



Handlungsleitfaden zur Prävention von Übergriffen in öffentlichen Einrichtungen

1 Einleitung.....	4	5 Interventionsmaßnahmen	29
2 Konfliktauslöser	6	5.1 Bauliche Interventionsmaßnahmen.....	30
3 Deeskalationsmanagement.....	10	5.2 Sicherheitstechnische Einrichtungen	34
4 Gefährdungsbeurteilung.....	16	5.3 Organisatorische Interventionsmaßnahmen	39
4.1 Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen.....	19	5.4 Verhaltensbedingte Maßnahmen	45
4.2 Gefährdungen ermitteln	20	5.5 Sicherheitsaspekte und	
4.3 Beurteilen der Gefährdungen.....	21	Körperinterventionstechniken	53
4.4 Konkrete Interventionsmaßnahmen festlegen	27	5.6 Umgang mit Hunden.....	61
4.5 Maßnahmen durchführen.....	27	6 Qualifizierungsmaßnahmen und Schulungskonzepte	63
4.6 Maßnahmen hinsichtlich der		7 Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung	66
Wirksamkeit überprüfen.....	28	8 Literaturhinweise	68
4.7 Gefährdungsbeurteilung fortschreiben			
und dokumentieren	28		

1 Einleitung	4
2 Konfliktauslöser	6
3 Deeskalationsmanagement	10
4 Gefährdungsbeurteilung	16
5 Interventionsmaßnahmen	29
6 Qualifizierungsmaßnahmen und Schulungskonzepte	63
7 Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung	66
8 Literaturhinweise	68



1 Einleitung

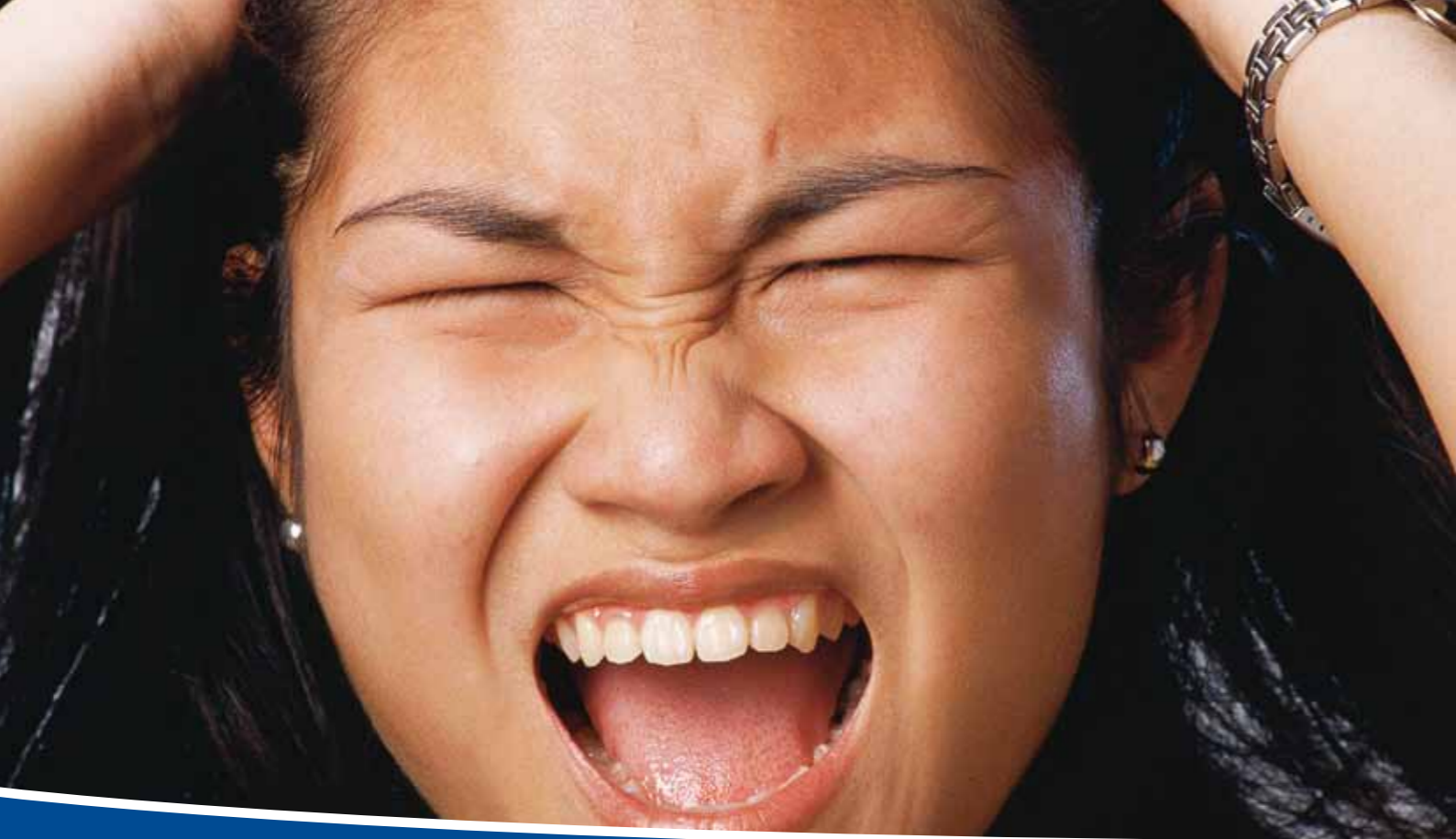
Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Personenbegriffe verzichtet und die männliche Form angeführt. Gemeint und angesprochen sind natürlich immer beide Geschlechter. Ebenso werden die Begriffe Bürger und Kunde gleichwertig verwendet.

Steigende Arbeitsverdichtung und die zunehmende Aufgabenkomplexität bringen die Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen in ein Spannungsfeld zwischen den hohen Erwartungen der Bürger und stringenten gesetzlichen Vorgaben. Aus diesem Kontext heraus können zwischen Beschäftigten und Bürgern heftige Konflikte entstehen, die sich in Form von Beleidigungen, Beschimpfungen, Bedrohungen oder sogar als tätliche Übergriffe entladen. Diese stellen eine große Belastung für die Mitarbeiter dar. Die Folgen bei den Mitarbeitenden können dabei von Demotivation über physische und psychische Stresssymptome bis hin zur posttraumatischen Belastungsstörung reichen.

Ein systematisches Vorgehen mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung erleichtert die Suche nach passenden Interventionsmaßnahmen. In Abhängigkeit von den zu erwartenden Konflikten und Gewalteinwirkungen werden präventive Maßnahmen speziell für die einzelnen Organisationsbereiche entwickelt. Präventionsmöglichkeiten ergeben sich sowohl in der baulichen und räumlichen Gestaltung der Arbeitsbereiche, der Installation von sicherheitstechnischen Einrichtungen als auch durch organisatorische Maßnahmen wie der Optimierung von Arbeitsabläufen oder der Qualifizierung des Personals.

In diesem Handlungsleitfaden finden Sie verschiedene Interventionsmöglichkeiten, um das Auftreten von Übergriffen in Ihrer Einrichtung zu reduzieren.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung!



2 Konfliktauslöser

Die Bürger nehmen durchschnittlich 1,5 Mal im Jahr mit der öffentlichen Verwaltung Kontakt auf. Sie erwarten neben kurzen Wartezeiten eine möglichst zügige Bearbeitung ihrer Anliegen, verständliche und nachvollziehbare Entscheidungen und klare Zuständigkeiten. Aus diesem Grund wird jede Behörde versuchen, Arbeitsprozesse und -abläufe bereits im Vorfeld für den Bürger so zu gestalten und zu organisieren, dass die Zufriedenheit mit der Verwaltung und das Verständnis für Regelungen und Bescheide auf Seiten der Bürger möglichst groß ist.

Dennoch müssen die Beschäftigten hoheitliche Ansprüche und gesetzliche Vorgaben einhalten und umsetzen. Das bedeutet für die Mitarbeiter oft einen Spagat zwischen dem Erreichen der Kundenzufriedenheit und der Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags. Trotz allem kommt es häufig zu Konflikten zwischen Beschäftigten und Bürgern, die sich missverstanden fühlen oder deren Anliegen sogar abgewiesen werden müssen.

Diese Konflikte enden nicht zwangsläufig in Handgreiflichkeiten und sichtbaren körperlichen Verletzungen. Wesentlich häufiger sind verbale Attacken in Form von anzüglichen Bemerkungen, Beleidigungen, Bedrohungen oder der systematischen Verletzung der Würde des Gegenübers.

Aus diesem Grund definiert die International Labour Organization (ILO) Gewalttaten als Vorkommnisse, bei denen Beschäftigte im Verlauf oder in direkter Folge ihrer Arbeit von anderen Personen beleidigt, bedroht oder tätlich angegriffen werden. Diese reichen von geringfügigen Fällen der Respektlosigkeit bis hin zu schwerwiegenden Vorkommnissen einschließlich Straftaten. Es wird jede Art von Gewalt verurteilt und der Arbeitgeber dazu verpflichtet, die Arbeitnehmer davor zu schützen.

Es gibt in öffentlichen Einrichtungen Konstellationen, die das Auftreten von Konflikten begünstigen. Diese sind abhängig von der Art der Dienstleistung, den Räumlichkeiten, der Kompetenz der Mitarbeiter und natürlich den Kunden, die betreut werden.

Besonders gefährdet sind Mitarbeiter dann, wenn in öffentlichen Einrichtungen

- > mit Bargeld oder Wertsachen umgegangen,
- > gesetzliche Bestimmungen umgesetzt,
- > Kontrollaufgaben wahrgenommen,
- > direkte Dienstleistungen wie Beratung und Sozialfürsorge erbracht oder
- > Auskünfte erteilt werden.

Zusätzlich besteht bei öffentlich zugänglichen Einzelarbeitsplätzen (z. B. Bürger-/Sozialbüros) oder im Außendienst das Risiko, dass Mitarbeiter Übergriffen ausgesetzt sind.

