

## Außer Kontrolle

**Sie beschweren sich, schimpfen und schreien. Im Extremfall werden sie auch schon mal handgreiflich oder drohen mit einer Waffe. Aggressive Kundinnen und Kunden sind an vielen Arbeitsplätzen leider keine Seltenheit. Sie stellen die Beschäftigten vor große Herausforderungen, die diese besser bewältigen, wenn sie früh darin geschult werden, Eskalationen zu vermeiden.**



Foto: Dominik Buschardt

Im Jahr 2016 erlitten laut Unfallstatistik der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) über 10.432 Beschäftigte am Arbeitsplatz einen Gewaltunfall. Die Bandbreite reicht hier von verbalen Entgleisungen, Beleidigungen und Bedrohungen bis hin zu tätlichen Angriffen und Gewalttaten. In der genannten Zahl sind nur die meldepflichtigen Arbeitsunfälle enthalten – und nicht die vielen kleinen Zwischenfälle, die nicht zu einer Krankschreibung und somit zu einer Meldung an die gesetzliche Unfallversicherung führen. Die Zahl der gemeldeten Gewaltunfälle hat von 2012 bis 2016 um rund 22 Prozent zugenommen. Besonders gefährdet, mit Aggression oder Gewalt am Arbeitsplatz durch Dritte konfrontiert zu werden, sind grundsätzlich Beschäftigte, die im Rahmen ihrer Arbeit Kunden- oder Patientenkontakt haben, zum Beispiel im Einzelhandel, der Gastronomie, in der öffentlichen Verwaltung, im Verkehrs-, Gesundheits- und Pflegesektor.

### Was macht Menschen aggressiv? Heiße und kalte Aggression

Gewalt und Aggression sind Phänomene, die die Menschheitsgeschichte begleiten. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Gewalt und Aggression wurde lange ein sogenannter Aggressionstrieb postuliert. Inzwischen geht die Aggressionsforschung aber davon aus, dass „es sich bei Aggression um ein reaktives Verhaltensprogramm“ handelt, „dessen biologische Funktion darin besteht, diejenigen äußeren Umstände zu bewältigen, die als Auslöser das Angst- oder Aggressionsprogramm abgerufen haben. Ausnahmen hiervon finden sich nur bei psychisch Kranken und bei Psychopathen ...“.<sup>1</sup> Oft geht es bei Aggression um erlebte Provokation. Das menschliche Gehirn „besitzt einen biologisch verankerten Fairness-Messfühler und strebt im Sinne einer natürlichen ... Tendenz nach einer fairen Ressourcenverteilung ...“.<sup>2</sup> Nach dieser Logik müsste immer eine Handlung geschehen sein, die den Täter provoziert, die er als unfair empfindet. Für Opfer von schwerer Gewalt kommt diese aber häufig völlig unerwartet. Sie hat situative Auslöser, aber auch oft eine Vorgeschichte, die auf den ersten Blick für die angegriffene Person nicht erkennbar sein muss. In der Aggressionsforschung wurde ein Aspekt herausgefunden, der zuverlässig Aggression hervorruft, nämlich Schmerz. Es wird davon ausgegangen, „... dass der evolutionäre ‚Zweck‘ von Aggression darin zu suchen sein dürfte, Lebewesen in die Lage zu versetzen, Schmerz abzuwehren und ihre körperliche Unversehrtheit zu bewahren ...“.<sup>3</sup> Die Hirnforschung hat nachweisen können, dass nicht nur körperlicher Schmerz die Aktivierung von Hirnstrukturen hervorruft, die mit Aggression assoziiert sind, sondern auch

<sup>1</sup> Bauer, Joachim: *Schmerzgrenze*, München 2011, S. 34

<sup>2</sup> Ebd., S. 37

<sup>3</sup> Ebd., S. 49

das Erleben, sozial ausgegrenzt, zurückgewiesen, verachtet oder gedemütigt zu werden, denn Zugehörigkeit war für unsere Vorfahren ein Überlebensprinzip.<sup>4</sup> Sie waren im Überlebenskampf verloren, wenn sie aus der Gemeinschaft ausgestoßen wurden. „... Alltägliche Gewalt steht in auffälligem Zusammenhang mit einer Verweigerung des persönlichen Respekts, einer Verletzung der Ehre oder einer Beschädigung der Reputation ...“.<sup>5</sup>

