und Unfallversicherung mit allen wichtigen Gesetzen, Verordnungen und Verzeichnissen – als Buch oder digital.

Jetzt Ausgabe 2024 bestellen!



webshop.santesuisse.ch



heit auch für uns oberste Priorität», erklärt Markus Bürcher. Der langjährige Leiter Finanzen der AK Zug stiess 2005 zum Unternehmen und ist seither unter anderem für die Sicherheit zuständig. Die kantonale Fachstelle hatte damals um 2002 die Aufgabe, alle öffentlichen Gebäude daraufhin zu überprüfen, ob sie bestimmten Sicherheitsanforderungen genügten. Im Zusammenhang mit dieser Überprüfung fanden bei der AK Zug einige Umbauten statt. Zudem wurden beispielsweise neue Videokameras beim Kundenempfang installiert.

2018 sollte aus Platzgründen ein Generalumbau durchgeführt werden. Diese Gelegenheit wurde genutzt, um unter anderem den Empfang unter Sicherheitsaspekten weiter zu optimieren. Die Planung des Generalumbaus wurde von der Firma Willimann S+S begleitet. Bei der Neugestaltung stellte sich die Frage nach einer optimalen Lösung, welche die Sicherheit der Mitarbeitenden mit Kundenfreundlichkeit verbinden sollte. Früher lag der Empfang hinter einem Treppenhaus im ersten Stock. Der neue Empfangsbereich in der AK Zug gilt heute als beispielhafte Lösung für Organisationen mit Kundenverkehr. Laut Markus Bürcher hat sich der offene Raum direkt hinter der Eingangstür im Erdgeschoss positiv auf die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden ausgewirkt. In den letzten Jahren habe es nur noch wenige kritische Situationen gegeben, bei denen interveniert werden müssen. «Diese neue <Schaufenstersituation> gibt den Mitarbeitenden mehr Sicherheit.»

Allen Mitarbeitenden, die im öffentlichen Kundenkontakt tätig sind, steht zudem ein Notfallknopf für den Fall zur Verfügung, dass sich eine Situation zuspitzt und nicht selbständig beendet werden kann. «Der Knopf kann immer genutzt werden, wenn man das Gefühl hat, Hilfe zu brauchen», erklärt Bürcher. «Er aktiviert ein Team von Mitarbeitenden, die dann dazustossen und helfen, die Lage zu lösen. Falls nötig, kann in einem

weiteren Schritt die Polizei alarmiert werden.»

### **Sicherheitsschulungen: Praxisbeispiele, Checklisten, Repetition**

Zwischen 2004 und 2012 nahmen die Mitarbeitenden der AK Zug zwar regelmässig an Sicherheitskursen des Kantons teil. Vorfälle mit aggressiven Kundinnen und Kunden häuften sich jedoch immer mehr: «Wir haben einige bedrohliche Situationen erlebt, und zum Schutz der Mitarbeitenden mussten wir handeln», erinnert sich Markus Bürcher.

Seit 2012 wurden die Kurse daher intensiviert und direkt von der AK Zug zusammen mit der Firma Willimann S+S auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten. «Das Verhalten wurde anhand echter Beispiele trainiert», erklärt Bürcher. Das Ziel dieser Trainings sei in erster Linie die Sicherheit der Mitarbeitenden, wobei diese natürlich angehalten seien, sich den Kundinnen und Kunden gegenüber freundlich und respektvoll zu verhalten. «Wenn das nicht mehr gelingt und das Gespräch eskaliert, brechen wir es ab.» Für solche Fälle gebe es klare Regeln: «Die Mitarbeitenden müssen es sich nicht gefallen lassen, wenn Kundinnen oder Kunden respektlos werden und ihnen drohen.»

Ein Sicherheitshandbuch bietet den Mitarbeitenden Checklisten mit genauen Anweisungen, wie in bestimmten Fällen zu verfahren ist. Die Polizei werde ebenso eingeschaltet, wenn Mitarbeitende über private Kommunikationskanäle etwa in den sozialen Medien, telefonisch oder per Brief bedroht würden. Für öffentliche Institutionen steht hierfür die Fachstelle Gewaltschutz bei der Zuger Polizei zur Verfügung, die auf Problemfälle in Verwaltungen spezialisiert ist.

