



**Handlungsleitfaden zur
Prävention von Übergriffen
in öffentlichen Einrichtungen**

Die Broschüre entstand in Kooperation mit:



Baden-Württemberg
LANDESKRIMINALAMT

FFAW



Landeskriminalamt Baden-Württemberg
Freiburger Forschungsstelle für Arbeitswissenschaften GmbH
Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement

Autoren:

Theiler, Alexandra (UKBW)
Dietrich, Nadine (Landeskriminalamt Baden-Württemberg)
Horländer, Birgit (Landeskriminalamt Baden-Württemberg)
Dr. Nübling, Matthias (Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin)
Dr. Lincke, Hans-Joachim (Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin)
Wesuls, Ralf (Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement)
Gehring, Georg (Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement)
Schwab, Michaela (UKBW)

Bildnachweis:

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

3. Auflage, April 2014

1	Einleitung	5
2	Konfliktauslöser	6
3	Deeskalationsmanagement	9
3.1	Professionelles Deeskalationsmanagement	9
3.2	Aufgaben und Pflichten von Führungskräften	12
3.3	Leitlinien zum Umgang mit Konflikten und Gewalt	12
4	Gefährdungsbeurteilung.....	13
4.1	Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen.....	14
4.2	Gefährdungen ermitteln.....	15
4.3	Beurteilen der Gefährdungen	15
4.4	Konkrete Interventionsmaßnahmen festlegen.....	18
4.5	Maßnahmen durchführen	19
4.6	Maßnahmen hinsichtlich der Wirksamkeit überprüfen	20
4.7	Gefährdungsbeurteilung fortschreiben und dokumentieren.....	20
5	Interventionsmaßnahmen	21
5.1	Bauliche Interventionsmaßnahmen	22
5.1.1	(Flucht-)Türen und (Not-)Ausgänge.....	22
5.1.2	Wartebereiche	23
5.1.3	Raucherbereiche	24
5.1.4	Beleuchtung.....	24
5.2	Sicherheitstechnische Einrichtungen	25
5.2.1	Notfall-, Alarmierungs- und Überwachungseinrichtungen.....	26
5.2.2	Videoüberwachung.....	27
5.2.3	Zugangskontrollsysteme.....	27
5.3	Organisatorische Interventionsmaßnahmen	28
5.3.1	Reduzierung der Wartezeiten	28
5.3.2	Einsatz von mehrsprachigem Personal.....	29
5.3.3	Beschilderung	29
5.3.4	Unterweisung	30
5.3.5	Qualifizierungsmaßnahmen und Schulungskonzepte.....	31
5.3.6	Hausrecht	31
5.3.7	Betriebsvereinbarungen.....	31
5.3.8	Der betriebliche Notfall- und Krisenplan.....	32
5.3.9	Internes Berichtswesen und Unfallmeldung und Leistungen der Unfallversicherungsträger/Unfallfürsorge	34
5.4	Verhaltensbedingte Maßnahmen	35
5.4.1	Verbale Deeskalation.....	39
5.4.2	Sicherheitsaspekte	39
5.4.3	Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen.....	41
5.5	Umgang mit Hunden.....	44
5.5.1	In der Behörde.....	45
5.5.2	Im Privatbereich	45
5.5.3	Wenn ein Hund angreift.....	45
6	Verwendete und weiterführende Literatur	46
7	Anhang	

Die Broschüre entstand in Kooperation mit:



Baden-Württemberg
LANDESKRIMINALAMT

FFAW



Landeskriminalamt Baden-Württemberg
Freiburger Forschungsstelle für Arbeitswissenschaften GmbH
Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement

Autoren:

Theiler, Alexandra (UKBW)
Dietrich, Nadine (Landeskriminalamt Baden-Württemberg)
Horländer, Birgit (Landeskriminalamt Baden-Württemberg)
Dr. Nübling, Matthias (Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin)
Dr. Lincke, Hans-Joachim (Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin)
Wesuls, Ralf (Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement)
Gehring, Georg (Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement)
Schwab, Michaela (UKBW)

Bildnachweis:

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

3. Auflage, April 2014

S. 05**1** Einleitung**S. 06****2** Konfliktauslöser**S. 09****3** Deeskalationsmanagement**S. 13****4** Gefährdungsbeurteilung**S. 21****5** Interventionsmaßnahmen**S. 47****6** Verwendete und weiterführende Literatur**7** Anhang

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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Die Folgen bei den Beschäftigten 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 Gewaltanwendungen 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 vermeiden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung!

2 Konfliktauslöser



Die Bürger nehmen durchschnittlich ein bis zwei Mal pro Jahr die Dienstleistung einer öffentlichen Verwaltung in Anspruch. 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 werden Gewalttaten als Vorkommnisse definiert, bei denen Beschäftigte im Verlauf oder in direkter Folge ihrer Arbeit von anderen Personen verbal, physisch oder psychisch angegriffen werden. Diese können ihre Gesundheit, ihre Sicherheit oder ihr Wohlbefinden beeinträchtigen.

Die Formen der Gewalt sind vielfältig. Sie reichen

- > von geringfügigen Fällen der Respektlosigkeit,
- > bewusst unhöflichem oder unangepasstem Verhalten über
- > verbalisierte Gewalt (auch Einschüchtern oder Beleidigen),
- > Gewalt gegen Gegenstände (absichtliches Verschmutzen, Beschädigen oder Randalieren),
- > indirekte Gewalt (Drohungen oder Nötigungen, um Einfluss auf eine Entscheidung zu nehmen) bis hin zu
- > körperlichen Übergriffen.

HINWEIS:

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet den Arbeitgeber, die Arbeitnehmer vor Übergriffen zu schützen. Als Vorgesetzte sollten Sie daher jede Art von Gewalt verurteilen. Machen Sie deutlich, dass verbale Beleidigungen, Bedrohungen oder physische Handlungen, die eine Gefahr für Ihre Beschäftigten darstellen, nicht geduldet werden.

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,
- > Leistungen verweigert,
- > direkte Dienstleistungen wie Beratung und Sozialfürsorge erbracht oder Auskünfte erteilt werden,
- > Kunden durch eine schlechte Arbeitsorganisation, lange Wartezeiten oder fehlerhafte Rechnungen, Bescheide und Auskünfte verärgert werden,
- > Kontakte mit Kunden gepflegt werden müssen, die zu Aggressionen neigen oder unter Alkohol- oder Drogeneinfluss stehen.

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

Zusätzlich besteht bei öffentlich zugänglichen Einzelarbeitsplätzen (z. B. Bürger-/Sozialbüros) oder im Außendienst das Risiko, dass Mitarbeiter Tätlichkeiten ausgesetzt sind, die im schlimmsten Fall von Kollegen oder Vorgesetzten zunächst nicht bemerkt werden.

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.

2 Konfliktauslöser

Folgende Faktoren können zusätzlich begünstigend wirken:

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

Die Auswirkungen verbaler, psychischer und physischer Gewalt reichen bei den Betroffenen von Hilflosigkeit, Verunsicherung, Demotivation, Verzweiflung, Überforderung bis hin zu Stresssymptomen und posttraumatischen Belastungsstörungen (PTBS). Im Verhalten schwanken Gewaltopfer zwischen Überaktivität und sozialem Rückzug. Mit einer sofortigen psychologischen Betreuung vor Ort und einer unmittelbar anschließenden psychotherapeutischen Intervention können diese Folgen gering gehalten werden.

Auswirkungen für die Organisationen

Medienberichte über spektakuläre Einzeltaten wie bedrohte Verwaltungsangestellte, verprügelte Ordnungskräfte, angespuckte Sozialarbeiter oder angegriffene Finanzbeamte sind nur die Spitze des Eisberges. Viele kleine bis mittlere Übergriffe werden erst gar nicht erfasst, weil Beschäftigte und Vorgesetzte sie als „zu gering“ oder „nicht anzeigewürdig“ bewerten. So nehmen Beschäftigte in Behörden und kommunalen Einrichtungen viel zu häufig Beschimpfungen und Gewalt als Teil ihrer Arbeit hin. Dass diese Taten möglicherweise Straftaten und Arbeitsunfälle sind, bleibt dabei oft unberücksichtigt. Hinzu kommt, dass die psychischen Folgen solcher Übergriffe von Betroffenen und Verantwortlichen oftmals unterschätzt werden: Damit wird die Chance vertan, durch frühzeitiges und angemessenes Handeln möglichen Gewalteskalationen am Arbeitsplatz und deren Folgen entgegenzuwirken.

Das Auftreten von Kundenkonflikten hat meist auch 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 längerfristig 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. Gewalt am Arbeitsplatz hat somit auch einen betriebswirtschaftlichen Aspekt.

3 Deeskalationsmanagement

3.1 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 der Beschäftigten 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).

Handlungsfelder



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

Reflexion aller räumlichen und baulichen Gegebenheiten, Regeln, Prozessabläufe etc. auf aggressionsauslösende Reize für den Kunden

4

Auseinandersetzung mit Eskalationsprozessen und Deeskalationsmöglichkeiten in Konfliktsituationen



Abbildung 2

3 Deeskalationsmanagement

3.2 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 dafür, dass Maßnahmen ergriffen werden, die zu einer Minimierung von Übergriffen führen. Dabei verpflichten sich die Führungskräfte selbst, Präventionsmaßnahmen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern konsequent weiterzuentwickeln und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

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

3.3 Leitlinien zum Umgang mit Konflikten und Gewalt

Mit klaren Leitlinien wird in einer Einrichtung festgelegt, dass Gewalt und Aggression nicht toleriert und damit entsprechende Vorkehrungen für den Fall des Auftretens geschaffen werden. 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 in der Einrichtung 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.

HINWEIS:

Seit Oktober 2013 wird im Arbeitsschutzgesetz in den §§ 5 und 6 die Beurteilung von psychischen Belastungen explizit erwähnt. Hierzu gehört - neben Arbeitsquantität, hoher Verantwortung, Zeitdruck, mangelnder Wertschätzung und geringem Handlungsspielraum - auch die Emotionsarbeit im Umgang mit (schwierigen) Kunden.

