

The book cover features a vibrant red background with dynamic black splatters and brushstrokes. Two portraits of Peter Höfl are positioned vertically. The top portrait shows him with a neutral expression, while the bottom portrait shows him with a more intense, slightly furrowed brow. The text is centered in a clean, white, sans-serif font.

Peter Höfl

**IST DAS EIN
KUNDE ODER
EIN TÄTER?**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Einleitung

1 Was ist eine Aggression?

2 Was führt zu aggressivem Verhalten?

2.1 Ursachen in der Person des Täters

2.2 Ursachen in der Person des „Opfers“

3 Stufen der Gewalt

3.1 Stufe 0 kontroverse Gesprächssituation:

3.2 Stufe 1 verbale Aggression, unangepasstes Sozialverhalten, Sachbeschädigung

3.3 Stufe 2: körperliche Gewalt, Nötigung, Bedrohung

3.4 Stufe 3: Einsatz von Waffen/Werkzeugen, Amoklauf, Geiselnahme, Überfall

4 Ihre Gefährdung am Arbeitsplatz?

4.1 Baulich-technische Faktoren

4.2 Organisationsbedingte Faktoren

5 Vorbereitung auf Konfliktsituationen

6 Was soll im Vorfeld organisiert werden?

- 7 Entstehende Konfliktsituation erkennen
- 8 Ruhe bewahren
- 9 Eigene Sicherheit und Lageüberblick
- 10 Suche nach der einfachen Lösung
- 11 Verlagerung des Konfliktes
- 12 Distanz zum Aggressor halten
- 13 Kommunizieren und Zuhören
- 14 Eigene Selbstbeherrschung behalten
- 15 Verständnis und Lösungswillen zeigen
- 16 Vereinbarungen treffen und kontrollieren
- 17 Konflikt reflektieren und verarbeiten
- 18 Wiederholungen, Vertiefungen, Erklärungen
 - 18.1 Bedürfnisse
 - 18.2 Motive und Motivation
 - 18.3 Selbstwertgefühl
 - 18.4 Wie begegnen wir Menschen?
 - 18.5 Wahrnehmung
 - 18.6 Diversität und Vorurteile
 - 18.7 Interkulturelles
- 19 Konfliktsituationen am Telefon

20 Wenn es hart auf hart kommt

20.1 Relevante Artikel des Grundgesetzes

20.2 Notwehr und Nothilfe

20.3 Vorläufige Festnahme

20.4 Verhältnismäßigkeit

21 Schlussbemerkung

Übungen

Quellen und weitere Literatur

Autorenportrait

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

dafür, dass es dieses Buch gibt, danke ich all den lieben Menschen, die mich mit Ratschlägen, Erzählungen, Erfahrungen, Diskussionen, Kritik, Feedback und Ermutigung unterstützt haben.

Ganz besonders danke ich meinen Geschäftspartnern. Die ersten Anregungen, ein Buch zum Thema „aggressive Kunden“ zu schreiben, gehen auf sie zurück. Wie zum Beispiel auf einen Energieversorger, den ich zum Thema Servicequalität betreue: Die Mitarbeiter im telefonischen und persönlichen Kundenservice litten unter einer zunehmenden Zahl von Kunden, die auf aggressive Weise ihre Anliegen durchsetzen wollten.

Die Geschäftsleitung bat mich, einen Workshop zu diesem Thema zu planen. Mitten in die Vorbereitung des Workshops platzte die Covid-19-Krise mit ihren ganzen Folgen und den Einschränkungen des öffentlichen Lebens.

Schnell gab es aus Supermärkten Bilder über Rangeleien um Toilettenpapier. In den Medien wurde von Übergriffen auf Verkaufspersonal berichtet, das Abstandsregelungen und Maskenpflicht durchsetzen sollte.

Um es auf den Punkt zu bringen: Die Nerven liegen bei manchen Menschen in Ausnahmesituationen blank und die Zündschnur ist extrem kurz.

Die wirtschaftlichen und sozialen Langzeitfolgen der Pandemie sind zum heutigen Zeitpunkt noch überhaupt nicht absehbar. Als ob das nicht genügen würde, kommt es in Europa nun wieder zu kriegerischen Auseinandersetzungen. Selbst wenn wir nicht direkt an den Handlungen beteiligt sind, können wir uns der Berichterstattung nur schwer entziehen. Die Folgen militärisch ausgetragener Konflikte erreichen uns im Alltag mit teilweise dramatischen wirtschaftlichen Konsequenzen. Als Beispiele nenne ich nur die explodierenden Energiepreise und die Inflation.

