

Workshop

# Mit Aggression umgehen

Trainingskonzept und Evaluationsergebnisse



Eine Publikation der

**• | Zürcher Seminare**  
BERATUNG TRAINING COACHING

Alle Rechte vorbehalten

© Klaus Mayer / Antonis Purnelis / Zürcher Seminare



Das Werk einschliesslich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.



## Inhalt:

<b>1. Aggression und Gewalt im Berufsalltag.....</b>	<b>1</b>
1.1. Gewalt in sozialen Berufen.....	1
1.2. Die Gewaltbereitschaft nimmt zu.....	1
1.3. Gewaltbereitschaft als professionelle Herausforderung .....	2
1.4. Anlass und Ziele des Workshops .....	2
1.5. Aufbau und Durchführung.....	2
1.6. Trainer .....	3
<b>2. Beschreibung des Workshops.....</b>	<b>4</b>
2.1. Was ist Sicherheitskultur? .....	4
2.2. Wozu ein Workshop?.....	4
2.3. Die Ziele des Workshops.....	4
2.4. Der Aufbau des Workshops .....	4
2.5. Der Workshop-Schwerpunkt „Wissen“ .....	5
2.4. Der Workshop-Schwerpunkt „Können“ .....	8
<b>3. Erfahrungen des Workshops .....</b>	<b>10</b>
3.1. Betroffenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	10
3.2. Ausmass erlebter Aggression und Gewalt .....	10
3.3. Umgang mit erlebter Aggression und Gewalt.....	10
3.4. Mitverantwortung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	11
3.5. Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer .....	11
<b>4. Evaluation des Workshops .....</b>	<b>12</b>
4.1. Konzeption des Workshops und Qualität der Materialien .....	12
4.2. Organisation und Durchführung des Workshops.....	14
4.3. Beurteilung der Trainer .....	15
4.4. Das Fazit der Teilnehmer: Praktischer Nutzen und Weiterempfehlung .....	16
4.5. Stellungnahmen und Zitate .....	18
4.6. Zur Aussagekraft der Befragung der Teilnehmer/innen.....	18
<b>5. Fachliche Auswertung der Workshops .....</b>	<b>19</b>
5.1. Kommunikations-Kompetenzen.....	19
5.2. Berufliche und persönliche Einstellungen.....	19
5.3. Berufliche Erfahrung.....	19
5.4. Vorbereitung.....	20
5.5. Zeitdruck .....	20
5.6. Arbeitsbelastung .....	20
<b>6. Zusammenfassung.....</b>	<b>21</b>



## 1. Aggression und Gewalt im Berufsalltag

„Jeder Mensch kann aggressiv sein und anderen Schaden zufügen. Wir alle müssen lernen, mit Aggression umzugehen.“

### 1.1. Gewalt in sozialen Berufen

Aggression und Gewalt im beruflichen Alltag ist ein Thema, das immer mehr Menschen beschäftigt. Besonders in Berufen, die sich sozialen und unterstützenden Aufgaben widmen, sind die dort Tätigen von der Gefahr bedroht, Opfer von Gewalt zu werden. Lehrer, Sozialarbeiter, Pfleger, Jugendhelfer, Ärzte, Betreuer und Mitarbeiter in Heimen, Ämtern und Institutionen mit administrativen, sozialen und helfenden Aufgaben erleben Aggression und Gewalt zunehmend als Bedrohung, die sie selbst betrifft – und nicht mehr nur andere, die vielleicht unvorsichtig sind oder sich mit besonders gefährlichen Klienten beschäftigen. Diese Entwicklung gefährdet die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erhöht die Personalfluktuationsrate, was zu Kompetenzverlust in der Organisation führt und belastet die zeitlichen und finanziellen Ressourcen.

Der angemessene Umgang mit diesen hoch anspruchsvollen Klienten gehört zu den grundlegenden beruflichen Kompetenzen vieler Arbeitsfelder. Dabei wird deutlich, dass keine Ausbildung die Handhabung bedrohlicher Situationen berücksichtigt. Ein gezieltes, handlungs- und praxisorientiertes Training von Deeskalationsstrategien für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Klientenkontakt ist daher ein zentraler Bestandteil der Sicherheitskultur einer Organisation.

### 1.2. Die Gewaltbereitschaft nimmt zu

Übereinstimmend berichten viele Seminarteilnehmer von ihrem Eindruck, dass die Bereitschaft von Klienten, aggressiv zu reagieren und sich gewalttätig zu verhalten, in den letzten Jahren deutlich zugenommen habe. Was Angst und Unsicherheit auslöst ist Aggression und Gewalt, die plötzlich und unerwartet auftritt. Diese Angst und Unsicherheit ist keinesfalls nur ein Thema für Praktikanten und Berufsanfänger. Gerade auch für Menschen, die ihren Beruf mit grosser Sicherheit und Routine ausüben,



kann die Konfrontation mit Gewalt ein Erlebnis darstellen, das sie stark belastet und in einigen Fällen auch beruflich aus der Bahn wirft.

### **1.3. Gewaltbereitschaft als professionelle Herausforderung**

Wie lässt sich verstehen, dass Menschen mit sozialen und helfenden Berufen angegriffen werden von den Menschen, zu deren Unterstützung sie da sind? Was kann man tun, um solchen Angriffen zu begegnen? Wie kann man sich schützen? Wie verhält man sich richtig in einer Bedrohungssituation, in der es schwer fällt, einen kühlen Kopf zu bewahren? Wer kann helfen, wenn der Ernstfall eingetreten ist und man mit den psychischen Folgen der Gewalt zu kämpfen hat? Welche Hilfe kann man überhaupt erwarten? Wie findet man den Weg zurück in einen geordneten beruflichen Alltag?

Aggressivität und Gewaltbereitschaft stellen eine professionelle Herausforderung dar. Dabei sollte ein betriebliches Sicherheitskonzept nicht nur die Möglichkeiten der Vorbeugung und Bewältigung aggressiver oder gewalttätiger Vorfälle beinhalten, sondern auch den Umgang nach solchen Ereignissen, die Nachsorge und Betreuung der Opfer, umfassen.