Die Vorstellung von akzeptablen und nicht akzeptablen Verhaltensweisen bleibt häufig dem Urteil des Einzelnen überlassen. Die Grenzen sind dabei fließend, da sich Wertvorstellungen und gesellschaftliche Normen stetig wandeln. Hinzu kommt, dass viele Menschen aufgrund ihrer Erziehung und Sozialisation sowie in ihrer Ausbildung nicht gelernt haben, auf Konfliktsituationen angemessen und lösungsorientiert zu reagieren.

Folgende Faktoren können zusätzlich begünstigend wirken:

- > Existenzängste oder familiäre Probleme,
- > Alkohol- oder Drogeneinfluss,
- > mentale Störungen oder soziale Auffälligkeiten,
- > unterschiedliche Wert- und Normvorstellungen,
- > keine oder unzureichende Beherrschung der deutschen Sprache,
- > Analphabetismus,
- > keine Angst vor Repressalien, Konsequenzen oder Strafen.

Ein konfliktarmes Arbeitsleben erfordert daher von den Beschäftigten ein Höchstmaß an Feingefühl und sozialer Kompetenz.

Auswirkungen für die Organisationen

Das Auftreten von Kundenkonflikten hat meist Auswirkungen auf das Betriebsklima, denn Menschen, die in einem Umfeld von Angst und Ressentiments arbeiten, können nicht mehr ihr Bestes geben. Sie sind meist diejenigen, die krank werden, sich versetzen lassen, kündigen und/oder ihren Beruf ganz aufgeben. Für die betroffenen Abteilungen oder Ämter führt dies bei regelmäßig auftretenden Übergriffen zu einer Verschlechterung der Leistungen, dem vermehrten Auftreten von Fehlern, zu erhöhten Krankenständen sowie zu Schwierigkeiten, künftig Personal zu gewinnen. Für den Arbeitgeber kommen der Imageverlust, wenn der Vorfall in der Öffentlichkeit bekannt wird, die Kosten für den Arbeitsausfall und die daraus eventuell resultierende betriebliche Wiedereingliederung mit einer möglichen Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz hinzu.



3 Deeskalationsmanagement

3

Professionelles Deeskalationsmanagement:

Ein ganzheitliches Deeskalationsmanagement beinhaltet die Planung, Durchführung, Koordination und Evaluation sämtlicher Maßnahmen für einen optimalen Umgang mit Gewalt und Aggression. Hierbei werden Prozesse entwickelt sowie Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen, die die Vermeidung von psychischen und physischen Verletzungen zum Ziel haben.

Professionelles Deeskalationsmanagement ist damit ein Teil einer modernen Unternehmensstrategie. Darüber hinaus nimmt es sich der Schaffung und Stärkung von Gesundheitsressourcen in der Behörde an. Dies geschieht sowohl durch verhältnis- wie auch durch verhaltensorientierte Maßnahmen. In einem solchen umfassenden und ganzheitlichen Konzept zielt ein Deeskalationsmanagement auf

- > die Akzeptanz, Realisierung und Einhaltung von gesetzlichen Arbeitsschutzbestimmungen,
- > die Erhöhung organisationaler Ressourcen und die Reduzierung gesundheitsbeeinträchtigender Arbeitsverhältnisse (Organisationsentwicklung),
- > die Stärkung individueller Ressourcen und die Veränderung gesundheitsbeeinträchtigenden Verhaltens (Personalentwicklung).



Abbildung 1

3 Deeskalationsmanagement

Damit ein Deeskalationsmanagement in einer Einrichtung eingeführt werden kann, ist ein Vorgehen in folgenden Schritten sinnvoll:

1. Definition von Zielen zu „sicherem, gewaltfreiem Arbeiten“,
2. Festlegung einer Leitlinie zum Umgang mit Konflikten und Gewalt,
3. Reflektion aller räumlichen und baulichen Gegebenheiten, Regeln, Prozessabläufe etc. auf aggressionsauslösende Reize für den Kunden,
4. Auseinandersetzung mit Eskalationsprozessen und Deeskalationsmöglichkeiten in Konfliktsituationen,
5. Auseinandersetzung mit möglichen Ursachen und Beweggründen von aggressiven Verhaltensweisen von Kunden,
6. Unterweisung der Beschäftigten in Methoden verbaler Deeskalation, ggf. in Flucht- und Abwehrtechniken,
7. Festlegung eines Handlungsleitfadens während und nach Übergriffssituationen (s. Literaturverzeichnis Nr. 5)
8. Unterweisung der Mitarbeiter in sicherheitstechnischen Maßnahmen wie z. B. Auslösen des Notrufs,
9. Organisation von kollegialer Ersthilfe und Nachsorge zur Unterstützung betroffener Mitarbeiter.

3.1 Aufgaben und Pflichten von Führungskräften

Ein wesentlicher Faktor bei der Implementierung eines Deeskalationsmanagements ist die Einbindung von Führungskräften. Gute Führungsarbeit fördert nicht nur die Arbeitsleistung, sondern trägt auch zur Gesunderhaltung der Beschäftigten bei. Durch die Wahrnehmung ihrer Fürsorgepflicht sorgen Führungskräfte auch dafür, dass Maßnahmen ergriffen werden, die zu einer Minimierung von Übergriffen führen. Dabei verpflichten sich die Führungskräfte selbst, Präventionsmaßnahmen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern konsequent weiter zu entwickeln und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Im Vordergrund allen Handelns steht dabei die Sicherheit des Mitarbeiters und eine professionelle Betreuung im Ernstfall (s. Literaturverzeichnis Nr. 5). Gute soziale Beziehungen im Arbeitsbereich können manche Belastungssituation „abpuffern“. Hierzu gehören ein fairer, kollegialer Umgang und eine Kultur gegenseitiger Wertschätzung.

3.2 Leitlinien zum Umgang mit Konflikten und Gewalt

Mit klaren Leitlinien legt eine Einrichtung fest, dass Gewalt und Aggression nicht toleriert werden und schafft entsprechende Vorkehrungen für den Fall des Auftretens. Eine Leitlinie hebt die Notwendigkeit und Dringlichkeit entsprechender Maßnahmen hervor und macht die Einstellung der Unternehmensführung für alle Mitarbeiter sichtbar und nachvollziehbar. Sie gilt verbindlich für alle Beschäftigten und wird schriftlich festgehalten.

Wesentliche Aspekte sind dabei:

- > eine „Null-Toleranz-Haltung“ gegenüber Belästigungen, Bedrohungen, Aggression und Gewalt,
- > der Schutz der Mitarbeiter,
- > die professionelle Betreuung der Betroffenen im Ernstfall,
- > die restriktive Verfolgung von Straftaten,
- > die Dokumentation von Vorfällen,
- > eine konsequente Weiterentwicklung und Evaluation von Präventionsmaßnahmen.

Ein offener, vertrauensvoller Umgang, welcher durch die Akzeptanz und Toleranz gegenüber anderen Denkweisen, Mentalitäten und Kulturen geprägt ist, trägt wesentlich dazu bei, dass Probleme im Umgang mit schwierigen Kunden aktiv angegangen und die Entstehung von Übergriffen verhindert werden. Eine Unternehmenskultur, in der Ausgrenzung und Diskriminierung aufgrund einer Behinderung, Herkunft, Hautfarbe, Religion oder Weltanschauung etc. nicht toleriert werden, stellt die Grundlage für ein „gewaltfreies“ Arbeiten dar. Dies gilt selbstverständlich nicht nur im Umgang mit Bürgern, sondern auch im gegenseitigen kollegialen Miteinander.

Eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz der Leitlinie ist, dass sie von der Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern gelebt wird.



4 Gefährdungsbeurteilung

Jeder Unternehmer ist nach § 5ff Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, an den Arbeitsplätzen Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen, die zur Erfassung und Beurteilung von Gesundheits- und Sicherheitsgefährdungen der Beschäftigten dienen. Dabei bezeichnet eine Gefährdung „die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte Anforderungen an deren Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit“.

Eine Gefährdungsbeurteilung hat das Ziel, Schwachstellen und Defizite auf der einen und Gestaltungsspielräume für gesundheitsförderliche Maßnahmen auf der anderen Seite aufzudecken. Bei einer systematischen Gefährdungsbeurteilung werden die unterschiedlichen Gefährdungen, wie auch deren Wechselwirkungen an den jeweiligen Arbeitsplätzen beurteilt.

In einem ersten Schritt werden die Ziele für die Gewährleistung von sicheren Arbeitsplätzen definiert. Im Anschluss werden die sieben Stufen der Gefährdungsbeurteilung durchlaufen, die auf den folgenden Seiten im Einzelnen näher erläutert werden.

Durch die Beteiligung der Mitarbeiter können die Spezifika der Arbeitsplätze und der Tätigkeiten berücksichtigt werden. Dies fördert die Akzeptanz bei der Entwicklung und Einführung von passenden Maßnahmen.

Eine offene Kommunikation über Hierarchieebenen und Abteilungen hinweg, ermöglicht den Austausch sowohl über Defizite als auch Verbesserungspotenziale beim Umgang mit schwierigen Kunden.