Die Schulungen werden laufend an neue Bedürfnisse angepasst. Heute erhalten Mitarbeitende im ersten Anstellungsjahr eine Basisausbildung zu den Themen Deeskalation und Erste Hilfe. Mitarbeitende ab dem zweiten Anstellungsjahr besuchen die Aufbau-

## Take Aways

- Das Attentat von Zug im Jahr 2001 führte zu einem radikalen Umdenken und verstärkten Massnahmen zum Schutz von Mitarbeitenden in der gesamten Schweiz, insbesondere bei öffentlichen Institutionen wie der Ausgleichskasse Zug.
- Die Ausgleichskasse Zug reagierte nach dem Attentat mit baulichen Veränderungen und der Implementierung eines umfassenden Sicherheitskonzepts, um die Sicherheit der Mitarbeitenden zu erhöhen.
- Sicherheitsschulungen wurden ab 2004 regelmässig durchgeführt und ab 2013 intensiviert. Heute erhalten Mitarbeitende im ersten Jahr eine Basisschulung, im folgenden Anstellungsjahr eine Vertiefungsschulung und danach im Dreijahresabstand Auffrischkurse.
- Ziel der Schulungen ist die Stärkung von Handlungskompetenzen in Konflikt- und Eskalationsfällen.
- Erweitert wurden die regelmässigen Schulungen um Erste-Hilfe- und Resilienz-Kurse.

schulung mit dem Fokus Handlungskompetenz, Notfallmanagement und persönliche Resilienz. Die Fokusthemen der Schulungen werden alle drei Jahre überprüft und neu definiert. «Aktuell ist das Schulungskonzept um das Thema Resilienz erweitert worden, da die psychischen Belastungen infolge von Konflikt- und Bedrohungssituationen zu Depressionen oder Burnout führen können», erklärt Bürcher. «Deshalb stehen heute auch Stressvermeidung und Achtsamkeit auf der Tagesordnung regelmässiger Schulungen.»

# Sicherheit ist mehr als ein Notfallknopf

Die Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden steht bei der Ausgleichskasse Zug seit dem Attentat 2001 im Zentrum der Unternehmenskultur.

Von Karen Heidl

Kritische Situationen erleben die Mitarbeitenden in der Regel, wenn sie mit den Kundinnen und Kunden direkt konfrontiert sind. Techniken zur Deeskalation und zum Abbruch kritischer Situationen lassen sich zwar erlernen und anwenden – es geht aber auch darum, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass man mit diesen Erfahrungen nicht allein ist, dass die Arbeitgeberin jederzeit Rückendeckung und Unterstützung gibt und dass ein Austausch mit Kolleginnen und Kollegen möglich ist.

«Dass die Mitarbeitenden wissen, dass sie sich nicht alles gefallen lassen müssen, und dass uns die Themen Gesundheit und Sicherheit wichtig sind, prägt unsere Unternehmenskultur stark», sagt Romana Zimmermann, Direktorin der AK Zug, im Gespräch mit Penso. «Wir haben ein breites Spektrum von Kundinnen und Kunden, die in schwierigen Situationen sind. Das können gesundheitliche, finanzielle oder andere persönliche Situationen sein, die die Menschen belasten.» Deshalb gebe es ein gewisses Frustrations- und mitunter auch Aggressionspotenzial. Diese speziellen Herausforderungen im

Kundenkontakt der AK Zug seien den Mitarbeitenden auch bewusst, so Zimmermann. Daraus könne allerdings auch erheblicher Stress entstehen.

Es sei deshalb wichtig, im Unternehmen eine offene Kommunikation zu pflegen und über solche Erfahrungen zu sprechen. Sehr schnell gelangten kritische Vorfälle zu den Führungskräften und würden gemeinsam im Team reflektiert werden, erklärt Markus Bürcher. «Bei der Entwicklung einer Sicherheitskultur war die Kontinuität in der Führung ein wichtiger Faktor», ergänzt Romana Zimmermann.

Markus Bürcher und andere Personen hätten diese Entwicklung zu einer Kultur der Sicherheit der Mitarbeitenden als erste Priorität über den gesamten Zeitraum begleitet. Dies habe sich positiv auf die Kulturentwicklung ausgewirkt.

## Sicherheitstrainings mit Schauspielern

Dass in den regelmässig stattfindenden Sicherheitsschulungen (siehe Seite 21) konkrete Fälle aus dem eigenen Alltag

---

**«Nulltoleranz gegenüber drohenden Kundinnen und Kunden.»**

*Markus Bürcher, Leiter Finanzen AK Zug*

---



## Romana Zimmermann

Die Juristin Romana Zimmermann ist seit 2020 Direktorin der Ausgleichskasse und IV-Stelle Zug, wo sie zuvor den Rechtsdienst leitete. Insgesamt ist sie seit über 17 Jahren bei der AK Zug tätig.



