

Rechtsanwalt Dr. iur. Arnd Stiel
Betriebswirt (IWW)
Lehrbeauftragter für Rhetorik¹
Geschäftsführer bei „KommunalplusBildung“²

Sicherheitspaket für Bedienstete der Kommunalverwaltung bei aggressiven Mitmenschen Teil 1

A. Einführung

Seit mehr als 17 Jahren bin ich im Fortbildungsbereich ausschließlich für Mitglieder der kommunalen Familie tätig und habe in dieser Zeit mehr als 30.000 Kolleginnen und Kollegen schulen dürfen.³ Auf den Seminaren, Workshops und Inhouse-Veranstaltungen treffe ich ganz überwiegend sehr gute und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die jedoch z.T. nachhaltig frustriert sind, weil die Zustände, unter denen die tägliche Arbeit ausgeübt wird, zumindest in den „neuralgischen“ Fachbereichen⁴ mitunter suboptimal sind. Dies liegt aus meiner Sicht an folgenden Fakten: Erstens war und ist der Personalabbau bei Kommunalverwaltungen seit den 1990er Jahren dramatisch⁵. Zweitens kommt hinzu, dass die Aufgabendichte und das Anspruchsdenken der Bürgerinnen und Bürger regelmäßig diametral dieser ausgedünnten Personaldecke gegenüberstehen. Drittens verschärfen manchmal zu wenig reflektierte „Qualitätsversprechen“ der Führungsebene gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern, die diesen Umständen mitunter nicht ausreichend Rechnung tragen, diesen Konflikt dann unnötig. Viertens: Die Gewaltstatistik belegt, dass Übergriffe gegenüber Bediensteten der öffentlichen Verwaltung in den letzten Jahren weiter zugenommen haben. Fünftens: Mitunter reagieren Führungskräfte vor diesen neuen Herausforderungen eher suboptimal oder gar nicht, häufig weil die Situation in dieser Form neu ist.

Diese These als Frage formuliert: Welche Kommune erstellt jeweils eine valide Gefährdungsbeurteilung für die verschiedenen Fachbereiche, für Innen- und Außendienst, für „Einzelkämpfer“, für Großraumbüros, die jeweils unterschiedliche Hilfestellung benötigen und gießt die sich daraus ergebenden Folgerungen in ein schlüssiges, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse zugeschnittenes, interdisziplinär angelegtes Anti-Gewalt-Konzept?

Die Herausforderung in diesem Bereich liegt darin begründet, dass diese Art der Gefährdungsbeurteilung schwieriger ist als die Gefährdungsbeurteilung etwa in Form von Verhinderung „klassischer“ Arbeitsunfälle. Die Zahl dieser Arbeitsunfälle nimmt erfreulicherweise seit Jahren ab, während die Gewalt am Arbeitsplatz leider zunimmt – mit zum Teil erschreckenden Folgen für betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zugespitzt: Das Messen der

¹ Internetseite: www.toprhetorik.de

² Internetseite: www.kommunalplusbildung.de

³ Als Landesgeschäftsführer beim vhw, als Fortbildungsbeauftragter für die ISG (NST) und nunmehr als geschäftsführender Gesellschafter bei KommunalplusBildung GmbH & Co. KG mit Sitzen in Brandenburg und Niedersachsen.

⁴ Damit meine ich die Fachbereiche, die Aufgaben der klassischen und wenig beliebten Eingriffsverwaltung wahrnehmen und/oder es mit Kunden zu tun haben, die – aus welchen Gründen auch immer – durchaus aggressiv auftreten.

⁵ Bundesamt für Statistik: Seit Anfang 1990 sind über 735.000 Stellen innerhalb der klassischen kommunalen Verwaltung (KGSt-Model) abgebaut worden – bei Bund und Ländern deutlich weniger.

Monitorstrahlung können wir uns aufgrund der technischen Fortschritte so gut wie schenken, ein nachhaltiges Gesamtkonzept für einen möglichst gewaltfreien Arbeitsplatz auf keinen Fall!