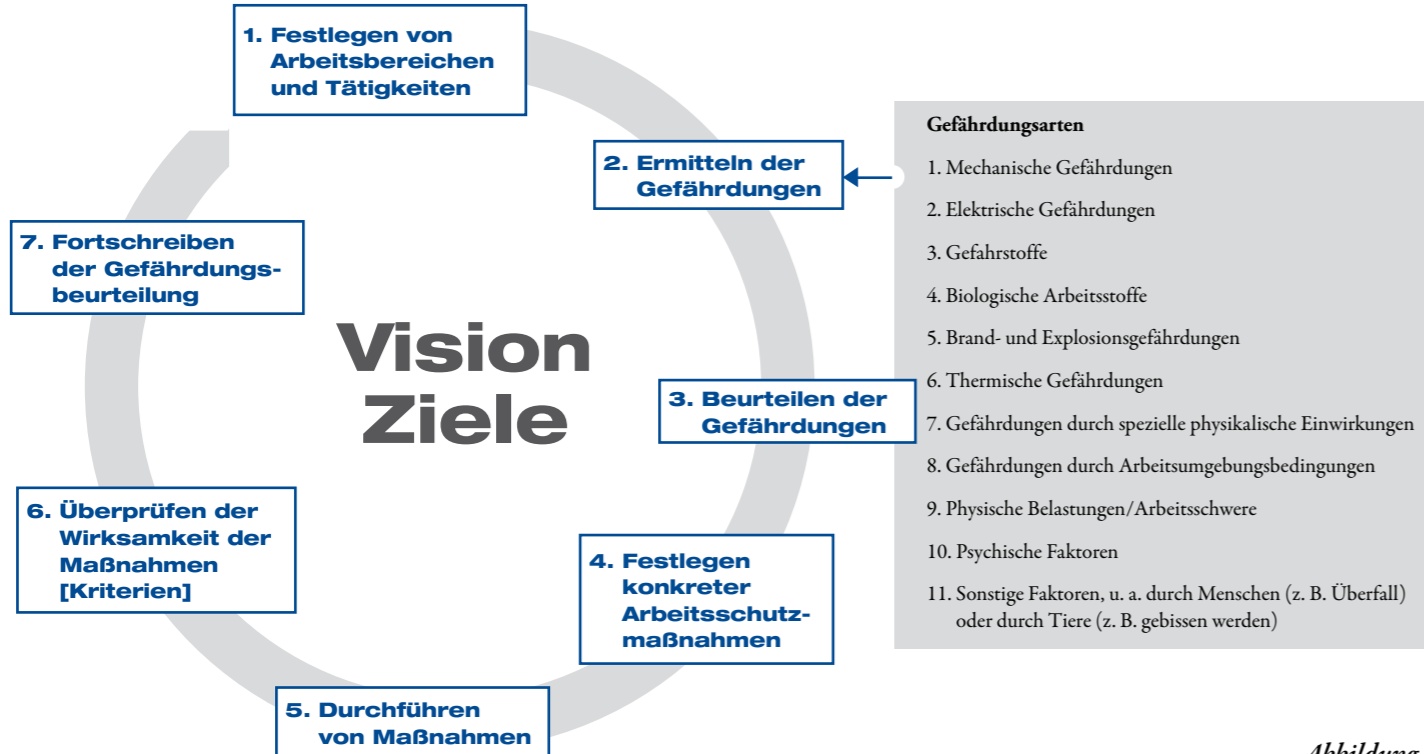


Abbildung 2

4.1 Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen

Bei der Festlegung und Bewertung der Gefährdungen durch potenziell aggressive oder gewalttätige Kunden sollten vorrangig die Bereiche untersucht werden, in denen die meisten Dienstleistungstätigkeiten für und mit Bürgern stattfinden und das höchste Publikumsaufkommen erwartet wird. Dazu gehören sämtliche Arbeitsplätze mit Publikumsverkehr wie z. B. Sozial- und Jugendämter, Jobcenter, Ausländerbehörden oder Bußgeldstellen. Ebenso müssen Arbeitsplätze, die abseits von Sicht- und Rufweite von Kollegen liegen, beurteilt werden sowie die Gefährdungen im Außendienst. Dies gilt u. a. für die Gefahren beim Besuch von Privatwohnungen, an „Arbeitsplätzen“ von Streetworkern oder bei der Begegnung mit Hunden.

4.2 Gefährdungen ermitteln

Eine Ermittlung der Gefährdungen erfolgt u. a. durch eine Begehung des Arbeitsplatzes. Dabei werden die baulichen/räumlichen Gegebenheiten (z. B. Flucht- und Rettungswege) und die vorhandenen technischen Sicherheitsstandards (z. B. Notrufsysteme) erfasst.

Eine Mitarbeiterbefragung ergänzt die Arbeitsplatzbegehungen. Sie erfasst die psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz und deckt die spezifischen Problemfelder in einer Behörde auf. Für die Ermittlung stehen zahlreiche Analysemethoden und Instrumente zur Verfügung. Hilfestellung hierzu bietet z. B. die Toolbox 1.2 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, s. Literaturverzeichnis Nr. 1).

Das Befragungsinstrument „Copenhagen Psychosocial Questionnaire“ (COPSOQ, s. Literaturverzeichnis Nr. 2) und das Zusatzmodul zu Kundenkontakten und -konflikten ermöglichen es beispielsweise, verlässliche empirische Daten zu psychosozialen Belastungen, zum Gewaltgeschehen und deren gesundheitlichen Beanspruchungsfolgen in einer Behörde zu erheben. Mit diesem Befragungsinstrument schätzen die Mitarbeiter selbst die psychischen Belastungen an ihrem Arbeitsplatz ein.

Die Daten können sowohl nach Alter, Geschlecht und Berufsgruppen sowie nach Arbeitsbereichen oder Organisationseinheiten ausgewertet werden und ermöglichen einen Vergleich hinsichtlich des gesamten Spektrums psychosozialer Arbeitsbelastungen.

4.3 Beurteilen der Gefährdungen

Um das Gefahrenpotenzial in den einzelnen Organisationsbereichen einschätzen zu können, wird das Risiko, dass Mitarbeiter einem Übergriff ausgesetzt werden, nach

- > Eintrittswahrscheinlichkeit,
 - > Schadensschwere und
 - > Häufigkeit
- bewertet.

Die klassischen Gefährdungen können mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs beurteilt werden. Dagegen ist die Bewertung der psychischen Gefährdungen oft schwierig, da sie sich nicht objektiv messen lassen.

Für eine Bewertung des Übergrifftrisikos an den Arbeitsplätzen ist es sinnvoll, die Ergebnisse der Arbeitsplatzbegehung mit den Erkenntnissen der Mitarbeiterbefragung zu verknüpfen. Daraus lässt sich der vordringliche Handlungsbedarf in besonders betroffenen Bereichen feststellen und passende Interventionsmaßnahmen daraus ableiten.

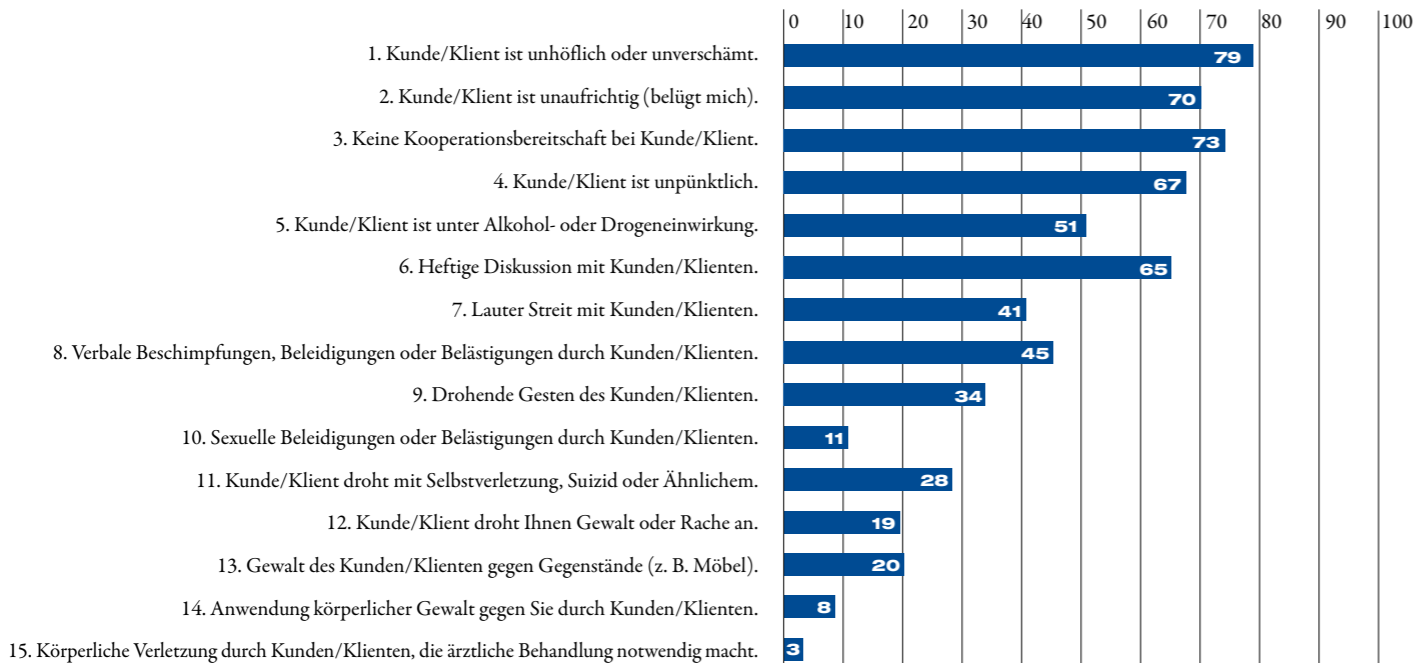


Abbildung 3

Die häufigsten Kundenkonflikte

Um die Konflikthäufigkeit und Konfliktart beurteilen zu können, wurden bisher 2.300 Personen in öffentlichen Einrichtungen mit dem COPSOQ befragt. Diese stammen vornehmlich aus Berufsfeldern, die sehr viele Kontakte zu Kunden haben wie Ordnungs- und Sicherheitsberufe, Verkehrsberufe und bestimmte Verwaltungsberufe.

Die häufigsten Kundenkonflikte betreffen erwartungsgemäß die Aspekte:

1. Unhöflichkeit,
2. Unaufrichtigkeit,
3. Mangelnde Kooperationsbereitschaft,

d. h. über 70 % der Befragten geben jeweils an, dass diese Konflikte mindestens einmal in den letzten 12 Monaten vorgekommen sind. Rund 30 % der Befragten machen innerhalb eines Jahres die Erfahrung, dass ein Kunde ihnen gegenüber mit Selbstverletzung oder Suizid droht. Direkte körperliche Gewalt haben 11 % der Befragten innerhalb des letzten Jahres erfahren.

