

Anspruchsvoller Bürgerkontakt – ein kommunikatives Risiko?

B a c h e l o r a r b e i t

der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von
Franka Anne Seifert
aus Halle (Saale), Einstellungsbehörde: Stadt Leipzig

Meißen, 30.03.2022

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
1 Einleitung	4
2 Grundüberlegungen zur Struktur und Methodik in dieser Arbeit.....	5
3 Die Entstehung eines kommunikativen Risikos durch die Möglichkeit der Eskalation von Konflikten.....	8
3.1 Kommunikation in der Verwaltung	8
3.1.1 Sender-Empfänger-Modell.....	8
3.1.2 Kommunikationswege/ -kanäle/ -ebenen	10
3.1.3 Normierte Kommunikation	12
3.2 Begriffsbestimmung „kommunikatives Risiko“.....	13
3.3 Konfliktursachen und -verläufe	14
3.4 Anspruchsvoller Bürgerkontakt.....	18
3.5 Umgang mit Konflikten	22
4 Vorbereitung der Mitarbeiter auf kommunikativ anspruchsvolle Gesprächssituationen.....	25
4.1 Gegenüberstellung der Interviewpartner.....	25
4.1.1 Stadt Dresden	25
4.1.2 Stadt Chemnitz.....	26
4.1.3 Stadt Leipzig.....	27
4.2 Vergleich der Angebote	27
4.3 Sichtweisen eines externen Trainers	32
5 Unterstützungsmaßnahmen während einer risikoreichen Gesprächssituation.....	33
5.1 Gegenüberstellung der Interviewpartner.....	34
5.1.1 Bürgerservice der Stadt Dresden.....	34
5.1.2 Bürgerbüro des Oberbürgermeisters der Stadt Chemnitz	35
5.1.3 Bürgerserviceamt der Stadt Chemnitz	35
5.1.4 Bürgerserviceamt der Stadt Leipzig.....	36
5.2 Vergleich der Unterstützungsmaßnahmen.....	36
6 Nachsorgeangebote für die betroffenen Mitarbeiter	40
6.1 Theoretische Betrachtung.....	40
6.2 Gegenüberstellung der Interviewpartner.....	44
6.2.1 Stadt Dresden	44
6.2.2 Stadt Chemnitz.....	46
6.3 Vergleich der Nachsorgeangebote	47
7 Fazit	48
Kernsätze	51
Anhangsverzeichnis.....	52
Literaturverzeichnis.....	175
Rechtsprechungsverzeichnis	177
Rechtsquellenverzeichnis	177
Onlinequellenverzeichnis	178
Eidesstattliche Versicherung.....	179

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
DIN	Deutsches Institut für Normung
EN	Europäische Norm
GFK	Gewaltfreie Kommunikation
GG	Grundgesetz
ISO	Internationale Organisation für Normung
vgl.	vergleiche
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
Z.	Zeile

1 Einleitung

Gewalt gegenüber Verwaltungsmitarbeitern ist ein Thema, das in den letzten Jahren extrem an Bedeutung gewonnen hat. Dabei ist nicht nur die körperliche Gewalt gemeint, sondern auch verbale Gewalt. Laut einer Studie der DGB, in der über 2.000 Beschäftigte aus allen Bereichen des öffentlichen und privatisierten Sektors zu ihren Erfahrungen mit Respektlosigkeiten und Gewalt befragt wurden, haben 67 Prozent der Beschäftigten in den letzten zwei Jahren Beleidigungen, Bedrohungen und tätliche Angriffe erlebt. Mehr als die Hälfte (58%) aller Befragten wurde in den letzten zwei Jahren beleidigt oder angeschrien. Einem knappen Drittel wurde mit Gewalt gedroht.¹

Verwaltungsmitarbeiter arbeiten für das Gemeinwohl. Dafür ist der Kontakt mit den Bürgern unerlässlich. Es scheint jedoch, als würde die Arbeit im Öffentlichen Dienst für das Allgemeininteresse gesellschaftlich nicht hinreichend gewürdigt. Es schockiert, dass so viele Mitarbeiter regelmäßig Respektlosigkeit und auch Gewalt erfahren müssen durch ebendiese Bürger, für deren Wohl sie tätig sind.

Ich möchte in der vorliegenden Arbeit untersuchen, wie mit dieser Problematik in den Behörden umgegangen wird und wie die Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber in Vorbereitung, Erleben und Nachbereitung kritischer Situationen im Arbeitsalltag unterstützt werden. Mein Thema lautet: „Anspruchsvoller Bürgerkontakt – ein kommunikatives Risiko?“.

In meinen Untersuchungen habe ich mich vorrangig mit der kommunikativen Ebene der Problematik auseinandergesetzt. Körperliche Gewalt gegenüber Verwaltungsmitarbeitern wird in der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet.

Erfahrungen im Umgang mit kommunikativ anspruchsvollem Bürgerkontakt konnte ich bereits selbst während meiner Praktikumszeit im Gesundheitsamt der Stadt Leipzig sammeln. Dort war ich unter anderem im Sekretariat des Amtes eingesetzt sowie in der Kontaktpersonennachverfolgung und hatte am Telefon täglich mit Bürgern Gespräche, die aufgebracht und mit den behördlichen Anordnungen nicht einverstanden waren.

Aus diesen Erlebnissen heraus ist der Wunsch entstanden, mich in meiner Bachelorarbeit genau diesem Thema nochmals zu widmen und zu ergründen, wie Mitarbeiter der Verwaltung in besonders bürgerkontaktreichen Ämtern auf solche Begegnungen vorbereitet werden. Es ist mir aber auch ein Anliegen zu ergründen, welche Unterstützung die

¹ <https://mensch.dgb.de/++co++60f7ca64-4407-11ea-9156-52540088cada> (Zugriff: 08.02.2022, 16:09 Uhr).

Mitarbeiter in den jeweiligen Situationen erfahren und welche Angebote ihnen bereitgestellt werden, um das Erlebte aufzuarbeiten und darüber zu reflektieren. Diese Betrachtung soll in den kreisfreien Städten Sachsens (Dresden, Chemnitz und Leipzig) erfolgen.

Im Rahmen meiner Untersuchungen standen mir viele Menschen hilfreich zur Seite, sowohl als Interviewpartner und an der Hochschule als auch aus dem privaten Umfeld. Ich möchte mich hiermit recht herzlich für die Unterstützung bedanken.

In der vorliegenden Arbeit wird zur besseren Lesbarkeit das generische Maskulin verwendet, die betreffenden Formulierungen sollen jedoch alle Geschlechter ansprechen.

2 Grundüberlegungen zur Struktur und Methodik in dieser Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei größere Abschnitte: die theoretische Betrachtung der Thematik und die Darstellung der praktischen Untersuchungen samt der Auswertung dieser.

Im ersten Abschnitt, der die Kapitel 1 bis 3 umfasst, wird in die Thematik eingeführt und in Grundzügen dargelegt, wie ein kommunikatives Risiko entstehen kann. Dazu wird beleuchtet, wie die Verwaltung kommuniziert, was der Begriff „Kommunikatives Risiko“ meint, welche Konfliktursachen, -verläufe und -bewältigungsstrategien besonders im Verwaltungskontext zur Anwendung kommen und was in diesem Zusammenhang guten Bürgerkontakt ausmachen kann.

Im zweiten Abschnitt der Arbeit wird ergründet, wie Mitarbeiter der Verwaltung auf anspruchsvollen Bürgerkontakt vorbereitet werden, welche Handlungsoptionen ihnen in den jeweiligen Situationen zur Verfügung stehen und welche Nachsorgeangebote bereitgestellt werden.

Dabei soll die aktuelle Situation möglichst flächendeckend im Freistaat Sachsen dargestellt werden. Es bot sich also an, mindestens zwei Objekte miteinander hinsichtlich dieser Säulen zu vergleichen. Dies ist demzufolge nur auf kommunaler Ebene möglich, so dass die Betrachtung der Gegebenheiten auf Landesebene hier nicht berücksichtigt wurden. Eine Gegenüberstellung mehrerer Kommunen eröffnete zudem die Möglichkeit, möglichst viele Aspekte zu beleuchten und verschiedene Vorgehensweisen aufzuzeigen. Da die Arbeit im Anschluss an die Bearbeitung an alle Interviewpartner gesendet werden soll, kann auf diesem Weg auch dazu angeregt werden, sich zwischen den

Kommunen auszutauschen und voneinander zu lernen. Es musste berücksichtigt werden, dass die Erreichbarkeit der jeweiligen Ansprechpartner, die Auskunftsfreudigkeit und die Detailtiefe der bereitgestellten Informationen variieren können.

Um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sollte sowohl die Größe als auch der organisatorische Aufbau der Untersuchungsobjekte zumindest ähnlich beschaffen sein. In Sachsen bot sich dafür der Vergleich der kreisfreien Städte Dresden und Leipzig an. In der Stadt Dresden sind etwa 7.750 Mitarbeiter (Stand 2019)² beschäftigt, in der Stadt Leipzig sind es etwa 8.900³ und in Chemnitz beträgt die Zahl der Mitarbeiter rund 4.200⁴.

In diesen drei Kommunen sollte zunächst ein einheitliches Untersuchungsobjekt gefunden werden. Bürgerkontakt findet in vielen Ämtern statt, dabei teilweise auch in unterschiedlicher Form. Es war daher notwendig, ein konkretes Amt zu benennen, welches in allen Kommunen in zumindest ähnlicher Form aufgebaut ist. Dabei fiel die Wahl auf die Bürgerserviceämter der Kommunen.

In der Stadt Dresden konnte Katja Schöne als Abteilungsleiterin des Bürgerservice für ein Interview gewonnen werden. Da meine Anfrage bezüglich eines Interviews in der Stadt Chemnitz in das Bürgerbüro des Oberbürgermeisters gelangt war, konnte dort Marcus Hädicke die entsprechenden Fragen beantworten. Um den Bezug zum Bürgerserviceamt in der Stadt Chemnitz herzustellen, wurde daneben auch Silke Bölecke als Abteilungsleiterin des Servicecenters interviewt, welches sich vorrangig mit dem telefonischen Bürgerkontakt beschäftigt und wo auch die Behördennummer 115 bedient wird. Robert Uhlemann beantwortete als stellvertretender Amtsleiter des Bürgerservices der Stadt Leipzig die Fragen schriftlich. Da davon ausgegangen wird, dass die auftretenden Situationen im Umgang mit dem Bürger in den jeweiligen Kommunen in den Bürgerbüros ähnlich verlaufen oder jedenfalls oft die gleichen Probleme auftreten, wurde bei diesem Aspekt darauf verzichtet, Ansprechpartner zu wählen, die das genau gleiche berufliche Tätigkeitsfeld haben. Somit können mehrere Varianten des Bürgerkontakts beleuchtet und eine größere Variabilität an Sicherheitsmaßnahmen abgebildet werden. Dies ermöglicht wiederum eine breit angelegte Forschung, welche die Vielfalt der Handlungsweisen in den Kommunen bei Betrachtung der sich gleichenden Probleme nicht unberücksichtigt lässt.

Daneben wurden jeweils Mitarbeiterinnen aus dem Bereich Fortbildung oder Personalentwicklung zu den Vorbereitungsmöglichkeiten der Mitarbeiter in einem Interview

² Vgl. <https://www.dresden.de/de/leben/stadtportrait/statistik/wirtschaft-finanzen/gemeindefinanzen-personal.php> (Zugriff: 24.03.2022, 10:33 Uhr).

³ Vgl. <https://www.leipzig.de/buergerservice-und-verwaltung/aemter-und-behoerdengaenge/behoerden-und-dienstleistungen/dienststelle/personalentwicklung-113> (Zugriff: 24.03.2022, 10:31 Uhr).

⁴ Vgl. Anhang 5, Z. 315.

befragt. In der Stadt Dresden war das Ina Solbrig aus dem Sachgebiet Fortbildung, für die Stadt Chemnitz stand Isabell Fischer als Sachbearbeiterin für den Bereich Fortbildung zur Verfügung. Für die Stadt Leipzig beantwortete Jana Pabst die gestellten Fragen schriftlich.

Je nach Organisation in den zu untersuchenden Städten, konnte auch eine Beauftragte für die Nachbereitung anspruchsvoller Bürgerkontakte kontaktiert werden. Katja Kampmeier vertrat dabei die Supervisors der Stadt Dresden während Yvonne Vogel stellvertretend für die Psychologischen Erstbetreuer der Stadt Chemnitz für ein Interview bereitstand.

Dem durch die Corona-Pandemie verstärkten Krankheitsstand und der beginnenden Flüchtlingswelle durch die Geschehnisse in der Ukraine war es geschuldet, dass die zeitlichen Kapazitäten der Mitarbeiter für zusätzliche Interviews im Rahmen dieser Bachelorarbeit in den Bürgerämtern stark eingeschränkt waren. Deshalb konnte der Aspekt der Nachsorge bei der Stadt Leipzig nicht berücksichtigt werden.

In dieser Arbeit wurde die Methode des Experteninterviews gewählt. Aufgrund der Gegebenheiten während der Corona-Pandemie waren persönliche Interviews nicht möglich, sodass auf die telefonische oder schriftliche Variante zurückgegriffen wurde. Auf Wunsch wurden den Interviewpartnern die geplanten Fragen schon vorab übersandt. Da es bei den Fragen wenig um spontane Antworten ging, konnte den Befragten somit teilweise diese Möglichkeit der Vorbereitung auf das Interview eingeräumt werden, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Die Vergleichbarkeit der Antworten wurde dadurch nicht verringert, sondern eher noch erhöht, da somit präzisere und detailliertere Antworten gegeben werden konnten. Bei einigen Interviewpartnern konnte aufgrund des geringen Zeitabstands zwischen Terminvereinbarung und Durchführung des Interviews diese Möglichkeit nicht eingeräumt werden. Dennoch konnten vergleichbare Antworten erzielt werden. Ob die Fragen an den jeweiligen Interviewpartner übermittelt wurden, ist in der Auswertung der Gespräche vermerkt.

Die Interviews wurden nach einer entsprechenden Abfrage des Einverständnisses der Interviewpartner aufgezeichnet und transkribiert. Die Transkriptionen sind im Anhang zu finden und wurden den Interviewpartnern zeitnah nach Durchführung des Interviews zur Kenntnis übersandt. In der Auswertung der Gespräche wird auf diese Transkriptionen Bezug genommen. Zur besseren Lesbarkeit wurden die Redeanteile der Interviewpartner in der normalen Schrift belassen, während meine Aussagen und Fragen

kursiv gedruckt sind. Um die Auswertung zu erleichtern und besser nachvollziehen zu können, wurden außerdem die Zeilen durchnummeriert. Aus Datenschutzgründen wurde die Weitergabe von Kontaktdaten der weiteren Gesprächspartner nicht niedergeschrieben und diese Teile der Gespräche nicht mit vermerkt.

In den Kapiteln 4 bis 6 werden zunächst die einzelnen Gespräche ausgewertet und anschließend mit Bezug auf die Aussagen aus den anderen Interviews verglichen.

Auf die konkrete Beschreibung von typischen praktischen Risikosituationen wurde im Folgenden verzichtet. Es wird davon ausgegangen, dass dem Adressatenkreis dieser Bachelorarbeit Konfliktsituationen innerhalb der Verwaltung im Umgang mit dem Bürger in Form und Ausmaß beispielhaft geläufig sind.

3 Die Entstehung eines kommunikativen Risikos durch die Möglichkeit der Eskalation von Konflikten

Um zu erläutern, weshalb es zu einem kommunikativen Risiko im Bürgerkontakt kommen kann und was mit kommunikativem Risiko gemeint ist, müssen zunächst die einzelnen Bestandteile dieses Begriffs bestimmt und beleuchtet werden. Dazu wird im vorliegenden Kapitel zunächst untersucht, wie Kommunikation allgemein stattfindet, um dann Bezug zu nehmen auf die Kommunikation speziell in der Verwaltung. Anschließend soll erörtert werden, welche Konfliktursachen besonders im Kontext des Verwaltungshandelns auftreten können, wie Konflikte verlaufen und welche Möglichkeiten der Konfliktbewältigung es gibt. Wie gelungener Bürgerkontakt in der Theorie aussehen kann, wird am Ende dieses Kapitels beschrieben.

3.1 Kommunikation in der Verwaltung

In diesem Kapitel soll beleuchtet werden, wie Kommunikation allgemein funktioniert und wie ausgewählte Kommunikationsweisen und -arten unterschieden werden können. Dabei soll untersucht werden, welche Möglichkeiten der Kommunikation die Verwaltung nutzt.

3.1.1 Sender-Empfänger-Modell

Kommunikation ist die Basis menschlichen Zusammenlebens und kann allgemein definiert werden als „Prozess der Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern“⁵.

⁵ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kommunikation-37167> (Zugriff: 11.02.2022, 09:37 Uhr).

Zur Erklärung dieses Prozesses wurden viele Modelle entwickelt, die auch gleichzeitig verdeutlichen, wie es beim Kommunizieren zu Problemen kommen kann. Eines der bekanntesten Modelle ist das „Sender-Empfänger-Modell“. Dabei beginnt der Kommunikationsprozess mit einer Nachricht, die von einer Informationsquelle ausgeht. Diese wird von einem Sender als Signal über einen Kanal an einen Empfänger geleitet und von diesem wiederum in eine Nachricht zurückgewandelt. Die Übertragung der als Signal verschlüsselten Nachricht kann durch verschiedene Faktoren gestört werden. Sender und Empfänger müssen darüber hinaus über einen identischen Code verfügen, um die Nachricht in ein Signal encodieren und das Signal wieder zu Nachricht decodieren zu können.⁶ „Gute Kommunikation kommt also unter anderem dann zustande, wenn Sender und Empfänger, kurz gesagt, die gleich Sprache sprechen.“⁷

Bei der Darstellung dieses Modells wird bereits deutlich, dass Kommunikation, beispielsweise durch das Nichtübereinstimmen des Codes oder durch den Einfluss einer Störquelle, sehr anfällig für Fehler ist. Besonders zwischen Bürger und Verwaltung kann es dabei oft zu Kommunikationsfehlern kommen. Die Sprache der Verwaltung hat „ebenso wie die verwandte Sprache des Rechts typische Eigenschaften einer Fachsprache“⁸. Mit Fachsprache ist hier eine Sprachform gemeint, die eine eigene Terminologie, Präzision, Explizitheit und Systematik aufweist⁹, um möglichst präzise und differenziert über spezifische Tätigkeitsfelder und Sachbereiche kommunizieren zu können. Hierbei tut sich jedoch hinsichtlich der Verwaltung die Dilemmasituation auf, dass die verwendete Sprache auf der einen Seite dem Anspruch auf Rechtssicherheit gerecht werden muss, auf der anderen Seite aber auch den Wunsch nach Verständlichkeit seitens der Empfänger, hier der Bürger, erfüllen sollte, um eine reibungsfreie Kommunikation zu gewährleisten. Besonders ab Mitte der 70er Jahre führte die Betonung der Bürgeransprüche zur Forderung nach einer „bürgernahen Verwaltung“ und einer dialogischen Kommunikation. Um die Dilemmasituation zu beseitigen wäre es also ideal, wenn die Kommunikation der Verwaltung „so praktiziert [werden würde], dass beides zu seinem Recht käme: gute verwaltungsinterne Handhabbarkeit, wozu insbesondere Rechtssicherheit verbürgende Genauigkeit, Sachgerechtigkeit und exakte Normenbezüge gehören, und angemessene Informativität, Verlässlichkeit, Relevanz und Verständlichkeit für die Klienten.“¹⁰

⁶ Vgl. Frindte/Geschke, Lehrbuch Kommunikationspsychologie, S. 26-27.

⁷ Fisch/Margies, Bessere Verwaltungssprache, S. 10.

⁸ Fisch/Margies, Bessere Verwaltungssprache, S. 18.

⁹ Vgl. Fisch/Margies, Bessere Verwaltungssprache, S. 18.

¹⁰ Fisch/Margies, Bessere Verwaltungssprache, S. 19.

3.1.2 Kommunikationswege/ -kanäle/ -ebenen

Die zwischenmenschliche Kommunikation kann allgemein über unterschiedliche „Kanäle“ erfolgen. Allein die Frage nach dem Zweck der Kommunikation eröffnet viele mögliche Kommunikationskanäle. Diese können unter anderem in verbale und nonverbale Kommunikation unterschieden werden. Bei nonverbaler (nichtsprachlicher) Kommunikation erfolgt der Austausch der Signale über körperliche Äußerungen wie beispielsweise Mimik, Gestik und Körpersprache. Demgegenüber steht die verbale (sprachliche) Kommunikation, die aus den eigentlichen Worten und Zeichen, aber auch aus Sprechweise, -tempo, Stimmführung und Tonfall besteht. Verbale und nonverbale Kommunikation sollten möglichst kongruent sein, um eine eindeutige und verständliche Kommunikation zu ermöglichen.

„Hinzu kommt: Nachrichten haben nicht nur diesen inhaltlichen Aspekt, sondern auch einen Beziehungsaspekt.“¹¹ Der Austausch der Signale findet also auf zwei Ebenen statt: der Sach- und Beziehungsebene. Über die Inhaltsebene werden reine Sachinformationen vermittelt, während über die Beziehungsebene Emotionen transportiert werden. „Das bedeutet: Eine Nachricht wird natürlich inhaltlich wahrgenommen und beurteilt, zunächst. Doch darüber hinaus vermitteln Sprachstil, Aufmachung sowie Präsentation den [Empfängern] eine Information über die Art und Weise der Beziehung zwischen Sender und Empfänger. Schlussfolgerungen im Hinblick darauf, welche Intentionen der Nachrichtengeber verfolgte und wie er den Empfänger einschätzt, werden sowohl aus den übermittelten Inhalten als auch aus formalen Kriterien der Nachricht abgeleitet.“¹²

Eine Erweiterung dieser Darstellung hat der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun in seinem vierseitigem Kommunikationsmodell geschaffen. „Dieses vierseitige Kommunikationsmodell verdeutlicht, dass eine Nachricht eine vierdimensionale Angelegenheit ist. Nur unter Berücksichtigung aller Aspekte der Kommunikation kann das Verständnis der evtl. auftretenden Störungen und Missverständnisse erleichtert werden und der Kommunikationsvorgang transparenter gemacht werden.“¹³ Eine Nachricht hat nach diesem Modell vier Seiten: den Sachinhalt, die Beziehung, die Selbstkundgabe und den Appell. Der Empfänger nimmt die Nachricht mit einem der vier Ohren auf: dem Sachohr, dem Beziehungsohr, dem Selbstkundgabeohr oder dem Appellohr. Stimmt die Ebene der Aussage nicht mit dem verwendeten Ohr überein, kann es schnell zu Missverständnissen und Konflikten kommen.

¹¹ Fisch/Margies, Bessere Verwaltungssprache, S. 11.

¹² Fisch/Margies, Bessere Verwaltungssprache, S. 11.

¹³ Althoff/Thielepappe, Psychologie in der Verwaltung, S. 201-202.

Eine weitere theoretische Beschreibung der Kommunikationswege kennt verschiedene Arten der mediierten Kommunikation. Mit dem Ausdruck „Medium“ ist hier meistens ein technischer Kanal gemeint. Dabei kann unterschieden werden in Primär-, Sekundär-, Tertiär- und Quartiärmedien. Primärmedien funktionieren ohne technische Hilfsmittel, wie zum Beispiel die menschliche Sprache oder nonverbale Kommunikationsformen. Von Sekundärmedien ist die Rede, wenn zur Herstellung der Kommunikation der Einsatz von technischen Mittel notwendig ist, es aber seitens des Empfängers keiner derartigen technischen Hilfe bedarf. Ein Beispiel hierfür sind Zeitungen. Unter Tertiärmedien versteht man solche, die sowohl auf der Sender- als auch auf der Empfängerseite Technik benötigen, um zu kommunizieren, beispielsweise Telefone. Von Quartiärmedien spricht man, wenn der Technikeinsatz zur Produktion, zur Übertragung und zur Perzeption (Empfangen) benötigt wird, zum Beispiel bei E-Mails. Es wird die Auffassung vertreten, dass Kommunikation nicht ohne Medien auskommt.¹⁴

Aus dieser Feststellung folgt in der Literatur die Unterscheidung in Individual- und Massenkommunikation. Mit Individualkommunikation, die häufig auch als dialogische Kommunikation bezeichnet wird, ist die direkte/persönliche, gegenseitige/symmetrische, private Kommunikation vor einem Präsenzpublikum gemeint. Die Massenkommunikation hingegen beschreibt die indirekte/durch ein technisches Medium vermittelte, einseitige/asymmetrische, öffentliche und vor einem zerstreuten Publikum stattfindende Kommunikation¹⁵. Die Grenzen zwischen diesen beiden Kommunikationsformen können jedoch sehr fließend und uneindeutig sein.

In Hinblick auf die von der Verwaltung verwendeten Medien wird diese schwere Abgrenzbarkeit zwischen Individual- und Massenkommunikation deutlich. Direkte Individualkommunikation ohne Medieneinsatz verläuft in der Verwaltung immer noch überwiegend von Angesicht zu Angesicht, direkt und ohne Medieneinsatz. Als konkretes Beispiel aus der Verwaltung ist hier das persönliche Gespräch zwischen Sachbearbeiter und Bürger anzuführen. Individualkommunikation kann aber auch indirekt über ein klassisches Individualmedium ohne elektrische Übertragung stattfinden. Ein in der Verwaltung immer noch häufig angewandter Weg der Kommunikation mit diesen Kriterien ist der Brief, mit dem zum Beispiel Verwaltungsakte auf Papier zum Bürger gelangen. Diese Form der Kommunikation kann aber auch auf elektronischem Weg erfolgen, beispielsweise durch E-Mails oder Videokonferenzen, die seit Beginn der Corona-Pandemie auch im

¹⁴ Vgl. Frindte/Geschke, Lehrbuch der Kommunikationspsychologie, S. 34.

¹⁵ Vgl. Frindte/Geschke, Lehrbuch der Kommunikationspsychologie, S. 30.

Verwaltungsalltag verstärkt Einzug gehalten haben. Die genannten Formen der Kommunikation dienen insbesondere der Übermittlung individueller Informationen, die nicht für eine breite Öffentlichkeit bestimmt sind.

Im Bereich der Massenkommunikation wird hinsichtlich der Verwaltung unterschieden zwischen klassischen und neuen, elektronischen Massenmedien. Die Funktion dieser Kommunikationsweise ist es, Informationen, die von der Verwaltung ausgehen einer Vielfalt an Empfängern zur Verfügung zu stellen. Lang bewährte Massenmedien sind zum Beispiel Printmedien, wie Annoncen oder Bekanntmachungen in Zeitungen oder Zeitschriften, Flyer, Bücher oder Plakate. Eher moderne Massenmedien sind unter anderem Websites, Online-Zeitungen und Social Networking Sites wie Facebook, Instagram und Twitter, welche auch von der Verwaltung immer häufiger und intensiver genutzt werden.¹⁶

3.1.3 Normierte Kommunikation

Es gibt in der Verwaltung in vielen Bereichen einen gewissen Spielraum, in welchem Umfang kommuniziert wird. Im Gegensatz dazu gibt es aber auch klar normierte Vorschriften, wann die Verwaltung in die Kommunikation eintritt. Die Verwaltung kann mit (einzelnen) Beteiligten an ihrem Handeln und in Verwaltungsverfahren kommunizieren. Hier sind beispielsweise zu nennen die Kommunikationsmöglichkeiten im Rahmen der Anhörung nach § 28 VwVfG, bei der Akteneinsicht nach § 29 VwVfG, der Auskunft nach § 25 VwVfG und der Begründung nach § 39 VwVfG. Ebenfalls bieten sich im Rahmen des Amtsermittlungsgrundsatzes nach §§ 24, 26 VwVfG Kommunikationsmöglichkeiten. Doch auch bereits im Vorfeld von und auch im Nachgang an Verwaltungsverfahren kann Kommunikation zwischen der Verwaltung und den Verfahrensbeteiligten stattfinden. Ziel ist es, die Öffentlichkeit als Ausfluss der Demokratie teilhaben zu lassen und zu informieren. Aus dem Informationsfreiheitsgesetz ergeben sich ebenfalls für die Verwaltung relevante Informationsfreiheitsansprüche. „Deren Bedeutung im Kontext von Kommunikationsschnittstellen zwischen Bürger und Staat könnte darin liegen, dass quasi als Vorstufe jeder (zielführenden) Kommunikation zunächst die relevanten Informationen zur Verfügung stehen müssen.“¹⁷ Die Informationsfreiheitsrechte „dienen [...] staatlicher Transparenz und bilden [...] die Vorstufe jeder Bürger-Staat-Kommunikation ab.“¹⁸ Weiterhin kann die Kommunikation, die von der Verwaltung ausgeht, als Vermittlung zwischen ihren eigenen Positionen und denen der Bürger fungieren.

¹⁶ Vgl. Frindte/Geschke, Lehrbuch der Kommunikationspsychologie, S. 32.

¹⁷ Hill, Verwaltungskommunikation, S. 24.

¹⁸ Hill, Verwaltungskommunikation, S. 25.

Die Kommunikation der Verwaltung ist sehr vielschichtig, wobei die Grenzen der einzelnen Unterscheidungen und Kategorisierungen sehr fließend und unscharf erscheinen mögen. Dennoch ist aus den verschiedenen Möglichkeiten der Kommunikation auch erkennbar, wo sich gewisse Risiken verbergen, die das Gelingen der Kommunikation erschweren können.

3.2 Begriffsbestimmung „kommunikatives Risiko“

In diesem Kapitel soll der Begriff „Risiko“ anhand von zwei Definitionen beleuchtet werden. Im Anschluss werden diese Definitionen auf den kommunikativen Kontext subsummiert, um zu erläutern, was mit einem „kommunikativen Risiko“ gemeint ist.

Der Duden definiert den Begriff „Risiko“ wie folgt: „möglicher negativer Ausgang bei einer Unternehmung, mit dem Nachteile, Verlust, Schäden verbunden sind; mit einem Vorhaben, Unternehmen o. Ä. verbundenes Wagnis“¹⁹.

Wendet man diese Definition analog auf den Bürgerkontakt an, dann kann man den Begriff Risiko so beschreiben, dass in Verbindung mit dem Ausgang eines Gesprächs die Möglichkeit besteht, Nachteile, Verluste oder Schäden zu erleiden. Diese können vielfältiger Natur sein. Mit dem Bürgerkontakt geht also ein gewisses Wagnis einher: die Mitarbeiter wagen sich in eine Gesprächssituation, deren Ausgang ungewiss ist. Es kann passieren, dass sich im Laufe des Gesprächs ein Konflikt entwickelt, der möglicherweise eskaliert und dadurch Schaden entsteht.

Eine weitere Definition des Begriffs „Risiko“ findet sich in der DIN ISO 31000:2018 „Risikomanagement – Leitlinien“. Hier ist der Begriff Risiko definiert als „Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele“²⁰. Eine Auswirkung kann hier eine positive oder negative Abweichung sein, sodass bei dieser Definition im Vergleich zu der des Dudens keine ausschließlich negative Folge gemeint ist. Die DIN stellt „Risiko“ anhand der Risikoursache, der potenziellen Ereignisse, ihrer Auswirkungen und ihrer Wahrscheinlichkeit dar, also als Zusammenspiel mehrerer Faktoren.

Auch diese Definition lässt sich gut auf Gesprächssituationen im Bürgerkontakt subsumieren. Risikoursache könnte beispielsweise eine mangelhafte Vorbereitung auf schwierigen Bürgerkontakt sein. Das potenzielle Ereignis, an dem das Risiko gemessen wird, stellt die Gesprächssituation dar. Dieses kann zum Beispiel konstruktiv verlaufen oder

¹⁹ <https://www.duden.de/rechtschreibung/Risiko> (Zugriff: 07.02.2022, 16:37 Uhr).

²⁰ Vgl. https://www.risikomanagement-wissen.de/risikomanagement/risikomanagement-einfuehrung/iso_31000/ (Zugriff: 24.03.2022, 12:40 Uhr).

eskalieren. Sowohl ein friedlicher Verlauf als auch die Eskalation haben messbare Auswirkungen, wie etwa: die Beteiligten sind zufrieden oder unzufrieden, es ist zu einer Einigung gekommen oder es wurde keine Lösung für das Anliegen gefunden. Dabei ist besonders das Verhalten der Auftretenden zu beachten. Hier sind auch die Aspekte der Emotionen einzubeziehen, insbesondere die Auswirkung des eigenen Befindens der Verwaltungsmitarbeiter auf das Auftreten gegenüber den Bürgern. Auch die Wahrscheinlichkeit, dass es im Verwaltungsalltag zu einer solchen Situation kommt, ist zumindest schätzbar. Nimmt man diese Faktoren zusammen, so kann man das Risiko, welches von einem Bürgerkontakt ausgeht, der DIN entsprechend beschreiben. Ist die Vorbereitung auf anspruchsvolle Gesprächssituationen gut und nachhaltig gewesen, so kann möglicherweise das Risiko eines eskalierenden Bürgerkontakts verringert werden.

Es ist demnach festzuhalten, dass ein Risiko durch eine gewisse Unsicherheit entsteht, wie sich ein bestimmtes Verhalten auf Ziele auswirkt und dass aus dem bestehenden Risiko unter Umständen ein Schaden resultieren kann. Der Begriff „kommunikatives Risiko“ meint also vereinfachend zusammengefasst die Wahrscheinlichkeit, dass die Kommunikation mit einem Bürger ihr Ziel verfehlt. Im schlimmsten Fall führt dies zu einem Konflikt, der wiederum in einer Eskalation münden kann, aus der ein Schaden entsteht.

Es ist im Rahmen dieser Arbeit zu untersuchen, welche Faktoren ein kommunikatives Risiko erhöhen und verringern. Insbesondere soll dabei ein Augenmerk auf die Rolle der Vorbereitung der Mitarbeiter auf kommunikativ riskante Situationen gelegt werden. Es soll aber auch betrachtet werden, wie Mitarbeiter in der jeweiligen Situation mit dem Risiko umgehen können und welche Möglichkeiten es gibt, möglicherweise entstandenen Schaden für die Mitarbeiter aus dem Risiko durch entsprechende Nachsorgeangebote auszugleichen.

3.3 Konfliktursachen und -verläufe

Konflikte können das Resultat eines tatsächlich eintretenden Risikos sein, das beim Einlassen auf eine kommunikative Situation entsteht. Für diese gibt es verschiedene konkrete Ursachen, die jeweils individuelle Konfliktverläufe nach sich ziehen. In diesem Kapitel soll mit Bezug auf die konkreten Umstände in der Verwaltung dargelegt werden, was Konflikte ausmacht, wie sie entstehen und wie sie in der Theorie verlaufen können.

„Konflikt heißt, Bedürfnisse, Interessen, Wünsche von Akteuren (Personen; Organisationen pp.) sind unvereinbar mit denen anderer. Dies wird wahrgenommen (kognitive Dimension), empfunden (emotionale Dimension) und kommt durch Handeln zum Ausdruck

(verhaltensbezogene Dimension).²¹ Die einzelnen Dimensionen bedingen und beeinflussen einander. Konflikte können in verschiedenen Arten auftreten und gruppiert werden. Es gibt intra- (inner-) und inter- (zwischen-) personale Konflikte.²² Nicht selten werden intrapersonale Konflikte, wenn sie nicht gelöst werden können, nach außen getragen, sodass sie zu interpersonalen Konflikten heranwachsen. Im Zusammenhang der Verwaltung sollen vorrangig die interpersonalen Konflikte betrachtet werden, da es sich hier um die Begegnung zwischen Menschen handelt.

„Vier Merkmale lassen sich [...] bei zwischenmenschlichen Konflikten erkennen: Es wird verzerrt, irreführend kommuniziert, bewusst getäuscht; es wird viel schärfer wahrgenommen, was trennt, worin man verschieden, ja unvereinbar ist; es herrschen Misstrauen, Argwohn und offene Feinseligkeit; es arbeitet jeder für sich bzw. versucht, dem anderen sein Vorgehen aufzuzwingen. Diese vier Merkmale ergänzen sich zum Konfliktsyndrom. Wenn in einer Beziehung oder Gruppe ein Merkmal auftritt, zieht es über kurz oder lang auch die anderen Symptome nach sich (Eskalationstendenz).“²³

Im Verwaltungsalltag kann man häufig diese Merkmale beobachten und sie auf das dortige Geschehen übertragen. Auch dabei wird deutlich, dass die kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Dimension in Kombination zu betrachten sind. Irreführende Kommunikation entsteht schnell, da die Verwaltungssprache als Fachsprache oft für die Bürger unverständlich ist oder missverstanden werden kann. Es wird wahrgenommen, dass Verständnisprobleme vorliegen, die zu emotionalen Reaktionen wie Frustration oder Ungeduld führen und sich im Verhalten widerspiegeln. Hinsichtlich der wahrgenommenen Trennung zwischen Bürger und Verwaltung ist anzumerken, dass die Verwaltung aufgrund ihrer Stellung im Machtgefüge unserer Gesellschaft oft im Über-Unterordnungs-Verhältnis zum Bürger agiert, sodass sich hier zwei Parteien gegenüberstehen, die schon allein durch ihre Handlungsmöglichkeiten eine deutliche Trennung voneinander erfahren. Diese Trennung kann Emotionen wie Unterlegenheits- oder Machtgefühle bei den Beteiligten hervorrufen, die zu entsprechenden Reaktionen führen können. Gerade auch durch diese differente Stellung zueinander kann es schnell zu Misstrauen und Argwohn kommen, die auch aus den Vorurteilen resultieren, die beiden Parteien schon im Voraus der Begegnung, bei der ein Konflikt entstehen kann, voneinander haben. Auch mit diesen Vorurteilen, die kognitiv vorliegen, gehen Emotionen einher, die das Verhalten der Parteien beeinflussen. Dass die Verwaltung laut dem letzten Merkmal der obigen Definition versucht, ihr Vorgehen dem Bürger „aufzuzwingen“ und der Bürger unter

²¹ Röthemeyer, Mediation, S. 6.

