

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

es folgen nun auszugsweise einige Beispielseiten aus unserer Broschüre:

**„Präventive Deeskalationsstrategien für Mitarbeiter in öffentlichen Einrichtungen“.**

In dieser Broschüre finden Sie Tipps, Anregungen und Handlungsempfehlungen zum deeskalierenden Umgang mit schwierigen oder aggressiven Kunden.

Mit folgender Leseprobe haben Sie die Möglichkeit sich einen ersten Eindruck über die Inhalte zu machen.

Bei Interesse können sie das vollständige Exemplar (Din A4, 40 Seiten) zum Preis von 12,00 Euro (zzgl. Versandkosten: 1,50 Euro) bei uns bestellen.

Herzliche Grüße

Ralf Wesuls



Ralf Wesuls  
Georg Gehring  
Michael Kautz

# Praxisleitfaden

zum Umgang mit Gewalt und aggressiven Verhaltensweisen

## Präventive Deeskalationsstrategien

---

für Mitarbeiter in öffentlichen Einrichtungen

**Institut**  
für Professionelles  
Deeskalationsmanagement

# Inhalt

|             |                                                                                |           |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b>   | <b>EINLEITUNG</b>                                                              | <b>7</b>  |
| 1.1.        | Zwei Definitionen zum Verständnis                                              | 8         |
| 1.1.1.      | Definition von Aggression                                                      | 8         |
| 1.1.2.      | Gewalt                                                                         | 9         |
| <b>2.</b>   | <b>PROFESSIONELLES DEESKALATIONSMANAGEMENT</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>2.1.</b> | <b>Deeskalationsstufe I</b>                                                    | <b>10</b> |
| 2.1.1.      | Räumlich-organisatorische aggressionsauslösende Reize                          | 10        |
| 2.2.1.      | Auswirkung persönlich unterschiedlicher Wahrnehmung                            | 13        |
| <b>2.2.</b> | <b>Deeskalationsstufe II</b>                                                   | <b>13</b> |
| 2.2.1.1.    | Sachinhaltssohr                                                                | 14        |
| 2.2.1.2.    | Appellohr                                                                      | 14        |
| 2.2.1.3.    | Beziehungsohr                                                                  | 14        |
| 2.2.1.4.    | Selbstoffenbarungsohr                                                          | 15        |
| 2.2.2.      | Macht und Machtlosigkeit: Eskalationskreislauf der Aggressionsentwicklung      | 16        |
| 2.2.3.      | Systemischer Eskalationskreislauf                                              | 18        |
| <b>2.3.</b> | <b>Deeskalationsstufe III</b>                                                  | <b>20</b> |
| 2.3.1.      | Aggression als Reaktion auf Angst                                              | 20        |
| 2.3.2.      | Aggression als Reaktion auf Selbstwertverlust, Autonomie, Kontrolle            | 21        |
| 2.3.3.      | Aggression als Reaktion auf Machtlosigkeit, Kränkungen, Demütigungen           | 21        |
| 2.3.4.      | Aggression als Folge von Stress, Überforderung und Frustration                 | 22        |
| 2.3.5.      | Aggressionen durch mangelndes Kommunikations- und Ausdrucksvermögen des Kunden | 22        |
| 2.3.6.      | Besonderheiten bei psychischen Erkrankungen                                    | 23        |
| 2.3.7.      | Besonderheiten bei ausländischen Mitbürgern                                    | 24        |
| 2.3.8.      | Kunden mit Suchtverhalten                                                      | 26        |
| 2.4.1.      | Verbale Deeskalation - Kontaktaufnahme                                         | 27        |
| <b>2.4.</b> | <b>Deeskalationsstufe IV</b>                                                   | <b>27</b> |
| 2.4.2.      | Verbale Deeskalation - Beziehungsaufbau                                        | 28        |
| 2.4.3.      | Verbale Deeskalation - Die Konkretisierung                                     | 29        |
| 2.4.4.      | Verbale Deeskalation - Bedarfsklärung, Lösungsfindung, Angebote                | 30        |
| 2.4.4.1.    | Zwei Beispiele einer verbalen Deeskalation in der Praxis                       | 30        |
| 2.4.4.2.    | Hinweise zur Vermittlung von Negativbescheiden                                 | 31        |
| 2.4.5.      | “Bail-out“ - Was tun, wenn nichts mehr geht?                                   | 33        |
| <b>2.5.</b> | <b>Deeskalationsstufe V</b>                                                    | <b>34</b> |
| 2.5.1.      | Sicherheitshinweise (vor oder während einer verbalen Deeskalation)             | 34        |
| 2.5.2.      | Körperinterventionen im Notfall (Abwehr- und Fluchttechniken)                  | 35        |
| <b>3.</b>   | <b>ZUSAMMENFASSUNG</b>                                                         | <b>36</b> |
|             | ProDeMa®-Schulungskonzept                                                      | 37        |
|             | Impressum                                                                      | 38        |

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

## 2. PROFESSIONELLES DEESKALATIONSMANAGEMENT

### DIE DEESKALATIONSSTUFEN

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. Die ersten fünf besitzen im Bereich Dienstleistung, Ämter und Behörden ebenso Gültigkeit und praktische Relevanz:

- 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.

Es geht dabei nicht darum, einem Kunden ein 5-Sterne-Amt anzubieten. Jedoch ist in manchen Ämtern und Behörden der Zustand von Wartebereichen, Toiletten, Wänden, Beleuchtung usw. sowie 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.

## BEISPIEL

Eine alleinerziehende Mutter will einen Antrag zur Erstausrüstung von Wickelkommode und Babykleidung stellen. Sie steht mit einem neugeborenen Kind auf dem Arm und dessen 3-jährigen Bruder an der Hand vor einem Amt ohne kinderwagengerechten Eingang. Nachdem sie endlich jemanden gefunden hat, der ihr den Kinderwagen die Treppen heraufheben hilft, steht sie vor der nicht besetzten Rathauspforte und 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, beäugen 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 beherrschendem 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, sodass 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 und 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“.

## 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, indem 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.