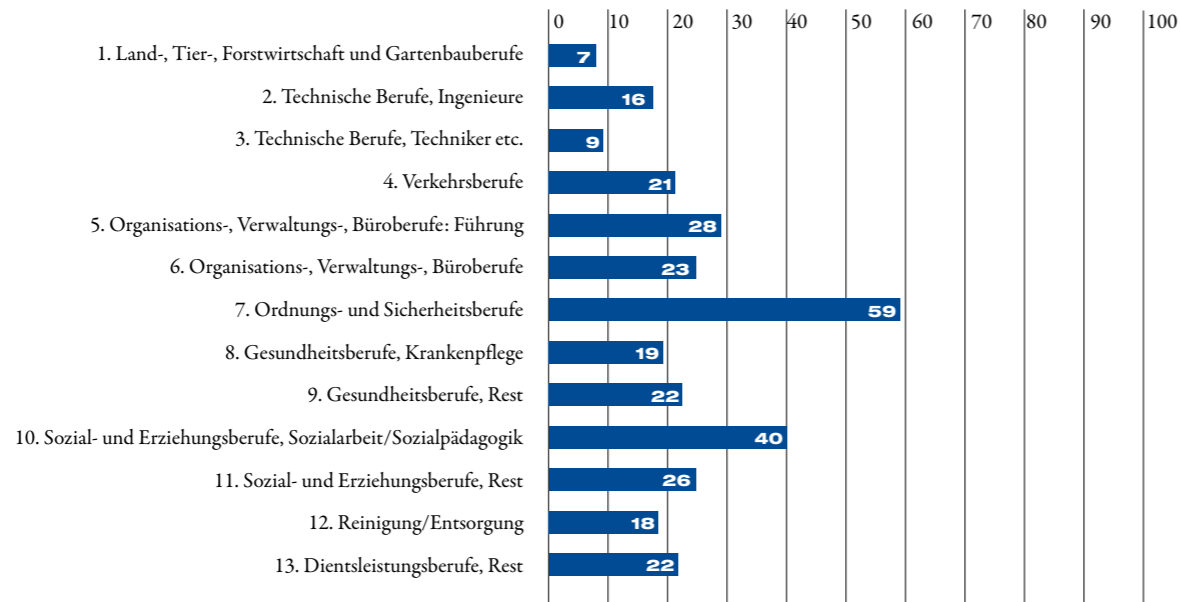


Abbildung 4

Kundenkonflikte nach Berufsgruppen

Kundenkonflikte sind nach Berufsgruppen sehr unterschiedlich verteilt. An der Spitze rangieren die Ordnungs- und Sicherheitsberufe mit 59 Punkten, gefolgt von Sozialarbeitern mit 40 Punkten und Verwaltungs- und Erziehungsberufen mit rund 25 Punkten. Hierfür wurden die 15 Fragen zu den Kundenkonflikten gemittelt (s. Abbildung 3).

Der ständige Umgang mit schwierigen Kunden kann zu Stresssymptomen und zu einer psychischen Erkrankung führen (z. B. Burnout-Syndrom). Befragte mit Kundenkonflikten geben zudem an, dass sie in hohem Maß ihre eigenen Emotionen verbergen müssen.

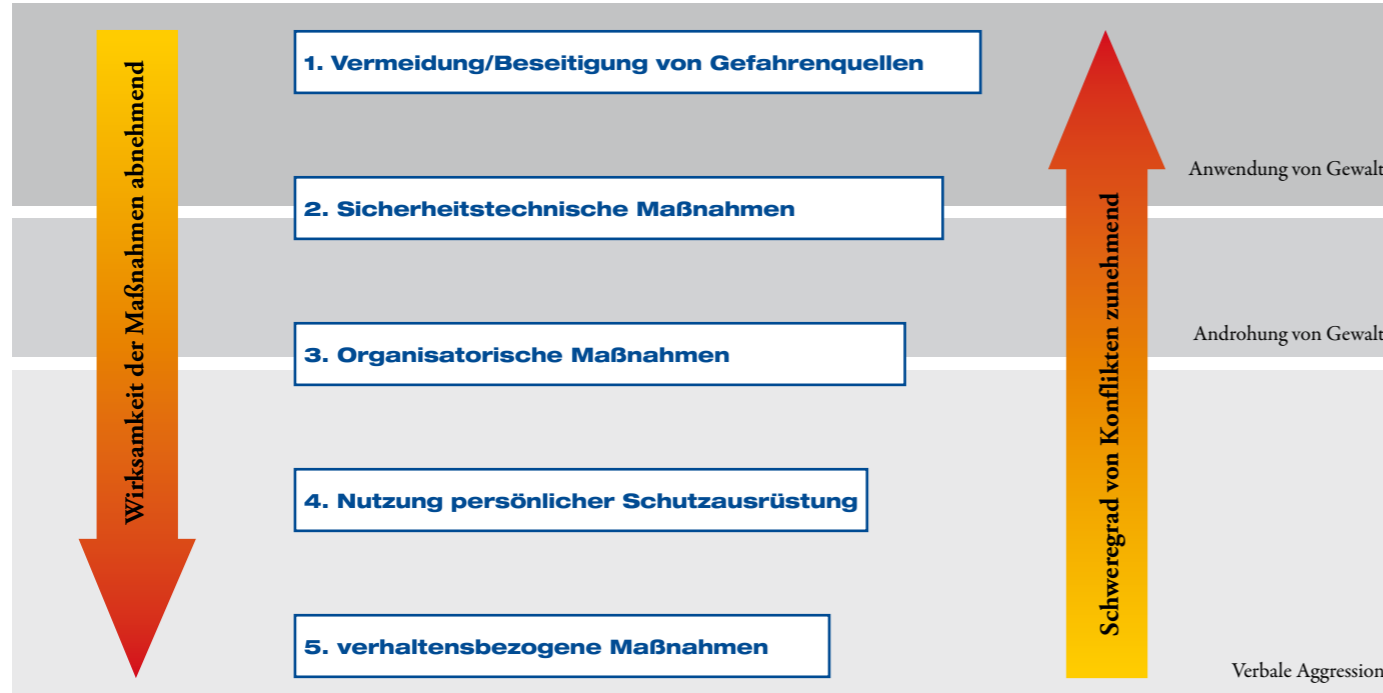


Abbildung 5

4.4 Konkrete Interventionsmaßnahmen festlegen

Nachdem die Ermittlung der Gefährdungen abgeschlossen ist, werden im nächsten Schritt die erforderlichen Präventionsmaßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet.

In § 4 des Arbeitsschutzgesetzes wird die „Rangfolge des allgemeinen Vorgehens bei der Gefahrenverhütung“ in fünf Stufen festgelegt (s. Abbildung 5).

Betriebliche Interventionsmaßnahmen zur Gewaltprävention müssen je nach Höhe der ermittelten Gefährdung durch Kundenaggression spezifisch für die unterschiedlichen Organisationsbereiche entwickelt werden. Dabei können die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu den Kundenkonflikten in drei Bereiche unterteilt werden:

1. Verbale Aggression
2. Androhung von Gewalt und
3. Anwendung von Gewalt

4.5 Maßnahmen durchführen

Die Wirksamkeit der Interventionsmaßnahmen nimmt von den baulichen und räumlichen Umgebungsbedingungen über die sicherheitstechnischen, organisatorischen bis hin zu den verhaltensbezogenen Maßnahmen ab. Grundsätzlich haben daher kollektiv wirkende Interventionen zur Vermeidung von Übergriffen Vorrang gegenüber individuellen Präventionsmaßnahmen.

Sind tätliche Übergriffe in den Bereichen möglich, ist sicher zu stellen, dass das Schadensausmaß möglichst gering gehalten wird. Bei schwereren Übergriffen muss durch organisatorische und räumliche Umgebungsbedingungen die Sicherheit der Beschäftigten gewährleistet werden. Die Beschäftigten sind grundsätzlich im Umgang mit Kunden zu unterweisen und zu qualifizieren.

4.6 Maßnahmen hinsichtlich der Wirksamkeit überprüfen

Durch regelmäßige Prüfungen wird die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen bewertet. Hierzu muss einerseits kontrolliert werden, ob die einzuleitenden Maßnahmen termingerecht umgesetzt wurden, andererseits, ob das geforderte Ziel erreicht und die Gefährdung auch wirklich beseitigt wurde. Bei bestimmten Maßnahmen muss regelmäßig geprüft werden, ob diese von den Mitarbeitern beachtet werden bzw. funktionieren (z. B. das Notrufsystem).

4.7 Gefährdungsbeurteilung fortschreiben und dokumentieren

Durch eine Gefährdungsbeurteilung wird der Handlungsbedarf in den einzelnen Bereichen sichtbar. Zur Umsetzung gehören die Dokumentation und die weitere Fortschreibung im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.



5.1 Bauliche Interventionsmaßnahmen

Bauliche und räumliche Rahmenbedingungen beeinflussen die Sicherheit der Beschäftigten maßgeblich. Da die Nutzungsdauer von Gebäuden normalerweise bei mehreren Jahrzehnten liegt, werden die Gebäude für den jeweiligen Zweck meist notdürftig angepasst. Die Organisationen entwickeln sich jedoch ständig weiter. Hier gilt es, Kompromisse zu finden, um die Möglichkeiten eines bestehenden Gebäudes und die aktuellen Bedürfnisse sowohl der Nutzer wie auch der Besucher in Einklang zu bringen.

Bei der Gestaltung des Grundrisses müssen grundsätzliche Entscheidungen getroffen werden, die sich maßgeblich auf die Nutzungsmöglichkeiten des Gebäudes auswirken und sich später nur schwer korrigieren lassen.

Nach den heutigen gesetzlichen Bestimmungen zur Barrierefreiheit müssen die Zugänge, Wartebereiche, Büroräume, Aufzüge und Sanitärbereiche so gestaltet sein, dass sie auch von Personen, die auf Hilfsmittel angewiesen sind, oder Besuchern mit körperlichen Einschränkungen genutzt werden können.

Das Büromobiliar wird so angeordnet, dass eine Fluchtmöglichkeit jederzeit offen gehalten wird. Dies bedeutet beispielsweise, dass der Schreibtisch nicht als Hindernis zwischen Tür und Beschäftigten stehen darf. Ebenso sind Verbindungstüren zu den Nachbarbüros nach Möglichkeit offen zu halten.