### **1.4. Anlass und Ziele des Workshops**

Ausgehend von der zunehmenden Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtammann- und Betreibungsämter wurden die Zürcher Seminare im Sommer 2002 von der Konferenz der Stadtammänner der Stadt Zürich mit der Durchführung eines praxisorientierten Trainings beauftragt. Ziel der Workshops war die Förderung von Kompetenzen im Umgang mit aggressiven Schuldnerinnen und Schuldnern unter Einbezug der jeweiligen persönlichen (Berufs-)Erfahrungen und Stärken der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

### **1.5. Aufbau und Durchführung**

Der Workshop dauert zwei Tage und umfasst 18 Übungseinheiten. Die Teilnehmer werden sowohl bei der Erarbeitung des Grundlagenwissens als auch bei der Durchführung der praktischen Übungen aktiv am Workshop beteiligt. Der starke Praxisbezug des Workshops lässt sich nur durch eine Begrenzung der Teilnehmerzahl auf maximal 9 Personen erreichen. Die praktischen Übungen entfalten ihren Trainingseffekt



fekt dann, wenn sie sorgfältig und mit ausreichend Zeit vorbereitet und nachbesprochen werden.

### **1.6. Trainer**

Der Workshop wird von Antonis Purnelis, Sozialpädagoge und Trainer für Fach- und Führungskräfte im Sozialbereich und von Barbara Peter Rudolphi, Dozentin und Trainerin für Auftritt und Kommunikation geleitet.



## 2. Beschreibung des Workshops

### 2.1. Was ist Sicherheitskultur?

Die Sicherheitskultur einer Organisation umfasst alle Regeln, Einrichtungen und Verhaltensweisen, die in einer Institution vorkommen, um die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter zu schützen. Ein zentraler Aspekt der Sicherheitskultur eines Unternehmens besteht in der Schulung der Mitarbeiter.

### 2.2. Wozu ein Workshop?

Der richtige Umgang mit aggressiven Klienten gehört zur Fachkompetenz aller Berufstätigen, die direkt mit Menschen zu tun haben. Das oberste Ziel besteht darin, Aggression und Gewalt zu vermeiden, denn Gewalt gefährdet die Mitarbeiter, erhöht die Personalfuktuation und führt dadurch zu Kompetenzverlust in der Organisation. Gewalt kostet Zeit, stört Arbeitsabläufe und verhindert das Erreichen von Arbeitszielen. Gewalt kostet Geld, denn die Folgen von Gewalt führen zu Fehlzeiten und Arbeitsverzögerungen.

### 2.3. Die Ziele des Workshops

Der Workshop verbindet Information, Erfahrungsaustausch und Verhaltenstraining zu einem Instrument gegen die Gewalt im beruflichen Alltag. Die Teilnehmer lernen, Hinweise auf drohende Gewalt frühzeitig wahr zu nehmen, gefährliche Situationen rechtzeitig zu erkennen und angemessen zu reagieren. Das Seminar vermittelt den Teilnehmern einen „Werkzeugkasten“, um Aggression und Gewalt im beruflichen Alltag vermeiden und, wo sie sich nicht vermeiden lässt, mit ihr professionell umgehen zu können.

### 2.4. Der Aufbau des Workshops

Der Workshop besteht aus zwei Teilen: der Vermittlung von Wissen über die Entstehung und Aufrechterhaltung von Aggression und dem Einüben von Handlungskompetenzen für den Umgang mit aggressiven Klienten.



## 2.5. Der Workshop-Schwerpunkt „Wissen“

### ■ Workshop-Thema: „Aggression verstehen“

Ein Verständnis des Phänomens der Aggression bildet die Grundlage des Workshops. Die Leitfragen hierzu lauten: Wie entsteht Aggression? Welche Faktoren führen zu aggressiven Gefühlen? Was erhält Aggression aufrecht? Welchen biologischen und sozialen Sinn hat Aggressivität? Unter welchen Bedingungen kann es zur Gewalt kommen? Welchen Sinn hat Aggression?

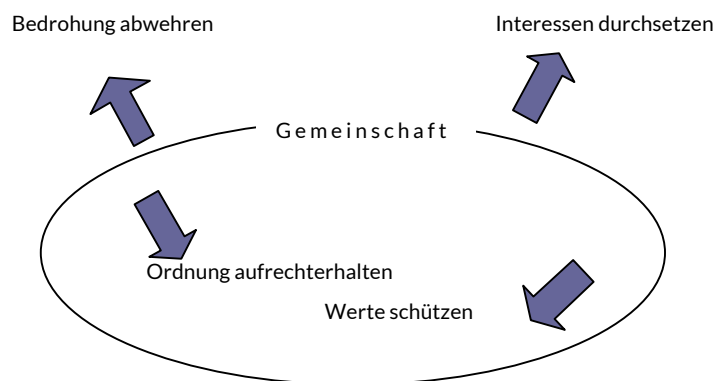


Abbildung 1: Die Funktion von Aggressivität

### ■ Workshop-Thema: „Aggression erleiden“

Welche Schwierigkeiten haben wir dabei, mit Aggression und Gewalt umzugehen? Warum gehört der Umgang mit Aggression zur Fachkompetenz aller Personen, die direkten Kontakt zu Menschen haben?

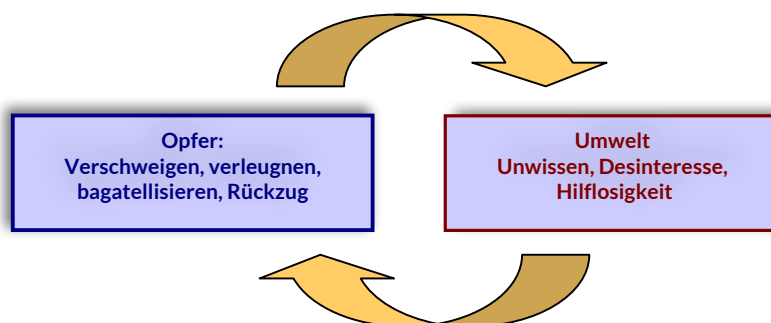


Abbildung 2: Gewalt löst Hilfslosigkeit aus – bei den Opfern und bei der Umgebung





■ Workshop-Thema: „Aggression erkennen“

Worin unterscheiden sich Aggression und Gewalt? Welche Formen von Gewalt lassen sich unterscheiden? Auf welchen Kontakt-Ebenen treten Aggression und Gewalt in Erscheinung? Wie kündigt sich ein Angriff an? Wie verläuft ein Angriff? Welche Phasen einer gewalttätigen Handlung lassen sich unterscheiden? Wie können wir das 6-Phasen-Modell eines Angriffs für unseren Alltag nutzen?