²² Vgl. Hugo-Becker/Becker, Psychologisches Konfliktmanagement, S. 100.

²³ Vgl. Hugo-Becker/Becker, Psychologisches Konfliktmanagement, S. 101.

Umständen dagegen „rebelliert“ und somit die Zusammenarbeit behindert wird, liegt ebenfalls in der rechtlichen Stellung der Verwaltung begründet. Diese kognitiv wahrgenommene Differenz führt ebenfalls zu entsprechenden Emotionen, die sich durch das beschriebene Handeln der Beteiligten ausdrücken.

Doch wie kommt es dazu, „dass die Bürger der Verwaltung sehr skeptisch gegenüberstehen, sich verunsichert fühlen und sich eine gewisse ‚Staatsverdrossenheit‘ eingestellt hat“²⁴, sodass aus dieser Situation heraus Konflikte entstehen?

Wir leben in der Bundesrepublik Deutschland in einem Rechtsstaat. Art. 20 Abs. 3 GG besagt: „Die Gesetzgebung ist an die verfassungsmäßige Ordnung, die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung sind an Gesetz und Recht gebunden.“ Aus dieser Vorschrift und aus der Notwendigkeit von Gesetzen für ein geregeltes Zusammenleben resultiert, dass das Verwaltungshandeln vom Vollzug von Normen und Vorschriften bestimmt wird. Da die Verwaltung der Exekutive, also der vollziehenden Gewalt angehört, wird bei den Bürgern oft nur wenig zwischen den Entscheidungen der Politik und der bloßen Umsetzung dieser Entscheidungen durch die Verwaltung unterschieden. „Ein beträchtlicher Teil der Bevölkerung steht der Verwaltung skeptisch gegenüber; immer noch wird letztere häufig mit dem ‚Staat‘ identifiziert und als willfährige Erfüllungsgehilfin der in Misskredit geratenen Politik angesehen.“²⁵

Hinzu kommt, dass sich die Bürger den Verwaltungsmitarbeitern unterlegen fühlen, weil diese über ein entsprechendes Fachwissen aus der täglichen Verwaltungsarbeit verfügen. „Den Bürgern und Bürgerinnen treten normalerweise ‚erfolgreich fachgeschulte‘ Bedienstete entgegen [...]. Das bedeutet, dass sich der einzelne Bürger in der Regel von vornherein in einer schlechteren Position befindet, weil er sowohl in der Gesetzeskenntnis als auch in der Gesetzesanwendung unterlegen ist.“²⁶ Verwaltungsmitarbeiter gehen tagtäglich mit den entsprechenden Vorschriften um, sodass sie über deren Wirkungsweise und die Zusammenhänge informiert sind und oftmals, meistens wahrscheinlich auch ungewollt, vergessen, dass es ihrem Gegenüber nicht so geht. „Größeres Wissen bedeutet Herrschaftsvorteile – und das impliziert im Umgang mit dem Bürger Probleme und Gefahren. Die Ungleichheit bewirkt im Bürger ein Gefühl der Ohnmacht, des Ausgeliefertseins und erzeugt Abwehrmechanismen [...], wenn ein Kontakt mit einer Behörde notwendig wird.“²⁷

²⁴ Vgl. Müller, Die bürgerfreundliche Verwaltung, S. 11.

²⁵ Althoff/Thielepappe, Psychologie in der Verwaltung, S. 313.

²⁶ Althoff/Thielepappe, Psychologie in der Verwaltung, S. 316.

²⁷ Althoff/Thielepappe, Psychologie in der Verwaltung, S. 317.

Der Kontakt mit der Verwaltung lässt sich jedoch für den Bürger nicht immer vermeiden, da die Verwaltung Leistungen bereitstellt, die auch im Interesse des Bürgers sind. Es kann demzufolge geschehen, dass nicht erfüllte oder nicht erfüllbare Wünsche Konfliktursache sind. „Der Grundkonflikt zwischen Bürger und Verwaltung besteht häufig in der Diskrepanz zwischen den Zielen und Interessen, die der Bürger verfolgt, einerseits, und den rechtlichen Möglichkeiten andererseits, wobei die Gegebenheiten der aktuellen Situation und das konkrete Verhalten der Bediensteten konfliktfördernd oder konfliktthemend sein können.“²⁸ Bedürfnisse sind „Mangelscheinungen, die beim einzelnen Menschen den Wunsch auslösen, diesen Mangel zu beheben“²⁹ Werden Bedürfnisse nicht erfüllt, entsteht Unmut. „Eine Frustration der Interessen und Bedürfnisse des Bürgers hat in der Regel einen ungünstigen Einfluss auf sein Verhalten: entweder er entwickelt offene oder verdeckte Aggressionen oder er wird verschüchtert und verunsichert.“³⁰

„Konflikte werden zu solchen, wenn sie von starken Emotionen begleitet sind und diese mit der objektiven Sachlage des Problems versponnen werden. Konflikte spiegeln nicht die objektive Wirklichkeit, sondern befinden sich in den Köpfen und Gefühlen der Menschen, die miteinander streiten.“³¹ Darin unterscheiden sie sich von beispielsweise Meinungsverschiedenheiten. Beide Parteien, Bürger und Verwaltungsmitarbeiter, haben Emotionen, die aus ihren jeweiligen Bedürfnissen resultieren.

„Im Alltag fangen Konflikte zumeist mit schwachen Signalen an und werden zunächst nicht beachtet. Erst wenn Spannungen öfters auftreten, werden sie als Problem wahrgenommen, und der Umgang damit kann konstruktive oder destruktive Folgen haben.“³² Konflikte können also im Kleinen anfangen und sich dann ausbreiten, oft bis hin zur Eskalation. „Konflikte haben die Tendenz, zu eskalieren.“³³

Die Eskalation kann anhand eines Modells von Friedrich Glasl in Stufen unterteilt werden. In der ersten Stufe kommt es, wenn eventuelle Kooperationsbemühungen gescheitert sind, zu Verstimmungen und Verhärtungen, die in der zweiten Stufe zu Debatten und Polarisierungen führen. In der dritten Stufe folgen Taten statt Worte, die mit Provokationen bezwecken sollen, die eigenen Ziele zu fördern und die der Gegenseite zu blockieren. Eine erste Koalitionsbildung findet in der vierten Stufe statt, indem bei Außenstehenden nach Unterstützung gesucht und die eigene Handlungsweise gerechtfertigt wird. Währenddessen kommt es in der fünften Stufe allmählich zu Gesichtsangriffen oder

²⁸ Althoff/Thielepappe, Psychologie in der Verwaltung, S. 319-320.

²⁹ <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18801/beduerfnisse/> (Zugriff: 20.02.2022, 16:54 Uhr).

³⁰ Althoff/Thielepappe, Psychologie in der Verwaltung, S. 320.

³¹ Hugo-Becker/Becker, Psychologisches Konfliktmanagement, S. 109.

³² Will, Mediation und Konfliktmanagement, S. 82.

³³ Hugo-Becker/Becker, Psychologisches Konfliktmanagement, S. 109.

auch bereits zum Gesichtsverlust. Es ist kein Vertrauen mehr vorhanden. Konkrete Drohstrategien werden in der sechsten Stufe offenbart, bei denen es gar nicht mehr um das eigentliche Sachproblem geht. Die Drohgebärden können in Stufe sieben in begrenzte Vernichtungsschläge umgesetzt werden. Die negative Energie führt in Stufe acht zur Zersplitterung und zum Nervenkrieg, sodass schlussendlich in Phase neun alle gemeinsam in den Abgrund gehen und die totale Vernichtung auch um den Preis der Selbstvernichtung hingenommen wird.³⁴ Zu beachten ist bei diesem Modell, dass sich die Konfliktparteien auf verschiedenen Eskalationsstufen befinden können.

„Es zeigt sich also, dass mit zunehmender Eskalation die Tendenz besteht, das ursprüngliche Streitthema aus den Augen zu verlieren und den Konflikt immer mehr zu ‚personalisieren‘.“³⁵ Diese Phänomene lassen sich auch auf den Verwaltungsalltag und Situationen im Rahmen dessen übertragen. Der Bürger kommt zunächst mit einem sachlichen Problem in die Verwaltung, doch wenn die damit verknüpften Wünsche und Bedürfnisse nicht erfüllt werden, kann es zu einem Konflikt kommen, der entlang der nach Glasl beschriebenen Stufen eskalieren kann. Dabei verändert sich auch das Verhalten und die Wahrnehmung der beiden Parteien, was entscheidend ist für den Verlauf der Konflikte. „Früher geschätzte Eigenschaften erfahren eine Verkehrung ins Gegenteil. [...] Das führt zu Missverständnissen und kann zur Folge haben, dass aus sachlichen Erklärungen der Gegenpartei unzutreffende Folgerungen abgeleitet werden, die dann als Belege für die (angeblich schändlichen) Absichten und Vorsätze der Gegenseite betrachtet werden.“³⁶

Eskalationen können durch Verhalten gestoppt oder beschleunigt werden. „Die Schwellen geben Bewusstseinsanstöße und können bewirken, dass wir rechtzeitig vor dem Überschreiten der Schwelle zur nächsten Stufe wach werden und beschließen, den Konflikt nicht eskalieren zu lassen. Wenn wir jedoch diese Bewusstseinsignale ignorieren und uns von den aufkommenden Trieben und Leidenschaften völlig beherrschen lassen, wird die Zerstörung in der Selbstvernichtung enden.“³⁷

3.4 Anspruchsvoller Bürgerkontakt

Bürger kommen aus verschiedenen Gründen gewollt oder ungewollt mit der Verwaltung in Kontakt. Es soll in diesem Kapitel zunächst erläutert werden, was mit anspruchsvollem Bürgerkontakt gemeint ist und welche Anforderungen an Gespräche mit dem Bürger

³⁴ Vgl. Hugo-Becker/Becker, Psychologisches Konfliktmanagement, S. 108-111.

³⁵ Hugo-Becker/Becker, Psychologisches Konfliktmanagement, S. 111.

³⁶ Hugo-Becker/Becker, Psychologisches Konfliktmanagement, S. 109.

³⁷ Will, Mediation und Konfliktmanagement, S. 89.

bestehen. Darüber hinaus soll dargestellt werden, welche Möglichkeiten es gibt, Probleme im Bürgerkontakt, die aus Konflikten und der Möglichkeit der Eskalation dieser entstehen können, auszuräumen, um eine gelungene Kommunikation zu ermöglichen.

Anspruch bedeutet laut der Definition des Dudens Forderung, Anrecht oder auch Niveau oder Qualität³⁸. Anspruchsvoll meint also, dass Ansprüchen und Qualitätsanforderungen Genüge getan werden muss. Aus dieser Beschreibung des Begriffs leitet sich die Frage ab, worauf der Bürger im Kontakt mit der Verwaltung ein Anrecht hat und welche Forderungen die Verwaltung erfüllen muss, um Qualität zu erbringen.

Um den Begriff der Qualität näher zu beschreiben, kann auf eine Definition aus der DIN EN ISO 9000:2015 zurückgegriffen werden. Qualität wird dort definiert als der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt.³⁹ Mit Objekt sind hier Sach- oder Dienstleistungen gemeint. Es kann also festgehalten werden, dass es sich bei Qualität um das Maß handelt, in dem Merkmale einer Sach- oder Dienstleistung die relevanten, oft vom Kunden ausgehenden Anforderungen erfüllen. Diese Definition lässt auch auf die Tätigkeit der Verwaltung übertragen, da hier Sach- und Dienstleistungen erbracht werden. Diese müssen dementsprechend konkrete Anforderungen erfüllen. Bürger sind Empfänger von Sach- oder Dienstleistungen der Verwaltung, beispielsweise wenn Beratungsgespräche durchgeführt werden, Bescheide erstellt, Anträge geprüft, Genehmigungen erteilt oder Ausweise ausgegeben werden. Dabei sind Dienstleistungen wohl häufiger vorzufinden als Sachleistungen.

Es ist auch in den konkreten Situationen, in denen es zum Kontakt zwischen Bürger und Verwaltung kommt, individuell der Frage nachzugehen, welche Anforderungen gestellt werden. Erst wenn die Merkmale, die erfüllt werden sollen, beiden Seiten klar sind, kann konkret auf die Erwartungen eingegangen werden. Einerseits hat die Verwaltung in Form der Mitarbeiter Erwartungen an die Bürger, die ihr gegenüberstellen. Das kann beispielsweise sein, dass der Bürger pünktlich zu einem vereinbarten Termin erscheint und alle benötigten Unterlagen mit sich führt. Andererseits haben aber auch die Bürger Anforderungen an die Leistungen der Verwaltung. Diese spielen im Allgemeinen eine größere Rolle, da die Verwaltung im Dienst des Allgemeinwohls tätig ist und somit für den Bürger und seine Forderungen eintreten und bereitstehen soll. Die Ansprüche des Bürgers stellen somit einen zentralen Punkt des Qualitätsmanagements dar. Kommunikative

³⁸ Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Anspruch> (Zugriff: 24.02.2022, 14:17 Uhr).

³⁹ Vgl. <https://www.quality.de/lexikon/din-iso-9000/> (Zugriff: 24.03.2022, 12:59 Uhr).

Fertigkeiten, die zur Bürgerfreundlichkeit beitragen, können helfen, die Qualität der Einrichtung zu steigern.

Einen Rahmen für diese Forderungen der Bürger sind hierbei die geltenden Normen, ferner auch die geltende Rechtsprechung. In einem Urteil des BGH zu § 839 BGB wurden unter anderem grundlegende Aussagen zu qualitativen Grundsätzen des Beratungsgesprächs getroffen. Demnach soll Beratung „sachgerecht, das heißt vollständig, richtig und unmissverständlich [...]“⁴⁰ sein. Es wird sich hier auch dazu geäußert, wie bezüglich mangelnder Fachkenntnis des zu Beratenden umgegangen werden soll: „Wenn Rechts- oder Fachkenntnisse über den Gegenstand der Auskunft beim Empfänger nicht vorausgesetzt werden können, muss die Auskunft nach Form und Inhalt so klar und eindeutig sein, dass Missverständnisse und Zweifel, wie sie bei unerfahrenen Personen leicht entstehen können, möglichst ausgeschlossen sind.“⁴¹ Diese Grundsätze hat der BGH hier zwar nur in Hinsicht auf die Haftung bei Amtspflichtverletzungen nach § 839 BGB und deren Prävention bezogen, sie lassen sich aber ebenfalls auf Bürgerkontakt im Allgemeinen und auch auf die konkreteren Fälle der Kommunikation mit dem Bürger in den jeweiligen Situationen beziehen.

Die Fachsprache der Verwaltung muss dem Bürger verständlich und somit zugänglich gemacht werden. Nur, wenn sich Kommunikationspartner verstehen und über einen gemeinsamen Code verfügen, können Nachrichten, die zwischen Sender und Empfänger hin und her gehen, korrekt zunächst verschlüsselt und später auch wieder entschlüsselt werden. Das ist die Basis für eine störungsarme Kommunikation. Demzufolge muss die Fachsprache der Verwaltung bürgerorientiert angepasst werden, um Verständnisprobleme zu vermeiden und daraus resultierende Konfliktpotenziale zu umgehen. „Je komplexer Gesellschaften sind, umso wichtiger ist es, dass die Sprache informativ (vollständig), klar, genau, eindeutig und verständlich ist.“⁴²

Die Verständlichkeit von Informationen, die unter der Anwendung der Verwaltungssprache oftmals leidet, kann verbessert werden, wenn beispielsweise „Handlungsweisen klar, einfach, handlungsorientiert abgefasst sind, vermutlich unbekannte Fachausdrücke vermieden oder erklärt werden, übersichtlich gestaltete Informationen gegeben werden, Abkürzungen, die nicht Allgemeingut sind, vermieden werden, gleiche fachliche Gegenstände auch stets mit dem gleichen Fachausdruck bezeichnet sind, Muster(eintragungen) und Beispiele zur Erläuterung beigegeben werden, verbale Informationen durch

⁴⁰ BGH, Urteil vom 02.08.2018, Az III ZR 466/16, Rn. 13.

⁴¹ BGH, Urteil vom 02.08.2018, Az III ZR 466/16, Rn. 13.

⁴² Blaha/Wilhelm, Verständliche Sprache in Recht und Verwaltung – Herausforderungen und Chancen, S. 14.

Schaubilder, Zeichnungen (Visualisierungen), einerseits und verhaltensmäßige Unterstreichungen (Gestik, Mimik etc.) andererseits sowie interessante Darbietung aufgelockert und anschaulich gemacht werden.“⁴³

Da die Verwaltungssprache ohnehin schon eine sehr komplexe und oft für Außenstehende des Verwaltungsgeschehens unverständliche Sprachform ist, kommt einem ausgewogenen Maß zwischen Verständlichkeit und Erfüllung ihrer Funktionen eine besondere Bedeutung zu. Verwaltung ist für die Bürger da. Daher sollten genau diese in den Mittelpunkt gestellt und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Außerdem gilt es, „das verloren gegangene Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in das politische Handeln der Verwaltung zurück zu gewinnen.“⁴⁴ Dieses Vertrauen kann durch unpassende Kommunikation verloren gegangen sein. Um es wiederherzustellen, ist es notwendig, die Ungleichheit zwischen Bürgern und Verwaltung so gering wie möglich zu halten, denn aus dieser resultieren viele Konflikte. „Die Auswirkungen dieser Ungleichheit können nur gemildert werden, wenn die Bediensteten versuchen, die Bürger/innen in eine Lernsituation zu stellen, um sie fähig zu machen, die Problemlösung und die zu treffenden Entscheidungen nachvollziehen zu können. D.h. die Bediensteten müssen – soweit es den konkreten Fall betrifft – ihre Wissensvorteile durch Informationen und Erklärungen abbauen [...]“⁴⁵

Es ist wichtig, dass die Kommunikation auf Augenhöhe erfolgt, trotzdem die Verwaltung oft im hoheitlichen Über-Unterordnungsverhältnis in Bezug zum Bürger handelt. „Bei dem Thema Respekt geht es darum, die Bürger als Partner ernst zu nehmen, höflich zu kommunizieren und jeden Anschein von Willkür, Machtanmaßung, Repression, Bevormundung, Rechthaberei, geschäftsmäßiger Gleichgültigkeit, Misstrauen oder Anbiederung zu vermeiden.“⁴⁶ „Partnerschaftlich und dienstleistungsorientiert“⁴⁷ soll die Verwaltung ihren Kunden entgegentreten.

Unter dem Schlagwort „Open Government“ werden vor allem die Forderungen nach mehr Offenheit und Kommunikation des Staates zusammengefasst. „„Offen“ sind diejenigen Kommunikationsmöglichkeiten, die jedermann ohne Einschränkungen zur Verfügung stehen.“⁴⁸ Hinsichtlich dieser Ziele spielen Schlagworte wie Barrierefreiheit und Leichte Sprache eine zentrale Rolle.

⁴³ Althoff/Thielepappe, Psychologie in der Verwaltung, S. 197.

⁴⁴ Fisch/Margies, Bessere Verwaltungssprache, S. 179.

⁴⁵ Althoff/Thielepappe, Psychologie in der Verwaltung, S. 317.

⁴⁶ Blaha/Wilhelm, Verständliche Sprache in Recht und Verwaltung – Herausforderungen und Chancen, S. 19.

⁴⁷ Fisch/Margies, Bessere Verwaltungssprache, S. 179.

⁴⁸ Schulz/Janda/Tischer, Offene Schnittstellen in der Kommunikation zwischen Bürger und Staat, S. 3.

3.5 Umgang mit Konflikten

Ein wichtiges und bekanntes Instrument im Umgang mit Konflikten ist die „Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK) nach Marshall B. Rosenberg. Das Modell der GFK zeigt auf, wie Menschen miteinander besser kommunizieren können, ohne durch ihre Ausdrucksweise den Gesprächspartner zu verletzen. „Die GFK hilft uns, mit uns selbst und mit unseren Mitmenschen so in Kontakt zu kommen, dass sich unser natürliches Einfühlungsvermögen wieder entfalten kann. Die GFK zeigt uns, wie wir unsere Ausdrucksweise und unser Zuhören durch die Fokussierung unseres Bewusstseins auf vier Bereiche umgestalten können: was wir beobachten, fühlen und brauchen und worum wir bitten wollen, um unsere Lebensqualität zu verbessern. Die GFK fördert intensives Zuhören, Respekt und Empathie, und sie erzeugt einen beiderseitigen Wunsch, von Herzen zu geben.“⁴⁹ Die vier Komponenten der GFK helfen, einen Kommunikationsfluss aufzubauen, der sich zwischen den Gesprächspartnern hin und her bewegen soll. „Die GFK gründet sich auf sprachliche und kommunikative Fähigkeiten, die unsere Möglichkeiten erweitert, selbst unter herausfordernden Umständen menschlich zu bleiben. [...] Die GFK hilft uns bei der Umgestaltung unseres sprachlichen Ausdrucks und unserer Art zuzuhören.“⁵⁰ Dazu beschreibt man laut der ersten Komponente „Beobachtungen“ zunächst „konkrete Handlungen, die wir beobachten können, und die unser Wohlbefinden beeinträchtigen“⁵¹. In der zweiten Komponente „Gefühle“ ist zu ergründen, „wie wir uns fühlen, in Verbindung mit dem, was wir beobachten“⁵². In der dritten Komponente „Bedürfnisse“ beschreibt man, welche „Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen. Das Bewusstsein dieser drei Komponenten ist uns gegenwärtig, wenn wir die GFK einsetzen, um klar und ehrlich auszudrücken, wie es uns gerade geht.“⁵³ In der vierten und letzten Komponente, dem „Bitten“, äußert man die „konkrete Handlung, um die wir bitten möchten, damit unser aller Leben reicher wird.“⁵⁴ Mithilfe dieser vier Komponenten der GFK kann man sich ehrlich ausdrücken. Sie ermöglichen es aber auch, dem Gegenüber empathisch zuzuhören. Es ist dennoch wichtig, „im Gedächtnis zu behalten, dass die GFK nicht auf einer feststehenden Formel beruht, sondern sich unterschiedlichen Situationen ebenso anpasst wie persönlichen und kulturellen Gegebenheiten.“⁵⁵

Es ist in einer guten Kommunikation wichtig, ab und zu die Perspektive zu wechseln und die Sichtweise der anderen Partei zu verstehen, um mehr Verständnis füreinander

⁴⁹ Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, S. 26.

⁵⁰ Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, S. 18.

⁵¹ Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, S. 22.

⁵² Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, S. 22.

⁵³ Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, S. 21.

⁵⁴ Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, S. 22.

⁵⁵ Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, S. 22.

aufzubringen und aus diesem heraus Konflikte zu vermeiden. „Wenn es so viele Möglichkeiten gibt, sich gut und richtig zu verstehen, ist es im Falle von Missverständnissen wichtig, die Kommunikation nicht abbrechen zu lassen. Das bedeutet, nachzufragen, wenn Diskrepanzen in der Verständigung aufgetaucht sind. Ein gutes Mittel ist auch die Rückmeldung. Der Empfänger formuliert, wie das Gesagte bei ihm angekommen ist, um Missverständnisse ausräumen zu können. [...] [Es kann] sehr hilfreich sein, bei Problemen, Missverständnissen und aufkommenden Konflikten zu überprüfen, welche Botschaft der Sender abgeschickt hat und in welcher Weise sie beim Empfänger angekommen ist.“⁵⁶

Um dies zu ermöglichen, können unter anderem folgende Werkzeuge, die besonders in der Mediation Anwendung finden, einbezogen werden: paraphrasieren, aktives Zuhören und Reframing. Beim Paraphrasieren kann eine Partei, beispielsweise der Mitarbeiter der Verwaltung, die Aussage der anderen Partei, hier zum Beispiel des Bürgers zusammengefasst mit eigenen Worten wiederholen. Ziel ist es „die wertschätzende Rückmeldung, Interesse zu haben und verstehen zu wollen“⁵⁷ zu signalisieren. Es bietet aber auch die Gelegenheit, „zu berichtigen, zu ergänzen oder einen anderen Schwerpunkt zur Geltung zu bringen.“⁵⁸ Die Technik des aktiven Zuhörens stützt sich viel auf nonverbale Kommunikation, indem dem Gegenüber die volle Aufmerksamkeit schenkt und dies auch durch seine Körperhaltung, Blicke und zugewandte Mimik und Gestik suggeriert. Es geht darum, der anderen Partei das Gefühl zu geben, sie hinsichtlich ihrer Interessen, Bedürfnisse und Motiven wertfrei zu verstehen, ohne die geschilderte Sichtweise zu übernehmen.⁵⁹ Durch Reframing, welches auch als Umformulierung bezeichnet wird, erreicht man, „nicht nur Missverständnisse und Lücken aufzudecken, sondern auch, Vermutungen von Tatsachen zu trennen und die Äußerungen von gewissen überschießenden Anteilen des Vorwurfs und der Schuldzuweisung zu befreien. Insbesondere geht es darum, verbale Härten, Herabsetzungen und vor allem Beleidigungen umzuformen. Die Kunst besteht darin eine verträgliche Sprachebene zu finden und doch die Gefühle und Bedürfnisse des sich Äußernden zu treffen.“⁶⁰

Eine andere, etwas unkonventionellere Lösung, um einen sich anbahnenden Konflikt aufzuhalten oder auch die Spannung aus einem Gespräch zu nehmen, ist der Einsatz von Humor, Metaphern und Geschichten. „Die Alltagserfahrung zeigt, dass gerade in angespannten Situationen Humor das Eis brechen kann. Im besten Fall vermittelt

⁵⁶ Hugo-Becker/Becker, Psychologisches Konfliktmanagement, S. 86.

⁵⁷ Röthemeyer, Mediation, S. 31.

⁵⁸ Röthemeyer, Mediation, S. 31.

⁵⁹ Vgl. Röthemeyer, Mediation, S. 32.

⁶⁰ Röthemeyer, Mediation, S. 33.

befreiendes Lachen einen neuen Zugang zum Problem, rückt es in eine andere Dimension. Humor kann Denkblockaden überwinden und eine offene und kreative Atmosphäre schaffen.⁶¹ Mithilfe von Metaphern lässt es sich oft, vor allem durch den indirekten Weg der Mitteilung, leichter über Schwieriges oder Belastendes sprechen. Auch authentische Geschichten können helfen, den eigenen Standpunkt besser darzustellen. All das schafft aber vor allem Distanz zum eigentlich bestehenden Konflikt und ermöglicht es, die eigene Perspektive möglicherweise zu ändern, gleichzeitig aber auch Informationen zu transportieren.⁶²

Für das Gelingen der Kommunikation ist es zudem unerlässlich, nicht nur auf die verbale, sondern auch auf die nonverbale Kommunikation zu achten. „Indem wir uns die Grundlagen der Körpersprache bewusstmachen, können wir unsere Kommunikation wesentlich verbessern. Wir können dafür sorgen, dass die Signale, die wir durch unsere Körpersprache an andere übermitteln, auch unserer verbalen Botschaft entsprechen. Dadurch werden sich andere Menschen eher ermuntert fühlen, mit uns zu kommunizieren.“⁶³ Hinsichtlich der Körpersprache hat Kris Cole das „SO CLEAR“-Modell entwickelt, welches Ratschläge zur Lenkung dieser gibt.

S steht dabei für die Art, wie man sitzt oder steht und mit dem persönlichen Raum umgeht. „Jemandem direkt gegenüberzusitzen oder -stehen bzw. sehr nahe an jemanden heranzutreten, wird als Konfrontation erlebt. Es bringt die Beteiligten leicht in Abwehrstimmung.“⁶⁴ Je nachdem, wie bekannt man mit dem Gesprächspartner ist und wie man zu ihm steht, erweitert oder verringert sich die Minimaldistanz, die gehalten werden sollte. Dies ist auch von den kulturellen Unterschieden abhängig.

O steht für Offenheit in Ausdruck und Bewegung. Diese wird signalisiert durch eine zugewandte Körperhaltung, Blickkontakt und einen freundlichen Gesichtsausdruck.

C steht für das englische Wort Centre und meint, dem Gesprächspartner volle Aufmerksamkeit zu schenken, denn dadurch wird auch der eigene Fokus erhöht.

L beschreibt die Wirkung des Vorlehns, um Aufmerksamkeit zu zeigen, aber auch des Zurücklehns, um Entspannung zu signalisieren.

E kommt vom englischen Ausdruck eye contact, auf Deutsch Blickkontakt, der den anderen ermutigen soll. Dabei ist ein angemessenes Maß zu finden, denn der Blickkontakt hält auch die Aufmerksamkeit des Zuhörers fest, was oft bei der Vermittlung von Nachrichten helfen kann.

⁶¹ Röthemeyer, Mediation, S. 36.

⁶² Vgl. Röthemeyer, Mediation, S. 36-37.

⁶³ Cole, Kommunikation klipp und klar, S. 161.

⁶⁴ Cole, Kommunikation klipp und klar, S. 174.

A meint adäquat und weist darauf hin, angemessen zu reagieren und mit Antworten das Gespräch im Fluss zu halten.

R steht für Ruhe und Gelassenheit, die eine gute Gesprächsgrundlage bieten. „Entspannung und Ausgeglichenheit fördern die Kommunikation“⁶⁵ und tun auch dem Ausführendem gut.

4 Vorbereitung der Mitarbeiter auf kommunikativ anspruchsvolle Gesprächssituationen

In diesem Kapitel wird sich der Leitfrage gewidmet, wie Mitarbeiter auf den anspruchsvollen Kontakt mit Bürgern vorbereitet werden. Ein Sprichwort aus China besagt: „Immer ist der Erfolg von der entsprechenden Vorbereitung abhängig.“

Vorbereitung ist wichtig, weil sich so auf alle Eventualitäten einer Situation eingestellt werden kann. Somit kann man entsprechend reagieren und verfügt über Handlungsalternativen, die neben dem ersten Impuls in die Abwägung der weiteren Handlung einbezogen werden können. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter befähigt werden, mit kommunikativ riskanten Situationen umzugehen. Dadurch soll die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts verhindert werden.

Die Vorbereitung der Mitarbeiter auf Situationen, die ihnen in ihrem Arbeitsalltag begegnen können, ist einerseits Aufgabe der Sachgebiete Fortbildung, die organisatorisch zentral im Personalamt angesiedelt sind, andererseits aber auch der Fachämter und der Mitarbeiter vor Ort. In diesem Kapitel soll die Untersuchung der zentralen Angebote erfolgen. Die Betrachtung der dezentralen Angebote erfolgt bei der Auswertung der Interviews in Kapitel 5.

Um die zentralen Angebote zu beleuchten, wurden jeweils Ansprechpartner aus den Personalämtern der zu untersuchenden Kommunen angefragt.

Im Folgenden sollen die Interviews ausgewertet und die übersandten Materialien betrachtet werden, um am Ende dieses Kapitels einen Vergleich anstellen zu können.

4.1 Gegenüberstellung der Interviewpartner

4.1.1 Stadt Dresden

Das Interview mit Ina Solbrig wurde telefonisch geführt. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Fortbildung der Stadt Dresden. Die geplanten Fragen wurden ihr vorab übersandt. Die Transkription des Interviews ist in Anhang 1 zu finden.

⁶⁵ Cole, Kommunikation Klipp und klar, S. 179.

Bereits im Vorfeld des Interviews erhielt ich die aktuelle Fortbildungsbroschüre der Stadt Dresden zur Kenntnis, die in Auszügen dieser Arbeit beigelegt ist (Anhang 2). Es fällt auf, dass diese sehr umfangreich ist. Sie wurde zur besseren Übersichtlichkeit farblich gestaltet. Dies zeugt von einer niedrighschwelligem Aufbereitung der zahlreichen Angebote für die interessierten Mitarbeiter. Für die Auswahl der Mitarbeiter, die an den Schulungen teilnehmen sollen, gibt es in der Stadt Dresden eine Dienstordnung. Diese beinhaltet Kriterien, nach denen zu entscheiden ist, welcher Anmeldung der Vorrang gewährt wird. Zusätzlich zur Berücksichtigung dieser Auswahlkriterien wird Rücksprache mit den jeweiligen Fortbildungsbeauftragten der Fachämter gehalten, um zu ergründen, bei welchem Mitarbeiter der größte Bedarf besteht. Auch der Rolle der Führungskraft wird in Dresden ein entscheidender Einfluss zugerechnet, wenn es darum geht, die Mitarbeiter bei der Teilnahme an den Schulungsangeboten zu unterstützen.

In der Stadt Dresden wird eine Schulung konkret für die Bürgerämter angeboten. Hier sollen die Mitarbeiter direkt an ihrem Arbeitsplatz geschult und sensibilisiert werden. Der Flyer zu der Veranstaltung „Umgang mit Notsituationen“ ist ebenfalls im Anhang zu finden (Anhang 3). Es wird angemerkt, dass in der Zusammenstellung der Angebote Top-Down-Themen berücksichtigt werden. Damit sind solche gemeint, die die Führungsebene als besonders wichtig und daher notwendig erachtet. Es werden aber auch die Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt, welche über die Evaluationsbögen abgefragt werden. Ein solcher ist dieser Arbeit ebenfalls angehängt (Anhang 4).

Anzumerken ist, dass auf den Aspekt der Supervision in der Stadt Dresden bereits in der Fortbildungsbroschüre eingegangen wird. Damit wird deutlich, dass die präventive Funktion der Supervision erkannt und berücksichtigt wurde.

4.1.2 Stadt Chemnitz

Isabell Fischer ist Mitarbeiterin im Bereich Fortbildung der Stadt Chemnitz. Das Interview wurde telefonisch geführt und die Fragen vorab übersandt. Die Transkription des Gesprächs ist in Anhang 5 beigelegt. Im Anschluss an das Interview stellte mir Frau Fischer die Übersicht zum Kommunikationstraining „Kommunikation mit Bürgern in Eingriffssituationen“ zur Verfügung, das im Anhang dieser Arbeit zu finden ist (Anhang 6).

In der Stadt Chemnitz gibt es keine zentrale Fortbildungsbroschüre. Die Angebote werden im Intranet bekanntgegeben. Anregungen für neue Schulungen werden gesammelt, anschließend kategorisiert und der Nachfrage entsprechend angeboten. Dabei werden

die ämterübergreifenden Themen zentral angeboten, während die amtspezifischen Themen in der Zuständigkeit der jeweiligen Fachämter liegen und dort dezentral angeboten werden. An den Schulungen nehmen teilweise nur Multiplikatoren der jeweiligen Ämter teil, welche die Erkenntnisse dann an ihre Kollegen weitergeben. Auf neue Angebote wird man in Chemnitz durch Eigenrecherche oder durch die Angebote der Institute, die die Schulungen anbieten, aufmerksam.

4.1.3 Stadt Leipzig

Über die Fortbildungsangebote der Stadt Leipzig informierte Jana Pabst als Sachgebietsleiterin für Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement. Als Sachgebietsleiterin für den Bereich Personalentwicklung ist Frau Pabst unter anderem für die Fortbildungsangebote der Mitarbeiter zuständig, aber auch für die Bedarfserhebung der Fortbildungen und die Organisation der Veranstaltungen. Da ein telefonisches Interview nicht möglich war, wurden die Fragen per E-Mail übersandt und von Frau Pabst schriftlich beantwortet. Die Antworten sind im Anhang 7 zu finden.

In der Stadt Leipzig wird den Mitarbeitern ein Fortbildungskatalog intern zur Verfügung gestellt. Die Planung und die amtspezifische Bedarfsabfrage finden über jährliche Ämtergespräche mit den jeweiligen Fachämtern statt. Neue Bildungsangebote werden regelmäßig konzipiert und im Intranet bekannt gegeben. Die Mitarbeiter können sich aus dem Fortbildungskatalog selbstständig Veranstaltungen herausuchen und sich nach Rücksprache mit der Führungskraft anmelden. Für die Zielgruppe der neuen Mitarbeiter gibt es ein entsprechendes Schulungskonzept, in dem die Mitarbeiter regelmäßig an Schulungen teilnehmen. Darin ist auch eine verpflichtende Fortbildung zur Konfliktkommunikation enthalten.

4.2 Vergleich der Angebote

a) Bereitstellung einer Übersicht zu den Angeboten der Kommunen

Darüber, welche Schulungen in der Stadt Dresden zentral bereitgestellt werden, informiert ein jährlich erscheinender Fortbildungskatalog, der den Mitarbeitern analog und digital zur Verfügung gestellt wird⁶⁶ (Anhang 2). Das analoge Format wird insbesondere den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt, die nicht an das Mitarbeiterinformationssystem der Stadt Dresden angeschlossen sind und somit keinen Zugang zu dem digitalen Format haben. Die Fortbildungsbroschüre stellt die angebotenen Schulungen und die wesentlichen Informationen dazu übersichtlich und niedrigschwellig dar, sodass sich die

⁶⁶ Vgl. Anhang 1, Z. 41-79.

Mitarbeiter gut zurechtfinden und schnell zu den entsprechenden Angeboten gelangen. Dies zeugt von einer guten Zugänglichkeit, die es den Mitarbeitern erleichtert, sich einen Überblick über die Schulungen zu verschaffen und sich unkompliziert anzumelden. Das entsprechende Anmeldeformular ist auch mit in der Broschüre abgedruckt.