4 Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungsbeurteilung



Abbildung 3

Gefährdungsarten

1. Mechanische Gefährdungen
2. Elektrische Gefährdungen
3. Gefahrstoffe
4. Biologische Gefährdungen
5. Brand- und Explosionsgefährdungen
6. Thermische Gefährdungen
7. Gefährdungen durch spezielle physikalische Einwirkungen
8. Gefährdungen durch Arbeitsumgebungsbedingungen
9. Physische Belastungen
10. Psychische Faktoren
11. Sonstige Gefährdungen, u. a. durch Menschen (z. B. Überfall) oder durch Tiere (z. B. gebissen werden)

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) dokumentiert.

Neben diesen objektiven Daten ist auch das persönliche Empfinden der Betroffenen sehr wichtig. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Gefahrenbewertung der Realität am nächsten kommt, wenn neben den Einschätzungen der Experten und Verantwortlichen auch die Erfahrungen der Beschäftigten in die Analyse einbezogen werden. Dies kann beispielsweise durch eine Mitarbeiterbefragung geschehen. 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 (s. Kapitel 6).

Ein Befragungsmodul speziell zu Kundenkontakten und -konflikten ermöglicht es, verlässliche empirische Daten zu psychosozialen Belastungen, zum Gewaltgeschehen und deren gesundheitlichen Beanspruchungsfolgen in einer Behörde zu erheben. Dabei handelt es sich um ein Expertenverfahren, bei welchem die Mitarbeiter selbst die psychischen Belastungen an ihrem Arbeitsplatz einschätzen.

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

4.3 Gefährdungen beurteilen

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 (Gefährdungsfaktoren 1–9) können Sie mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs beurteilen. Dagegen ist die Bewertung der psychischen Gefährdungen oft schwierig.

Mit Hilfe einer Risikomatrix können die besonders betroffenen Bereiche auf einen Blick erfasst werden. Hierzu werden die einzelnen Ämter bzw. Abteilungen aufgelistet und hinsichtlich eines möglichen Übergriffs eingeschätzt.

Für eine Bewertung des Übergriffsrisikos an den Arbeitsplätzen ist es nun sinnvoll, die Ergebnisse der Arbeitsplatzbegehung mit den Erkenntnissen der Mitarbeiterbefragung zu verknüpfen. Auch eine interne Unfallstatistik bzw. Unfallmeldungen an den Unfallversicherungsträger liefern wertvolle Hinweise.

4 Gefährdungsbeurteilung

Daraus lässt sich der vordringliche Handlungsbedarf in besonders betroffenen Bereichen feststellen und passende Interventionsmaßnahmen ableiten. Dies kann zum Beispiel in einer gemeinsamen Betriebsbegehung durch Behördenleitung beziehungsweise Geschäftsführung, Führungskräfte, Arbeitsschutzexperten (Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsärztlicher Dienst) und Mitarbeiter der örtlichen (kriminal-)polizeilichen Beratungsstelle erfolgen. Die Beteiligten bewerten gemeinsam die Arbeitsplatzsituation und können bei dieser Gelegenheit die betroffenen Mitarbeiter für die verschiedenen Facetten der Gewaltprävention sensibilisieren.

Folgende Themen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Sichern von Gebäuden, Zugängen und gefährdeten Bereichen im Haus,
- Einrichten sicherer Arbeitsplätze,
- Einrichten von Alarmierungs- und Überwachungsmöglichkeiten,
- Empfehlen von Inhalten für Weiterbildungen zum Umgang mit schwierigen Kunden,
- Erstellen von Notfallplänen,
- Organisation der psychologischen Erstbetreuung und Nachsorge,
- Überprüfen von Gebäudeplänen, die bei der Polizei hinterlegt werden.

Die gewonnenen Erkenntnisse sollten durch Sichtung verschiedener Unterlagen, wie zum Beispiel Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen, innerbetriebliche Dokumentationen, Meldungen über Hausverbote und Strafanzeigen vervollständigt werden.

Die häufigsten Kundenkonflikte

Die Standardversion eines Fragebogens sollte bereits betriebsspezifische und soziodemographische Fragen enthalten. Den Kernbereich bilden dabei Fragestellungen zu psychosozialen Faktoren bei der Arbeit. Dies beinhaltet sowohl die Belastungen (Ursachen) als auch die Beanspruchungen und deren Folgen (Wirkungen).

Der Fragenkatalog zu Häufigkeit und Art von Konflikten mit Kunden und zum kundenbezogenen Burnout wurde als Zusatzmodul in verschiedene Befragungen in den Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) integriert. Insgesamt wurden bisher 8.362 Personen in verschiedenen Berufen und Branchen zu Kundenkonflikten befragt.¹

Diese stammen vornehmlich aus Berufsfeldern, die viele Kontakte zu Kunden haben, wie Ordnungs- und Sicherheitsberufe, Verkehrsberufe und bestimmte Verwaltungsberufe, da nur bei bestehenden Kundenkontakten das Zusatzmodul vorgelegt wird.¹

Die hier dargestellten Werte für die einzelnen Fragen sind Prozentwerte. Sie zeigen, welcher Anteil der Beschäftigten die entsprechende Konfliktsituation in den letzten 12 Monaten mindestens einmal bei der eigenen Tätigkeit erlebt hat, bzw. welcher Anteil der Beschäftigten angibt, dass die entsprechende Konfliktsituation in den letzten 12 Monaten mindestens einmal bei der eigenen Tätigkeit vorgekommen ist.

¹ Das Modul besteht aus einer Filterfrage zum Kundenkontakt, dann aus 15 (Langform) bzw. 9 Fragen (Kurzform) zu Kundenkonflikten und aus einer Skala mit 6 Fragen zum kundenbezogenen Burnout (Copenhagen Burnout Inventory (CBI)). Die Ergebnisse beziehen sich auf die 9 Fragen der Kurzform, sodass alle mit dem Kundenkonfliktmodul Befragten in die Analyse eingeschlossen wurden (weitere Informationen in Kapitel 6 und unter www.copsoq.de).

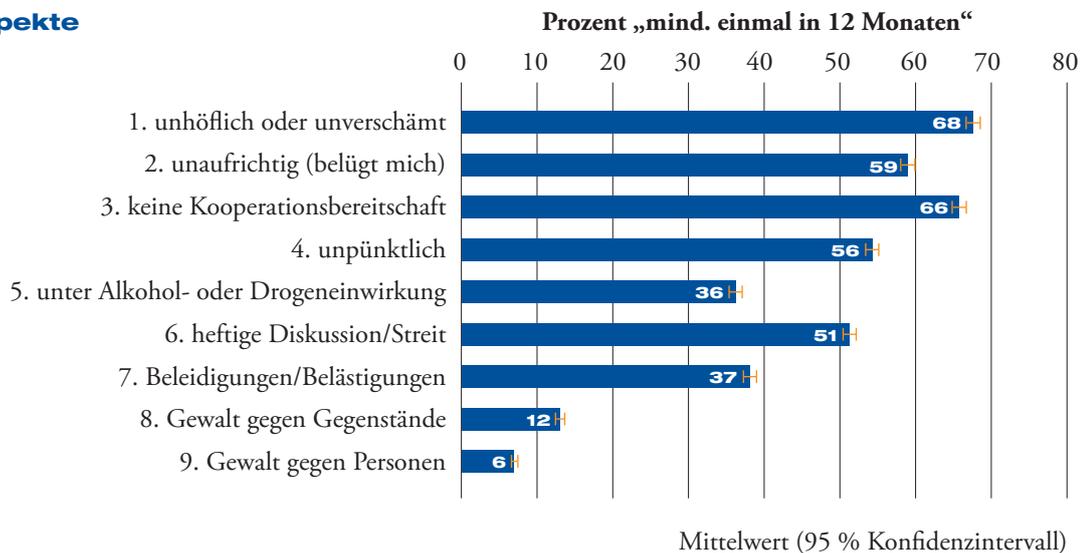
Aspekte

Abbildung 4

Die häufigsten Kundenkonflikte betreffen erwartungsgemäß die weniger aggressiven Aspekte:

- > Unhöflichkeit,
- > mangelnde Kooperationsbereitschaft,
- > Unaufrichtigkeit und
- > Unpünktlichkeit.

Hier geben jeweils 55–70 Prozent der Befragten an, dass diese Konflikte mindestens einmal in den letzten 12 Monaten bei ihrer Tätigkeit vorgekommen sind.

Auch beim Aspekt „heftige Diskussion/Streit mit Kunde“ liegt die Einjahresprävalenz noch bei etwa 50 Prozent. Jeweils über ein Drittel der Befragten sind im Laufe eines Jahres mit Kunden unter „Alkohol- oder Drogeneinwirkung“ oder mit „Beschimpfungen, Beleidigungen oder Belästigungen durch Kunden“ konfrontiert worden. Zu beachten ist hier zusätzlich, dass sich hinter „mindestens einmal in den letzten 12 Monaten“ auch stärkere Häufungen verbergen können.

12 Prozent der Befragten machen innerhalb eines Jahres die Erfahrung, dass ein Kunde in ihrer Gegenwart Gewalt gegen Gegenstände ausübt. Direkte körperliche Gewalt gegen sich selbst als Person haben 6 Prozent der Befragten innerhalb des letzten Jahres erfahren.

4 Gefährdungsbeurteilung

Kundenkonflikte nach Berufsgruppen

Der Wert für die Skala „Kundenkonflikte“ ist ein von 0 bis 100 rangierender Mittelwert aus den 9 Fragen – in diesen geht auch die Häufigkeit der Konfliktsituationen ein, der Gesamtmittelwert der Skala liegt bei 28 Punkten.

