STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



MENSCHEN

WENN DER KUNDE AGGRESSIV WIRD

Drohungen und Angriffe von Kunden und Publikum: wer in Großbritannien am stärksten gefährdet ist, wo es in Deutschland passiert, was das ILO-Übereinkommen von Arbeitgebern verlangt, eine Studie in sieben Kliniken, was zu erfassen ist, und eine Karte für einen Bereich.

61,1 % der meldepflichtigen Unfälle durch Gewalt, Angriff und Bedrohung in Deutschland 2024 gingen von betriebsfremden Personen aus: 10.504 von 17.194.

DGUV, 2025

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA
Die Tätigkeiten mit Publikumskontakt
SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Daten für die Station, kein Kurs
SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE
Die Aggressionskarte für einen Bereich
SEITE 08

NR. 109 · MENSCHEN

In dieser Ausgabe

Eine Rezeptionistin wird wegen einer Rechnung angeschrien, ein Fahrer an einer Tür bedroht, ein Anruf endet mit Beleidigungen. Oft gilt das als Teil des Jobs. Diese Ausgabe behandelt es als Arbeitsrisiko mit Zahlen, Pflichten und einer Erfassung, wie jedes andere.

In England und Wales erlebten 1,2 % der Erwerbstätigen in einem Jahr Gewalt bei der Arbeit, Drohungen eingeschlossen; in Schutzdiensten 6,8 %. In Deutschland gingen 61 % der Gewaltunfälle von Betriebsfremden aus. Das ILO-Übereinkommen verlangt, das Risiko mit den Beschäftigten zu beurteilen. Eine Klinikstudie arbeitete mit den Daten jeder Station; für Schulung allein gibt es wenig Belege. Eine Karte für einen Bereich schließt die Ausgabe.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Die Tätigkeiten mit Publikumskontakt

04 DIE ZAHLEN
Wo es passiert in Deutschland

05 DAS MODELL
Vier Pflichten des Arbeitgebers

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Daten für die Station, kein Kurs

07 WIE ES GEMESSEN WIRD
Drohungen zählen, nicht nur Verletzungen

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Aggressionskarte für einen Bereich

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl
Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart
Wo der Herausgeber deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis
Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Die Tätigkeiten mit Publikumskontakt

Der Crime Survey for England and Wales zählt Gewalt bei der Arbeit einschließlich Drohungen. Für 2024/25 schätzt er 689.000 Vorfälle, 370.000 Angriffe und 319.000 Drohungen, gegen 329.000 Erwerbstätige. Das durchschnittliche Risiko liegt bei 1,2 % im Jahr; in Tätigkeiten mit Publikumskontakt ist es höher.

ERWERBSTÄTIGE, DIE IN EINEM JAHR EIN- ODER MEHRMALS GEWALT BEI DER ARBEIT ERLEBTEN, ENGLAND UND WALES, 2023/24 UND 2024/25



Bei 54 % der Vorfälle war die Täterin oder der Täter fremd; wenn bekannt, meist Kundschaft oder Publikum aus der Arbeit. 38 % der Angriffe führten zu einer Verletzung. Opfer nahmen bei 40 % der Drohungen und 21 % der Angriffe Alkohol wahr, und 23 % der Opfer erlebten es dreimal oder öfter.

UNSERE LESART

Dieselbe Person am selben Schalter trifft es wieder. Wiederholte Fälle zeigen auf einen Ort und eine Aufgabe, nicht auf Pech.

Quelle: Health and Safety Executive, from the Crime Survey for England and Wales, 2025

HSE, Violence at work statistics 2024/25, und die CSEW-Tabellen 4–8. Balken: Anteil der Erwerbstätigen von 16 bis 64 Jahren je Berufsgruppe, zwei Erhebungsjahre zusammen; die 95-%-Intervalle sind breit (Schutzdienste 3,7–9,9 %). Häusliche Gewalt ist ausgeschlossen. Unhöflichkeit unter Kollegen steht in Nr. 79.