In der Stadt Leipzig gibt es einen jährlich erscheinenden analogen und digitalen Fortbildungskatalog.⁶⁷ Dieser kann nur intern eingesehen werden und steht somit zur Auswertung und für die Betrachtungen im Rahmen dieser Arbeit nicht zur Verfügung. Er ist für die Mitarbeiter sowohl als Broschüre als auch über das Intranet verfügbar.⁶⁸

In der Stadt Chemnitz hingegen gibt es keine zentrale Broschüre, in der die angebotenen Schulungen gelistet sind. Hier werden Übersichten zu den einzelnen Angeboten mit den wesentlichen Informationen vom Personalamt erstellt.⁶⁹ Diese benennen das Thema, die Zielgruppe, Inhalte und Umfang des Angebots sowie, wenn bereits vereinbart, der entsprechende Termin.⁷⁰ Es wird beobachtet, welche Themen regelmäßig nachgefragt werden und welche zentral angeboten werden können.

b) Die Rolle der Fortbildungsbeauftragten der Fachämter

Frau Solbrig von der Stadt Dresden beschreibt die Rolle der Fortbildungsbeauftragten der Fachämter als „Katalysatoren“ und „Schnittstelle zum jeweiligen Fachamt“, um über neue Angebote zu informieren.⁷¹ Sie nehmen diese Aufgabe neben ihrer normalen Tätigkeit als zusätzliche Funktion wahr. Meistens seien es jedoch die Personalverantwortlichen der Fachämter, die auch mit dem Haupt- und Personalamt zusammenarbeiten.⁷² In der Stadt Leipzig scheint es keine Fortbildungsbeauftragten zu geben, es wird aber darauf hingewiesen, dass es zu regelmäßigen Abstimmungen zwischen der Personalentwicklung und den Fachämtern kommt.⁷³

Frau Fischer von der Stadt Chemnitz wies auf die Rolle der Fortbildungsbeauftragten für die Rückmeldungen aus den Fachämtern bezüglich des Bedarfs an neuen Schulungen hin.⁷⁴

⁶⁷ Vgl. Anhang 7, Z. 15-20.

⁶⁸ Vgl. Anhang 7, Z. 13-20.

⁶⁹ Vgl. Anhang 5, Z. 58-62, 104-124.

⁷⁰ Vgl. Anhang 5, Z. 104-120.

⁷¹ Vgl. Anhang 1, Z. 64-66.

⁷² Vgl. Anhang 1, Z. 306.

⁷³ Vgl. Anhang 7, Z. 39-41.

⁷⁴ Vgl. Anhang 5, Z. 107-110.

c) Zentrale/ dezentale Organisation der Schulungen und Angebote für neue Mitarbeiter

Die ämterübergreifenden Schulungen werden in den Personalämtern der Städte Dresden, Leipzig und Chemnitz organisiert. Die amtsinternen Schulungen werden in den jeweiligen Fachämtern geplant. Zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter stellt in den Städten das Personalamt zusätzliche zentrale Angebote zur Verfügung.

In der Stadt Dresden erfolgen diese berufsbegleitend, da in der Schule nur ein erster Einstieg und eine Sensibilisierung für die Wichtigkeit dieser Themen erfolgt.⁷⁵ Die Kompetenzen, die in der Ausbildung oder im Studium vermittelt werden, müssen jedoch trainiert werden.⁷⁶ Es gibt im Bereich der Kommunikation dennoch keine Schulungen, die für die Mitarbeiter verpflichtend sind.⁷⁷

Bei der Stadt Leipzig gibt es ein entsprechendes Schulungskonzept mit regelmäßigen Schulungen für die neuen Mitarbeiter⁷⁸. „Unter anderem ist eine Schulung zur Konfliktkommunikation für jeden MA verpflichtend. Darüber hinaus werden regelmäßig Schulungen zu Deeskalation angeboten.“⁷⁹

In der Stadt Chemnitz werden in Einführungswochen Pakete an Schulungen angeboten.⁸⁰ „Die Azubis und Studenten bekommen bei uns in den Einführungswochen auch zum Thema Kommunikation ein kleines Seminar mit an die Hand, wenn die ins erste Amt gehen.“⁸¹ Somit soll gleich zu Beginn das Thema behandelt werden. Dabei sei auch zu beachten, dass es daneben Quereinsteiger gäbe, welche andere Bedürfnisse als die Studenten und Auszubildenden haben.⁸² „Vieles ist natürlich auch eine Sache des Ausprobierens. Reden kann ja an sich jeder, Kommunizieren ist dann oft ein anderes Thema.“⁸³

d) Bedarfsermittlung

Um den zentralen Bedarf an ämterübergreifenden Themen, zu denen auch der Themenbereich Kommunikation gehört, zu ermitteln und dementsprechende Schulungen zu planen, findet in der Stadt Dresden ein „Treffpunkt Fortbildung“ mit den Fortbildungsbeauftragten der Fachämter statt. Dabei wird ein Bedarfskatalog entwickelt, der dann nach Rücksprache mit den Fachämtern dem Bedarf entsprechend in Schulungen umgesetzt

⁷⁵ Vgl. Anhang 1, Z. 227-256.

⁷⁶ Vgl. Anhang 1, Z. 251-254.

⁷⁷ Vgl. Anhang 1, Z. 498-499.

⁷⁸ Vgl. Anhang 7, Z. 69-71.

⁷⁹ Anhang 7, Z. 71-72.

⁸⁰ Vgl. Anhang 5, Z. 248-280.

⁸¹ Anhang 5, Z. 249-251.

⁸² Vgl. Anhang 5, Z. 261-276.

⁸³ Anhang 5, Z. 276-280.

wird.⁸⁴ Dabei wird auch überprüft, ob die Themen, die schon lange Bestandteil der Fortbildungen sind, auch weiterhin gebraucht werden.⁸⁵

Ebenso findet in der Stadt Leipzig zur Ermittlung des speziellen Bedarfs eine Absprache mit den jeweiligen Fachämtern statt.⁸⁶

In der Stadt Chemnitz erreichen die Meldungen der Bedarfe das Personalamt per E-Mail. Hier werden als Kommunikationsinstrument Bedarfslisten verwendet, deren Aktualisierung in der Verantwortung der Fortbildungsbeauftragten liegt.⁸⁷ Besonders im Bereich der Kommunikation wird differenziert betrachtet, welche Themen konkret nachgefragt werden, um auseinander halten zu können, welche Bedarfe tatsächlich vorhanden sind. Dies kann dann zusammengefasst und dementsprechend das Seminar organisiert werden.⁸⁸

e) Zugang neuer Schulungen zu den bereits bestehenden Angeboten

Auf neue Schulungen und Wünsche dazu wird man in der Stadt Dresden über Evaluationsbögen aufmerksam, die im Anschluss an jede Schulung unter den Teilnehmern verteilt werden. Darüber hinaus gibt es Top-Down-Themen, an deren Umsetzung die Leitung der Stadt interessiert ist. Ein weiterer Teil neuer möglicher Schulungen wird in Eigenrecherche ermittelt. Auch Berichte von Teilnehmern über besonders gute Trainer, die bereits stattgefundene Seminare abgehalten haben, werden in der Auswahl neuer Veranstaltungen berücksichtigt.⁸⁹ Zu neuen Themen wird sich auch oft bei den verschiedenen Veranstaltern informiert.

Ähnlich gehen die Abläufe in der Stadt Chemnitz vonstatten. Hier werden neue Schulungsangebote in Eigenrecherche ermittelt und die Empfehlungen der Institute, mit denen häufig zusammengearbeitet wird, oder von Teilnehmern berücksichtigt, ebenso wie die eingehenden Bedarfsmeldungen.⁹⁰ Hinsichtlich der Wahl der Dozenten ist es wichtig, dass diese die Teilnehmenden trotz der unterschiedlichen Vorkenntnisse und beruflichen Hintergründe in ihren Veranstaltungen mitgenommen werden können.⁹¹ „Gerade bei Kommunikation muss es wirklich auch auf den Punkt sein, dass man demjenigen vertraut, sodass man das Gelernte dann auch anwenden kann.“⁹²

In der Stadt Leipzig werden neue Schulungen regelmäßig konzipiert. Dabei werden ebenfalls die Bedarfsmeldungen umgesetzt.⁹³

⁸⁴ Vgl. Anhang 1, Z. 118-136.

⁸⁵ Vgl. Anhang 1, Z. 118-132.

⁸⁶ Vgl. Anhang 7, Z. 38-41.

⁸⁷ Vgl. Anhang 5, Z. 58-59, 104-110.

⁸⁸ Vgl. Anhang 5, Z. 65-76.

⁸⁹ Vgl. Anhang 1, Z. 151-159, 260.

⁹⁰ Vgl. Anhang 5, Z. 204-226.

⁹¹ Vgl. Anhang 5, Z. 204-224.

⁹² Anhang 5, Z. 224-225.

⁹³ Vgl. Anhang 7, Z. 43-45.

f) Nachfrage

Die Nachfrage an Schulungsangeboten ist in allen untersuchten Städten vorhanden. Frau Solbrig von der Stadt Dresden spricht von einer „Anmeldeflut“⁹⁴. Auch in Leipzig kann man eine hohe Nachfrage verzeichnen⁹⁵ und in Chemnitz gehen ebenso viele Rückmeldungen ein⁹⁶.

g) Umgang mit der Konstellation, wenn mehr Anmeldungen als freie Plätze zur Verfügung stehen

Sollte in Leipzig die Zahl der Anmeldungen die Zahl der angebotenen Plätze übersteigen, so werde hier ein zusätzliches Seminar geplant.⁹⁷

In der gleichen Weise geht man in Chemnitz vor⁹⁸.

In der Stadt Dresden gibt es eine Dienstordnung, die Auswahlkriterien benennt, um in paralleler Rücksprache mit den Fortbildungsbeauftragten die entsprechenden Mitarbeiter auszuwählen, bei denen der Bedarf am größten ist oder die schon länger auf diese Schulung warten.⁹⁹ Frau Solbrig wies auch auf die Möglichkeit der Planung mit Kontingenzplätzen hin, mit denen sie die Möglichkeit hat, eine bestimmte Zahl an Mitarbeitern zu den Schulungen zu schicken und die Differenz zur Mindestteilnehmerzahl von dem Veranstalter mit Teilnehmern aus anderen Kommunen aufgefüllt wird. Dies eröffne die Chance, sich auch in einem größeren Rahmen über die eigene Kommune hinaus auszutauschen.¹⁰⁰ Sie merkte außerdem an, dass man abwägen müsse, welche Mitarbeiter zur Schulung gehen sollten, damit nicht alle zeitgleich bei einer Schulung verweilen und die Arbeitsfähigkeit der Ämter dadurch gefährdet wird.¹⁰¹

h) Sonstige Erkenntnisse

Frau Fischer von der Stadt Chemnitz wies darauf hin, dass ein gutes Kommunikationseminar ein bis zwei Tage dauern solle, um das Gelernte zu verinnerlichen.¹⁰²

Auch Frau Solbrig aus der Stadt Dresden betonte die Wichtigkeit des regelmäßigen Übens der erworbenen Kenntnisse, um diese in Stresssituationen auch abrufen zu können.¹⁰³

⁹⁴ Anhang 1, Z. 67.

⁹⁵ Vgl. Anhang 7, Z. 55.

⁹⁶ Vgl. Anhang 5, Z. 89-90.

⁹⁷ Vgl. Anhang 7, Z. 56-57.

⁹⁸ Vgl. Anhang 5, Z. 109-112.

⁹⁹ Vgl. Anhang 1, Z. 82-114.

¹⁰⁰ Vgl. Anhang 1, Z. 281-291.

¹⁰¹ Vgl. Anhang 1, Z. 361-363.

¹⁰² Vgl. Anhang 5, Z. 239-241.

¹⁰³ Vgl. Anhang 1, Z. 230-238.

4.3 Sichtweisen eines externen Trainers

André Müller wurde telefonisch befragt. Der Wortlaut des Gesprächs ist als Transkription in Anhang 8 zu finden. Ziel des Interviews war es vor allem, den Blick eines externen Trainers und Anbieters von Schulungen einzufangen. Daraus sollen Rückschlüsse gezogen werden, wie der Stand der Fortbildungen zur Vorbereitung der Mitarbeiter auf schwierigen Bürgerkontakt in den Verwaltungen derzeit ist. Es soll ergründet werden, was ein Außenstehender, der jedoch mit der Materie vertraut ist, noch an Ergänzungen vorzubringen hat.

Herr Müller bietet in regelmäßigen Abständen Deeskalationsseminare an und ist bundesweit für die Mitarbeiter von Behörden tätig. In seinen Trainings geht er vor allem darauf ein, wie richtige Kommunikation und das richtige Eigenverhalten aussieht und was zu tun ist, wenn es doch mal eskaliert.¹⁰⁴ Dabei schränkt er jedoch gleich ein: „Eine hundertprozentige Deeskalation gibt es leider nicht, weil es immer Ausnahmen gibt, bei denen dann doch mal eine Gefahrensituation entsteht.“¹⁰⁵ Er vermittelt theoretische Grundlagen und geht in seinen praktischen Übungen besonders auf Situationen ein, die die Teilnehmer aus ihrem Berufsalltag schildern. Dabei werden die geschilderten Situationen analysiert und ausgewertet.¹⁰⁶ „Es tauchen ganz oft Probleme auf, weil die Mitarbeiter selber zum Beispiel falsch kommunizieren.“¹⁰⁷ Wichtig sei auch, die Bedürfnisse und Gefühle des Gegenübers abzuschätzen zu lernen.¹⁰⁸ Man erarbeite sich in den Seminaren einen Werkzeugkoffer mit grundlegenden Techniken, um das Eigenverhalten zu schulen.¹⁰⁹ Es sei schwierig, die eigenen spontanen und zumeist gefühlbetonten Reaktionen zu vermeiden und selbst sachlich zu bleiben. Es sei viel schwerer, eine Eskalation zu bewältigen, als sich selbst von vornherein zu kontrollieren.¹¹⁰ Daher sei es wichtig, regelmäßig zu üben, um besser zu deeskalieren und die Situationen im Griff zu haben.¹¹¹ „Nur vom Probieren und wiederholtem Machen kommt die Übung und dann erst kann man irgendwann den Erfolg feststellen.“¹¹² Zur besseren Kontrolle greift Herr Müller auch zur Vermittlung von Atemtechniken, die es ermöglichen, den Kreislauf zu steuern und dadurch helfen, sachlicher zu bleiben. Ein Sauerstoffmangel könne nämlich zu Verkrampfungen führen.¹¹³

¹⁰⁴ Vgl. Anhang 8, Z. 23-24.

¹⁰⁵ Anhang 8, Z. 24-26.

¹⁰⁶ Vgl. Anhang 8, Z. 51-61.

¹⁰⁷ Anhang 8, Z. 65-66.

¹⁰⁸ Vgl. Anhang 8, Z. 141-150.

¹⁰⁹ Vgl. Anhang 8, Z. 71-75.

¹¹⁰ Vgl. Anhang 8, Z. 97-102.

¹¹¹ Vgl. Anhang 8, Z. 104-107.

¹¹² Anhang 8, Z. 125-127.

¹¹³ Vgl. Anhang 8, Z. 160-164.

Die Anfragen aus den Verwaltungsbehörden kämen etwa ein bis zwei Mal im Jahr.¹¹⁴ Das Feedback sei positiv und die Teilnehmer bestätigen, dass die gelernten Techniken hilfreich seien. „[...] aber man muss auch erstmal geschult werden, nicht nur einmal im halben oder ganzen Jahr, sondern aufbauend und in regelmäßigen Abständen.“¹¹⁵ Zumindest das Angebot sollte für die Mitarbeiter regelmäßig bereitstehen.

Zum Aspekt der Nachbereitung eindrücklicher Erlebnisse ging Herr Müller darauf ein, dass es wichtig sei, über das Erlebte zu sprechen und Tipps zu erhalten, wie man solche Situationen in Zukunft vermeiden könnte.¹¹⁶ Den Teil des Zuhörens und Auswertens übernehme er teilweise schon in seinen Seminaren, in dem er mit den Teilnehmern genau die Situationen auswerte, die diese selbst schon erlebt haben.¹¹⁷ Besonders in der heutigen Zeit, in der immer alles schneller gehen müsse, steige der Druck auf die Mitarbeiter, sodass eine Situation oder ein Konflikt schneller eskaliere. Dafür müsse man gewappnet sein.¹¹⁸ „Da erspart man sich psychologische Langzeitschäden.“¹¹⁹

Abschließend meinte Herr Müller: „Je mehr man vorbereitet ist, was solche Kommunikation angeht, desto geringer wird das Risiko eines Konflikts und einer Eskalation.“¹²⁰ Auch die Erkenntnis, dass es nicht die perfekte Vorbereitung auf eskalierende Gespräche gibt, da jede Situation unterschiedlich ist, geht aus diesem Gespräch hervor. Man kann sich dennoch einige Techniken in der Vorbereitung solcher Situationen erarbeiten, die das Risiko der Eskalation verringern.

5 Unterstützungmaßnahmen während einer risikoreichen Gesprächssituation

Die Aufgaben der Bürgerbüros und Bürgerservices sind vielfältig und ebenso vielfältig sind auch die Personen, die diese aufsuchen. Wo Menschen mit unterschiedlichen Anliegen, Vorstellungen und Bedürfnissen aufeinandertreffen, kommt es oft zu Konflikten. Daher ist es notwendig, dass der Arbeitgeber seine Mitarbeiter entsprechend im Bürgerkontakt unterstützt und ihnen ausreichend Handlungsoptionen zur Verfügung stellt, um sich im Ernstfall schützen zu können. Wie dies umgesetzt wird, sollte im Rahmen dieser Arbeit durch Interviews erforscht werden.

¹¹⁴ Vgl. Anhang 8, Z. 39-41.

¹¹⁵ Anhang 8, Z. 43-47.

¹¹⁶ Vgl. Anhang 8, Z. 213-217.

¹¹⁷ Vgl. Anhang 8, Z. 177-178.

¹¹⁸ Vgl. Anhang 8, Z. 252-254.

¹¹⁹ Anhang 8, Z. 255-257.

¹²⁰ Anhang 8, Z. 310-311.

Dabei war es mir wichtig, eine möglichst große Bandbreite an Handlungsoptionen in den Ämtern darzustellen und diese aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. In den folgenden Abschnitten des Kapitels sollen zunächst die Interviews mit den verschiedenen Partnern ausgewertet und im Anschluss verglichen werden.

5.1 Gegenüberstellung der Interviewpartner

5.1.1 Bürgerservice der Stadt Dresden

Das Interview mit Katja Schöne wurde telefonisch geführt, um zu ergründen, wie es um die Unterstützungsmaßnahmen der Stadt Dresden in ihren Bürgerämtern bestellt ist. Im Zusammenhang mit der Vereinbarung eines Termins wurden die für das Interview geplanten Fragen vorab übersandt. Die Transkription des Interviews ist in Anhang 9 zu finden.

Frau Schöne ist die „Abteilungsleiterin der Abteilung Bürgerservice“¹²¹ in der Stadt Dresden. Dazu gehören die zehn Bürgerbüros der Landeshauptstadt Dresden, in denen etwa 120 Mitarbeiter tätig sind. Frau Schöne ist „dafür zuständig, dass alle nach dem gleichen rechtlichen Rahmenbild arbeiten“¹²². Sie ist eine Führungspersönlichkeit und somit einer Vielzahl an Mitarbeitern vorgesetzt, sodass sie einen guten Überblick über die ergriffenen Maßnahmen und die Situationen in den verschiedenen Orten der Stadt hat.

In den Bürgerbüros der Stadt Dresden werden die Anliegen der Bürger zu den Serviceleistungen sowohl telefonisch als auch im direkten Kontakt bearbeitet. Hier ist nicht, wie beispielsweise in der Stadt Chemnitz, ein Callcenter vorgeschaltet, welches bereits die telefonischen Anfragen bearbeitet und bei Bedarf Termine vergibt. Somit sind die Mitarbeiter in den Bürgerbüros der Stadt Dresden doppelt belastet. Dieser Umstand ist jedoch bekannt.¹²³ Eine Entlastung findet statt, indem einige Mitarbeiter im Hintergrund den telefonischen und den schriftlichen Bürgerkontakt abarbeiten, wenn die personelle Verfügbarkeit es gestattet.¹²⁴ Es ist jedoch anzumerken, dass die parallele Bearbeitung des telefonischen und des direkten Bürgerkontakts Abwechslung und Prävention von Monotonie in den Arbeitsabläufen gewährleisten kann.

Eine wichtige Erkenntnis aus dem Gespräch mit Frau Schöne war, dass schon die Art, wie Arbeitsplätze verteilt sind, eine Rolle spielt für den Schutz der Mitarbeiter. Wenn sich ein Bürger in den Meldestellen im eher ländlichen Raum von Dresden auffällig verhält oder übergriffig wird, dann wird dies schneller bekannt werden. Durch die doch recht

¹²¹ Anhang 9, Z. 12.

¹²² Anhang 9, Z. 18-19.

¹²³ Vgl. Anhang 9, Z. 29-31.

¹²⁴ Vgl. Anhang 9, Z. 34-39.

engen sozialen Strukturen in diesen Regionen und den Umstand, dass man mit der umliegenden Bevölkerung eher bekannt ist als in der Anonymität inmitten einer Großstadt, entsteht ein sozialer Druck, der die Wahrscheinlichkeit minimiert, dass einer der Bürger auffällig wird. „Da ist Jeder mit Jedem bekannt, wenn da einer was Komisches macht, dann wissen da gleich alle Bescheid. Da ist die Gefahr deutlich geringer als in der Großstadt.“¹²⁵, meinte Frau Schöne. Doch auch die Einrichtung von Großraumbüros oder miteinander durch offene Türen verbundene Büros kann schon die Hemmschwelle bei Bürgern in die Höhe treiben, sodass die Wahrscheinlichkeit, dass sie laut werden, verringert wird. „Wenn da einer laut wird oder eskaliert, das hören sofort alle.“¹²⁶, sagte Frau Schöne über die Situation in den Großraumbüros.

5.1.2 Bürgerbüro des Oberbürgermeisters der Stadt Chemnitz

In der Stadt Chemnitz wurden zwei Interviews geführt. Das erste Interview für die Stadt Chemnitz fand mit Marcus Hädicke aus dem Bürgerbüro des Oberbürgermeisters der Stadt Chemnitz statt und ist in Anhang 10 nachzulesen. Herr Hädicke stellte sich dem Interview kurzfristig ohne vorherige Übersendung der Fragen.

Seine Aufgabe besteht darin, Anfragen der Bürger zu klären, die sowohl telefonisch, aber auch schriftlich und per E-Mail erfolgen und an den Oberbürgermeister der Stadt Chemnitz herangetragen werden können.¹²⁷ Neben dem Bürgerkontakt gehört auch die Organisation der Bürgersprechstunde zu seinem Tätigkeitsfeld. Seine Intension ist es, die Verwaltung für die Bürger greifbarer zu machen. Er bezeichnet diese Aufgabe als „Verwaltungsdolmetscher oder – vermittler“ zwischen den Bürgern und den Fachämtern.¹²⁸ Im Bürgerbüro der Stadt Chemnitz als zentrale Einheit findet der Bürgerkontakt in allen Formen statt. Hier ist das Ziel weniger, eine Dienstleistung für den Bürger zu erbringen, sondern eher, den Bürger an ein Fachamt zu vermitteln und ihm die Verwaltung näher zu bringen.¹²⁹

5.1.3 Bürgerserviceamt der Stadt Chemnitz

Um auch den ausschließlich telefonischen Bürgerkontakt zu beleuchten und zu ergründen, wie der Erstkontakt der Bürger mit der Verwaltung vonstatten geht, wurde ebenfalls von der Stadt Chemnitz Silke Bölecke interviewt. Das Interview mit Silke Bölecke wurde telefonisch geführt. Im Anhang 11 ist das Gespräch nachzulesen. Frau Bölecke ist die

¹²⁵ Anhang 9, Z. 155.157.

¹²⁶ Anhang 9, Z. 150.

¹²⁷ Vgl. Anhang 10, Z. 33-37.

¹²⁸ Anhang 10, Z. 43-49.

¹²⁹ Vgl. Anhang 10, Z. 33-51.

Leiterin des Servicecenters der Stadt Chemnitz, was ein kommunales Servicecenter in Form eines Callcenters umfasst. Sie ist ebenfalls eine Führungspersönlichkeit und erläuterte somit gut die Situation der Mitarbeiter, die mit den Anliegen der Bürger konfrontiert werden. Gleichzeitig konnte sie durch ihre Führungsposition auch über die Aufgaben dieser Ebene berichten.

Die Aufgaben dieses Servicecenters bestehen darin, Bürgeranfragen am Telefon zu bearbeiten, den Bürger auf seinen Besuch in der Verwaltung vorzubereiten und im Zuge dessen organisatorische Fragen wie die Terminvereinbarung zu klären oder was an Unterlagen mitzuführen ist. Darüber hinaus ist das Callcenter auch Empfänger der Behördennummer 115, sodass Anfragen, die über diesen Kontakt ankommen, auch bearbeitet werden.

5.1.4 Bürgerserviceamt der Stadt Leipzig

Als stellvertretender Amtsleiter des Bürgerservices beantwortete Robert Uhlemann die ihm schriftlich übersandten Fragen. Die Antworten sind in Anhang 12 nachzulesen.

Das Amt wurde erst zu Beginn dieses Jahres gegründet. Es besteht aus den zusammengeführten Bereichen „Bürgerbüros und Bürgertelefon“, „Standesamt“ und „Melde-service“ und vereint damit eine Fülle an Leistungen, die über alle Kommunikationswege bearbeitet werden.¹³⁰

5.2 Vergleich der Unterstützungsmaßnahmen

a) Fachliche und dezentrale Einarbeitung neuer Mitarbeiter

In der Stadt Dresden scheint die fachliche Einarbeitung am umfangreichsten zu erfolgen. Dort werden die neuen Mitarbeiter als Einstieg zu den Seminaren „Gesprächsführung“ und „Umgang mit schwierigen Bürgern“ geschickt. Später erfolgt neben der parallel laufenden Betreuung durch einen erfahrenen Mitarbeiter und das eigene Sammeln von Erfahrungen noch eine Fachschulung zu den rechtlichen Grundlagen. Darüber hinaus findet nach der Einarbeitungszeit ein Mitarbeitergespräch statt, bei dem überprüft wird, wie der Start in die Tätigkeiten im Bürgerbüro gelungen ist und um gegebenenfalls nachjustieren zu können.¹³¹

Für das Bürgerbüro des Oberbürgermeisters der Stadt Chemnitz werden die Schulungen eher zentral durch das Personalamt angeboten.¹³²

¹³⁰ Vgl. Anhang 12, Z. 3-6.

¹³¹ Vgl. Anhang 9, Z. 57-66, 77-91, 136-142.

¹³² Vgl. Anhang 10, Z. 117-132.

Im Callcenter der Stadt Chemnitz gibt es keine fest installierten Schulungen, sodass die Einarbeitung neuer Mitarbeiter durch das eigene Ausprobieren erfolgt und durch die Begleitung von erfahrenen Mitarbeitern.¹³³ Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Umsetzung von Schulungen durch die Gebundenheit der Mitarbeiter an die Servicezeiten vermutlich nur erschwert umzusetzen ist, da das Team nicht so groß ist und die Erreichbarkeit stets gewährleistet werden muss.

In der Stadt Leipzig hängt die Form und die Intensität der Einarbeitung von den Fachbereichen und der Aufgabenstellung ab. Es sind Schulungs- und Hospitationskonzepte vorhanden.¹³⁴

Bei fast allen zu vergleichenden Bereichen wurde erwähnt, dass die Schulungen in den letzten Jahren durch den Ausbruch der Corona-Pandemie nicht oder nur teilweise stattfanden. Dadurch konnte die Vorbereitung der Mitarbeiter nicht optimal erfolgen. Der Bürgerkontakt dürfte sich dadurch verkompliziert haben, da die Fragen der Bürger komplexer und die Situationen der Bürger, aus denen diese Fragen entsprungen sind, existenziell bedeutsamer geworden sind. Durch die sich ständig ändernde gesetzliche Lage wird eine zufriedenstellende Antwort nicht immer möglich gewesen sein, sodass es hier möglicherweise zu mehreren Konfliktpotenzialen gekommen sein kann. Da die Mitarbeiter durch den Mangel an stattfindenden Schulungen so schätzungsweise schlechter auf den Bürgerkontakt vorbereitet gewesen sind, könnten sich somit die entstehenden Konflikte vermehrt das Risiko der Eskalation einer Begegnung mit den Bürgern erhöht haben.

b) Räumlicher Aufbau der Ämter

Die Einrichtung der Büros und die dementsprechende Verfügbarkeit beispielsweise von Fluchtwegen ist abhängig von den baulichen Gegebenheiten der Gebäude, in denen die jeweiligen Behörden untergebracht sind.

Die räumlichen Gegebenheiten unterscheiden sich in den Bürgerbüros der Stadt Dresden erheblich, was in der Unterschiedlichkeit der Gebäude begründet liegt. Es ist aber davon auszugehen, dass die Kollegen immer in Sicht- oder wenigstens Hörweite sind.¹³⁵ Die Mitarbeiter können im Notfall jederzeit ihren Nachbarplatz beteiligen¹³⁶, ebenso stehen die Führungskräfte unterstützend zur Seite.¹³⁷ Da es sich hier teilweise um Großraumbüros handelt, ist es beim Eintritt eines Notfalls dort wahrscheinlicher, dass die

¹³³ Vgl. Anhang 11, Z. 65-87.

¹³⁴ Vgl. Anhang 12, Z. 40-43.

¹³⁵ Vgl. Anhang 9, Z. 146-157.

¹³⁶ Vgl. Anhang 9, Z. 69-70.

¹³⁷ Vgl. Anhang 9, Z. 107.

Kollegen das aggressive Verhalten des entsprechenden Bürgers durch die räumliche Nähe schnell mitbekommen und reagieren können.¹³⁸ In Großraumbüros sollte das Vorhandensein eines Fluchtwegs darüber hinaus durch den großzügigen Schnitt der Räumlichkeiten gegeben sein.

In Leipzig ist die Raumstruktur in den einzelnen Standorten verschieden. „In manchen Bürgerservicebereichen bestehen keine Einzelraumstrukturen.“¹³⁹

Im Bürgerbüro des Oberbürgermeisters der Stadt Chemnitz sitzen die Kollegen in ihren Teams recht nah beieinander, sodass man sich bei der Deeskalation eines Gesprächs unterstützen kann.¹⁴⁰ Das zeitweilige Problem eines fehlenden zweiten Fluchtweges wurde zwischenzeitlich durch Umzüge behoben. So ist der Rückzug der Mitarbeiter möglich, wenn aggressiv auftretende Personen die Tür versperren.¹⁴¹ Damit wurde bereits einer weiteren Konflikursache vorgebeugt. Durch die Umzüge konnte außerdem gewährleistet werden, dass auch Menschen mit Einschränkungen das Bürgerbüro erreichen.¹⁴²

Im Servicecenter der Stadt Chemnitz sind die Kollegen in erreichbarer Nähe, um betroffene Kollegen in schwierigen Gesprächen zu unterstützen.¹⁴³ In einem Callcenter ist ein räumlicher Fluchtweg nicht notwendig, da die Gespräche im Ernstfall stets mit dem Auflegen des Hörers beendet werden können und somit die Flucht aus der anspruchsvollen Situation geglückt ist. Es gibt aber auch hier eine Möglichkeit, Abstand zu den Erlebnissen zu gewinnen. Das gelingt durch das Einlegen einer Bildschirmpause, wenn die Verfügbarkeit weiterer Kollegen es zulässt und die Erreichbarkeit des Servicecenters gewährleistet ist.¹⁴⁴

c) Unterstützungsmaßnahmen

In den Bürgerbüros der Stadt Dresden gibt es in den sozialen Brennpunkten einen Sicherheitsdienst.¹⁴⁵ In der Stadt Chemnitz ist ein solcher auf derselben Etage wie das Bürgerbüro des Oberbürgermeisters postiert.¹⁴⁶ Beim telefonischen Kontakt des Servicecenters Chemnitz ist ein physisch anwesender Sicherheitsdienst nicht notwendig. In der Stadt Leipzig gibt es Sicherheitspersonal erst seit Beginn der Pandemie breitflächig, da teilweise auch die pandemiebedingten Zugangsbeschränkungen zu den städtischen Einrichtungen darüber realisiert wurden.¹⁴⁷

¹³⁸ Vgl. Anhang 9, Z. 146-157.

¹³⁹ Anhang 12, Z. 72-73.

¹⁴⁰ Vgl. Anhang 10, Z. 215-219.

¹⁴¹ Anhang 10, Z. 322-330.

¹⁴² Vgl. Anhang 10, Z. 350-351.

¹⁴³ Vgl. Anhang 11, Z. 81-87.

¹⁴⁴ Vgl. Anhang 11, Z. 118-124.

¹⁴⁵ Vgl. Anhang 9, Z. 70-73.

¹⁴⁶ Vgl. Anhang 10, Z. 259.

¹⁴⁷ Vgl. Anhang 12, Z. 71-72.

Der Hinweis von Herrn Hädicke, wie der Sicherheitsdienst personell ausgestattet ist und welches Erscheinungsbild und demzufolge auch welche Ausstrahlung und Wirkung diese Personen auf den aggressiven Bürger haben, ist zu beachten. Diese Faktoren sind von den einzelnen Ämtern, in denen ein Sicherheitsdienst zum Einsatz kommt, sorgfältig zu überprüfen.¹⁴⁸

Es gibt in Dresden einen Notschalter, der durch einen Knopf am Telefon den Ruf an den Sicherheitsdienst sendet. Darüber kann im Ernstfall auch der Nachbarplatz informiert werden.¹⁴⁹

Das vorhandene Alarmsystem besteht in Chemnitz aus einem Knopf am Rechner, lässt sich aber auch über die Tastatur auslösen. Bei den Kollegen erscheint dann eine Nachricht, begleitet von einem Hup-Ton auf dem Bildschirm- Desktop mit dem Hinweis darauf, in welchem Zimmer der Alarm ausgelöst wurde.

In Leipzig gibt es ebenfalls unterschiedliche Alarmsysteme.¹⁵⁰

Dienstanweisungen hinsichtlich der Gesprächsführung gibt es in Dresden nicht, da die Spontaneität und die Einzigartigkeit der Situationen eine Verallgemeinerung in Dienstanweisungen nicht rechtfertigen.¹⁵¹

Auch in Chemnitz ist die Gesprächsführung nicht durch Leitlinien vorgegeben. Die Informationsquelle der Mitarbeiter stellt hier die von Herrn Hädicke beschriebene Mitarbeiter-App dar. Diese bietet den Mitarbeitern einen Überblick über alle wichtigen Informationen, sodass sie inhaltlich gut vorbereitet in den Bürgerkontakt starten können.¹⁵²

In der Stadt Leipzig wiederum werden den Mitarbeitern unterstützende Dienstanweisungen zur Verfügung gestellt.¹⁵³

In Chemnitz gibt es außerdem einen Sicherheitsbeauftragten. Herr Hädicke hatte sogar schon selbst diese Aufgabe übernommen und „auch allen immer gesagt, dass Scheren wegzulegen sind. [...] Gerade Locher und Tacker sollte man dann auch auf die Seite stellen, auf der nicht die Tür ist.“¹⁵⁴

Das aktuelle Terminreglement wird in Leipzig als Erhöhung der Sicherheit empfunden, da das Anliegen der Bürger und deren Identität vorab bekannt sind.

¹⁴⁸ Vgl. Anhang 10, Z. 256-261.

¹⁴⁹ Vgl. Anhang 9, Z. 131-134.

¹⁵⁰ Vgl. Anhang 12, Z. 70-71.

¹⁵¹ Vgl. Anhang 9, Z. 129-131.

¹⁵² Vgl. Anhang 10, Z. 176-195.

¹⁵³ Vgl. Anhang 12, Z. 32-35.

¹⁵⁴ Anhang 10, Z. 318-319.

d) Dezentrale Nachbereitung

Im Bürgerbüro der Stadt Dresden findet die Nachbesprechung belastender Erlebnisse im Team und auch mit den Vorgesetzten statt.¹⁵⁵

Auch im Bürgerbüro der Stadt Chemnitz findet die Nachbesprechung im Team gemeinsam mit der dortigen Vorgesetzten statt.¹⁵⁶

Im Servicecenter der Stadt Chemnitz ist es hingegen schwierig, sich zu festgelegten Zeiten auszutauschen, was in der Abhängigkeit von den Servicezeiten begründet liegt. Es wird sich dort dennoch untereinander sehr viel auch mit anderen Bereichen ausgetauscht.¹⁵⁷ Da die Bürger im Callcenter auf ihren Besuch in der Verwaltung vorbereitet werden und der tatsächliche Kontakt in den jeweiligen Bürgerämtern vorstättengeht, findet zwischen diesen beiden Stationen ein regelmäßiger Austausch von Feedback statt.¹⁵⁸

In der Stadt Leipzig ist der Vorgesetzte der erste Ansprechpartner, der dann über das weitere Vorgehen entscheidet.¹⁵⁹

6 Nachsorgeangebote für die betroffenen Mitarbeiter

6.1 Theoretische Betrachtung

In diesem Kapitel soll zunächst dargestellt werden, welche Formen der Nachbereitung es gibt. Es wird untersucht und gegenübergestellt, welche Angebote speziell für Mitarbeiter der Verwaltung bereitgestellt werden und wie diese einzuordnen sind. Hierzu wurden Interviews geführt, deren Auswertung ebenfalls in diesem Kapitel erfolgen soll.

Zunächst muss der hier stets als Nachsorge oder Nachbereitung bezeichnete Vorgang konkretisiert werden. In der Verwaltung kann es, wie in den vorgehenden Textabschnitten beschrieben, zu Situationen kommen, die für die Betroffenen belastend sind oder nach deren Erleben es geschehen kann, dass Schäden entstehen oder entstanden sind. Diese Situationen werden als Notfall bezeichnet. „Notfälle sind Ereignisse, die aufgrund ihrer subjektiv erlebten Intensität physisch und/oder psychisch als so beeinträchtigend erlebt werden, dass sie zu negativen Folgen in der physischen und/oder psychischen Gesundheit führen können. [...] Wesentlich an dieser Definition ist, dass keine objektiven, sondern subjektive Kriterien für die Definition von ‚Notfall‘ herangezogen werden. Ein und dasselbe Ereignis kann von unterschiedlichen Personen unterschiedlich

¹⁵⁵ Vgl. Anhang 9, Z. 107.

¹⁵⁶ Anhang 10, Z. 384-385.

¹⁵⁷ Vgl. Anhang 11, Z. 157-168.

