

Herausgeber: Unfallkasse Baden-Württemberg

Autoren: Ralf Wesuls, Georg Gehring, Michael Kautz

Bezugsquelle: Unfallkasse Baden-Württemberg, [www.uk-bw.de](http://www.uk-bw.de),  
Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement, [www.prodema-online.de](http://www.prodema-online.de)

## **Präventive Deeskalationsstrategien und Handlungsempfehlungen**

Liebe Leserin, lieber Leser!

In dieser Broschüre finden Sie Tipps, Anregungen und Verhaltensempfehlungen zum deeskalierenden Umgang mit aggressiven Kunden. Da dafür mehr Aufmerksamkeit und zeitlicher Zuwendung speziell diesen Kunden gegenüber notwendig ist, wirkt dies zunächst abschreckend, da die tägliche Arbeitsroutine dicht gepackt ist und für zusätzliche „Aufmerksamkeit“ und Kundenzeit kein Raum bleibt.

Trotzdem gibt es gute Gründe, sich in diesen speziellen Situationen mehr Zeit zu lassen. Eine aggressive Kundensituation, die unkontrolliert eskaliert, kostet Sie immer mehr Zeit, z.B. in Form von endlosen Streitgesprächen ohne sachliche Lösungen, nutzlosen Terminwiederholungen, Bearbeitung von Beschwerden, Vorwürfe und Rechtfertigungen vor der Leitungsebene, oder sogar Ausfall durch Verletzung oder Krankheit.

Wenn also diese „Art“ Kunden auftreten, lohnt es, sich mehr Zeit zu nehmen und aufmerksamer in diesen Situationen zu agieren, zumal sie ja nicht in der Mehrzahl auftreten. Dazu kommt, dass je häufiger Sie deeskalierende Maßnahmen und Kommunikationsmuster anwenden, desto flüssiger und effizienter dieses Ihnen gelingt. Dies hilft nicht zuletzt auch im Umgang mit Kollegen und im privaten Bereich.

*Hinweis: Zur Vereinfachung werden weibliche und männliche Personen im Text einheitlich als Mitarbeiter, Kunde, Behördenbesucher, Bürger angesprochen.*

## 1. EINLEITUNG

Der tägliche Kundenkontakt zu Bürgern, die aus vielfältigen Zwängen und Nöten ein Amt oder eine Behörde aufsuchen müssen, kann für Sie als Mitarbeiter sehr belastend werden. Dies gilt vor allem dann, wenn beim Kunden schon vor dem Betreten des Amtszimmers heftige Emotionen ausgelöst wurden. Er betritt in einer „inneren“ Hochspannung das Büro eines Sachbearbeiters, bereit zu aggressiven Verhaltensweisen, um z.B. sich oder seinem Anliegen Geltung zu verschaffen.

Vordergründig geht es um eine sachliche Situation, in Wirklichkeit aber ist der Kundenkontakt eine schwierige Beziehungs- und Kommunikationssituation. Wut, Ärger, Enttäuschung, Angst, Frustration, Ohnmacht, Hilflosigkeit, Verzweiflung, Abhängigkeit u.v.m. treiben die Ausdrucks- und Verhaltensweisen des Kunden weit weg von der erwünschten Normalität und Höflichkeit. Die Mitarbeiter reagieren darauf meist mit betonter Sachlichkeit und professioneller Distanziertheit. So glaubt der Mitarbeiter, sich optimal zu verhalten. Beim Betroffenen kommt dieses Verhalten jedoch oft als Machtanwendung, Unmenschlichkeit, Arroganz oder Gleichgültigkeit an.

### Beispiel:

*Ein älterer Kunde, der an einer körperliche Einschränkung leidet (Missbildung des Arms nach früherem Unfall), erfährt von einer jungen Mitarbeiterin der Rentenversicherung, dass bei der amtsärztlichen Untersuchung keinerlei körperliche Beeinträchtigungen festgestellt wurden. Der Kunde ist empört, zeigt der Mitarbeiterin die deutliche Armfehlstellung und erklärt, worin ihn diese bei der Arbeit einschränkt und das er häufig auch Schmerzen habe. Die Mitarbeiterin entgegnet unbeeindruckt: „Das mag ja alles sein, aber für Ihren Antrag ist maßgeblich, was der Amtsarzt geschrieben hat. Und der hat keine Beeinträchtigungen festgestellt.“ Damit ist für sie der Fall erledigt. Der Kunde reagiert jedoch nun richtig wütend und beschimpft die Mitarbeiterin, sie habe ja keine Ahnung und wohl noch nie schwer gearbeitet. Die Mitarbeiterin entgegnet: „Jetzt ist aber gut, benehmen Sie sich hier mal anständig und hören auf, mich anzuschreien. So erreichen Sie bei mir gar nichts.“ Der Kunde kann sich grade noch beherrschen und hätte ihr am liebsten eine Ohrfeige gegeben.*

Der Kunde fühlt sich in seiner Not meist weder gesehen, noch verstanden. Er reagiert mit ersten verbal-aggressiven Äußerungen und erfährt daraufhin Ablehnung, Zurechtweisung, Belehrung oder sogar Drohungen. Die Emotionen kochen über, die Eskalationsspirale nimmt seinen Lauf und endet nicht selten in An- und Übergriffen auf die Mitarbeiter.

Nachfolgende Ausführungen sollen Ihnen dabei helfen, sich auf solche Situationen besser vorzubereiten, die Dynamik solcher Eskalationsprozesse und die Gründe dafür verstehen zu können und in heiklen Situationen von Anfang deeskalierend vorzugehen. Uns ist bewusst, dass dies ohne ein angeleitetes Training nicht einfach umsetzbar ist. Wir hoffen jedoch, Ihnen auch mit dem geschriebenen Wort einige wertvolle und nützliche Hilfestellungen geben zu können.

### 1.1. Zwei Definitionen zum Verständnis

Zunächst möchten wir die Begriffe „Aggression“ und „Gewalt“ etwas näher ausführen. Die Beschäftigung mit diesen Definitionen ergeben erste Möglichkeiten, die Dynamik zwischen Mitarbeitern und Kunden im Eskalationsfalle besser zu verstehen:

### 1.1.1. Definition von Aggression

---

„Aggression ist ein **Verhalten**, dessen Ziel eine Beschädigung oder Verletzung ist. Unter aggressiven Verhaltensweisen werden nur solche verstanden, die Individuen oder Sachen aktiv und zielgerichtet schädigen, sie schwächen oder in Angst versetzen“ (Fürntratt 1974.)

Damit grenzt sich der Aggressionsbegriff ab von **Gefühlen** wie Wut, Ärger, Empörung und anderen heftigen Emotionen. Aggression liegt also erst dann vor, wenn eine Person beobachtbar etwas im Sinne der obigen Definitionen tut. Man sollte daher einem wütenden, ärgerlichen oder empörten Bürger noch keine Aggression unterstellen, solange er verbal nicht ausfällig oder handgreiflich wird. Mit Gefühlen von Menschen umzugehen ist einfacher als mit aggressiven Verhaltensweisen. Kann man auf die Gefühle von Menschen angemessen eingehen, werden aggressive Verhaltensweisen gegen den Mitarbeiter schon im Ansatz verhindert.

#### Beispiel

*Ein Mann stürmt, ohne anzuklopfen mit hochrotem Kopf in ein Behördenzimmer. Ohne Begrüßung wendet er sich zunehmend lauter werdend an den überraschten Mitarbeiter: „Jetzt hören Sie mir mal gut zu, seit Wochen warte ich auf meinen Bewilligungsbescheid, immer wieder wurde ich vertröstet, und jetzt – (schreiend:) jetzt habe ich diesen Wisch in meinem Briefkasten gefunden“ und wirft dem Sachbearbeiter ein Schreiben auf den Tisch (bisher war der Kunde nur wütend, es gab keinerlei aggressives Verhalten im Sinne der Definition)*

*Der Sachbearbeiter steht auf und erwidert: „Nun mal ganz langsam und schreien Sie hier bitte nicht so rum“ (keine wirklich gute, deeskalierende Intervention), worauf der Kunde wütend entgegnet: „Das ist doch jetzt die Höhe, ich schreie, so viel ich will, sind denn hier alle bescheuert, Sie schauen sich jetzt sofort diesen Wisch an und sagen mir, was das soll, sonst können Sie erleben, was passiert, wenn ich wirklich aggressiv werde (die Wut des Kunden hat sich noch gesteigert und verwandelt sich langsam in Aggressionsbereitschaft. Die Drohung zuletzt kann man als Ausdruck höchster Wut und Verzweiflung interpretieren oder als erste verbale Aggression).*

*Nach kurzer abschätzender Prüfung des Schreibens entgegnet der Mitarbeiter vorwurfsvoll: „Also das Schreiben ist völlig korrekt, Sie haben halt nicht alle Unterlagen mit gesendet. Haben Sie denn nicht das Merkblatt gelesen, was Sie alles beizulegen haben?“ und will ihm das Schreiben zurückgeben. Der Kunde nimmt das Schreiben, knüllt es zusammen, wirft es dem Mitarbeiter an den Kopf und schreit: „Diesen Wisch können Sie sich sonst wo hinstecken. Seit 6 Wochen warte ich nun schon, ich will sofort Ihren Vorgesetzten sprechen.“ (Nun wurde im Affekt eine wirklich erste aggressive Handlung im Sinne der Definition begangen). Der Mitarbeiter entgegnet: „der kann da auch nichts machen, da fehlten halt Unterlagen“, worauf der Kunde schreit: „Wenn Sie mir nicht sofort Ihren Vorgesetzten holen, dann ..., dann schlage ich hier alles zusammen“. Mittlerweise wurde die Polizei von einem Kollegen alarmiert, die Situation ist in vollster Eskalation begriffen.*

Später greifen wir das Beispiel noch einmal mit deeskalierenden Interventionsmöglichkeiten auf.

### 1.1.2. Gewalt

---

„Es wird immer dann von Gewalt gesprochen, wenn eine Person vorübergehend oder dauerhaft daran gehindert wird, ihrem Wunsch oder ihren Bedürfnissen gemäß zu leben“ (s. Rutheman). Gewalt kann somit verstanden werden als eine Einwirkung auf Personen, in die sie nicht einwilligen und mit der sie nicht einverstanden sind.

Betrachtet man diese Definition von Gewalt genauer, erkennt man, dass Mitarbeiter von Ämtern und Behörden gemäß ihrer Aufgaben häufig Gewalt ausüben (müssen), ob sie wollen oder nicht. Abgelehnte Anträge, verweigertes Geld, rechtswirksame Bescheide u.v.m. werden vom Kunden subjektiv als Gewalt gegen sich selbst erlebt, es wird persönlich genommen, als ungerecht erlebt, eine hochexplosive Mischung. Werden diese negativen Botschaften oder Bescheide nun auch noch ungünstig kommuniziert (ohne Empathie oder Verständnis für die Auswirkung der Nachricht auf den Kunden), wenden sich die Emotionen des Kunden direkt gegen den Überbringer der Nachricht, den Mitarbeiter. Der Kunde glaubt sich nun gegen die subjektiv empfundene Gewalt und gegen die Art und Weise des Umgangs mit ihm wehren zu müssen und greift zu aggressiven Verhaltensweisen.

Die Kunst in solchen Situationen besteht also darin, negative Botschaften in einer Art und Weise zu vermitteln, das sich der Zorn, die Wut und die Ohnmacht nicht gegen den Mitarbeiter richtet. Im besten Falle bedeutet es sogar so zu kommunizieren, das der Kunde zwar die negative Botschaft erfährt, emotional aber durch deeskalierende Verhaltens- und Kommunikationsweisen des Mitarbeiters der Verarbeitung der negativen Botschaft gestützt und begleitet wird.

## 2. PROFESSIONELLES DEESKALATIONSMANAGEMENT - DIE DEESKALATIONSTUFEN

Professionelle Deeskalation beginnt nicht erst beim akuten Geschehen einer Eskalation. Es setzt weit früher ein. So unterscheiden Wesuls, Heinzmann und Brinker (s. ProDeMa Deeskalationsmanagement) sechs aufeinanderfolgende Stufen zum Professionellen Deeskalationsmanagement im Gesundheitswesen, von denen die ersten Fünf im Bereich Dienstleistung, Ämter und Behörden ebenso Gültigkeit und praktische Relevanz besitzen:

- Deeskalationsstufe I: Verhinderung bzw. Verminderung aggressionsauslösender Reize
- Deeskalationsstufe II: Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung von erregten Kundenverhaltensweisen und deren Folgen
- Deeskalationsstufe III: Verständnis der Ursachen und Beweggründe aggressiver Kundenverhaltensweisen
- Deeskalationsstufe IV: Verbale Deeskalation in Eskalationssituationen
- Deeskalationsstufe V: Sicherheitshinweise und Abwehrtechniken bei Angriffen von Kunden

Diese Deeskalationsstufen bauen aufeinander auf, bilden die verschiedenen Stadien einer Eskalation ab und eignen sich daher gut als Gliederung, um in die Thematik ausführlicher einzusteigen.