Selbst wenn man nicht (allein) aus rechtlichen und/oder moralischen Gesichtspunkten handeln will, so dürften die volkswirtschaftlichen Zahlen und Folgen (hoffentlich) eine weitere Auseinandersetzung mit diesem Thema anstoßen: Eine britische Studie, die bereits vor fast 16 Jahren erstellt worden ist, hat gezeigt, dass damals schon jährlich 3,3 Millionen Arbeitsstunden durch Gewalt am Arbeitsplatz verloren gingen⁶. Angesichts der zunehmenden Gewalt gegenüber Bediensteten der öffentlichen Verwaltung dürften diese Zahlen gegenwärtig in Deutschland weitaus höher sein. Von daher sollten die Kosten, die Schutzmaßnahmen mit sich bringen, in Relation zu den Folgeschäden gesehen werden, die durch Nichthandeln entstehen, wenn man „nur“ durch die Finanzbrille schauen mag.

Aufgrund der Bedeutung dieses sensiblen Themenkomplexes habe ich vier Aufsatzteile konzipiert:

Teil 1: Gefährdungsbeurteilung als wichtiger Bestandteil der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

Teil 2: Rechtliche Aspekte beim Umgang mit Gewalt am Arbeitsplatz

Teil 3: Nachhaltige Implementierung eines gewaltfreien Arbeitsplatzes und Verantwortung

Teil 4: Deeskalationsempfehlungen für verschiedene Alltagssituationen

Diese Teile sind als Gesamtpaket zu verstehen und können als Anregung dienen, um nachhaltige Sicherungsmaßnahmen zum Wohle der Kolleginnen und Kollegen im Innen- und Außendienst zu treffen.

Im ersten Teil der Aufsatzreihe bringe ich zunächst einige Praxisbeispiele (B.) erörtere, was „Fürsorgepflicht“ bedeutet (C.), was „Gewalt“ am Arbeitsplatz heißt (D.), erläutere auf dieser Basis was eine „Gefährdungsbeurteilung“ beinhalten kann (E.).

B. Praxisbeispiele

Die folgenden Praxisbeispiele stammen aus meiner langjährigen Beratung auf diesem Gebiet; ich habe sie anonymisiert.

I. Fehlendes Alarmsystem – 10 Jahre sind nichts

Kolleginnen und Kollegen, die es in ihrem Fachbereich mit Menschen zu tun haben, die psychische Probleme und/oder Drogenprobleme haben, warten nunmehr seit 10 Jahren auf die Bestellung eines Alarmsystems, das dazu dienen soll, dass ihnen in bedrohlichen Situationen schneller geholfen werden kann. Gibt's nicht, 10 Jahre auf Hilfe warten? Doch!

Wir befinden uns in der geschilderten Situation bei der Maslow'schen Bedürfnispyramide auf der untersten Stufe: Sicherheit und Schutzmaßnahmen, d.h. über weitere Stufen der Selbstverwirklichung und Motivation brauchen wir gar nicht sprechen. Manchmal würde ich als Coach den verantwortlichen Führungskräften mehr Empathie wünschen. Geht gar nicht, eine solche Missachtung der Kolleginnen und Kollegen, obwohl Abhilfe leicht möglich wäre.⁷

⁶ Budd, T. (2001): Violence at Work: New Findings from the 2000 british Crime Survey. Home Office Occasional Paper. Home Office, UK Government. London.

⁷ Alarmknopf ist suboptimal, besser erscheint ein Alarmsystem über die Computertastatur. Kostet wahrlich nicht die Welt.

II. Bürgerfreundlichkeit über alles?

In einer mittelgroßen Stadt in Niedersachsen freut man sich, dass man auch an Samstagen das Rathaus geöffnet hat und zumindest zwei Frauen als Ansprechpartnerinnen den Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung stehen. Der Service ist gut, keine Frage. ABER: Auf Nachfrage, welche Sicherungsmaßnahme zum Wohle der zwei Kolleginnen getroffen wurden, die ganz alleine in dem Rathaus am Wochenende arbeiten, kam nur ein Schulterzucken⁸.

