



Claudius Ohder / Katrin Joerger

## **Umgang mit schwierigen Situationen im Hochschulalltag: Aggression und Konflikteskalation**

Situationen werden als „schwierig“ empfunden, wenn sie thematisch entgleisen, wenn man sie nicht im gewünschten Maß steuern kann, wenn die andere Partei oder auch man selbst in unerwarteter Weise emotional engagiert ist und insbesondere, wenn man die andere Seite nicht erreicht.

Schwierige Situationen an der Hochschule sind in erster Linie solche, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Lehrkräfte in ihren Interaktionen mit anderen Mitgliedern oder Gästen der Hochschule gewissermaßen an ihre Grenze stoßen.

Im Folgenden werden präventive und deeskalierende Strategien im Umgang mit konflikthaft-aggressiv eskalierenden (Gesprächs)Situationen behandelt.

Aber auch Situationen, in denen das Gegenüber in anderer Weise stark emotional z. B. mit Tränen oder verzweifelten Äußerungen reagiert, können herausfordernd sein und stärker belasten, als dies vielleicht zu vermuten wäre. Wie es hier gelingen kann, die andere Seite zu stabilisieren, dabei eigene Grenzen zu erkennen, Unterstützung zu mobilisieren und nach einem solchen Gespräch für die eigene Entlastung zu sorgen, vermittelt eine ergänzende Handreichung.

Zu beachten ist: Nicht nur aggressive, sondern auch suizidale Äußerungen und auch Andeutungen müssen unbedingt ernst genommen werden. Hinweise zum Umgang damit enthält das Handbuch Notfall- und Krisenmanagement (Teil B, Abschnitt 5.6).

### **Eskalationsdynamik**

Was aus der Sicht der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters oder der Lehrkraft eine einfache Situation ist, bei der es allein um „Sachliches“ geht, kann für die andere Seite eine schwierige Beziehungs- und Kommunikationssituation sein, wenn wichtige persönliche Interessen wie die Aufnahme oder Fortsetzung des Studiums berührt sind. Ärger, Enttäuschung, Frustration, Ohnmacht, Hilflosigkeit und ähnliche Empfindungen werden ausgelöst. Reagiert die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter oder die Lehrkraft distanziert und mit betonter Sachlichkeit, kann dies als Gleichgültigkeit, Machtgeplänkel oder Arroganz ankommen und die Situation läuft aus der Bahn. Die andere Partei fühlt sich unverstanden und reagiert mit aggressiven Äußerungen oder Gesten. Wird diesen

mit Zurechtweisungen, Belehrungen oder Drohungen begegnet, kann es zu einer weiteren Eskalation bis hin zu körperlichen Angriffen kommen. Wohlgedacht: Nicht vorsätzliche und geplante Verhaltensweisen und Handlungen stehen hier im Vordergrund, sondern Beleidigungen, Drohungen und Übergriffe, die sich aus einer negativen Interaktionsdynamik entwickeln.

## **Eskalationsprozesse verhindern und aufhalten**

Unangenehme Themen führen nicht zwangsläufig zu schwierigen Situationen und schwierige Situationen können auch aus heiterem Himmel entstehen. Es gibt keine goldene Regel, um solche Situationen zu vermeiden und es gelingt nicht immer, sie zu beruhigen. Was mit bestimmten Personen, in bestimmten Konstellationen „funktioniert“ kann unter anderen Umständen ohne Wirkung bleiben. Die nachfolgenden Tipps und Hinweise sind daher nicht abschließend und in erster Linie als Anregung zu verstehen, sich mit schwierigen Situationen im beruflichen Alltag zu befassen, Gelassenheit zu gewinnen und mögliche Auswege zu erkennen.

### **Vermeiden**

Ansatzpunkte zur Vorbeugung bestehen bereits im Vorfeld einer möglichen Eskalation. Insbesondere gilt es, aggressionsauslösende oder -verstärkende Reize zu vermeiden. Dazu zählen

- Zeichen geringer Wertschätzung wie eine ausbleibende Begrüßung, fehlender Blickkontakt oder wiederholte Unterbrechungen des Gesprächs durch Telefonate oder Unterhaltungen mit Dritten, Beratung bei offener Tür im Hörbereich anderer usw.,
- Demonstrationen von Langeweile und des „genervt Seins“ durch Gähnen, auf die Uhr schauen, mit den Fingern trommeln oder wegwerfende Handbewegungen,
- Hinweise auf die eigenen Machtmöglichkeiten durch das Aufzeigen möglicher Sanktionen und Konsequenzen, eine belehrende Wortwahl oder das aus dem Zimmer Weisen begleitender Personen ohne konkreten Anlass.