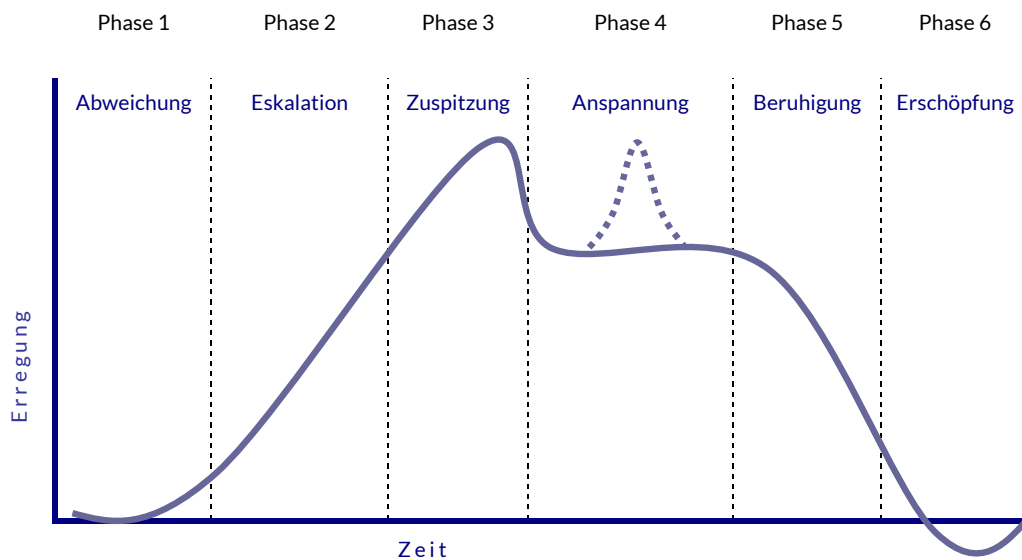


Abbildung 3: Phasen-Modell (mod. nach Breakwell 1998)

■ Workshop-Thema: „Aggression vorhersagen“

Wie kann das Risiko eines gewalttätigen Angriffs eingeschätzt werden? Welche Informationen und Anzeichen gibt es, um die Gefährlichkeit einer Situation abzuschätzen? Wie können wir die Gefährlichkeits-Checkliste in unserem Alltag sinnvoll einsetzen?

■ Workshop-Thema: „Aggression vermeiden“

Welche Handlungsmöglichkeiten habe ich bei einem Angriff? Woran erkenne ich günstige, woran ungünstige Momente für eine Intervention? Wie lauten die sechs Grundregeln zum Schutz vor Aggression? Wie kann ich diese Grundregeln im Alltag einsetzen? Wann ist welche Art von Intervention sinnvoll? Was sind Deeskalations-Kompetenzen? Was ist „falsches Heldentum“?

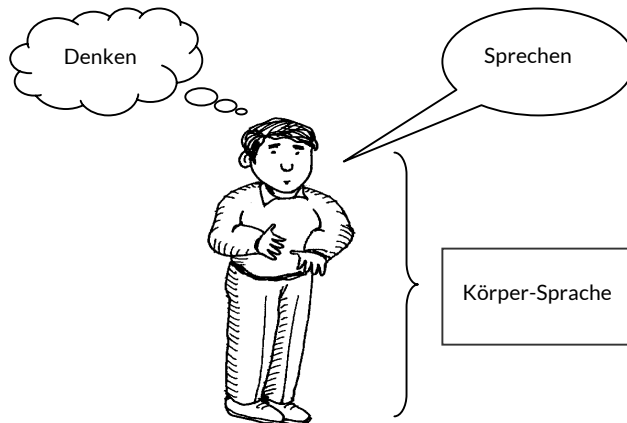


Abbildung 4: Wirksam ist eine Kombination aus kognitiven, verbalen und nonverbalen Deeskalationsstrategien

■ Workshop-Thema: „Aggression begegnen“

Welche sprachlichen und nicht-sprachlichen Mittel kann ich einsetzen, um eine kritische Situation zu entspannen? Welche Bedeutung hat meine Grundhaltung? Wie wichtig ist meine Körpersprache? Welche verbalen Strategien zur Deeskalation gibt es? Welche speziellen Strategien gibt es, eine Situation zu entschärfen und rechtzeitig Grenzen zu setzen? Welche Fehler können mir unterlaufen und wie kann ich diese Fehler vermeiden?

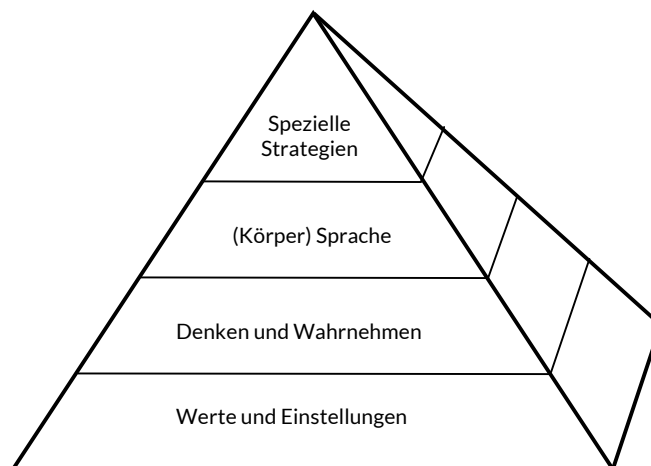


Abbildung 5: Die Deeskalations-Pyramide verdeutlicht, dass Deeskalation keine Technik, sondern eine mehrschichtige Fähigkeit ist



■ Workshop-Thema: „Sicherheits-Kultur“

Was ist Sicherheits-Kultur? Was kann eine Organisation dafür tun, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor gewalttätigen Übergriffen zu schützen? Wie können sich Einzelne vor Gewalt schützen?