Berufsgruppe

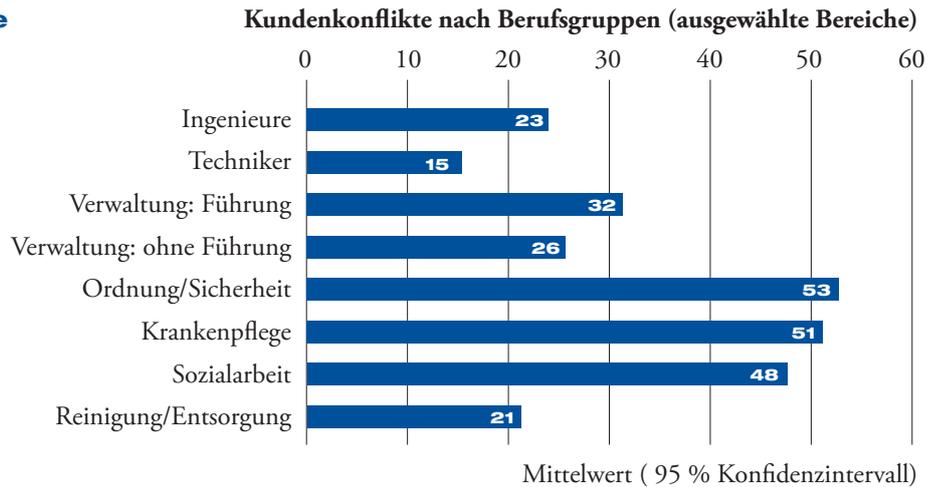


Abbildung 5

Kundenkonflikte sind nach Berufsgruppen sehr unterschiedlich verteilt. An der Spitze rangieren die Ordnungs- und Sicherheitsberufe mit 53 Punkten, gefolgt von Sozialarbeitern mit 48 Punkten. In der Verwaltung (insgesamt) liegen die Werte bei 26 bzw. 32 Punkten.

Der ständige Umgang mit schwierigen Kunden kann zu Stresssymptomen und zu einer psychischen Erkrankung führen (z. B. Burnout-Syndrom); die Korrelation der Skala Kundenkonflikte mit dem kundenbezogenen Burnout ist sehr deutlich. Befragte mit Kundenkonflikten geben zudem an, dass sie in hohem Maß ihre eigenen Emotionen verbergen müssen oder an Rollenkonflikten leiden.

4.4 Konkrete Interventionsmaßnahmen festlegen

Nachdem nun 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 Stufen festgelegt. Entscheidend ist, dass bei ermittelten Gefährdungen Maßnahmen in der Rangfolge **technische/bauliche Maßnahmen vor organisatorischen Maßnahmen** und diese wiederum **vor personenbezogenen (T-O-P-Konzept)** gesucht, festgelegt und durchgeführt werden. Dabei ist nicht wichtig, dass die Verantwortlichen möglichst viele Maßnahmen planen. Wichtig ist vielmehr, dass sie systematisch vorgehen und die geeigneten Maßnahmen festlegen und durchführen.

Rangfolge der Maßnahmen nach § 4 Arbeitsschutzgesetz

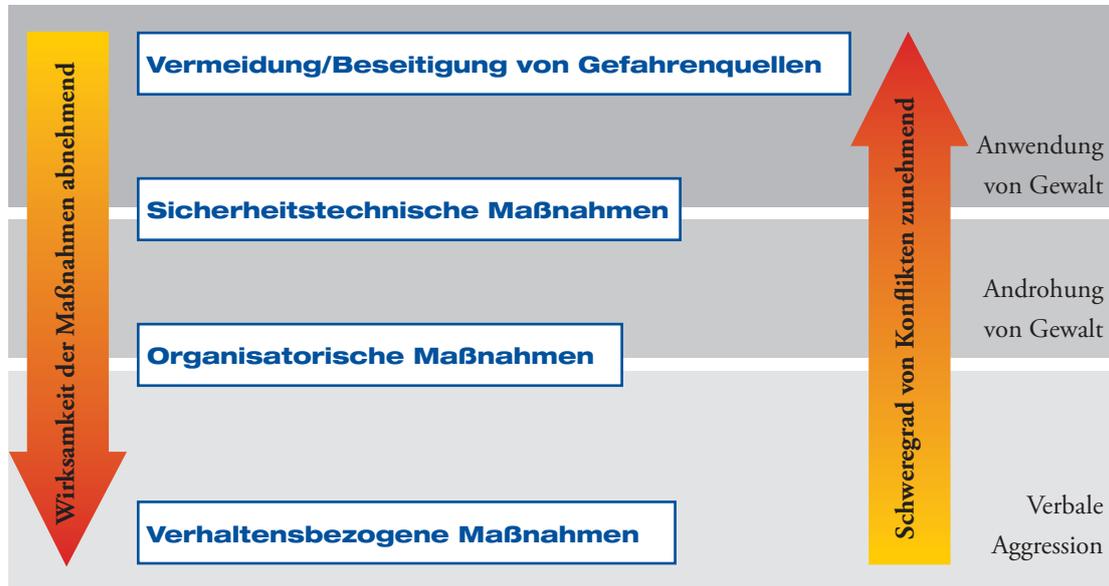


Abbildung 6

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 Risikomatrix, der Arbeitsplatzbegehungen und der Befragung der Beschäftigten zu den Kundenkonflikten in drei Bereiche unterteilt werden:

- > verbale Aggression,
- > Androhung von Gewalt und
- > 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 in einem Bereich tätliche Übergriffe möglich, muss sichergestellt werden, dass das Schadensausmaß möglichst gering gehalten wird. Bei schwereren Übergriffen muss durch organisatorische und räumliche Umgebungsbedingungen die Sicherheit der Beschäftigten gewährleistet werden. Die Beschäftigten müssen grundsätzlich im Umgang mit Kunden unterwiesen und qualifiziert werden.

4 Gefährdungsbeurteilung

4.6 Maßnahmen hinsichtlich der Wirksamkeit überprüfen

Durch regelmäßige Erhebungen können Sie die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen bewerten. 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 Interventionsmaßnahmen



Der Unternehmer ist durch die gesetzlichen Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz verpflichtet, sichere Arbeitsbedingungen zu schaffen. Im folgenden Kapitel werden daher verschiedene Möglichkeiten vorgestellt, um dieses Ziel zu erreichen.

Dabei ist zu beachten, dass nicht jede Maßnahme für jede Einrichtung sinnvoll oder realisierbar ist. Dies ist beispielsweise abhängig von der Örtlichkeit, die Ausstattung mit ergonomischem, stabilem und geeignetem Mobiliar, den strukturellen Gegebenheiten, der Arbeitsorganisation und nicht zuletzt den personellen und finanziellen Ressourcen.

HINWEIS:

Prüfen Sie regelmäßig, ob die Arbeitsplätze den Sicherheitsstandards entsprechen und passen Sie sie gegebenenfalls an. Sie schaffen damit eine sichere Arbeitsumgebung.

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für mögliche Gefährdungen und motivieren Sie sie zu sicherheitsbewusstem Verhalten, zum Beispiel bei regelmäßigen Unterweisungen. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Faltblatt „Sicherheitshinweise für Beschäftigte von Behörden mit Publikumsverkehr“. Sie können das Faltblatt jederzeit beim Landeskriminalamt Baden-Württemberg anfordern oder unter www.polizei-bw.de/praevention/documents/gewalt/faltblatt_behoerde.pdf downloaden.

5 Interventionsmaßnahmen

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 als auch der Besucher in Einklang zu bringen.

Bei der Gestaltung des Grundrisses müssen daher im Vorfeld grundsätzliche Entscheidungen getroffen werden, die sich maßgeblich auf die Nutzungsmöglichkeiten des Gebäudes auswirken und sich später nur schwer korrigieren lassen (z. B. Erreichbarkeit eines Gebäudes/Stockwerkes mit einem Kinderwagen).

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.

5.1.1 (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 einer Krisensituation schnell in Sicherheit bringen können. Dies kann z. B. durch Entriegelungsmaßnahmen oder spezielle Verschlussmechanismen geschehen. Klassische Schlüssel-Schloss-Lösungen sind dagegen nicht zulässig.

Im Büro

Beschäftigte, die ihren Kunden gegenüber sitzen und diese gut im Blick haben, sind eher in der Lage, plötzliche Bewegungen (Gefahren) wahrzunehmen und können schneller reagieren.

Der Fluchtweg muss so eingerichtet sein, dass Beschäftigte im Notfall das Büro schnell verlassen können. Dieser muss gut erreichbar und frei sein, das heißt, er darf nicht durch Gegenstände, z. B. durch den Schreibtisch oder andere Möbel, versperrt sein. Die Kunden sind außerdem so zu platzieren, dass die Beschäftigten den kürzeren Weg zur Tür haben. 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 des Kunden 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.

5.1.2 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 z. B. in Sozial- oder Jugendämtern, sollten kindgerecht gestaltet werden und mit Spielecken ausgestattet sein.

Zugangstüren zu Diensträumen 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.

5 Interventionsmaßnahmen

Große und gut sichtbare Anzeigetafeln, welcher Besucher wann und in welchem Zimmer empfangen wird, erleichtern das Abschätzen der Wartezeit. Diese sollten ebenfalls in Spielecken, Sanitär- und Raucherbereichen etc. angebracht werden.

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.

5.1.3 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.

5.1.4 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 erlaubt einen Überblick über die Situation. Dies gilt ebenfalls für öffentlich zugängliche Parkplätze, in Tiefgaragen oder in Verbindungsgängen zwischen Gebäuden.

5.2 Sicherheitstechnische Einrichtungen



© iStockphotos, Hempuli Designs

HINWEIS:

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. Auch diese Personen müssen im Notfall rasch Hilfe herbeirufen können. Dies gilt ebenso für Außendienstmitarbeiter, Streetworker und überwachende Behörden. 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 sehr wichtig, die Alleinarbeit hinsichtlich des Übergriff-Risikos einzuschätzen und mit geeigneten Notrufsystemen auszustatten.