¹⁵⁸ Vgl. Anhang 11, Z. 224-248.

¹⁵⁹ Vgl. Anhang 12, Z. 50-54.

bewertet werden und zu unterschiedlichen Reaktionen führen.“¹⁶⁰ Die Notfälle, die im Verwaltungsalltag mitunter zu beobachten sind, können als zwischenmenschliche Notfälle kategorisiert werden. „Hier handelt es sich um Notfälle, die im Wesentlichen durch die Interaktion von Menschen verursacht werden.“¹⁶¹ Es gibt auch andere Kategorien von Notfällen, wie technisch verursachte Notfälle¹⁶², diese sollen hier jedoch nicht betrachtet werden.

In Notfallsituationen können Krisen auftreten. Hierbei wird von „kritischen Ereignissen“ gesprochen, „wenn die Bewältigungsmechanismen potentiell überfordert sind, was zu psychischer Stressbelastung und der Beeinträchtigung der normalen Situationsanpassung führen kann.“¹⁶³ In diese Krisen kann im Rahmen der sogenannten Krisenintervention eingegriffen werden. Dabei meint man „die Bereitstellung notfallpsychologischer Hilfe und einer rasch einsetzenden emotionalen ‚Ersten Hilfe‘, um den psychischen Zustand der Betroffenen zu stabilisieren und akute Symptome von Stressbelastung zu reduzieren. Weiterhin sollen die Betroffenen dabei unterstützt werden, zu einem Zustand angemessener Situationsanpassung zurückzukehren.“¹⁶⁴

Die Interventionsformen können in vier Stufen beschrieben werden. Die vorbereitende Stufe der Prävention wird dabei als Stufe 0 angesehen. „Zu unterscheiden ist zwischen einer ‚subjektiven‘ und einer ‚objektiven‘ Prävention. Maßnahmen der ‚subjektiven‘ Prävention sollen Individuen oder Gruppen auf einen Notfall vorbereiten. Ein Ziel ist, durch einen angemessenen Umgang mit dem Notfall negative Folgeerscheinungen zu verhindern oder zu reduzieren. Die Maßnahmen der ‚objektiven‘ Prävention zielen darauf ab, ein potenziell traumatisches Ereignis durch organisatorische Maßnahmen zu verhindern oder beim Eintreten die Schäden zu minimieren.“¹⁶⁵ Stufe 1 beschreibt die Psychische Erste-Hilfe. „Psychologische Erste Hilfe erfolgt meistens zunächst durch Laienhelfer, anschließend durch professionelle nicht-psychologische Helfer [...]“¹⁶⁶ Stufe 2 widmet sich der Psycho-sozialen Notfallhilfe. „Einige wenige Notfallopfer benötigen eine Psycho-soziale Notfallhilfe.“¹⁶⁷ Stufe 3 stellt die Nachsorge dar. „Eine sehr kleine Gruppe von Notfallopfern benötigt eine weitere Nachbetreuung (Nachsorge) entweder durch Psycho-soziale Notfallhelfer oder Notfallpsychologen.“¹⁶⁸ Stufe 4 schließt mit der

¹⁶⁰ Lasogga/Gasch, Notfallpsychologie, S. 19.

¹⁶¹ Lasogga/Gasch, Notfallpsychologie, S. 26.

¹⁶² Vgl. Lasogga/Gasch, Notfallpsychologie, S. 25.

¹⁶³ Hallenberger, Psychologische Krisenintervention, S. 92.

¹⁶⁴ Hallenberger, Psychologische Krisenintervention, S. 102.

¹⁶⁵ Lasogga/Gasch, Notfallpsychologie, S. 67.

¹⁶⁶ Lasogga/Gasch, Notfallpsychologie, S. 69.

¹⁶⁷ Lasogga/Gasch, Notfallpsychologie, S. 71.

¹⁶⁸ Lasogga/Gasch, Notfallpsychologie, S. 71.

Psychotherapie. „Nur äußerst wenige Notfallopfer benötigen eine Psychotherapie. [...] Es können vielfältige andere Störungen auftreten, beispielsweise Anpassungsstörungen.“¹⁶⁹

Neben diesen Formen der Anwendung der Notfallpsychologie können auch Formen der personenorientierten Beratung herangezogen werden. Dazu gehören Coaching und Supervision. „Supervision und Coaching sind wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte und ethisch gebundene Konzepte für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie sind wirksame Beratungsformen in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen.“¹⁷⁰ Coaching richtet sich an Personen mit Managementaufgaben, während sich die Supervision an Personen aus dem sozialen Beratungsbereich wendet.¹⁷¹ Im Bereich der Verwaltung wird demzufolge eher auf die Supervision zurückgegriffen. Obwohl sich einige Parallelen finden lassen, sind sie jedoch auch zu unterscheiden von der Mediation. „Bei einer Mediation werden die beiden Konfliktparteien entweder gemeinsam zu einem Mediationsgespräch in einem Raum zusammengeholt, oder der Mediator pendelt in einer so genannten Shuttle-Mediation zwischen den Konfliktparteien hin und her und versucht, diese in Einzelgesprächen zu einer Einigung zu bringen. Der Mediator handelt dabei immer im Auftrag von beiden Konfliktparteien und kann seine Wirkung nur erzielen, wenn er nicht eindeutig Partei ergreift. Coachs und Supervisoren beraten dagegen beim Konfliktcoaching oder bei der Konfliktsupervision immer nur eine Konfliktpartei und würden gegen ihre eigenen professionellen Standards verstoßen, wenn sie als Berater zweier Konfliktparteien aufträten.“¹⁷² Es ist also festzuhalten: „Das zentrale Einsatzfeld von Coaching und Supervision besteht [...] in der Bewältigung von Konflikten.“¹⁷³

Der Nutzen, der aus einem Beratungsgespräch gezogen werden kann, ist vielfältig. „Gerade wenn mehrere Personen an einer personenorientierten Beratung teilnehmen, kann sich durch das Beratungsgespräch eine neue Praxis mehrerer Personen ausbilden, die dann lediglich durch eine offizielle Entscheidung ratifiziert wird.“¹⁷⁴ In Gruppengesprächen lassen sich mit und ohne Betreuung gemeinsame Lösungen erarbeiten. Es wird sich über das Erlebte ausgetauscht und gemeinsam darüber reflektiert, wie mit den jeweiligen Situationen umgegangen werden kann. Daraus können Ideen entstehen, wie das tägliche Handeln verbessert werden kann, die dann der Führungskraft unterbreitet

¹⁶⁹ Lasogga/Gasch, Notfallpsychologie, S. 71.

¹⁷⁰ <https://www.dgsv.de/services/praktische-hinweise/basiswissen/> (Zugriff: 11.03.2022, 13:20 Uhr).

¹⁷¹ Vgl. <https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/modelltheoretischer-hintergrund/coaching-vs-supervision.html> (Zugriff: 11.03.2022, 12:22 Uhr).

¹⁷² Kühl, Coaching und Supervision, S. 75.

¹⁷³ Kühl, Coaching und Supervision, S. 37.

¹⁷⁴ Kühl, Coaching und Supervision, S. 36.

werden, welchen dann im besten Fall die Entscheidung ratifiziert. In der Beratungssituation kann auch deutlich werden, dass es ein Problem in den offiziellen Regelungen gibt, und der Beratene kann diesen Klärungsprozess zum Anlass nehmen, eine neue Regelung bei seinen Vorgesetzten einzuklagen. Diese Konstruktion wird sich bei der Betrachtung der Kommunikation in den Bürgerämtern mit den Bürgern seltener finden, da es kaum Regelungen gibt, wie Beratung und Kommunikation zu erfolgen hat. Insofern kann sich auf keine geschriebene Regelung berufen werden. Es kann jedoch vorkommen, dass im Rahmen einer Beratungssitzung zwischen betroffenem Mitarbeiter und Supervisor festgestellt wird, dass es durchaus Verbesserungsbedarf in der Organisation des Arbeitsplatzes gibt. Das kann beispielsweise die Einrichtung des Büros sein, wie die Möbel gestellt werden, welcher Stauraum den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird, um Gegenstände, die unter anderem als Waffe verwendet werden können, unterzubringen oder auch die Ausstattung mit Alarmsystemen. Diese Erkenntnisse können an den Vorgesetzten herangetragen werden und bestenfalls optimiert werden, sodass erneuten Vorfällen präventiv entgegengewirkt wird. „Oder der Berater selbst nimmt eine Diskussion in einer Supervisions- oder Coachingsitzung zum Anlass, um bei einem Rückmeldegespräch mit seinen Auftraggebern aus der Personalentwicklung auf ein immer wiederkehrendes Problem in der Organisation hinzuweisen.“¹⁷⁵ Fällt einem Berater auf, dass eine bestimmte Fallkonstruktion immer wieder auftritt, so kann er an den Vorgesetzten oder die Personalabteilung, herantreten. Diese sind oft die Auftraggeber und mit ihnen kann gemeinsam die Ursache ergründet werden. Auch hier können Ideen entwickelt werden, die aus den Erlebnissen in konkreten Situationen entstehen, wie der Arbeitsalltag verbessert werden kann und somit die Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Situationen, die einer Nachsorge bedürfen, gemindert werden können. In diesem Zusammenhang sinkt dementsprechend auch die Wahrscheinlichkeit, dass belastender Bürgerkontakt ein Risiko für die Mitarbeiter darstellt.

Doch warum wird es als wichtig erachtet, Personen, die kritische Ereignisse durchlebt haben, eine Nachsorge zur Verfügung zu stellen? „Neurobiologisch nachweisbar, kommt es im Konflikt leicht zu Anpassungsprozessen, die im Rückgriff auf gewohnte Bewältigungsstrategien ‚alte‘ Denkmuster und Verhaltensweisen verfestigen und zu einer Vielzahl ‚erfolgsgebahnter psychischer Erblindungsphänomene‘ führen können. Diese hirnbioologisch gesteuerte ‚Strategie‘ kann zwar kurzfristig Verunsicherung, Angst und Stress mindern, die zunehmend schwindende Flexibilität verhindert effektive und neue Lösungswege, die Erkenntnis setzt später ein, Angst und Stressreaktionen werden

¹⁷⁵ Kühl, Coaching und Supervision, S. 36.

zunehmend unkontrollierbarer, schließlich leiden Immun-, Hormon- und Kreislaufsystem.“¹⁷⁶ Es ist also notwendig, über das Erlebte zu reflektieren, um die Gesundheit der Betroffenen zu erhalten oder wiederherzustellen. Die beschriebenen Anpassungsprozesse laufen ab, wenn in einem Konflikt auf alte Handlungsweisen zurückgegriffen wird, die in einer vorherigen Situation vielleicht zum Ziel geführt haben, aber langfristig keine Lösung für ein Problem darstellen. Es ist von Bedeutung, diese Anpassungsprozesse zu hinterfragen und bei Bedarf in die richtige Bahn zu lenken. Nur so kann die Konfliktfähigkeit der betroffenen Personen erhalten werden, die notwendig ist, um im Umgang mit Bürgern, die anspruchsvolle Situationen inszenieren, zu bestehen.

Die Nachsorge spielt demzufolge ebenso wie die Prävention und die situationsbedingte Unterstützung der Mitarbeiter der Verwaltung eine zentrale Rolle, um das kommunikative Risiko, das aus dem Bürgerkontakt entsteht, zu mindern und die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass ein langfristiger Schaden bei den Betroffenen entsteht.

6.2 Gegenüberstellung der Interviewpartner

6.2.1 Stadt Dresden

Katja Kampmeier ist als Supervisorin für die Stadt Dresden im Einsatz. Das Interview mit ihr fand telefonisch statt, nachdem ihr die Fragen vorab übersandt wurden. Das Interview ist als Anhang 13 am Ende dieser Arbeit zu finden. Näheres über ihren beruflichen Hintergrund und ihr Tätigkeitsfeld erfährt man durch ihren Internetauftritt unter www.klarheit-in-konflikten.de. Ursprünglich kommt sie aus dem Verwaltungsbereich und hat 12 Jahre dort gearbeitet, bevor sie sich für eine berufliche Umorientierung entschieden hat.¹⁷⁷ Dies führt sie als Vorteil für ihre derzeitigen Aufgaben als Beraterin an, da sie so die Organisation der Verwaltung sehr gut kennt und um die ausgeprägten Hierarchien und den politischen Aspekt, der in diesem Bereich eine Rolle spielt, weiß.¹⁷⁸

Für die Stadt Dresden stehen mehrere Supervisoren zur Verfügung. Um den Präferenzen der Betroffenen gerecht zu werden, bekommen diese eine Auswahl an möglichen Ansprechpartnern vorgelegt und können sich dann für einen Supervisor entscheiden.¹⁷⁹ Aus dem Bereich der Verwaltung kommen laut Frau Kampmeier noch nicht so viele Anfragen, was sie darin begründet sieht, dass diese Formate noch nicht so etabliert sind.¹⁸⁰

¹⁷⁶ Röthemeyer, Mediation, S. 8.

¹⁷⁷ Vgl. Anhang 13, Z. 23-27.

¹⁷⁸ Vgl. Anhang 13, Z. 29-25.

¹⁷⁹ Vgl. Anhang 13, Z. 292-294.

¹⁸⁰ Vgl. Anhang 13, Z. 50-53.

Einzelcoachings sind mit etwa vier bis fünf Aufträgen im Jahr vertreten, während sich bei Teamsupervisionen die Zahl auf drei bis vier Aufträge im Jahr beläuft.¹⁸¹

Frau Kampmeier sieht das Problem, dass die Inanspruchnahme psychologischer Angebote insbesondere bei den älteren Kollegen eher eine negative Konnotation hat.¹⁸² Sie weist auf die große Altersspanne der Mitarbeiter hin, die in der Verwaltung beschäftigt sind. Dahingehend stellt sie fest, dass sich diese Ansichten langsam auswachsen.¹⁸³

Supervision beschreibt sie als weit gefassten Begriff und als „ein Reflektionsformat, was man sich auch wählen kann, ohne gravierende Probleme zu haben, sondern weil man eben standardmäßig reflektieren möchte über die Arbeit.“¹⁸⁴ Es kann also ebenfalls präventiv eingesetzt werden.¹⁸⁵

Unter den Supervisoren ist der Begriff „Fallsupervision“ für die Auswertung konkreter Erlebnisse gebräuchlich.¹⁸⁶ In den Sitzungen wird keine Fehleranalyse durchgeführt, sondern gemeinsam versucht, das Verhalten des Betroffenen zu reflektieren.¹⁸⁷ Es soll auch dazu angeregt werden, die Bedürfnisse des Gegenübers zu erforschen und zu hinterfragen. Das soll zu einem Perspektivwechsel verhelfen, um daraus eine alternative Handlungsvariante für zukünftige ähnliche Situationen zu entdecken.¹⁸⁸ Um die Erkenntnisse zu fördern, bringt Frau Kampmeier ihren Kunden gerne Modell wie das Kommunikationsquadrat nach Friedemann Schulz von Thun nahe.¹⁸⁹ Den Vorteil der Modelle sieht sie darin, dass diese nicht spezialisiert, sondern allgemein gefasst sind und somit die Möglichkeit bieten, von den erlebten Emotionen zurück auf die Sachebene zu gelangen.¹⁹⁰

Frau Kampmeier betrachtet die Psychologischen Ersthelfer auf kommunaler Ebene als sinnvoll, da es bei dieser Variante eine niedrigere Hemmschelle zur Inanspruchnahme gibt.¹⁹¹ Bei der Supervision führt der Weg über das Personalamt, wo genau geprüft wird, ob eine solche Maßnahme verhältnismäßig ist.¹⁹² Für die schnelle Hilfe und die Reflektion über das Erlebte hält sie die Psychologischen Ersthelfer daher für eine geeignete Methode.¹⁹³

¹⁸¹ Vgl. Anhang 13, Z. 63-65.

¹⁸² Vgl. Anhang 13, Z. 274-278.

¹⁸³ Vgl. Anhang 13, Z. 279-281.

¹⁸⁴ Anhang 13, Z. 84-86.

¹⁸⁵ Vgl. Anhang 13, Z. 96-99.

¹⁸⁶ Anhang 13, Z. 106-108.

¹⁸⁷ Vgl. Anhang 13, Z. 133-137.

¹⁸⁸ Vgl. Anhang 13, Z. 137-155.

¹⁸⁹ Vgl. Anhang 13, Z. 163-183.

¹⁹⁰ Vgl. Anhang 13, Z. 184-187.

¹⁹¹ Vgl. Anhang 13, Z. 232.

¹⁹² Vgl. Anhang 13, Z. 223-230.

¹⁹³ Vgl. Anhang 13, Z. 259-263.

6.2.2 Stadt Chemnitz

Yvonne Vogel wurde telefonisch interviewt. Die Tätigkeit als Psychologische Ersthelferin der Stadt Chemnitz übt sie neben ihrem eigentlichen beruflichen Bereich der komplexen Kinder- und Jugendhilfen aus. Sie ist Erziehungswissenschaftlerin und hat als Zusatzqualifikation in der Beratung den Fachkurs Konfliktmanagement für die Schule und Elternbegleiter absolviert.¹⁹⁴ Das Gespräch kann in Anhang 14 nachgelesen werden.

2018 wurde sie neben anderen Kollegen auf ihre Bereitschaft angesprochen, Psychologische Ersthelferin für die Stadt Chemnitz zu werden.¹⁹⁵ Hintergrund der Maßnahme ist es, die Belastungen der Mitarbeiter zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit herzustellen und aufrecht zu erhalten.¹⁹⁶

Frau Vogel erhielt eine zweitägige Schulung, in der die Grundlagen der Psychologischen Ersten Hilfe vermittelt wurden. In der Schulung wurde darüber gesprochen, wie man mit Personen umgeht, die unter Schock stehen, sie beruhigt, wie man Situationen erfasst und Fragetechniken anwendet, um ins Gespräch zu kommen, wie die Eigensicherung zu erfolgen hat.¹⁹⁷ Es wurden daneben auch die „11 Regeln der Psychologischen Ersten Hilfe“ vermittelt, zu denen das Aktive Zuhören und die Selbstreflektion zählen.¹⁹⁸ Darüber hinaus wurden die Psychologischen Ersthelfer mit den Bereichen, in denen sie eingesetzt werden könnten, vertraut gemacht und darüber informiert, welche weiteren Anlaufstellen für weiterführende Hilfe für die Betroffenen zur Verfügung stehen.¹⁹⁹

Die Zuständigkeitsbereiche der Psychologischen Ersthelfer, für die sie sich selbst entscheiden konnten, wurden gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert.²⁰⁰ Derzeit gibt es etwa 20 Personen in der Stadtverwaltung Chemnitz, die in einer für alle zur Verfügung stehenden Liste bekannt gegeben sind und die sowohl von Führungskräften, aber auch von Mitarbeitern angesprochen werden können.²⁰¹

Als allgemeine Verbesserungsvorschläge führt Frau Vogel an, die Verfügbarkeit der Fluchtwege zu untersuchen und diese, falls sie nicht vorhanden sein sollten, wiederherzustellen.²⁰² Das kann schon durch die Stellung der Büromöbel erreicht werden. Auch

¹⁹⁴ Vgl. Anhang 14, Z. 71-73.

¹⁹⁵ Vgl. Anhang 14, Z. 85-90.

¹⁹⁶ Vgl. Anhang 14, Z. 139-142.

¹⁹⁷ Vgl. Anhang 14, Z. 110-117.

¹⁹⁸ Vgl. Anhang 14, Z. 142-145.

¹⁹⁹ Vgl. Anhang 14, Z. 128-139.

²⁰⁰ Vgl. Anhang 14, Z. 92-96.

²⁰¹ Vgl. Anhang 14, Z. 97-104.

²⁰² Vgl. Anhang 14, Z. 203-210.

Türen können geöffnet bleiben und mit Kollegen im Vorfeld vor erwartungsgemäß schwierigem Bürgerkontakt Absprachen getroffen werden.

Es sei wichtig, die eigene Kommunikation zu reflektieren, Konflikthankeizer zu vermeiden, sachlich zu bleiben und eine gewisse Distanz zu wahren.²⁰³ Dazu können Pausen eingeplant werden. Man sollte sich nicht scheuen, die Alarmierungssysteme im Notfall zu gebrauchen.²⁰⁴ Abschließend merkte Frau Vogel an, dass die Psychologische Erste Hilfe umso effizienter ist, wenn sie schnell einsetzt. So können auch die präventiven Maßnahmen besser greifen, bevor sich bei den Betroffenen bereits Verhaltensweisen verfestigt haben.²⁰⁵

6.3 Vergleich der Nachsorgeangebote

Der allgemeine Nutzen der Nachsorge im Verwaltungsalltag wurde bereits in der theoretischen Betrachtung zu Beginn dieses Kapitels beschrieben und auch von den Interviewpartnerinnen bestätigt.

In der Stadt Dresden gibt es bisher zwar die Möglichkeit an einer Supervision teilzunehmen, nicht aber wie in der Stadt Chemnitz fest installierte Psychologische Ersthelfer. Aus den Interviews mit Frau Kampmeier und Frau Vogel ging jedoch hervor, dass dieses Modell als sinnvoll erachtet wird. In der Stadt Leipzig wird auf Arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Dienst als adäquater Ansprechpartner verwiesen, der bedarfsweise auch weitere Beratungsangebote vermittelt.²⁰⁶

Die Psychologische Ersthilfe stellt ein schnelles Reaktionsformat auf belastende Erlebnisse dar. Die Supervision ist demgegenüber ein Format für die Reflektion, welches auch in der Prävention Anwendung findet. Diese Kategorisierung ist in dem Stufenmodell verankert, welches in der theoretischen Betrachtung zu diesem Kapitel beschrieben wurde. Die Organisation der Supervision erfolgt in der Stadt Dresden über das Personalamt, auch unter Beteiligung der Vorgesetzten der betroffenen Person. In der Stadt Chemnitz werden die Kontaktdaten der Psychologischen Ersthelfer für eine schnelle Verfügbarkeit und niedrigschwellige Erreichbarkeit über eine Liste im Intranet bekanntgegeben.

In der Stadt Dresden wird die Supervision bereits im Fortbildungskatalog aufgeführt. Doch Frau Solbrig aus dem Bereich Fortbildung der Stadt Dresden stellte fest: „Seitdem wir diese Sicherheitstrainings anbieten, war es auch immer wieder ein Ergebnis, dass

²⁰³ Vgl. Anhang 14, Z. 223-226.

²⁰⁴ Vgl. Anhang 14, Z. 227-230.

²⁰⁵ Vgl. Anhang 14, Z. 260-265.

²⁰⁶ Vgl. Anhang 12, Z. 79-80.

man psychologische Ersthelfer braucht. Aber wir sind noch nicht so weit [...]. Das wäre so ein Punkt, der wäre noch eine schöne Ergänzung in der Nachsorge.“²⁰⁷

Die Supervisoren, die für die Stadt Dresden bereitstehen, haben in der Regel eine umfangreiche psychologische Ausbildung und nehmen die Beratung als Hauptarbeit wahr. Dadurch sind sie zwar in dem Bereich der Psychologie umfassend geschult, aber es ist nicht garantiert, dass sie Hintergrundwissen zu den Abläufen in der Verwaltung aufweisen können. Die Psychologischen Ersthelfer der Stadt Chemnitz erhalten eine Ausbildung mit den Psychologischen Grundlagen und einigen Methoden, um schnelle Hilfe zu leisten und stehen neben ihrer eigentlichen Tätigkeit in der Stadt Chemnitz auf Abruf bereit. Dadurch ist der Einblick in den Arbeitsalltag in der Verwaltung gewährleistet, auch wenn hier das tiefgehende psychologische Fachwissen nur in Ansätzen vorhanden ist.

Man kann also festhalten, dass es sinnvoll ist, von den Kommunen Psychologische Ersthelfer zur Verfügung zu stellen. Doch zur langfristigen Nachbereitung sehr gravierender Erlebnisse oder auch zur Prävention solcher kann auch die Supervision zur Anwendung kommen. Es macht daher Sinn, beides in den Kommunen anzubieten.

7 Fazit

Ziel der Arbeit war es, die Frage zu beantworten, ob anspruchsvoller Bürgerkontakt ein kommunikatives Risiko darstellt. Es wurde im Rahmen dieser Arbeit gezeigt, welchen enormen Stellenwert die Kommunikation für das Gelingen eines guten Bürgerkontakts hat. Es ist aber auch offenbar geworden, dass der Bürgerkontakt nicht immer reibungslos abläuft. Durch die Möglichkeit der Eskalation von Konflikten entsteht somit regelmäßig das Risiko, dass die Kommunikation fehlschlägt. Dieses Risiko kann unter anderem durch die Unsicherheit der Mitarbeiter im Umgang mit den Bürgern hervorgerufen werden.

Daher ist es wichtig, die betreffenden Mitarbeiter auf möglicherweise schwierigen Bürgerkontakt vorzubereiten. Sie müssen in den Situationen, die entstehen können, geschützt werden. Es muss auch im Nachgang die Gelegenheit zu geben, über das Erlebte zu reflektieren. Nur so kann vermieden werden, dass ein Schaden entsteht, der die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter beeinträchtigt. Eskalationen können durch entsprechendes Verhalten beschleunigt werden. Um das zu verhindern ist es wichtig, sich über das

²⁰⁷ Anhang 1, Z. 422-426.

eigene Verhalten bewusst zu werden, dieses zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.

Wie diese Maßnahmen in den Verwaltungen der sächsischen kreisfreien Städte Dresden, Leipzig und Chemnitz umgesetzt werden, konnte durch die praktischen Betrachtungen im Rahmen dieser Arbeit dargestellt werden. Allgemein ist festzuhalten, dass das Thema „Umgang mit anspruchsvollem Bürgerkontakt“ in den Verwaltungen zwar Gehör findet und die Problematiken grundsätzlich bekannt sind. Dennoch wird noch nicht in allen drei untersuchten Aspekten ausreichend reagiert und es besteht Optimierungspotenzial, zum Beispiel durch die Schaffung von Standards.

In den praktischen Betrachtungen konnte festgestellt werden, dass sich die ergriffenen Maßnahmen in den untersuchten Städten noch erheblich voneinander unterscheiden. Da die Arbeit allen Interviewpartner im Anschluss an die Erstellung zugeleitet wird, kann hier als positiver Nebeneffekt ein Austausch angeregt werden, um die bereits bestehenden Maßnahmen zu vertiefen oder auszubauen.

In der Auswertung war festzustellen, dass die Vorbereitung auf anspruchsvollen Bürgerkontakt in allen Kommunen umgesetzt wird. Dabei ist jedoch anzumerken, dass die Bereitstellung der Angebote stark variiert und in sehr differenziertem Umfang vorhanden ist. Die Befähigung der Mitarbeiter der Verwaltung zum Umgang mit riskanten Situationen senkt die Wahrscheinlichkeit, dass durch eine Eskalation Schaden entstehen kann. Es ist daher notwendig, die Angebote niedrigschwellig und für alle Zielgruppen gut erreichbar aufzubereiten. Auch eine Sensibilisierung direkt am Arbeitsplatz, wie sie bisher bei der Stadt Dresden angeboten wird, erscheint sinnvoll. Es kann gewinnbringend sein, einige grundlegende Schulungen für alle Mitarbeiter in Ämtern mit viel Bürgerkontakt verpflichtend anzubieten, um alle potenziellen Betroffenen zu schützen. Darüber hinaus wird so die Möglichkeit geboten, sich in einem gewohnten Umfeld an neuen Techniken auszuprobieren, die dann regelmäßig geübt werden können, um in den jeweiligen Situationen abrufbar zu sein.

Die Unterstützungsmaßnahmen in den jeweiligen Situationen ähneln sich in den Städten in den Grundzügen. Dabei werden von den Arbeitgebern beispielsweise Alarmsysteme oder teilweise Sicherheitsdienste bereitgestellt. Ein Großteil der Unterstützung scheint dennoch aus dem Kollegium zu kommen.

Auch in der Nachbereitung findet ein beträchtlicher Teil der Nachsorge unter den Kollegen statt, indem sich über das Erlebte ausgetauscht wird. Möglicherweise findet die Nachsorge unter den Kollegen daher so verstärkt statt, weil die Angebote für Psychologische Ersthilfe oder insbesondere der Supervision nicht niedrigschwellig genug, nicht offen genug kommuniziert oder erreichbar sind und für eine Inanspruchnahme insbesondere der Supervision stets die Vorgesetzten oder das Personalamt hinzugezogen werden muss. Es wurde festgestellt, dass sowohl schnell und unkompliziert Psychologische Ersthelfer als auch parallel die Möglichkeiten zur professionellen Supervision eingerichtet werden sollten. Der Aspekt der Supervision kann als präventive Maßnahme auch bereits in die Fortbildungsangebote aufgenommen werden. Die Einführung der Psychologischen Ersthelfer aus den Reihen der Kollegen kann die gegenseitige Hilfsbereitschaft unter den Mitarbeitern erhöhen. Darüber hinaus sollte Aufklärungsarbeit zu Annahme von Nachsorgeangeboten geleistet werden, um deren Akzeptanz im Kollegium zu steigern und die Niedrigschwelligkeit der Inanspruchnahme zu gewährleisten.

Aus meiner eigenen Erfahrung im Gesundheitsamt kann ich feststellen, dass mit der Sensibilisierung für die Themen im Theorieteil des Studiums in einigen Modulen zwar begonnen wird, die jungen Mitarbeiter aber keinesfalls ausreichend auf Konfrontationen im anspruchsvollen Bürgerkontakt vorbereitet sind. Nachdem das Bedürfnis einer Nachsorge durch die Studierenden bei ihrem Einsatz im Gesundheitsamt signalisiert wurde, fanden wöchentliche Gespräche zur Reflektion der Erlebnisse im Umgang mit den Bürgern in der besonders belastenden Situation der Pandemie statt. Die Reflektion mit psychologisch geschultem Fachpersonal des Gesundheitsamtes wurde als sehr wertvoll empfunden, sowohl für den persönlichen Lernprozess als auch für die eigene „Seelsorge“.

Angesichts des bestehenden kommunikativen Risikos im anspruchsvollen Bürgerkontakt erscheint die Zunahme der Zahl Fälle, in denen Gewalt an Mitarbeitern im öffentlichen Dienst verübt wurde, in einem ganz anderen Licht. Es sollte vermehrt in den Verwaltungen darauf geachtet werden, alle potenziellen Vervielfältiger dieses Risikos zu unterbinden, die Mitarbeitenden in den Verwaltungen in ihrem Agieren gegenüber dem Bürger proaktiv zu stärken und die notwendigen Schutzmaßnahmen im Rahmen der Fürsorgepflicht zu ergreifen. Sparmaßnahmen an Prävention, Schutz und Nachsorge gehen zu Lasten der Sicherheit der Mitarbeiter und leisten den Übergriffen auf Verwaltungsmitarbeiter leider Vorschub.

Kernsätze

1. Durch die Möglichkeit der Eskalation von Konflikten, die sich im anspruchsvollen Bürgerkontakt entwickeln können, entsteht regelmäßig das Risiko, dass die Kommunikation fehlschlägt. Dieses Risiko kann unter anderem durch die Unsicherheit der Mitarbeiter im Umgang mit den Bürgern hervorgerufen werden.
2. Diesem Risiko kann durch Vorbereitung, Unterstützung in den betreffenden Situationen und der Reflektion in Nachsorgeangeboten entgegengewirkt werden. Nur so kann vermieden werden, dass ein Schaden entsteht, der die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter beeinträchtigt.
3. Das Thema „Umgang mit anspruchsvollem Bürgerkontakt“ findet in den Verwaltungen zwar Gehör und die Problematiken sind grundsätzlich bekannt, dennoch wird noch nicht in allen drei untersuchten Aspekten ausreichend reagiert und es besteht Optimierungspotenzial.
4. Die Befähigung der Mitarbeiter der Verwaltung zum Umgang mit riskanten Situationen senkt die Wahrscheinlichkeit, dass durch eine Eskalation Schaden entstehen kann. Die Bereitstellung der Angebote zur Vorbereitung auf anspruchsvollen Bürgerkontakt variiert stark und ist in sehr unterschiedlichem Umfang vorhanden.
5. Die Unterstützungsmaßnahmen, die vom Arbeitgeber gestellt werden, sind in den kreisfreien Städten Sachsens ähnlich gestaltet. Ein großer Teil der Unterstützung erfolgt jedoch aus dem Kollegium.
6. Nachsorgeangebote sind in allen untersuchten Städten vorhanden. Es wurde festgestellt, dass sowohl schnell und unkompliziert erreichbare Psychologische Ersthelfer als auch parallel die Möglichkeiten zur professionellen Supervision eingerichtet werden sollten. So kann niedrighschwellige und leicht zugängliche Hilfe gewährleistet werden. Das setzen derzeit noch nicht alle Städte um.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interview mit Ina Solbrig (Stadt Dresden).....	53
Anhang 2: Ausschnitte aus der Fortbildungsbroschüre 2022 der Stadt Dresden	69
Anhang 3: Flyer zum Seminar „Umgang in Notsituationen“ der Stadt Dresden ..	96
Anhang 4: Evaluationsbogen der Stadt Dresden.....	97
Anhang 5: Interview mit Isabell Fischer (Stadt Chemnitz)	98
Anhang 6: Übersicht zum Kommunikationstraining „Kommunikation mit Bürgern in Eingriffssituationen“ der Stadt Chemnitz	110
Anhang 7: Interview mit Jana Pabst (Stadt Leipzig)	111
Anhang 8: Interview mit André Müller	114
Anhang 9: Interview mit Katja Schöne (Stadt Dresden).....	123
Anhang 10: Interview mit Markus Hädicke (Stadt Chemnitz).....	129
Anhang 11: Interview mit Silke Bölecke (Stadt Chemnitz)	144
Anhang 12: Interview mit Robert Uhlemann (Stadt Leipzig)	152
Anhang 13: Interview mit Katja Kampmeier (Stadt Dresden).....	156
Anhang 14: Interview mit Yvonne Vogel (Stadt Chemnitz)	166

Anhang 1: Interview mit Ina Solbrig (Stadt Dresden)

Datum, Uhrzeit: 04.03.2022, 07:30 Uhr

- 1 Schönen guten Morgen, Frau Seifert.
- 2 *Guten Morgen, Frau Solbrig.*
- 3 Vielen Dank für die Fragen vorab, das hat ja sehr gut funktioniert. Da konnte ich mich
4 jetzt schon mal ein bisschen vorbereiten.
- 5 *Das freut mich. Zunächst die Frage, ob es okay ist, wenn ich das Interview aufzeichne?*
6 *Ich werde es dann transkribieren.*
- 7 Ich hatte mich dazu nochmal mit meiner Sachgebietsleiterin verständigt, um zu prüfen,
8 ob wir da gegen Datenschutz verstoßen. Sie hat gesagt, dass Sie mir die Entscheidung
9 überlässt. Und ich dachte mir, dass das okay ist, es unterstützt ja wahrscheinlich auch
10 Ihre Arbeit.
- 11 *Genau. Mir geht es nur darum, dass ich das aufzeichne und aufschreiben kann, was wir*
12 *besprechen. Ich kann Ihnen das dann auch gerne zusenden, wenn es zu Papier ge-*
13 *bracht ist, dann können Sie da auch nochmal darüber schauen.*
- 14 Das klingt gut. Und wenn was nicht ins Protokoll gehört, sage ich es einfach.
- 15 *So machen wir es. Dann würde ich einfach nochmal ganz kurz erklären, worum es mir*
16 *bei dem heutigen Interview geht. Ich bin Studentin im 6. Semester an der Hochschule*
17 *Meißen und schreibe gerade meine Bachelorarbeit zum Thema „Anspruchsvoller Bür-*
18 *gerkontakt – ein kommunikatives Risiko?“. Ich möchte untersuchen, wann in der Kom-*
19 *munikation mit Bürgern ein Risiko entsteht und wie man dieses mindern kann. Dazu*
20 *ergründe ich, wie Mitarbeiter der Verwaltung auf anspruchsvolle Begegnungen vorberei-*
21 *tet werden, welche Handlungsmöglichkeiten ihnen in den jeweiligen Situationen zur Ver-*
22 *fügung stehen und welche Nachsorge-Angebote es gibt.*
- 23 Da haben Sie schon mal einen sehr wunden Punkt getroffen, denn Fortbildung ist davon
24 nur eine Säule. Und das ist auch so das, was ich in den Jahren immer sage. Immer,
25 wenn irgendetwas passiert, dann wird nach Fortbildung geschrien. Aber das ist nur eine
26 Säule, es gehört auch die Organisation dazu, dass man bestimmte Sachen schon im
27 Vorfeld berücksichtigt in Bereichen, bei denen man weiß, dass es dort zu Konflikten
28 kommen kann. Aber darauf haben wir von der Personalentwicklung ja keinen Einfluss.
29 Das muss den Menschen und den Akteuren da auch klar sein. Oftmals scheitert das
30 dann auch an Räumlichkeiten. Durch die Fortbildungen über all die Jahre haben wir dann
31 schon darauf ein Augenmerk gelegt, was Sinn macht und sowas auch mal diskutiert,

32 was die konkreten Maßnahmen für Vorteile haben, die da in den Ämtern zur Anwendung
33 kommen. Ja... das war jetzt nur zum Einstieg. Ich finde das schön, dass Sie sich darüber
34 Gedanken machen und wenn das am Ende fertig ist, würde ich das auch gerne lesen.
35 Das wird sicherlich auch unsere Arbeit unterstützen.