DIE ZAHLEN

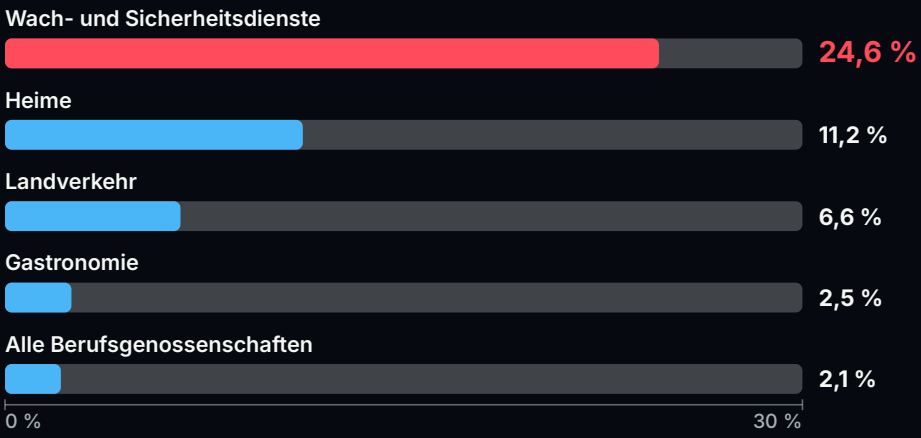
Wo es passiert in Deutschland

Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung zählt Unfälle durch Gewalt, Angriff, Bedrohung und Zeugenschaft eines Extremereignisses, wenn sie zu mehr als drei Tagen Arbeitsunfähigkeit oder zum Tod führten. 2024 waren es 17.194; 10.504 gingen von Betriebsfremden aus, 1.647 von Beschäftigten.

61,1 %
gingen von Betriebsfremden aus

56 %
der neuen Unfallrenten aus diesen Unfällen hatten einen Schock als Erstdiagnose

ANTEIL VON GEWALT, ANGRIFF UND BEDROHUNG AN ALLEN MELDEPFLICHTIGEN ARBEITSUNFÄLLEN DER BRANCHE, DEUTSCHLAND, 2024



UNSERE LESART

Ein mittlerer Anteil kann die größte Zahl verbergen: Die 6,6 % im Landverkehr sind 2.277 Unfälle, mehr als in jeder anderen aufgeführten Branche. Der Anteil zeigt, wo Gewalt vorherrscht; die Zahl, wo sie sich summiert.

Quelle: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Referat Statistik und Datenanalyse, 2025

DGUV, Statistik Arbeitsunfallgeschehen 2024 (2025), Tabellen 63 und 64: abhängig Beschäftigte und Unternehmer, ohne Berufssportler; die Branchenanteile gelten für die gewerblichen Berufsgenossenschaften und schließen Zeugenschaft ein. Bei der öffentlichen Hand liegt der Anteil bei 7,0 %, bei Bahnbetrieben bei 30,9 %. Bei knapp 14 % fehlten nähere Angaben.

DAS MODELL

Vier Pflichten des Arbeitgebers

Das ILO-Übereinkommen über Gewalt und Belästigung, angenommen im Juni 2019, erfasst Drohungen ebenso wie Taten, einmalig oder wiederholt. Es reicht bis zu dienstlichen Anrufen und Nachrichten und zum Arbeitsweg und verlangt von den Staaten, Gewalt unter Beteiligung Dritter einzubeziehen. Artikel 9 nennt, was Arbeitgeber tun sollen.

1. **Eine Richtlinie, mit den Beschäftigten**
   zu Gewalt und Belästigung, beschlossen und angewendet
2. **Teil von Sicherheit und Gesundheit**
   mit den zugehörigen psychosozialen Risiken
3. **Gefahren ermittelt, Risiken beurteilt**
   unter Beteiligung der Beschäftigten, mit Maßnahmen dagegen
4. **Information und Unterweisung**
   zu den Risiken, den Maßnahmen und den Rechten aller

56 %
der Betriebe in der EU nennen schwierige Kunden, Patienten oder Schüler als Risiko (2024)

54 %
der Betriebe ab 20 Beschäftigten darunter haben ein Verfahren für Drohungen, Beschimpfungen oder Übergriffe Externer

UNSERE LESART

Das Übereinkommen beginnt mit einer Beurteilung gemeinsam mit den Menschen am Schalter, nicht mit einem Plakat am Eingang.