III. Außendienst: Einzelkämpfer gesucht!

Hausbesuche bei Menschen vorzunehmen, die von dem Besuch der Kolleginnen und Kollegen nicht begeistert sind, weil sie einen gesetzlichen Prüfauftrag etwa aus dem SGB-Bereich wahrnehmen, sind mitunter schwierig. Zumindest bei Kunden, die bereits durch Gerichtsverfahren oder Aktenvermerke als „schwierig“ eingestuft sind, würde ich als Coach immer bei problematischen Hausbesuchen ein Zweier-Team empfehlen. Geht nicht, zu teuer, höre ich dann.

Damit stellt sich die entscheidende Frage: Was sind uns die Kolleginnen und Kollegen, die tagtäglich gewissenhaft ihrer Arbeit nachgehen, „wert“? Dass nicht alle wünschenswerten Sicherungsmaßnahmen finanziell umsetzbar sind, mag richtig sein. Doch die Mindestanforderungen, die auch rechtlich einklagbar wären, wohl. Zumindest würde ich es als Pflicht ansehen, dass sich jede Führungskraft intensiver mit diesem sensiblen Themenfeld auseinandersetzt und nicht erst dann reagiert, wenn schlimme Dinge passiert sind oder passieren⁹.

IV. Brandschutz geht vor!

Eine Kollegin, deren Büro – wie regelmäßig – nicht mit der Beratung eines Deeskalationsexperten geplant wurde¹⁰, könnte nur flüchten, wenn sie sich im Ernstfall an den vor ihr sitzenden, aggressiven Kunden vorbeidrängelt. Diese Bürosituation gibt es regelmäßig und sie ist diplomatisch ausgedrückt: Unglücklich. Die Kollegin, die eine solche Bürosituation hatte, hätte noch die Möglichkeit gehabt, über die seitliche Brandschutztür zu flüchten. Dafür muss die schwere Brandschutztür verkeilt werden, damit eine schnelle Flucht möglich wäre. Hier intervenierte der Brandschutz. Verständlich, und ein typisches Phänomen: Viele sehen die Situation aus ihrer Warte: Feuerwehr sieht Brandschutz und fertig. Die ganzheitliche Sicht für diese Form der Gewaltprävention fehlt häufig.

Hier sind andere Institutionen weiter. Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: „Mein“ Kriminologie-Professor¹¹ hatte vor zig Jahren von der damaligen Bundesregierung den gutachterlichen Auftrag bekommen zu ermitteln, nach welchen Kriterien Bankräuber eigentlich ihre Wirkungsstätte aussuchen. Die Ergebnisse waren verblüffend einfach, waren jedoch bei der Planung von Bankgebäuden bis dato unberücksichtigt geblieben: Bankräuber liebten die klare und übersichtliche Strukturierung der Bank; schneller Überblick, Schalter in einer Reihe ordentlich parallel aufgebaut, bedeuteten schnelles Geld. Für dieses Gutachten wurden auch Interviews mit etlichen schweren Jungs geführt, um auch valide Praxisergebnisse zu bekommen. Die Anti-Gewalt-Kommission hatte die Empfehlungen aufgegriffen und wenn man nunmehr eine Bank betritt, sieht man den Unterschied zu früher, oder?

⁸ Immerhin gibt es im Standesamt eine Alarmanlage (sic!).

⁹ Wenn ich als Deeskalationsexperte gefragt werde, ob ich für eine Kommune tätig werde, frage ich immer, ob ein Gesamtkonzept besteht, die Mitarbeiter/-innen vorher gefragt wurden, Änderungen aufgrund meiner Empfehlungen möglich wären oder ob es sich um ein Seminar zur „Gewissensberuhigung“ handelt. Im letzten Fall müssen andere Trainer ran.

¹⁰ Wäre eine dringende Empfehlung, auch wenn ich weiß, dass in der Verwaltung oft dicke Bretter zu bohren sind bis Veränderungen eintreten.

¹¹ Professor Schwind, Ruhr-Universität in Bochum.