5 Interventionsmaßnahmen

5.2.1 Notfall-, Alarmierungs- und Überwachungseinrichtungen

Der Schutz der Beschäftigten hat im betrieblichen Alltag absoluten Vorrang. Zur Sicherheit der Beschäftigten sollten daher Notfall-, Alarmierungs- und Überwachungseinrichtungen zur Verfügung gestellt werden. Hierbei kommen in Betracht:

- > Telefone, stationäre oder mobile,
- > Notruftasten am Schreib-/Besprechungstisch, Computer oder Telefon,
- > Notrufknöpfe,
- > Notrufgeräte,
- > Sprechfunkgeräte,
- > Videoeinrichtungen,
- > Personen-Notsignal-Anlagen oder
- > Überfallmeldeanlagen nach DIN VDE 0833 bzw. VDS 2311 ab Klasse B.

HINWEIS:

Weisen Sie in betrieblichen Vereinbarungen und in Unterweisungen darauf hin, wie und wann Ihre Mitarbeiter Notrufe auslösen sollen und wie diejenigen, die die Alarmsignale empfangen, reagieren müssen.

Ihre Mitarbeiter dürfen bei Übergriffen auf Kollegen oder weitere Personen nur eingreifen, wenn sie sich der Situation persönlich gewachsen fühlen. Darüber hinaus darf es keine Verpflichtung der Beschäftigten zur aktiven körperlichen Hilfeleistung geben.

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 (z. B. Pforte, Bereitschaftsdienst etc.) und die notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden.

Eine direkte Alarmierung der Polizei ist unter bestimmten Voraussetzungen zulässig. Dabei müssen jedoch die Richtlinien für Überfall- und Einbruchmeldeanlagen mit Anschluss an die Polizei eingehalten werden.





5.2.2 Videoüberwachung

Zusätzlich installierte Videoüberwachungsanlagen haben eine abschreckende Wirkung und können auch zur 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 immer nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit.

5.2.3 Zugangskontrollsysteme

Über Zugangskontrollsysteme können öffentliche Gebäude, einzelne Räume oder sicherheitsrelevante Bereiche vor unberechtigtem Zutritt Dritter geschützt und kontrolliert werden (z. B. Sozialräume, Kopierräume, Lager oder Personaltoiletten). Abgestimmt auf die jeweiligen spezifischen Anforderungen stehen unterschiedliche Technologien, Geräte und Anlagen zur Verfügung, wie beispielsweise die Verwendung von Zahlencodes oder biometrische Systeme, die über die Erkennung eines Fingers, der Retina/Iris oder des Gesichtes funktionieren. Eine Installation solcher Anlagen sollte immer in enger Abstimmung mit der Interessenvertretung erfolgen.



5 Interventionsmaßnahmen

5.3 Organisatorische Interventionsmaßnahmen

5.3.1 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.





5.3.2 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.

5.3.3 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, z. B. von der Tiefgarage oder dem Parkplatz ins Gebäude, ist daher unabdingbar. Ebenso sollten die Angaben beispielsweise 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.

5 Interventionsmaßnahmen

5.3.4 Unterweisung



HINWEIS:

Üben Sie mit Ihren Beschäftigten die in den Notfallplänen festgelegten Handlungsabläufe in regelmäßigen Abständen. Beziehen Sie die Polizei und die Rettungskräfte sowie Arbeitsschutzexperten mit ein.

Informieren Sie Ihre Beschäftigten über die Formulare für Unfallanzeigen, die Verfahrenswege im Unternehmen und zu den zuständigen Stellen (Notfallpläne, Ersthelfer, psychologische Erstbetreuer, Rechtsamt etc.) sowie über die Ansprechpartner bei den zuständigen Unfallversicherungsträgern bzw. Fürsorgestellen.

Der Unternehmer hat die Beschäftigten über die mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen durch Übergriffe bei Bedarf, aber mindestens einmal jährlich, zu unterweisen und über die notwendigen Schutzmaßnahmen zu informieren. Hierzu gehören das Erkennen von eskalierenden Situationen, Aufklärung über die bei Übergriffen zulässigen Maßnahmen, Informationen zu Alarm- und Notrufplänen sowie Angaben zur Handhabung der Alarmeinrichtungen und der Anlagen zur Absicherung von Einzelarbeitsplätzen. Ebenfalls müssen Handlungsleitlinien für Notsituationen von Mitarbeitern und Führungskräften ausreichend besprochen werden. Die gleiche Vorgehensweise gilt auch für Neueinstellungen.

Besonders die verantwortlichen Notfallakteure müssen auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. Dazu gehört, die Einsatzstrategien der Rettungskräfte, die Fluchtwege, die Einrichtungen der ersten Hilfe, die Lage der Sammelplätze, die Kontaktaufnahme zu den Einsatzkräften sowie deren Informationswege zu kennen.

5.3.5 Qualifizierungsmaßnahmen und Schulungskonzepte

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

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. Eine Führungskraft, die weiß, wie sie überforderte Beschäftigte im Vorfeld erkennt oder wie sie sich gegenüber von Gewalt betroffenen Beschäftigten verhalten soll, kann einen großen Anteil zur Arbeitszufriedenheit und im Ernstfall zur Verringerung der Traumatisierung beitragen. Im Austausch mit anderen Führungskräften haben sich die kollegiale Beratung, Fallbesprechungen sowie das Coaching als hilfreich erwiesen.

Ein Training der Basismitarbeiter in besonders sensiblen Einrichtungen ist darüber hinaus jedoch unverzichtbar. Supervisionsangebote sowohl für die Beschäftigten als auch gemeinsam mit Vorgesetzten, tragen ebenfalls zur Reflexion von außergewöhnlichen Belastungssituationen bei.

5.3.6 Hausrecht

Ein öffentliches Dienstgebäude ist für die Verrichtung der Angelegenheiten der Bürger bestimmt. Daher ist eine Behörde berechtigt gegen Personen einzuschreiten, die ihr Zutrittsrecht dazu missbrauchen, den ordnungsgemäßen Ablauf des Dienstbetriebes zu stören und eine gedeihliche Abwicklung des Dienstgeschäfts nachhaltig zu gefährden. Hausverbote können zeitlich begrenzt oder unbegrenzt ausgesprochen werden. Allerdings muss immer der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit gewahrt werden.

5.3.7 Betriebsvereinbarungen

Betriebliche Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, insbesondere auch Maßnahmen zur Gewaltprävention und Nachsorge nach psychisch belastenden Ereignissen, werden zwischen der Leitung einer Behörde und der Interessenvertretung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt. Sie ist von den Vertragspartnern verbindlich zu beachten und einzuhalten.

5 Interventionsmaßnahmen

5.3.8 Der betriebliche Notfall- und Krisenplan

Ungewissheit oder unsachliche Informationen nach einem gewalttätigen Ereignis verstärken bei den Beschäftigten Unsicherheit und Ängste. Durch organisatorische Regelungen kann im Vorfeld sichergestellt werden, dass die Beschäftigten im beruflichen Alltag auf Notfallsituationen vorbereitet sind. Dies geschieht durch die Festlegung von medizinischen Ersthelfern, psychologischen Erstbetreuern, Abläufen, Meldewegen, Verhaltensweisen und Verantwortlichen mit Hilfe eines Notfall- und Krisenplanes.

Interventionsmaßnahmen der/des Hilfeleistenden unmittelbar nach einem Übergriff

Sie sind Zeuge eines Übergriffs auf eine Kollegin/einen Kollegen geworden. Der folgende Handlungsablauf hilft Ihnen, die Übersicht über die Situation zu behalten.

Übergriff

Interventionsmaßnahmen

Weitere wichtige Telefonnummern:

Funktion	Telefonnummer	Name
Amtsleitung		
Amtsleitung Personal- und Organisationsamt		
Dezernat		
Rechtsamt		
Betriebsarzt/-ärztin		
Fachkraft für Arbeitssicherheit		

HINWEIS:

Während einer Notfallsituation stehen Beschäftigte unter erheblichem Stress und sind meist nur bedingt handlungsfähig. Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf solche Situationen vor. Legen Sie Abläufe, Informationswege, Verhaltensweisen und Verantwortlichkeiten in betrieblichen Notruf- bzw. Notfallplänen fest. Prüfen Sie regelmäßig die Aktualität der Daten in den betreffenden Plänen.

Informieren Sie Ihre Beschäftigten frühzeitig über einen Vorfall. Stellen Sie eine medizinische Versorgung und eine psychologische Erstbetreuung sicher.

Diese Informationen können in einem Notfallordner zusammen gefasst werden, der für jeden Beschäftigten zugänglich ist. Einen Beispiel-Ablauf direkt nach einem Übergriff finden Sie im Anhang der Broschüre.

Behördenleitung und Geschäftsführung sind im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht dazu verpflichtet, die medizinische und psychologische Erstversorgung der betroffenen Personen sicherzustellen. Es ist bekannt, dass die ersten Stunden nach einem traumatischen Ereignis für das Verarbeiten des Erlebten von außerordentlicher Bedeutung sind. Im Rahmen betrieblicher Nachsorgekonzepte sollten Betroffene in den ersten 24 Stunden nach dem Übergriff eine psychologische Erstbetreuung erhalten. Je früher ein Opfer betreut wird, desto geringer sind mögliche Folgeschäden.

In der Praxis haben sich verschiedene betriebliche Nachsorgekonzepte mit unterschiedlichen Akteuren bewährt. Die Erstbetreuung der Opfer kann durch psychologisch geschulte Kolleginnen und Kollegen, durch (Betriebs-)Ärzte, Psychologen oder Mitarbeiterberatungsstellen erfolgen. Hilfreich sind in der weiteren Stabilisierungsphase der Opfer auch örtlich vernetzte Opferschutzeinrichtungen (z. B. WEISSER RING). Die professionelle Weiterbehandlung der Betroffenen (z. B. probatorische Sitzungen) erfolgt durch die Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung bzw. der Unfallfürsorge. Es ist sinnvoll, die aktuellen Telefonnummern und Adressen aller im Bedarfsfall zu informierenden Personen und Stellen (z. B. psychologische Erstbetreuer, Ärzte, Psychotherapeuten, Unfallversicherungsträger) in die Notfallpläne aufzunehmen.