Grundsätzlich bietet es sich in Bereichen mit häufigem „Kundenkontakt“ an,

- Büromöbel so in den Raum stellen, dass Besucher in räumlicher Distanz gehalten werden ohne dass man sich selbst Rückzugs- und Fluchtmöglichkeiten nimmt,
- Spitze Gegenstände wie Scheren von Schreibtischoberfläche zu entfernen,

- Code-Sätze zu verabreden, um rasch und unauffällig Hilfe herbeirufen zu können.

Geprüft werden sollte, ob Gespräche, die kritisch werden könnten (z. B. zum Thema Exmatrikulation) zu zweit geführt werden können.

## Deeskalieren

Der Versuch einer Deeskalation wird erforderlich, wenn die andere Seite heftige verbale oder nonverbale Ausdrucksmittel einsetzt. Dabei ist es hilfreich sich zu vergegenwärtigen, dass Brüllen, Schimpfen, Beleidigen, Drohen, hektisches Umherlaufen, Türknallen usw. vielfach Folgen einer empfundenen inneren Notlage sind und der oder die Betreffende durch das unakzeptable Verhalten auf genau diese Notlage aufmerksam macht. Daraus ergeben sich gute Ansatzpunkte für eine Deeskalation.

## Kontaktaufnahme

Wird die andere Seite laut oder beginnt sie zu schreien, sollte man sich nicht auf ein verbales Armdrücken einlassen. Das wäre eskalationsfördernd. Wenig aussichtsreich ist es auch, die Dinge laufen zu lassen. Wer aus Erregung schreit, hört selten von selbst auf und es ist wahrscheinlicher, dass sich diese Person weiter in ihre Erregung hineinsteigert.

Durch einen impulsartigen, entschiedenen und lauten Zuruf kann man hingegen die andere Person in ihrem Fluss unterbrechen und dadurch die Voraussetzung für eine (erneute) Kontaktaufnahme schaffen. Die persönliche Anrede und kurze Zurufe schaffen Aufmerksamkeit: „*Hallo, Herr Schulze!*“, „*Stopp, hören sie mir bitte kurz zu!*“ oder „*Stopp, ich höre ihnen ja zu Herr Schulze!*“. Ein kurzes Klatschen mit den Händen kann die Intervention zur Kontaktaufnahme unterstützen.

Entscheidend ist, die Aufmerksamkeit des Gegenübers zu gewinnen. Ist dies gelungen und hat dessen Kommunikations- bzw. Handlungsstrang unterbrochen, sollte man die eigene Stimme sofort auf eine normale oder sogar reduzierte Lautstärke herabsenken und mit dem nächsten Deeskalationsschritt zu beginnen.

Es bietet nun an, nach dem Grund oder Anlass für die akute Erregung oder Wut zu fragen: „*Herr Schulze, was genau hat sie dermaßen aufgebracht?*“ „*Herr Schulze, erklären sie mir bitte worin genau das Problem für sie besteht?*“

Durch solche Fragen kann man Zweierlei erreichen. Zum einen wird der Fokus von der durch alle Beteiligten als negativ erlebten Eskalation auf deren Ursachen und Hintergründe gelenkt. Zum anderen beginnt die Partei, die die Eskalation ausgelöst hat, die Situation zu reflektieren und damit in deren Befriedung zu investieren. Durch aktives

Zuhören (Nicken, Blickkontakt usw.) wird das Interesse an der anderen Partei und deren Erklärungen unterstrichen.

Es geht an dieser Stelle weniger um eine Konfliktlösung als um das Stoppen des Eskalationsprozesses. Man sollte sich Erwartungen und Wünsche wie auch Vorwürfe und Kritikpunkte anhören, ohne in eine Rechtfertigungsschleife zu verfallen oder gar Gegenvorwürfe anzubringen.

Verliert sich die andere Seite weiterhin in ihrer Wut und Erregung, sollte man erneut versuchen, deren Aufmerksamkeit zu gewinnen.

## Beziehungsaufbau

Ist die Kontaktaufnahme gelungen, kann der Versuch unternommen werden, eine Beziehung aufzubauen. Damit ist gemeint, dass die andere Partei ein Interesse daran entwickelt, das Gespräch in ruhigen Bahnen fortzusetzen. Dies kann gelingen, wenn diese Person einen persönlichen Nutzen damit verbindet, nicht befürchten muss, dass das bisherige Verhalten nachgetragen wird und insb. die Bereitschaft erkennt, nach Möglichkeit für eine Lösung des Problems zu suchen.

Belehrungen wären an dieser Stelle kontraproduktiv. Es bietet sich an, das widerzuspiegeln, was man beim Gegenüber wahrgenommen hat. *„Herr Schulze, ich merke, wie wütend sie gerade sind. Die Ankündigung, dass sie exmatrikuliert werden sollen, hat sie in Aufregung versetzt. Sie fragen sich, was nun werden soll. Lassen sie uns in Ruhe die Möglichkeiten durchgehen.“*

Idealerweise würde an dieser Stelle ein Angebot formuliert werden, das einen konkreten Schritt in Richtung einer Lösung des Problems darstellt, das zu der Eskalation geführt hat (z. B. auch auf Beratungsangebote innerhalb der Hochschule wie Allgemeine Studienberatung oder Psychologische Beratung etc. verweisen). Das wird aber nicht immer möglich sein.