Quellen: International Labour Conference, 108th Session, Geneva, 2019; European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), 2025

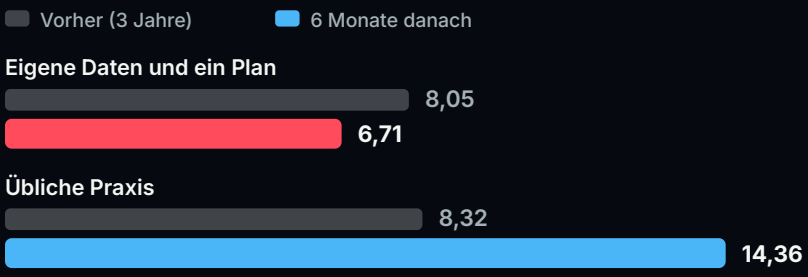
C190, Artikel 1, 3, 4 und 9, von der Redaktion gekürzt. Es bindet die Staaten, die es ratifizieren, und diese verpflichten die Arbeitgeber per Gesetz. ESENER 2024, erste Ergebnisse (EU-OSHA, 2025): eine befragte Person je Betrieb; die Frage nach dem Verfahren nur, wo das Risiko genannt wurde; 2019 waren es 51 %, im Gesundheits- und Sozialwesen 72 %.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Daten für die Station, kein Kurs

Judith Arnetz und Kollegen randomisierten Stationen mit hohem Risiko in sieben US-Kliniken; 41 wurden ausgewertet. Auf 21 davon bekam die Leitung in einem Besuch von höchstens 45 Minuten drei Jahre Gewaltdaten der eigenen Station und erstellte mit dem Team einen Maßnahmenplan; die anderen 20 arbeiteten wie bisher. Gemessen wurde Gewalt durch Patienten und Besucher.

GEWALTEREIGNISSE JE 100 VOLLZEITKRÄFTE IM JAHR, 41 KLINIKSTATIONEN (2017)



Der Abstand hielt sechs Monate, dann schloss er sich: Nach zwei Jahren lagen beide Gruppen höher. Verletzungen waren mit Plan nach 24 Monaten seltener, 2,81 gegenüber 8,09. Ein Cochrane-Review von neun Studien mit 1.688 Beschäftigten im Gesundheitswesen fand, dass Schulung Wissen erhöhen, Aggression aber wohl nicht senken kann; die Belege sind schwach.

UNSERE LESART

Ein Kurs im Jahr ist die am leichtesten gekaufte und am schwersten belegte Maßnahme. Die eigenen Zahlen einer Station, mit dem Team gelesen und wieder gelesen, bewirkten mehr.

Quellen: Judith E. Arnetz, Lydia Hamblin, Jim Russell, Mark J. Upfal, Mark Luborsky, James Janisse & Lynnette Essenmacher, Journal of Occupational and Environmental Medicine 59(1), 2017; Steve Geoffrion, Danny J. Hills, Heather M. Ross et al., Cochrane Database of Systematic Reviews, CD011860, 2020

Arnetz et al. (2017), ein Kliniksystem im Mittleren Westen; Raten aus gemeldeten Ereignissen und bezahlten Stunden. Der Effekt nach sechs Monaten kam vom Anstieg der Kontrollstationen; die Autoren schlagen eine Auffrischung vor. Geoffrion et al. (2020): sehr geringe bis geringe Vertrauenswürdigkeit, langfristig RR 1,14. Beide aus dem Gesundheitswesen; dass die Methode übertragbar ist, ist die Lesart der Redaktion.

WIE ES GEMESSEN WIRD

Drohungen zählen, nicht nur Verletzungen

Unfallmeldungen erfassen das meiste nicht. Das britische RIDDOR zählt nur körperliche Gewalt; verbale Angriffe sind ausgeschlossen, auch wenn sie zu Ausfallzeit führen. In den Kliniken der Studie zeigte der Abgleich von Befragungen mit dem Meldesystem, dass 88 % der Gewaltereignisse nicht gemeldet wurden.

01	**Was geschah**	Beschimpfung, Drohung, körperlicher Angriff; vor Ort, an einer Tür, per Telefon oder Nachricht
02	**Wo und bei welcher Tätigkeit**	Bereich, Aufgabe, Anlass: eine Absage, eine Rechnung, eine Wartezeit, eine schlechte Nachricht
03	**Wer**	fremd, bekannte Kundschaft, dieselbe Person erneut
04	**Was es auslöste**	Verletzung, Schock, Ausfall, ein Kollege als Zeuge
05	**Rate statt Zahl**	Ereignisse je 100 Vollzeitkräfte, je Bereich, jedes Quartal

UNSERE LESART

Was nicht aufgeschrieben wird, wird hingenommen. Die erste Maßnahme ist, dass alle wissen: Eine Drohung zählt.