### 2.1. Deeskalationsstufe I: Verhinderung /Verminderung aggressionsauslösender Reize

Aggressionsauslösende Reize wirken auf den Kunden in vielfältiger Weise ein. Ein Teil dieser Emotionsauslöser entsteht durch ungünstige Rahmenbedingungen (ungenügende Räumlichkeiten, mangelnde Ausstattung von Wartebereichen, Toiletten etc.), ein weiterer Teil durch Organisationsmängel (hohe Wartezeiten, keine Ansprechpartner, keine Dolmetscher etc.), ein dritter Teil durch Mitarbeiterverhaltensweisen (ungenügende Erklärungen, mangelnde Geduld oder Empathie etc.).

### 2.1.1. Räumlich-organisatorische aggressionsauslösende Reize

---

Kunden befinden sich beim Besuch einer Behörde aufgrund widriger Lebensumstände oder persönlichen Notlagen oftmals in einem psychischen Ungleichgewicht. Sein gesamtes Familien-, Finanz- oder Lebenssystem sind empfindlich gestört. In diesem belasteten und angespannten Zustand können räumliche oder organisatorische Mängel das „Fass zum Überlaufen“ bringen und zu einem plötzlichen Verlust der Impulskontrolle beitragen, z.B. bei:

- Keine Pforten, keine Ansprechpartner, keine ausreichende Beschilderung
- Keine flexiblen, bürgernahen Sprechzeiten
- Keine gestaffelten Pausen, d.h. unnötige Wartezeiten und fehlende Kontaktmöglichkeiten
- Langeweile und Tristesse durch düstere, oder nüchterne Wartebereiche
- Defekte oder unzureichende Sitzmöglichkeiten
- Lange Wartezeiten
- Räumliche Enge durch zu viele Menschen in den Wartebereichen oder Fluren
- Hohe Wärmeentwicklung im Sommer, keine Lüftung, im Winter zugige /kalte Wartebereiche
- Nicht funktionstüchtige Toiletten
- Keine Behinderten- oder Kinderwagengerechte Eingänge, defekte Aufzüge

Es geht dabei nicht darum, einem Kunden ein 5-Sterne-Amt anzubieten. Aber in manchen Ämtern und Behörden ist der Zustand von Wartebereichen, Toiletten, Wänden und Beleuchtung usw. und die Gestaltung organisatorischer Prozessabläufe durchaus abschreckend. Das nachfolgende, reale **Beispiel** ist geeignet, Ihnen den Anteil räumlich-organisatorischer Bedingungen an der Aggressionsentwicklung von Kunden deutlich zu machen:

*Eine alleinerziehende Mutter will einen Antrag zur Erstausrüstung von Wickelkommode und Babykleidung stellen. Sie steht mit einem neugeborenen Kind auf dem Arm und dessen 3jährigem Bruder an der Hand vor einem Amt ohne kinderwagengerechtem Eingang. Nachdem Sie endlich jemanden gefunden hat, der ihr den Kinderwagen die Treppen heraufheben hilft, steht sie vor der nicht besetzten Rathauspforte, weiß nicht, wohin sie sich mit ihrem Erstausrüstungsantrag wenden soll. Eine offensichtlich gestresste Mitarbeiterin erklärt ihr im Vorübergehen, sie müsse in das 3. OG. Erschöpft landet sie nun im Wartebereich des Sozialamts, erkennend, dass sie in der Mittagspause des zuständigen Mitarbeiters angekommen ist. In der nun folgenden Wartezeit stresst der gelangweilte 3-jährige Sohn (keine Spielmöglichkeiten vorhanden) und fängt an, massiv zu quengeln, andere Wartende fühlen sich dadurch gestört, bäugeln die Mutter missmutig. Eine nicht vorhandene Wickelmöglichkeit verhindert dringendes Windelwechseln beim Neugeborenen, es fängt an zu schreien. An der Grenze ihrer nervlichen Belastbarkeit angekommen, ist sie endlich an der Reihe. Der zuständige Sozialarbeiter teilt der Mutter mit, dass sie den Erstausrüstungsantrag bereits in der Schwangerschaft hätte stellen müssen und wirft ihr in belehrendem Ton vor, dass sie das doch hätte wissen müssen. Es ist nicht schwer zu erraten, wie die Alleinerziehende auf diese Vorwürfe und Belehrungen reagiert!*

Was kann man aus dieser Geschichte lernen? Die Beschäftigten in Ämtern und Behörden sollten in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen sämtliche räumliche und organisatorische Bedingungen untersuchen, welche zu unnötigem vermehrtem Stress, Hilflosigkeit, Wut, Frustration oder Belastung des Kunden führen können. Nicht alle Bedingungen können verändert werden, aber einige Verbesserungen sind immer möglich, meist mit wenig Aufwand im Vergleich zu einer großen entspannenden oder deeskalierenden Wirkung.

## Übung 1

Notieren Sie 3 räumlich-organisatorische Aspekte, die Sie auf Ihrem Arbeitsplatz für veränderbar halten, so dass sie auf Kunden entspannend und deeskalierend wirken könnten. Was steht den Veränderungen entgegen? Wie könnten diese Barrieren überbrückt werden? Wie könnten wenigstens kleine Verbesserungen erreicht werden?

Besonders wichtig sind dabei die Wartezeiten und Wartebedingungen. Stellen Sie sich bitte vor, Sie haben ein wichtiges, vielleicht existentielles Anliegen, sitzen oder stehen über eine Stunde vor der Tür, hinter der demnächst über ihr Anliegen entschieden wird. Es gibt keine Ablenkungsmöglichkeiten. Was tun Sie, wie geht es Ihnen?

Die meisten Menschen denken in solchen Situationen darüber nach, was hinter der Türe passieren wird, entwickeln Ängste und Ungeduld. Sie gehen immer und immer wieder die Möglichkeiten durch. „Habe ich auch alles richtig vorbereitet, alle Unterlagen dabei?“ Die sorgenvollen Gedanken und die sich ausbreitenden Ängste führen mehr und mehr zu einer großen inneren Anspannung. Sie betreten das Büro, der Mitarbeiter würdigt Sie keines Blickes, begrüßt Sie nicht. Er telefoniert und bedeutet Ihnen nebenbei mit einer Handbewegung, Platz zu nehmen. Hochgespannt verharren Sie auf dem Stuhl, bis der Mitarbeiter sich endlich an Sie wendet. Wäre es nicht so?

Im letzten Beispiel wird deutlich, dass das Ende einer ganzen Kette von aggressionsauslösenden Reizen das Verhalten des Mitarbeiters darstellt. Ein kundenfreundlicher Erstkontakt ist häufig entscheidend für den ganzen weiteren Verlauf eines Kontaktes. Ein Sprichwort aus kundenorientierten Branchen lautet: „Der Kunde vergisst irgendwann, um was es ging, er vergisst jedoch nie, wie er behandelt wurde“.

Nachfolgend eine Auflistung von aggressionsauslösenden Reizen durch Mitarbeiterverhalten:

- *Fehlende Begrüßung, kein Blickkontakt*
- *Mangelnde Wertschätzung des Kunden während des Gesprächs, z.B. durch ständige Unterbrechungen, Telefonate, Unterhaltungen mit Kollegen*
- *Unbedachte, abwertend wirkende Äußerungen über die Lebenslage des Kunden oder die Familie (Partner, Kinder, Eltern etc.)*
- *Herablassend und verächtlich wirkendes Verhalten gegenüber Kunden mit Migrationshintergrund, meist aus Unkenntnis der kulturellen Hintergründe*
- *Gelangweilte oder abwertende Gesten und Verhaltensweisen während des Kundenkontaktes, z.B. gähnen, auf die Uhr schauen, mit den Fingern trommeln, wegwerfende Handbewegung etc.*
- *Falsche Behauptungen, zu wenig Sachkenntnis, vermittelter Eindruck von Inkompetenz und Unorganisiertheit*
- *Angeordnete Maßnahmen, die nicht erklärt werden und dem Kunden sinnlos erscheinen*
- *Nicht einhaltbare Terminsetzungen*
- *Andeuten der eigenen Machtmöglichkeiten*
- *Drohendes Aufzeigen möglicher Sanktionen und Konsequenzen, belehrende Wortwahl*
- *Ständige Nachforderungen und Korrekturen von Anträgen*
- *Nichtwürdigung der Intimsphäre: Beratung bei offener Tür im Hörbereich anderer Kunden oder Mitarbeiter*
- *Personen, die einen Kunden zur Unterstützung begleiten, aus dem Zimmer weisen, etc.*

Es gibt vermutlich keine oder nur sehr wenige Mitarbeiter, die sich absichtlich so verhalten wie in der obigen Aufzählung. Mangelnde Achtsamkeit für das Individuum „Kunde“, Routineverhalten,

ungenügende Schulung im optimalen Kundenumgang, mangelndes Wissen über kulturelle Hintergründe, eigener Stress, schlechte eigene Arbeitsbedingungen und fehlende Freude an der Arbeit mit

Mitbürgern sind nur einige Gründe dafür, dass solche Verhaltensweisen nicht nur hin und wieder, sondern häufig stattfinden und dadurch die Entwicklung aggressiver Reaktionen beim Kunden fördern.

## Übung 2

Angenommen Sie beabsichtigen, dass sich der Kunde im Kontakt mit Ihnen möglichst schlecht fühlen soll, wütend oder aggressiv werden soll, wie müssten Sie sich verhalten, um dieses Ziel zu erreichen? Schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt, auch wenn es auf den ersten Blick absurd erscheint.

## Übung 3

Versetzen Sie sich in die (Not-)Lage des Kunden; schreiben Sie alle Einzelheiten auf, wie Sie gerne als Antrag- oder Bittsteller behandelt werden möchte, so dass Sie das Gefühl haben, als gleichwertiger, hilfsbedürftiger Mensch ernst genommen zu werden. Was könnte Ihren Ärger oder Ihre Wut bei einem negativen Bescheid Ihres Anliegens besänftigen bzw. deeskalieren. Durch welche Verhaltensweisen hätten Sie beim Verlassen des Amtes das Gefühl, das dort Menschen arbeiten, die Ihnen gerne geholfen hätten.

## Übung 4

Welche 3 Dinge könnten Sie persönlich, räumlich-organisatorisch oder an Ihren Verhaltensweisen gegenüber Kunden ändern, damit keine aggressionsauslösenden Reize geschehen.

Machen Sie diese Übungen gemeinsam mit Kollegen oder Ihrer Führung.

## 2.2. Deeskalationsstufe II: Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung von erregten Kundenverhaltensweisen und deren Folgen

### 2.2.1. Auswirkung persönlich unterschiedlicher Wahrnehmung : „4-Ohren-Modell“ Schulz-v. Thun

---

Wenn wir mit unseren Kunden in Kontakt treten, gelingt uns dies je nach Professionalität, Erfahrung und „Tagesform“ manchmal besser, manchmal schlechter. Im „4-Ohren“-Modell des Kommunikationswissenschaftlers Schulz v. Thun werden vier unterschiedliche Arten („Ohren“) aufgeführt, wie ein Mensch sein Gegenüber wahrnehmen kann und welche unterschiedlichen, eigenen Empfindungen und Verhaltensreaktionen daraus folgen können.

#### 2.2.1.1. Sachinhaltsohr

---

Wenn eine Person auf dem „Sachinhalts-Ohr“ hört, steht für sie die Wahrnehmung von Sachinformation im Vordergrund. Klare, eindeutige Fakten werden gehört, alles andere überhört; Emotionen werden nicht berücksichtigt.

## **Beispiel**

*Ein Antragsteller kommt zu Ihnen in die Sprechstunde und beantragt eine finanzielle Unterstützung. Wenn Sie ein „Sachinhalts-Ohr“-Typ sind, fragen Sie nur die Antragsvoraussetzungen gemäß Formularbogen ab; sie bekommen vom Kunden die Daten wie Name, Alter, Beruf, Arbeitsverhältnis usw. benannt. Gefühle oder Stimmungen hinsichtlich einer inneren Notlage des Kunden nehmen Sie*

*nicht wahr, obwohl er vielleicht stark unkonzentriert wirkt und angespannt und nervös auf seinem Stuhl hin und her zappelt. Sie besprechen nur die Fakten, Entscheidungen treffen Sie auf Grund der Aktenlage ohne jegliche Berücksichtigung individuell-persönlicher oder emotionaler Umstände.*

## **Risiko**

Durch die Konzentration auf den rein sachlichen Vorgang entgehen Ihnen möglicherweise wichtige Informationen über den Zustand des Kunden, seine Notlage, wahrnehmbar durch seine Anspannung und Nervosität. Ein paar verständnisvolle, mitfühlende Äußerungen können hier schon viel Wind aus den Segeln nehmen und beugen einer Eskalation vor, doch dazu darf nicht nur das Sachinhaltsohr offen sein.