Das Erstellen eines betrieblichen Nachsorgekonzepts nach berufsbedingten traumatischen Ereignissen obliegt den Unternehmensleitungen. Diese werden durch Führungskräfte, interne Arbeitsschutzakteure (z. B. Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt), der Mitarbeitervertretung sowie externe Stellen (z. B. Unfallversicherungsträger, Opferschutzeinrichtungen, Kriseninterventionsdienste, (kriminal-)polizeiliche Beratungsstellen) unterstützt.

Hilfreich ist hierzu die Einrichtung eines Arbeits- oder Steuerkreises, der die entsprechenden Aufgaben koordiniert und die Umsetzung von getroffenen Absprachen überprüft.

Psychologische Erstbetreuung

Sicherlich nicht alle von einem Übergriff betroffenen Personen benötigen eine weitergehende Nachsorge. Dennoch nimmt ein nicht zu unterschätzender Anteil traumatisierter Personen leider keine Hilfe in Anspruch. Gerade für diesen Personenkreis ist eine institutionell organisierte Nachsorge unverzichtbar (z. B. psychologische Erstbetreuung nach dem Ereignis, Angebot von Supervisionen, außerordentliche Teambesprechungen etc.). Im Einzelfall kann der Unfallversicherungsträger Maßnahmen zur Bewältigung von psychisch belastenden Ereignissen übernehmen.

Die psychologische Erstbetreuung ist eine kurzfristige Maßnahme, die während oder unmittelbar nach einem traumatisierenden Ereignis ansetzt und Betroffene die folgenden Stunden nach einem belastenden Ereignis begleitet. Ziel dieser ersten Hilfsmaßnahmen ist die Verringerung psychischer Belastungen der Betroffenen. Sie kann durch interne, besonders geschulte Kollegen übernommen werden, die zumindest während der üblichen Arbeitszeiten sofort vor Ort sein oder schnellstmöglich informiert werden können. Ihre Aufgabe ist es, für den Betroffenen in erster Linie „da“ zu sein und sich um ihn und seine Bedürfnisse zu kümmern (Begleitung nach Hause oder zum Arzt, Information an Vorgesetzte oder Angehörige, Abschirmung vor Presse- oder Medienvertretern etc.).

Zu den zentralen Aufgaben des psychologischen Erstbetreuers gehört ebenfalls, den Betroffenen zu beobachten, zu begleiten und zur richtigen Zeit auf die notwendige psychotherapeutische Hilfe zu verweisen und diese ggf. auch mit zu organisieren (Folgebetreuung). Die psychologische Erstbetreuung endet mit der Übergabe an das soziale Netzwerk oder in fachspezifische, professionelle Versorgungsstrukturen wie z. B. Traumatherapeuten. Sie leisten damit auch einen erheblichen Beitrag für die folgende Wiedereingliederung des Betroffenen (z. B. Wiedereingliederung nach § 74 Sozialgesetzbuch IX).

HINWEIS:

Die psychologische Erstbetreuung kann ggf. durch externe professionelle Experten übernommen werden. Dies ist abhängig von den internen Strukturen, der Mitarbeiterzahl der Einrichtung, dem organisatorischen Aufwand sowie den personellen Ressourcen. Nehmen Sie hierzu mit Hilfeleistungsorganisationen, Polizei, Kriseninterventionsdiensten oder Notfallseelsorgern Kontakt auf.

5 Interventionsmaßnahmen

5.3.9 Internes Berichtswesen, Unfallmeldung und Leistungen der Unfallversicherungsträger/Unfallfürsorge

Oft ist in einer Einrichtung nicht bekannt, wie viele und welche Kollegen bereits in kritische Situationen verwickelt waren. Hierzu ist es hilfreich, ein internes Verfahren zu entwickeln, wie z. B. Beleidigungen oder Bedrohungen dokumentiert werden, die nicht zu einem Arztbesuch oder zu einer Arbeitsunfähigkeit geführt haben. Mit diesem internen Berichtswesen kann das Übergriffsrisiko erkannt und besonders betroffene Mitarbeiter entsprechend mit Schutzmaßnahmen unterstützt werden.

HINWEIS:

Sorgen Sie dafür, dass Ihnen alle Vorfälle, die in Ihrem Bereich stattgefunden haben, gemeldet werden.

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 bzw. die Unfallfürsorge die Kosten der Heilbehandlung direkt nach einem belastenden Ereignis, unabhängig davon, ob der Mitarbeiter einen physischen und/oder einen psychischen Schaden erlitten hat. Die bestmögliche medizinische Betreuung, Notfallmaßnahmen und die berufliche und soziale Wiedereingliederung stehen im Vordergrund.

Nach Rücksprache mit dem Unfallversicherungsträger werden für den Betroffenen nach psychisch belastenden Ereignissen zunächst fünf probatorische Sitzungen genehmigt. Durch diese vorbereitenden psychotherapeutischen Sitzungen sollen auftretende psychische Störungen, z. B. akute Belastungsreaktionen, erkannt werden.

HINWEIS:

Bitte beachten Sie, dass eine Unfallanzeige nicht nur bei einem klassischen Arbeitsunfall, wie z. B. einem Treppensturz erstellt werden muss, sondern auch bei einem psychischen Übergriff auf Beschäftigte!

Eine körperliche Verletzung ist keine zwingende Voraussetzung für die Erstellung einer Unfallanzeige.

In Gesprächen zwischen dem Therapeuten und dem Betroffenen wird versucht, bereits frühzeitig die Verletzungsfolgen des Übergriffs zu bessern oder zu lindern. Diese sollen möglichst innerhalb einer Woche beginnen und eine Frequenz von mindestens einer Sitzung pro Woche einhalten. Die Weiterführung der Therapie als Kurzzeittherapie bis 25 Stunden (darüber hinaus als Langzeittherapie) ist nur auf Antrag und der Genehmigung des Unfallversicherungsträgers nach einer individuellen Beurteilung der betroffenen Person möglich.

Hierfür ist es notwendig, den Vorfall (Arbeitsunfall) unverzüglich per Unfallanzeige den zuständigen Stellen zu melden. In der Regel ist das bei Beschäftigten der zuständige Unfallversicherungsträger, bei Beamten die zuständige Fürsorgestelle. Arbeitsunfälle mit schweren Gesundheitsschäden oder mit Todesfolge müssen der zuständigen Stelle sofort gemeldet werden.



5.4 Verhaltensbedingte Maßnahmen

Ein Kundenkontakt scheint vordergründig eine sachliche Beratungssituation zu sein, auf die der Bürger gemäß § 14 des Sozialgesetzbuches I 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.

Wird in einem Kundenkontakt ein Negativbescheid vermittelt, können heftigste Emotionen ausgelöst werden: Wut, Ärger, Angst, Ohnmacht, Hilflosigkeit, Verzweiflung, Panik usw. Aus diesen

5 Interventionsmaßnahmen

Anspannungs- und Emotionszuständen heraus besteht eine hohe Gefahr für drei unterschiedlich zu bewertende aggressive Verhaltensweisen:

- **Expressive Aggression:** Wut, Verzweiflung u. a. Emotionen brechen aus dem Kunden heraus, wenig zielgerichtet, ohne Verletzungsabsicht. Das ist die häufigste Aggressionsart und relativ leicht zu deeskalieren.
- **Erlangungsaggression:** Der Kunde möchte mit dem gezielten Einsatz aggressiver Verhaltensweisen etwas erreichen, wird dabei sehr bedrohlich und distanzlos.
- **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 ungerne als Kunden hat. Diese Menschen versuchen ihre Not und Verzweiflung durch eine besonders fordernde und aggressive Kommunikation zu kompensieren, von der man sich nicht beeindrucken 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 behrender 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 behrend 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 Reaktion,
- > verbale Deeskalationstechniken,
- > den Kunden sein Leid klagen lassen und zuhören,
- > Zuwendung zu dem Menschen hinter dem Kunden.

5 Interventionsmaßnahmen

Nachfolgend ein Beispiel, wie eine Eskalation in der Wechselwirkung von Kunden- und Mitarbeiterverhaltensweisen geschehen kann. Dieses wird in der Graphik anschaulich verdeutlicht:

Eskalationsverlauf

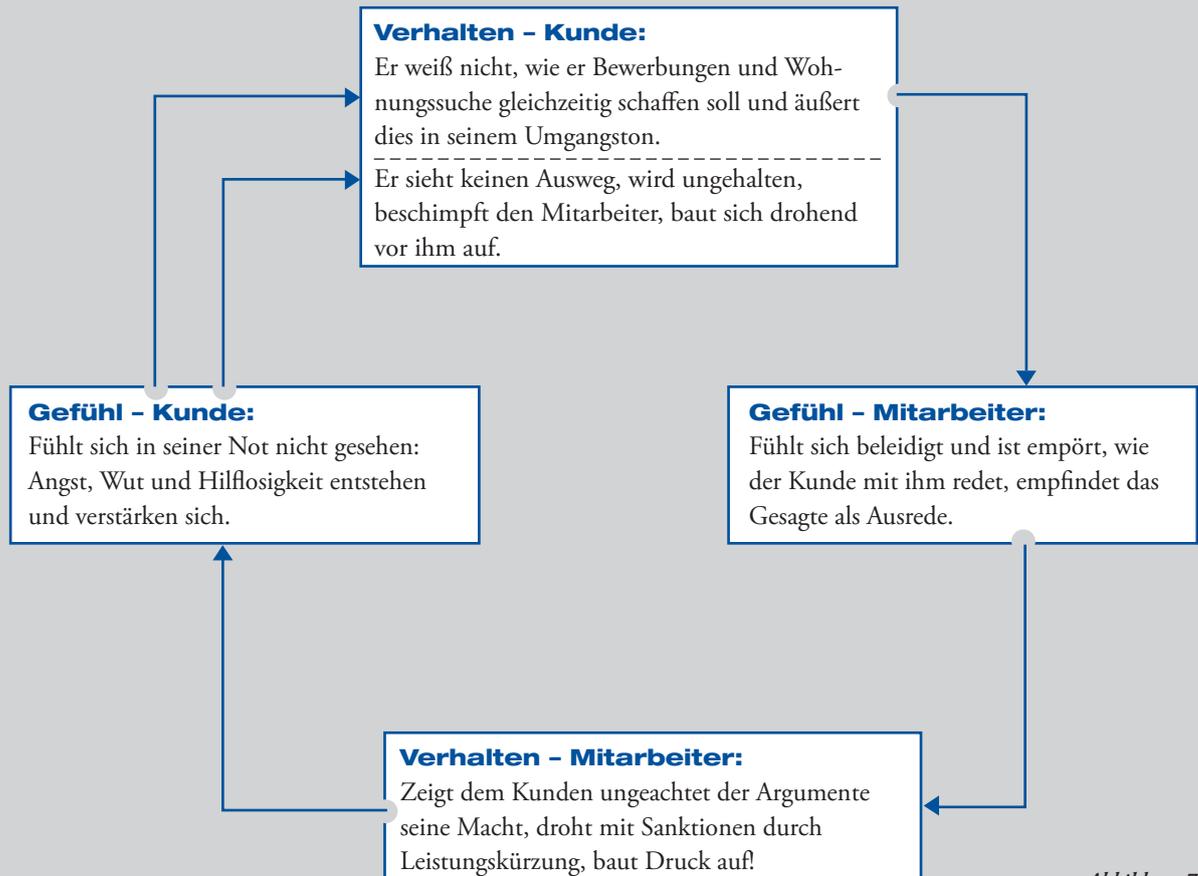


Abbildung 7

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!“. 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.

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.

5.4.1 Verbale Deeskalation

Unvorhergesehene Situationen lösen bei den meisten Menschen Stress aus. Ihr Verhalten ist dann oftmals nicht angemessen. Das bewusste Anwenden gesprächsfördernder Aspekte trägt erheblich zu einem konstruktiven Gesprächsverlauf bei. Eine gute Vorbereitung darauf ist Voraussetzung für ein sicheres und professionelles Handeln.

Organisationen, die hohe Anforderungen an die Gesprächs- und Beratungskompetenz ihrer Beschäftigten stellen, empfehlen wir, einheitliche und verbindliche Regeln zur Gesprächsführung festzulegen. Sie steigern die Professionalität beim Umgang mit Kunden und reduzieren die Wahrscheinlichkeit einer gewaltbelasteten Gesprächssituation. Das Ziel einer verbalen Deeskalation ist, 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.

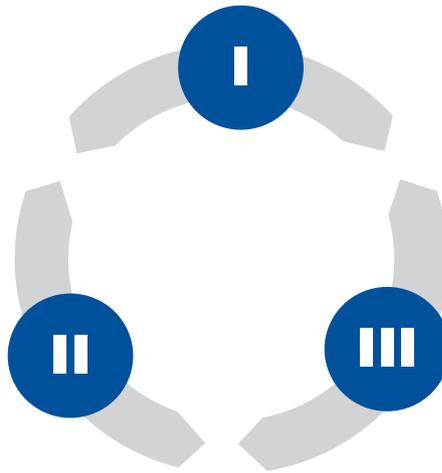
Durch die verbale Deeskalation bekommt der Bürger mit hoher Anspannung, verbal aggressivem Verhalten, heftigen Emotionen oder hohen Erregungszuständen das Gefühl, dass auf ihn eingegangen und ihm ein menschlich-empathisches Verständnis für seine Lage entgegengebracht wird. Dadurch ist es nicht mehr nötig, 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.

HINWEIS:

Eine ausführliche Darstellung der verbalen Deeskalation und weiterer personenbezogener Deeskalationsstrategien mit vielen Beispielen aus der Praxis finden Sie in der weiterführenden Literatur (Kapitel 6).

5.4.2 Sicherheitsaspekte

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 folgende Aspekte darüber, ob der Mitarbeiter verletzungsfrei bleibt.



Arbeitsgestaltung

- > Informieren Sie sich über das betrieblich festgelegte Vorgehen!
- > Nehmen Sie an Unterweisungen und Schulungen teil, die Ihrer Sicherheit dienen (Notfallalarne, Fluchtwege, wichtige Telefonnummern etc.)
- > Fremdpersonal und Besucher müssen für alle Mitarbeiter klar erkennbar sein. Tragen Sie sichtbar Ihren Hausausweis.
- > Treffen Sie auf Fremde, fragen Sie sie nach dem Anlass ihres Besuchs und bieten Sie ihnen Hilfe an.
- > Sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft und der Polizei über den Ablauf möglicher Notsituationen im Vorfeld.
- > Vermeiden Sie Solidarisierungseffekte. Halten Sie gerade in kritischen Gesprächssituationen die Türen zu Bereichen mit Publikumsverkehr geschlossen.



Persönliches Gesundheitsmanagement

- > Sorgen Sie für Ihre Unterstützung, informieren Sie Kollegen (z. B. in Nachbarzimmern) vor erwarteten problematischen Kundenterminen.
- > Helfen Sie Ihren Kollegen – ohne sich selbst in Gefahr zu bringen. Vereinbaren und üben Sie ein gemeinsames Vorgehen an Ihrem Arbeitsplatz.
- > Empfangen Sie möglichst nur eine Person in Ihrem Büro.
- > Führen Sie heikle Gespräche nicht allein und nie außerhalb der Öffnungszeiten!
- > Achten Sie darauf, dass Sie nicht allein im Gebäude arbeiten.
- > Gehen Sie nicht allein zu problematischen Außenterminen!
- > Halten Sie Abstand zu Ihrem Kunden! Beachten Sie, dass die Distanzbedürfnisse von Kultur zu Kultur variieren können.



Arbeitsumfeld und Arbeitsmittel

- > Achten Sie durch Positionierung des Mobiliars auf ausreichende Distanz zu Ihrem Besucher. 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.
- > Verteidigung ist gut, Flucht ist besser. Achten Sie beim Einteilen Ihres Büros auf einen möglichst kurzen und freien Weg zur Tür.
- > Scheren, Brieföffner, Locher, Hefter und Ähnliches können schnell als „Waffe“ oder „Wurfgeschoss“ gegen Sie verwendet werden. Verwahren Sie diese sicher im Schreibtisch.
- > Automatische Türschließer, Gegensprechanlagen und andere sicherungstechnische Einrichtungen dienen Ihrem Schutz. Nutzen Sie sie.
- > Achten Sie am Arbeitsplatz, im Wartebereich, im und außerhalb des Gebäudes auf eine ausreichende Beleuchtung.

5 Interventionsmaßnahmen

5.4.3 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.

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?

An Ihrem Arbeitsplatz

Viele Verletzungen geschehen, weil man zu lange in einer eskalierenden Situation bleibt. Hier finden Sie die wichtigsten Tipps und Maßnahmen für Ihre Sicherheit:

- > Bitten Sie einen Kollegen, unter dem Vorwand fachliche Hilfe zu brauchen, um Unterstützung.
- > Leiten Sie den Kunden an den Vorgesetzten oder Kollegen in einen anderen Raum oder Stockwerk weiter und verständigen Sie diese sofort.
- > Bitten Sie den Kunden, draußen zu warten, weil Sie zur Klärung seines Problems ein Telefonat führen möchten.
- > Verweisen Sie auf einen neuen Termin, um in der Zwischenzeit die Sachlage besser klären zu können.
- > Gehen Sie mit einem Vorwand, etwas nachschlagen zu müssen, in einen Nebenraum und überlegen dort die nächsten Schritte.
- > Aktivieren Sie das Notfallsystem.
- > Beenden Sie das Gespräch, verlassen Sie den Raum, wenn der Kunde nicht gehen will, rufen Sie ggfs. die Polizei.

5 Interventionsmaßnahmen

Außerhalb Ihrer Arbeitsstelle

Vereinzelt kann es zu Situationen kommen, bei denen Sie außerhalb Ihrer Arbeitsstelle, z. B. auf dem Heimweg, abgepasst und angesprochen werden. Hierzu einige Verhaltenstipps:

- > Lassen Sie keine Unterlagen offen im Büro liegen, die Rückschlüsse auf Angehörige (z. B. Familienfotos) oder Ihre private Anschrift (z. B. Briefpost, Kataloge) zulassen.
- > Seien Sie zurückhaltend bei der Veröffentlichung persönlicher Daten in sozialen Netzwerken.
- > Machen Sie sofort und unmissverständlich klar, dass Sie nur zu Ihren Arbeitszeiten im Büro zu sprechen sind. Lassen Sie sich nicht auf ein Gespräch ein.
- > Informieren Sie Ihre Dienststelle sowie Ihre Umgebung bei solchen Vorfällen.
- > Alarmieren Sie die Polizei über den Notruf 110, wenn Sie sich bedroht fühlen. Schnelles, konsequentes Einschreiten der Polizei wirkt. Durch die Kontaktaufnahme mit der Polizei zeigen Sie Ihrem Gegenüber Grenzen.
- > Machen Sie andere Personen auf Ihre Situation aufmerksam, denn Öffentlichkeit kann schützen.

Während der kritischen Situation

- > Verlassen Sie bei akuter Gefährdung sofort den Raum, bringen Sie sich in Sicherheit und rufen Sie bei Bedarf unverzüglich die Polizei.
- > Lassen Sie sich im Notfall niemals auf ein Gerangel oder auf einen Kampf ein, auch nicht bei vermeintlicher körperlicher Überlegenheit! Vermeiden Sie Körperkontakt!
- > 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 (= zwei Armlängen) zum Kunden einzuhalten. Somit können Sie bei einem ersten Angriff nicht sofort getroffen werden und haben noch Reaktionszeit, um zu fliehen.