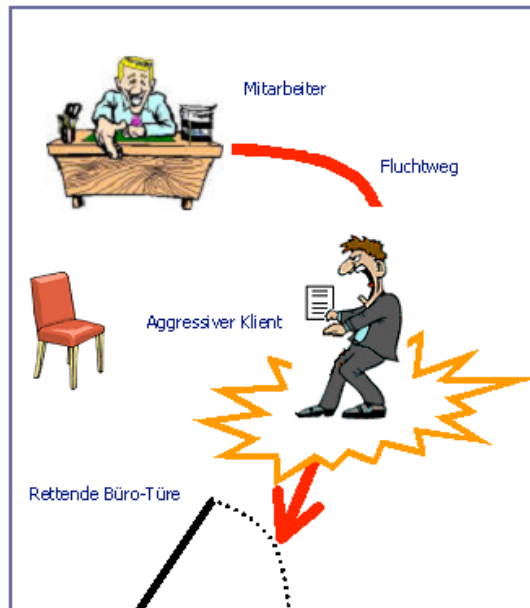


Abbildung 6: Das typisch eingerichtete Büro kann sich als Falle ohne Fluchtweg erweisen

## 2.4. Der Workshop-Schwerpunkt „Können“

Das Seminar ist alltagsbezogen und handlungsorientiert. Der zweite grosse Schwerpunkt liegt daher bei praktischen Übungen.

■ Handlungsorientiertes Lernen

Jeder Teilnehmer hat die Gelegenheit, den zuvor erarbeiteten „Werkzeug-Kasten“ der Deeskalations-Instrumente im Rahmen von Rollenspielen anzuwenden. Diese Lernform hat den Vorteil, dass Wissen sofort in konkrete Handlungskompetenzen übertragen werden kann. Dieses Einüben von Verhaltensweisen verbessert die Chancen, sich in kritischen Situationen angemessen zu verhalten.



**Lernen heisst handeln. Wir behalten von dem ...**

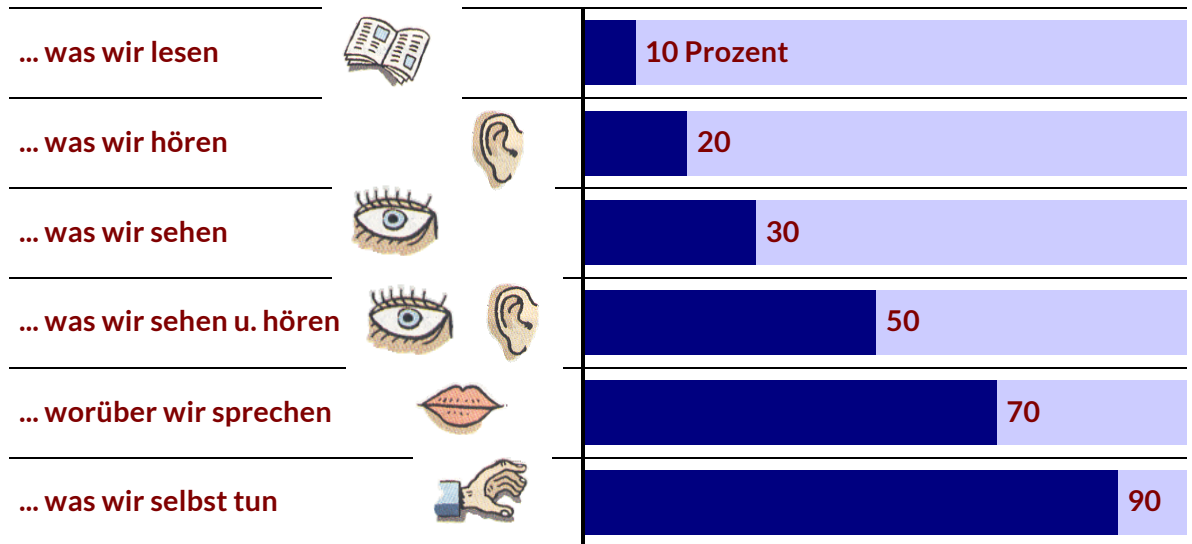


Abbildung 7: Die Bedeutung handlungsorientierten Lernens (Quelle: DIE ZEIT 48/2002)

■ Individuelles Lernen

Das Seminar vermittelt keine vorgefertigten „Standard-Lösungen“. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer übt Verhalten in Situationen, die für ihn oder sie persönlich wichtig sind. Dieses individuelle Lernen ermöglicht es den TeilnehmerInnen, bei der Vorbereitung auf kritische Situationen Verhaltensweisen einzuüben, die zur eigenen Persönlichkeit passen – denn nur individuell „massgeschneiderte“ Lösungen werden in kritischen Alltagssituationen auch angewendet.



### 3. Erfahrungen des Workshops

Nachfolgend sind die wichtigsten Erfahrungen und Erkenntnisse zu Aggression und Gewalt im Berufsalltag der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zusammengefasst.

#### 3.1. Betroffenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Workshops machten deutlich, dass die grosse Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Betreibungsämter, die direkten Kontakt zu Schuldnerinnen und Schuldner haben, von Aggression und Gewalt seitens der Schuldnerinnen und Schuldner betroffen sind. Dabei zeigten sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern hinsichtlich der Art der erlebten Aggression. Männer scheinen eher Opfer direkter körperlicher Angriffe, Frauen eher Opfer verbaler Attacken und Drohungen sowie Nötigungen (z. B. Einsperren in der Wohnung) zu werden.

#### 3.2. Ausmass erlebter Aggression und Gewalt

Das Ausmass der bei der Ausübung ihrer Tätigkeit erlebten Aggression und Gewalt der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist beträchtlich. Das Spektrum reicht von tätlichen Angriffen mit und ohne Waffen über körperliche Verletzungen bis zu Drohungen und Beleidigungen. Es gab keinen Kurs, bei dem nicht einige Teilnehmer von zum Teil markanten Vorfällen berichteten.

#### 3.3. Umgang mit erlebter Aggression und Gewalt

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehen differenziert mit der erlebten Aggression um. Beschimpfungen und Beleidigungen werden von der überwiegenden Mehrheit als normaler Bestandteil ihres Berufsalltags betrachtet. Es besteht ein grosses Mass an Verständnis für die belastenden Lebensumstände vieler Klienten, verbunden mit der Haltung, bei Beschimpfungen möglichst ruhig und gelassen zu reagieren. Drohungen, Nötigungen und körperliche Angriffe jedoch hinterlassen deutliche Spuren bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier zeigte sich eine grosse Bandbreite individueller Strategien, um diese Belastungen zu bewältigen. Deutlich wurde aber auch, dass bei der Erfahrung von Gewalt oder Bedrohung häufig „etwas hängen bleibt“, ein Gefühl von Unsicherheit etwa oder der Eindruck von Bedrohung. Diese Erfahrungen lassen sich nicht ungeschehen machen.