### **2.2.1.2. Appellohr**

---

Der „Appell-Ohr“-Mitarbeiter versteht jegliche Äußerung von Kunden oder Kollegen als Aufforderung (Appell) zu einem gewissen Tun, zur Erfüllung eines Bedürfnisses oder Wunsches des Gegenübers.

Wahrnehmungsbereitschaft auf diesem Ohr ist besonders „gefährlich“ für hilfsbereite und (noch) motivierte Mitarbeiter. Sie meinen, alle Anforderungen erfüllen zu müssen.

## **Beispiel:**

*Ein Kollege äußert: „der Kaffee ist alle“. Ein „Appellohr-Typ“ steht auf und kocht neuen Kaffee oder reagiert gereizt: „Mach doch selber welchen“.*

## **Risiko:**

Durch ein ständiges „sich angesprochen und verantwortlich fühlen“ riskieren wir auf Dauer eine chronische Überlastung, denn jede nicht erfüllte Aufgabe schreit uns an: „Bearbeite mich endlich“. Eine entsprechende Gereiztheit bis hin zu Burn-out-Symptomen ist oft die Folge.

Im Umgang mit Kunden kann der subjektiv empfundener Appelldruck zu Überreaktionen in der Ablehnung führen und eskalierend wirken.

### **2.2.1.3. Beziehungsohr**

---

Hinsichtlich unserer Thematik das „gefährlichste“ Ohr! Es hört nicht nach dem „was“ ( Inhalt), sondern bewertet sofort, wie jemand mit mir redet, es achtet sofort darauf, ob die Äußerungen mir als Person gegenüber als angemessen, höflich, wertschätzend, oder als unhöflich, unverschämte, beleidigend oder aggressiv zu werten sind. Mitarbeiter, die auf diesem „Ohr“ hören, fühlen sich sehr schnell persönlich angegriffen, beleidigt, abgewertet und reagieren entsprechend wütend, verletzt, oder ängstlich.

## Beispiel

*Ein Kunde kommt hochgespannt in die Sprechstunde Ihrer Behörde und beschwert sich lauthals darüber, was dies für ein Saftladen sei, dass hier nur Idioten beschäftigt seien und wirft Ihnen wütend seinen Ablehnungsbescheid auf den Tisch.*

Auf dem „Beziehungsohr“ wahrgenommen, werten Sie diese Äußerungen als persönliche Beschimpfung und Beleidigung, werden ärgerlich oder wütend und werden vermutlich ohne Prüfung der Sachlage zuerst auf sein Benehmen reagieren, z.B. mit einer Zurechtweisung, Belehrung, oder der Androhung einer Sanktion. Selbst wütend geworden, fühlen Sie sich zwar im Recht, bewirken aber durch ihre heftige Reaktion eine Eskalation der Konfliktsituation.

## Risiko

Je größer und häufiger das „Beziehungsohr“ eines Mitarbeiters offen ist, desto öfter hat er das Gefühl, Menschen verhalten sich - besonders ihm gegenüber - unverschämt, abwertend oder aggressiv; dementsprechend heftig sind dann seine Reaktionen. Selbst berechnete, sachliche Kritik wird als persönlicher Angriff erlebt. Man kann nicht wahrnehmen, dass die unverschämte oder aggressive Art des Kunden aus seiner Not, seiner Verzweiflung, oder seiner Angst entspringt. In dieser Lage kann er kein Verständnis für das erregte Verhalten des Kunden aufbringen. Er greift jetzt zu seinen Machtmitteln, z.B. Drohung mit Sanktionen, Ablehnung, Bestrafung, Hausverbot etc. und heizt damit den Eskalationsprozess weiter an.

### 2.2.1.4. Selbstoffenbarungsohr

---

Hinsichtlich unserer Thematik ist es das „goldene Ohr des Kundendienstleisters“. Wenn Sie verbale Aggressionen auf diesem Ohr wahrnehmen, fragen Sie sich selbst erst einmal, aus welchem Gefühl / Situation heraus der Kunde so reagiert.

Sein aggressives verbales Verhalten zeigt uns den Druck, unter dem er steht. Wenn wir auf dem „Selbstoffenbarungsohr“ hören, wird uns klar, dass die aggressiven Äußerungen des Besuchers nicht gegen uns persönlich gerichtet sind. Wenn z.B. ihr Kollege an ihrer Stelle stehen würde, würde sich der aggressive Besucher ihm gegenüber genauso verhalten. Es geht also nicht um ihre Person. Wenn sie also in der Lage sind, auf dem „Selbstoffenbarungsohr“ zu hören, nehmen Sie die Äußerungen nicht persönlich, sondern bewerten sie als das was sie wirklich sind, nämlich Frust, innere Not, milieubedingte Ausdrucksweise, Existenzangst, Ohnmachtsgefühle, etc. gegenüber der Behörde, oder der momentanen Sachlage.

## Beispiel

*Dieselbe Ausgangslage wie im obigen Beispiel: der Mitarbeiter hört die Worte „Saftladen“ oder „Idiot“ nicht auf dem „Beziehungsohr“, er fühlt sich nicht persönlich angegriffen, sondern merkt, dass der Kunde unter Druck steht, vielleicht weil es um sein tägliches Überleben geht und reagiert eher betroffen, denn empört: „Sie sind ja gerade sehr aufgebracht, Bitte setzen Sie sich, ich schaue mir ihren Antrag nochmal an, ob da noch was zu machen ist“( s.a. „Schritte der verbalen Deeskalation“). Solche Reaktionen sind in ihrer Wirkung eindeutig deeskalierend.*

## Risiko

Bei dieser Vorgehensweise laufen Sie kaum Gefahr, etwas falsch zu machen; zudem verlangt das heutige, kundenorientierten Weltbild, sich an den Bedürfnissen des Kunden „Mensch“ zu orientieren; Sie können ihm zwar oft seine Wünsche nicht erfüllen, aber Sie helfen ihm schon dadurch, dass Sie auf seine Sorgen und Nöte eingehen.

## Übung 5

Versuchen Sie zunächst nach einem Kontakt mit einem Kunden, (später mit etwas mehr Übung auch während eines Kontakts) seine verbalen Äußerungen bewusst auf allen 4 Ebenen wahrzunehmen:

was war der reine Sachinhalt, was waren die Appelle, wo fühlte ich mich persönlich betroffen, was habe ich von seiner Befindlichkeit mitbekommen bzw. wahrgenommen.

## Übung 6

Sie haben sich sehr über einen Kunden geärgert. Versuchen Sie nach dem Gespräch herauszuarbeiten, was genau Sie persönlich so empört hat. Sodann versuchen Sie mit dem Selbstoffenbarungsohr wahrzunehmen, in welchen Befindlichkeiten, inneren Nöten, Stress etc. ihren

Kunde bewogen haben kann, so zu agieren und wie Sie hätten mit ihm umgehen können, wenn Sie diese Wahrnehmung schon in der Situation gehabt hätten.

### 2.2.2. Macht und Machtlosigkeit: Eskalationskreislauf der Aggressionsentwicklung

---

Bei jeder sozialen Interaktion zwischen Mitarbeitern und ihren Kunden ist die Art der Beziehung bestimmt durch die jeweilige Machtstellung der beiden Kommunikationspartner. Die Macht des Mitarbeiters ist begründet in der gesetzlich oder organisatorisch gesicherten Autorität, die Macht des Kunden in seinen verbrieften gesetzlichen Rechten. Der Kunde nimmt dieses Machtverhältnis individuell unterschiedlich wahr. Im Kontakt mit der Behörde sieht er jedoch meistens die Macht auf Seiten der Behördenmitarbeiter.

#### Beispiel

*Ein ALG II – Empfänger/in hat nach erfolgter Eingliederungsvereinbarung von seinem Vermittler eine „1 – Euro-Job“ AGH (Arbeitsgelegenheit mit Mehraufwandsentschädigung) zugewiesen bekommen. Dabei soll er öffentliche Plätze reinigen. Der ALG II – Empfänger sieht in dieser Tätigkeit einer Verletzung seiner persönlichen Würde und weigert sich, die Tätigkeit auszuführen. Bei der entsprechenden Belehrung durch den zuständigen Vermittler droht dieser mit einer „Absenkung“ (Kürzung), ggf. Wegfall des ALG II. Der ALG II – Empfänger empfindet sich hinsichtlich seiner materiellen Existenz dem Vermittler ausgeliefert und reagiert aggressiv, beschimpft den Mitarbeiter aufs Übelste und droht ihm mit der Faust.*

Obwohl der Kunde die Möglichkeit hat, sich mit rechtlichen Mitteln zu wehren, bleibt bei ihm oft das Gefühl, gegenüber der Behörde am „kürzeren Hebel“ zu sitzen, d.h. „machtlos“ zu sein. Gerade in einer akuten Notlage eines Kunden oder bei entsprechendem Milieuhintergrund kann dies zu Angst, Wut, Ärger und in der Folge zu Aggressionen und Übergriffen führen. Das Erleben gefühlter Machtlosigkeit ist jedoch nicht nur auf die Seite des Kunden beschränkt. Oftmals erleben sich die Mitarbeiter den Forderungen der Kunden gegenüber hilflos ausgeliefert.

Extensives Nutzen aller Arten von Eingaben, Widersprüche, Beschwerden, Androhung gerichtlicher Schritte, oder absolute Blockadehaltung von Kunden führen bei Mitarbeitern ebenfalls zu Frust, Ärger, Wut, Angst etc.

Weitere, eher subtile Formen von Machtausübung erfahren Behördenmitarbeiter, wenn Kunden:

- Termine nicht einhalten oder kurzfristig mit fadenscheinigen Begründungen absage
- Keine oder falsche Auskünfte geben
- Mit geschickten, blockierenden Fragetechniken versuchen, die Mitarbeiter an ihre Grenzen zu bringen ( z.B. „...sind Sie überhaupt zuständig, ....welche Qualifikation haben Sie überhaupt,.... ich spreche nur noch mit ihrem Chef / Vorgesetzten...“ etc )
- Zu einem Gesprächstermin einen oder mehrere Familienmitglieder mitbringen, die ständig das Gespräch stören
- Eine Begleitperson als Zeugen zur Protokollierung des Gesprächs mitbringen
- Mit Hilfe von einschlägiger Literatur, Internet-Unterstützung, Gleichgesinnten, Selbsthilfegruppen u.ä. zu „Systemkennern“ werden und schon auf geringste Fehler ( Form, Inhalt, Termin ) mit rechtlichen Mitteln drohen
- Durch Suizid-Androhungen versuchen, Mitarbeiter in ihren Entscheidung zu beeinflussen

Nicht selten kommt noch innerbetrieblicher Stress dazu: die Amtsleitung verlangt von den Mitarbeitern im Umgang mit den Kunden immer freundlich, hilfsbereit, verständnisvoll, entgegenkommend etc. zu sein, aber gleichzeitig schnell, effizient, korrekt und ohne Beschwerden zu

Arbeiten. Mangelhafte Arbeitsumstände kommen hinzu, so dass die verbale Entgleisung eines aufgebracht Kunden genau der „Tropfen“ sein kann, der beim Mitarbeiter das „Fass zum Überlaufen“ bringen kann.

Wenn nun ein derart angespannter Mitarbeiter auf einen ebenfalls hochgespannten Kunden trifft, kann eine hochexplosive Stimmung entstehen. Jeder der beiden Beteiligten denkt, er sei „im Recht“.

Aufgrund dieser subjektiv unterschiedlichen Wahrnehmungen beider Seiten führt dies wiederum zu einem regelrechten Kreislauf der Eskalation.