36 *Sehr gerne, danke. Im ersten Themenbereich „Vorbereitung der Mitarbeiter“ sind Sie*
37 *meine Ansprechpartnerin. Von Ihrer Kollegin Frau Haupt habe ich bereits die Fortbil-*
38 *dungsbroschüre bekommen, da stand ja schon wirklich viel drin. Wie kommen denn die*
39 *Mitarbeiter an diese Broschüre? Wie werden sie darauf aufmerksam gemacht und wie*
40 *sind die Abläufe, bis man dann tatsächlich an einer Fortbildung teilnimmt?*

41 Die Fortbildungsbroschüre stellen wir elektronisch zur Verfügung über das Mitarbeiterin-
42 formationssystem zur Verfügung. Da gibt es auch einen Punkt „Fortbildungsprogramm“
43 und wenn wir dann Ende November fertig sind mit der Erstellung des Programms, dann
44 wird es elektronisch veröffentlicht. Wir haben aber auch ein analoges Format. Der
45 Schwerpunkt war sonst auch das analoge Format, da gibt es so eine schöne kleine Bor-
46 schüre, in der man dann auch einfach mal blättern kann. Das ist vor allem für Menschen,
47 die nicht die ganze Zeit auf den Bildschirm gucken möchten. Es gibt in der Stadt Dresden
48 aber auch sehr viele Bereiche, die gar nicht an das Mitarbeiterinformationssystem ange-
49 schlossen sind. Ein Beispiel ist das Schulsekretariat, die haben gar keinen Zugang zu
50 dem Mitarbeiterinformationssystem. Da gibt es auch ein paar andere Bereiche, die nicht
51 im Rathaus tätig sind, sondern in anderen außerhalb liegenden Büros, beispielsweise
52 das Personal der Regiebetriebe. Und da hilft es natürlich, wenn wir das analoge Format
53 haben und weiter aufrechterhalten. Aber wir haben das in den letzten zwei, drei Jahren
54 zurückgefahren. Viele haben dann aber aus Gründen der Umwelt gemeint, wir sollten
55 das nicht mehr in der Menge zur Verfügung stellen, wie wir es in all den anderen Jahren
56 gemacht haben. Deswegen gibt es da so ein Für und Wider zu dem analogen und dem
57 elektronischen Format. Das elektronische kostet ja auch Energie, wenn es zur Verfügung
58 gestellt wird. Deswegen denke ich, werden wir bestimmt auch in den Folgejahren beide
59 Formate beibehalten. Und bezüglich der Frage, wie Mitarbeiter darauf aufmerksam ge-
60 macht werden... wir stellen das einmal ins MIS, dann ploppt das einmal Ende des Jahres
61 auf und dann müssen die Mitarbeiter auch selber mal gucken, weil es dann nicht mehr
62 auf der Startseite ist. Aber in der Stadt Dresden ist Fortbildung so organisiert, dass es in
63 jedem Fachamt einen Fortbildungsbeauftragten gibt. Die sind unsere Katalysatoren, un-
64 sere Schnittstelle zum jeweiligen Fachamt. Die schicken auch nochmal eine Information
65 per E-Mail an die Mitarbeiter der Bereiche, damit die auch informiert sind. Und dann geht
66 es auch schon los. Wir bekommen dann wirklich in den Monaten Januar, Februar eine
67 Anmeldeflut. Das ist ja auch positiv.

68 *Wird die analoge Ausgabe den Regiebetrieben per Post übersandt? Und wenn ja, wie*
69 *viele werden da im Verhältnis zur Zahl der Mitarbeiter versandt?*

70 Normalerweise wird eine Ausgabe pro Außenstelle versandt. In der Vergangenheit war
71 es auch so, dass die Kollegen auch mal angerufen haben, wenn sie es nicht erhalten
72 haben. Die kennen mich dann auch und melden sich direkt bei mir. Es ist so geplant,
73 dass nicht jeder Mitarbeiter eine Broschüre bekommt, das wären so 6.000, das geht
74 nicht. In der Abteilung wird eine Broschüre zur Verfügung gestellt und die geht dann in
75 Umlauf. Je nachdem, wie die Ämter strukturiert sind, manche sind ja doch über mehrere
76 Häuser verteilt, dann ordern die Fortbildungsbeauftragten dann schon die Zahl der Pro-
77 gramme bei uns. Wir fragen dann auch im Vorfeld immer nach, wie viele Exemplare
78 benötigt werden. Bei dieser Abfrage kam dann von einigen Ämtern die Meldung, dass
79 sie es für ihre Mitarbeiter dann doch digital zur Verfügung stellen.

80 *Wird in dieser Anmeldeflut dann geprüft, wer den Platz bekommt?*

81 Es gibt eine Dienstordnung „Fortbildung“ bei uns, die ist von 2008 und eigentlich immer
82 noch aktuell. Da gibt es einen Punkt, wo es dann auch um Auswahlkriterien geht, die
83 formuliert wurden, um sich daran zu orientieren, wenn mehr Anmeldungen eingehen als
84 Plätze zur Verfügung stehen. In der Kommunikation ist das oft der Fall. Es geht nicht
85 danach, wer zuerst die Anmeldung schickt. Wir haben in den Angeboten jeweils einen
86 Anmeldeschluss und da hat jeder die Möglichkeit, seine Anmeldung zu uns zu schicken.
87 Dann wird erst ausgewählt. Mitunter ist es dann auch so, wenn wir sagen, das ist ein
88 ganz wichtiges Thema, auch gerade im Themenbereich Recht oder so, müssen wir auch
89 manchmal noch eine Veranstaltung machen. Das wäre auch eine Möglichkeit, wenn wir
90 nicht alle Anmeldungen für die Veranstaltung berücksichtigen können. Dann wird noch
91 eine zusätzliche Veranstaltung angesetzt, weil es einfach zu viele Anmeldungen sind.
92 Aber gerade bei neuen Themen in der Kommunikation sind dann mal mehr Anmeldun-
93 gen als Plätze. Wir können in einem Jahr nicht alle schulen, wir versuchen das dann in
94 den Folgejahren weiter anzubieten. Die Mitarbeiter haben dann aber auch Verständnis
95 dafür.

96 *Ah, okay. Es kann dann also nicht sein, dass alle Plätze schnell weg sind.*

97 Richtig. Es muss ja auch fair bleiben. Es gibt ja auch Bereiche, zum Beispiel das Ju-
98 gendamt, welches ein sehr großes Amt ist, da dauert das auch lange, bis die Anmeldun-
99 gen von allen unterschrieben wurden und kurz vor Anmeldeschluss uns dann erst die
100 Anmeldungen erreichen. Diese Bereiche hätten dann ja schlechte Karten, da das lange
101 dauert. Und deswegen haben wir gesagt, dass alle, die ihre Anmeldung bis zum Anmel-
102 deschluss schicken, die haben die gleichen Chancen. Wenn wir jetzt zum Beispiel

103 wiederholte Anmeldungen haben, weil wir in dem vergangenen Jahr die Anmeldung nicht
104 berücksichtigen konnten, das ist zum Beispiel auch ein Auswahlkriterium, und aus dem
105 betreffenden Amt haben sich zwei Personen angemeldet, von denen sich die eine schon
106 zum zweiten Mal anmeldet, dann wird erst diese ausgewählt. Ich mache mir dann aber
107 auch die Mühe, dass ich im Fachamt den Fortbildungsbeauftragten anrufe, denn der hat
108 dann im Fachamt ja auch den Einblick. Da frage ich dann schon nach, welche der An-
109 meldungen hier Priorität hat. Die fragen dann auch in den Fachämtern nochmal zurück
110 und können dann genaue Auskunft geben. Bei der Auswahl meiner Veranstaltungen ist
111 es dann so, dass ich versuche, von jedem Fachamt wenigstens eine Anmeldung zu be-
112 rücksichtigen. So hat man dann in den Kommunikationsseminaren eine ganz gute Mi-
113 schung.

114 *Da kann dann auch ein guter Austausch stattfinden. In der Fortbildungsbroschüre steht*
115 *drin, dass die Grundlage für das vorliegende Programm die jährliche Bedarfsabfrage ist.*
116 *Was ist denn damit gemeint?*

117 Die große städtische Gesamtabfrage erfolgt einmal jährlich. Wir machen dann immer
118 einen Treffpunkt „Fortbildung“, zu dem wir dann alle Fortbildungsbeauftragten aus den
119 Fachämtern einladen und ein kurzes Feedback vom vergangenen Jahr geben und uns
120 dann mit dem Folgejahr beschäftigen. Das passiert meistens im ersten Quartal des lau-
121 fenden Jahres. Dann haben die Fachämter eine gewisse Zeit, Themen auch noch zu
122 benennen, bei denen die Mitarbeiter Bedarf gemeldet haben. Da können sie uns dann
123 noch weitere Themen nennen. Wir erstellen dann einen Bedarfskatalog. Bei manchen
124 Themen denkt man, dass die ja auch irgendwann vorbei sein müssen. Zum Beispiel das
125 Thema Gesprächsführung und -techniken gibt es schon, seit ich in der Verwaltung an-
126 gefangen habe. Seit 93/94 haben wir das Thema und wir dachten, dass das auch irgend-
127 wann mal vorbei sein muss. Aber es ist tatsächlich immer noch ein Thema und das fra-
128 gen wir ab. Wir haben natürlich am Anfang in den 90er Jahren das in größerer Breite
129 angeboten, jetzt haben wir nicht mehr so viele Veranstaltungen davon. Aber das wollen
130 wir natürlich wissen. Gerade bei Themen, die wir schon lange im Programm haben, wol-
131 len wir natürlich wissen, ob die Leute das noch brauchen. Dann nehmen wir diese The-
132 men in den Katalog mit auf, um als grobe Orientierung zu wissen, wie sich der Bedarf
133 entwickelt für das Folgejahr und ob hier Seminare angeboten werden müssen. Dann
134 haben die Ämter uns Themen zu benennen und wir sagen dann, ob das relevant ist. Für
135 uns sind immer Themen relevant, die wir ämterübergreifend anbieten. Denn wir organi-
136 sieren in der Stadt Dresden ja die zentrale Fortbildung, da haben wir ein Budget, wo das
137 Hauptamt/Personalamt die ganze Finanzierung übernimmt. Die Ämter werden finanziell
138 nicht belastet, wenn sie ihre Leute zu unseren Fortbildungen schicken. Weil da sind ja
139 auch Themen dabei, wo der Arbeitgeber von oben her eher ein Interesse hat, die

140 Mitarbeiter zu schulen, gerade im Themenbereich Gesellschaft. Da würde ein einzelnes
141 Amt dann sagen, dass ein Fachamtsthema wichtiger ist und dass es nicht so viel Geld
142 dafür zur Verfügung hat. Das würde jetzt kein Geld ausgeben, um die Leute zu „Interkul-
143 turelle Kompetenz“ zu schicken. Deswegen hat auch der Oberbürgermeister da ein gro-
144 ßes Interesse daran, dort die Kompetenzen zu verstärken, demokratische Kompeten-
145 zen, interkulturelle Kompetenzen, wenn es um Integration und Inklusion geht. Das be-
146 zahlen wir im Rahmen der zentralen Fortbildung. Sie hatten ja auch gefragt, wie wir zu
147 dem Bedarf kommen. Das passiert immer, wenn wir Themen aufnehmen, wo wir sagen,
148 die sind für uns wichtig, dann entdecken wir auch neue Themen oder ich habe dann ja
149 auch den Kontakt zu den Mitarbeitern, die dann auch sagen: Mensch, hier müssten wir
150 noch etwas tun. Oder wir haben ja auch unsere Evaluationsbögen, die wir am Ende der
151 Veranstaltungen ausgeben, da haben die Mitarbeiter ja auch die Möglichkeit, zukünftige
152 Themen und Wünsche uns mitzuteilen. Da bekommen wir zum Beispiel auch neuen In-
153 put zu neuen Themen. Die würden wir mit aufnehmen. Und dann gibt es wie gesagt auch
154 diese Top-Down-Themen, die vom Oberbürgermeister vorgegeben werden oder von den
155 Beauftragten, zum Beispiel Gleichstellungsbeauftragte, Integrationsbeauftragte, die
156 merken ja auch, wo Defizite in den Kompetenzen vorliegen und Schulungsbedarf ist.
157 Und so kommen dann die Themen im Bereich Gesellschaft zu Stande, die wir dann mit
158 aufnehmen. Diese Bedarfsabfrage schicken wir dann, wenn wir den Katalog zusammen-
159 gestellt haben, an die Fortbildungsbeauftragten der Fachämter. Die verteilen das dann
160 wieder in ihren Ämtern und die haben dann einen Monat Zeit, das in den Umlauf zu
161 geben. Die Mitarbeiter können sich dann da mit eintragen. In der Regel ist es so, dass
162 in den Fachämtern wirklich jeder diesen Katalog hat und da seinen Strich machen kann
163 für die Themen. Aber es ist immer noch eine grobe Orientierung. Wenn der Mitarbeiter
164 sich für das Thema interessiert und wir planen es dann für das Folgejahr, kann es ja
165 auch sein, dass der Termin nicht passt. Daher ist es eine grobe Orientierung. Man kann
166 es dann ja nicht eins zu eins umsetzen, da man immer den Termin mitberücksichtigen
167 muss. Aber das geht schon auf, man sieht dann, dass man für das Thema hundert Per-
168 sonen hat, die sich dafür interessieren, dann weiß man schon, dass man dafür drei Ver-
169 anstaltungen mindestens organisieren muss. Allerdings muss ich natürlich auch das
170 Budget mit im Blick behalten und so hat jeder Themenbereich schon im Vorfeld von dem
171 Budget anteilig etwas erhalten, dass man das auch so planen kann.

172 *Sie haben jetzt vieles aus dem Bereich Gesellschaft genannt, was zentral organisiert*
173 *wird oder auch werden muss. Hat denn die Kommunikation da auch einen großen Stel-*
174 *lenwert oder sind es tatsächlich eher gesellschaftliche Themen?*

175 Eigentlich sind es eher gesellschaftliche Themen, Extremismus, Rassismus. Themen,
176 wo es wirklich wichtig ist, dass die Beschäftigten dort ihre Kompetenzen erweitern.

177 Kommunikation ist weniger ein Schwerpunkt, weil das eigentlich schon ganz gut läuft.
178 Seitdem ich dort angefangen habe, melden sich die Leute einfach zu dem Kommunika-
179 tionsthemen an. Allerdings habe ich mal von 2009 bis 2010 den Themenbereich Doppik
180 mit betreut, als die Doppik eingeführt wurde in der Stadt Dresden, da sind mir Namen
181 unter die Augen gekommen bei der Anmeldung, die ich noch nie in den Kommunikati-
182 onsseminaren gesehen habe. Man merkt schon, dass es Ämter gibt, die eher zu diesen
183 Kommunikationsthemen kommen oder auch Mitarbeiter, die sich zu den Kommunikati-
184 onsthemen wiederholt anmelden oder die einfach auch darauf warten, dass es wieder
185 neue Themen gibt. Die sind dann wieder mit dabei. Dann gibt es aber auch welche, wo
186 wir sagen, dass da ja mal was gemacht werden müsste. Dadurch, dass ich jetzt schon
187 sehr lange hier in der Verwaltung arbeite, bekommt man das natürlich auch mit, wenn in
188 einem Fachamt mal ein Fachamtsleiter oder eine Fachamtsleiterin wechselt, dann merkt
189 man, dass die Leute mal mehr zu Fortbildungen gehen. Vorher waren die nicht so moti-
190 viert zu Fortbildungen zu gehen. Es hängt auch damit ein Stück weit zusammen. Was
191 mir jetzt auch nochmal wichtig war, Ihnen mitzuteilen: für unsere Fortbildungsarbeit hat
192 sich in den letzten Jahren seit 2014/2015 auch sehr gravierend was geändert. Auch mit
193 dem Wechsel des Geschäftsbereichsleiters hat sich viel getan. Der neue Geschäftsbe-
194 reichsleiter, der Herr Dr. Lames, der hat einen wahnsinnig großen Schwerpunkt auf Per-
195 sonalentwicklung gelegt. Er hat damit Rahmenbedingen für unsere Arbeit geschaffen.
196 Ich habe mich dann, als er dieses ganze Programm mal zur Personal- oder Mitarbeiter-
197 versammlung vorgestellt hat, mal daran erinnert, dass ich 1998 zur Fortbildung war im
198 kommunalen Bildungswerk in Berlin und da hatte jemand aus Düsseldorf gesprochen
199 zum Thema Fortbildung als Instrument der Personalentwicklung. Und der hatte gesagt,
200 dass bei denen sich sehr viel getan hat, als die Geschäftsbereichsleitung gewechselt
201 hat. Da werden ja unsere Rahmenbedingungen geschaffen und da hat sich auch bei uns
202 die Struktur geändert. Unsere Abteilung hat sich da nochmal ganz neu strukturiert. Ak-
203 tuell, das ist vielleicht für Sie auch wichtig, nennt sich die Abteilung seit 2014 wirklich
204 Personalentwicklung. Da gibt es jetzt vier Sachgebiete. Einmal die Personalentwicklung
205 direkt, dann haben wir das Sachgebiet Ausbildung, dann das Sachgebiet Fortbildung
206 und dann gibt es noch das Sachgebiet Sozialangelegenheiten, wo der betriebliche So-
207 zialdienst dazu gehört, die Schwerbehindertenarbeit und sowas halt. Und die arbeiten
208 jetzt auch sehr schön verbunden miteinander zusammen. Ausbildung hat ja auch einen
209 sehr wichtigen Stellenwert, das sind ja die zukünftigen Arbeitskräfte von morgen. Die
210 Personalentwicklung macht sehr viel Strategisches und wir machen dann in der Fortbil-
211 dung das Operative.

212 *Hat denn der Bereich Fortbildung Einfluss auf den Bereich Ausbildung? Wenn beispiels-*
213 *weise festgestellt wird, dass in der Fortbildung ganz großer Bedarf an kommunikativen*

214 *Themen vorliegt, insbesondere bei neuen Kollegen, die frisch von der Ausbildung oder*
215 *dem Studium kommen und diese Themen nicht beherrschen und daher auf Fortbildung*
216 *angewiesen sind, wird dann etwas an der Ausbildung geändert, um das auszugleichen?*

217 Wenn es um den Themenbereich Kommunikation geht oder gerade um die Einführung
218 von Gendern, was ja 2007 kam, da weiß ich, dass wir mal vor 10 oder 15 Jahren einen
219 Praktikanten aus Meißen hatten und den habe ich gefragt, ob das in Meißen ein Thema
220 im Unterricht wäre. Der wusste da nicht so viel davon. Wir können das nur feststellen,
221 aber Einfluss haben wir tatsächlich nicht. Die Ausbilder der Fachangestellten aus dem
222 Bereich Allgemeine Verwaltung und die Auszubildenden für Bürofachkraft stellen ja auch
223 fest, dass in der Ausbildung soziale Kompetenzen nicht so das Thema ist. Aufgrund
224 dessen gibt es seit einigen Jahren durch uns die Unterstützung, dass wir da berufsbe-
225 gleitend die Kommunikationsthemen mit anbieten, quasi im berufsbegleitenden Unter-
226 richt. Wenn die jetzt im Praxiszeitraum und nicht in der Berufsschule sind, dann gibt es
227 in diesen Zeiträumen für diese Zielgruppe bestimmte Themen. Gerade das Eskalations-
228 thema ist dann da auch mit im Boot und auch Gesprächsführung/Gesprächstechniken,
229 weil man ja auch in der Schule merkt, dass Kommunikation da kein Thema ist. Es wird
230 nach wie vor immer noch unterschätzt. Man kann dazu was hören einmal an einem Tag.
231 Aber es gibt auch Kompetenzen, gerade wenn es um Deeskalation geht, die muss man
232 trainieren wie die Erste Hilfe, zum Beispiel jährlich. Gerade für Personen, die an Brenn-
233 punkten der Verwaltung arbeiten, sollte das schon auch möglich sein, dass man das
234 immer wieder trainiert, damit man das in Stresssituationen auch abrufbar hat. Das war
235 zu Ihrer Frage, ob wir da Einfluss haben. Ein bisschen... wir können dort unterstützend
236 mithelfen, wenn die Akteure Entscheidungen treffen.

237 *Es ist jetzt aber nicht so, dass Sie beispielsweise zur Hochschule gehen und mitteilen,*
238 *dass die entlassenen Studenten keine Kommunikation können und dann anfragen, ob*
239 *das mit in den Unterricht aufgenommen werden könnte?*

240 Naja... Gerade was die Meißner betrifft, geht das nicht so richtig. Aber im Prinzip könnte
241 man das auch dort mit ansiedeln. Obwohl... Ich habe das jetzt mal ein paar Jahre mit
242 betreut. Die Meißner waren auch bei Gesprächsführung und Gesprächstechniken und
243 beim Deeskalationstraining.

244 *Wir hatten das auch ein bisschen mit im Unterricht, aber mit meiner geringen Erfahrung*
245 *konnte ich noch nicht überprüfen, ob das wirklich für die Praxis reicht. Deswegen wollte*
246 *ich das nochmal hinterfragen.*

247 Ich denke, dass ist erstmal auch nur der erste Einstieg, um zu sensibilisieren, dass das
248 ein wichtiges Thema ist. Und wenn die Auszubildenden oder die Studierenden dann in

249 der Stadtverwaltung als Beschäftigte bei uns die Arbeit beginnen, haben sie ja auch die
250 Möglichkeit, die Kompetenzen zu trainieren, indem sie sich anmelden zu verschiedenen
251 Fortbildungsmaßnahmen. Es ist erstmal nur eine Grundsteinlegung. Die Angebote gibt
252 es in Dresden im berufsbegleitenden Unterricht.

253 *Das ist super! Wie werden Sie denn bei der Erstellung des Fortbildungsprogrammes auf*
254 *neue Angebote aufmerksam? Kommen die Vereine auf Sie zu oder suchen Sie aktiv,*
255 *wenn es Bedarf gibt?*

256 Wir recherchieren zu neuen Themen bei verschiedenen Veranstaltern. Unsere größten
257 Akteure, mit denen wir zusammenarbeiten, sind das Sächsische Kommunale Studien-
258 institut und die Sächsische Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie. Da gibt es aber auch
259 noch andere Veranstalter. Gerade im Bereich Kommunikation arbeite ich mit verschie-
260 denen Trainern zusammen. In den 90er Jahren, als das Internet noch nicht so verbreitet
261 war, wo noch nicht jeder eine Homepage hatte, sind die natürlich zu uns gekommen oder
262 haben ihre Flyer verteilt oder haben um einen Gesprächstermin gebeten und dann hat
263 man sich darüber verständigt. In Dresden haben wir natürlich den Vorteil, dass wir eine
264 interessante Stadt sind und das ist natürlich für Trainerinnen und Trainer lukrativ und
265 dann melden die sich. Entweder kommen sie über den Oberbürgermeister oder über die
266 Amtsleitung vom Haupt- und Personalamt, so war das in der Vergangenheit. Und dann
267 nimmt man Kontakt mit der ein oder anderen Person auf und teilt mit, dass man sich eine
268 Zusammenarbeit vorstellen könnte. So kommen wir zu neuen Themen. Und dann gibt
269 es aber auch Mitarbeiter, die sagen, dass sie mal bei einer Fortbildung waren und da
270 ganz super Trainer waren, mit denen man noch mehr machen könnte. Oder es gibt Fort-
271 bildungsbeauftragte, die feststellen, dass sie zu bestimmten Themen, die die Fortbildung
272 anbietet, mehr Anmeldungen bekommen und gerade im Kommunikationsbereich bietet
273 es sich dann ja an, das ämterübergreifend anzubieten, da es bestimmt auch andere
274 Ämter mit Bürgerkontakt interessiert. Dann geben sie mir die Empfehlung mit dem
275 Thema und wir versuchen, das ins Programm mit aufzunehmen über die Bedarfsabfrage.
276 Und wenn dann noch andere Ämter Bedarf signalisieren, dann nehmen wir das mit auf
277 ins Programm. Dann ist es auch so, dass wir beim VWA oder beim Studieninstitut die
278 Möglichkeit haben für Kontingentplätze zu planen. Das hat natürlich den Vorteil, dass ich
279 das Seminar nicht unbedingt vollkriegen muss. Ich kann zum Beispiel mit 8 Leuten ar-
280 beiten und dafür verschiedene Termine anbieten. Es können ja nicht immer alle zur glei-
281 chen Zeit. Damit habe ich die Möglichkeit, auch eine geringere Teilnehmerzahl zu den
282 Veranstaltungen zu schicken und die VWA oder das Studieninstitut kann dann das Se-
283 minar noch mit Personen aus anderen Kommunen befüllen. Dann haben die auch noch-
284 mal einen guten Austausch miteinander. Das ist natürlich auch gut für die Ausbildungs-
285 kompetenzen in diesem Bereich, weil es auch wichtig ist, dass man sich auch mal mit

286 anderen Kommunen austauschen kann, als wenn man nur in seinem eigenen Saft
287 schmort.

288 *Gibt es denn da Ämter, die bestimmte Themen, besonders im Bereich Kommunikation,*
289 *häufiger nachfragen oder wo man merkt, dass solche Themen schon ein Problem dar-*
290 *stellen?*

291 Naja, besonders die bürgerintensiven Ämter haben natürlich einen höheren Nachfrage-
292 bedarf, also Sozialamt, Jugendamt, Gesundheitsamt, Bürgeramt, Ordnungsamt. Die ha-
293 ben starken Bedarf, gerade bei den Themen Deeskalation. Es variiert auch, im Ord-
294 nungsamt ist es beispielsweise eher weniger. Aber es gibt auch Ämter, die in verschie-
295 denen Projekten arbeiten, die gucken natürlich auch, wenn sie ihre Kommunikations-
296 kompetenzen ein bisschen mehr voranbringen müssen, wenn sie merken, dass sie an
297 Grenzen stoßen. Und die sind dann natürlich auch interessiert daran, an solchen Veran-
298 staltungen teilzunehmen.

299 *Ich habe nochmal eine Frage zu den Fortbildungsbeauftragten in den Fachämtern. Das*
300 *sind eigene Stellen, oder? Die Personen haben den Auftrag, sich um die Fortbildungen*
301 *zu kümmern nicht neben ihrer normalen Arbeit, oder?*

302 Doch. In jedem Fachamt gibt es Personalverantwortliche, die auch mit dem Haupt-
303 amt/Personalamt zusammenarbeiten. Meistens ist es dann diese Person, die Fortbil-
304 dungsbeauftragte ist, manchmal sind es aber auch Sekretärinnen, die damit beauftragt
305 wurden. Also das ist eine zusätzliche Funktion, Fortbildungsbeauftragter. Je nachdem,
306 wie das in dem Fachamt strukturell organisiert ist und wie der Stellenwert ist, so agiert
307 halt auch die entsprechende Person. Deswegen gibt es Fortbildungsbeauftragte, mit de-
308 nen funktioniert das super, wie man sich die Zusammenarbeit so vorstellt und dann gibt
309 es auch welche, da ist es klar, wenn dafür prozentual nicht genügend Arbeitszeit einge-
310 räumt wird, dann wird das nur irgendwie so gemacht.

311 *Ich hatte ja schon mal ein bisschen in die Fortbildungsbroschüre reingelesen und fand*
312 *es schon toll, was da alles angeboten wird in Dresden. Wenn wir jetzt nochmal in das*
313 *Fortbildungsprogramm gucken: welche Fortbildungen sind da konkret für Mitarbeiter,*
314 *beispielsweise aus dem Bürgeramt vorgesehen oder welche Schulungen sind da auch*
315 *für diese Mitarbeiter speziell aufgenommen wurden? Gibt es welche, die da besonders*
316 *gefragt sind?*

317 Naja, was so Standard ist, sind die „Gesprächsführungen und die Gesprächstechniken“.
318 Ich denke, in diesem beiden Teilen sind weniger die Mitarbeiter aus den sozialen Beru-
319 fen, die sozialen Fachkräfte, weil die ja aufgrund ihres Studiums schon sehr viel mehr
320 Kompetenzen mitbringen. Die muss man an einer ganz anderen Stelle abholen.

321 Deswegen haben wir diesen Unterpunkt 05.6. „Soziale Themen“. Wir haben in diesem
322 Jahr ein ganz anderes Thema, das „ABC der Körpersprache“ ausschließlich für Fach-
323 kräfte der sozialen Arbeit. Das besteht aus zwei Tagen, weil man einfach dort noch mehr
324 trainieren muss und die Mitarbeiter an einer anderen Stelle abholt als bei dem anderen
325 Thema. Es gibt auch noch „Ich sehe es dir an – Botschaften durch Körpersprache“, da
326 ist das auch mit drin, das ist eintägig und eher für die Personen aus den Bürgerämtern
327 und aus dem Ordnungsamt gedacht. In dem Jahr, in dem die Pandemie losging, starte-
328 ten wir mit diesem Thema. Da gab es zwar sehr viele Anmeldungen, wir konnten die
329 Veranstaltung nur nicht praktisch umsetzen, weil wir ja gerade keine Seminare durch-
330 führen durften in Präsenz und das eignet sich tatsächlich auch nicht so richtig für eine
331 Online-Veranstaltung. Das ist ebenso der Knackpunkt bei den Kommunikationsthemen.
332 Einige Veranstaltungen kann man online durchführen, aber bei manchen Seminaren ist
333 es schon wichtig, dass man sich vor Ort trifft. Man muss sich auch auf die Gruppe und
334 das Team einlassen, das ist schon mal ganz wichtig. Jedenfalls haben wir das festge-
335 stellt, dass wir sehr viele Anmeldungen bekommen und dann habe ich mir überlegt, dass
336 es nicht so richtig passt, dass da Leute, die soziale Arbeit studiert haben mit denen zu-
337 sammen sitzen, die Verwaltung studiert haben. Die rennen mir dann weg. Und da habe
338 ich gesagt, dass wir das gesondert und zielgruppenbezogen anbieten müssen. Und so
339 ist dieses andere Thema dann zustande gekommen. Und dann gucken wir mal, wie wir
340 das umsetzen können. Ich habe in diesem Jahr nämlich schon festgestellt, dass sich in
341 der Veranstaltung für die Verwaltungsleute Mitarbeiter angemeldet haben aus den sozi-
342 alen Bereichen. Aber das liegt wahrscheinlich daran, dass der Termin einfach besser in
343 die Planung reingepasst hat. Das passiert auch, die gucken da nicht ganz. Die muss ich
344 dann umlenken, sozusagen. Das war jetzt zu Ihrer Frage zu den Zielgruppen. Also mit-
345 unter haben wir dann auch schon speziell Zielgruppen benannt, wir sind dann aber da-
346 von abgewichen. Wir haben jetzt ganz oft Mitarbeiter als Zielgruppe formuliert, weil ich
347 dann versuche auszuwählen, wenn die Anmeldungen da sind. Da habe ich ja auch noch-
348 mal eine Möglichkeit zu steuern.

349 *Sind da noch weitere Maßnahmen für Mitarbeiter in kommunikationsreichen Ämtern ge-*
350 *plant? Gibt es da etwas, bei dem Sie merken, dass die Nachfrage doch sehr hoch ist*
351 *und dass da vertiefende und vermehrt Seminare angeboten werden könnten?*

352 Ja, darauf gehen wir dann schon ein. Aber wir können das nicht praktisch in dem laufen-
353 den Jahr umsetzen, weil wir dann wieder an unser Budget gebunden sind. Wir können
354 dann erst wieder im Folgejahr darauf Einfluss nehmen. Es gab auch schon die Konstel-
355 lation, dass wir gesagt haben, dass wir beispielsweise das Deeskalationsseminar für die
356 sozialen Bereiche anbieten oder dann für das Bürgeramt oder das Ordnungsamt. Das
357 Ding ist, dass nicht alle immer zur gleichen Zeit geschult werden können. Die Ämter

358 müssen auch arbeitsfähig bleiben. Da haben die manchmal gar nicht die Möglichkeit,
359 Leute zu schicken aus ihren Bereichen für eine Veranstaltung. Deswegen sind wir davon
360 auch wieder abgewichen und haben das Deeskalationstraining gemischt. Aber beim De-
361 eskalationstraining habe ich dann ja trotzdem den Einfluss, wenn ich merke, es kommen
362 mehr Anmeldungen aus den sozialen Bereichen an, dann schiebe ich die aus dem Ord-
363 nungsamt und dem Bürgeramt in die nächste Veranstaltung mit rein. Die Möglichkeit
364 habe ich. Aber man braucht natürlich auch gute Trainer, die sich darauf einstellen. Unser
365 Trainer, der das Deeskalationstraining bei uns schon über viele Jahre durchführt, der ist
366 da schon eingefuchst, der ist da schon wirklich kompetent und kann das auch steuern,
367 wenn da jetzt auch Leute aus den Verwaltungsbereichen mit sitzen und Leute aus den
368 sozialen Bereichen. Das kann er steuern. Was wir jetzt hier nicht im Programm drin ha-
369 ben, ist „Umgang mit Notsituationen“. Das ist praktisch ein Sicherheitstraining speziell
370 für Teams aus dem Bürgeramt. Die haben das schon ganz oft gemacht. Der Trainer
371 schaut sich das vor Ort an, die örtlichen Bedingungen und daraufhin trainiert er mit den
372 beteiligten Personen die Handlungskompetenzen und macht aufmerksam auf Schwer-
373 punkte in der Örtlichkeit. Das hat auch mitunter zur Folge, dass sich da was ändert in
374 der Gestaltung der Räumlichkeiten, denn mitunter wurde festgestellt, dass das gar nicht
375 optimal ist. Er macht auch aufmerksam, wenn da ein Urlaubsmittbringsel, ein Stein oder
376 so, auf dem Tisch liegt. Das ist ja wunderschön, sieht ja auch dekorativ aus, aber es ist
377 eben auch ein Instrument, mit dem Gewalt ausgeübt wird. Auf solche Sachen macht er
378 dann aufmerksam. Oder wenn Scheren auf dem Tisch liegen, solche Fälle... er sensibi-
379 lisiert auch für solche Sachen. Es wird dann auch der Punkt diskutiert, was man denn
380 macht, wenn man einen Knopf hat, wie das Team dann reagieren muss, wenn es brenz-
381 lich wird. Sie können diese Sache installieren und behaupten, dass sie alles für die Si-
382 cherheit gemacht haben, aber wenn die Leute damit nicht umgehen können mit den In-
383 strumenten, dann haben sie auch schon wieder verloren. Daher müssen da verschie-
384 dene Säulen betrachtet werden, die aufeinander aufbauen. Es wurde auch mal disku-
385 tiert, an der Tür nur einen Knauf zu haben, sodass man von draußen nicht reinkommt.
386 Das Ding ist aber, wenn die Person, die Aggression ausübt, die Tür zu schmeißt und sie
387 dann alleine mit der Person im Raum sind, dann kommt schlecht Hilfe. Das war in den
388 90ern und Anfang der 2000er Jahre immer ein Thema mit diesem Knauf, weil man sich
389 da sicher gefühlt hat, weil keiner reinkommt. Aber wenn jemand drin ist und die Tür zu
390 macht, dann kann auch Hilfe schlecht reinkommen. Und das ist dieses Training „Umgang
391 in Notsituationen“, wo das nochmal speziell für das Team betrachtet wird und wo auch
392 nochmal ein Notfallplan besprochen wird, den ein Team dann im Nachgang an das Trai-
393 ning aufstellen muss.

394 *Das ist ja auch eine praktische Variante, dass jemand an den Arbeitsplatz kommt und*
395 *direkt auf diesen zugeschnitten die Schulung gestaltet. Da sehe ich auch mehr Vorteile,*
396 *als wenn man zu einem Seminar geht, dort etwas hört und es selbstständig umsetzen*
397 *muss. Das habe ich auch noch nicht so gehört.*

398 Wir planen dann immer im Jahr drei bis vier Veranstaltungen und die Teams melden sich
399 dann bei uns, die Bedarf haben. Im optimalen Fall machen die das schon im Vorfeld,
400 bevor irgendwas passiert, aber es ist halt auch schon passiert, wenn es einen übergrif-
401 figen Fall gegeben hat und alle traumatisiert sind, dass das dann im Nachgang nochmal
402 besprochen wird. Aber das ist besser als nie was zu tun.

403 *Ist denn die Nachfrage groß an dem Seminar „Umgang mit Notsituationen“?*

404 Es sind immer so drei bis vier Veranstaltungen für die Teams pro Jahr.

405 *Sie hatten den Aspekt der Nachsorge gerade schon angesprochen. In der Fortbildungs-*
406 *broschüre ist auch der Punkt „Supervision“ gelistet. Was passiert da und gibt es da An-*
407 *sprechpartner, an die man sich in solchen Fällen wenden kann, wenn man Unterstützung*
408 *oder Betreuung braucht?*

409 Einmal gibt es da das Gebiet „Soziale Angelegenheiten“, von dem ich vorhin sprach, was
410 bei uns in der Abteilung mit dabei ist. Dort können auch einige Mitarbeiter aus dem So-
411 zialdienst als Supervisoren arbeiten, die haben eine Ausbildung. Aber die können auch
412 psychologische Begleitung mit einleiten, die haben auch die Kontakte zu psychologi-
413 scher Begleitung und können dann die Hilfsangebote herstellen. Wichtig ist natürlich,
414 dass sich der unmittelbare Vorgesetzte darum kümmert in Zusammenhang mit den Per-
415 sonalverantwortlichen im Fachamt. Und wenn sowas passiert, wird auch eine Unfallmel-
416 dung geschrieben und die Unfallkasse wird mit ins Boot geholt. Die Unfallkasse unter-
417 stützt dort auch mit psychologischer Begleitung. Seitdem wir diese Sicherheitstrainings
418 anbieten, war es auch immer wieder ein Ergebnis, dass man psychologische Ersthelfer
419 braucht. Aber wir sind noch nicht so weit in Dresden, dass wir psychologische Ersthelfer
420 benannt haben und die dann auch noch zusätzlich schulen. Das wäre so ein Punkt, der
421 wäre noch eine schöne Ergänzung in der Nachsorge. Wir würden dann sozusagen auch
422 auf die Unfallfallkasse zurückgreifen. Mitunter passiert es aber auch, dass die Personal-
423 verantwortlichen aus den Fachämtern dann bei uns anrufen und melden, dass sie eine
424 Supervision brauchen für die Person, weil da was Schlimmes passiert ist. Bei der Ein-
425 zelsupervision ist es so, dass wir das anteilig finanzieren. In diesen Fällen übernimmt
426 der Arbeitgeber die Finanzierung anteilig, also einmal die zentrale Fortbildung und ein-
427 mal das Fachamt. Also da werden die Mitarbeiter nicht mit belastet, wenn sie betroffen
428 sind von einem Übergriff. Da machen wir nochmal eine Unterscheidung. Aber das ist

429 weniger, dass ich Supervision organisiere in den Fällen. Supervision mache ich eher aus
430 einem anderen Kontext heraus. Aber die Möglichkeit besteht immer, dass wir Hilfsange-
431 bote zur Verfügung stellen.