Die **heiße Aggression** ist feindselig. Sie dient, wie bereits erläutert, der Abwehr von (subjektiv wahrgenommenen) Angriffen. Heiß bedeutet hier eine hohe emotionale Beteiligung. Anlass ist in der Regel eine erlebte Provokation, das Verwehren eines „Rechts“. Aber auch „Unfälle“/„Anrempel“ oder Missverständnisse kommen infrage. Typischerweise empfinden Menschen, die in dieser Form aggressiv reagieren, negative Emotionen wie Ärger, Zorn oder Wut und reagieren laut (schimpfen, schreien, beleidigen) bis übergriffig (bedrängen, schupsen, schlagen). Das Verhaltensziel besteht im (Wieder)Herstellen des als Recht erlebten Zustands oder in der Schädigung eines anderen (z. B. als Vergeltung).

Die **kalte Aggression** wird auch instrumentelle oder strategische Aggression genannt. Sie zielt zwar ebenfalls darauf ab, andere zu schädigen, ist jedoch in erster Linie Mittel zum Zweck (z. B. um sich selbst einen Vorteil zu verschaffen oder einen Nachteil abzuwenden). Der Aggressor stiftet gegebenenfalls andere zu aggressiven Handlungen an. Drohungen werden als Machtmittel genutzt. Es wird gehofft, dass das Gegenüber „einknickt“. Einen Sonderfall stellt die spontane Aggression zur Selbsterhöhung (Machterleben) oder Selbststimulation (Langeweile, „Gewalt als Abenteuer“) dar, da damit kein sichtbarer Vorteil erlangt wird, sondern ein emotionaler Gewinn.<sup>6</sup>



Foto: Dominik Buschardt

Aggressives Verhalten hat oft eine Vorgeschichte, die auf den ersten Blick für die angegriffene Person nicht erkennbar sein muss.

### Was ist Gewalt?

Gewalt ist ein Phänomen, welches uns Menschen in unterschiedlicher Ausprägung in vielen Lebensbereichen begegnen kann. Die Vorbereitung auf gewalttätige Lebenssituationen ist immer auch abhängig davon, was wir unter Gewalt verstehen. Für die Prävention von Gewalt spielen neben der grundsätzlichen Frage, was unter Gewalt verstanden wird, auch die Fragen nach den Zielen und der Motivation von gewalttätigem Handeln eine wichtige Rolle. Im Bereich der Prävention sprechen wir häufig von physischer, körperlicher Gewalt.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) beschreibt Gewalt in dem Report „World Report on Violence and Health“ so: „Der absichtliche Gebrauch von angedrohtem oder tatsächlichem körperlichen Zwang oder physischer Macht gegen die eigene oder eine andere Person, gegen eine Gruppe oder Gemeinschaft, die entweder konkret oder mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Verletzungen, Tod, psychischer Schäden, Fehlentwicklungen oder Deprivation führt“.<sup>7</sup> Ergänzend dazu benennt der norwegische Soziologe Johan Galtung die kulturelle und die strukturelle Gewalt, bei der für die Gewalt nicht Personen, sondern strukturelle, kulturelle Bedingungen verantwortlich sind.

<sup>4</sup> Ebd., S. 59 ff.

<sup>5</sup> Ebd., S. 65

<sup>6</sup> Auszug aus: *Gewalt- und Extremereignisse am Arbeitsplatz*, ASI 9.02

Herausgeber: *Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe*, S. 19 ff.

<sup>7</sup> WHO Europa: *Weltbericht Gewalt und Gesundheit, Zusammenfassung*, S. 6

### Was versteht man unter Gewalt am Arbeitsplatz?

Die International Labour Organization (ILO) definiert Gewalttaten als Vorkommnisse, bei denen Beschäftigte im Verlauf oder in direkter Folge ihrer Arbeit von anderen Personen beleidigt, bedroht oder tätlich angegriffen werden. Das reicht von geringfügigen Fällen der Respektlosigkeit bis hin zu schwerwiegenderen Vorkommnissen einschließlich Straftaten.

### Formen von Gewalt:

- Verbalisierte Gewalt: zum Beispiel Angriffe mit Worten zur Einschüchterung oder Beleidigung
- Indirekte Gewalt durch Drohungen, Nötigungen mit dem Ziel, auf eine Entscheidung Einfluss zu nehmen
- Gewalt gegen Sachen: zum Beispiel Verschmutzungen, Beschädigungen von Gegenständen oder Objekten sowie Randalen
- Überfälle beziehungsweise Übergriffe mit dem Vorsatz, jemanden bewusst physisch oder psychisch zu schädigen<sup>8</sup>

### Wie entsteht Gewalt?

Die Entstehung von Gewalt kann verschiedene Gründe haben: Diskutiert werden Erziehungs- und Sozialisationsdefizite ebenso wie gesellschaftliche, insbesondere wirtschaftliche und soziale Veränderungen. Eindeutige Ursachen lassen sich im Allgemeinen nicht ausmachen. Oftmals kommen mehrere Faktoren zusammen, damit ein Mensch gewaltbereit wird.