Eine anderes Beispiel aus Amerika aus dem Bereich der Deeskalation: Welche Wandfarbe senkt selbst bei Schwerverbrechern nachweislich den Blutdruck¹²? Welche Form der Beleuchtung wird empfohlen? Welche Farbe für den Fußboden¹³? Wie sehen eigentlich inkongruente Bürostühle aus, die aggressionshemmend wirken? In welchem Winkel sollten Monitor und Besucherstuhl stehen? Was wäre noch wichtig?

Warum diese und andere Erkenntnisse nicht auch genutzt werden erschließt sich mir nicht. Einfache Maßnahmen scheitern z.T. wieder an der jeweiligen Brille, die man aufhat: Dass Gewalttäter keine Zeugen mögen, ist nachvollziehbar. Also, wäre es gut, wenn zumindest die Verbindungstür zum Kollegen aufbliebe, um schnell reagieren zu können. Jetzt kommt die Brille des Datenschutzes: Es werden teilweise sensible Dinge besprochen, die andere Personen nicht mitbekommen sollen/dürfen. Genau. Genau so richtig wie der Einwand der Brandschützer. Alle haben Recht. Nur wo bleibt dann der Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wer hat eigentlich hier ein (Mit-) Bestimmungsrecht? Wie wird der Sinn und Zweck des § 5 Abs. 3 Nr. 1 ArbSchG zeitgemäß ausgelegt? Hier die Norm des § 5 ArbSchG im Wortlaut:

*„(1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
(2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
(3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
6. psychische Belastungen bei der Arbeit.“*

C. Fürsorgepflicht

Rechtlich ergibt sich diese Pflicht aus einem Zusammenspiel verschiedener Normen und damit verbundener Wertvorstellungen: Die Fürsorgepflicht ist das Pendant zur Treuepflicht des Dienstverpflichteten. Sie ergibt sich dadurch, dass der Bedienstete in die Organisation des Dienstherrn eingegliedert ist und eine Form der persönlichen Abhängigkeit vorliegt. Allgemein ergibt sich die Fürsorgepflicht für Arbeiter und Angestellte aus den §§ 242 (Treu und Glauben), 241 Abs. 2 (Pflichten aus dem Schuldverhältnis) BGB. Für Beamte ergibt sich die Fürsorgepflicht des Dienstherrn aus Art. 33 Abs. 4 GG („öffentlich-rechtliches Dienst- und Treuverhältnis“) und gilt zugleich als hergebrachter Grundsatz des Berufsbeamtentums mit Verfassungsrang. Für den Bereich des Bundes ist in § 78 Bundesbeamtengesetz geregelt, dass der Dienstherr im Rahmen des Dienst- und Treueverhältnisses für das Wohl der Beamtinnen und Beamten und ihrer Familien zu sorgen hat. Zudem schützt er die Beamten bei ihrer amtlichen Tätigkeit und in ihrer Stellung. Eine gleichlautende Regelung für die Länder ist in § 45 Beamtenstatusgesetz enthalten. Der Anspruch auf Fürsorge und Schutz steht jedem Beamten und seiner Familie ohne Rücksicht auf die Art des Beamtenverhältnisses zu.

¹² Baker-Miller-Pink, in vielen nordamerikanischen Einrichtungen (Verhörräume, Gefängnisse) ein Standard.

¹³ Schön beschrieben in: K. Dutton, Gehirnflüsterer, 2011.

Einzelne Fürsorgepflichten werden dann in verschiedenen Regelwerken konkretisiert, für Arbeiter und Angestellte etwa in den §§ 617 bis 619 BGB. In diesem Kontext ist § 618 Abs. 1 BGB lesenswert: *„Der Dienstberechtigte hat Räume, Vorrichtungen oder Gerätschaften, die er zur Verrichtung der Dienste zu beschaffen hat, so einzurichten und zu unterhalten und Dienstleistungen, die unter seiner Anordnung oder seiner Leitung vorzunehmen sind, so zu regeln, dass der Verpflichtete gegen Gefahr für Leben und Gesundheit soweit geschützt ist, als die Natur der Dienstleistung es gestattet.“*

Der Gesundheitsbegriff enthält die körperliche und psychische Integrität des Dienstverpflichteten. Zu weitgehend, wenn auch wünschenswert, ist die Definition der WHO, wonach unter Gesundheit "ein Zustand völligen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens" zu verstehen ist. Dadurch eventuell verbleibende Lücken können durch einen Rückgriff auf die allgemeinen, aus § 242 BGB herzuleitenden Interessenwahrungspflichten geschlossen werden. Zudem werden diese allgemein gehaltenen Normen durch eine Vielzahl von weiteren Regelwerken ergänzt, vom ArbSchG, MuSchG, ArbeitsstättenVO, BildschirmarbeitsVO bis zum ASiG.