## Markus Bürcher

Markus Bürcher ist Leiter Finanzen der AK Zug, für die er seit 19 Jahren tätig ist. Er verantwortete viele Jahre auch den Bereich Dienste, der Sicherheits- und Personalthemen umfasst.

aufgegriffen und mit einem Schauspieler simuliert würden, führe zu einer eindrucklichen, intensiven Erfahrung: «Auch mir ist es eingefahren, die Situationen mit einem Schauspieler zu trainieren. Selbst wenn man weiss, dass es sich um einen Schauspieler handelt.»

Das Feedback der Mitarbeitenden auf die Trainings sei sehr positiv, auch wenn sich manche vielleicht zur Teilnahme überwinden müssten. Im Ergebnis fühlten sie sich jedoch gut unterstützt. Dies wird von Janina Bietenholz, die sich als Fachverantwortliche Empfang im täglichen Kundenkontakt befindet, bestätigt: «Die Sicherheitsschulung war realitätsnah und sehr hilfreich. Ich habe wertvolle Tipps erhalten, die ich im Arbeitsalltag umsetzen kann: Zum Beispiel beruhige ich die Situation mit entsprechenden Fragen und zeige Verständnis. Mein Team und ich wissen, wie wir im Notfall reagieren müssen – das gibt uns Vertrauen und Sicherheit.»

Auch in privaten Situationen seien diese Kenntnisse zu Deeskalation und Gesprächsabbruch hilfreich, ergänzt Zimmermann. Über die Sicherheitstrainings hinaus bietet die

AK Zug Kommunikationsschulungen an, in denen es unter anderen Schwerpunkten auch um gewaltfreie Kommunikation in Alltagssituationen geht.

**«Mit einem Schauspieler zu trainieren, ist mir eingefahren.»**

*Romana Zimmermann, Direktorin AK Zug*

## Psychologische Sicherheit und Resilienz

Psychologische Sicherheit ist ein wichtiger Wirkfaktor für resiliente, sich selbst behauptende Mitarbeitende. In einer Zeit, in der gesamtgesellschaftlich die Häufung psychischer Störungen und Erkrankungen zunehmen, sei Resilienz auch für die AK Zug ein wichtiges Thema, so Zimmermann:

«Wir wollen den Mitarbeitenden Hilfestellungen bei der Prävention psychischer Erkrankungen bieten; es betrifft uns alle und somit auch diejenigen, die nicht im Kundenkontakt tätig sind.» Für psychologische Beratung steht den Mitarbeitenden ein externes Team zur Verfügung, das kontaktiert werden kann, ohne dass die AK Zug als Arbeitgeberin erfährt, wer aus welchem Grund eine Beratung eingeholt hat.

Markus Bürcher fasst prägnant zusammen: «Unsere Mitarbeitenden wissen: Es gibt eine Nulltoleranz gegenüber

drohenden Kundinnen und Kunden. Das nimmt ihnen auch den Druck, sich in einer Eskalationssituation eventuell rechtfertigen zu müssen.» Zimmermann ergänzt: «Bei den ersten Schulungen, die durchgeführt wurden, haben wir festgestellt, dass die Mitarbeitenden eigentlich zu lange versuchen, im Gespräch zu vermitteln. Sie haben sich zu viel gefallen lassen. Auch haben sie über Konflikte erst dann mit ihren Führungskräften gesprochen, wenn die Eskalation weit fortgeschritten war, da sie glaubten, die Probleme selbst lösen zu müssen.» Dies habe sich gewandelt. Die Mitarbeitenden wissen, dass sie Unterstützung in jeder Situation erhalten, dass sie immer über alles sprechen und sich Rat oder konkrete Hilfe holen können. Der Grundsatz der AK Zug: «Jedes Anliegen muss Platz haben.»

## Take Aways

- Die erfolgreiche Entwicklung einer Sicherheitskultur in der AK Zug führt die Geschäftsführung auf zwei Hauptfaktoren zurück: Kontinuität in der Führung und intensiv erlebbare Schulungen mit Simulationen.
- Sicherheit und Gesundheit nehmen bei der AK Zug einen hohen Stellenwert ein. Aus diesem Grund liegt der Fokus aktueller Schulungen neben Sicherheitstrainings auf dem Thema Resilienz. Die Fokus-Themen werden im Dreijahresrhythmus aktualisiert.
- Mitarbeitende der AK Zug erhalten Unterstützung in kritischen Situationen und werden ermutigt, frühzeitig Hilfe zu suchen, was die psychologische Sicherheit und damit die Unternehmenskultur und den Umgang mit Stress und Bedrohungen nachhaltig positiv beeinflusst hat.

WERBUNG



# Weniger Unfälle, weniger Ausfälle

Freizeitunfälle zu verhüten, ist ein Gewinn für alle.  
Für Mitarbeitende wie für Unternehmen.  
Die BFU ist dafür die sichere Partnerin.