### 3.4. Mitverantwortung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Besondere Aufmerksamkeit verdient der Effekt der „Gruppenhaftung“ aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit anspruchsvollen und aggressiven Klienten. Viele Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmer wiesen in den Workshops darauf hin, dass missglückte Klientenkontakte eines Kollegen negative Auswirkungen auf alle anderen Kollegen haben können, zum Beispiel dann, wenn der entsprechende Klient sich für eine vermeintlich ungerechte Behandlung rächen möchte. Ein deeskalierender Umgangsstil mit diesen anspruchsvollen Klienten ist nicht nur ein Gebot der Eigenverantwortlichkeit, sondern auch der Mitverantwortung für alle Kolleginnen und Kollegen.

Diese Überlegungen und die Erfahrungen des Workshops machen deutlich, wie sehr Sicherheit „Teamsache“ ist und nicht auf einzelne Personen beschränkt werden kann nach dem Motto: „Jeder hat seinen eigenen Stil im Umgang mit den Klienten“. Dieser Tatsache wurde bei der Durchführung der Schulung Rechnung getragen, indem *alle* Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Institution an den Workshops teilgenommen haben.

### 3.5. Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Motivation und Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit der Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer waren sehr ausgeprägt. Die Workshops waren von einer offenen und konstruktiven Haltung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geprägt. Anfangs skeptische Teilnehmer zeigten sich im Verlauf der Workshops von der Anwendungsbezogenheit und Praxisorientierung der Übungen überzeugt. Die positive Arbeitsatmosphäre, die durchgehend in allen sieben Workshops herrschte, spiegelt sich auch in der Bewertung der Workshops durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wider, die im folgenden Kapitel dokumentiert sind.



## 4. Evaluation des Workshops

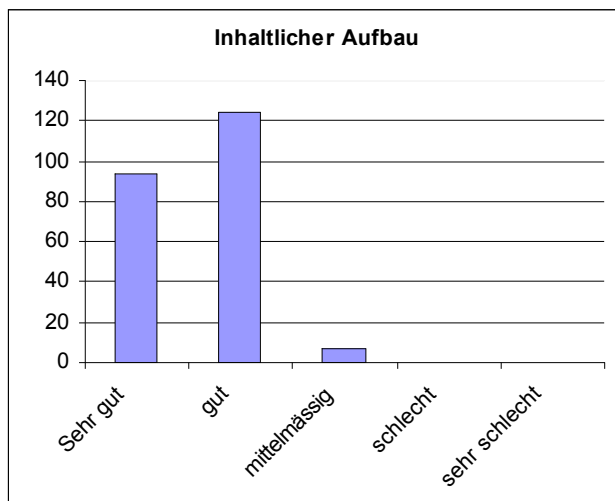
Gegen Ende des zweitägigen Workshops wurde zur Evaluation eine ausführliche Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchgeführt. Diese Kursbewertung erfolgte schriftlich und anonym.

Die folgende Auswertung umfasst 25 durchgeführte Workshops. Die Teilnehmerzahl pro Workshop war auf maximal zehn Personen begrenzt. Hier werden die Bewertungen von insgesamt 225 Teilnehmer/innen abgebildet. Die angegebenen Prozentzahlen sind gerundet.

### 4.1. Konzeption des Workshops und Qualität der Materialien

Zur Beurteilung des Kurskonzepts fragten wir nach dem inhaltlichen Aufbau, der Qualität der Kursunterlagen und der Angemessenheit der Stoffmenge. Die folgenden Abbildungen zeigen die Ergebnisse.

Der inhaltliche Aufbau des Kurses (*Abbildung 8*) entsprach den Erwartungen und Bedürfnissen der Teilnehmer/innen. Er wurde von 124 Personen (55%) als „gut“, von 94 (42%) als „sehr gut“ und lediglich von 7 (3%) als „mittelmässig“ bewertet.



**Abbildung 8:** Bewertung des inhaltlichen Aufbaus



Die Qualität der Kursmaterialien und der an die Teilnehmer abgegebenen Unterlagen (Abbildung 9) traf ebenfalls die Erwartungen und Ansprüche. 132 (59%) Personen beurteilten die Qualität mit „sehr gut“, 93 (41%) mit „gut“.

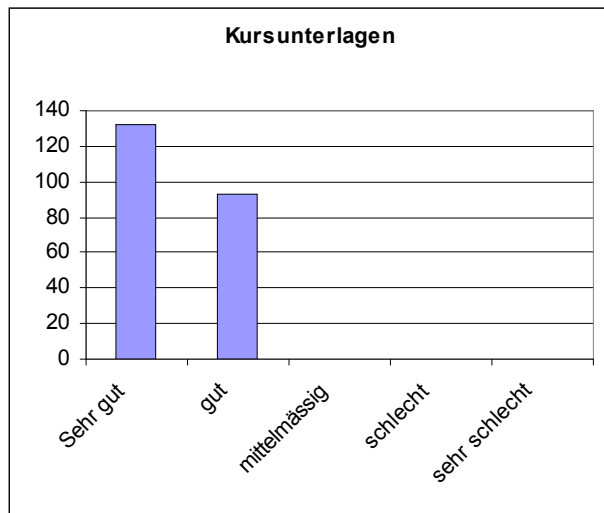


Abbildung 9: Bewerten der Kursmaterialien und -unterlagen

Der inhaltliche Umfang des Workshops wurde grösstenteils als angemessen beurteilt (Abbildung 10), nur wenige Teilnehmer/innen hätten sich weniger Stoff gewünscht, niemandem war die Stoffmenge zu gering. 198 Personen (88%) bewerteten die Stoffmenge als „angemessen“, 27 (12%) als „zu viel“.