Typische Risikofaktoren (aggressionsauslösende Reize) <sup>9</sup>	
<b>Mitarbeiterin, Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist in einer Machtposition oder stellt eine Autorität dar</li> <li>• verweigert dem Kunden, der Kundin einen Dienst bzw. eine Nachfrage</li> <li>• verhält sich unangemessen, z. B. respektlos</li> <li>• Streitigkeiten untereinander</li> </ul>
<b>Kundin, Kunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• möchte Forderungen unbedingt durchsetzen</li> <li>• fühlt sich hilflos gegenüber einer z. B. mächtigen Verwaltung</li> <li>• eigene Erwartungen werden enttäuscht</li> <li>• ist frustriert</li> <li>• ist alkoholisiert</li> <li>• verhält sich deutlich von der sozialen Norm abweichend</li> <li>• verhält sich sexuell aufdringlich</li> </ul>
<b>Kommunikationsprobleme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsprobleme aufgrund unterschiedlicher Sprachkenntnisse</li> <li>• Kommunikationsprobleme aufgrund unterschiedlicher Bildungsgrade</li> <li>• Verständnisprobleme aufgrund kultureller und religiöser Barrieren</li> </ul>

<sup>8</sup> Quelle: Flyer Schwierige Kundensituationen, Herausgeber: Unfallversicherung Bund und Bahn

<sup>9</sup> Aus: Gewalt- und Extremereignisse am Arbeitsplatz“, ASI 9.02

Herausgeber: Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe, S.20 ff.

<b>Kommunikationsprobleme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• andere Verständnisprobleme (z. B. Dialekt, undeutliche Sprechweise, Hörschwierigkeiten)</li> <li>• Unverständnis gegenüber dem Standpunkt oder der Sichtweise des Gegenübers</li> <li>• Vorurteile</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelarbeitsplatz (z. B. Bäckereifiliale oder Rezeption im Hotel)</li> <li>• offensichtliche Organisationsmängel (z. B. Softwarefehler, nicht auffindbare Unterlagen)</li> <li>• lange Wartezeiten</li> </ul>

Die genannten Risikofaktoren implizieren bestimmte Maßnahmen der sogenannten Verhältnis- und Verhaltensprävention. Zur Ersteren gehören zum Beispiel Vorkehrungen wie die Vermeidung von Einzelarbeitsplätzen oder technische Einrichtungen wie Videoüberwachung. Diese Maßnahmen sorgen dafür, dass Gewalt gar nicht erst entstehen kann oder entschärft wird. Darüber hinaus lassen sich auch auf organisatorischer Ebene Maßnahmen zur Gewaltprävention treffen. Zum Beispiel, indem Servicemängel beseitigt werden. In den Bereich Verhaltensprävention fallen dann zum Beispiel Schulungen der Beschäftigten in Deeskalationsstrategien.

### Wie verhindere ich Gewalt?

Professionelle Deeskalation beginnt nicht erst beim akuten Geschehen einer Eskalation. Es setzt weit früher ein. So unterscheiden Wesuls, Heinzmann und Brinker<sup>10</sup> sechs aufeinanderfolgende Stufen zum Professionellen Deeskalationsmanagement im Gesundheitswesen, von denen die ersten fünf im Bereich Dienstleistung, Ämter und Behörden ebenfalls Gültigkeit und praktische Relevanz besitzen:

<b>Deeskalationsstufe I:</b>	Verhinderung beziehungsweise Verminderung aggressionsauslösender Reize
<b>Deeskalationsstufe II:</b>	Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung von erregten Kundenverhaltensweisen und deren Folgen
<b>Deeskalationsstufe III:</b>	Verständnis der Ursachen und Beweggründe aggressiver Kundenverhaltensweisen
<b>Deeskalationsstufe IV:</b>	Verbale Deeskalation in Eskalationssituationen
<b>Deeskalationsstufe V:</b>	Sicherheitshinweise und Abwehrtechniken bei Angriffen von Kundinnen und Kunden