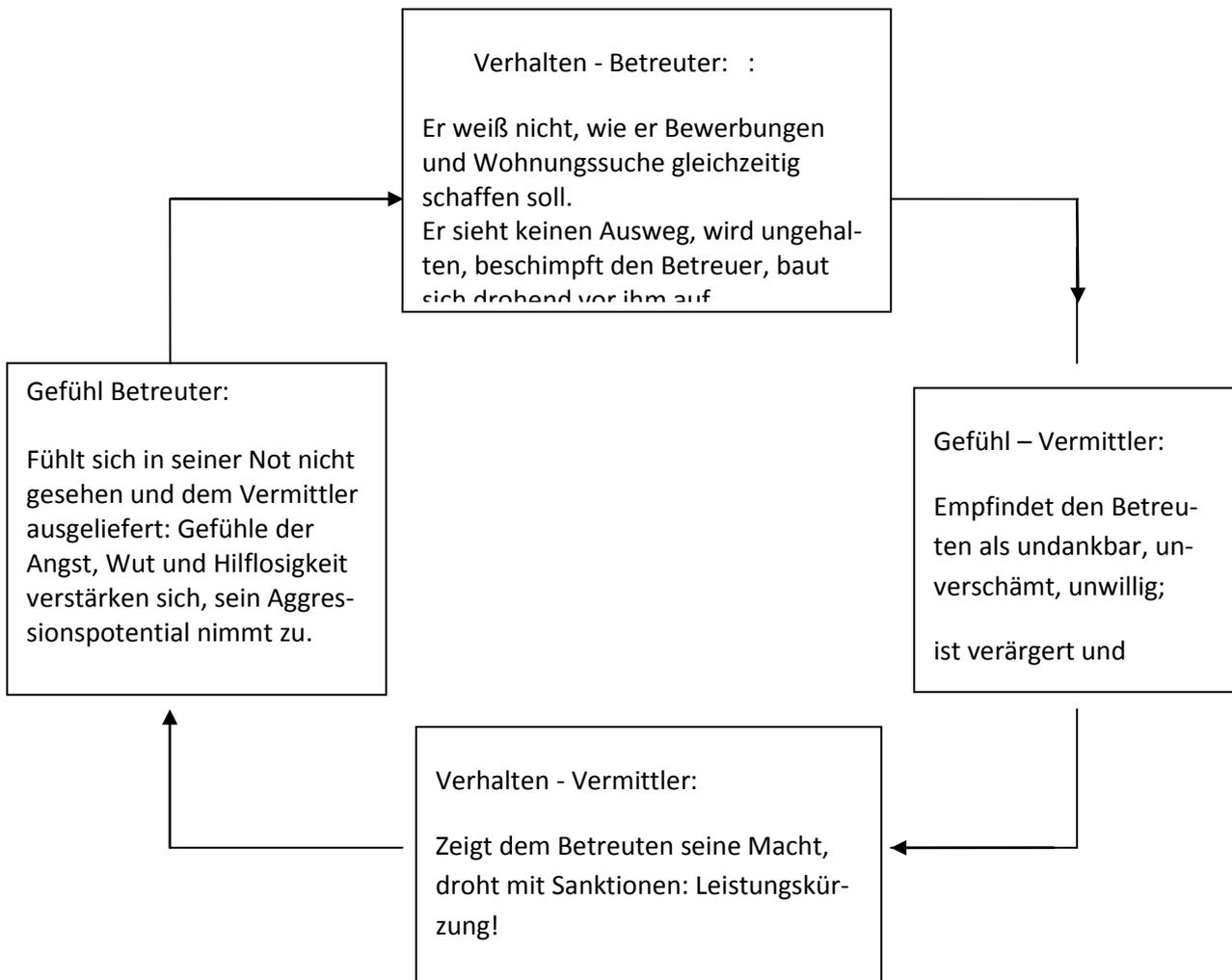
### 2.2.3. Systemischer Eskalationskreislauf

---

#### Beispiel

*Eine Person, die ALG II (Arbeitslosengeld II) bezieht, nimmt an einer beruflichen Fortbildungsmaßnahme teil (Ausbildung zum Gabelstaplerfahrer), die von dem Jobcenter bezahlt wird. Gegen Ende der Ausbildung verlangt der Vermittler des Jobcenters, dass sein Betreuter Klient innerhalb von 2 Wochen mindestens 10 Bewerbungen auf eine Stelle als Gabelstaplerfahrer nachweisen muss.*

*Der Betreute fühlt sich maßlos überfordert. Er teilt dem Vermittler lautstark mit, dass er aufgrund mangelnder finanzieller Mittel schnellstmöglich in eine kleinere Wohnung umziehen muss und wenig Zeit für das Schreiben von Bewerbungen hat. Der Vermittler wiederholt unbeeindruckt seine Forderung und droht bei Nichterfüllung mit Leistungskürzungen. Der Betreute reagiert verzweifelt, beschimpft den Mitarbeiter als asozial und unmenschlich und ist nahe dran, die Kontrolle über sich zu verlieren.*



Dieses Schaubild zeigt, dass die Konflikt-Eskalation wie ein sich selbst verstärkender Regelkreis („Teufelskreis“) abläuft. Beide Seiten fühlen sich „im Recht“ (Systemischer Eskalationskreislauf).

a) Wie kann nun dieser Eskalationskreislauf durchbrochen werden und

b) wer ist dafür zuständig?

Die Antwort auf b) („wer“) ist klar: der Behördenmitarbeiter bekleidet eine offizielle Funktion, er vertritt ein Amt, oder eine Organisation und sollte zur Ausübung seiner Tätigkeit entsprechend ausgebildet sein. Er hat die Verantwortung dafür, die Kommunikation mit dem Kunden so zu führen, dass er seinen Arbeitsauftrag erfüllt und dazu braucht er den Kunden, so wie der Kunde auf die Tätigkeit des Behördenmitarbeiters angewiesen ist.

Bei a) („wie“) müssen wir beim Kästchen „Gefühl des Vermittlers“ ansetzen. In diesem Beispiel fühlt er sich als Mensch persönlich angegriffen. Ärger und Unmutsäußerungen des Betreuten nimmt er mit dem „Beziehungsohr“ wahr. Deshalb empfindet er das Verhalten des Kunden als unpassend und provozierend, fühlt sich unter Druck gesetzt. Er geht in keinerlei Weise auf die Beweggründe des Kunden ein, sondern reagiert emotional. Würde er einen Moment innehalten und den Kunden in seiner Not wahrnehmen (Selbstoffenbarungsohr), könnte er anders, empathischer reagieren und vielleicht so-

gar eine Kompromisslösung finden. So versucht er seine Maßnahme mit Druck beim Betreuten durchzusetzen und bringt diesen damit erst recht in Rage. Nicht selten kommt es am Ende einer solchen Auseinandersetzung zu gegenseitigen, üblen Beschimpfung oder gar körperlichen

Übergriffen. Dies ist weder im Sinne des Betreuten, noch im Sinne des Vermittlers, letztlich verlieren beide, wenn es zu einer solchen Eskalation kommt.

Der Behördenmitarbeiter ist verantwortlich für einen professionellen Umgang mit jedem Kunden. Es ist Teil seines „Jobs“, in solchen Situationen deeskalierend wirken zu können.

Wichtigster Punkt ist, dass der Vermittler „auf das Selbstoffenbarungsohr“ umschalten kann: die Aggression gilt nicht ihm persönlich, sondern dem gesamten Geschehen, in dem der Kunde momentan Not, oder Ärger empfindet. Der Betreuer muss sich nicht persönlich für die Gesetze und Vorschriften rechtfertigen. Warum soll er nicht auch Verständnis für die Notlage des Gegenübers haben? Dieser erste Schritt ist die wichtigste Grundlage in Richtung Deeskalation.

Hat der Vermittler diesen Schritt geschafft, kann er den Umgang mit dem aufgeregten Betreuten völlig anders gestalten. Zuerst aber braucht es

- diese Erkenntnisse,
- dann den Willen
- und schließlich das Können, durch entsprechende Gesprächsführungskompetenz (z.B. Training verbaler Deeskalationstechniken) die Lage zu deeskalieren.

## **2.3. Deeskalationsstufe III: Ursachen und Beweggründe aggressiver Verhaltensweisen**

Bevor wir Ihnen die verbalen Deeskalationstechniken erläutern, möchten wir auf Ursachen und Beweggründe für aggressives Kundenverhalten eingehen. Mit diesem Hintergrundwissen fällt es Ihnen leichter, gegenüber erregten und verbal-aggressiven Kunden auf das „Selbstoffenbarungsohr“ umzuschalten.

### **2.3.1. Aggression als Reaktion auf Angst**

---

Angst zählt zu den stärksten Gefühlen, die ein Mensch entwickeln kann. Das Verhalten aller Menschen ist im Alltag mehr oder weniger von Ängsten bestimmt oder zumindest mitbestimmt. Ängste äußern sich in Sorgen, Befürchtungen, Hemmungen bis hin zu Panikattacken. Normalerweise gehen wir mit Ängsten so um, dass wir Sie von uns fern halten, verdrängen, verleugnen, abspalten, so dass wir die Ängste im Alltag nicht ständig spüren müssen, was auch sinnvoll ist. Kommen Menschen jedoch in eine Situation, wo die Ängste größer werden als die beschriebenen Abwehrmechanismen, dann ist große Gefahr im Verzug.

Dies geschieht z.B. vor allem bei Existenzängsten, Angst vor Verlusten, vor Verarmung, Abhängigkeit, Niederlagen, sozialem Abstieg usw. sowie bei Ängsten bei lebensbedrohlichen oder psychischen Krankheiten. Die Angst, es nicht mehr zu schaffen, die Wohnung nicht mehr halten zu können, die Kinder nicht mehr gut genug ernähren zu können, das Auto, Fernseher zu verlieren, von Almosen des Staates oder Freunden abhängig zu sein, im Konflikt mit Ämtern um Leistungen zu unterliegen, immer mehr an Ansehen und Würde zu verlieren, das Leben nicht mehr meistern zu können, verrückt

zu werden und dutzende von weiteren konkreten Ängsten versetzen Menschen in einen enorm hohen inneren Spannungszustand.

Wird der Mensch in einem solchen Spannungszustand in die Enge getrieben und sieht keinen Ausweg mehr, wird er gefährlich. Wenn ein Ausweichen vor der Angst nicht mehr möglich ist, verkehrt sich der Instinkt, angstauslösenden Reizen auszuweichen, in Angriffsverhalten. Der Mensch wird genau dann aggressiv, wenn die Angstabwehr nicht mehr funktioniert. Die Nerven liegen blank, jegliches Geschehen von außen kann nun überfordern, vernünftiges Denken und Handeln ist kaum noch möglich, im Kopf rattert es. Geringe Anlässe können nun „das Fass zum Überlaufen bringen“ und aggressives Verhalten hervorrufen.

*Deeskalationsmöglichkeiten:* Sie können davon ausgehen, dass bei den allermeisten Menschen, die Ihnen aggressiv, wütend, verzweifelt, unverschämt, erregt usw. erscheinen, die nackte Angst in diesem Menschen regiert und so viel Stress erzeugt, dass er gar nicht anders kann, als diesen Stress und diese Anspannung nach außen auszuagieren. Spürt man die Angst des Menschen hinter seiner aggressiven oder wütenden Verhaltensweise und geht auf die Angst ein (s. „Selbstwahrnehmungsohr“), verändert sich das aggressive Verhalten augenblicklich. Der Mensch fühlt sich gesehen und verstanden, ist immer noch erregt, wird aber nicht mehr aggressiv gegen einen reagieren.

### **Beispiel**

*Ein Kunde schreit einen an: „Sind Sie denn völlig verrückt, davon kann ich niemals leben, da kann ich mich ja gleich aufhängen. Aber das ist Ihnen ja offenbar völlig egal“ sagt lediglich: „Ich habe Angst, das ich das finanziell nicht schaffe und brauche Ihre Hilfe dabei“. Wenn Sie nun äußern: „Jetzt regen Sie sich nicht so auf, da kann ich auch nichts dran ändern“ vergrößert sich die Angst und der Kunde wird verzweifelter und wütender. Wenn Sie aber äußern „Ich kann Sie verstehen; das ist wirklich sehr wenig zum Leben und ich merke, Sie haben Angst, damit nicht auszukommen. Wir haben aber auch andere Kunden mit so wenig Geld, die es geschafft haben und am Anfang auch Angst hatten. Es gibt eine kleine Broschüre (Selbsthilfegruppe, Sozialarbeiter, Anlaufstelle, Tipps etc.), die einem dabei helfen kann, mit wenig Geld auszukommen, wenn Sie möchten, kann ich mich da gerne für Sie erkundigen“, wenn Sie das äußern, werden Sie keine aggressive Reaktion bekommen.*

### **2.3.2. Aggression als Reaktion auf Selbstwertverlust, Autonomie, Kontrolle**

Verliert der Mensch an Autonomie (Selbstbestimmung) und an Kontrolle über sich selbst und seine Lebensführung, so entwickelt er ein aggressives Selbstbehauptungsverhalten, mit dem Ziel, seine Autonomie zu wahren oder wiederherzustellen und die Kontrolle zurückzuerobern. Der Selbstwert eines Menschen ist eng mit der Möglichkeit der Autonomie und der Kontrolle verbunden. Auftretende Aggression kann somit auch als verzweifelter Versuch der Selbstbehauptung verstanden werden. Maßnahmen von Ämtern und Behörden haben oft eine Einschränkung der Autonomie (Selbstbestimmung) der Bürger zur Folge und sind deshalb oft Ursache für aggressive Reaktionen der Kunden.

*Deeskalationsmöglichkeiten:* Kunden ausführlich beraten und Autonomie zugestehen bzw. Selbstbestimmung einräumen, wo immer dies möglich ist. Deeskalierendes Arbeiten bedeutet hier, dem Wunsch des Kunden nach Restkontrolle über eine schwierige Situation nachzukommen, wodurch Aggressionen als Selbstbehauptungskompensation vermindert werden kann. Dies ist erst recht wichtig, wenn Kunden eine Teilreduktion von Autonomie und Kontrolle (existenzielle Beeinträchtigungen, persönlichkeitsbeschränkende Maßnahmen) aufgrund von Gesetzen oder Verordnungen ertragen müssen. Versuchen Sie Möglichkeiten zu finden, zwischen denen sich der Kunde entscheiden kann, auch wenn alle Möglichkeiten unzufriedenstellend sind, Hauptsache der Kunde empfindet ein Mindestmaß an Selbstbestimmung und Restkontrolle.