Für eine „gute“ Gefährdungsbeurteilung ist ein Zusammenspiel ganz unterschiedlicher Fragestellungen erforderlich, handelt es sich doch um eine „Querschnittsaufgabe“ eigener Art: Von der „richtigen“ Gestaltung des Arbeitsplatzes, über Schulung in Emotionaler Intelligenz bis hin zu rechtlichen Themenfeldern etwa aus den Bereichen des Notwehrrechts und regelmäßig wiederkehrenden praktischen Übungen reicht die Palette.

D. „Gewalt“ am Arbeitsplatz

Was bedeutet „Gewalt“, vor der die Kolleginnen und Kollegen geschützt werden sollen, eigentlich?

I. Strafrechtlicher Gewaltbegriff

„Gewalt“ im Strafrecht war ursprünglich¹⁴ dadurch gekennzeichnet, dass der Täter durch körperliche Kraftentfaltung einen Zwang ausübt, indem er auf den Körper eines anderen einwirkt, um geleisteten oder erwarteten Widerstand zu überwinden (veralteter Gewaltbegriff). Dieser Begriff erscheint sehr eng und wurde durch eine andere Definition ersetzt: Danach setzte Gewalt eine - nicht notwendiger Weise erhebliche - Kraftentfaltung voraus, die von der Person, gegen die sie unmittelbar oder auch nur mittelbar gerichtet wird, als ein nicht nur seelischer, sondern auch körperlicher Zwang empfunden wird. Als körperlich wird ein Zwang empfunden, wenn das Opfer ihm gar nicht, nur mit erheblicher Kraftentfaltung oder in unzumutbarer Weise begegnen kann (vergeistigter Gewaltbegriff¹⁵). Diese Definition erscheint im Strafrecht durchaus als weitgehend¹⁶. Einfacher ist aus meiner Sicht diese Formel: Gewalt ist ein Zwangsmittel zur Einwirkung auf die Willensfreiheit eines anderen.

II. „Gewalt“ aus Sicht der International Labour Organization (ILO)

Die ILO definiert „Gewalt“ wie folgt:

„Vorkommnisse, bei denen Beschäftigte unter Umständen, die einen Bezug zu ihrer Arbeit haben (einschließlich des Weges von und zur Arbeit) beleidigt, bedroht oder tötlich angegriffen werden, sodass explizit oder implizit ihre Gesundheit, ihre Sicherheit oder ihr Wohlbefinden gefährdet wird.“

¹⁴ RGSt 56, 87, 88.

¹⁵ BGHSt 23, 46, 54 (sog. "Laeppele-Entscheidung").

¹⁶ Das BVerfG hat sich vor allem in den Entscheidungen zu „Sitzblockaden“ mit dem Gewaltbegriff auseinandergesetzt und ihn relativiert: BVerfG (sog. "2. Sitzblockadenentscheidung": BVerfGE 92, 1, 16 ff.; in Abweichung zur "1. Sitzblockadenentscheidung": BVerfGE 73, 206 ff.): Danach ist Gewalt jeder körperlich wirkende Zwang durch die Entfaltung von Kraft oder durch eine physische Einwirkung sonstiger Art, die nach ihrer Zielrichtung, Intensität und Wirkungsweise dazu bestimmt und geeignet ist, die Freiheit der Willensentschließung oder der Willensbetätigung eines anderen aufzuheben oder zu beeinträchtigen.