Diese Deeskalationsstufen bauen aufeinander auf, bilden die verschiedenen Stadien einer Eskalation ab und eignen sich daher gut als Gliederung, um tiefer in die Thematik einzusteigen. Stufe I ist auf das Vermeiden von Gewaltauslösern, zum Beispiel organisatorische Mängel, ausgerichtet. Stufe II beinhaltet die Fähigkeit, das Kundenverhalten wahrzunehmen und einzuordnen als eine Botschaft, also als Kommunikation. Stufe III zielt darauf ab, zu erkennen, was der Kunde oder die Kundin will, was sein oder ihr eigentliches Bedürfnis ist, um dafür mit dem Kunden oder der Kundin in Stufe IV Lösungen zu finden. In Stufe V geht es um Eigenschutz und das Verlassen der Gefahrensituation, wenn es trotz aller Bemühungen zu einer weiteren Eskalation kommt.

<sup>10</sup> *Professionelles Deeskalationsmanagement (ProDeMa) – Praxisleitfaden zum Umgang mit Gewalt und Aggression in den Gesundheitsberufen, 4. Auflage, Stuttgart: Unfallkasse Baden-Württemberg*



Siehe zu dieser Thematik die Unterrichtseinheit „Emotionsarbeit“, [www.dguv-lug.de](http://www.dguv-lug.de), Webcode: lug1001208

Deeskalation erfordert demnach die Selbstkompetenz, eigene Gefühle wahrzunehmen und zu regulieren (die Gefühle des Gegenübers zu erkennen und wenn möglich zu akzeptieren.) Das setzt voraus, sein Anliegen anzuhören (Hat er nachvollziehbare Gründe, die ich verstehe, auch wenn er in seiner Reaktion zu weit geht?), das dem Gegenüber zu signalisieren („Ich kann verstehen, dass Sie sich darüber ärgern ...“) und ihm eine Lösung im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten anzubieten („Lassen Sie uns nach eine Lösung schauen. Ich kann leider nicht ..., was halten Sie davon, wenn ...“).

### Zu deeskalierendem Verhalten gehören folgende Verhaltensweisen:<sup>11</sup>

- **Ruhig bleiben**

Hier hilft alles, was den Stress reduziert, zum Beispiel: erkennen, dass man dabei ist, sich von der Aufregung anstecken zu lassen, und auf eine ruhige Atmung und einen sicheren Stand achten, sich auf seine Aufgabe konzentrieren und herauszufinden, worum es dem Kunden oder der Kundin geht.

- **Beschwerden/Einwände ernst nehmen**

Es ist erforderlich, den Versuch zu machen, sich quasi in die Schuhe des anderen zu stellen und die Perspektive zu wechseln: Welche Gründe hat die Person für ihr Verhalten?

- **Respekt und Verständnis zeigen**

Hier sind Blickkontakt, eine zugewandte Haltung und verständnisvolle Nachfragen, vor allem aber ein Akzeptieren der Gefühle der anderen Person wichtig (siehe oben: „Ich kann ja verstehen, dass Sie sich ärgern“), auch wenn ihre Reaktion vielleicht zu weit geht.

- **Ich-Botschaften senden**

Ich-Botschaften wird in entsprechenden kommunikationspsychologischen Theorien eine deeskalierende Wirkung zugeschrieben, weil sie eine partnerschaftliche Beziehung und eine offene Gesprächssituation fördern. Zum Beispiel: „Ich verstehe ja Ihr Problem. Wie kann ich Ihnen denn möglichst schnell helfen?“ Oder: „Es ärgert mich ja selbst, wie lange das heute dauert, werde mich aber gleich persönlich um Ihre Anfrage kümmern.“

- **Reizwörter vermeiden**

„Nun begreifen Sie das doch endlich“ unterstellt beispielsweise Begriffsstutzigkeit und kann zu Eskalation führen.

- **Persönliche Beleidigungen vermeiden**

Zum Beispiel: „Wie kann man nur so dämlich sein, das nicht zu begreifen ...“ Aber auch: „Wer lesen kann ist klar im Vorteil ...“, wenn der Kunde oder die Kundin eine Beschuldigung übersehen hat.

- **Im Gespräch bleiben/ Lösungen anbieten**

Dem Kunden oder der Kundin Möglichkeiten aufzeigen, etwa Hinweis auf andere Produkte, Zurückerstattung des Kaufpreises oder Vermittlung eines Kontakts mit der Geschäftsführung.