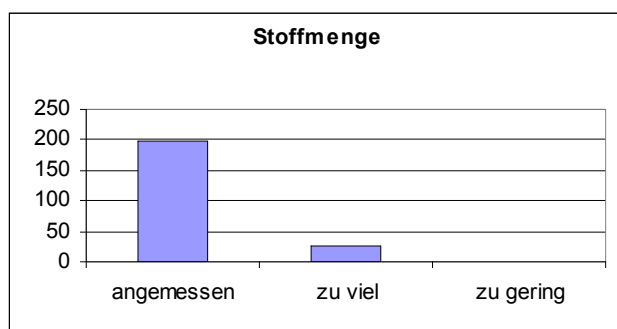


Abbildung 10: Beurteilung der Stoffmenge

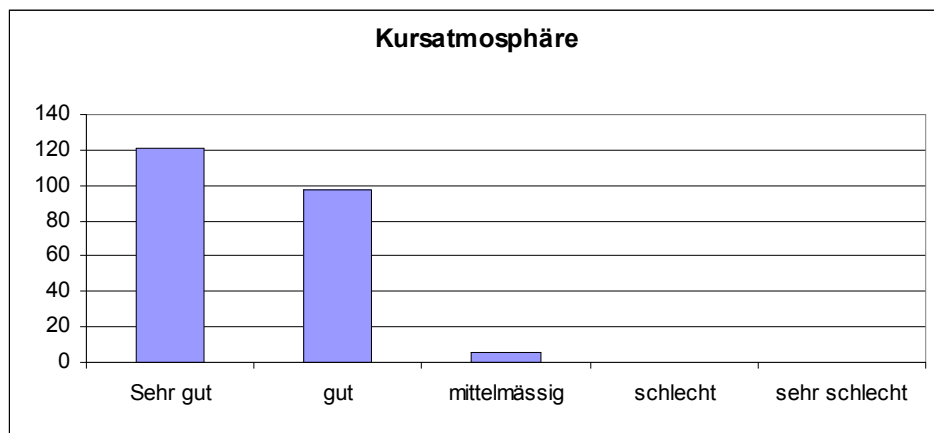




## 4.2. Organisation und Durchführung des Workshops

Zur Beurteilung der Umsetzung des Kurskonzepts wurden die Teilnehmer um eine Einschätzung der Kursatmosphäre und der Kursorganisation als Gesamtes gebeten.

Die Atmosphäre wurde durchwegs als positiv bewertet. Von 121 Personen (54%) wurde die Kursatmosphäre mit „sehr gut“, von 98 (44%) mit „gut“ und von 6 Personen als „mittelmässig“ eingeschätzt.



**Abbildung 11:** Einschätzung der Kursatmosphäre

Bei der Bewertung der gesamten Kursorganisation (*Abbildung 12*) spielte der schön, aber abgelegene gewählte Kursort eine Rolle. Dennoch wurde die Organisation in der Regel positiv bewertet. Wir vermuten, dass die wenigen negativen Bewertungen mit zeitweise eingeschränkten Möglichkeiten, zu Mittag zu essen, zusammen hängen.

96 Personen (43%) bewerteten die Kursorganisation mit „sehr gut“, 101 (45%) mit „gut“, 23 (10 %) mit „mittelmässig“, 4 (2%) mit „schlecht“ und 1 Person mit „sehr schlecht“.

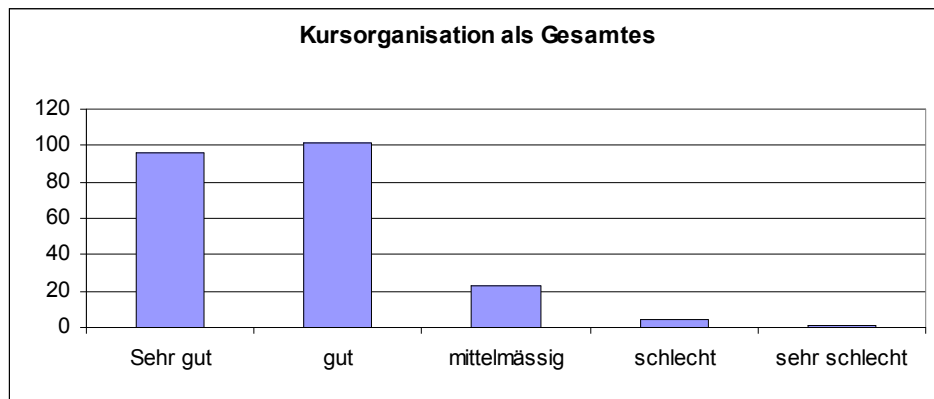


Abbildung 12: Globale Bewertung der Organisation des Workshops

### 4.3. Beurteilung der Trainer

Zur Beurteilung der Trainer wurden die Teilnehmer um eine Einschätzung der fachlichen Qualifikation und des methodischen Geschicks gebeten.

Die fachlichen Fähigkeiten der beiden Kursleiter wurden überwiegend positiv bewertet (Abbildung 13). 129 (57%) Teilnehmer/innen stuften die Fachkompetenz der Kursleiter als „sehr gut“ ein, 92 (41%) als „gut“, 4 Personen (2%) als „mittelmässig“).

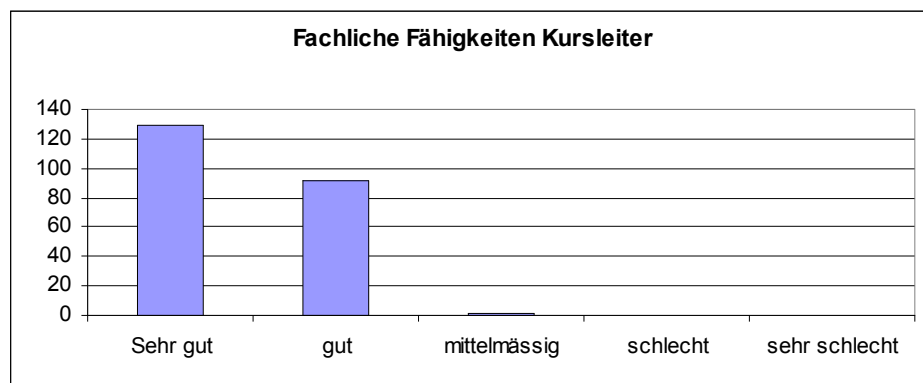


Abbildung 13: Ergebnisse der Bewertung der fachlichen Fähigkeiten der beiden Kursleiter



Bei der Bewertung des methodischen Geschicks der beiden Kursleiter ergab sich ein ähnliches Bild überwiegend positiver Beurteilungen: 144 Teilnehmer/innen (64%) bewerteten die Fähigkeiten der Kursleiter „sehr gut“, 75 (33%) als „gut“, 5 (2%) als „mittelmässig“ und 1 Person als „schlecht“.