## Gesprächsabbruch und Rückzug

Nicht immer gelingt es, eine schwierige Situation zu beruhigen. Möglicherweise ist die andere Seite so stark in Rage geraten, dass selbst wiederholte Kontaktangebote nicht wahrgenommen werden. Psychische Probleme wären ein weiterer Grund und es kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass das aggressive und bedrohliche Verhalten auf einem gewissen Vorsatz beruht oder gar mit dem persönlichen Werte- und Normensystem in Einklang steht und Deeskalationsbemühungen folglich abperlen. In diesen Fällen ist ein Abbruch des Gesprächs bzw. der Interaktion ratsam. Hier kommt es darauf an, planvoll und unaufgeregt vorzugehen. Ein Rückzug könnte beispielsweise mit einer Bitte oder einer Erklärung eingeleitet werden: *„Herr Schulze, würden sie bitte kurz draußen warten, da ich zur weiteren Klärung ein Telefonat führen muss.“* „Ich

*muss rasch in einen anderen Raum, um etwas nachzuschlagen, das hier nützlich sein könnte.“*

Wenn die andere Partei sich weigert den Raum zu verlassen oder Anstalten macht, die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter oder die Lehrkraft am Verlassen des Raum zu hindern, besteht ein gesteigertes Risiko für einen körperlichen Angriff. Ein rascher und entschiedener Rückzug bzw. die Anforderung von Hilfe ist geboten. „*Herr Schulze, wir kommen im Augenblick nicht weiter. Ich möchte unser Gespräch beenden!*“ Dabei könnte man im Sinne eines klaren Signals den Rechner runterfahren, die eigene Tasche greifen und zügig den Raum verlassen. Alternativ könnte man unter Verweis auf das Hausrecht die Person bzw. Personen letztmalig auffordern den Raum zu verlassen und dabei den Polizeinotruf wählen. Drohungen und Äußerungen, die als Beleidigung aufgefasst werden könnten, sind unbedingt zu unterlassen. Körperkontakt sollte vermieden werden.

## **Auf die eigene Sicherheit achten**

Prävention und Deeskalation sind wichtig. Die Dynamik und der Ausgang von Interaktionen mit stark erregten Personen ist jedoch schwer vorhersehbar. Es sind Risikosituationen, in denen es gilt sich vor Schaden zu schützen.

Maßnahmen zur eigenen Sicherheit sollten daher stets parallel zu Prävention und Deeskalation gedacht werden. Wenn diese Ansätze nicht greifen, benötigt man Alternativen. Auch hier gilt jedoch, dass es keine Lösungen „von der Stange“ gibt. Sicherheitsmaßnahmen müssen die räumliche Situation, die möglichen Konfliktlagen, die beteiligten Personen usw. berücksichtigen. Entsprechend müssen nachfolgende Hinweise ergänzt und angepasst werden.

- Man sollte sich grundsätzlich nicht auf ein Gerangel oder gar einen Kampf einlassen. Dies gilt auch bei vermeintlicher körperlicher Überlegenheit.
- Bei einer als akut empfundenen Gefährdung sollte man sich dadurch in Sicherheit bringen, dass man den Raum verlässt. Ist das gelungen, kann man ohne zusätzliche Gefährdung die Polizei alarmieren.
- Sollte von der Person eine allgemeine Gefahr ausgehen, kann man deren Aktionsradius einschränken, indem man die Tür mit dem Verlassen des Raums abschließt,
- Bei starken verbalen Angriffen und Beleidigungen kann Aufzustehen eine wirkungsvolle Selbstschutzmaßnahme sein. Dadurch erreicht man in etwa die Augenhöhe der anderen Seite und wird deutlicher als Person wahrgenommen. Zudem kann man stehend besser reagieren.
- Beim Stehen ist es wichtig, eine neutrale Körperhaltung einzunehmen: Die Füße sind parallel und hüftbreit aufgestellt, die Knie sind nicht durchgedrückt, der

Oberkörper ist gerade, die Arme hängen locker am Körper, die Hände sind offen und die Handflächen zeigen zum Körper, Hals und Kopf sind gerade. Man sollte sich nicht direkt vor der stark erregten Person „aufbauen“.

- Es sollte stets ein Sicherheitsabstand von wenigstens zwei Metern oder zwei Armlängen aufrechterhalten werden.
- Durch die Verabredung eines unverfänglichen SOS Codes wie *„Ich bin hier in Raum xxx und suche ganz dringend Frau Krautwickel für eine wichtige Information. Kannst du mir helfen?“* kann man Kolleginnen und Kollegen alarmieren und dadurch sehr schnelle Hilfe abrufen.