Beherrschung einfacher Löse-, Abwehr- und Fluchttechniken

Löse-, Abwehr- und Fluchttechniken sind klar von Selbstverteidigungstechniken abzugrenzen. Während letztere 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.

Körpersprache



Der „Denker“



Der „Moderator“



Der „Priester“

© ProDeMa

Beispiel:

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 Moderator und den Priester.

HINWEIS:

Das Schulungsangebot von körperlichen Löse-, Abwehr- und Fluchttechniken steht an der letzten Stelle aller Qualifizierungsangebote. Buchen Sie für Ihre Mitarbeiter keine Selbstverteidigungskurse.

Notwehr ist die Verteidigung, die erforderlich ist, um einen gegenwärtigen rechtswidrigen Angriff von sich oder einem anderen abzuwenden (vgl. § 227 Abs. 2 Bürgerliches Gesetzbuch, § 32 Abs. 2 Strafgesetzbuch). Dieses Vorgehen darf von den Beschäftigten dann angewandt werden, wenn alle anderen Versuche der Deeskalation fehlgeschlagen sind.



5.5 Umgang mit Hunden

Jeder wird irgendwann in die Situation kommen, vor einem fremden Hund zu stehen. Die folgenden Tipps sollen Ihnen helfen, sich richtig zu verhalten.

Im Umgang mit Hunden gilt grundsätzlich:

- > Verhalten Sie sich ruhig.
- > Machen Sie langsame Bewegungen.
- > Starren Sie Hunde nicht an.
- > Gehen Sie nicht frontal auf Hunde zu.
- > Sprechen Sie mit ruhiger, heller Stimme.
- > Beugen Sie sich nicht über einen Hund, auch nicht zum Streicheln.
- > Reizen Sie Hunde nicht, indem Sie nach ihnen treten oder schlagen.
- > Nicht alle Hunde möchten angefasst werden, respektieren Sie das. Streicheln Sie Hunde grundsätzlich erst nach Absprache mit dem Halter und nachdem Sie den Hund angesprochen haben. Gehen Sie hierzu in die Hocke.

5 Interventionsmaßnahmen

5.5.1 In der Behörde

Bringt ein Kunde seinen Hund mit zu Ihnen in die Behörde, bitten Sie den Halter, den Hund angeleint zu lassen. Bleiben Sie locker, sprechen Sie ruhig mit dem Halter und sorgen Sie für eine entspannte Stimmung. Diese überträgt sich von Ihnen und dem Halter auf den Hund. Geben Sie dem Hund die Möglichkeit sich im Büro umzusehen (herumzuschnüffeln). Viele Hunde sind entspannter, wenn sie ihre Umgebung erkundet haben.

Gehen Sie nicht aktiv auf den Hund zu, warten Sie ab, ob der Hund Kontakt zu Ihnen aufnimmt (Blickkontakt, schnüffeln, leichtes Schwanzwedeln mit hängender Rute). Zeigt sich der Hund interessiert, können Sie ihn ansprechen, lassen Sie ihn an Ihrer Hand riechen. Reagiert er freudig, ist alles in Ordnung.

Bleibt der Hund auf Abstand, weicht zurück, beäugt Sie misstrauisch oder knurrt womöglich sogar, halten Sie sich zurück. Ignorieren Sie den Hund (kein Blickkontakt, kein Anfassen, kein Ansprechen). Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht an dem Hund vorbei- bzw. auf ihn zugehen müssen. Versuchen Sie entspannt zu bleiben.

5.5.2 Im Privatbereich

Wenn Sie zu einem Hund und dessen Halter nach Hause kommen, dringen Sie in das Revier des Hundes ein. Viele Hunde verteidigen ihr Zuhause, ihren Liegeplatz, ihr Futter, Spielzeug oder ihren Halter. Betreten Sie Grundstücke und Wohnungen möglichst erst nach Absprache mit dem Halter. Halten Sie sich von Futternapf oder Schlafplatz des Hundes fern. Bedrängen Sie den Hund nicht. Eventuell können Sie für solche Situationen ein „Leckerli“ mitbringen (Hunde jedoch erst nach Absprache mit dem Halter füttern). Ansonsten gelten dieselben Richtlinien wie im Büro. Seien Sie auch beim Verlassen des Grundstückes, auf dem ein Hund frei läuft, vorsichtig.

5.5.3 Wenn ein Hund angreift

Versuchen Sie zunächst, sich vor einem Biss zu schützen und den Hund zu beschwichtigen: nicht weglaufen! Der Hund ist schneller als Sie und Sie reizen damit seinen Beutetrieb zusätzlich. Schauen Sie dem Hund nicht in die Augen, drehen Sie sich leicht zur Seite.

Funktioniert dies nicht: Wenn Sie einen Gegenstand zur Hand haben (zum Beispiel Tasche, Jacke, Regenschirm), benutzen Sie diesen wie einen Schutzschild oder bieten Sie den Gegenstand als Alternative zum Hineinbeißen (nicht nach dem Hund schlagen). Lassen Sie den Gegenstand dann nicht los.

Der Hund beißt Sie: Schützen Sie Ihr Gesicht und Ihren Hals, indem Sie Hände und Arme davor halten. Versuchen Sie nicht, den Hund abzuschütteln, sondern bemühen Sie sich möglichst, ruhig zu bleiben, sich „tot zu stellen“.

6 Verwendete und weiterführende Literatur

Borritz, M. et al. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. In *Scandinavian Journal of Public Health*; 34; 49, S. 49-58.

Kristensen, Tage S. et al. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. In: *Work & Stress* 19 (3), S. 192–207. DOI: 10.1080/02678370500297720.

Landeskriminalamt Baden-Württemberg (2011). Landesprävention und Jugendsachen. Sicherheitshinweise für Beschäftigte von Behörden mit Publikumsverkehr.

Nolting, H.-P. (2005). *Lernfall Aggression. Wie sie entsteht – wie sie zu vermindern ist.* Reinbek: Rororo.

Nübling, M. et al. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen – Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ) – Projekt F 1085. Berlin/Dortmund/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)

Nübling, M., Theiler, A. (2011). Kundenkonflikte als psychischer Belastungsfaktor bei der Arbeit. Abstract V43. In: *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin – ASU*, 46. Jahrgang (3). S. 157.

Päßler, K., Spiegelberg, M., Laskus, S., Hetmeier, J., Pangert, C. (2012). BGI/GUV-I 5165 – Alles für den Kunden? – Arbeitsbelastungen und Bedrohungen an Arbeitsplätzen mit Kundenkontakt. Berlin: DGUV (Hrsg.).

Projekt Psyche und Trauma im Sachgebiet Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb (2013). *Trauma – Psyche – Job: Ein Leitfaden für Aufsichtspersonen.* Berlin: DGUV (Hrsg.).

Richter, G. (2010). *Toolbox Version 1.2 – Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen.* Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.).

Rösch, S., Linsenmayr, R. (2012). *Vom Umgang mit schwierigen und gewaltbereiten Klienten – Strategien für mehr Sicherheit und Souveränität.* Köln: BALANCE buch + medien Verlag GmbH & Co KG.

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

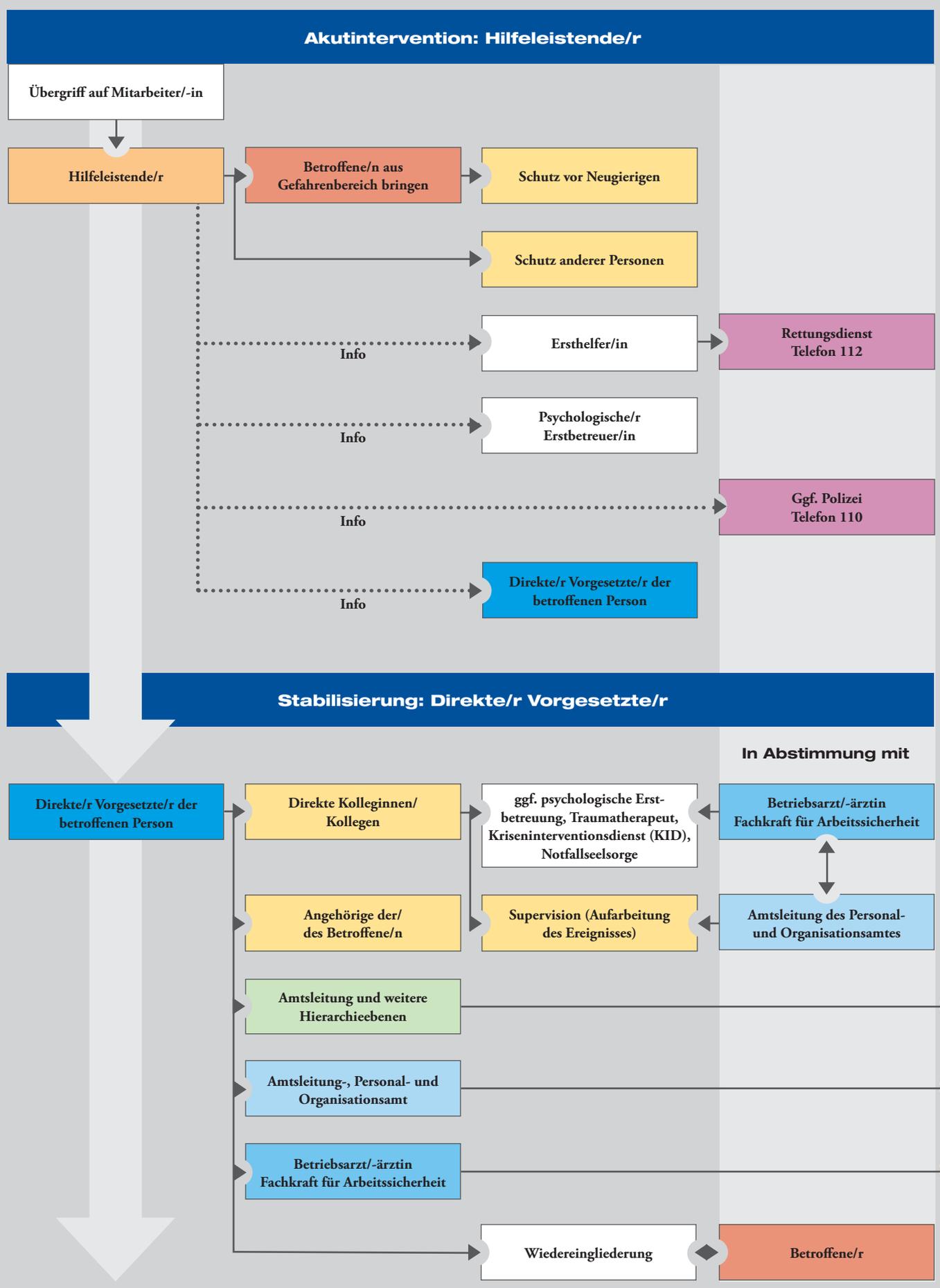
Wesuls, R., Brinker, L., Heinzmann, T. (2005). *Professionelles Deeskalationsmanagement (ProDeMa). Praxisleitfaden zum Umgang mit Gewalt und Aggression in den Gesundheitsberufen.* 4. Auflage. Stuttgart: Unfallkasse Baden-Württemberg (Hrsg.).