Gegenstände wie Scheren, Brieföffner, etc. können als Wurfgeschosse oder als Waffen verwendet werden und sollten daher außer Reichweite aufbewahrt werden.



Ecken und Kanten müssen abgerundet sein. Dies gilt sowohl für Wand- und Türflächen als auch für das Mobiliar. Lichtdurchlässige Türen und Wandflächen müssen bruchsicher sein, falls sie nicht abgeschirmt sind. Glas ist dann bruchsicher, wenn bei Stoß- und Biegebeanspruchung keine scharfkantigen oder spitzen Teile entstehen. Drahtglas ist nicht bruchsicher.

(Flucht-)Türen und (Not-)Ausgänge

Oft sind Notausgänge und Fluchttüren versperrt, damit sich fremde Personen von außerhalb keinen Zugang verschaffen können. Eine Tür im Verlauf eines Fluchtweges darf nur dann verriegelt sein, wenn durch Ersatzmaßnahmen sichergestellt ist, dass sich die Menschen in den betroffenen Bereichen in Sicherheit bringen können. Dies kann z. B. durch Entriegelungsmaßnahmen oder spezielle Verschlussmechanismen geschehen. Klassische Schlüssel-Schloss-Lösungen sind dagegen nicht zulässig.

Zugangstüren zu Diensträumen und Toilettenanlagen in besonders gefährdeten Bereichen oder Personaleingänge, die direkt in den Außenbereich führen, sollten mit einem Weitwinkel-Türspion ausgestattet werden.

Die Personaltoiletten sind bei Nichtbenutzung verschlossen zu halten und müssen von den Besuchertoiletten getrennt sein. Deutliche Hinweisschilder zu Kundentoiletten reduzieren die Konfliktgefahr.



Wartebereiche

Wartezeiten vor Gesprächen rufen bei den Kunden oft Stress hervor, der durch die Sorge um die eigene Existenz (Schuldenproblematik, Ausweisung, etc.) oder durch auferlegte Strafen (z. B. Entzug des Führerscheins) noch gesteigert wird. Die Spannung wird zusätzlich erhöht, wenn sich die Wartenden durch eine ungünstige oder zu enge Aufstellung der Sitzmöbel zu nahe kommen. Dieser Aspekt ist von besonderer Bedeutung, weil Menschen, die sehr angespannt und erregt sind, mehr Raum benötigen und das Eindringen eines Fremden in die eigene Intimsphäre als besonders störend empfinden. Sinnvoll ist daher eine möglichst großzügige Aufteilung des Sitzbereiches.

Wartebereiche, in denen sich häufig Kinder aufhalten wie beispielsweise Sozial- oder Jugendämter, sollten kindgerecht gestaltet werden und mit Spielecken ausgestattet sein.

Weitere Möglichkeiten, die empfundene Wartezeit zu verkürzen, bestehen darin, Zeitschriften, Videos mit Tier- oder Reisefilmen, Internetanschlüsse und Getränkeautomaten zur Verfügung zu stellen. Auch das Aufstellen eines Aquariums kann auf die Wartenden beruhigend wirken.

Bei der Verwendung von Bildern sollte neben der Farbgebung darauf geachtet werden, dass diese nicht mit einem Blick erfasst werden können, sondern dazu anregen Details zu entdecken. Grundsätzlich ist jedoch zu bedenken, dass alle Gegenstände und mobile Einrichtungen als Waffen genutzt oder durch Vandalismus beschädigt werden können.

Raucherbereiche

Rauchen ist nach den Nichtraucherschutzgesetzen der Bundesländer in öffentlichen Einrichtungen nicht mehr oder nur noch in abgetrennten Bereichen erlaubt. Um Konflikte mit rauchenden Bürgern zu vermeiden, müssen spezielle Raucherbereiche eingerichtet und entsprechend gekennzeichnet werden.

Beleuchtung

Neben der Farbgestaltung spielt die Beleuchtung an den Arbeitsplätzen eine wesentliche Rolle. Eine ausreichende Beleuchtung auf Wegen, Fluren oder Gängen vermittelt sowohl dem Beschäftigten als auch dem Besucher Sicherheit und erlauben einen Überblick über die Situation. Dies gilt für öffentlich zugängliche Parkplätze, in Tiefgaragen oder in Verbindungsgängen zwischen Gebäuden.



© Stadt Heilbronn

5.2 Sicherheitstechnische Einrichtungen

Beispielsweise in Bürgerämtern werden Dienstleistungen oft von einer einzelnen Person angeboten. Diese fungiert als einheitlicher Ansprechpartner und arbeitet wegen der kundenorientierten Öffnungszeiten häufig alleine.

Eine Alleinarbeit liegt immer dann vor, wenn eine Person, außerhalb von Ruf- und Sichtweite zu anderen Personen, Tätigkeiten ausführt. Diese Personen müssen im Notfall rasch Hilfe herbeirufen können. Derjenige, der den Hilferuf empfängt, muss unverzüglich handeln, zusätzliche Hilfe und Unterstützung anfordern und Rettungsdienst, Polizei oder Feuerwehr an den Einsatzort leiten können.

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ist es erforderlich, die Alleinarbeit hinsichtlich des Übergriff-Risikos einzuschätzen.



© Stadt Heilbronn

Notfall-, Alarmierungs- und Überwachungseinrichtungen

Zur Sicherheit der Beschäftigten können Notfall-, Alarmierungs- und Überwachungseinrichtungen zur Verfügung gestellt werden. Hierbei kommen in Betracht:

- > stationäre oder mobile Telefone,
- > Notruftasten am Schreib-/Besprechungstisch, Computer oder Telefon,
- > Notrufgeräte,
- > Sprechfunkgeräte,
- > Videoeinrichtungen oder
- > Personen-Notsignal-Anlagen.

Vor allem im Außendienst sollten Mobiltelefone und bei höherer Gefährdung Notrufeinrichtungen mit Totmannschaltung und evtl. einer Ortung zur Verfügung stehen.

Voraussetzung ist jedoch immer, dass der Alarm an einer ständig besetzten Stelle bemerkt wird und die notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden.



© Forolia; Light Impression

5 Interventionsmaßnahmen

Videoüberwachung

Zusätzlich installierte Videoüberwachungsanlagen haben eine abschreckende Wirkung und können auch bei der Aufklärung von Straftaten und Vandalismus dienen. Für die von öffentlichen Stellen betriebene Video-Überwachung gibt es eine gesetzliche Regelung in § 6b Bundesdatenschutzgesetz. Nach Abs. 1 der Vorschrift dürfen „öffentliche Stellen [...] mit optisch-elektronischen Einrichtungen öffentlich zugängliche Räume beobachten [...], soweit dies zur Erfüllung ihrer Aufgaben oder zur Wahrnehmung eines Hausrechts erforderlich ist und schutzwürdige Belange Betroffener nicht überwiegen.“

Arbeitgeber und Personal-/Betriebsrat sind grundsätzlich befugt, eine Videoüberwachung im Betrieb einzuführen. Die Zulässigkeit des damit verbundenen Eingriffs in die Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmer richtet sich jedoch nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit.

Zugangskontrollsysteme

Über Zugangskontrollsysteme können öffentliche Gebäude, einzelne Räume oder sicherheitsrelevante Bereiche vor unberechtigtem Zutritt Dritter geschützt und kontrolliert werden. Abgestimmt auf die jeweiligen spezifischen Anforderungen stehen unterschiedliche Technologien, Geräte und Anlagen zur Verfügung, wie bspw. die Verwendung von Zahlencodes oder biometrische Systeme, die über die Erkennung eines Fingers, der Retina/Iris oder dem Gesicht funktionieren.



© Forolia; Klaus Eppel

5 Interventionsmaßnahmen

5.3 Organisatorische Interventionsmaßnahmen

Reduzierung der Wartezeiten

Die Organisation von Sprechzeiten und die Verkürzung von Wartezeiten sind ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit der Bürger. Eingeplante Wartezeiten werden durch die Menschen weitgehend akzeptiert, auch wenn das Warten unangenehm ist und innere Unruhe hervorruft. Der Umgang mit Besuchern, die Wartezeiten jedoch nicht eingeplant haben, stellt für die Beschäftigten ein besonderes Risiko dar. Kombiniert mit einer großen inneren Verunsicherung, kann dies von lautstarkem Artikulieren bis zu aggressiven oder gewalttätigen Handlungen bei den Bürgern führen. Öffentliche Einrichtungen bemühen sich ständig, mit Hilfe eines Warteschlangenmanagements die Kapazität und die Zahl der Kunden in Einklang zu bringen. Daher sollte ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, das „Warten“ zu organisieren.

Dies kann durch folgende Maßnahmen gewährleistet werden:

- > Klare Terminabsprachen mit festgelegten Zeiten,
- > Hinweise auf besucherarme Zeiten,
- > verlängerte Öffnungszeiten,
- > Organisation mit fortlaufend nummerierten Zetteln und Anzeigetafeln,
- > zusätzlicher Einsatz von Personal bei großem Besucherandrang,
- > Unterstützung durch moderne technische Kommunikationslösungen,
- > Überprüfung und eventuell Erweiterung der Entscheidungsbefugnisse einzelner Sachbearbeiter,
- > Entscheidungswege vereinfachen und verkürzen.

Einsatz von mehrsprachigem Personal

Einige Kommunen gehen dazu über, mehrsprachiges Personal in den publikumsintensivsten Bereichen einzusetzen, die bei Bedarf als Dolmetscher fungieren können. Dadurch können Formulare und Anträge schneller und vollständig ausgefüllt und damit effektiver bearbeitet werden.

Verständigungs- und Kommunikationsprobleme zwischen Beschäftigten und Kunden werden ebenfalls reduziert, wenn Schriftstücke in verschiedenen Sprachen zur Verfügung stehen.

Beschilderung

In vielen Einrichtungen werden Auskunftsstellen oder Informationsbereiche durch Schilder oder digitale Wegweiser ersetzt. Eine nachvollziehbare und gute Beschilderung im Gebäudeinneren oder die Beschreibung des Weges von der Tiefgarage oder dem Parkplatz ins Gebäude ist daher unabdingbar. Ebenso sollten die Angaben bspw. von Ansprechpartnern und Raumnummern in Anschreiben mit der Beschilderung im Verwaltungsgebäude übereinstimmen.