Quellen: Health and Safety Executive, from the Crime Survey for England and Wales, 2025; Judith E. Arnetz, Lydia Hamblin, Jim Russell, Mark J. Upfal, Mark Luborsky, James Janisse & Lynnette Essenmacher, Journal of Occupational and Environmental Medicine 59(1), 2017; International Labour Conference, 108th Session, Geneva, 2019

Die Felder sind eine Auswahl der Redaktion, gestützt auf die Stationsberichte der Studie (Art des Vorfalls, Tätigkeit, Ort, Raten je 100 Vollzeitkräfte aus bezahlten Stunden) und darauf, dass C190 Anrufe und Nachrichten einschließt. Die 88 % stammen aus einer früheren Studie im selben Kliniksystem, wie Arnetz et al. berichten.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Aggressionskarte für einen Bereich

Eine Karte pro Bereich mit Publikumskontakt, ausgefüllt mit den Menschen, die dort arbeiten, und nach jedem Vorfall wieder gelesen. Das Werkzeug Risk Assessment hält das Ergebnis je Arbeitsbereich fest, mit Maßnahmen, Verantwortlichen und dem Datum der nächsten Überprüfung.

01 Bereich und Kontakt Schalter, Tür, Telefon; wer dort arbeitet und wann

02 Was das Team erlebt hat persönlich gefragt; Beschimpfungen und Drohungen zählen

03 Die Auslöser Absagen, Rechnungen, Wartezeiten, schlechte Nachrichten, Alkohol

04 Was schon schützt wen man rufen kann, was man entscheiden darf, was man erfährt

05 Vereinbarte Maßnahmen was, wer, bis wann; mit dem Team des Bereichs vereinbart

06 Nach einem Vorfall am selben Tag besprechen, bei Bedarf Freistellung, Karte neu lesen

Quellen: International Labour Conference, 108th Session, Geneva, 2019; Judith E. Arnetz, Lydia Hamblin, Jim Russell, Mark J. Upfal, Mark Luborsky, James Janisse & Lynnette Essenmacher, Journal of Occupational and Environmental Medicine 59(1), 2017

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf Artikel 9 von C190 und die Maßnahmenpläne bei Arnetz et al. (2017); als Ganzes ist sie nicht geprüft. Die Risikomatrix steht in Nr. 28. Der unten verlinkte Essay handelt von einer wütenden Beschwerde in der Nacht, nicht von Gewalt: erst zuhören, dann sagen, was zu dieser Stunde möglich ist.

Mehr im Essay — Der verärgerte Gast um 2 Uhr nachts

Tool öffnen: Gefährdungsbeurteilung — stivencatalyst.com/de/tools/risk-assessment/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

Violence at work statistics, 2024/25
Health and Safety Executive, from the Crime Survey for England and Wales, 2025
https://www.hse.gov.uk/statistics/assets/docs/work-related-violence-report.pdf

Statistik Arbeitsunfallgeschehen 2024
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Referat Statistik und Datenanalyse, 2025
https://publikationen.dguv.de/statistiken/arbeitsunfallgeschehen/5157/arbeitsunfallgeschehen-2024

Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)
International Labour Conference, 108th Session, Geneva, 2019
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_711570.pdf

First findings of the Fourth European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2024)
European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), 2025
https://osha.europa.eu/en/publications/first-findings-fourth-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2024

Preventing Patient-to-Worker Violence in Hospitals: Outcome of a Randomized Controlled Intervention
Judith E. Arnetz, Lydia Hamblin, Jim Russell, Mark J. Upfal, Mark Luborsky, James Janisse & Lynnette Essenmacher, Journal of Occupational and Environmental Medicine 59(1), 2017
https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000909

Education and training for preventing and minimizing workplace aggression directed toward healthcare workers
Steve Geoffrion, Danny J. Hills, Heather M. Ross et al., Cochrane Database of Systematic Reviews, CD011860, 2020
https://doi.org/10.1002/14651858.CD011860.pub2

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und Bedeutung geprüft, am Volltext, wo er sich öffnen ließ. Eine nur in einer Zusammenfassung, einem Abstract oder Auszügen gelesene Quelle ist mit „über“ markiert. Eine Zahl, die sich im Gelesenen nicht bestätigen ließ, ist auf ihrer Seite so markiert oder fehlt. Die Deutung des Herausgebers ist als „Unsere Lesart“ markiert.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 109 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html