### **2.3.3. Aggression als Reaktion auf Machtlosigkeit, Kränkungen, Demütigungen**

---

Aggression ist eine häufige Reaktion auf gefühlte Machtlosigkeit, auf erlittene Kränkungen und Demütigungen (Verletzung des Selbstwertgefühls eines Menschen). Die Folge sind aggressive Gegenreaktionen um die erlittene Verletzung zu verdecken. Vermeiden Sie im Kundenkontakt deshalb alles, was der Kunde als Kränkung oder Demütigung empfinden könnte, dies wirkt deeskalierend.

Eine praktische Übung dazu könnte wie folgt aussehen: stellen Sie sich vor, Sie hätten eine angesehene, wertgeschätzte Person (Bankdirektor, Arzt, Professor) oder einen guten Freund vor sich statt eines ungepflegten, unhöflichen Obdachlosen oder Suchterkranken. Es macht bei entsprechender Einstellung sogar Freude, allen Menschen Würde zuzugestehen und sie entsprechend würdevoll und wertschätzend zu behandeln. Besonders bei Kunden mit Migrationshintergrund sind Kenntnisse über kulturell bedingte Kränkungs- und Demütigungsgefahren sehr hilfreich und notwendig.

### **2.3.4. Aggression als Folge von Stress, Überforderung und Frustration**

---

Jeder Mensch empfindet Stress dann, wenn er das Gefühl hat, einer Situation nicht gewachsen zu sein. Geschieht dies häufiger oder gar im Dauerzustand, reagiert er schnell genervt, gereizt oder aggressiv. Sie kennen das möglicherweise von sich selbst. Kunden von Ämtern und Behörden befinden sich sehr oft im mentalen Dauerstress, fühlen sich entsprechend schnell überfordert, unverstanden, hilflos und frustriert. In dieser Lage reicht oft ein kleines, zusätzliches Problem oder eine kleine Schwierigkeit, um in Aggression auszubrechen.

*Deeskalationsmöglichkeiten:* zeigt der Kunde Anzeichen von Stress oder Überforderung, ist es ratsam, Stressoren zu vermindern, z.B. mehr Zeit einzuräumen, Hilfe bei Anträgen zu geben, Druck oder Drohungen zu unterlassen etc. In Stresssituationen „noch eins drauf zu setzen“, erzeugt lediglich aggressive Ausbrüche und verhindert eine sachliche Lösung des Problems.

### **2.3.5. Aggressionen durch mangelndes Kommunikations- und Ausdrucksvermögen des Kunden:**

---

Je nach Amt und Behörde finden sich bei ihren Kunden die ganze Bandbreite an Kommunikationsschwierigkeiten, wie sie demoskopisch auch beim Bevölkerungsdurchschnitt feststellen sind: altersbedingte Einschränkungen der Sinneswahrnehmungen, Behinderungen, welche die kognitiven Fähigkeiten oder das Hör- und Sprachvermögen beeinträchtigen, mangelnde Deutschkenntnisse etc.

Bitte bedenken Sie auch, dass erstaunlich viele Menschen weder richtig lesen, noch schreiben können! Dies ist besonders wichtig in Aufklärungs- und Beratungsfällen, bei denen die Klienten oft auch eine Vielzahl von Formularen ausfüllen müssen (nach Schätzungen des Bundesverbands für Alphabetisierung und Grundbildung gibt es in Deutschland rund 4 Millionen erwachsene Analphabeten)

## Beispiel

*Ein 62-jähriger Bürger mit „Migrationshintergrund“ reicht beim Ordnungsamt ein Antragsformular ein, das sehr fehlerhaft ausgefüllt ist und voller Rechtschreibfehler. Der zuständige Mitarbeiter gibt ihm den Antrag zurück mit der Bemerkung, dass er nur einen korrekt ausgefüllten Antrag bearbeiten kann. Es erfolgt kein weiteres Hilfsangebot!*

Gehen sie dementsprechend sensibel in Gesprächssituationen, in denen Sie nicht sicher sein können, dass das Sprachverständnis ihres Gegenübers vollkommen vorhanden ist. „Sich nicht verstanden fühlen“ oder „nicht verstehen können“, führt oft zu einem Gefühl der Verzweiflung. Sorgen Sie in diesem Fall mit vielen Widerspiegelungen und Verständnisfragen dafür, eine Verständigung zu erreichen. Der Kunde wird Ihr Bemühen und Ihre Geduld spüren und würdigen.

Einige Tipps aus der Praxis:

- *Klären Sie bei eigener Unsicherheit im Erstkontakt das Sprachverständnis. Empathische Offenheit und Ehrlichkeit ist hier zielführend.*
- *Vermeiden Sie eine kleinkindhafte Sprache („...Du mich verstehen?“), nur weil Sie denken, dass Ihr Gegenüber wegen seines Migrationshintergrundes, seines fremdländischen Namens oder wegen einer Sprachbehinderung sie nicht verstehen könnte. Dies stellt für viele Kunden eine Kränkung dar!*
- *Vermeiden sie wenn möglich Fachausdrücke und elaborierte, berufsspezifische Formulierungen. Die Amtssprache ist oft kundenfeindlich und unverständlich.*
- *Bieten sie Sprach- und Bildtafeln an. Mittlerweile gibt es die verschiedenste Programme und Projekte, welche die gängigsten Formulierungen oder wichtige Sätze in unterschiedlichen Sprachen zum Ausdruck anbieten. Stellen Sie für Ihren Bereich eine dementsprechende Bild- und Schriftmappe zusammen, die Sie den Kunden bei einem ersten Clearing-Gespräch präsentieren können.*
- *Viele Institutionen beschäftigen Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Sprachkenntnissen, nutzen Sie solche Ressourcen für den Erstkontakt oder „Notfall“, stellen Sie sich eine dementsprechende „Dolmetscherliste“ zusammen, bzw. stellen Sie eine solche im Intranet ein.*
- *Sprechen sie bei Menschen mit physiologischen Sprachverständnisstörungen, Hörbehinderungen etc. deutlich, laut und langsam, wählen Sie kurze, einfache Sätze, halten Sie Sichtkontakt, um ein unterstützendes Lippenlesen zu ermöglichen.*

### 2.3.6. Besonderheiten bei psychischen Erkrankungen

---

Psychisch kranke Menschen sind Mitmenschen, die aufgrund eines besonderen Umstands in Denken, Fühlen und Handeln stark beeinträchtigt und gestört sind (WHO spricht deshalb auch von „Psychischen Störungen“). Ihnen fallen oftmals die einfachsten Kontakte oder Tätigkeiten auf Grund ihrer Diagnose unendlich schwer. Bitte bedenken Sie, dass eventuell ungewöhnliche Gesprächsverläufe ein Ergebnis dieser Reizverarbeitungsstörungen oder der mangelnden Belastbarkeit sein können. Der Kunde verhält sich nicht bewusst feindselig, frech oder provozierend, sondern „er kann nicht anders“. Er ist häufig, wie beispielsweise bei Psychosen oder autistischen Störungen, in seiner „eigenen Welt“ und Wahrnehmung verhaftet und gefangen.

Die Palette solcher Krankheitsbilder ist unendlich groß: wir kennen beispielsweise Hunderte von Angst- und Zwangsstörungen, die den Menschen zwingen, gewisse Handlungen dauernd auszuführen (z.B. dieselbe Frage mehrmals zu stellen) oder deren Ängste sie dazu treibt, immer an einer Wand sitzen oder entlang gehen zu müssen.

Sollten Sie des Öfteren Umgang mit psychisch gestörten Kunden haben, holen sie sich gegebenenfalls Unterstützung bei Fachkräften, die Ihnen zum einen Auskunft über Hilfsangebote geben können,

zum anderen vielleicht auch wertvolle Verhaltensratschläge und Umgangsregeln bei bestimmten Symptomen erläutern können. Eine Kenntnis der örtlichen sozialen Netzwerke, Selbsthilfegruppen etc. ist häufig ein wertvolles Ass im Ärmel.

Mögliche Ansprechpartner:

- Gesundheits-, Landrats- oder Versorgungsamt
- Kommunale sozialpsychiatrische oder psychosoziale Dienste
- Behindertenbeauftragte der Kommunen
- Institutionen der freien Wohlfahrtspflege, AWO,
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband etc.
- Kirchliche Fachdienste, Caritas, Diakonie etc.
- Ambulanzen und Sozialdienste der psychiatrischen Kliniken

### **2.3.7. Besonderheiten bei ausländischen Mitbürgern**

---

Kulturelle Aspekte rücken immer stärker in den Fokus für berufliches Handeln. Beinahe jeder 5. Mensch, der in der Bundesrepublik lebt, hat einen Migrationshintergrund und kulturelle Vielfalt stellt deshalb den Normalzustand dar. Ausländische Mitbürger sind ein wesentlicher Bestandteil unseres gesellschaftlichen Lebens. Sie als Mitarbeiter des Verwaltungswesens können somit nicht umhin, diese kulturelle Diversität in Ihrem beruflichen Handeln zu integrieren.

Oft tappen Sie dabei ungewollt in Fettnäpfchen, gehen ungewollt Risiken ein, senden ungewollt missverständliche Signale aus, weil Ihnen nicht bewusst ist, dass in der fremden Kultur andere Verhaltensregeln sittlich sind und viele Dinge anders gesehen und bewertet werden.

#### **Beispiel**

*Eine Ausländerin mit Kopftuch sitzt vor Ihnen und murmelt etwas wie „ich Antrag“. Mühselig müssen Sie aus ihr herausfragen, ob sie einen Antrag will oder ob sie einen abgegeben hat und jetzt den Bescheid erwartet oder ob sie Fragen zum Ausfüllen des Formulars hat. Dazu sieht sie Sie die ganze Zeit über nicht an, schaut zu Boden, spricht sehr leise. Sie sind genervt, weil alles zu lange dauert. Dass sie Sie nicht ansieht, empfinden sie als unhöflich und abwertend Ihrer eigenen Person gegenüber.*

In dem Moment, wo die Frau Ihnen gegenüber Platz genommen hat, haben Sie sie in eine für Sie passende Schublade eingeordnet: Frau + Kopftuch + dunkler Teint = offensichtlich nichtdeutsch = Schublade Problemkunde. Aus dieser spontanen Einordnung bilden sich erste Anknüpfungspunkte für das Gespräch. Diese Einordnungen sind Vereinfachungen und helfen, dass Sie schnellstmöglich handlungsfähig werden. Allerdings steigt auch die Chance für Fehleinschätzungen, z.B. dass Sie nicht damit rechnen, dass diese Frau einen Dokortitel haben könnte. Diese Fehleinschätzungen können abwertend wirken und aggressionsauslösend sein. Deshalb sollten Sie sich bemühen, nicht zu früh Rückschlüsse über Ihren Kunden aufgrund dessen Erscheinungsbildes zu ziehen und vor allen Dingen flexibel darin zu sein, Ihr erstes Bild schnellstmöglich zu verändern. Wie reagieren Sie beispielsweise darauf, dass die Frau Ihren Satz „Sie müssen eine Meldebestätigung vorlegen“ nicht versteht? Sie können:

- *Sich Wiederholen*
- *Andere Worte wählen*
- *Lauter Reden*
- *Die Antwort der Kundin spiegeln*
- *Das Gespräch abbrechen*
- *Einen Dolmetscher hinzuziehen*

- *Einen Meldebescheid als Beispiel hervorholen und mit dem Finger darauf tippen; etc.*

Das Arbeiten mit ausländischen Mitbürgern beinhaltet eine besonders schwierige Beziehungs- und Kommunikationssituation. Hier existieren in einem besonderen Maße Machtasymmetrien. Es gibt Gefälle im Status, Recht, sozialen Stand, Bildung, Ressourcenzugang und im Verstehen. Durch die Probleme mit der deutschen Sprache kommt es zu Missverständnissen und frustrierenden Erfahrungen. Ausländische Bürger fühlen sich leichter unangemessen behandelt, die Behördensprache ist für sie meist unverständlich und sie fühlen sich im Gespräch nicht ausreichend unterstützt. Aufgrund ihrer Unkenntnis der deutschen Rechtslage kommt es zu Ängsten, ungerecht behandelt zu werden. Dies alles erzeugt einen enorm hohen Anspannungszustand, der häufig nur kleine aggressionsauslösende Reize benötigt, um das Gespräch eskalieren zu lassen.

Um hier erfolgreich und konfliktarm arbeiten zu können, benötigen Sie interkulturelle Kompetenz. Interkulturelle Kompetenz ist dort gefragt, wo sich Menschen mit unterschiedlichen Denkmustern, religiösen und moralischen Wertvorstellungen, mit unterschiedlichen Kommunikationsstilen verständigen müssen. Hier geht es also darum, kulturelle Eigenarten zu kennen und im eigenen beruflichen Handeln zu integrieren. Es ist besonders wichtig, dass Sie diese Eigenarten nicht als richtig oder falsch werten, sondern erst einmal ausschließlich sachlich als fremd einordnen.