Ein deutliches Hinweisschild an den Eingängen kennzeichnet, dass Waffen jeglicher Art in den Gebäuden verboten sind. Dieses Verbot sollte ebenso für Hunde (mit Ausnahme von Blindenhunden) gelten.



One-Stop-Government

Das Konzept des One-Stop-Government verkürzt für den Kunden die Kommunikationsabläufe und hilft bei der schnelleren Erledigung seiner Belange. Zusätzlich stellt die Einführung der Behördennummer „D 115“ in Deutschland eine Dienstleistungsverbesserung dar und bietet Bürgern und Unternehmen einen direkten Draht zu Auskünften und Leistungen der öffentlichen Verwaltung.

Elektronische Erreichbarkeit

Inzwischen veröffentlichen Verwaltungen ihr Dienstleistungsangebot über das Internet und eigene Homepages nach außen für Bürger, Wirtschaft und gewerbliche Unternehmen. Diese Zielgruppen kennen sich weder in den klassischen behördlichen Strukturen noch in der Behördensprache aus. Die Herausforderung für Verwaltungen liegt darin, dass sie die Geschäftsprozesse für Außenstehende verständlich und nachvollziehbar beschreiben müssen. Dabei wird immer mehr dem Konzept der einzelnen Lebens- bzw. Unternehmenslagen Rechnung getragen. Im Rahmen dieser Spezifizierung werden bestimmte Zielgruppen (z. B. Studierende, Ehrenamtliche, Gewerbetreibende, ...) oder Situationen (z. B. Anmeldeverfahren, Baugenehmigungen, ...) zusammengefasst und dadurch für den Benutzer leichter auffindbar.



© Forolia; diego cervo

5 Interventionsmaßnahmen

5.4 Verhaltensbedingte Maßnahmen

Ein Kundenkontakt scheint vordergründig eine sachliche Beratungssituation zu sein, auf die der Bürger gemäß § 14 des Sozialgesetzbuches einen Anspruch hat. In Wirklichkeit aber ist der Kundenkontakt häufig eine vielschichtige und schwierige Kommunikationssituation.

Die Bürger befinden sich beim Besuch einer Behörde aufgrund widriger Lebensumstände oder persönlicher Notlagen oft in einem psychischen Ungleichgewicht. Existentielle Ängste vor finanzieller Not, sozialem Abstieg, Verlusten, Abhängigkeit u.v.m. versetzen den Menschen in einen sehr hohen inneren Anspannungszustand. Psychische Störungen oder kognitive bzw. sprachliche Einschränkungen kommen häufig erschwerend hinzu.

Muss nun in einem Kundenkontakt ein Negativbescheid vermittelt werden, können heftigste Emotionen ausgelöst werden: Wut, Ärger, Angst, Ohnmacht, Hilflosigkeit, Verzweiflung, Panik usw. Aus diesen Anspannungs- und Emotionszuständen heraus besteht eine hohe Gefahr für drei unterschiedlich zu bewertende aggressive Verhaltensweisen (s. Literaturverzeichnis Nr. 6):

1. **Expressive Aggression:** Wut, Verzweiflung u. a. Emotionen brechen aus dem Kunden heraus, wenig zielgerichtet, ohne Verletzungsabsicht, häufigste Aggressionsart und relativ leicht zu deeskalieren.
2. **Erlangungsaggression:** Der Kunde möchte mit dem gezielten Einsatz aggressiver Verhaltensweisen etwas erreichen, wird dabei sehr bedrohlich und distanzlos.
3. **Vergeltungsaggression:** Der Kunde richtet seine Wut und Verzweiflung gezielt gegen den vermeintlichen Verursacher seiner Situation: Den Mitarbeiter, die Institution, den Staat. Die gefährlichste Aggressionsart.

Um solchen Situationen gerecht werden zu können, braucht der Mitarbeiter eine hohe soziale, emotionale und kommunikative Kompetenz. Eine sachorientierte Fachkompetenz reicht für einen professionellen Umgang mit Bürgern in entsprechenden Situationen nicht aus.

Die Definition der eigenen Berufsrolle hat dabei einen entscheidenden Einfluss. Definiert sich der Mitarbeiter eher als Mitteleiter oder Vollstrecker gesetzlicher Vorgaben und Bescheide oder als Verwalter knapper Ressourcen, wird sich das in einer teilnahmslosen, desinteressierten, sachlichen oder sogar konfrontativen Kommunikation niederschlagen, in der der Bürger keinerlei Verständnis, Empathie, Anteilnahme oder emotionale Unterstützung für seine Situation oder für seine Sicht der Dinge erfährt.

Definiert der Mitarbeiter seine Tätigkeit als sozialen Dienst am Menschen, muss er zwar Negativbescheide immer noch mitteilen, begegnet dem Bürger auf menschlicher Ebene jedoch mit Verständnis für seine Not oder hervorbrechenden Emotionen. Daraus ergeben sich zahlreiche Deeskalationsmöglichkeiten, die verhindern, dass ein Bürger seinen Zorn und seine Verzweiflung direkt gegen den Überbringer von Negativmitteilungen richtet.

Wichtig ist eine zuvorkommende und wertschätzende Behandlung von Menschen, die man eher ungern als Kunden hat. Diese Menschen versuchen ihre Not und Verzweiflung durch eine besonders fordernde und aggressive Kommunikation zu kompensieren, von der man sich nicht beeindruckt lassen darf, sie haben es nicht anders gelernt.

Viele, meist unbewusste, Verhaltensweisen von Mitarbeitern wirken ausgesprochen aggressionsauslösend auf Bürger und bilden häufig den berühmten Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt. Nachfolgend finden Sie eine Aufzählung solcher vermeidbaren Verhaltensweisen.

- > Fehlende Begrüßung, kein Blickkontakt, unfreundlicher Empfang.
- > Mangelnde Wertschätzung während des Gesprächs, z. B. durch ständige Unterbrechungen, Telefonate, Unterhaltungen mit Kollegen.
- > Unbedachte, abwertend wirkende Äußerungen über die Lebenslage des Kunden oder seiner Familie.
- > Verächtlich wirkende Verhaltensweisen gegenüber Kunden mit Migrationshintergrund, meist aus Unkenntnis der kulturellen Hintergründe.
- > Glangweilte Gesten während des Kundenkontaktes, z. B. gähnen, auf die Uhr schauen, mit den Fingern trommeln.
- > Entscheidungen oder Maßnahmen, die nicht erklärt werden und dem Kunden sinnlos oder ungerecht erscheinen.
- > Andeuten der eigenen Machtmöglichkeiten, Aufzeigen möglicher Sanktionen und Konsequenzen.
- > Ständige Nachforderungen und Korrekturen von Anträgen.
- > Herablassender, abwertender oder belehrender Kommunikationsstil.
- > Nichtwürdigung der Intimsphäre: Beratung bei offener Tür im Hörbereich anderer Kunden oder Mitarbeiter.
- > Personen, die einen Kunden zur Unterstützung begleiten, aus dem Zimmer weisen.

Viele Mitarbeiter nehmen verbale Aggressionen wie Schreien oder Beschimpfungen sehr persönlich. Sie interpretieren und bewerten die Art und Weise, wie ein Kunde mit ihnen spricht daher schnell als unverschämt, frech, provozierend oder aggressiv. In ihrer Entrüstung reagieren sie dann gemäß der Bewertung, indem sie:

- > sich diese Art und Weise verbieten,
 - > bei weiterer Fortsetzung mit Konsequenzen drohen,
 - > den Kunden belehrend zurechtweisen,
 - > selbst in eine abwertende aggressive Sprache verfallen,
 - > betont überdistanziert sachlich werden,
 - > ihre Überlegenheit und Machtmöglichkeiten aufführen
- u.v.m.

All diese Reaktionen sind zwar menschlich verständlich, erzeugen jedoch eher Eskalationen.

Die Art und Weise, wie ein Kunde mit einem spricht, kann auf eine andere Art wahrgenommen und interpretiert werden: Als Ausdruck seiner momentanen Angst, Verzweiflung, Anspannung oder emotionalen Not. Diese Art der Bewertung erzeugt andere Möglichkeiten der kommunikativen Reaktion, z. B.:

- > emphatische, Anteilnehmende Reaktionen,
- > verbale Deeskalationstechniken,
- > den Kunden sein Leid klagen lassen und zuhören,
- > Zuwendung zu dem Menschen hinter dem Kunden.

Nachfolgend ein Beispiel, wie eine Eskalation in der Wechselwirkung von Kunden- und Mitarbeiter-verhaltensweisen geschehen kann. Dieses wird in der Graphik auf Seite 50 anschaulich verdeutlicht: Ein Kunde mit Arbeitslosenunterstützung nimmt an einer Ausbildung zum Gabelstaplerfahrer teil. Gegen Ende der Ausbildung verlangt der Vermittler, dass der Kunde innerhalb von zwei Wochen mindestens zehn Bewerbungen nachweisen muss. Der Kunde ist entsetzt. Aufgrund mangelnder Finanzen muss er in den nächsten Tagen in eine kleinere Wohnung umziehen, was er erregt und ungünstig formuliert mitteilt: „Sind Sie denn völlig verrückt, ich muss nächste Woche aus meiner Wohnung raus, nun bleiben Sie mal schön auf dem Teppich, ja?“. Der Vermittler wiederholt – innerlich empört, äußerlich demonstrativ unbeeindruckt – seine Forderung und droht bei Nichterfüllung mit einer Kürzung der Arbeitslosenunterstützung. Der Kunde reagiert nun verzweifelt und beschimpft den Mitarbeiter. Er ist nahe dran, die Kontrolle ganz zu verlieren. Der Mitarbeiter verweist den Kunden aus dem Büro.