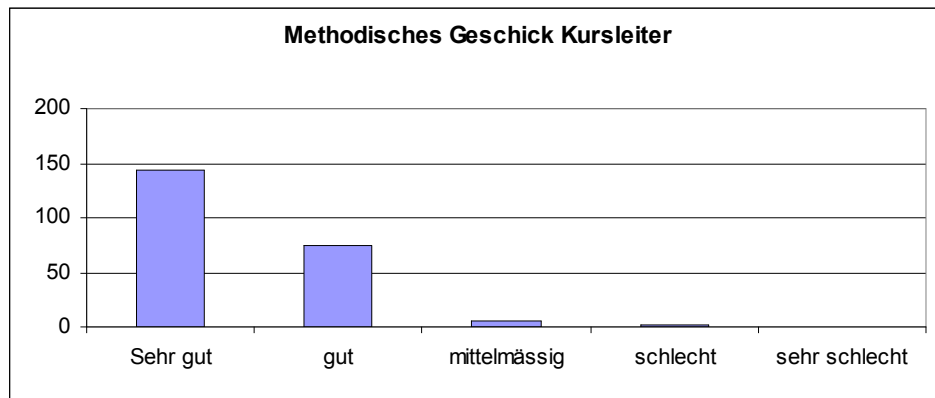


Abbildung 14: Bewertung der methodischen Fähigkeiten der Kursleitenden

#### 4.4. Das Fazit der Teilnehmer: Praktischer Nutzen und Weiterempfehlung

Die Teilnehmer wurden gebeten, ihren Wissenszuwachs und die Praxisrelevanz des Kurses für ihre tägliche Arbeit einzuschätzen. Sie wurden auch gefragt, ob sie den Workshop weiterempfehlen würden.

Die Bewertung des persönlichen Wissenszuwachses durch den Kurs hing sicherlich in grossem Masse vom Vorwissen der Teilnehmer/innen ab. Der Wissenszuwachs wurde von 105 Personen (48%) als „sehr gross“, von 112 (49%) als „mittel“ und von 8 (3%) als „gering“ eingeschätzt. (Abbildung 15).

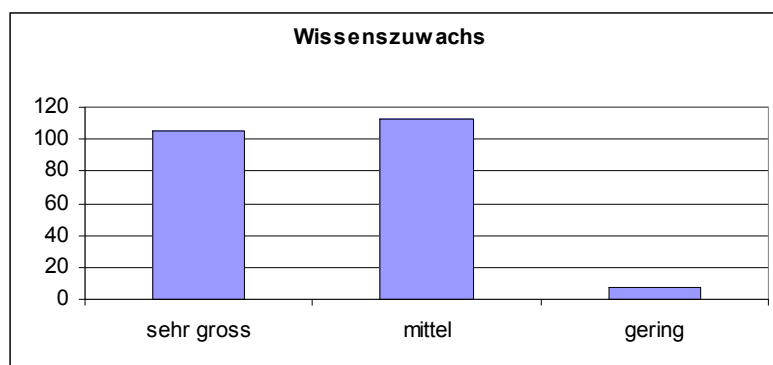


Abbildung 15: Bewertung des Wissensgewinns



Die Praxisrelevanz des Workshops wurde von 148 Teilnehmer/innen (66%) als „gross“, von 75 (33%) als „mittel“ und lediglich von 2 Personen als „gering“ eingestuft (Abbildung 16).

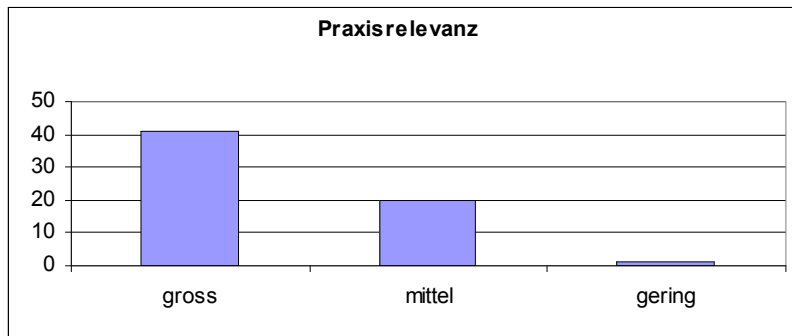


Abbildung 16: Bewertung der Relevanz des Workshops für die berufliche Praxis der Teilnehmenden

Die grosse Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer würde den Workshop weiterempfehlen (Abbildung 17). 201 Personen (90%) würden ihn „unbedingt“ weiterempfehlen, 24 Personen (10%) bewerteten den Grad der Weiterempfehlbarkeit als „mittel“, keine Person würde den Kurs nicht weiterempfehlen.

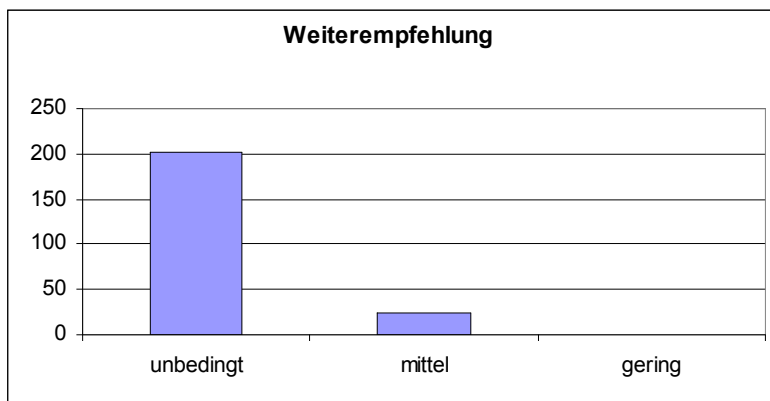


Abbildung 17: Bereitschaft, den Workshop weiter zu empfehlen



#### 4.5. Stellungnahmen und Zitate

Die nachfolgend aufgeführten Stellungnahmen zeigen, was den einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Workshop wichtig war:

- „Der Kurs hat mir für meine Tätigkeit mehr Sicherheit gegeben.“
- „Wichtig ist eine gute Kombination von Theorie und praktischen Übungen.“
- „Sehr wichtig ist der Erfahrungsaustausch unter Kollegen.“
- „Es war gut, das auf unsere individuellen Bedürfnisse eingegangen wurde.“
- „Nur durch konkrete, individuelle Übungen lassen sich viele schwere Aggressionen kontrollieren oder abschwächen.“
- „Ich wünsche mir von meinem Chef, er würde mir mehr Möglichkeiten geben, mit Fachleuten zu sprechen.“
- „Es tut gut zu wissen, dass andere die gleichen Probleme haben.“
- „Der Ideenaustausch zwischen den Beamten war sehr förderlich.“
- „Es ist gut sich mit Dingen auseinander zu setzen, an welche man sonst nicht denkt. Es schärft das Bewusstsein.“
- „Es ist wichtig, dass der Kurs von allen Mitarbeitern besucht wird.“
- „Der Kurs war praxisbezogen. Die meisten Kurse bis anhin waren ohne die nötige praxisbezogene Anwendung.“
- „Der Kurs ist eine echte Hilfe.“
- „Wir bräuchten mehr solcher Trainings.“
- „Kein O815 Kurs, kann diesen Kurs nur empfehlen.“
- „Es wurde sehr auf persönliche Anliegen eingegangen.“
- „... durchwegs hohe Präsenz der Kursleiter, sehr gutes Wissen über unseren Arbeitsalltag“
- „Kompetente und farbige Vermittlung des Stoffs“
- „Realitätsbezug in jeder Hinsicht...“