Zur Kultur gehören Kleidung, Sprache, Sprechstil, Traditionen, Glauben, Machtverhältnisse, Normen, Werte, Gesetze, Symbole, Rituale, Mythen, Essgewohnheiten usw. Darin unterscheiden sich die Kulturen und jede empfindet die eigenen Gebräuche als richtig, normal und allgemeingültig. Es gibt Kulturen, in denen beispielsweise die Verletzung des Ehrgefühls einer existentiellen Bedrohung gleichkommt. Das Ehrgefühl kann dadurch verletzt werden, dass die Ehefrau mehr verdient als der Ehemann oder dass die Tochter/Schwester Sex vor der Ehe hat, noch dazu mit einem Mann, den sie sich entgegen der elterlichen Bestimmung selbst ausgesucht hat oder dass der Mann für den Unterhalt seiner Familie bei der Behörde „betteln“ muss und nicht in der Lage ist, seine Familie anständig zu versorgen.

Für Sie als Mitarbeiter von Behörden ist oftmals die Art und Weise, in der ausländische Mitbürger ihr Anliegen vortragen problematisch, missverständlich, verwirrend oder gar beleidigend. Damit Sie diese Andersartigkeit wertfrei als kulturbedingt einstufen können, müssen Sie sich zuerst Ihrer eigenen kulturbedingten Werte sowie Denk- und Verhaltensmuster bewusst werden und verinnerlichen, dass es hier Unterschiede im Sinne von „anders sein“ und nicht von „richtig oder falsch“ gibt. Nachfolgend sind für Sie einige Anregungen aufgelistet, die der Verbesserung der Verständigung mit ausländischen Kunden dienen können:

- *Werden sie sich Ihrer eigenen kulturellen Prägung bewusst*
- *Die Begrüßung ist der Schlüsselmoment für den weiteren Gesprächsverlauf mit Ihrem (ausländischen) Kunden. Seien Sie hier besonders aufmerksam und empathisch und informieren Sie sich über die wichtigsten Begrüßungsriten und -gesten Ihrer ausländischen Kundenklientel.*
- *Bemühen Sie sich, die Kommunikationsbereitschaft Ihres ausländischen Kunden zu erhalten, indem Sie Tabuverletzungen vermeiden, nach Gemeinsamkeiten und einer gemeinsamen Sprache suchen.*
- *Vermeiden Sie aggressionsauslösende Verhaltensweisen. Das setzt voraus, dass Sie wissen, welche Ihrer Verhaltensweisen bei einer bestimmten kulturellen Gruppe konfliktträchtig ist, wie z.B. das Rollenverhalten zwischen Mann und Frau, Körperkontakt (Hand schütteln, kurze Berührungen) oder der Ausdrucksstil. Beispielsweise kann bei moslemischen Kunden der längere direkte Blickkontakt eines Bearbeiters auf einen männlichen Kunden provozierend und taxierend ankommen, auf eine Kundin hingegen als Flirt.*
- *Sie müssen sich Ihrer eigenen Grenzen sicher sein und Ihre Grenzen, welches kulturbedingte Verhalten für Sie nicht mehr akzeptabel ist, deutlich aufzeigen (z.B. wenn die gesamte 12köpfige Familie zur Unterstützung mit in den Besprechungsraum möchte).*

- *Reagieren Sie zeitnah auf Missverständnisse.*
- *Verhandeln und erklären Sie wiederholt. Das ist zwar zeitraubend, aber erfolgversprechend.*
- *Wenn Sie zielgerichtet Ihre dominante Position einnehmen, kann dies leicht zum Eskalieren einer Situation führen. Von Ihnen an den Tag gelegte betonte Sachlichkeit und professionelle Distanziertheit kann Ihr (ausländischer) Kunde leicht als Arroganz, Machtmissbrauch und Gleichgültigkeit missverstehen und das Gespräch misslingt oder eskaliert gar.*
- *Regen Sie in Ihrer Dienststelle an, dass von Formularen, die häufig von ausländischen Mitbürgern benutzt werden, eine in ihre Muttersprache übersetzte Variante erstellt wird (z.B. ins Türkische oder Polnische).*
- *Initiiieren Sie an Ihrer Dienststelle die Kooperation mit Gemeindedolmetscherdiensten und Kulturvereinen, deren Mitarbeiter Ihre ausländischen Kunden fachlich und sprachlich beim Behördengang unterstützen.*

### **2.3.8. Kunden mit Suchtverhalten**

---

Unter der umgangssprachlichen Bezeichnung Sucht werden verschiedenste medizinische und psychologische Krankheitsbilder zusammengefasst, hierbei werden meistens 2 Kategorien verwendet:

- der unkontrollierte und nicht mehr steuerbare Konsum von Substanzen, z.B. Alkohol, Opiate, oder Tabak,
- die Unfähigkeit, dem Drang nach gewissen Verhaltensweisen zu widerstehen, z.B. Spielsucht

Oftmals haben wir es mit Personen zu tun, deren „Suchtverhalten“ einen Großteil ihres Alltags einschränkt oder bestimmt. Sozial erwünschte Tätigkeiten wie z.B. die Aufnahme einer Arbeit, die Körperhygiene, etc. können nicht mehr angemessen vollzogen werden.

Nach einer gewissen Suchtphase befinden sich die Menschen häufig am Rand der Gesellschaft. In dieser Situation suchen sie Sie vielleicht als Ansprechpartner in allergrößter Not, als letzte Chance auf. Vergegenwärtigen Sie sich dann bitte, dass es sich um kranke Menschen handelt, nehmen sie sich das Bild des Unfallopfers zu Hilfe, den sie ja auch nicht, obwohl akut unansehnlich und blutend, allein im Straßengraben zurücklassen würden. Lassen Sie sich durch Äußerlichkeiten und fehlende angemessene Umgangsformen nicht abschrecken. Sie aufzusuchen hat den Klienten bereits höchste Überwindung gekostet, sehen Sie es als Kompliment an, dass er in seiner Verletzlichkeit zu Ihnen kommt.

Holen Sie sich auch hier Unterstützung von Fachkräften, die Ihnen bei suchtspezifischen Fragen weiterhelfen kann. Ein schnelles, hilfreiches Telefonat, eine Visitenkarte oder ein niederschwelliges Hilfsangebot können hier existenzrettend sein.

Mögliche Kontaktstellen:

- Selbsthilfegruppen, Trinkstuben, Anonyme Alkoholiker, etc.
- Übernachtungsstellen, Wohnheime
- Spritzenstuben, Substitutions-Praxen
- Spezialstationen der örtlichen psychiatrischen Kliniken
- Kirchliche Spezialangebote, z.B. bei Spielsucht Schuldnerberater.

## 2.4. Deeskalationsstufe IV: Verbale Deeskalationstechniken bei verbalen Aggressionen von erregten Kunden

Eine verbale Deeskalation ist immer dann nötig, wenn der Kunde aufgrund innerer Anspannung oder einer Notlage heftige verbale oder nonverbale Ausdrucksmittel einsetzt, um auf seine Lage aufmerksam zu machen (z.B.: Brüllen, Schimpfen, Beleidigen, Drohen, Umherlaufen, Tür knallen etc.)

Das wichtigste Ziel der verbalen Deeskalation ist die Vermeidung von Brachialgewalt, d.h. von Angriffen des Kunden gegen den Mitarbeiter oder andere Kunden. Je früher man über das Selbstoffenbarungsohr die Erregtheit, Verzweiflung oder Wut eines Kunden erkennt, desto früher und erfolgreicher kann die verbale Deeskalation durchgeführt werden. Es gilt hierbei, sowohl dem Kunden als auch sich selbst zu helfen, aus der angespannten Situation herauszufinden. Durch verbale Deeskalation kann die aggressive Spannung eines Kunden sehr schnell in eine situationsangemessene Erregung oder in andere Emotionen (z.B. Hilflosigkeit, Trauer etc.) verwandelt werden, durch welche dann keinerlei Gefahr mehr besteht. Erst nach einer Deeskalation sind klärende Gespräche für sachliche Lösungen sinnvoll.

Die verbale Deeskalation besteht aus fünf Phasen, welche aufeinander aufbauen. Die Zeitspanne einer Deeskalation beträgt 20 Sekunden bis maximal 2 ½ Minuten. Funktioniert einer der ersten vier Phasen nicht, funktioniert die gesamte verbale Deeskalation nicht. Es bleibt dann nur ein „Bail-out“, d.h. der Ausstieg aus der Situation. Die Kunst der verbalen Deeskalation besteht darin, die Erregung und Aggressivität eines Menschen als Ausdruck seiner momentanen inneren Not zu interpretieren (vgl. Deeskalationsstufen II und III) und über verschiedene Schritte darauf eingehen zu können, entweder in Form konkreter Hilfsangebote oder in Form von Trost oder Mitgefühl. Diese Form der verbalen Deeskalation bedarf einiger Übung und Schulung, um wirklich gut zu funktionieren. Wir hoffen, Ihnen mit den nachfolgenden Seiten aber genügend zu vermitteln, damit Sie autodidaktisch in Ihrem Alltag etwas erreichen können.

### 2.4.1. Verbale Deeskalation - Kontaktaufnahme

---

Beginnt der Kunde mit sehr lauter Stimme zu sprechen oder gar zu schreien, sollten Sie nicht in ein verbales Duell einsteigen und ebenfalls laut werden. Passagen, in denen zwei Menschen gleichzeitig laut reden, sind eskalationsträchtig. Den Kunden aber einfach unbegrenzt schreien zu lassen, ist auch keine Lösung. Menschen in Erregung hören selten von selbst auf zu schreien, sondern steigern sich immer mehr in ihre Erregung hinein.

Daher müssen Sie den lauten Redefluss bzw. den Handlungsstrang Ihres Gegenübers unterbrechen, in dem Sie einmal ganz kurz über dessen Lautstärke impulsartig und vehement rufen: „Hallo, Herr Müller“ oder „Halt, Bitte hören Sie mir doch mal kurz zu“ oder „Stopp, ich höre Ihnen ja zu“. Zur Not kann bei starker Erregung des Kunden ein kurzes Klatschen mit den Händen die Intervention zur Kontaktaufnahme unterstützen. Der Name des Kunden und das Rufwort Hallo sind wichtige Aufmerksamkeitsbringer.

Wichtig ist, wie auch immer, die Aufmerksamkeit des Gegenübers für Ihre nächste Intervention überhaupt zu bekommen. Nimmt Sie Ihr Gegenüber durch seine eigene Erregung nicht wahr, können Sie auch nicht deeskalierend eingreifen. Nimmt er Sie wahr und unterbricht seinen Handlungs- bzw. Kommunikationsstrang, senken Sie Ihre Stimme sofort wieder auf normale oder sogar leise Lautstärke herab. Die 1. Phase ist geschafft, die zweite beginnt.

## 2.4.2. Verbale Deeskalation - Beziehungsaufbau

---

Nun müssen Sie irgendetwas entgegen, was für den Kunden von Nutzen ist, ihn interessieren könnte, ihn im Gespräch mit Ihnen hält. Sie haben nur 1-3 Sätze Zeit, dem Kunden zu zeigen, dass Sie verstehen, wie es ihm geht, wie er sich fühlt und was er will. Ziel dieser Phase ist, es, dass der Kunde spürt, dass Sie für Ihn da sind, ihm seine Erregung oder erste Unverschämtheiten nicht übel nehmen, sondern bemüht sind, ihn zu verstehen und auf ihn einzugehen. Dies sollte sich auch in einer offenen Körperhaltung und Mimik ausdrücken (allerdings mit genügend Sicherheitsabstand, vgl. nächstes Kapitel).

Überhören Sie Beleidigungen, schalten Sie ihre Beziehungsohren auf „Durchzug“; erinnern Sie sich an die Wahrnehmung des Selbstoffenbarungsohrs und versuchen Sie, die innere Not des Kunden hinter seiner Verhaltensweisen wahrzunehmen. Denken Sie daran, dass der Kunde nicht Sie persönlich attackieren will. Er würde jeden anderen Kollegen genauso angehen, er weiß sich im Moment einfach nicht anders zu helfen! Nehmen Sie dem Kunden auch nicht übel, wenn er Sie duzt, aber bleiben Sie beim Sie. Verzichten Sie in diesem Moment auf Belehrungen, Drohungen (z.B. „Jetzt mal ganz ruhig, schreien Sie hier nicht so rum, ich lasse mir nicht drohen usw.), Sie verschlimmern die Situation meistens.

Die angesagte nächste Intervention ist nun eine Widerspiegelung. Sie spiegeln in eigenen Worten wieder, was Sie vom Kunden gehört und verstanden haben und was Sie über die Emotion bzw. innere Not des Kunden wahrgenommen haben (Selbstoffenbarungsohr). Zusätzlich ist eine kleine Solidarisierung mit der Sichtweise des Kunden sehr hilfreich für die Deeskalation.