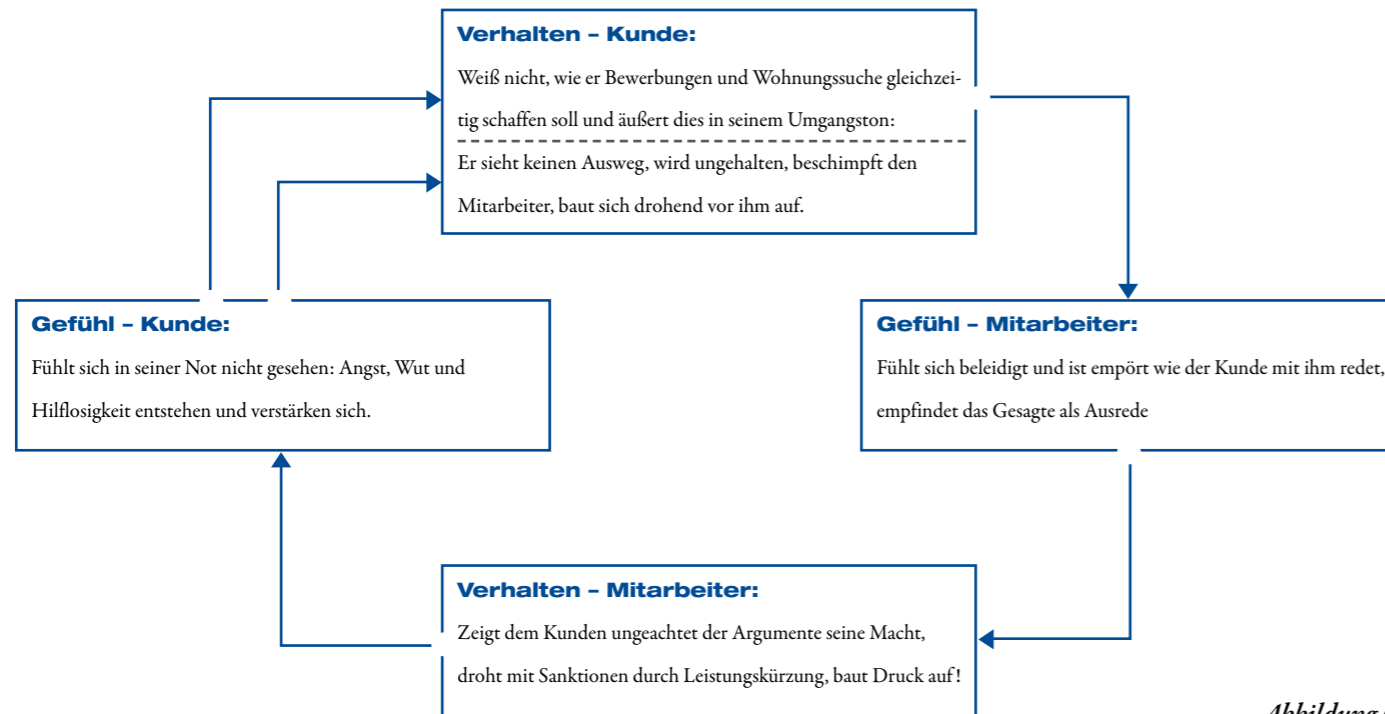


Abbildung 6

Deeskalierende Reaktionen wären möglich gewesen, wenn der Mitarbeiter die Not des Kunden wahrgenommen und nicht auf dessen rüde Kommunikationsweise reagiert hätte. Sicherlich wäre der Mitarbeiter dann eher zu einem Kompromiss bereit gewesen.

Verbale Deeskalation

Eine verbale Deeskalation ist ein präzises Geschehen in aufeinanderfolgenden Phasen mit dem Ziel, die Erregtheit, Verzweiflung, Angst oder Wut eines Kunden wahrzunehmen und diesen Emotionen verbal zu begegnen, um dadurch weitere Eskalationen zu vermeiden. Sie gründet auf der Erkenntnis, dass eine Hinwendung zu der inneren Not eines Menschen dessen aggressives Verhalten überflüssig macht.

Durch die verbale Deeskalation bekommt der Bürger mit hoher Anspannung, verbal aggressivem Verhalten, heftigen Emotionen oder hohen Erregungszuständen das Gefühl, dass auf ihn eingegangen und ihm ein menschlich-empathisches Verständnis für seine Lage entgegengebracht wird. Dadurch ist es nicht mehr nötig, durch aggressives Verhalten weiter auf seine innere Not aufmerksam zu machen. Der Bürger bekommt für seine Krisensituation eine soziale und emotionale Unterstützung. Oberflächliche Beruhigungsformeln („Jetzt beruhigen Sie sich mal“, „Ich verstehe Sie ja“ u. a.) können dieses Ziel nicht erreichen, verschlimmern häufig sogar die Situation. Ein Training in verbaler Deeskalation ist notwendig, um diese Methode anwenden zu können.

Eine ausführliche Darstellung der verbalen Deeskalation und weiterer personenbezogener Deeskalationsstrategien und Handlungsempfehlungen mit vielen Beispielen aus der Praxis sind im Literaturverzeichnis Nr. 7 und Nr. 8 zu finden.

- **Verlassen Sie bei akuter Gefährdung sofort den Raum, bringen Sie sich in Sicherheit, rufen Sie bei Bedarf unverzüglich die Polizei.**
- **Im Notfall sich niemals in ein Gerangel oder in einen Kampf einlassen, auch nicht bei vermeintlicher körperlicher Überlegenheit!**
- **Sorgen Sie für Ihre Unterstützung, informieren Sie Kollegen (z. B. in Nachbarzimmern) vor erwarteten problematischen Kundenterminen, vereinbaren Sie Notrufsignale.**
- **Gehen Sie nicht allein zu problematischen Außenterminen!**
- **Sprechen Sie mit der Polizei über den Ablauf möglicher Notsituationen im Vorfeld.**
- **Sorgen Sie für einen „waffenfreien“ Arbeitsplatz, entfernen sie alle problematischen Gegenstände aus der möglichen Reichweite des Kunden, z. B. Brieföffner, Papierscheren, Glasflaschen etc.**
- **Stellen Sie Ihren Schreibtisch im Büro so auf, dass Sie eine Fluchtmöglichkeit (Ausgang, Tür zum Nachbarzimmer, Fenster im Erdgeschoss etc.) im Rücken haben, ohne dass Ihnen der Kunde den Weg versperren kann.**
- **Bleiben Sie nicht sitzen, falls das Verhalten des Kunden bedrohlich wird. Stehen Sie rechtzeitig auf, damit Sie im Notfall schneller reagieren können.**
- **Versuchen Sie in angespannten Situationen stets einen Sicherheitsabstand von ca. 2 Metern (= 2 Armlängen) zum Kunden einzuhalten, somit können Sie bei einem ersten Angriff nicht sofort getroffen werden und haben noch Reaktionszeit, um zu fliehen.**

5.5 Sicherheitsaspekte und Körperinterventionstechniken

Eine Kommunikationssituation bei höchster Erregung des Kunden ist immer eine Gefahrensituation. Die verbale Deeskalation kann misslingen oder ein Angriff erfolgt so plötzlich, dass eine verbale Deeskalation nicht mehr möglich ist. Für diese Situationen entscheiden drei Kompetenzen darüber, ob der Mitarbeiter verletzungsfrei bleibt.

5.5.1 Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen

Die wichtigste Sicherheitsregel ist: „Weg vom Angreifer, weg aus der Situation!“ Das Recht und die Pflicht, sich in Sicherheit zu bringen, geht über jegliche Verpflichtung anderer Art, z. B. Schutz des Mobiliars.

Viele Verletzungen geschehen, weil man zu lange in einer eskalierenden Situation bleibt. Auf der linken Seite finden Sie eine Tabelle mit den wichtigsten Tipps und Maßnahmen für die Sicherheit der Mitarbeiter.

Dabei ist es notwendig, diese Maßnahmen für den Ernstfall zu erproben bzw. zu durchdenken: Was müsste getan oder verändert werden, um sich in einem Ernstfall erfolgreich in Sicherheit bringen zu können?

- **Kollege unter dem Vorwand, fachliche Hilfe zu brauchen, zu Hilfe holen.**
- **Weiterleitung des Kunden an den Vorgesetzten oder Kollegen in einen anderen Raum oder Stockwerk, diese verständigen.**
- **Bitte an den Kunden, draußen zu warten, weil Sie zur Klärung seines Problems ein Telefonat führen möchten.**
- **Verweis auf einen neuen Termin, um in der Zwischenzeit die Sachlage besser klären zu können.**
- **Mit einem Vorwand, etwas nachschlagen zu müssen, in einen Nebenraum gehen und dort die nächsten Schritte überlegen.**
- **Notfallsystem aktivieren.**
- **Gespräch beenden, Raum verlassen, wenn der Kunde nicht gehen will, ggfs. Polizei rufen.**

5.5.2 Anwendung von Bail-out-Techniken

Bail-out-Techniken sind Techniken, mit denen man sich galant und für den Kunden unauffällig aus einer prekären Situation zurückziehen kann, um z. B. durchzuatmen, sich die nächsten Schritte zu überlegen oder Hilfe zu holen. In der linken Tabelle finden Sie einige Anregungen zur Umsetzung.

5.5.3 Beherrschung einfacher Löse-, Abwehr- und Fluchttechniken für An- und Übergriffe von Kunden

Löse- und Abwehrtechniken ermöglichen es, z. B. einen Schlagangriff mit Fäusten abzublocken und damit sein Gesicht zu schützen, sich aus Umklammerungen zu befreien oder aus einem Würgegriff zu lösen.

Dabei sind Löse- und Abwehrtechniken klar von Selbstverteidigungstechniken abzugrenzen. Während diese meistens auf die Angriffsunfähigkeit oder die Kontrolle des Angreifers abzielen, sind Löse- und Abwehrtechniken nur dazu gedacht, aus einem Übergriff erfolgreich und verletzungsfrei fliehen zu können. Deswegen sind diese Techniken nur in Verbindung mit Fluchttechniken erfolgreich einsetzbar.