Während der strafrechtliche Gewaltbegriff an die Delikte geknüpft ist, die dieses Tatbestandsmerkmal voraussetzen, versuchen andere Institutionen den „Gewalt“-Begriff weitgehend zu verstehen, losgelöst von der Deliktskategorie. Hierbei ist der Begriff „Wohlbefinden“, den die ILO nutzt, sehr weitreichend und wenig greifbar.

III. Gewalt aus interdisziplinärer Sicht

Neben diesen Begriffen wird „Gewalt“ in verschiedenen Wissenschaftsfeldern durchaus unterschiedlich definiert und bewertet¹⁷.

Vereinfacht wird Gewalt zumindest als normierte Teilmenge der Aggression gesehen¹⁸, sie ist eine „besondere Form der Machtausübung“¹⁹.

IV. Transfer

Vielleicht erscheint folgendes, einfaches Destillat aus verschiedenen Elementen für eine Gefährdungsbeurteilung brauchbar: Gewalt am Arbeitsplatz ist eine Form der Aggression, die nicht zum „normalen“ Kundenverhalten gehört und unakzeptabel ist, wobei die Form der Aggression nicht ausschlaggebend ist: Hierunter fallen alle Handlungen, in denen auf die Willensfreiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so beeinflussend, verändernd oder auf anderer Weise negativ eingewirkt werden soll, dass sie für den „Kunden“ eine Handlung vornehmen oder unterlassen sollen²⁰.

E. Gefährdungsbeurteilung für einen gewaltfreien Arbeitsplatz

Eine Gefährdungsbeurteilung in diesem Bereich setzt voraus, dass die Verantwortlichkeiten für einen interdisziplinären Ansatz geklärt sind und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an beteiligt und über die ausgewählten Schutzmaßnahmen mitbestimmen können. Klingt einfach, ist es in der Praxis jedoch nicht immer²¹. Die folgenden Schritte sind Denkanstöße, mehr nicht. Die Situation variiert zu stark von Kommune zu Kommune, zudem sind die Interessen der Fachbereiche zu unterschiedlich: So hatte ich etwa Kunden, die ganz alleine in einem Gebäude arbeiten, weit entfernt von anderen Kolleginnen und Kollegen. Für diese muss ein Gefährdungskonzept anders aussehen als für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem Großraumbüro arbeiten.

I. Zielsetzung

Wünschenswert erscheint es, dass sich die beteiligten Personen vorab über die Zielsetzung der Maßnahmen austauschen, vielleicht eine Art Grundsatzklärung gegen Gewalt am Arbeitsplatz. Allerdings darf dies dann nicht – wie leider mitunter zu beobachten – ein in Prosa von der Verwaltungsspitze allein abgesegnetes Papier sein, das die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betont (gut), dann jedoch konkrete Schritte zur Erreichung der Ziele (operativ, taktisch, strategisch) ebenso wie konkrete Mitspracherechte vermissen lässt (schlecht, dann lieber das Thema für Sonntagsreden belassen). Ziele können vor allem der Abbau von Belastungen und Beanspruchungen im Arbeitsprozess, die Stärkung von gesundheitsförderlichen Potenzialen bei gleichzeitiger Implementierung eines Sicherheitspakets zu Gunsten eines möglichst gewaltfreien Arbeitsplatzes sein.

II. Zuständigkeit

¹⁷ Etwa durch Arbeiten von K. Wahl, M. Weber, H. Popitz und H.M. Enzensberger.

¹⁸ K. Wahl, Aggression und Gewalt, 2009.

¹⁹ H. Popitz, 1986.

²⁰ Leider wird in der Praxis mitunter übersehen, dass vor allem am Telefon häufiger Gewalt eingesetzt wird.

²¹ So werden z.T. ungeeignete Alarmsysteme gekauft – hier sollten Praktiker stärker mitentscheiden dürfen.

Die wichtigste Frage daher am Anfang: Wer macht's denn? Aufgrund des mehrfach betonten interdisziplinären Ansatzes wäre ein Team, das Stärken aus verschiedenen Bereichen mitbringt, und über Entscheidungs-, Fach- und Mitbestimmungsrechte verfügt, z.B. Personalrat, Verwaltungsspitze, Fachbereichsvertreter, betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen²², Kämmeri und ggf. externe Experten (z.B. Psychologe, Deeskalationsexperte), ein Gewinn. Hier kann dann gemeinsam über Maßnahmen entschieden werden, die den Zielen und den vorhandenen Ressourcen gerecht werden.