### Beispiele

Vorangegangen sind immer laute, wütende Passagen von Kunden:

*„(laut:) **Herr Müller**, (leise:) ich merke, wie wütend Sie gerade sind, das verstehe ich auch sehr gut. Die Ablehnung Ihres Antrags muss Sie sehr entsetzt haben. Ich merke, Sie haben Angst, was denn nun werden soll. Lassen Sie uns in Ruhe überlegen, was wir nun machen können.“*

*„(laut:) Halt, **Frau Schulz**, (leise:) ich merke wie verzweifelt Sie sind, das ist aber auch wirklich eine blöde Situation, da würde ich mich auch aufregen“*

*„(laut:) Stopp, **Herr Meier**, Herr Meier, hören Sie mir bitte kurz zu: (leise:) Sie haben gesagt, Sie verstehen das alles nicht und ich sehe, wie schwer Ihnen die ganzen Anträge und Formulare fallen. Die sind auch wirklich nicht einfach, das sehe ich auch so. Aber ich werde Ihnen dabei helfen, wenn Sie mich lassen“*

Kunde ist enorm wütend und kommt sehr nahe auf einen zu:

*„Stopp, **Herr Meier** (sehr laut rufend), ich merke gerade, dass sie sehr wütend und aufgebracht sind und ich möchte Ihnen gerne helfen. Es fällt mir jedoch schwer, Ihnen zu helfen, wenn Sie mich anschreien und mir so nahe kommen. Das macht mir Angst. Ich helfe Ihnen wirklich gerne, bitte halten Sie jedoch Abstand und setzen sich wieder hin!“*

Diese Art der „Gesprächsführung“ wird Ihnen vielleicht zunächst ungewohnt vorkommen, sie wirkt jedoch auch bei Menschen im Ausnahmezustand, da sie diesem auf eindrückliche Weise ihre Aufmerksamkeit und damit verbundene Hilfsbereitschaft signalisiert, gleichzeitig die Selbstwahrnehmung des Kunden anregt: „Wer kommuniziert, schlägt nicht!“

### 2.4.3. Verbale Deeskalation: Die Konkretisierung

---

Versuchen Sie, nachdem die erste Erregung durch die vorangegangene Intervention kurzzeitig abgeflacht ist, ruhig und leise zu reden. Verlieren Sie jedoch die Aufmerksamkeit wieder und kehrt der Kunde zu lautem Schreien zurück, fangen Sie wieder mit der 1. Phase an.

Versuchen Sie nun, durch einfache Fragestellungen herauszuarbeiten, durch welchen Anlass der Kunde in diese akute Erregung bzw. Wut geraten ist. Versuchen Sie auch hier nicht, sich zu rechtfertigen, hören Sie sich die Kritikpunkte, Wünsche und Bedürfnisse ruhig an,

ein aktives Zuhören wie zustimmendes Nicken, eine entspannte Körperhaltung auf Augenhöhe unter Wahrung der Sicherheitshinweise (siehe nächstes Kapitel) kann die Situation weiterhin entschärfen und deeskalieren. Am besten geeignet sind sogenannte Superlativfragen:

- „Was genau hat sie denn jetzt so aufgebracht, dass sie sofort, ohne Termin, zu mir kommen mussten?“
- „Was ärgert sie an diesem Bescheid am meisten?“
- „Vor was genau haben Sie nun am meisten Angst?“
- „Was war für sie das Schlimmste an diesem Erlebnis“
- „Was ganz genau verstehen Sie daran noch nicht?“
- „Was an dieser Situation macht Sie am meisten wütend (verzweifelt, traurig etc.)“
- „Was ist denn nun das größte Problem für Sie?“

Durch diese Art der Fragestellungen bringen Sie den Kunden wieder auf die Inhalte seiner Erregung zurück, zeigen maximales Interesse und veranlassen gleichzeitig, dass der Kunde nachdenken muss, um die Frage zu beantworten. Zusätzlich bekommen Sie durch die Antwort, die immer widergespiegelt werden sollte, möglicherweise neue Infos, um die Deeskalation in ein lösungsorientiertes Gespräch überführen zu können. Zur Erinnerung: Ziel einer Deeskalation ist die Verhinderung einer brachialen Eskalation, nicht die sofortige Konfliktlösung!

### 2.4.4. Verbale Deeskalation: Bedarfsklärung, Lösungsfindung, Angebote

---

Haben sich aus der Konkretisierung Möglichkeiten ergeben, wieder in den Inhalt der Problematik zurück zu finden, sind Fragestellungen wichtig, die den Bedarf oder die Wünsche des Kunden ansprechen und gleichzeitig Lösungen anregen können:

- Was wäre denn nun Ihrer Meinung nach der nächste Schritt in der Situation?
- Was könnte Ihnen denn nun am besten helfen?
- Was hätten Sie den gerne, was ich nun tun sollte und auch wirklich könnte?
- Was bräuchten Sie von mir noch an Hilfestellung?

Die bessere Alternative der letzten Phase sind jedoch Angebote. Können die Wünsche bzw. der Bedarf des Kunden nicht erfüllt werden, ist es immer ratsam, alternative Angebote parat zu haben. Irgendetwas, das der Kunde noch als abschließende Hilfestellung von Ihnen bekommen kann, irgend eine Hoffnung. Und sei es nur, dass er spürt, dass Sie bemüht sind, ihm weiter zu helfen, auch wenn das eigentliche Ziel nicht erreichbar ist. Kundenorientierte Ämter und Behörden erarbeiten sich für diesen Fall eine Palette von Möglichkeiten, noch nützlich oder hilfreich sein zu können.

Das Ende der Deeskalation ist erreicht, wenn es gelungen ist, aggressive Verhaltensweisen in weniger bedrohliche Emotionen bzw. in ein halbwegs führbares sinnvolles Gespräch zu verwandeln. Dies ist

dann erreicht, wenn Sie es geschafft haben, sich mit dem Besucher sachlich über den eigentlichen dienstlichen Anlass des Treffens zu unterhalten.

#### **2.4.4.1. Zwei Beispiele einer verbalen Deeskalation in der Praxis**

---

##### **Beispiel 1**

Wir greifen auf unser Beispiel von S. 2 zurück:

Ein Mann kommt mit hochrotem Kopf, ohne anzuklopfen, in eine Behörde. Ohne Begrüßung wendet er sich zunehmend lauter werdend an den überraschten Mitarbeiter: „Jetzt hören Sie mir mal gut zu, seit Wochen warte ich auf meinen Bewilligungsbescheid, immer wieder wurde ich vertröstet, und jetzt – (schreiend:) jetzt habe ich diesen Wisch in meinem Briefkasten gefunden“ und wirft dem Sachbearbeiter ein Schreiben auf den Tisch.

Der Mitarbeiter entgegnet: „Guten Tag, Herr Müller (oder: „Entschuldigung, wie war Ihr Name“), Sie sind ja ganz schön aufgebracht, Ihre Geduld scheint gerade völlig am Ende zu sein. Ich werde mir das Schreiben sofort anschauen Herr Müller, da ist wirklich was ganz Blödes passiert. Die haben Ihnen die Bewilligung verweigert, weil Sie ein einziges Formular vergessen haben, beizulegen.“ Herr Müller will sich wieder aufregen. „Halt, Stopp, Herr Müller, hören Sie mir bitte nochmal ganz kurz zu. Vielleicht ist da noch was veränderbar. Lassen Sie uns gemeinsam in Ruhe überlegen, was Sie (wir) da jetzt am besten tun können. Ich schlage vor, Sie setzen sich erst mal hin, ich hole uns was zu trinken und dann überlegen wir uns, was zu tun ist.“

Die auf S. 9 geschilderte Eskalation hätte nie stattgefunden!

##### **Beispiel 2**

Wir greifen auf das Beispiel S. 10 (der Betreute soll trotz dringendem Umzug viele Bewerbungen schreiben) zurück. Eine verbale Deeskalation in der Situation könnte wie folgt aussehen:

Der Vermittler entgegnet auf die heftigen, lauten Vorwürfe des Betreuten: (laut) „Stopp Herr Meier, (leiser:) ich merke, Sie regen sich gerade sehr auf und haben große Angst, diese Vorgabe nicht zu schaffen, weil Sie noch umziehen müssen. Das kann ich gut verstehen. Das ist sicherlich schwer für Sie, ausziehen zu müssen, oder? Wann ist denn der Umzug. Können Sie sich da vielleicht Hilfe von Freunden holen? Haben Sie jemanden, der Ihnen vielleicht bei den Bewerbungen helfen könnte? Wie viel Bewerbungen trauen Sie sich denn in dieser Zeit zu? Was macht Ihnen denn an den Bewerbungen am meisten Angst, so dass Sie befürchten, diese in der Zeit nicht zu schaffen?“

Erstens wirken diese Interventionen außerordentlich deeskalierend, die Entwicklung eines Eskalationskreislaufs (s. Seite 11) ist nicht mehr vorstellbar. Zweitens können durch die Interventionen nun tatsächlich Kompromisse und Lösungsmöglichkeiten entstehen.

#### **2.4.4.2. Hinweise zur Vermittlung von Negativbescheiden**

---

Hier haben Sie es natürlich mit hochbrisanten Gesprächen zu tun, die für alle Beteiligten maximal belastend sind. Aktivieren Sie im Vorfeld Ihr persönliches Sicherheitssystem, stellen Sie sich auf starke Emotionen ein, halten sie sich Fluchtmöglichkeiten für den Fall der Fälle offen

Wichtig ist in solchen Gesprächen, dass der Kunde spürt, dass sie trotz allem Sachzwang auch Verständnis für seinen Ärger und seine Not haben, hinter Ihrer Professionalität auch der Mensch zum Vorschein kommt.

Nachfolgende Schritte – analog zur verbalen Deeskalation – eignen sich für die Vorgehensweise bei Negativbescheiden:

1. Sachinformation: Sie wiederholen das Ihnen entgegengebrachte Anliegen
2. Maßnahmentransparenz: Sie zeigen, was Sie alles getan haben für den Kunden, betonen dadurch Ihren Ansatz der Hilfsbereitschaft und verdeutlichen Ihr Engagement
3. Entscheidungsmitteilung: Sie nehmen die Enttäuschung vorweg, indem sie die vermutete Emotion widerspiegeln, gleichzeitig den negativen Sachstand mitteilen und sich mit der ausgelösten Emotion des Kunden solidarisieren
4. Trost: Es gibt zwei Möglichkeiten: entweder emotional, indem Sie die Betroffenheit und Bestürzung bzw. die ausgelösten Emotionen im Kontakt mit dem Kunden aushalten, ihm (häufig schweigend) beiseite stehen und Ihr Mitgefühl zeigen (verbal und nonverbal). Oder die zweite Möglichkeit durch Alternativangebote. Halten Sie Alternativen bereit, beschaffen Sie sich Netzwerkinformationen, z.B. über Hilfen karitativer Einrichtungen, freier Träger, anderer Rechtsmittel, Selbsthilfegruppen etc.

## Beispiel

„Erstausstattungsantrag der alleinerziehenden Mutter“ auf Seite 4:

1. Sachinformation: „Frau Meier, Sie haben einen Erstausstattungsantrag für ihre Tochter Jessica gestellt.“
2. Maßnahmentransparenz: „Ich habe nachgeschaut, welchen Spielraum ich da für Sie einräumen kann, habe mich bei meinem Vorgesetzten auch nochmals nach Sonderfristen und Ausnahmeregelungen erkundigt“.
3. Entscheidungsmitteilung: „Ich weiß, dass Sie sich in einer sehr angespannten Situation befinden,. Es ist auch für mich jetzt schwer und erst recht für Sie, dass ich Ihnen mitteilen muss, dass Ihnen unser Amt diesen Antrag wirklich nicht bewilligen kann. Ich verstehe, dass Sie das ungerecht und unsinnig finden, aber mir sind da die Hände gebunden, da sie das entsprechende Formular erst nach der Geburt von Jessica eingereicht haben. Das ist jetzt wirklich ein Riesennärrger für Sie, und es tut mir wirklich leid.“
4. Trost: „Ich habe Ihnen aber noch eine andere Möglichkeiten herausgesucht und auch schon mit dem entsprechenden Kollegen telefoniert, Sie können sich gern gleich in Zimmer 114 an ihn wenden. Sie haben dort die Möglichkeit, eine Härtefallregelung für sich in Anspruch zu nehmen. Außerdem habe ich hier die Visitenkarte des Kinderschutzbundes für Sie, die Mitarbeiterinnen dort unterhalten eine Kleiderkammer, in der man umsonst bzw. gegen eine symbolische Spende Babysachen, Kinderbetten und andere

hilfreiche Dinge bekommt, dort gibt es auch ein Müttercafe, wo sie sich mit anderen Frauen in ihrer schwierigen Situation austauschen können.“

Eine aggressive Reaktion der Mutter ist bei dieser Vorgehensweise wenig wahrscheinlich!