Der „Denker“



Der „Moderator“



Der „Priester“

© ProDeMa

Beispiel 1:

Häufig geschieht der Kundenkontakt im Sitzen. Steht der erregte Kunde auf, ist es notwendig, ebenfalls sofort aufzustehen. Dabei ist es wichtig, die Hände vor dem Körper zu halten, um einen plötzlichen Angriff mit den Händen noch abwehren zu können. Es gibt drei Möglichkeiten, die Hände vor den Körper zu halten, ohne dass es nach Kampfesstellung aussieht: Den Denker, den Priester und den Moderator.



© ProDeMa

Beispiel 2:

Ein Würgeangriff ist relativ häufig und sehr einfach abzuwehren. Das Kinn muss sofort zur Brust gezogen werden, um den Kehlkopf zu schützen. Mit einer Art Kraulbewegung und einer Hüftdrehung zur Seite kann man sich aus einer Halsumklammerung effektiv befreien, egal wie stark der Angreifer ist. Dabei sind die Körperinterventionstechniken immer in Verbindung zu Kompetenzen in verbaler Deeskalation zu setzen. Die erfolgreiche Anwendung verbaler Deeskalation kann wesentlich mehr Eskalationen und Verletzungen verhindern als die Beherrschung von Löse- und Abwehrtechniken. Eine wirkliche Prävention lässt sich nur durch einen professionellen Umgang mit hochregerten Bürgern erreichen.



© Michaela Schwab

5 Interventionsmaßnahmen

5

5.6 Umgang mit Hunden

Wahrscheinlich kommt jeder von uns einmal in die Situation, vor einem fremden Hund zu stehen. Dann stellt sich die große Frage: Wie verhalte ich mich richtig?

Die folgenden Tipps gehen auf den richtigen Umgang mit einem Hund ein und geben kleine Hinweise, worauf Sie bei der ersten Begegnung mit einem fremden Hund achten sollten.

Jeder Hund hat ein anderes Ausdrucksverhalten. Bei vielen Hunden spielt es eine große Rolle, wo die erste Begegnung stattfindet. Es ist ein Unterschied, ob Sie in das Revier des Hundes „eindringen“ oder ob Sie sich auf neutralem Gebiet begegnen. Viele Hunde verteidigen ihr Grundstück, ihr Haus/ihre Wohnung, ihren Besitzer oder ihre Ressourcen wie Futter, Spielzeug, Liegeplatz...

Trifft man solch einen Hund auf neutralem Gelände, kann es sein, dass er keinerlei Verteidigungsverhalten zeigt und neutral oder freundlich auf den fremden Menschen reagiert.

Jeder Hund hat (wie jeder Mensch auch) eine sogenannte Individualdistanz. Das bedeutet, dass er ab einer gewissen Distanz anfängt, Zeichen von Unwohlsein zu zeigen und evtl. versucht, die Distanz zu dem Menschen zu vergrößern, da er sich bedrängt fühlt. Viele Hunde möchten nicht von Fremden angefasst werden – auch das muss auf jeden Fall akzeptiert werden!

61

60

In der Behörde

Kommt der Hund mit seinem Halter zu Ihnen in die Behörde, bitten Sie den Halter, seinen Hund angeleint zu lassen und geben Sie dem Hund die Möglichkeit sich ein wenig „umzuschauen“. Im Falle eines Hundes heißt das, „herumzuschnüffeln“. Das ist wichtig für ihn, um sich ein Bild von seiner Umgebung machen zu können. Wichtig ist, dass die Stimmung ruhig und entspannt ist. Durch Stimmungsübertragung können Sie und der Halter dazu beitragen, dass der Hund sich wohl fühlt.

Verhalten Sie sich neutral dem Hund gegenüber und warten Sie ab, ob er Kontakt zu Ihnen aufnimmt (Blickkontakt, schnüffelt an Ihnen, wedelt sie freundlich an) oder ob er Abstand hält und Sie misstrauisch beobachtet. Entsprechend verhalten Sie sich. Im ersten Fall können Sie den Hund freundlich ansprechen und schauen, wie er darauf reagiert. Freut er sich darüber und nimmt weiter Kontakt zu Ihnen auf, ist alles in Ordnung. Im zweiten Fall halten Sie sich zurück, vermeiden direkten Blickkontakt zu dem Hund und ignorieren Sie ihn. Bleiben Sie locker, verspannen Sie sich nicht und reden mit ruhiger Stimme mit dem Halter.

Im Privatbereich

Wenn Sie zu dem Hund und dessen Halter nach Hause kommen, beachten Sie folgende Dinge: Halten Sie sich von dem Futternapf und dem Liegeplatz des Hundes fern, falls der Hund oben beschriebenes Revierverhalten zeigt. Bewegen Sie sich normal, verhalten Sie sich ruhig. Bedrängen Sie den Hund nicht, sprechen Sie ihn nicht an und schauen Sie ihm nicht direkt in die Augen. Ansonsten beachten Sie die gleichen Dinge wie schon beschrieben im Büro.



Schulungen in deeskalierendem Umgang mit Kunden und Vermeidung von tätlichen Übergriffen ermöglichen nicht nur eine erheblich größere Sicherheit der Mitarbeiter, sondern erhöhen auch wesentlich die Qualität der Dienstleistung am Bürger und damit auch die Bürgerzufriedenheit und das Ansehen staatlicher und kommunaler Einrichtungen.

Dabei muss die Qualifizierung überwiegend auf primärpräventive und verbale Deeskalationsstrategien ausgerichtet sein. Schulungen, die überwiegend ein Training in Körperinterventionstechniken bzw. Selbstverteidigung vorsehen, sind nicht ausreichend, z. T. sogar kontraproduktiv.

Sie ist dann sinnvoll und nachhaltig, wenn sie die alltägliche Situation der Mitarbeiter am Arbeitsplatz genau widerspiegelt.

Speziell Führungskräfte müssen im Themenfeld Gewaltprävention und Deeskalation ausreichend qualifiziert werden, damit sie ihre Mitarbeiter in den wichtigsten Inhalten unterweisen und ihrer Fürsorgepflicht nachkommen können. Ein Training der Basismitarbeiter in besonders sensiblen Einrichtungen ist darüber hinaus jedoch unverzichtbar.

Qualifizierte Schulungen sollten den Mitarbeiter in nachfolgenden Inhalten und Kompetenzen unterrichten:

- > Unterscheidung verschiedener Formen und Arten aggressiven Verhaltens von Kunden.
- > Mögliche aggressionsauslösende Reize durch ungünstige räumliche Gegebenheiten und Arbeitsabläufe.
- > Mögliche aggressionsauslösende Reize in den eigenen Verhaltensweisen zum Kunden.
- > Reflektion der eigenen Einstellung und der Berufsrolle.
- > Aggressives Verhalten als Ursache von hohen Anspannungs- und Erregungszuständen von Kunden.
- > Deeskalierende Vermittlung von Negativbescheiden.
- > Verbale Deeskalation von hocherregten Kunden.
- > Sicherheits- und Bail-out-Techniken.
- > Löse-, Abwehr- und Fluchttechniken.



7 Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung

Die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung sind prinzipiell für die Entschädigung und Rehabilitation von Körperschäden zuständig, die durch einen Übergriff entstanden sind.

Daher zahlen die Unfallversicherungsträger die Kosten der Heilbehandlung direkt nach einem belastenden Ereignis, unabhängig davon, ob der Mitarbeiter einen physischen und/oder einen psychischen Schaden erlitten hat. Hierbei stehen die bestmögliche medizinische Betreuung im Vordergrund sowie Notfallmaßnahmen, die die Betreuung von Mitarbeitern nach psychisch belastenden Ereignissen umfassen (z. B. probatorische Sitzungen, Traumatherapie) und die berufliche und soziale Wiedereingliederung.

Bei Fragen steht Ihnen die Unfallkasse Baden-Württemberg gerne zur Verfügung.

1. **Richter, G.** (2010). Toolbox Version 1.2 – Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.).
2. **Nübling, M. et al.** (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen – Erprobung eines Mesinstrumentes (COPSOQ) – Projekt F 1885. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH.
3. **Borritz, M. et al.** (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health*; 34; 49, S. 49-58.
4. **Nübling, M., Theiler, A.** (2011). Kundenkonflikte als psychischer Belastungsfaktor bei der Arbeit. Abstract V43 *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin – ASU*, 46. Jahrgang.
5. **Theiler, A., Personal- und Organisationsamt der Stadt Heilbronn.** (2009). Handlungsleitfaden nach Übergriffssituationen. Stuttgart: Unfallkasse Baden-Württemberg (Hrsg.).
6. **Nolting, H.P.** (2005). Lernfall Aggression – Wie sie entsteht – wie sie zu vermindern ist. rororo.
7. **Wesuls, R., Brinker, L. & Heinzmann, T.** (2005). Professionelles Deeskalationsmanagement (ProDeMa) – Praxisleitfaden zum Umgang mit Gewalt und Aggression in den Gesundheitsberufen, 4. Auflage. Stuttgart: Unfallkasse Baden-Württemberg (Hrsg.).
8. **Gehring, G., Wesuls, R. & Kautz, M.** (2010): Präventive Deeskalationsstrategien und Handlungsempfehlungen; Institut Professionelles Deeskalationsmanagement.

Autoren:

Theiler, Alexandra – Unfallkasse Baden-Württemberg
 Dr. Nübling, Matthias – Freiburger Forschungsstelle für Arbeits- und Sozialmedizin
 Wesuls, Ralf – Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement
 Gehring, Georg – Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement
 Steininger, Anita – dog-time Hundeschule

Bildnachweis:

Nicht gekennzeichnetes Bildmaterial entstammt dem Bildarchiv der Jedermann-Verlag GmbH oder kommerziellen Bildarchiven, bei denen es keines Bild-Nachweises bedarf.



Konzept & Gestaltung:
 Jedermann-Verlag GmbH
 Postfach 103140
 69021 Heidelberg
 Telefon: 06221 1451-0
 Telefax: 06221 27870
 Internet: www.jedermann.de
 E-Mail: info@jedermann.de



UKBW

Unfallkasse
Baden-Württemberg

Hauptsitz:

Augsburger Straße 700

70329 Stuttgart

Telefon: 0711/93 21-0

Sitz: Waldhornplatz 1

76131 Karlsruhe

Telefon: 0721/60 98-1

E-Mail: info@uk-bw.de