432 *Gibt es denn auch Ansprechpartner bei Ihnen in der Verwaltung, die für solche Fälle zur*
433 *Verfügung stehen, wenn Mitarbeitende nicht direkt eine Supervision brauchen, sondern*
434 *nur mit jemandem reden wollen, über das, was sie erlebt haben, die nicht aus dem di-*
435 *rekten Arbeitsumfeld oder aus dem privaten Kontext sind, die aber auch aus der Verwal-*
436 *tung kommen? Oder ist da immer der Weg über das Personalamt zu gehen?*

437 Das geht erstmal über das Personal von den Fachämtern und wenn die das praktisch
438 nicht umsetzen können im Zusammenhang mit der Unfallkasse, gibt es auch noch das
439 Sachgebiet Arbeitssicherheit, das wird bei einer Unfallmeldung auch mit einbezogen.
440 Die arbeiten ja im Hauptamt/Personalamt und die gucken da auch nochmal drauf, was
441 dort vielleicht auch organisatorisch verbessert werden muss, ob die Abläufe nicht stim-
442 men. Die sind noch mit dabei. Aber Personen, psychologische Ersthelfer, die erstmal die
443 wichtigste Person ist in solchen Fällen, die gibt's noch nicht. Aktuell noch nicht. Seit 2020
444 gibt es ja die Corona-Hotline und da gibt es auch ganz viele verrückte Anrufe mitunter
445 und für die Personen haben wir auch Supervision angeboten. Da gab es dann immer
446 verschiedene Termine, wo die Mitarbeiter die zwei oder drei Stunden angeboten bekom-
447 men und es dann auch nutzen können. Da werden dann solche Fälle mit bearbeitet. Das
448 wird mehr oder weniger in Anspruch genommen. Am Anfang war die Situation für einige
449 Personen, die damit betraut sind, schon schwierig. Die haben das dann sehr intensiv in
450 Anspruch genommen. Schlimme Erlebnisse gibt es auch bei der Kontaktnachverfolgung.
451 Die können das natürlich auch nutzen.

452 *Genau, in solchen Bereichen waren wir eben im Gesundheitsamt als Studenten auch*
453 *eingesetzt, sodass da bei mir der Wunsch entstanden ist, sich nochmal damit zu be-*
454 *schäftigen. Wird es als sinnvoll erachtet, neue Mitarbeiter in Bereichen mit hohem Bür-*
455 *gerkontakt und Konfliktpotenzial zu Beginn ihrer Tätigkeit dort und im Anschluss in re-*
456 *gelmäßigen Abständen bezüglich der Themen Konfliktkommunikation, Deeskalation*
457 *oder auch Selbstverteidigung zu schulen?*

458 Ja, das wird immer von den Fachämtern mitgetragen, gerade in den Bürgerämtern, wenn
459 da neue Kollegen kommen oder im Jugendamt, wenn die Sachgebietsleitung feststellt,
460 dass es wieder neue junge Mitarbeiter gibt im Allgemeinen sozialen Dienst vom Jugend-
461 amt. Die werden dann schon zu den Deeskalationstrainings geschickt. Aber das hängt
462 dann auch immer wieder mit der Führungskraft zusammen. Wenn die dann schon mit im
463 Boot hängt und sagt, dass das wichtig ist, dann steuert die das uns sagt auch, dass sich
464 die Kollegen anmelden müssten. Das ist vielleicht auch noch ein Punkt. Es gibt auch

465 Mitarbeitergespräche und eine Dienstordnung „Mitarbeitergespräche“. Die sollen jährlich
466 bis Ende März durchgeführt werden und ein Punkt in diesem Mitarbeitergespräch ist
467 auch die Qualifizierung. Die Führungskraft ist der Träger der Fortbildung. Wenn die da-
468 hinter steht und auch sagt, dass es ihr wichtig ist, dass die Mitarbeiter an der Veranstal-
469 tung teilnehmen, dann gibt es auch nochmal eine ganz andere Motivation für die be-
470 troffene Person. In der Regel wird das in diesem Mitarbeitergespräch besprochen. An-
471 sonsten ist es dann halt die Eigeninitiative der Mitarbeiter. Deswegen gibt es auch Be-
472 reiche, was ich am Anfang sagte, aus denen Mitarbeiter immer wieder kommen und es
473 gibt auch Bereiche, in denen die Führungskräfte das mit der Fortbildung für nicht so
474 wichtig erachten. Mitunter ist es ja auch eine zeitliche Belästigung, wenn der Mitarbeiter
475 drei Tage zum Deeskalationstraining geschickt wird. Dann funktioniert das nicht, wenn
476 die Führungskraft nicht dahintersteht. Deswegen sage ich es auch immer: die Führungs-
477 kraft ist der Träger der Fortbildung. Ein Instrument ist dann eben das Mitarbeiterge-
478 spräch, um die betreffende Person zu motivieren.

479 *Wenn Sie jetzt merken, dass aus einem Bereich weniger Mitarbeiter zu Fortbildungen*
480 *kommen und die Führungskraft nicht motivierend auf die entsprechenden Mitarbeiter*
481 *einwirkt, können Sie dann auch an der Führungskraft vorbei etwas bewirken?*

482 Wir haben da nicht so großen Einfluss, gerade im Bereich Kommunikation auf keinen
483 Fall. Aber im Bereich Führungskräftefortbildung schon, da gibt es ja auch einen großen
484 Bereich Kommunikation. Es kommt immer darauf an, wie der Nächsthöhere sich dafür
485 interessiert. Da werden auch Abfragen gestellt und dann werden auch Ämter gelistet, wo
486 dann auch Handlungsbedarf wäre. Es gibt zwar einmal die Auswertung und die Statistik,
487 aber es muss dann auch eine Konsequenz haben.

488 *Und zur Fortbildung kann man ja auch niemanden verpflichten, oder?*

489 Es gibt auch verpflichtende Fortbildungen, zum Beispiel war die Fortbildung „Gendern“
490 2007 für alle verpflichtend. Oder die „Doppik“-Schulung war auch verpflichtend. Die Fort-
491 bildungen, die Sie hier im Programm finden, sind grundsätzlich Fortbildungen, an denen
492 der Arbeitgeber ein Interesse hat.

493 *Im Bereich Kommunikation gibt es aber keine, die verpflichtend sind, oder?*

494 Nein.

495 *Fänden Sie es sinnvoll, da zumindest für bestimmte Ämter eine Fortbildung verpflichtend*
496 *einzuführen?*

497 Ich bin nicht so der Mensch, der dem Punkt Verpflichtung einen großen Stellenwert bei-
498 misst. Ich finde es besser, wenn die Akteure davon überzeugt werden, daran

499 teilzunehmen. Im Evaluationsbogen fragen wir das auch ab, ob die Teilnehmer aus ei-
500 genem Interesse teilgenommen haben oder ob die Führungskraft das entschieden hat.
501 Dann wird mal der eine oder andere Punkt angekreuzt. Da gibt es dann schon Leute, die
502 meinen, dass der Chef das gesagt hat, aber sie selbst es gar nicht wollten. Im Nach-
503 hinein des Seminars können die Personen dann aber auch sagen, dass es gut war, dass
504 der Chef gesagt hat, dass sie teilnehmen sollten. Was ich gerne noch abschließend sa-
505 gen würde: ich hatte in den 90er Jahren, als das losging mit „Gesprächsführung/Ge-
506 sprächstechnik“ einen älteren Herrn im Seminar. Der sagte: „Dieses Seminar sollte jeder
507 in der Stadtverwaltung besuchen. Eigentlich müsste das wie eine TÜV-Plakette sein, die
508 man dann irgendwo dranhaben müsste, die ausweist, dass ich mit der Person kommu-
509 nizieren kann.“ Das hat mich auch all die Jahre bestärkt, dass es wichtig ist, das auch
510 weiterhin anzubieten.

511 *Das ist ein schönes Bild.*

512 Wenn die Beziehungsebene stimmt, dann können sie auch ganz viele Sachthemen mit-
513 einander klären. Und ich denke, dass wird von vielen Bereichen unterschätzt. In den
514 letzten Jahren gibt es ja, dadurch, dass ältere Kollegen in Teilzeit gehen oder ihr Arbeits-
515 verhältnis beenden, weil sie in Rente gehen, viele junge Menschen, die nachkommen.
516 Und das ist gut so, weil die einfach viel offener für die Themen sind. Als ich damals als
517 junger Mensch angefangen habe, hatte ich eine ältere Kollegin, die zu mir gesagt hat,
518 dass das diese Psycho-Seminare sind, die die Welt nicht verändern können. Und da
519 habe ich mir gedacht, dass ich die Welt auch nicht verändern will, aber ein ganz kleines
520 Stückchen schon. Ich denke, das braucht alles immer seine Zeit. Auch das Gender-
521 Thema, das braucht. Es ist nur schade, dass es immer so lange dauert. Aber ich denke,
522 da haben wir jetzt viele Veranstaltungen, wo die Mitarbeiter ihre Kompetenzen erweitern
523 können. Und auch die Angst wird geschürt. Auch mit der Supervision, mit der haben wir
524 ja 2004 begonnen, da war das am Anfang sehr überschaubar, wie die Personen sich
525 angemeldet haben. Nicht mal im Sozialamt haben sie das richtig genutzt. Und jetzt sehen
526 sie das richtig als Methode an zur Bewältigung ihres Arbeitsalltags. Ich kann Sie nur
527 ermutigen, wenn Sie dann mal in der Verwaltung anfangen, nicht aufzugeben, auch
528 wenn es manchmal ausweglos aussieht. Wenn man es dann so über die Jahre betrach-
529 ten kann, dann sieht man, dass es dann schon eine Entwicklung gab.

530 *Danke! Das ist auch wichtig, dass es da nicht zur Stagnation kommt. Mit meinen Fragen*
531 *bin ich jetzt durch. Könnten Sie mir, wenn das datenschutzrechtlich okay ist, einen Eva-*
532 *luationsbogen zusenden? Zwischendurch haben Sie ja auch von den Dienstordnungen*
533 *„Fortbildung“, wo es um die Auswahl der Mitarbeiter ging, und von der Dienstordnung*

534 *„Mitarbeitergespräch“, wo es um die Qualifizierung ging, gesprochen. Kann ich mir die*
535 *auch ansehen?*

536 Da müsste ich nochmal nachfragen. Einen Evaluationsbogen sende ich Ihnen. Ich hatte
537 zu den Dienstordnungen auch schonmal Präsentationen erstellt, vielleicht kann ich die
538 mal kopieren. Die Auswahlkriterien kann ich Ihnen so mal schicken. Die heißt Dienstord-
539 nung „Qualifizierung“.

540 *Das wäre toll, danke! Gibt es denn zu dem Seminar „Umgang mit Notsituationen“ einen*
541 *Flyer oder eine Inhaltsbeschreibung?*

542 Den kann ich Ihnen auch schicken.

543 *Danke. Bei der Supervision meinten Sie, dass Sie das an Personen weiterleiten, die sich*
544 *dann damit auseinandersetzen. Haben Sie da eventuell einen Kontakt, an den ich mich*
545 *wenden könnte?*

546 Wir haben da unterschiedliche Ansprechpartner und gucken dann einfach, wer da Zeit
547 hat. Dann arbeiten wir unsere Liste ab mit den Akteuren, mit denen wir in der Vergan-
548 genheit gut zusammengearbeitet haben. Das sind mitunter 40 bis 50 verschiedene Ak-
549 teure. Wir orientieren uns dann an der Deutschen Gesellschaft für Supervision. Die ha-
550 ben eine Regionalgruppe für Supervision und eine Menge Supervisoren gelistet. Ich
551 kann Ihnen da mal den Kontakt von Katja Kampmeier schicken, sie ist Moderatorin und
552 Konfliktmediatorin und sie wird eingesetzt, wenn es Konflikte im Team gibt und macht
553 auch Supervisionen für Mitarbeitende, die an Brennpunkten in der Stadt eingesetzt sind.

554 *Danke. Haben Sie auch einen Kontakt zu einer Person aus einem Bereich wie Bürger-*
555 *anliegen oder Bürgeramt, die öfter mal Kontakt zu schwierigen Bürgern hat?*

556 Da suche ich Ihnen jemand raus.

557 *Das wäre super. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für mich genommen haben und mich*
558 *auch im Nachgang noch unterstützen. Das Gespräch war sehr aufschlussreich! Ich*
559 *würde es dann transkribieren und Ihnen dann zusenden und Ihnen dann auch gerne die*
560 *fertige Arbeit zusenden.*

561 Da freue ich mich. Dann alles Gute und ein schönes Wochenende!

562 *Danke, gleichfalls. Tschüss!*

563 Tschüss!

Anhang 2: Ausschnitte aus der Fortbildungsbroschüre 2022 der Stadt Dresden

Kompetenzen weiterentwickeln Vorwort	1	05 Kommunikation	132
Unser Team	4	■ 05.1 Kommunikation	
Informationen	6	■ 05.3 Korrespondenz	
Anmeldung zur Qualifizierung – LDr. 202	7	■ 05.4 Sekretariat	
Kalender	8	■ 05.5 Supervision	
		■ 05.6 Soziale Themen	
		■ 05.8 Rhetorik, Öffentlichkeitsarbeit	
01 Führungsfortbildung	11	06 Ausbildungskompetenzen	177
■ 01.1 Grundlagen der Führung und Zusammenarbeit		■ 06.1 Grundlagen der Ausbildung	
■ 01.2 Führung der eigenen Person		■ 06.2 Methodik und Didaktik	
■ 01.3 Führung einzelner Mitarbeiter/-innen		■ 06.3 Anforderungen an die Ausbildung	
■ 01.4 Führung im Umgang mit Gruppen		■ 06.4 Besondere Situationen in der Ausbildung	
■ 01.6 Programm für Sachgebiets- und Gruppenleiter/-innen			
■ 01.7 Curriculum für Abteilungsleiter/-innen		07 Informationstechnik	190
		■ 07.1 Windows und Textverarbeitung	
03 Recht	64	■ 07.2 SAP und Datenbanken	
■ 03.1 Allgemeine rechtliche Grundlagen		■ 07.3 Tabellenkalkulation	
■ 03.2 Spezielle rechtliche Grundlagen		■ 07.4 Informationssysteme	
■ 03.3 Haushalt und Finanzen		■ 07.5 Präsentationen und spezielle Programme	
■ 03.4 Ordnung und Sicherheit, Umweltschutz		■ 07.6 Büroorganisation	
■ 03.5 Bau und Planung		■ 07.8 Internet	
■ 03.6 Vergabe			
■ 03.7 Soziales		08 Digitalisierung	249
		■ 08.1 Innovation digitale Welt	
04 Organisation und Personal	95	■ 08.2 Digitale Kommunikation	
■ 04.1 Verwaltungsorganisation und Controlling		■ 08.3 Digitale Organisation	
■ 04.2 Projekt-/Prozessmanagement			
■ 04.3 Arbeitstechniken			
■ 04.4 Personalentwicklung			
■ 04.5 Arbeitsrecht			
■ 04.6 Reisekostenrecht			

09 Diversität und Sprache 263

- 09.1 Demokratische Kompetenzen
- 09.2 Interkulturelle Kompetenzen
- 09.3 Integration und Inklusion
- 09.4 Sprache

10 Gesundheit 285

- 10.1 Umgang mit den eigenen Ressourcen
- 10.2 Ergonomisch und gesund arbeiten
- 10.3 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

13 Erste Hilfe und Brandschutz 307


- 13.1 Erste Hilfe
- 13.3 Brandschutz
- 13.4 Evakuierung

Alle wesentlichen Informationen zu Qualifizierungsmaßnahmen basieren auf der Dienstordnung zur Planung, Vorbereitung, Durchführung und Abrechnung der Maßnahmen der Qualifizierung (DO Qualifizierung) vom 28. Mai 2008.

An Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen können grundsätzlich alle Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung Dresden und mithin auch Mitarbeiter/-innen, die beurlaubt, in Elternzeiturlaub oder lankzeitkrank sind.

Grundlage für das vorliegende Fortbildungsprogramm ist die jährliche Bedarfsabfrage in den Fachämtern sowie die von den Teilnehmenden ausgewerteten Seminare (Auswertungsbögen). Diese dienen der Qualitätssicherung und der stetigen Verbesserung der Fortbildungsangebote.

Online-Seminare

In den einzelnen Themenbereichen werden Seminare im Online-Format angeboten. Diese sind mit dem Symbol  gekennzeichnet. Sie benötigen für diese Seminare in der Regel einen Laptop bzw. einen Computer mit Webcam sowie ein Headset. Eine Webcam erhalten Sie über die/den Fortbildungsbeauftragte/-n Ihres Geschäftsbereiches oder Amtes. Auf Anfrage kann das Online-Seminar auch an einem PC-Arbeitsplatz in den Räumen des Sachgebietes Fortbildung absolviert werden. Bei weiteren Fragen wenden Sie sich bitte an das Sachgebiet Fortbildung.

Finanzierung

Alle angebotenen Lehrgänge und Seminare werden grundsätzlich aus zentralen Fortbildungsmitteln finanziert.

Anmeldung

Anmeldeformular zur Qualifizierung: LDr. 202/14

Das Anmeldeformular finden Sie im MIS. Die Anmeldung wird über die/den Fortbildungsbeauftragte/-n des Geschäftsbereiches oder Amtes vollständig mit allen notwendigen Unterschriften an das Haupt- und Personalamt, Sachgebiet Fortbildung gegeben und muss spätestens zum Anmeldeschluss vorliegen. Nach Anmeldeschluss eingehende Anmeldungen können eingeordnet werden, wenn noch freie Plätze vorhanden sind.

Nach Anmeldeschluss erfolgt die Auswahl der Teilnehmenden für die entsprechende Veranstaltung. Danach erhalten die betreffenden Mitarbeiter/-innen eine Anmeldebestätigung oder eine Absage. Die Anmeldebestätigung wird bis spätestens eine Woche vor Seminarbeginn an die Teilnehmenden übergeben. Sie enthält alle erforderlichen Informationen zur Veranstaltung (Termine, Uhrzeit, Ort). Mit Erhalt der Anmeldebestätigung ist die Teilnahme an der Veranstaltung verbindlich.

Stehen mehrere Seminartermine zur Verfügung, empfiehlt sich die Angabe eines Ersatztermins. Ist eine Teilnahme am Wunschtermin nicht möglich, erfolgt (sofern möglich) eine Umbuchung auf einen Ersatztermin.

Nicht für jeden Termin kann eine schriftliche Absage erteilt werden. Stornierungen von Teilnahmeplätzen sind in begründeten Einzelfällen bis vier Wochen vor Veranstaltungsbeginn schriftlich auf dem Dienstweg möglich. Erfolgen Stornierungen danach, werden die Seminargebühren anteilmäßig dem Fachamt in Rechnung gestellt. Unterbreitet das Amt eine Ersatzperson, entfallen die sonst fälligen Gebühren.

Anmeldung zur Qualifizierung

An das Haupt- und Personalamt
Übermittlung per E-Mail an: fortbildung@dresden.de

Lehrgang/Seminar (Bitte genaue Bezeichnung angeben!)

Lehrgangs-/Seminar-Nr.: _____		
Terminwunsch: _____		2. Terminwunsch: _____
Name _____	Vorname _____	Personalnummer _____
Organisationseinheit _____		Telefon _____
Stellenbezeichnung _____		E-Mail _____

Information über Verarbeitung personenbezogener Daten entsprechend Art. 13 EU-DSGVO

Die im Rahmen Ihrer Anmeldung angegebenen personenbezogenen Daten sind zur Erfüllung personalrechtlicher Aufgaben (gem. Art. 6 Abs. 1b EU-DSGVO) notwendig und werden gespeichert. Darüber hinaus erfolgt die Datenerhebung und Speicherung für statistische Zwecke. Es erfolgt eine Übermittlung von Vorname, Name, E-Mail, Stellenbezeichnung und Organisationseinheit an externe Bildungsanbieter sowie an Dozenten und Dozentinnen für die Anmeldung zum Seminar und die Seminaerdurchführung.

Datum, Unterschrift Antragsteller/-in

Die Teilnahme liegt im dienstlichen Interesse. Die Freistellung wird garantiert.

Datum, Unterschrift Beauftragte/r / Amtsleiter/-in / Abt.-Ltr./-in

Datum, Unterschrift Fortbildungsbefragte/r

(Wird vom SG Fortbildung ausgefüllt)

Die Anmeldung konnte leider nicht berücksichtigt werden.	
<input type="checkbox"/> Ausweichangebot	
Ausweichtermin: _____	Lehrgangs-/Seminar-Nr.: _____
_____ Datum, Unterschrift	

Anmeldung zum Ausweichtermin

05.1 Kommunikation

■ 05.1.01 Gesprächsführung & -technik – Teil I	134
■ 05.1.02 Gesprächsführung & -technik – Teil II	135
■ 05.1.05 Konstruktiv miteinander reden – bevor der Kragen platzt	136
■ 05.1.06 Ich sehe es Dir an – Botschaften durch Körpersprache	137
■ 05.1.07 Schwierige Gesprächssituationen	
Neu souverän bewältigen	138
■ 05.1.08 Kundenorientierter Besucherservice – verstehen Sie Ihre Besucher/-innen besser	139
■ 05.1.09 Wertschätzende Kommunikation im Berufsalltag – Basistraining	140
■ 05.1.11 Teamtag – Wertschätzende Zusammenarbeit im Team	141
■ 05.1.13 Erfolgreicher Umgang in konfliktreichen Situationen auf Arbeitsebene Konfliktmanagement – Grundlagen	142
■ 05.1.14 Erfolgreicher Umgang in konfliktreichen Situationen auf Arbeitsebene Konfliktmanagement – Vertiefung	143
■ 05.1.18 Besseres Kommunizieren durch Verstehen der verschiedenen Persönlichkeitstypen	144
■ 05.1.20 Mit wertschätzender Kommunikation Menschen erreichen und Spannungen abbauen nach Dr. Rosenberg – Einführung	145
■ 05.1.30 Menschlich! Kommunikation und Interaktion	146
■ 05.1.35 Freundlich. Klar. Souverän. Als Frau im Beruf selbstsicher auftreten.	147
■ 05.1.41 Deeskalationstraining – Grundlagen	148
■ 05.1.42 Deeskalationstraining – Auffrischung	149
■ 05.1.47 Umgang mit Aggression und Gewalt im Berufsalltag von Beschäftigten im Außendienst	150
■ 05.1.71 Mediation – Teil I	151
■ 05.1.72 Mediation – Vermittlung und Verhandlung zwischen Konfliktparteien – Teil II	153
■ 05.1.73 Mediation – Vermittlung und Verhandlung zwischen Konfliktparteien – Teil III	154

05.3 Korrespondenz

- 05.3.01 Einfach gute E-Mails schreiben – wertschätzend, unmissverständlich und effektiv formulieren 155
- 05.3.04 Formuliere's positiv – die Macht der richtigen Worte 156
- 05.3.10 Schneller und effizienter Korrektur lesen 157

05.4 Sekretariat

- 05.4.01 Individuelles Zeitmanagement im Sekretariat 158
- 05.4.02 Moderne Geschäftskorrespondenz 159
- 05.4.04 Überzeugend kommunizieren im Sekretariat 160
- 05.4.06 Protokollführung – korrekt, formulierungssicher und effizient 161
- 05.4.21 Telefon – Praxistraining – „Sprich, damit ich dich sehe.“ (Sokrates) 162

05.5 Supervision

- 05.5.01-03 Einzel- und Gruppensupervision 163

05.6 Soziale Themen

- 05.6.06 Das ABC der Körpersprache für **Neu** Fachkräfte der sozialen Arbeit 167
- 05.6.10 Umgang mit Menschen mit psychischen Erkrankungen – Erscheinungsbild, Auftretenshäufigkeiten, Ursachen 168
- 05.6.12 Der Umgang mit Menschen mit Borderline-Persönlichkeitsstörung 169

05.8 Rhetorik, Öffentlichkeitsarbeit

- 05.8.01 Rhetorisch überzeugen – gelungene **Neu** Kommunikation in der Gesprächsführung 170
- 05.8.10 Die Macht der Sprache – ist Sprache eine Waffe? Wähle deine Worte mit Bedacht ... 171
- 05.8.12 Kreatives Texten – Diskussions- und Schreibwerkstatt 172
- 05.8.20 Rhetorik und Konfliktkommunikation 173
- 05.8.80 Rhetorik – Kurzvortrag und Präsentation – Workshop 174
- 05.8.85 Small Talk 175
- 05.8.91 Auf Distanz und dennoch effektiv: Online-Meetings kompetent führen 176

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.01 Gesprächsführung und -techniken – Teil I

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen

Zielstellung

- Kommunikationskompetenzen erweitern, Sicherheit in der Gesprächsführung verbessern
- die eigene Position im Gespräch verdeutlichen und verfolgen
- in schwierigen Gesprächssituationen souverän, konstruktiv und deeskalierend agieren

Dauer

2 x 2 Tage

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- Techniken des aktiven Zuhörens kennen und verbessern
- verbale und nonverbale Aspekte der Gesprächsführung
- Kommunikationsmodelle kennenlernen, die helfen, den Gesprächsverlauf zu verstehen, zu steuern und Missverständnisse zu minimieren
- souverän wirken: mir und dem Anderen Sicherheit im Gespräch geben, Gesprächspartner stabilisieren, eigenes Gesprächsziel in allen Situationen verfolgen, Gespräch gut und verbindlich beenden
- Umgang in schwierigen Gesprächssituationen; konstruktiv und deeskalierend Grenzen aufzeigen, auf der Sachebene agieren
- Feedback geben und annehmen

Arbeitsmethoden

- Lehrvortrag
- Diskussion und Moderation
- Einzel- und Gruppenarbeit
- Video- und Trainerfeedback

Nummer	Termine	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.01/A	25. - 26.04. und 02. - 03.05.	Frau Pappritz	07.03.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.02 Gesprächsführung und -techniken – Teil II

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen

Vorkenntnisse

Grundkenntnisse der Gesprächstechniken und Gesprächsführung

Zielstellung

aktiv vorhandenes Wissen auffrischen und erweitern

Dauer

3 Tage

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- Erfahrungen bei der Anwendung des aktiven Zuhörens und der Strukturierung von Gesprächen aufarbeiten
- Beeinflussungstechniken erweitern, überzeugend agieren
- widersprüchliche Botschaften erkennen und souverän damit umgehen; Verbindlichkeit herstellen
- persönliche Selbstsicherheit festigen und im Gespräch zeigen; auf Stresssituationen gelassen reagieren
- dem Gesprächspartner Wertschätzung entgegenbringen

Arbeitsmethoden

Sie arbeiten mit praktischen Beispielen, Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag und wenden die verschiedenen Kommunikationsmodelle auf schwierige Situationen an.

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.02/A	26. - 28.09.	Frau Pappritz	12.08.2022

05 Kommunikation
05.1 Kommunikation
05.1.05 Konstruktiv miteinander reden –
bevor der Kragen platzt

■ **Zielgruppe**

Mitarbeiter/-innen

■ **Zielstellung**

Stressfreier Umgang mit Konflikten, Verbesserung der eigenen Kommunikationsfähigkeit, erfolgreiche, konstruktive Kommunikation – auch in schwierigen Situationen. Eine konstruktive und kollegiale Kultur des miteinander Umgehens wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Ziel dieses Seminars ist es, stressfreier mit Kolleginnen/Kollegen, Leitung und Bürgerinnen/Bürgern im Arbeitsalltag umzugehen. Strategien eines konstruktiven miteinander Redens werden besprochen, förderliche Gesprächshaltungen und -techniken werden dazu vorgestellt.

■ **Dauer**

1 Tag

■ **Kontakt**

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

■ **Schwerpunkte**

- förderliche Gesprächshaltungen und -techniken
- Strategien eines konstruktiven miteinander Umgehens
- stressfrei in Konflikten

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.05/A	04.05.	Frau Siegert	21.03.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.06 Ich sehe es Dir an –
 Botschaften durch Körpersprache

■ **Zielgruppe**

Mitarbeiter/-innen

■ **Zielstellung**

Die Teilnehmenden analysieren und trainieren ihre Körpersprache, um ihre Wirkung auf andere zu verbessern. Körpersignale verstärken und begleiten das gesprochene Wort, existieren jedoch auch nonverbal. Wissenschaftlich ist erwiesen, dass wir den Auftritt eines Menschen zur Hälfte aufgrund von Körpersprache und Körperausdruck bewerten. Nur wenige Procente einer Botschaft werden anhand des gesprochenen Wortes beurteilt. Nicht minder überraschend: Für diese Einschätzung braucht die/der Gesprächspartner/-in vom ersten Blickkontakt an nur wenige Sekunden. Das verdeutlicht, wie wichtig Kenntnisse über die Signale des Körpers sind.

■ **Dauer**

1 Tag

■ **Kontakt**

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

■ **Schwerpunkte**

- Körperlesen: Was verraten uns Haltung, Bewegung und Mimik?
- Körpergefühl: Wie stellt sich die eigene innere Haltung nach außen dar?
- Körperausdruck: Wie wirken mein Auftreten und meine Ausstrahlung auf andere?
- Analyse der Körpersprache

Nummer	Termine	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.06/A	02.05.	Frau Kandel	21.03.2022
22/05.1.06/B	10.10.		22.08.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.07 Schwierige Gesprächssituationen souverän bewältigen

Neu

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen

Zielstellung

Oft kommen Bürgerinnen und Bürger verärgert und aufgeregt in die Behörde. Sie sind mit einer Entscheidung nicht einverstanden, wollen einem Bescheid widersprechen, verstehen einen Sachverhalt nicht und bei der Gelegenheit lassen sie gleich noch all ihren Frust über alle möglichen anderen Ärgernisse los.

Die Teilnehmenden erlernen, Hintergründe unterschiedlicher Verhaltensweisen zu verstehen und mit dem richtigen Handwerkszeug der Kommunikation damit souverän umzugehen.

Dauer

1 Tag

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- partner- und situationsorientierte Gesprächsführung
- mit DISG effektiv kommunizieren
- Kommunikationsmodelle verstehen und anwenden
- Beschwerdemanagement
- Sprache als Ausdrucksmittel – stimmliche Wirkung
- bewusste Wortwahl – positives Formulieren, Sie-Stil
- Handlungsstrategien/Gesprächstechniken
- aktives Zuhören und lösungsorientiertes Argumentieren
- Einsatz korrekter Fragetechniken
- Du-Ich-Botschaften als Deeskalationsmöglichkeit
- Formulierungshilfen in schwierigen Situationen, Einwänden souverän begegnen
- ein Gespräch für beide Seiten positiv beenden
- Gelassenheit entwickeln, Stress und Frust reduzieren

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.07/A	16.06.	Frau Pommert	02.05.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.08 Kundenorientierter Besucherservice – verstehen Sie Ihre Besucher/-innen besser

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen im Besucherservice

Zielstellung

Die Teilnehmenden trainieren gastfreundliche Kommunikation, aber auch die bestimmte Durchsetzung von Vorschriften, Verhaltensweisen oder Regeln.

Dauer

1 Tag

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- Kundenfreundlichkeit und Serviceorientierung
- selbstbewusstes Auftreten, Stimme und Körpersprache freundlich aber bestimmt
- Durchsetzen von Regeln, Vorschriften und Verhaltensweisen
- Meistern von schwierigen Situationen
- Reagieren auf Beschwerden
- Verhalten in Konfliktsituationen

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.08/A	21.09.	Frau Oepfert	04.08.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.13 Erfolgreicher Umgang in konfliktreichen
 Situationen auf Arbeitsebene
 Konfliktmanagement – Grundlagen

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen

Vorkenntnisse

Grundkenntnisse der Gesprächstechniken und der Gesprächsführung

Zielstellung

Die Teilnehmenden entwickeln und reflektieren im Seminar die Fähigkeit, aktiv und souverän mit Konflikten umzugehen.

Dauer

2 Tage

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- Was sind Konflikte?
- Dynamik von Konflikten
- Auswirkungen von Konflikten
- Umgang mit Konflikten
- eigenes Konflikthandeln reflektieren
- Was bedeutet souveränes Handeln in Konflikten?
- geeignete Kommunikationsstrategien
- Umgang mit Kritik
- Arbeitsplatzkonflikte
- Konflikte mit Bürgerinnen und Bürgern (geeignete Strategien des Nachfragens, Überzeugens und zur Deeskalation)
- Konflikte im Team (Ursachen und Auswege)

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.13/A	12. - 13.05.	Frau Wulff	24.03.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.14 Erfolgreicher Umgang in konfliktreichen
 Situationen auf Arbeitsebene
 Konfliktmanagement – Vertiefung

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen

Vorkenntnisse

Grundlegende Kenntnisse zu Konfliktmanagement und Gesprächsführung sind wünschenswert.

Zielstellung

Die Teilnehmenden erweitern und reflektieren im Seminar die Fähigkeit, aktiv und souverän mit Konflikten umzugehen.

Dauer

2 Tage

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- konstruktive Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz und im Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern durch:
- Erarbeitung einer konstruktiven Haltung in Konflikten
- Kennenlernen und Anwenden von Konfliktlösungsmodellen
- partnerorientierte Gesprächsführung
- lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung
- Fokussieren eines achtsamen Umgangs mit Konflikten

Arbeitsmethoden

- Workshop
- Fallbearbeitung

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.14/A	10. - 11.11.	Frau Wulff	23.09.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.18 Besseres Kommunizieren durch Verstehen der
 verschiedenen Persönlichkeitstypen

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen

Zielstellung

Die Teilnehmenden lernen spielerisch das eigene Kommunikationsverhalten, das von Kolleg/-innen und von Bürger/-innen besser zu verstehen.

Das Kennenlernen eigener Stärken und Schwächen in der Kommunikation ist Grundvoraussetzung, um das Verhalten anderer Menschen zu verstehen und gute Gespräche zu führen.

Dauer

1 Tag

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- Mythen und Missverständnisse zur Frage „Was ist gute Kommunikation?“
- die Faszination der verschiedenen Kommunikations- und Persönlichkeitstypen
- Persönlichkeitsanalyse per Fragebogen und selbstbestimmter Auswertung
- Kurzauswertung zu Ihrer persönlichen Typenbeschreibung
- Einführung in das Persönlichkeitsmodell des Myers-Briggs-Typen-Indikators (MBTI)
- Schärfung Ihres eigenen Persönlichkeitstyps und Kommunikationsstils
- Interpretationen zum Verhalten der anderen Typen
- Entwickeln von Verständnis und Toleranz gegenüber der Andersartigkeit
- Übungen zum Selbst- und Fremdbild
- Anwendungsbeispiele in der Kommunikation, Teamarbeit

Nummer	Termine	Referent	Anmeldeschluss
22/05.1.18/A	30.03.	Herr Meier	14.02.2022
22/05.1.18/B	02.11.		16.09.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.20 Mit wertschätzender Kommunikation Menschen erreichen und Spannungen abbauen nach Dr. Rosenberg – Einführung

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen

Zielstellung

Die Teilnehmenden erlernen eine weltweit bewährte Methode (nach Dr. Rosenberg), um ihre Anliegen kraftvoll, klar und wertschätzend zu kommunizieren, Widerstände anderer wertschätzend und empathisch aufzulösen. Sie erleben wie sich schwierige Situationen und Konflikte in ein konstruktives Miteinander verwandeln.

Dauer

2 Tage

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- Grundstruktur der Kommunikation nach Dr. Rosenberg mit ihren 4 Schritten
- eigene Anliegen klarer erkennen und wirksamer vertreten
- verborgene Anliegen anderer erkennen und bei der Lösungsfindung berücksichtigen
- Verstimmungen, Spannungen, Konflikte und Ärger konstruktiv verwandeln
- Empathie und eigene Klarheit als Schlüssel für wertschätzendes konstruktives Miteinander
- wichtige Schlüsselunterscheidungen und Sprachmuster für echte oder nur scheinbare Verständigung wahrnehmen und bewusst einsetzen
- Übungen zu den Seminarbausteinen und Fallbeispiele aus dem Alltag

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.20/A	16. - 17.05.	Frau Höntsch	01.04.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.30 Menschlich! Kommunikation und Interaktion

■ **Zielgruppe**

Mitarbeiter/-innen

■ **Zielstellung**

Die Teilnehmenden verbessern die Reflexion ihrer selbst und ihrer Umwelt. Im Rahmen ihrer individuellen Möglichkeiten erweitern sie ihre Sozialkompetenzen. Die Teilnehmenden lernen, gestörten Interaktionen heilend entgegenzuwirken.

■ **Dauer**

2 Tage

■ **Kontakt**

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

■ **Schwerpunkte**

- Einführung in die Sozialpsychologie zum Einstieg – Spektrum der Sozialkompetenzen
- soziale Wahrnehmung
Eigenschaften der Wahrnehmung – Wahrnehmung in der Kommunikation
- Ich und die Anderen
- das SELBST – Selbstkonzept und Selbstwahrnehmung, Selbst- und Fremdbilder
- Menschenbilder – Wahrnehmung von Menschen
- Eindrucksbildung
- Einflüsse beobachtbarer Merkmale – Besonderheiten der Eindrucksbildung
- Attributionsfehler – Attributionen
- Persönlichkeitsstruktur und Motivation
Wie sich Motivationen ändern
- Beziehung vor Inhalt
Inhalts- und Beziehungsaspekte der Interaktion – Einflussnahmen auf Verhaltensweisen

■ **Arbeitsmethoden**

- Anwendung von gruppendiagnostischen Instrumenten wie Team, Klima, Inventar oder Personality Poker

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.1.30/A	08. - 09.09.	Frau Willing	11.07.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.41 Deeskalationstraining oder
 „Wie reagieren Sie in schwierigen Situationen?“ –
 Grundlagen

■ **Zielgruppe**

Mitarbeiter/-innen

■ **Zielstellung**

Das Seminar ist als Prävention zur Bewältigung von schwierigen beruflichen Situationen gedacht und kann helfen, die eigenen Präferenzen der Deeskalation und Konfliktlösung zu erkennen und zu verstehen. Sie haben die Möglichkeit, neue Verhaltensmuster zu entwickeln und anzuwenden.