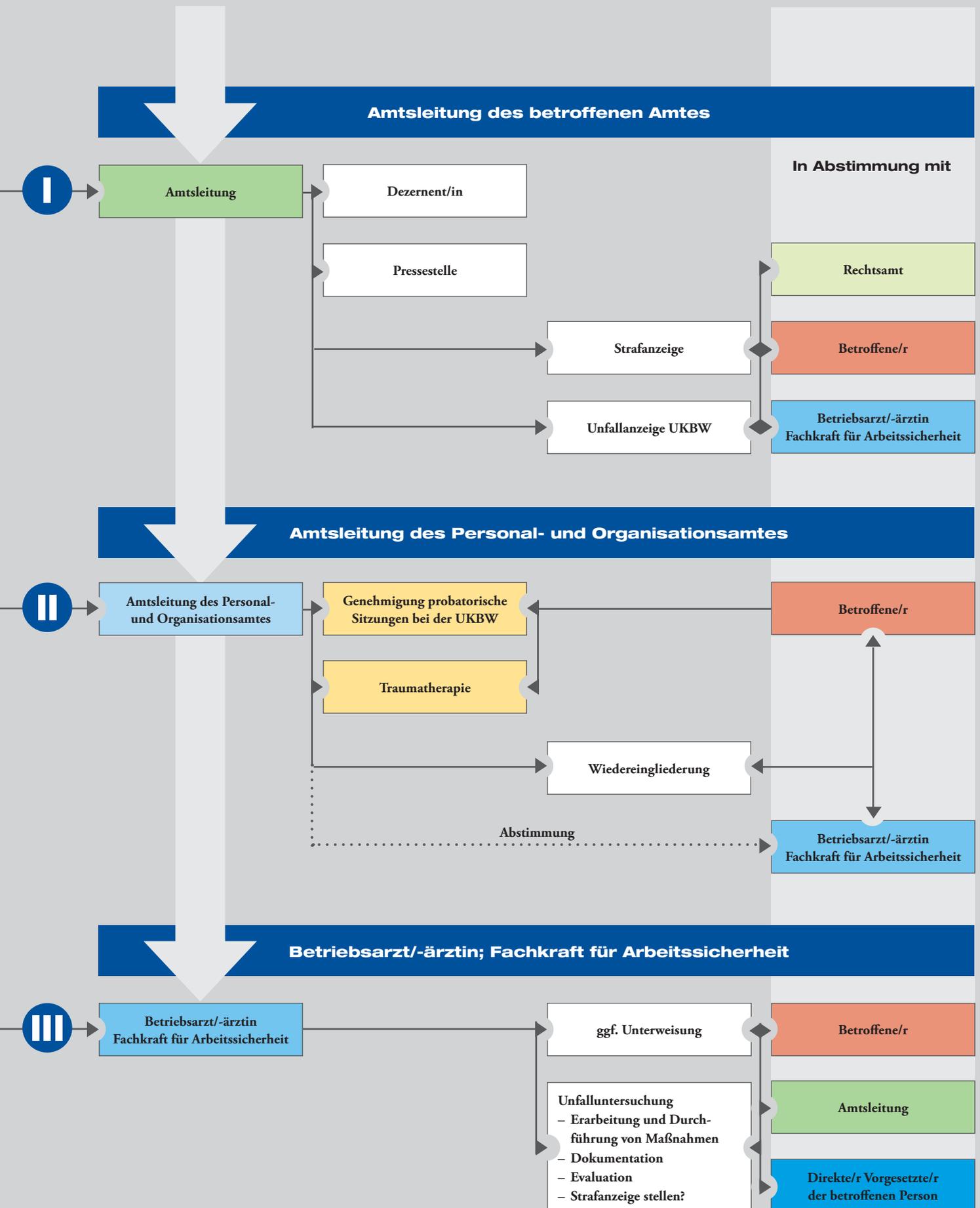
Ein Hinweis zum Schluss

In dieser Broschüre finden Sie Empfehlungen der Unfallkasse Baden-Württemberg und Ihrer polizeilichen Kriminalprävention, wie Sie die Sicherheit an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr erhöhen können. Ob und in welchem Umfang Sie diese umsetzen, hängt von den Gegebenheiten in Ihrer Behörde bzw. Ihrem Unternehmen ab und bedarf Ihrer strategischen Entscheidung.

Beratung und Unterstützung erhalten Sie bei:
Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger und
Ihrer (kriminal-)polizeilichen Beratungsstelle.

Adressen finden Sie unter
www.ukbw.de und
www.polizei-beratung.de





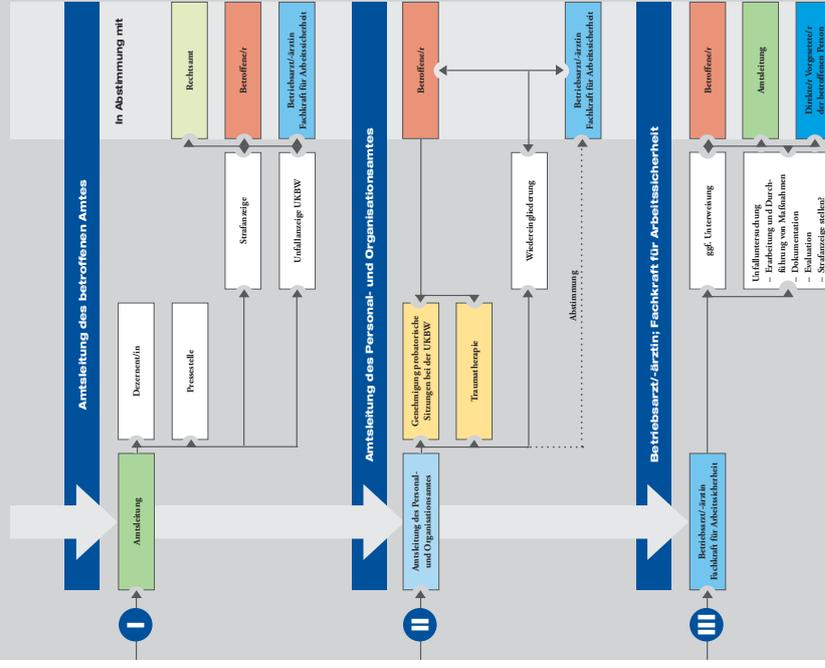
Hauptsitz Stuttgart

Unfallkasse Baden-Württemberg
Augsburger Straße 700
70329 Stuttgart
Postanschrift: 70324 Stuttgart
Tel.: 0711 9321-0
Fax: 0711 9321-500
E-Mail: info@ukbw.de

Sitz Karlsruhe

Unfallkasse Baden-Württemberg
Waldhornplatz 1
76131 Karlsruhe
Postanschrift: 76128 Karlsruhe
Tel.: 0721 6098-0
Fax: 0721 6098-5200
E-Mail: info@ukbw.de

Übersicht Handlungsablauf nach einem Übergriff



Ein Hinweis zum Schluss

In dieser Broschüre finden Sie Empfehlungen der Unfallkasse Baden-Württemberg und Ihrer polizeilichen Kriminalprävention, wie Sie die Sicherheit an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr erhöhen können. Ob und in welchem Umfang Sie diese umsetzen, hängt von den Gegebenheiten in Ihrer Behörde bzw. Ihrem Unternehmen ab und bedarf Ihrer strategischen Entscheidung.

Beratung und Unterstützung erhalten Sie bei:
Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger und
Ihrer (kriminal-)polizeilichen Beratungsstelle.

Adressen finden Sie unter
www.uabw.de und
www.polizei-beratung.de

Die Broschüre entstand in Kooperation mit:



Landesriminalamt Baden-Württemberg
Freiburger Forschungsstelle für Arbeitswissenschaftlichen GmbH
Institut für Professionelles Deskalationsmanagement

Autoren:

- Theiler, Alexandra (UKfW)
- Dierich, Nadine (Landeskriminalamt Baden-Württemberg)
- Hofländer, Birgit (Landeskriminalamt Baden-Württemberg)
- Dr. Nibbling, Matthias (Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin)
- Dr. Lincke, Hans-Joachim (Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin)
- Wesjak, Ralf (Institut für Professionelles Deskalationsmanagement)
- Cohring, Georg (Institut für Professionelles Deskalationsmanagement)
- Schwab, Michaela (UKfW)

Bildnachweis:

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

3. Auflage, April 2014