Bereits vor diesen Krisen konnte man feststellen, dass das gesellschaftliche Klima rauer und der Umgang miteinander härter geworden war. Diese Entwicklung hat sich verstärkt und es scheint fast so, als gelte Gewalt wieder als legitimes Mittel zur Konfliktlösung.

In diesem Zusammenhang wird schnell klar, dass das Thema von Gewaltbereitschaft im Kundenverkehr eine viel breitere Beachtung verdient.

Nur Mitarbeitende, die sich schon einmal mit Aggression und Deeskalation beschäftigt haben, können in der konkreten Bedrohungssituation einen kühlen Kopf bewahren, an die Sicherheit von sich und anderen denken und zur Beruhigung beitragen.

Ich wünsche, dass Ihnen kritische Begebenheiten möglichst erspart bleiben. Falls es doch mal dazu kommt, freue ich mich, wenn Sie sich vielleicht an den ein oder anderen Tipp aus diesem Buch erinnern und die Situation ein gutes Ende nimmt.

Grafenau, im September 2022 Peter Höfl

Einleitung

Dieser Ratgeber will für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt eine praxisnahe Hilfe im Umgang mit aggressiven Kunden sein. Im Fokus stehen das Verstehen, Vermeiden, Verhindern und Lösen von Situationen, die außer Kontrolle geraten können.

Kundenbeschwerden und Reklamationen können Auslöser für kritische Situationen sein. Oft stecken jedoch völlig andere Ursachen dahinter. Nehmen wir als ein „einfaches“ Beispiel den pöbelnden alkoholisierten Kunden. Das Ziel ist in solchen Fällen keine Lösung einer Fachfrage, sondern die Entschärfung der Konfliktsituation.

Allerdings ist das Buch kein Selbstverteidigungskurs oder ersetzt einen solchen. Extreme Ereignisse wie Amokläufe sind nicht das Thema, ebenso wenig die tägliche Aggression, der Türsteher und Securitypersonal ausgesetzt sind.

Die große Mehrheit aller Kundenkontakte verläuft in einer mehr oder weniger harmonischen Atmosphäre.

Für die Vorbereitung auf unangenehme Situationen ist es ratsam, zuvor einen Blick in diesen Ratgeber zu werfen.

Sie können dieses Buch nutzen, indem Sie es von der ersten bis zur letzten Seite durchlesen. Ebenso können Sie es als Nachschlagewerk verwenden und an jeder beliebigen Stelle einsteigen.

„Gendern“: Zur besseren Lesbarkeit und aus Überzeugung verzichte ich auf das Gendern. Ich verwende weibliche, männliche und neutrale Schreibweisen entsprechend meinem persönlichen Sprachempfinden und dem üblichen Sprachgebrauch. Gemeint sind immer alle Geschlechter, Hautfarben etc.

1 Was ist eine Aggression?

Wenn wir darüber sprechen, wie wir mit Aggressionen umgehen, ist es sinnvoll, dass wir uns zunächst ein gemeinsames Verständnis verschaffen:

Was wollen wir unter einer Aggression im täglichen Miteinander verstehen?

Aggression oder Aggressivität ist nichts Neues, sondern ein uraltes Verhaltensmuster von Tieren und Menschen zur Verteidigung oder allgemeiner gesagt, zum Überleben. Man kann daher nicht sagen, dass ein gewisses Maß an aggressivem Potenzial grundsätzlich negativ ist. Im Gegenteil: Für die Durchsetzung der eigenen Interessen kann aggressives Verhalten sehr wirksam sein. Schwierig wird es immer dann, wenn andere Menschen mit ins Spiel kommen, die Ziel der Aggression sind. Das sind dann die Situationen, in denen Konflikte und Gewalt entstehen.

Aus einer psychologischen oder soziologischen Perspektive kann man sehr lange allein über den Begriff debattieren und diskutieren.

Das will ich Ihnen und mir hier ersparen und schlage deshalb eine einfache und praxisbezogene Definition vor, die wir für unsere Situationen im Kundenverkehr verwenden können. Versuchen wir es mit folgender Definition:

Eine Aggression stellt eine Handlung dar, die auf Beschädigung, Zerstörung oder Verletzung ausgerichtet ist.

Das umfasst ein sehr breites Spektrum. Ist Ihnen bei dieser Definition schon aufgefallen, dass sich Aggression sowohl gegen Sachen als auch gegen Menschen richten kann?

Eine **Aggression gegen Sachen** ist beispielsweise dann gegeben, wenn der tobende Kunde gegen Ihr Mobiliar tritt, die Glasscheibe einer Vitrine zerschlägt oder vor Ihren Augen die Zahlungsaufforderung zerreißt.