■ **DaUER**

3 Tage

■ **Kontakt**

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

■ **Schwerpunkte**

- verbale und nonverbale Kommunikation – Bedeutung der Körpersprache
- Stress und Stresskreislauf
- Ursachen, Verlauf und Folgen von Konflikten
- Selbstbild und Fremdbild
- Möglichkeiten der Deeskalation
- Selbstbehauptung
- Erfahrungsaustausch

■ **Arbeitsmethoden**

- Vortrag
- Übungen
- Rollenspiele
- Selbstreflexion
- Gruppenarbeiten

Nummer	Termin	Referent	Anmeldeschluss
22/05.1.41/A	14. - 16.03.	Herr Preis	31.01.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.42 Deeskalationstraining oder
 „Wie reagieren Sie in schwierigen Situationen?“ –
 Auffrischung

■ **Zielgruppe**

Mitarbeiter/-innen

■ **Zielstellung**

Das Seminar dient zur Vertiefung der im Grundseminar erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Schwerpunkt hierbei ist das intensive Üben im Umgang mit schwierigen Situationen aus der Arbeitspraxis.

■ **Dauer**

2 Tage

■ **Kontakt**

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

■ **Schwerpunkte**

- Erfahrungsaustausch
- Weiterentwicklung von persönlichen Möglichkeiten der Deeskalation
- Transfer in die berufliche Praxis
- Vertiefung der Inhalte aus dem Grundseminar

■ **Arbeitsmethoden**

- Übungen
- Rollenspiele
- Selbstreflexion
- Gruppenarbeiten

Nummer	Termin	Referent	Anmeldeschluss
22/05.1.42/A	27. - 28.06.	Herr Preis	09.05.2022

05 Kommunikation
 05.1 Kommunikation
 05.1.47 Umgang mit Aggression und Gewalt im Berufsalltag von Beschäftigten im Außendienst

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen im Außendienst

Zielstellung

Die Teilnehmenden trainieren Handlungskompetenz in Gefahrensituationen.

Dauer

2 Tage

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- Grundprinzipien der Eigensicherung und Deeskalation
- kommunikative Besonderheiten in Konfliktsituationen (z. B. Umgang mit „Reichsbürgern“)
- Umgang mit der eigenen Angst und mit Stress
- Ausbau eigener Stärken (lösungsorientierter Ansatz)
- räumliche Aspekte des Vermeidens von Gewalt bzw. Absichern einer Fluchtsituation
- Fallsupervision: Anwendung der o. g. Kenntnisse auf erlebte bzw. befürchtete Situationen

Nummer	Termin	Referent	Anmeldeschluss
22/05.1.47/A	29. - 30.06.	Herr Ruffer	12.05.2022

05 Kommunikation
05.3 Korrespondenz
05.3.04 Formulier's positiv – die Macht
der richtigen Worte

■ **Zielgruppe**

Mitarbeiter/-innen

■ **Zielstellung**

Die Teilnehmenden trainieren positive Botschaften zu vermitteln durch den gezielten Einsatz der richtigen Worte in Korrespondenz und Gesprächen.

■ **Dauer**

1 Tag

■ **Kontakt**

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

■ **Schwerpunkte**

- charmant und positiv formulieren
- negative Wörter wiegen schwerer
- die richtige Auswahl der Worte
- Positives nicht mit negativen Wörtern belasten
- kurz, klar, konkret
- Wie finde ich den richtigen Ton?

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.3.04/A	17.03.	Frau Deppert	31.01.2022

05 Kommunikation

05.5 Supervision

■ Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen

■ Zielstellung und Inhalt

Supervision (lateinisch für Über-Blick) ist eine professionelle Beratungsmethode zur Reflexion beruflichen Handelns.

Supervision kann organisiert werden als

■ Einzelsupervision 05.5.01

Einzelpersonen reflektieren ihre berufliche Rolle und finden eine neue Balance – vor allem in Krisen, Umbruchsituationen oder belastenden Situationen.

■ Gruppen-/Fallsupervision 05.5.02

Die Teilnehmenden der Gruppe kommen aus ähnlichen Berufsfeldern. Im Mittelpunkt stehen Szenen, Probleme, Konflikte und Fragen aus dem beruflichen Kontext. Der Supervisionsprozess bewirkt Entlastung und Lerngewinn für alle Beteiligten.

■ Teamsupervision 05.5.03

Beratung und Begleitung von Teams/Arbeitsgruppen, die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten.

■ Supervision im Allgemeinen fördert

- die persönliche Stabilität
- neue Impulse und Perspektivwechsel
- die Klärung von Zielen, Aufgaben und Rollen
- die Orientierung in Veränderungssituationen
- die Reflexion von Beziehungsdynamik
- die konstruktive Bearbeitung von Konflikten
- eine emotionale Entlastung
- die Verbesserung der Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit

Alle Beteiligten sind an die Schweigepflicht gebunden. Die Supervisoren und Supervisorinnen arbeiten nach ethischen Leitlinien.

■ Anmeldung

Supervisionsbedarf signalisieren Sie uns und Ihrer/m Fortbildungsbeauftragten im Fachamt. Im persönlichen Gespräch klären wir gemeinsam weitere Einzelheiten. Eine Anmeldung erfolgt über die/den Fortbildungsbeauftragte/-n des Fachamtes nach Abstimmung mit der/dem Vorgesetzten. Für die Beantragung von Supervision verwenden Sie das Formular LDr. 202/14.

■ Kostenübernahme und -beteiligung

Erst nach Posteingang eines bereits vom Fachamt bestätigten Antrages, wird die Finanzierung sowie Realisierung im Rahmen der zentralen Fortbildung geprüft. Die Übernahme der Kosten hängt in der Regel von den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln ab.

Bei Einzelsupervision können im Jahr maximal 5 Stunden pro Person anteilig finanziell unterstützt werden. Zwischen Arbeitgeberin und Beschäftigten wird eine Supervisionsvereinbarung verbindlich abgeschlossen.

05 Kommunikation
 05.5 Supervision
 05.5.02 Ressourcenorientierte Supervisionsgruppe für Fallsupervision, zur Reflexion beruflichen Handelns und zum kollegialen Fachaustausch

Zielgruppe

Fachkräfte der sozialen Arbeit im Jugend-, Sozialamt und Amt für Gesundheit und Prävention

Zielstellung

Supervision ist Beratung für Menschen mit anspruchsvollen Aufgaben und Funktionen bzw. Beanspruchungen in Unternehmen. Supervision dient konkret der Stärkung und Stützung bei herausfordernden Entscheidungen, in Konflikt- und Krisensituationen oder bei der Mitgestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen.

Die gezielte methodische Steuerung der Supervisionsitzungen soll bewirken, dass Entlastung und Lerngewinn für alle Beteiligten möglich wird.

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Stundenumfang und Dauer

12 Stunden, verteilt auf vier Termine
 á 3 Stunden, montags von 12.30 bis 15.30 Uhr

Ein vierter Termin wird mit den teilnehmenden Personen bei Bedarf abgestimmt.

Inhalt

Im Mittelpunkt der Sitzungen steht die gemeinsame Aktivierung der Ressourcen, sodass die Beteiligten ihre zu erfüllende berufliche Aufgabe besser meistern können.

Gemeinsam werden Ideen und Lösungen entwickelt und erprobt, die in der Praxis umsetzbar sind und die die berufliche Selbstwirksamkeit stabilisieren. Der lösungsorientierte Ansatz, der Blick auf die Ressourcen und die Nutzung des fachlichen Potentials der Gruppe ermöglichen es, sowohl Motivation und Gelassenheit in der Arbeit immer wieder neu in Balance zu bringen, als auch Freude und Inspiration als wertvolle Begleiter in ihrer Arbeit zu beleben.

Hinweis

Gruppenstärke 6 bis maximal 8 Personen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten

Nummer	Termine	Supervisorin	Anmeldeschluss
22/05.5.02/A	04.04., 27.06., 19.09., 07.11.	Frau Siegert	14.02.2022

05 Kommunikation

05.5 Supervision

05.5.02 Ressourcenorientierte Supervisionsgruppe professioneller und kollektiver Austausch sowie Reflexion

■ Zielgruppe

Fachkräfte der sozialen Arbeit im Jugend-, Sozialamt und Amt für Gesundheit und Prävention

■ Zielstellung

Supervision ist ein Beratungsformat für berufliche Anliegen. Ziel ist die Entwicklung beruflicher Kompetenzen. Es werden unterschiedliche Perspektiven entwickelt, um neue Handlungsspielräume zu eröffnen. Supervision dient dem Bewältigen des beruflichen Alltags und seinen besonderen Herausforderungen und stellt damit einen wichtigen Beitrag zur eigenen Gesunderhaltung im Berufsleben dar.

Die Supervisorin unterliegt der Schweigepflicht, ebenso die Mitglieder der Supervisionsgruppe.

■ Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

■ Stundenumfang und Dauer

12 Stunden, verteilt auf vier Termine
à 3 Stunden, freitags von 9 bis 12 Uhr

■ Inhalt

Die Themen orientieren sich an den Bedürfnissen und Fragestellungen der Teilnehmenden. In Gruppen mit unterschiedlicher Zusammensetzung (Profession/Arbeitsfeld) innerhalb der Stadtverwaltung profitieren diese insbesondere von der Vielfalt der Themen, die oftmals auch für das Verändern und Entwickeln eigener Haltungen und Sichtweisen hilfreich sind. Supervision erfolgt ziel- und ressourcenorientiert und verbindet systemische Ansätze mit tiefenpsychologischer Sicht auf Organisationen.

Mögliche Themen können sein:

- Gestaltung beruflicher Beziehungen
- Rollenklarheit und Flexibilität
- Beurteilung von Prioritäten und Treffen von Entscheidungen
- Konfliktmanagement
- Stressabbau, Gesundheit erhalten
- Berufliches und Privates in Balance bringen

■ Hinweis

Gruppenstärke 6 bis maximal 8 Personen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten

Nummer	Termine	Supervisorin	Anmeldeschluss
22/05.5.02/B	neu: 06.05., 09.09., 16.12., Jan 2023	Frau Wulff	25.03.2022
22/05.5.02/C	11.03., 10.06., 30.09., 25.11.		01.02.2022

05 Kommunikation
 05.5 Supervision
 05.5.02 Ressourcenorientierte Supervisionsgruppe professioneller und kollektiver Austausch sowie Reflexion

■ **Zielgruppe**

Fachkräfte der sozialen Arbeit im Jugend-/Sozialamt und Amt für Gesundheit und Prävention

■ **Zielstellung**

Supervision ist Beratung für Menschen mit anspruchsvollen Aufgaben und Funktionen bzw. Beanspruchungen in Unternehmen. Supervision dient konkret der Stärkung und Stützung bei herausfordernden Entscheidungen, in Konflikt- und Krisensituationen oder bei der Mitgestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen.

Die gezielte methodische Steuerung der Supervisionsitzungen soll bewirken, dass Entlastung und Lerngewinn für alle Beteiligten möglich wird.

■ **Kontakt**

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

■ **Stundenumfang und Dauer**

12 Stunden, verteilt auf sechs Termine
 á 2 Stunden, mittwochs von 13 bis 15 Uhr

■ **Inhalt**

Im Mittelpunkt der Sitzungen steht die gemeinsame Aktivierung der Ressourcen, sodass die Beteiligten ihre zu erfüllende berufliche Aufgabe besser meistern können.

Gemeinsam werden Ideen und Lösungen entwickelt und erprobt, die in der Praxis umsetzbar sind und die die berufliche Selbstwirksamkeit stabilisieren und fördern.

Eingebettet in wertschätzenden und achtsamen Austausch wird es im gemeinsamen Tun möglich, eigene Anliegen vorzustellen und spezifische Erfahrungen aus dem beruflichen Kontext zu reflektieren.

Der lösungsorientierte Ansatz, der Blick auf die Ressourcen und die Nutzung des fachlichen Potentials der Gruppe ermöglichen es, sowohl Motivation und Gelassenheit in der Arbeit immer wieder neu in Balance zu bringen als auch Freude und Inspiration als wertvolle Begleiter in ihrer Arbeit zu beleben.

■ **Hinweis**

Gruppenstärke maximal 6 Personen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten.

Nummer	Termine	Supervisorin	Anmeldeschluss
22/05.5.02/D	Organisation bei Bedarf möglich	Frau Franke	bis 30.04.2022 nehmen wir Ihre Anmeldungen entgegen

05 Kommunikation
 05.6 Soziale Themen
 05.6.06 Das ABC der Körpersprache für Fachkräfte der sozialen Arbeit

Neu

Zielgruppe

Fachkräfte der sozialen Arbeit im Jugend-/Sozialamt und Amt für Gesundheit und Prävention

Zielstellungen

Die Teilnehmenden verbessern ihre Kommunikationskompetenz und lernen wie sie nonverbale Kommunikationssignale gezielt einsetzen und verstehen können.

Die Teilnehmenden trainieren ihre Körpersprache bewusster zu steuern, dabei authentisch zu bleiben, ihre Präsenz zu erhöhen und ihre Kommunikation zu optimieren. Sie erleben wie sich die Körperhaltung auf ihr Selbstwertgefühl und ihre Gedanken auswirkt. Sie lernen Signale der Körpersprache zu deuten und bewusster einzusetzen, damit Gespräche leichter und erfolgreicher verlaufen

Dauer

2 Tage

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- die Sprache des Körpers entschlüsseln
- Mimik, Gestik, Körperhaltung, Tonfall
- Wie wirkt meine Körpersprache auf andere?
- nonverbale Botschaften der Gesprächspartner/-innen verstehen
- Möglichkeiten und Grenzen der Interpretation körpersprachlicher Signale
- durch Körpersprache ein positives Gesprächsthema schaffen
- die eigene Präsenz erhöhen
- mit Distanzzonen professionell umgehen
- Sitzordnung, Sitzhaltung und ihre Bedeutung: einstellen auf die Person gegenüber
- verbale und nonverbale Aussagen verbinden
- äußere und innere Haltung
- Wie wirkt meine Haltung auf Stimme und Sprechen?
- der Ton macht die Musik; die richtige Haltung, den passenden Ton treffen
- authentisch und überzeugend auftreten

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.6.06/A	04. - 05.10.	Frau Rutke	19.08.2022

05 Kommunikation
 05.8 Rhetorik, Öffentlichkeitsarbeit
 05.8.20 Rhetorik und Konfliktkommunikation

Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen

Zielstellung

Debattieren trainieren für eine gesunde Streitkultur. Debatten haben Regeln, damit ein konzentriertes, sachbezogenes Streitgespräch entsteht. Wer den Regeln der Debatte folgt, hört andere an, lässt sie ausreden und lernt, seinen Standpunkt fair, sachlich und fundiert zu vertreten.

Dauer

2 Tage

Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

Schwerpunkte

- Selbst- und Fremdbild: Wie kommuniziere ich? Wie wirke ich auf andere?
- Stellung beziehen, Gründe benennen, Kritik äußern
- Gespräche führen, kritische Gespräche führen
- andere Standpunkte anhören und diskutieren
- den eigenen Standpunkt fair, sachlich und fundiert vertreten
- die richtigen Argumente finden und sachlich einsetzen
- nonverbale Kommunikation
- die Stimme als Wirkungsmittel richtig einsetzen
- präzise Ausdrucksweise

Arbeitsmethoden

- Workshop unter aktiver Einbeziehung der Teilnehmenden
- Praxisübung mit persönlichem Feedback

Nummer	Termin	Referentin	Anmeldeschluss
22/05.8.20/A	10. - 11.11.	Frau Schöps	23.09.2022

Anhang 3: Flyer zum Seminar „Umgang in Notsituationen“ der Stadt Dresden

05 Kommunikation 05.1 Kommunikation 05.1.45 Professioneller Umgang mit Notsituationen

■ Zielgruppe

Mitarbeiter/-innen eines Teams

■ Zielstellung

Innerhalb der Arbeitsbereiche soll das Notfallmanagement optimiert und bisher installierte Sicherheits- und Schutzmaßnahmen personenbezogen im Hinblick auf Gewaltereignisse vervollständigt werden.

Die Teilnehmenden erhalten ein Sicherheitstraining, das durch zahlreiche Beispiele ihre Handlungskompetenz in Krisensituationen erweitert. Ein strukturiertes und situationsangemessenes Verhalten sowohl im gesamten Team als auch als einzelne Person ist bei derartigen Ereignissen von enormer Wichtigkeit, um einen gegebenenfalls schon entstandenen Schaden nicht noch zu erweitern, sondern mit sinnvollen Maßnahmen zu beschränken.

■ Dauer

1 Tag

■ Kontakt

Frau Solbrig, Tel. 4 88 61 78

■ Schwerpunkte

- Eskalationsprävention
- Arbeitsplatzgestaltung
- Kommunikation und Körpersprache
- Notfallmanagement
- teamorientiertes/individuelles Verhalten bei körperlichen Übergriffen/kritischen Situationen
- psychologische 1. Hilfe
- Eigensicherung bei physischen Übergriffen
- professionelle strukturiertes Verhalten in Krisensituationen
- Notwehrrecht

■ Hinweis

- Organisation bei Bedarf
- Finanzierung auf Anfrage möglich

Nummer	Termine
22/05.1.45/E	Termine nach Vereinbarung
22/05.1.45/F	

Anhang 4: Evaluationsbogen der Stadt Dresden

Landeshauptstadt Dresden
Haupt- und Personalamt
SG Fortbildung



Ihre Meinung ist uns wichtig!

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Um Ihnen ein qualitativ hochwertiges Fort- und Weiterbildungsprogramm anbieten zu können, sind wir auf Ihre Rückmeldung angewiesen. Sie können die Entwicklung und Optimierung unseres Programmangebotes durch das Ausfüllen dieses Fragebogens unterstützen. Vielen Dank!

Thema: Den Umgang mit Menschen mit unterschiedlichen Verhaltensstilen gut meistern – Teil II

Referentin: Frau Pappritz

Datum: 22. November 2021

	trifft völlig zu	trifft überwiegend zu	trifft teilweise zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft nicht zu		
Die Ziele des Seminars sind klar erkennbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Der Aufbau des gesamten Seminars ist gut nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Der Vortragsstil der Referentin ist ansprechend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Referentin kann komplizierte Sachverhalte verständlich machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Referentin steht für Rückfragen zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die verwendeten Beispiele sind hilfreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Referentin bezieht die Teilnehmenden in das Seminar ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Referentin erfüllt meine Erwartungen an das Seminar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	viel zu hoch	zu hoch	optimal	zu niedrig	viel zu niedrig		
Der zeitliche Umfang der Veranstaltung ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Welche Themen des Seminars sollten Ihrer Meinung nach knapper dargestellt werden?							
Wie beurteilen Sie jetzt Ihren Wissenszuwachs zum Thema des Seminars? Kreuzen Sie auf der Skala an!							
<table border="0"> <tr> <td style="width: 40%; vertical-align: top;"> Aus welchen Gründen besuchen Sie das Seminar? <i>(Mehrfachantworten möglich)</i> </td> <td style="vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> aus persönlichem Interesse am Inhalt <input type="checkbox"/> Inhalt des Seminars ist relevant für den eigenen Tätigkeitsbereich <input type="checkbox"/> auf Empfehlung des Vorgesetzten <input type="checkbox"/> Pflichtveranstaltung <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ </td> </tr> </table>						Aus welchen Gründen besuchen Sie das Seminar? <i>(Mehrfachantworten möglich)</i>	<input type="checkbox"/> aus persönlichem Interesse am Inhalt <input type="checkbox"/> Inhalt des Seminars ist relevant für den eigenen Tätigkeitsbereich <input type="checkbox"/> auf Empfehlung des Vorgesetzten <input type="checkbox"/> Pflichtveranstaltung <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
Aus welchen Gründen besuchen Sie das Seminar? <i>(Mehrfachantworten möglich)</i>	<input type="checkbox"/> aus persönlichem Interesse am Inhalt <input type="checkbox"/> Inhalt des Seminars ist relevant für den eigenen Tätigkeitsbereich <input type="checkbox"/> auf Empfehlung des Vorgesetzten <input type="checkbox"/> Pflichtveranstaltung <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____						
Hinweise, Vorschläge, Kritik:							

Anhang 5: Interview mit Isabell Fischer (Stadt Chemnitz)

Datum, Uhrzeit: 09.03.2022, 10:00 Uhr

- 1 Stadt Chemnitz, Fortbildung, Fischer, hallo.
- 2 *Hallo Frau Fischer, Franka Anne Seifert hier. Wir hatten uns für heute verabredet für das*
3 *Interview.*
- 4 Ja, genau.
- 5 *Schön, dass es geklappt hat. Vorab erstmal eine organisatorische Frage: ist es okay,*
6 *wenn ich das Gespräch aufzeichne, damit ich es transkribieren kann?*
- 7 Über die Frage habe ich schon nachgedacht. Solange das nicht auf YouTube oder so
8 veröffentlicht wird und nur für den Zweck ist, dass Sie es ein bisschen leichter haben,
9 dann ist das in Ordnung.
- 10 *Ich mache es so, dass ich mit meinem einen Handy mit Ihnen telefoniere und es mit*
11 *einem anderen aufnehme und am Ende schreibe ich das alles auf, was wir besprochen*
12 *haben. Das kann ich Ihnen auch gerne nochmal schicken. Am Ende würde ich das gerne*
13 *an meine Bachelorarbeit anhängen und darüber schreiben, was wir jetzt so besprechen*
14 *werden.*
- 15 Aber Ihre Aufzeichnungen gehen quasi nicht mit ein in Ihre Arbeit, nur das Transkri-
16 bierte?
- 17 *Genau, nur das Schriftliche, nicht die Audioaufnahme. Wie gesagt: ich kann Ihnen das*
18 *dann auch gerne nochmal schicken.*
- 19 Ja, das wäre sehr lieb.
- 20 *Super, das freut mich, dass Sie damit einverstanden sind, das macht es für mich leichter.*
- 21 Ja, ich habe sowas noch nicht gemacht, daher muss ich das ein bisschen hinterfragen,
22 was damit jetzt genau passiert. Das kommt ja nicht alle Tage vor.
- 23 *Das kann ich mir vorstellen und das ist auch verständlich.*
- 24 Darf ich Sie fragen, wo Sie eigentlich sind, also wo Sie Ihr Studium machen und wer Ihre
25 Praxisbehörde ist?
- 26 *Ja, sehr gerne. Ich studiere „Allgemeine Verwaltung“ an der Hochschule in Meißen und*
27 *meine Einstellungsbehörde ist die Stadt Leipzig. Im Studium bin ich jetzt im 6. Semester*
28 *angekommen und schreibe im Rahmen dessen gerade meine Bachelorarbeit zum*
29 *Thema „Anspruchsvoller Bürgerkontakt – ein kommunikatives Risiko?“. Ich hatte Ihnen*

30 *ja schon ein bisschen geschrieben, worum es dabei geht. Ich möchte gerne untersuchen,*
31 *wie Mitarbeiter auf schwierige Situationen vorbereitet werden, im Rahmen von Fortbil-*
32 *dungen, Schulungen und ähnlichem, welche Möglichkeiten sie in den jeweiligen Situati-*
33 *onen haben zu reagieren, zum Beispiel durch Notfallsysteme oder Wachschutz oder Ab-*
34 *sprachen mit Kollegen, da gibt es ja viele Wege. Um im dritten Punkt möchte ich*
35 *schauen, welche Nachsorgeangebote es gibt, also Personen, mit denen mal über das*
36 *Erlebte reden kann. Das wollte ich gerne bei Leipzig, Dresden und Chemnitz untersu-*
37 *chen.*

38 Das wäre jetzt meine nächste Frage gewesen, welche Kommunen da mitgemacht ha-
39 ben. Also Ihre eigene Einstellungsbehörde ist auch mit dabei.

40 *Es ist tatsächlich gar nicht so einfach, an Ansprechpartner zu kommen. Bei der Stadt*
41 *Chemnitz hat das bisher auffallend gut funktioniert, bei anderen eher weniger. Daher*
42 *freue ich mich umso mehr, dass es mit Ihnen jetzt geklappt hat.*

43 Ja, ich hatte auch kurz die Befürchtung, dass ich Ihnen für diese Woche erstmal absagen
44 muss, da meine Kollegin erkrankt ist und ich das alles unter einen Hut muss, was uns
45 beide betrifft, da wir auch einiges tatsächlich diese Wochen hatten. Aber der Tag heute
46 ist ruhig geblieben, da ist nichts weiter dazugekommen, sodass ich da gesagt habe: gut,
47 das machen wir trotzdem.

48 *Danke, das ist toll! Vielleicht können Sie mir zum Einstieg kurz beschreiben, was Ihr*
49 *Tätigkeitsfeld ist und was Ihre Aufgaben sind.*

50 Ja. Also bei mir sind Sie jetzt direkt im Bereich der Fortbildung. Wir sind quasi nicht mit
51 der Ausbildung zusammengekoppelt, sondern das hat sich in all den Jahren ein bisschen
52 davon abgespalten, einfach organisatorisch. Ich kümmere mich hauptsächlich um die
53 Organisation der Fortbildungen, entsprechend dem, was uns an Bedarfen gemeldet ist
54 und dem, wo wir denken und mitbekommen, anhand aktueller Entwicklungen und Ge-
55 schehnisse, das Bedarf bei den Kolleginnen und Kollegen herrscht.

56 *Wie stellen Sie das fest, dass irgendwo Bedarf herrscht und wie wird das an Sie heran-*
57 *getragen?*

58 Das kommt entweder direkt per E-Mail an uns heran beziehungsweise haben wir ein
59 Kommunikationsinstrument, das nennt sich Bedarfslisten bei uns. Früher war es so, dass
60 wir das ein bis zweimal alle zwei bis drei Jahre gemacht haben und abgefragt haben und
61 aktualisieren lassen. Jetzt ist es so, dass es tatsächlich aktuell gehalten werden kann,
62 wenn das die Fachämter machen. Dort nehmen wir uns dann schon immer die Punkte
63 raus, bei denen wir sehen, dass das zu uns passt, sodass wir das organisieren können

64 und da auch ausreichend Bedarf da ist, um In-House-Veranstaltungen zu organisieren.
65 Wenn wir jetzt direkt das Thema Kommunikation nehmen: da gibt es schon wirklich ganz
66 viele Bereiche. Kommunikation ist ja nicht immer Kommunikation und es geht ja auch
67 manchmal Richtung Konflikte, bürgernahe Kommunikation. Das ist ja wirklich komplett
68 vielfältig, das Thema, und da muss man dann halt immer schauen, dass die Leute genau
69 angeben, in welche Richtung das dann geht. Dann schauen wir, welche Bereiche das
70 betrifft, ob das jetzt tatsächlich der Bürgerbereich ist, wo eine Dienstleistung erbracht
71 werden soll, oder ist es der Jugendhilfebereich, Sozialhilfebereich, wo auch vom Klientel
72 her der Umgang ein ganz anderer ist. Oder ist es auch einfach intern, dass da geschaut
73 werden muss. Da müssen wir dann immer ein bisschen auseinanderhalten, wie die Be-
74 darfe dann tatsächlich da sind. Und die können wir dann zusammenfassen und schauen,
75 ob wir da Dozenten oder Bildungsträger finden, um das dann für uns, nur für die Stadt
76 Chemnitz organisieren zu können.

77 *Sie bekommen dann also die Bedarfsliste und dann gucken Sie.*

78 Genau, die tragen das dann ein und dann wird quasi geschaut, welcher Schwerpunkt es
79 ist, wie eventuell auch Vorkenntnisse vorhanden sind. Das ist auch immer ganz wichtig,
80 zu gucken. Manche haben schon einen guten Kenntnisstand oder haben schon mal ein
81 Seminar besucht und möchten darauf gerne aufbauen. Das ist auch teilweise Grund
82 oder Anlass dafür. Dann können sie schon sagen, was da Inhalt und Schwerpunkt sein
83 soll und was sie da speziell interessiert und dann gucken wir, was da so passen könnte.
84 Das ist natürlich nicht immer einfach, weil da jeder auch eine andere Herangehensweise
85 hat, sowas einzutragen. Bisher ist uns das aber eigentlich ganz gut gelungen, darauf
86 einzugehen.

87 *Gibt es da viele Sachen, die eingetragen werden? Wird das gut angenommen oder*
88 *kommt das eher spärlich?*

89 In der Coronazeit war es schon ein bisschen spärlich. Wenn wir den Aufruf gemacht
90 haben, kommt da schon relativ viel zurück. Ich muss dazu sagen, dass wir so aufgeglie-
91 dert haben, dass wir ein zentrales Fortbildungsbudget haben. Ich kümmere mich haupt-
92 sächlich um das zentrale Budget und übernehme dafür die Organisation. Und dann gibt
93 es noch ein dezentrales, fachbezogenes Budget. Da kann man dann zum Beispiel schon
94 gucken, ob es ein zentrales Thema ist, also eine fachübergreifende Sache, wozu Kom-
95 munikation an sich ja schon mit gehört oder ist es ein sehr fachbezogenes Thema, wo
96 man sagen kann, dass es schon sehr spezifisch ist, beispielsweise die Schulung „Mo-
97 torkettensägen-Führerschein“. Das ist wirklich sehr abstrakt und die Themen kann man
98 nicht miteinander vergleichen. Da suchen wir uns dann die raus, die wirklich

99 fachübergreifend sind und versuchen dann, die Ämter dabei mit zu unterstützen und
100 etwas zu organisieren.

101 *Sie haben das jetzt schon mit angesprochen, dass es da zentrale, fachübergreifende*
102 *Themen gibt. Gibt es dafür einen Katalog oder eine Fortbildungsbroschüre mit Standard-*
103 *Schulungen, bei denen sich die Mitarbeiter anmelden können?*

104 Also an sich gibt es bei uns keine Broschüre oder ähnliches. Wir handhaben das so,
105 dass wir gucken, welche Themen immer wieder gefragt werden, die versuchen wir na-
106 türlich anzubieten. Die werden bei uns zentral bereitgestellt und können dann quasi ein-
107 gestellt werden. Oder wenn wir das sehen, dann geben wir das an unsere Fortbildungs-
108 beauftragten in die Ämter und die verbreiten das dann in ihren Bereichen und fragen
109 nach, ob da Bedarf besteht. Dann haben wir irgendwann eine Rückmeldung und eine
110 Anzahl derer, die Interesse gezeigt haben. Dann schauen wir, ob wir das in einem Durch-
111 gang schaffen, ob wir noch einen zweiten machen oder ob wir die Leute aufs Folgejahr
112 vertrösten müssen. Die Budgets sind ja seit einigen Jahren wieder aufgrund der ganzen
113 Haushaltssituation einer Prüfung unterzogen. Wir haben ja nicht unendlich viel, was wir
114 da ausgeben können.

115 *Die Themen, die im Intranet sind: kann man sich die wie Flyer zu den einzelnen Schu-*
116 *lungen vorstellen?*

117 Flyer nicht direkt. Wir haben versucht, die in ein Maß zu bringen, quasi in einem A4-
118 Zettel, in dem drin steht, was das Thema ist, die Zielgruppe, Inhalte, Umfang, wo es
119 stattfindet, wer es macht und, wenn auch schon ein Termin feststeht, dann auch schon
120 der Termin dazu. Nicht so hübsch, wie man sich das vielleicht bei einem Flyer vorstellt.

121 *Aber schon übersichtlich?*

122 Es ist schon übersichtlich gemacht, genau.

123 *Okay. Kann ich mir die Übersichten angucken? Zumindest die für Kommunikation?*

124 Nein, das ist bei uns intern.

125 *Also könnten Sie mir die auch nicht zusenden?*

126 Da müsste ich mal schauen, ob ich ein Geeignetes dafür finde.

127 *Danke. Sie hatten jetzt auch die dezentralen Schulungen angesprochen für die Fachäm-*
128 *ter. Welche Schulungen gibt es denn da für die Bürgerämter oder für Ämter mit ziemlich*
129 *hohem Bürgerverkehr?*

130 Sie meinen zentral oder dezentral?

131 *Sowohl als auch.*

132 In den Bürgerämtern geht es ja auch häufig darum, dass geltendes Recht umgesetzt
133 wird. Da ist ja zum Beispiel das Meldegesetz und wenn da Änderungen sind, dann ist
134 das zum Beispiel ein dezentrales Thema, wenn es wirklich fachbezogen ist. Und wenn
135 sich dann Melderecht ändert, dann wird auch geschaut, dass die Kolleginnen und Kolle-
136 gen da auf den aktuellen Stand gebracht werden, sei es durch Fortbildung. Da kann es
137 sein, dass einer geht und den Multiplikator macht. Auch das ist natürlich möglich, dass
138 es da als Beispiel 20 oder 30 Bearbeiter gibt, und es geht aus jedem Team, wo jedes
139 Team aus 10 Bearbeitern besteht, jeweils einer und verbreitet dann die wichtigen und
140 neusten Informationen und bringt das dann in Form einer Arbeitsanleitung oder so mit.
141 So kann das natürlich auch laufen, dass dann nicht alle 30 Leute die gleiche Schulung
142 besuchen müssen. Das kommt dann auch immer ein bisschen auf das Thema an, da
143 muss man auch ein bisschen auf das Fachamt schauen, ob man alle schicken muss
144 oder ob es reicht, wenn eine Handvoll geht.

145 *Sie haben das jetzt eher auf rechtliche Themen bezogen. Gibt es denn für die Ämter, die*
146 *viel mit den Bürgern kommunizieren müssen, konkrete Seminare oder eine extra Ausbil-*
147 *dung?*

148 Eine extra Ausbildung haben wir jetzt nicht. Wir haben Deeskalationstrainings, wo auch
149 das Thema Reichsbürger behandelt wird – haben Sie davon schon mal gehört?

150 *Ja.*

151 Zum Beispiel da, wenn die in die Behörde kommen und ihre ganzen Schreiben vorlegen,
152 dass sie quasi die geltenden Rechte der Bundesrepublik Deutschland nicht anerkennen.
153 Da lernt man, wie man mit den Leuten umgeht, wie man mit denen kommuniziert, wie
154 man denen eventuell auf einen Brief auch antworten kann. Oder auch zum Thema „Ein-
155 fache Sprache“... Behördendeutsch ist ja nicht immer für jeden gleich verständlich und
156 da gab es zum Beispiel auch schon Seminare zum Verfassen einfacher Schreiben, dass
157 die Bürgerinnen und Bürger dann auch wirklich verstehen können, was von ihnen in die-
158 sem Moment gefordert wird. Sei es, dass sie irgendwas bringen müssen oder dass ir-
159 gendeine Entscheidung getroffen wurde, die aber nicht im schönsten Behördendeutsch
160 formuliert wird, sondern so einfach wie möglich gehalten wird. Sowas haben wir jetzt
161 zum Beispiel für die Zielgruppen. Oder was ich eingangs gesagt hatte: wir gucken, ob
162 es eine Dienstleistung ist oder eine Eingriffsverwaltung, zum Beispiel bei der Vollstre-
163 ckung. Die greifen ja wirklich in den Privatraum der Leute mit ein und müssen ja Recht
164 und Gesetz durchsetzen aufgrund dessen, dass die Betroffenen säumig gewesen sind
165 bei der Erbringung ihrer Steuerschuld oder ähnliches. Und da muss natürlich immer

166 geschaut werden, welche kommunikativen Mittel da eingesetzt werden. Dafür speziell
167 schauen wir, dass wir für die Gruppen dann entsprechend etwas organisieren.

168 *Gibt es da auch etwas in Richtung Gewaltfreie Kommunikation oder ist das in den De-*
169 *eskalationsseminaren mit drin?*

170 Das ist da immer so ein bisschen mit drin. Bei dem „Umgang mit Reichsbürgern“ haben
171 wir das mit dabei oder auch bei „Interkulturelle Kompetenzen“. Da geht es ja auch ganz
172 viel um Kommunikation. Wie gerade in der Flüchtlingswelle 2015/2016, da haben wir
173 ganz viel in diese Richtung auch gemacht, weil wirklich eine komplett andere Kultur auf
174 unsere deutsche Behördenkultur geprallt ist. Um da Verständnis auch für die Leute, die
175 einem da gegenüber sitzen, zu bekommen oder zu verstehen, was in demjenigen auch
176 vorgehen könnte, um da auch deeskalierend schon in der Ansprache zu sein, Kleinig-
177 keiten zu beachten, dafür ist das gedacht.

178 *Es kommt ja auch vor, wenn die Corona-Regeln nicht so streng sind, dass die Bürger*
179 *persönlich in den Behörden aufschlagen.*

180 Das ist jetzt auch so. Die kommen trotzdem in den Bürgerämtern hin. Die haben jetzt nur
181 aktuell einen Termin.

182 *Ah, okay. Da kann es ja unter Umständen passieren, dass eine Person mal handgreiflich*
183 *wird oder anderweitig körperlich reagiert. Gibt es auch Seminare dafür, möglicherweise*
184 *Richtung Selbstverteidigung?*

185 Da sind wir immer ein bisschen zurückhaltend bei Selbstverteidigungsseminaren. Das
186 ist eigentlich eher bei den Deeskalationsseminaren mit dabei. Aber so einen richtigen
187 Selbstverteidigungskurs gibt es nicht. Das sind halt eher rhetorische, kommunikative Sa-
188 chen mit dabei, um denjenigen begegnen zu können.