III. Status-quo-Analyse

Vorher gilt es, so valide wie möglich, den Ist-Zustand zu erfahren, durch Auswertung von Fragebögen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch zusätzliche Interviews oder Einzelgespräche, je nach Situation. Die Fragebögen, die in der Praxis verschickt werden, sind häufig recht simpel, meist jedoch ausreichend, um zumindest die weiteren Schritte zu planen. Zwingend sollten vorher die Ressourcen und die damit verbundenen Änderungspotenziale abgeklärt werden, damit auf die Ergebnisse der Befragungen auch reagiert werden kann, etwa durch Schulungen oder bessere Ausstattung. Sollte dies nicht vorher auch mit der Politik auf die Umsetzbarkeit geklärt werden, so wäre es wichtig, (weitere) Enttäuschungen der Kolleginnen und Kollegen, die dann durch die Befragungen transparent geworden sind, ohne dass sich etwas ändern kann, zu vermeiden.

Als erste Schritte könnte man z.B. die Unfallanzeigen der letzten Jahre, die Arbeitsunfähigkeits-Statistik und Polizeiberichte nehmen und auswerten. Wichtig sind von Anfang die Transparenz und der sensible Umgang mit den Daten und die daraus abgestimmten Empfehlungen des Arbeitskreises. Hier sollten die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (nochmals: bitte Außenstellen nicht vergessen) von Anfang an ein wesentliches Mitspracherecht haben. Je nach Größe der Kommune kann dieser Arbeitskreis eine Gruppe von 8 – 15 Personen umfassen. Empfehlenswert erscheint es, dass ein ausgebildeter Mediator / Supervisor / externer Coach die Moderation übernimmt.

Weitere Schritte können sein: Erstellen eines in der Gruppe abgestimmten Fragebogens an die Kolleginnen und Kollegen, der u.a. folgende Risikofaktoren bestimmt und mit einer Bewertungsmatrix versieht: Risikofaktor – Arbeitsplatzgestaltung (Außendienst, Großraumbüro, Ausstattung, Fluchtwege, Alarmsystem etc.), Risikofaktor – Kunde (Hilflosigkeit, Wartezeiten, Eingriffsverwaltung, Erwartungen der Kunden, Kunden mit psychischen Problemen, Kunden mit Drogenproblemen etc.), Risikofaktor – Mitarbeiter (Empathie, Schulungen in Rhetorik, Auftreten gegenüber dem Kunden, Körpersprache²³ etc.), Risikofaktor – Kommunikation (Verwaltungsdeutsch, Sprachprobleme aufgrund der Herkunft der Kunden, religiöse Barrieren, undeutliche Sprechweise, Vorurteile, Beherrschen der „weißen“ Rhetorik, Vermeiden von Minuswörtern etc.), Risikofaktor – Organisation (Terminvergabe, dezentrale Anlaufstelle mit geschultem Personal, Wartezeiten, Ambiente, Ansprechpartner, Auftreten als Team), Risikofaktor – Technik (Ausstattung, Atmosphäre, gefährliche Gegenstände, Zugangskontrollen etc.).

Nach der Auswertung erfolgen – je nach Zielsetzung – die entsprechenden (Schulungs-)Maßnahmen, unterteilt nach Dringlichkeit und Umsetzbarkeit. Dass dies alles zeitaufwändig ist und Geld kostet, ja, stimmt. Wenn wir es allerdings erst meinen, einen möglichst gewaltfreien Arbeitsplatz zu schaffen, dann ist dieses Vorgehen alternativlos.

²² Bitte die Außenstellen der Verwaltung und die Außendienstmitarbeiter dringend einbinden!

²³ Die Körpersprache ist die Dominante in der Beziehung zwischen Kunden und Mitarbeiter – hier werden aus Unkenntnis die meisten Fehler begangen!