#### 4.6. Zur Aussagekraft der Befragung der Teilnehmer/innen

Die Befragung erhält ihre hohe Aussagekraft durch ihre Vollständigkeit. Alle Teilnehmenden haben den Kursevaluationsbogen ausgefüllt, so dass davon ausgegangen werden kann, dass alle kritischen Stimmen erfasst wurden.



## 5. Fachliche Auswertung der Workshops

Eine der wichtigsten Fragen des Workshops lautet: „*Welche Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und welche organisatorischen Umstände begünstigen das Auftreten von Aggression und Gewalt?*“ In den Workshop-Durchführungen konnten dafür einige vorläufige Antworten gefunden werden, die nachfolgend in Form von Thesen zum Auftreten von Aggression formuliert sind.

### 5.1. Kommunikations-Kompetenzen

Soziale Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein zentraler Faktor bei der Entstehung und Bewältigung aggressiver Klientenkontakte. Dabei ist festzuhalten, dass aggressives Verhalten von Klienten nur in den seltensten Fällen durch ungeschicktes Verhalten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters *verursacht* wird. Die Klienten erscheinen in der Regel bereits „geladen“ zum Kontakt oder reagieren allein aufgrund der Umstände des Kontakts aggressiv. Es kommt jedoch darauf an, wie der entsprechende Mitarbeiter oder die entsprechende Mitarbeiterin mit dieser Aggression umgeht. Personen mit hoher sozialer Kompetenz reagieren differenzierter und gelassener. Sie sind erfolgreicher bei der Bewältigung von Aggression. Diese benötigten Kommunikations-Kompetenzen werden im Workshop gezielt gefördert.

### 5.2. Berufliche und persönliche Einstellungen

Das im beruflichen Alltag an den Tag gelegte Verhalten ist in erster Linie nicht vom Können der beteiligten Personen abhängig, sondern von der *inneren Haltung* gegenüber dem Beruf sowie den Schuldnerinnen und Schuldner. In den Workshops zeigte sich, dass diese persönlichen Einstellungen einen wesentlichen Einfluss auf den Umgang mit aggressiven Klienten haben. Ein deeskalierendes Berufsverständnis sollte Bestandteil eines Leitbilds sein, das als verbindliche Orientierung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten kann. Die Bedeutung von persönlichen inneren Einstellungen für den Umgang mit aggressiven Klienten wurde im Workshop ausführlich dargelegt.

### 5.3. Berufliche Erfahrung

In kritischen Situationen zählt rasches und sicheres Handeln. Diese nötige Handlungssicherheit erhält man in der Regel nur über das praktische Tun. Berufserfahrene Workshop-TeilnehmerInnen verfügten häufig über eine bestimmte Gelassenheit im



Umgang mit Aggressionen. Besonders wichtigen scheinen die bisherigen Erfahrungen im Umgang mit aggressiven Klienten zu sein. Je häufiger ein Workshop-TeilnehmerInnen Aggressionen ausgesetzt war, desto ruhiger scheint er sie hinzunehmen und als „normalen“ Bestandteil der Tätigkeit zu betrachten. Dabei können sich jedoch auch ungünstige Gewohnheiten „einschleifen“, zum Beispiel das Vernachlässigen von Blickkontakt oder ein „auf Durchzug schalten“, was bedeutet, dem Klienten nicht richtig zuzuhören. Diese Angewohnheiten können im Training entdeckt und korrigiert werden.

### 5.4. Vorbereitung

Zur Vorbereitung auf einen Klientenkontakt gehört, sich einen Überblick zu verschaffen über das im Team vorhandene Wissen über einen bestimmten Schuldner. Wer hat Erfahrungen mit dieser Person? Was wissen wir über sie? Die Erfahrung der Workshops zeigt, dass bereits ein geringes Mass an Vorbereitung ausreichen kann, um kritische Situationen vorwegzunehmen und sich dann professioneller verhalten zu können, wenn es darauf ankommt.

### 5.5. Zeitdruck

Zu den grössten Risiken für ungünstiges Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört Zeitdruck. Hohe Zeitnot verschlechtert die Qualität der Kontaktgestaltung. Viele kritische Situationen entstanden aufgrund eines unter Zeitdruck nicht optimal handelnden Mitarbeiters.

### 5.6. Arbeitsbelastung

Ein weiterer Risikofaktor ist eine hohe Arbeitsbelastung. Wer müde ist, bringt häufig nicht mehr genügend Energie auf, um sich auf einen anspruchsvollen Klienten einzustellen. Ermüdung reduziert die „Geduld-Reserven“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und begünstigt Verhaltensweisen, die nicht zur Beruhigung einer aufgeheizten Stimmung beitragen. Sowohl Zeitdruck als auch hohe Arbeitsbelastung gehören zunehmend zum Arbeitsalltag vieler Berufe und stellen hohe Anforderungen an die Fähigkeit, sich selbst zu entspannen und Belastungen innerlich gelassen hinzunehmen.



## 6. Zusammenfassung

Es besteht ein zunehmender Bedarf an Training und Weiterbildung zum Umgang mit aggressiven und gewalttätigen Klienten. Das besondere Merkmal des hier vorgestellten Trainingskonzepts ist seine Praxisnähe und sein Eingehen auf die individuellen Besonderheiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Dies zeigt sich sowohl bei der Betrachtung der Probleme als auch bei der Erarbeitung von Bewältigungsstrategien, bei der die Kompetenzen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gezielt genutzt werden.

Dieses individuelle Eingehen und die damit einhergehende Praxisnähe führen in der Regel zu einer hohen Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Workshop. Es zeigt sich, dass der Workshop ein wichtiger Bestandteil des Sicherheitskonzepts einer Organisation ist, die mit aggressiven oder gewalttätigen Klienten konfrontiert ist.