Zu der **Aggression gegen Personen** zählen, wie Sie richtig vermuten, solche unschönen Dinge wie Beschimpfungen, Beleidigungen, Bedrohungen und Ttlichkeiten. Jeder von uns wird da seine eigenen Beispiele im Kopf haben.

Wir beschäftigen uns in diesem Ratgeber hauptsächlich mit der Aggression im direkten Kundenkontakt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Aggression, die vom Kunden ausgeht. Eines dürfen wir dabei nicht vergessen: Das ist nur ein Teilbereich dessen, was man mit dem Begriff **„Gewalt am Arbeitsplatz“** umschreiben kann. Je nach den beteiligten innerbetrieblichen oder außerbetrieblichen Akteuren ist Aggression mit ihren vielfältigen Facetten öfter ein Thema, als man vielleicht annimmt.

Und es gibt noch ein paar Dinge, auf die ich Sie gerne bereits zu Beginn unserer Betrachtungen aufmerksam machen möchte:

Aggression kann auch **zeitversetzt** ausgeübt werden. Das heißt, dass der Kunde sich während seines Aufenthalts im Büro oder Laden zwar noch mühsam beherrscht, jedoch noch zu einem späteren Zeitpunkt die aufgestaute Aggression abldt, indem er beispielsweise die Reifen des Firmenfahrzeugs schlitzt oder Mitarbeitende belästigt oder stalkt.

Denkbar ist ebenfalls, dass die Aggressionen **umgeleitet** werden. Das ist häufig dann der Fall, wenn sich der Täter unterlegen fühlt und sich dann ein anderes, schwächeres Opfer sucht. Das muss nicht einmal in einem Zusammenhang mit dem ursprünglichen Anlass stehen. Wenn ein Täter mit seinem Anliegen keinen Erfolg hatte, kann es sein, dass er vielleicht an der Bushaltestelle ersatzweise andere Wartende anpöbelt oder anrempelt. Wenn man noch einen Schritt weiterdenkt, ist es gut möglich, dass der Täter die Wut mit nachhause nimmt und es dann zu häuslicher Gewalt in seiner Familie kommt.

Sogar **im „Raum“ kann sich eine Aggression verlagern**. Heutzutage bedeutet das, dass Sie eine Aggression unvermutet im virtuellen Raum, also dem Internet und den sozialen Medien treffen kann. Die Möglichkeiten dazu sind vielfältig und können sich gegen Unternehmen und Personen richten. Es fängt mit der ungerechten, schlechten Bewertung an und der Shit-Storm hört bei übler Nachrede und beleidigenden Kommentaren nicht unbedingt auf.

Am Anfang habe ich ausgeführt, dass aggressives Verhalten seit Urzeiten in uns steckt. Zum Glück wird es durch unser soziales Verhalten und die geltenden Normen und Gesetze meistens in Schach gehalten.

Ein friedliches Zusammenleben wäre sonst kaum vorstellbar. Es funktioniert jedoch nicht immer, wie wir alle wissen und fragen uns deshalb: Was führt dazu, dass sich Menschen aggressiv verhalten?

2 Was führt zu aggressivem Verhalten?

Nur bei sehr wenigen Menschen ist das angeborene Aggressionspotenzial so hoch, dass sie ständig geladen, gespannt und entsichert als gewaltbereite Waffe herumlaufen. Viel häufiger ist es so, dass **aggressives Verhalten** in irgendeiner Phase des Lebens **gelernt** wurde. In bestimmten Situationen bricht es sich dann Bahn.

Die Ursprünge dafür liegen sehr oft schon in der Familie. Familiäre Gewalt in den unterschiedlichsten Formen ist auch heute leider keine Seltenheit. Die Mitarbeitenden in Hilfsorganisationen und Jugendämtern wissen ein Lied davon zu singen.

Sehr oft wird **Gewalt als eine Form der Bestrafung** erlebt. Ob als psychische oder physische Gewalt:

Die Opfer tragen die Erfahrung ein Leben lang mit sich. Häusliche Gewalt kann in allen gesellschaftlichen Milieus stattfinden. Mal ist sie mehr und mal weniger sichtbar.

Die Neigung zu aggressivem Verhalten kann auch durch **positive Erfahrung gelernt** und gefördert werden. Wer die Erfahrung macht, dass in seinem Umfeld das Faustrecht regiert und der Stärkere gewinnt, wird schnell erkennen, wie man seine Interessen aggressiv und offensiv durchsetzt.

Ganz besondere Gewalterfahrungen haben oft Menschen gemacht, die als Flüchtlinge aus Kriegs- oder Bürgerkriegsgebieten gekommen sind. Wenn man **tagtäglich mit Gewalt konfrontiert** ist, wird sie irgendwann zur einer Art **Normalität**. Wer Grausamkeit und