- **Person keinesfalls einschüchtern, bedrohen oder anfassen**

Beim Anfassen wird eine Distanzzone verletzt, die Menschen in der Regel benötigen. Dadurch wird Gewalt wahrscheinlicher.



Bild: Fotolia/seventyfour

Der Gast hat eine Beschwerde? Hier hilft es, die Perspektive zu wechseln, die Einwände ernst zu nehmen und Verständnis zu zeigen.

<sup>11</sup> Modifiziert nach: Flyer Schwierige Kundensituationen, Herausgeber: Unfallversicherung Bund und Bahn

- **Person dabei helfen, ihr Gesicht zu wahren**

Siehe persönliche Beleidigungen: Jede Handlung oder Bemerkung, die beinhaltet, dass man die Person nicht ernst nimmt, vermeiden. Es ist grundsätzlich günstig, Positives zu unterstellen, zum Beispiel: „Entschuldigen Sie, Sie haben vermutlich übersehen, dass ...“

- **Möglichkeit für ehrenhaften Rückzug lassen**

Zum Beispiel: „Ich fürchte, dass wir die Angelegenheit hier und jetzt nicht klären können. Vielleicht möchten Sie sich die Vorschläge, die ich Ihnen gemacht habe, in Ruhe überlegen und später noch einmal wiederkommen ...“ Oder: „Ich glaube, Sie haben übersehen, dass hier nicht geraucht werden darf. Die Möglichkeit dazu besteht vor der Tür ...“

- **Vorurteile überdenken**

Wir neigen zu Vorurteilen und stecken Menschen schnell in eine Schublade. Zum Beispiel: Frau + Kopftuch + dunkler Teint = offensichtlich nicht deutsch = Problemkundin. Das beeinflusst unser Verhalten und kann zu Konflikten führen.

- **Kulturelle Unterschiede respektieren**

Zum Beispiel werden Emotionen in verschiedenen Kulturen unterschiedlich offen gezeigt. Also ist es wichtig, beispielsweise nicht gleich von der Lautstärke auf die Heftigkeit von Emotionen zu schließen.



### Arbeitsblatt 2

### Dem Teufelskreis entfliehen

Es trägt zum Verständnis von sich aufschaukelnden Kommunikationssituationen bei, wenn wir sie systemisch als „Teufelskreis“ verstehen, aus dem es auszusteigen gilt. Die Beteiligten senden Botschaften und empfangen diese und haben dabei jeweils ihr eigenes, im Laufe des Lebens erworbenes System, wie sie kommunizieren. Wenn wir mit unseren Kunden und Kundinnen in Kontakt treten, gelingt uns dies je nach Professionalität, Erfahrung und „Tagesform“ manchmal besser, manchmal schlechter. Im „4-Ohren“-Modell des Kommunikationswissenschaftlers Schultz von Thun werden vier unterschiedliche Arten („Ohren“) aufgeführt, wie ein Mensch sein Gegenüber wahrnehmen kann, und welche unterschiedlichen, eigenen Empfindungen und Verhaltensreaktionen daraus folgen können<sup>12</sup>. So beinhaltet Kommunikation immer einen Sachinhalt (Was will ich mitteilen?), einen Appell (Was will ich erreichen?), eine Selbstkundgabe (Wie geht es mir gerade mit der Situation?) und eine Beziehungsbotschaft (Wie sehe ich mein Verhältnis zu dem anderen?). In schwierigen Kundensituationen sollten Beschäftigte versuchen, ihr „Beziehungsohr“ auszublenden und genau auf die Selbstkundgabebotschaften ihres Gegenübers zu hören, wenn sie eine Situation deeskalieren wollen.

<sup>12</sup> Aus: *Präventive Deeskalationsstrategien und Handlungsempfehlungen*, Unfallkasse Baden-Württemberg

### Impressum

DGUV Lernen und Gesundheit, Gewaltprävention: Schwierige Kundensituationen, November 2018

**Herausgeber:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Glinkastraße.. 40, 10117 Berlin

**Redaktion:** Andreas Baader, Sankt Augustin (verantwortlich); Gabriele Albert, Wiesbaden

**Text:** Dipl.-Psychologin Gerlinde Wiemann, Hannover, Gabriele Albert, Wiesbaden

**Verlag:** Universum Verlag GmbH, 65175 Wiesbaden, Telefon: 0611/9030-0, [www.universum.de](http://www.universum.de)



Internet-  
hinweis



Arbeits-  
blätter



Arbeits-  
auftrag



Präsentation



Video



Didaktisch-  
methodischer  
Hinweis



Lehrmaterialien