#### **2.4.5. “Bail-out“: Was tun, wenn nichts mehr geht?**

---

Sie haben vielleicht auch schon erlebt, dass Sie es trotz aller versuchten deeskalierenden Maßnahmen nicht geschafft haben, eine Beruhigung beim Kunden zu erreichen. Auch dann sollten Sie „Herr der Lage“ bleiben, d.h. sich über mögliche nächste Schritte im Klaren zu sein. Da es in dieser Lage unmöglich ist, ein sachliches, zielorientiertes Gespräch zu führen, bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als die Gesprächssituation zu beenden.

##### **Beispiele für einen möglichen Gesprächs-Abbruch**

- *Dem Kunden sagen, dass sie auf diese Art das Gespräch nicht fortführen können, da er Ihnen Angst macht (die meisten sehr erregten Menschen merken nicht, wie sie auf andere wirken);*
- *Bitte / Aufforderung an den Kunden, draußen zu warten, weil Sie zur Klärung seines Problems ein Telefonat führen möchten.*
- *Den Kunden bitten / auffordern, ihr Büro für eine kurze Pause (5 - 10 Min.) zu verlassen, damit er in Ruhe die Sachlage überdenken könne; vielleicht gibt es einen ruhigen Platz im*
- *Besucherbereich, evtl. Kaffeeautomat oder Wasserspender . In der Zwischenzeit können Sie nächste Schritte überlegen, oder Kollegen / Chef zu Hilfe holen.*
- *Mit einem Vorwand, etwas nachschlagen zu müssen, in einen Nebenraum gehen und dort die nächsten Schritte zu überlegen.*
- *Weiterleitung des Kunden an Chef/in oder Kollegen in einem anderem Raum oder Stockwerk, diese vorher verständigen.*
- *Kolleg/in oder Chef/in zu Hilfe holen*
- *Unter dem Hinweis auf einen neuen Termin (z.B. um in der Zwischenzeit die Sachlage besser klären zu können) das Gespräch beenden; den Kunden auffordern, Ihr Büro zu verlassen.*

##### **Wenn der Kunde sich weigert, Ihr Büro zu verlassen**

- *Den Kunden darauf hinweisen, dass Sie das Hausrecht haben, bzw. dass sein Verhalten auch ein Hausverbot(Amtsleitung ist dafür zuständig) zur Folge haben kann; wenn er sich weiter weigert.*
- *Gespräch beenden, wenn möglich ihr Büro verlassen (PC abschalten, Laptop mitnehmen) .*
- *Falls vorhanden: Notfallsystem aktivieren.*
- *In Anwesenheit des Kunden den Chef/in über die Lage informieren, dann den Raum verlassen.*
- *Den Sicherheitsdienst informieren, wenn möglich den Raum verlassen.*
- *In Anwesenheit des Kunden den Chef informieren, dass Sie jetzt die Polizei anrufen, dann den Raum verlassen.*
- *In Anwesenheit des Kunden die Polizei anrufen, wenn möglich Raum verlassen.*
- *Auf keinen Fall drohen oder beleidigen.*
- *Vermeiden Sie Körperkontakt.*

**Achtung:** Spätestens In diesen Situationen sollten Sie an Ihre persönliche Sicherheit denken:

- *Haben Sie ein Alarmierungssystem – ist es erreichbar?*
- *Wie schnell können Sie Ihren Arbeitsplatz / Büroraum verlassen (Fluchtweg)*
- *Wie schnell können Sie Kollegen um Hilfe bitten?*

#### **2.4.5.1. Verhalten bei Beschimpfungen, Drohungen, Beleidigungen**

---

Sollte es im Gespräch von Kundenseite zu verbal-aggressiven Attacken gegen Sie kommen (grobe Beschimpfung, Beleidigung etc.) müssen Sie reagieren. Wichtig ist, dass Sie jetzt nicht mit dem „Beziehungs-Ohr“ hören (und evtl. ebenso mit Beschimpfungen reagieren), sondern auf das „Selbst-offenbarungsohr“ umschalten. Sie nehmen dann wahr, dass der Kunde äußerst erregt ist, dass er in seiner Anspannung und Wut versucht, Sie zu verletzen und zu provozieren, und dass er die Grenzen des normalen Umgangs miteinander weit überschritten hat.

Wie können Sie reagieren?

- *„Ich helfe Ihnen gerne, aber nicht in diesem Ton!“*
- *„Mit Beschimpfungen / Beleidigungen kommen wir nicht weiter. Ich bin bereit ihnen zuzuhören, aber nicht in diesem Ton!“*
- *„Mit Beschimpfungen /Beleidigungen kommen wir nicht weiter. Worum geht es denn überhaupt?“*

Wenn der aufgeregte Kunde auf diese Antworten sein verbal-aggressiven Verhalten fortsetzt, sollten Sie das Gespräch auf keinen Fall weiterführen. Weisen Sie ihn auf die strafrechtlichen Konsequenzen hin ( Beleidigung, üble Nachrede, Verleumdung) und nutzen Sie dann eine der o.a „Bail-out“ – Möglichkeiten.

## **2.5. Deeskalationsstufe V: Sicherheitshinweise und Abwehr- und Flucht-techniken**

Eine verbale Deeskalation ist bei höchster Erregung des Kunden auch immer eine Gefahrensituation. Die Deeskalation kann schief gehen, der Kunde ist in seiner Wut nicht mehr erreichbar und verliert die Kontrolle. Deshalb sind zwei Dinge wichtig: erstens, auch während einer Deeskalation schon an seine Sicherheit zu denken und zweitens ein Training von einfachen Abwehr- und Fluchttechniken bei plötzlichen Angriffen.

### **2.5.1. Sicherheitshinweise (vor oder während einer verbalen Deeskalation):**

---

Ihre Sicherheit am Arbeitsplatz hat oberste Priorität! Die wichtigste Regel bei Eigengefährdung ist: „Weg, weg, weg...“. Sie müssen und dürfen sich selbst in Sicherheit bringen, auch wenn der Kunde anschließend das Mobiliar Ihres Büros zerlegt. Viele Verletzungen geschehen dadurch, dass man zu lange in der eskalierenden Situation verharrt und mit dem Kunden diskutiert oder streitet. Nachfolgend eine Reihe weiterer Tipps und Maßnahmen für Ihre Sicherheit:

- *Verlassen Sie bei akuter Gefährdung sofort den Raum, bringen Sie sich in Sicherheit, organisieren Sie Hilfe, 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 Nothilfesignale .
- Gehen Sie nicht allein zu problematischen Außenterminen.
- Informieren Sie sich über entsprechende Dienstanweisungen oder Handlungsempfehlungen in Ihrer Institution.
- Informieren sie sich genau über institutionseigene Alarmsysteme, nutzen Sie diese rechtzeitig und diskret. Im Handel gibt es mittlerweile verbraucherfreundliche, kleine und kostengünstige Alarmgeräte zur Wandmontage, für den Gürtel oder Schlüsselbund.
- Sorgen Sie für ein „gutes Verhältnis“ zu Ihrer zuständigen Polizeidienststelle, 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.
- Begrenzen Sie, wenn möglich, den Aktionskreis eines angreifenden Kunden, z.B., in dem Sie ihn einschließen, nachdem Sie den Raum verlassen haben. Diese kurzfristige Freiheitsberaubung ist durch den § 34 StGB, „Rechtfertigender Notstand“ gedeckt.
- 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.
- Nehmen sie zur Eigensicherung in angespannten Situationen stets die Hände vor den Körper, tarnen sie diese „Verteidigungsposition“ durch eine Ihnen vertrauten alltagstauglichen Stand. So können Sie bei einem Übergriff Ihr Gesicht schnell vor ersten Treffern schützen.
- Üben Sie obige Maßnahmen vor einem Notfall auch in ungefährlichen Situationen.

Beispiele für eine unauffällige Verteidigungsposition im Kundenkontakt:



## 2.5.2. Körperinterventionen im Notfall (Abwehr- und Fluchttechniken)

---

Sollte es bereits zu einem Angriff - oder erstem Übergriff – gekommen sein und eine sofortige Flucht ist nicht möglich, sollten Sie über Kompetenzen in sogenannten Löse-, Abwehr- und Fluchttechniken verfügen. Hierbei handelt es sich um Körperinterventionstechniken, mit denen man z.B. einen Schlagangriff abwehren kann, einen Festhaltegriff lösen kann, sich aus einem Würgegriff befreien kann etc. Allerdings ist höchste Vorsicht geboten bei Anbietern von Selbstverteidigungskursen zur Anwendung am Kunden. Denn im Gegensatz zur klassischen Selbstverteidigung wenden sich die Abwehr- und Fluchttechniken nicht gegen den Angreifer zur Herstellung der Kampfunfähigkeit, sondern sind ausschließlich auf die defensive Abwehr von Angriffen ausgerichtet, unter professioneller Wahrung der Verhältnismäßigkeit der Mittel. Alle Techniken sollten sowohl für den angreifenden Kunden als auch für den Mitarbeiter extrem schonend sein und keine Verletzungen verursachen.

Zur Sicherheit aller Beteiligten und zum effektiven Einsatz der Techniken müssen diese unter fachkundiger Anleitung eintrainiert und danach regelmäßig geübt werden. Dadurch entsteht beim Mitarbeiter ein zunehmendes Sicherheitsgefühl, wodurch er in Notsituationen überlegter, ruhiger und gezielter handeln kann. Zusätzlich bewirkt diese Sicherheit, sich eher in eine verbale Deeskalation zu trauen und diese Situation länger auszuhalten.

Die Techniken müssen

- körperschonend und verhältnismäßig sein
- leicht erlernbar und effektiv sein
- auch für körperlich schwächere oder behinderte Mitarbeiter anwendbar sein
- rechtssicher begründbar sein.

Letztendlich haben Sie jederzeit das Recht, sich im Ernstfall mit allen gebotenen Mittel zu verteidigen. Dies drückt sich auch im §32 StGB, dem Notwehrparagrafen aus: „Wer eine Tat begeht, die durch Notwehr geboten ist, handelt nicht rechtswidrig. Notwehr ist die Verteidigung, die erforderlich ist, um einen gegenwärtigen, rechtswidrigen Angriff von sich oder einem anderen abzuwenden“. Eine Notwehr zu Gunsten Dritter, z.B. wenn sie einem angegriffenen Kollegen zu Hilfe kommen, heißt Nothilfe und ist der Notwehr gleichgestellt.

## 3. ZUSAMMENFASSUNG

Eine Broschüre kann immer nur schlaglichtartig bestimmte Inhalte thematisieren. Besonders für Berufsanfänger und alle an dem Thema interessierten Mitarbeiter ist es geraten, an einem Deeskalationstraining teilzunehmen, das die obigen Inhalte in Theorie und vor allem in praktischen Übungen beinhaltet.

Wir hoffen trotzdem, Ihnen hilfreiche Tipps, Anregungen und Empfehlungen zum deeskalierenden Umgang mit aggressiven Kunden gegeben haben. Auch wenn einzelne Maßnahmen ein Mehr an Aufmerksamkeit und zeitlicher Zuwendung brauchen, lohnt sich das immer: wenn Sie deeskalierende Maßnahmen einsetzen, haben Sie deutlich weniger Stress bei der Arbeit! Sie schützen sich vor endlosen Streitgesprächen, nutzlosen Terminwiederholungen, Beschwerden und möglicherweise Ausfall durch Verletzung oder Krankheit.

## LITERATURTIPPS ZUM UMGANG MIT SCHWIERIGEN KUNDEN

BUK (Hrsg.). (2009). *Thema Gewalt*. Berlin: Bundesverband der Unfallkassen.

Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at Work, Third Edition*. Genf: International Labour Organization.

Krug, E., Dahlberg, L., Mercy, J., Zwi, A., & Lozano, R. (2002). *World report on violence and health*. Genf: World Health Organization.

Manz, R., Boden, D., Hetmeier, J., Laskus, S., Päßler, K., Erckens, V., et al. (2009). *Zwischenbericht: abba - Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Harzt IV*. Wiesbaden: Martin Eibes Kommunikationsdesign.

Oertli, S., Fischer, W., Huwiler, M., Mattmann, R., Rütli, O., Stutz, P., et al. (1999). *Projektbericht "Führungsproblematik aus angedrohter oder erlebter Gewalt an Mitarbeitenden im Berufsalltag"*. Luzern.

Pässler, K., & Trommer, U. (2009). *Gewaltprävention - ein Thema für öffentliche Verwaltungen?! - "Das Aachener Modell", Reduzierung von Bedrohungen und Übergriffen an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr*. Düsseldorf: Unfallkasse Nordrhein-Westfalen.

Theiler, A.; Personal- und Organisationsamt der Stadt Heilbronn. (2009). *Handlungsleitfaden nach Übergriffssituationen*. Stuttgart: Unfallkasse Baden-Württemberg.

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.