189 *Auf dieser Ebene sollten man es ja auch meistens erstmal versuchen.*

190 Genau. Aber das Thema Eigensicherung ist zum Beispiel mit dabei, um dann auch er-
191 kennen zu können: oh, der könnte jetzt gleich austicken, einfach gesagt. Dass man da
192 auch so ein bisschen sieht, was dafür so Anzeichen sind. Das ist mit dabei.

193 *Sie hatten ja vorhin gesagt, dass Sie mit den Bildungsträgern und verschiedenen Do-*
194 *zenten zusammenarbeiten. Welche sind das denn besonders häufig?*

195 Bei uns ist es hauptsächlich unser Studieninstitut in Chemnitz, welches für das südwest-
196 liche Sachsen verantwortlich ist, mit denen machen wir sehr viel und mit denen arbeiten
197 wir auch eng zusammen. Die haben halt ein großes Portfolio an Dozenten und bringen
198 da auch immer mal neue ein. Oder uns fällt mal jemand auf, den wir mal in einem

199 anderen Seminar kennengelernt haben und bei dem wir uns denken, dass es auch zu
200 einem anderen Thema gut passen würde. Dann bringen wir den mit rein. Oder von der
201 Polizei, die haben ja auch sehr viel mit diesen Themen zu tun, vor allem im Bereich
202 Deeskalation. Da hatten wir auch schon welche da, Polizeipsychologen.

203 *Wie werden Sie denn auf neue Sachen aufmerksam?*

204 Vorrangig über die Institute, ansonsten durch Eigenrecherche. Ein Teil unserer Arbeit
205 besteht natürlich auch in darin, zu schauen. Es muss auch nicht immer so sein, dass die
206 von unserem Studieninstitut sind, sondern dass man von denen schonmal wo anders
207 gehört hat. Wir müssen uns ja nicht immer nur aus Sachsen die Dozenten besorgen.
208 Vorrangig natürlich, wir versuchen, so regional wie möglich zu bleiben. Es ist aber nicht
209 so, dass für jedes Thema auch jemand aus der Region verfügbar ist. Und dann gucken
210 wir eben auch mal deutschlandweit weiter und informieren uns, wen es da auf dem Markt
211 gibt, den man da anfragen könnte, der sich das vorstellen könnte, das bei uns zu ma-
212 chen. Es ist auch gar nicht so einfach, da immer jemanden zu finden, weil ja auch nicht
213 immer alle Dozenten sind. Es gibt zwar viele, die machen das, die arbeiten auch in die-
214 sem Bereich, aber die sind nicht immer alle Dozenten oder können sich vorstellen, das
215 weiterzugeben. Dann achtet man auch besonders darauf, dass die auch die Vorkennt-
216 nisse haben, am besten ein grundsolides Studium in die Richtung, sodass wir auch wis-
217 sen, dass die das auch von der Pike auf gelernt haben und nicht mal nur einen Crashkurs
218 „Kommunikation“ besucht haben, aber eigentlich Maler gewesen sind. Sowas gibt es
219 auch auf dem Markt. Es kann sich jeder weiterentwickeln und weiterbilden. Das heißt
220 nicht, dass die schlechter sind. Aber deswegen haben sie ja auch nicht unbedingt das
221 Grund-Know-How, was man halt auch braucht, um jemandem auch was rüberbringen
222 zu können. So eine Tätigkeit hat auch ein bisschen was mit Pädagogik zu tun. Da ist halt
223 auch nicht jeder dafür geeignet und passend. Da bekommt man dann irgendwann ein
224 Gefühl dafür. Gerade bei Kommunikation, muss es wirklich auch auf den Punkt sein,
225 dass man demjenigen vertraut, sodass man das Gelernte dann auch anwenden kann.
226 Da sollte derjenige nichts reinbringen, was am Ende noch eskalierend wirkt.

227 *Wissen Sie denn grob, wie die Schulungen ablaufen, gerade im Bereich Kommunika-*
228 *tion? Ist das viel Theorie oder viel Praxis oder eine Mischung? Wie läuft das ab?*

229 Meistens ist es eine bunte Mischung, bei der am Anfang ein bisschen in das Kommuni-
230 kationsthema eingestiegen wird. Das macht auch jeder Dozent unterschiedlich. Ich sel-
231 ber habe diesbezüglich noch nicht an einem teilgenommen, weil ich noch in keinem Be-
232 reich tätig war, wo ich so die Kommunikation mit den Bürgern hatte. In den letzten Jahren
233 ist es auch einfach mehr und mehr geworden. Als ich angefangen habe, gab es auch
234 Situationen, wo man sagen könnte, dass es da sinnvoll gewesen wäre. Aber ich bin nie

235 tatsächlich in den Genuss gekommen. Dann wird die ein oder andere kommunikative
236 Übung gemacht, manchmal auch mit einer Aufnahme, darauf müssen sich die Beschäf-
237 tigten natürlich dann auch einlassen können. Aber da sieht man gut, wie man denn jetzt
238 in der Situation reagiert hat und man kann es gut auswerten. Es kommt auch immer auf
239 den Dozenten drauf an. Vom Umfang her kann man sagen, dass ein gutes Kommunika-
240 tionsseminar, naja... mindestens einen Tag, besser zwei Tage dauern sollte, um da auch
241 wirklich neben der Theorie auch die Praxis mit zu machen. Da muss man halt wirklich
242 diese Regeln, das Aktive Zuhören, das Verstehen, was derjenige sagen will, versuchen,
243 zu verinnerlichen.

244 *Sie hatten vorhin schon angemerkt, dass viele Mitarbeiter aus ihrer Vorbildung Kennt-*
245 *nisse mitbringen. Welche Erfahrungen oder Kenntnisse sind denn da besonders im Be-*
246 *reich der Kommunikation vorliegend? Sind die Mitarbeiter auf die Arbeit mit den Bürgern*
247 *vorbereitet?*

248 Das ist unterschiedlich. Es ist ja nicht so, dass bei uns alle die Ausbildung Verwaltungs-
249 fachangestellte oder das Studium in Meißen machen, wirklich von der Pike auf. Die Azu-
250 bis und Studenten bekommen bei uns in den Einführungswochen auch zum Thema
251 Kommunikation ein kleines Seminar mit an die Hand, wenn die ins erste Amt gehen. Bei
252 uns ist es so, dass die gleich mit einem Praxisabschnitt anfangen und wenn das natürlich
253 gleich das Jugendamt im Bereich Elternbeiträge ist, dann muss man natürlich auch im
254 ersten Bereich schon mit den Bürgern eine Kommunikation führen. Wenn das natürlich
255 der erste Bereich ist, wo man nur im Haushalt ist, dann kommt es eher auf interne Kom-
256 munikation an. Es kommt also immer ein bisschen darauf an, wo man ist. Daher bekom-
257 men die in den Einführungswochen bei uns schon mal so ein kleines Paket mit verschie-
258 denen Sachen und da ist halt auch Kommunikation mit dabei.

259 *Das ist aber eigentlich echt gut. Das beantwortet ja auch schon die Frage, ob sie es für*
260 *sinnvoll erachten, neue Mitarbeiter zu schulen, wenn sie das ja schon machen.*

261 Es betrifft jedoch nur die Azubis und die Studenten, die von der Pike auf bei uns anfan-
262 gen. Alles andere könnte ja auch zum Beispiel aus Leipzig kommen und vorher im Archiv
263 gearbeitet haben und möchte jetzt nach Chemnitz in den Bürgerservice. Dann muss man
264 natürlich da noch ein bisschen mehr mit an die Hand geben. Das kommt dann immer
265 darauf an. Dadurch, dass man sich ja auch intern immer umbewerben kann und vorher
266 auch was komplett anderes gemacht haben kann, außerhalb vom Bürgerverkehr, be-
267 steht natürlich immer die Möglichkeit, dass es da welche gibt, die weniger Vorbildung
268 diesbezüglich mitbringen. Dann gibt es aber auch welche, die sind Quereinsteiger, die
269 aus ganz anderen Berufen oder Studienrichtungen kommen, die Studenten, die vielleicht
270 frisch aus Bereichen sind, wo Kommunikation nicht direkt am Bürger ist, wie man es aus

271 dem Bürgerservice kennt, und zum Beispiel aus dem Baubereich kommen. Da gibt es
272 auch Studenten, die frisch bei uns anfangen und die dann auch Kommunikation mit den
273 Bürgern haben, wenn es um irgendwelche baulichen Angelegenheiten geht. Aber da
274 stecke ich nicht ganz so tief drin, was da tatsächlich die Thematik sein könnte. Aber so
275 kann es natürlich auch sein, dass die dann nicht die entsprechende Vorbildung mitbrin-
276 gen. Vieles ist natürlich auch eine Sache des Ausprobierens. Reden kann ja an sich
277 jeder, Kommunizieren ist dann oft ein anderes Thema. Das kriegt man dann auch oft
278 erst im Laufe des Arbeitens mit. Es ist auch nicht immer so, dass sofort ein Seminar
279 bereitsteht, wenn jemand neu anfängt. Das muss man auch fairerweise dazu sagen: das
280 ist nicht immer der Fall.

281 *Aber da wird sich bestimmt auch bemüht, das dann zeitnah anzubringen, oder?*

282 Das wird dann in den Fachämtern geschaut, ja.

283 *Wenn es jetzt tatsächlich dazu gekommen ist, dass ein Mitarbeiter einen schwierigen*
284 *Bürgerkontakt hatte oder ein Gespräch führen musste, das ihn dann doch mehr belastet:*
285 *gibt es da Möglichkeiten, sich an Ansprechpartner zu wenden, mit denen man einfach*
286 *mal darüber reden kann?*

287 Wir haben, wenn es wirklich dazu kommt, dass so eine Situation aufgetreten ist, die
288 Psychologischen Ersthelfer. Da hatten Sie ja schon diese Woche mit der Frau Vogel
289 gesprochen, oder?

290 *Genau.*

291 Das ist so eine der Kolleginnen, die hat sich da auch ausbilden lassen und da wird auch
292 regelmäßig geschult. Diese können den Kolleginnen und Kollegen dann wirklich zur
293 Seite gestellt werden.

294 *Gibt es da noch andere Möglichkeiten, außer den Psychologischen Ersthelfern? Ich*
295 *hatte von Frau Vogel schon erfahren, dass es diese Personen gibt, aber ich wollte gerne*
296 *noch erfahren, ob es da auch andere Möglichkeiten gibt.*

297 Man könnte an sich auch Richtung Supervision gehen, um das Erlebte dann besser ver-
298 arbeiten zu können. Psychologische Ersthilfe ist ja wirklich nur die erste Hilfe, dass man
299 erstmal jemanden an der Seite hat. Wenn es dann aber um die weitere Begleitung geht,
300 kann man dann Richtung Supervision gehen. Das wird bei uns auch mit angeboten.

301 *Auf die Psychologischen Ersthelfer wird ja über so eine Liste bei Ihnen im Intranet hin-*
302 *gewiesen, oder?*

303 Genau, da gibt es eine Liste im Intranet, auf der steht, wer dafür in den Bereichen oder
304 auch in den Gebäuden anwesend sein dürfte oder dafür ausgebildet ist, um denjenigen
305 dann zu kontaktieren. Meistens macht es ja auch nicht derjenige, sondern ein Kollege,
306 der dann sagt, dass da gerade was war und darum bittet, dass diejenigen mal schnell
307 kommen können. Was ich allerdings nicht sagen kann, ist, wie groß da die Einsatzrate
308 von denen ist. Ich kümmere mich zwar um die Fortbildung der Ersthelfer, aber ich küm-
309 mere mich nicht darum, wie da die tatsächliche Einsatzlage ist.

310 *Das variiert ja sicher auch.*

311 Ja, natürlich.

312 *Ja... mit meinen inhaltlichen Fragen wäre ich durch. Ich habe noch eine andere Frage:*
313 *wie viele Mitarbeiter gibt es denn eigentlich in der Stadt Chemnitz?*

314 Wir haben noch den nachgeordneten Bereich der Kitas, der alleine schon etwa 1.000
315 umfasst. Ansonsten sind wir etwa 4.200 Mitarbeiter.

316 *Es ging mir nur um die Differenzierung zwischen den Gemeinden, die ich untersuchen*
317 *wollte.*

318 Die sind ja auch alle unterschiedlich organisiert.

319 *Ja, das ist wirklich spannend, sich das mal anzugucken. Ich hatte zum Beispiel vom*
320 *Herrn Hädicke erfahren, dass Sie so eine Mitarbeiter-App haben, das fand ich ja toll und*
321 *kannte es so auch noch nicht. Die Stadt Dresden hat aber beispielsweise einen Fortbil-*
322 *dukungskatalog, aber keine Psychologischen Ersthelfer. Das unterscheidet sich schon, wie*
323 *die Arbeit in den Städten ausgeführt wird. Das finde ich schon spannend.*

324 Auf jeden Fall. Ja, unsere Mitarbeiter-App war vor allem in Corona eine gute Sache, um
325 wirklich mit allen Mitarbeitern kommunizieren zu können und alle auf dem Laufenden
326 halten zu können, was gerade aktuell ist oder wie gerade die Regelungen sind.

327 *Von wem ging denn das eigentlich aus, diese Idee?*

328 Da bin ich überfragt.

329 *Ah, okay. Das war auch eher aus Interesse. Wir waren als Studenten im Gesundheitsamt*
330 *und eins der Probleme war, dass man teilweise keine aktuelle Auskunft geben konnte,*
331 *weil sich ja täglich was geändert hat. Ich denke, über so eine App ist man ja schon gut*
332 *informiert. Wenn man weiß, worüber man spricht, dann ist man ja auch entspannter und*
333 *sicherer in dem, wie man dem Bürger gegenüber auftritt. Da lässt sich sicher auch viel*
334 *darüber steuern. Wenn man entspannter in den Bürgerkontakt geht, dann ist auch das*

335 *Risiko geringer, dass man unsicher ist und der Bürger einen auseinandernimmt. Daher,*
336 *fand ich, war das ein interessanter Aspekt.*

337 Bei uns gab es auch einige Kollegen, die dort mit eingesetzt waren. Auch die Studenten
338 waren teilweise dort und haben zum Thema „Telefonkommunikation“ mit den aufgereg-
339 ten oder verärgerten oder verängstigten Bürgern permanenten Kontakt gehabt. Und
340 auch dafür haben wir online ein Kommunikationsseminar gemacht. Das war die letzten
341 Jahre auch mit dabei. Das sind wirklich Situation, wo man am Anfang gar nicht so richtig
342 wusste, wie man darauf reagiert. Am Ende wurde es dann natürlich klarer und die Aus-
343 sagen sitzen dann auch irgendwann und man weiß, wie man damit umgeht. Für alle war
344 alles neu. Da war dann die Frage, wie man die Bürger beruhigt, die da am anderen Ende
345 sitzen und nicht wissen, was mit ihren Angehörigen ist oder wie sich das jetzt mit positi-
346 ven Tests verhält. Wie kann man denen das trotz einer negativen Nachricht positiv ver-
347 mitteln? Wo wir gerade dabei sind, das habe ich wahrscheinlich voll verdrängt, weil wir
348 uns jetzt so auf den Bürgerkontakt konzentriert haben... Die Telefonkommunikation spielt
349 da auch eine Rolle. Die Bürger sitzen einem ja nicht immer direkt gegenüber, sondern
350 können auch mal am anderen Ende des Telefons sein.

351 *Das stimmt. Das ist auch wichtig.*

352 Da versuchen wir halt wirklich, wenn da so aktuelle Anlässe gegeben sind, da auch
353 schnell zu reagieren und den Leuten was Passendes zu geben. Wir wissen jetzt ja auch
354 nicht, was mit der neuen Flüchtlingswelle auf uns zukommt. Deswegen sind wir da immer
355 sehr dran gehalten, was gerade aktuell ist und was benötigt wird, um dann entsprechend
356 reagieren zu können.

357 *Funktioniert die Ermittlung, was benötigt wird, direkt über die Mitarbeiter oder die Fort-*
358 *bildungsbeauftragten?*

359 Hier in der 53 war es halt so, dass die Bedarfe direkt an uns herangetragen wurden. Die
360 Personen sind da halt eingesetzt und dann wurde festgestellt, dass da Bedarf ist. Dann
361 erfolgt eine Abfrage, wer daran teilnehmen möchte und dann organisieren wir das ent-
362 sprechend.

363 *Gab es denn für die Mitarbeiter im Gesundheitsamt für die Nachsorge direkt einen An-*
364 *sprechpartner oder ging das dann auch über die Psychologischen Ersthelfer?*

365 Da war es so, dass wir da auch Supervisionen angeboten haben. Aber das war dann
366 wirklich auf Zuruf. Aber da muss man dann halt auch immer gucken bei den Superviso-
367 ren, hier sind dann natürlich Psychologen am besten geeignet, die dann die Zusatzqua-
368 lifikation zur Supervision haben, um dann da auch wirklich bestmöglich Begleitung zur

369 Seite zu stellen für die Bedarfe der Mitarbeiter, damit diese dann auch verarbeiten kön-
370 nen, was sie am Telefon erlebt haben.

371 *Ich denke, was in den Gesundheitsämtern an Bürgerkontakt ablief, lässt sich teilweise*
372 *bestimmt auch auf andere Ämter übertragen, wie das Bürgeramt oder das Bürgertelefon*
373 *übertragen.*

374 Bei uns ist es auch die 115, die Behördenrufnummer. Dort kommt ganz viel rein. Irgend-
375 wann ist dann die Hotline für das Gesundheitsamt abgespalten wurden.

376 *Ah ja... haben Sie noch was, was Sie ergänzen möchten?*

377 Nein, tatsächlich nicht.

378 *Ich muss sagen, dass das ein schönes Gespräch war, aus dem ich viel mitnehmen*
379 *konnte. Danke, dass Sie sich die Zeit für mich genommen haben.*

380 Gerne.

381 *Ich transkribiere es dann und lasse es Ihnen zukommen.*

382 Wir haben auch noch eine kleine Bitte. Wir finden das spannend, wenn Studenten auf
383 die Suche nach eigenen Themen gehen und finden das auch immer ganz interessant,
384 sodass wir darum bitten, dass Sie uns Ihre Arbeit am Ende einmal zur Verfügung stellen.

385 *Gerne! Ich sende Ihnen das dann elektronisch zu.*

386 Danke. Wir gucken da ganz gerne mal rein, gerade, wenn es um Vergleiche mit anderen
387 Kommunen geht, was diese dann so mit machen. Sie haben ja schon festgestellt, dass
388 das jeder anders macht, da kann man sich dann noch was ableiten. Sie bringen dann ja
389 auch noch Ihre persönliche Note mir rein und wir möchte auch gerne schauen, wo wir
390 uns in Zukunft auch verbessern können.

391 *Natürlich, das mache ich gerne. Ende März ist Abgabeschluss, dann würde ich Ihnen*
392 *das zuleiten.*

393 Alle Gute Ihnen dann und eine schöne Woche noch.

394 *Ebenso, danke! Tschüss.*

395 Danke! Tschüss!

Anhang 6: Übersicht zum Kommunikationstraining „Kommunikation mit Bürgern in Eingriffssituationen“ der Stadt Chemnitz

Kommunikationstraining – Kommunikation mit Bürgern in Eingriffssituationen

Zielgruppe: Beschäftigte, die häufigen Bürgerkontakt haben und dabei „Eingriffe“ bei Bürgern vornehmen.

Ziel: Im täglichen Arbeitsleben begegnen uns Menschen mit ganz verschiedenen Emotionen und Gefühlen. Überraschende oder schwierige Gesprächssituationen mit Bürgern erfordern wirksame Argumente und Lösungsangebote. Herausforderungsvolle Situationen im Bürgerkontakt gut zu meistern, ist das Ziel der Veranstaltung.

Schwerpunkte:

- Erfahrungsaustausch und Fallbeschreibungen der Teilnehmer zum Einstieg in die Thematik
- „Vorbereiten“ auf (Gesprächs-)Situationen
- Wirkung von Emotionen und Gefühlen
- Bewusste und unbewusste Handlungen
- Eigene und andere Kommunikationsmuster sowie Kommunikationsverhalten erkennen und reagieren
- Argumentationsführung, empathische Gesprächsführung, Spontanität
- Kommunikationsstörungen – Umgang mit Widerständen, Manipulationen, Aggressionen, unsachliche Einwände, etc.
- Positive Wirkung gegensätzlicher Meinungen
- Deeskalation, Beobachtung, Bewertung, Verbalisierung emotionaler Inhalte
- Reflexion und Übungen

Methoden:

- Kurze theoretische Inputs
- Austausch / Bearbeitung von Beispielen aus der Praxis (Voraussetzung für Teilnahme)
- Selbstreflexion
- Einzel- und Gruppenarbeiten

Termin:

Ort:

Dozent:

Anhang 7: Interview mit Jana Pabst (Stadt Leipzig)

Eingegangen am: 21.03.2022

1 Organisatorisches:

- 2 - Interviewpartnerin: Frau Pabst, Sachgebietsleiterin Personalentwicklung/ Ge-
- 3 sundheitsmanagement

- 4 - Verantwortlich für alle Themen im Bereich Personalentwicklung (Fortbildungs-
- 5 angebote, Förderprogramme, Anträge auf Berufliche Qualifizierungen, Bil-
- 6 dungsförderungsanträge, Bedarfserhebung Fortbildungen, Veranstaltungen,
- 7 z.B. Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter/-innen, Führungskräfte-Ver-
- 8 anstaltungen etc.)

- 9 - Gesundheitsmanagement: Fortbildungsangebote, Aktionen wie Blutspende, Fir-
- 10 menlauf etc., Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in
- 11 der Stadtverwaltung etc., Präventionskurse ...)

12 Fragen:

13 *Gibt es bei der Stadt Leipzig eine Fortbildungsbroschüre oder etwas ähnliches, worin die*

14 *möglichen Fortbildungen aufgeführt werden?*

15 Es gibt einen jährlichen Fortbildungskatalog, der den Mitarbeiter/-innen intern zur Verfü-

16 gung gestellt wird.

17 *Wenn ja, kann diese von mir eingesehen werden?*

18 Leider nein, die Broschüre steht den MA nur intern zur Verfügung

19 *Wie wird sie den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt?*

20 Intranet und als Broschüre

21 *Wie viele Schulungen werden für Mitarbeiter in Bürgerämtern/Ämtern mit hohem Bürger-*

22 *verkehr (telefonisch und mit direktem Kontakt) angeboten?*

23 Im Jahr 2021 haben wir mehr als 50 Schulungsangebote, speziell für diese Mitarbeiter-

24 schaft angeboten, darüber hinaus stehen allen Mitarbeiter/-innen die Angebote (ca. 500

25 Einzelseminare) aus dem Fortbildungskatalog (ämterübergreifend) zur Verfügung.

26 *Worauf zielen diese Schulungen ab? Welchen Inhalt haben sie?*

27 Die meisten Schulungen wurden im Bereich Kommunikation und Gesprächsführung so-

28 wie im Bereich Bürger und Service angeboten. Aber auch fachliche Themen, die speziell

29 abgestimmt wurden, sind umgesetzt worden.

30 Bsp. für Fortbildungen sind u.a. Beschwerdemanagement, Servicekompetenz am Tele-
31 fon, Dienstleistungsorientierte Stadtverwaltung, Leichte Sprache, Professionelle Korres-
32 pondenz, Umgang mit Reichsbürger/-innen, Deeskalation und Eigenschutz u.a.

33 Viele Schulungen wurde aufgrund der Corona-Pandemie Online angeboten.

34 *Gibt es Schulungen direkt zur Kommunikation mit Bürgern oder zum Umgang mit an-*
35 *spruchsvollem Bürgerkontakt?*

36 Ja, siehe Antwort vorherige Frage.

37 *Wie laufen die Bedarfsabfrage und die Auswertung der durchgeführten Seminare ab?*

38 Es gibt ein jährliches Ämtergespräch mit den einzelnen Fachämtern, in dem der Amts-
39 spezifische Bedarf für das kommende Jahr besprochen und geplant wird. In weiteren
40 regelmäßigen Abstimmungsterminen zw. Personalentwickler/-in und Fachamt kann un-
41 terjährig entsprechend nachjustiert werden

42 *Wie kommen neue Schulungen in das Fortbildungsprogramm?*

43 Neue Fortbildungen werden von uns (PE) regelmäßig konzipiert (oftmals nach Bedarfs-
44 meldung) und nach Planung ins Intranet eingestellt. Ggf. wird über eine Mitarbeiterinfor-
45 mation auf neue oder auch besondere Themen gezielt aufmerksam gemacht.

46 *Können sich Mitarbeiter aus der Eigeninitiative heraus Schulungsangebote suchen?*

47 *Wenn ja, wie verläuft die Organisation bis zur tatsächlichen Durchführung?*

48 Aus dem Fortbildungskatalog können sich die MA eigenständig Schulungen raussuchen
49 und sich in Rücksprache mit Ihrer Führungskraft dazu anmelden.

50 Bei individuellen Maßnahmen stellen die MA i.d.R. einen individuellen Antrag auf eine
51 Maßnahme der beruflichen Qualifizierung. Das Angebot wird durch die Abteilung Perso-
52 nalentwicklung auf Notwendigkeit, Nutzen und Kostenübernahme geprüft und ggf. mit
53 dem MA dann umgesetzt.

54 *Wie ist die Nachfrage seitens der Mitarbeiter hinsichtlich der Angebote?*

55 Wir verzeichnen eine sehr hohe Nachfrage zu unseren Fortbildungsangeboten. Sobald
56 ein Angebot „voll“ ist, wird in der Regel bei weiterem Bedarf ein zusätzliches Seminar
57 geplant.

58 *Sind weitere Maßnahmen geplant?*

59 Wenn hiermit Werbemaßnahmen für die Angebote gemeint sind, dann nein.

60 *Welche Erfahrungen und Kenntnisse bringen die Mitarbeiter aus ihrer Vorbildung (Aus-*
61 *bildung, Studium, frühere Berufe, ...) häufig mit, die für diesen Aufgabenbereich hilfreich*
62 *sind?*

63 Das ist sehr unterschiedlich und individuell verschieden, so dass ich hier leider keine
64 pauschale Aussage treffen kann.

65 *Wird es als sinnvoll erachtet, neue Mitarbeiter in Bereichen mit hohem Bürgerkontakt
66 und Konfliktpotenzial zu Beginn ihrer Tätigkeit dort und im Anschluss in regelmäßigen
67 Abständen bezüglich der Themen Konfliktkommunikation, Deeskalation oder auch
68 Selbstverteidigung zu schulen?*

69 Es gibt für die Zielgruppe ein entsprechendes Schulungskonzept (Schulungskonzept
70 Amt Bürgerservice), in dem die MA regelmäßig an Schulungen teilnehmen müssen/ soll-
71 ten. Unter anderem ist eine Schulung zur Konfliktkommunikation für jeden MA verpflich-
72 tend. Darüber hinaus werden regelmäßig Schulungen zu Deeskalation angeboten.

73 *Gibt es bekannte Nachsorgemöglichkeiten, für den Fall, dass die Mitarbeiter Unterstüt-
74 zung und Betreuung nach einer anspruchsvollen Begegnung mit Bürgern benötigen?
75 Wenn ja, wie wird auf diese aufmerksam gemacht?*

76 Hierfür ist bei uns der Arbeitsmedizinische Dienst zuständig. Dieser ist erste Anlaufstelle
77 und kann ggf. weitervermitteln. Der Arbeitsmedizinische Dienst hat im Intranet eine
78 Seite, über die er die MA entsprechend informieren kann. Ansonsten besteht ein konti-
79 nuierlicher Austausch zwischen unseren Gesundheitsmanager/-innen und dem Arbeits-
80 medizinischen Dienst zu aktuellen Themen.

Anhang 8: Interview mit André Müller

Datum, Uhrzeit: 21.02.2022, 10:00 Uhr

1 *Hallo, Herr Müller!*

2 Hallo, Frau Seifert. So, jetzt habe ich Zeit, jetzt können wir besprechen, worum es geht.

3 *Eine kurze organisatorische Frage: ist es okay, wenn ich das Telefonat aufzeichne und*
4 *transkribiere?*

5 Das ist kein Problem. Sie können es mir dann auch gerne nochmal zuleiten, dann kann
6 ich eventuell noch ein paar Anmerkungen machen.

7 *Perfekt. Ja, ich würde mich nochmal ganz kurz vorstellen. Ich bin Franka Anne Seifert*
8 *und ich schreibe gerade meine Bachelorarbeit zum Thema „Anspruchsvoller Bürgerkon-*
9 *takt – ein kommunikatives Risiko?“. Im Rahmen dessen möchte ich gerne untersuchen,*
10 *wie Mitarbeiter der Verwaltung auf insbesondere kommunikativ schwierige Situationen*
11 *vorbereitet werden, welche Möglichkeiten sie haben, in der Situation zu reagieren und*
12 *wie die Nachsorgeangebote aussehen. Ich studiere „Allgemeine Verwaltung“ an der*
13 *Hochschule Meißen und meine Einstellungsbehörde ist die Stadt Leipzig. Ich würde*
14 *meine Forschungsziele natürlich gerne auf den Raum Sachsen beziehen. Daher suche*
15 *ich gerade Ansprechpartner vor allem in Leipzig, Dresden und Chemnitz aus den ent-*
16 *sprechenden Ämtern. In diesem Zusammenhang hatte ich René Schnuer gefragt, ob er*
17 *für mich interessante Kontakte hat und da hat er mich an Sie verwiesen.*

18 Das ist richtig, weil ich zum Beispiel in regelmäßigen Abständen für die Stadt Halle die
19 Deeskalationsseminare mache, das heißt, dass ich da genau die ganzen Leute schule,
20 die den ganzen Bürgerkontakt haben, wie Ordnungsamt, Sozialamt, alle möglichen Äm-
21 ter eigentlich, die kriege ich meistens gar nicht alle an einer Hand zusammen. Die warten
22 genau mit ihren Problemen auf, für die sie dann Richtung Deeskalation geschult werden,
23 das heißt: die richtige Kommunikation, das richtige Eigenverhalten und ein kleiner Be-
24 standteil ist auch, was zu tun ist, wenn es doch eskaliert. Eine hundertprozentige Dees-
25 kalation gibt es leider nicht, weil es immer Ausnahmen gibt, bei denen dann doch mal
26 eine Gefahrensituation entsteht. Deswegen hat René den Kontakt so durchgereicht.

27 *Das passt doch eigentlich ganz gut. Sie machen das für den Raum Halle, richtig?*

28 Genau. Ich arbeite theoretisch auch bundesweit, je nach dem, wie die Anfragen kom-
29 men. Aber die meisten Ämter haben ja regional ihre Ansprechpartner, deswegen bin ich
30 eher hier in Halle und Umgebung tätig bin. Es kommt schon eher bei Betrieben vor, dass
31 überregionale Anfragen gestellt werden, da diese nicht von Behörden abhängig sind.

32 *Ist denn die Nachfrage aus den privaten Bereichen höher oder aus den Bereichen der*
33 *Verwaltung?*

34 Das ist unterschiedlich. Es gibt auch private Anfragen, auch von Firmen, die sind in der
35 heutigen Zeit allerdings eher weniger. Das hat nichts damit zu tun, dass kein Interesse
36 ist. Das liegt eher daran, dass sie ihre Mitarbeiter nicht freistellen können und akuter
37 Personalmangel herrscht. Ansonsten kommen die Anfragen von den Verwaltungsbehör-
38 den recht regelmäßig, ein bis zwei Mal im Jahr machen die das mit den Mitarbeitern,
39 aber halt alles auf freiwilliger Basis. Die können ihre Leute nicht dazu verpflichten. Das
40 habe ich noch nie verstanden, warum das nicht geht. Ich würde das einfach tun, aber
41 das ist eine andere Sache. Dümmer wird man davon nicht, sage ich immer. Die Leute,
42 die sowas schon mal mitgemacht haben, bestätigen sehr oft, dass es ihnen hilft, dass
43 sie in verschiedenen Situationen auch klarkommen. Man kann es nie hundertprozentig
44 umsetzen, aber man muss auch erstmal geschult werden, nicht nur einmal im halben
45 oder ganzen Jahr, sondern aufbauend und in regelmäßigen Abständen. Aber der Trend
46 geht in der heutigen Zeit dahin, dass an allen Enden gespart wird.

47 *Ja, das hört man leider immer öfter. Wie bauen Sie denn Ihre Programme auf und wie*
48 *sieht so ein Training aus?*

49 Es fängt immer an mit theoretischen Grundlagen, da kommt man nicht drum herum. Da
50 geht es inhaltlich um Kommunikation, Psychologie und ähnliches. Das eigene Verhalten
51 zählt da auch mit rein. Auch gesetzliche Grundlagen muss man den Leuten beibringen,
52 da wir ja in einem Staat leben, in dem auch diese Gesetze zum Tragen kommen. Dann
53 gehe ich generell in das Praktische. Da habe ich auch keine 08/15-Beispiele, wie man
54 so schön sagt, sondern ich guck mir immer die Leute, die teilnehmen an und sage ganz
55 klar: das ist euer Seminar. Aus eurem Berufsleben, aus euren Situationen heraus: was
56 habt ihr schon erlebt, wovor habt ihr eventuell auch Angst, was ihr mal erleben könntet?
57 Daran arbeiten wird dann ganz speziell. Wir gucken uns die Situation an, wir gucken uns
58 an, was damals passiert ist, wenn es in einer Live-Situation war. Und wir gucken uns
59 dann auch an, was man besser machen kann. Dann wird das geübt. Und gerade diese
60 Übung müsste man viel öfter machen.

61 *Gibt es denn da Erlebnisse, von denen oft berichtet wird?*

62 Naja, es gibt Ähnlichkeiten, deswegen gehe ich auch so vor. Jede Situation ist anders,
63 aber es gibt Ähnlichkeiten. Es tauchen auch ganz oft Probleme auf, weil die Mitarbeiter
64 selber zum Beispiel falsch kommunizieren. Da breche ich manchmal innerlich schon zu-
65 sammen, wenn die Situation nachgestellt wird und gezeigt wird, was damals passiert ist
66 und wie mit den Leuten geredet wurde. Manch einer fängt dann schon selber an zu

67 grinsen, weil sie ja vorher schon was von mir gelernt haben in der Theorie und weil sie
68 dann merken: oh, halt, ich mache hier schon was falsch. Aber da ist jede Situation wirk-
69 lich neu. Aber man bekommt dann ja einen Werkzeugkoffer an die Hand und man hat
70 schon ein paar grundlegende Sachen, die man immer wieder auch einsetzen kann, be-
71 besonders bei sich selber. Denn das Eigenverhalten ist eigentlich das Non plus Ultra, denn
72 wenn es nicht hinhaut, funktioniert alles andere sowieso nicht. Da kann man schon vieles
73 machen, um die Werkzeuge zu schulen. Aber es gibt jetzt keine Situationen, die ganz
74 oft auftreten. Das sind immer unterschiedliche Situationen. Manchmal legen die Leute
75 auch einfach ein falsches Denken an den Tag, zum Beispiel gab es da mal einen Fall
76 aus einer psychiatrischen Klinik. Da hatte eine Schwester das Problem, dass sie aggres-
77 siv angegriffen wurde und wollten von mir eine Lösung wissen. Die Lösung, die ich prä-
78 sentiert habe, war, dass man den Leuten zwar helfen muss. Aber wie soll man den Leu-
79 ten helfen, wenn sie selber erwürgt werden. Da ging es darum, dass der Patient die
80 Schwester gewürgt hat. Da müssen sie eben erstmal die Selbstverteidigung durchfüh-
81 ren, weil sie sich erstmal schützen müssen. Dann können sie dem Patienten helfen. Da
82 geht es dann halt manchmal um solche Logikabfolgen, bei denen man die Gesamtsitu-
83 ation sehen muss und dann immer daraufhin speziell arbeiten muss. Der Werkzeugkof-
84 fer funktioniert, aber man muss natürlich beachten, dass jede Situation anders ist. Schon
85 wenn die Person um 40 Grad gedreht zu einem steht, mich nicht richtig anguckt... jede
86 Kleinigkeit ändert die Situation. Da muss man gucken, welcher Menschentyp einem ge-
87 genüber steht. Das ist das A und O und das lernen die Leute hauptsächlich bei mir, aber
88 auch die Eigenkontrolle, das Eigenverhalten. Das ist sehr ausschlaggebend für den Ver-
89 lauf einer solchen Situation.

90 *Das ist schon echt spannend, denke ich. Gibt es da bezüglich des Eigenverhaltens den*
91 *typischen Fehler, den viele machen? Jede Situation ist natürlich unterschiedlich, aber*
92 *möglicherweise gibt es ein ähnliches typisches Verhalten, eine Sache, die alle falsch ma-*
93 *chen?*

94 Naja, meistens ist es die Kommunikation, bei der man dann direkt aus dem Bauch her-
95 aus reagiert, was man aber lieber lassen und sachlich bleiben sollte. Diese spontanen
96 Reaktionen sind meistens gefühlsbetont. Und das ist kontraproduktiv. Das ist die große
97 Kunst: sich selber auf dem sachlichen Level zu halten und dadurch auch die Übersicht
98 zu behalten. Ansonsten läuft es aus dem Ruder. Das Problem ist: wenn man erstmal die
99 Eskalationsstufen hochklettert, dann knallt es irgendwann. Und das ist eigentlich viel
100 schwerer zu bewältigen. Viele denken, dass das einfacher ist, weil man sich möglicher-
101 weise nur wehren muss und die Person zum Beispiel festnehmen. Aber das ist viel
102 schwerer, als sich viele vorstellen. Da ist es besonders wichtig, dass man sich immer

103 weiterbildet und das anwendet und übt – regelmäßig sich selbst diszipliniert. Dann kann
104 man viel einfacher und besser deeskalieren und die Situation geistig im Griff haben.

105 *Wie oft würden sie eine Weiterbildung denn empfehlen, besonders im Bereich der Ver-*
106 *waltung?*

107 Die Weiterbildung könnte man zunächst als grundlegende Weiterbildung anbieten. Ein
108 vierteljährliches Wiederholungstraining, bei dem man auch neue Situationen durchge-
109 hen kann und gucken kann, ob die Leute schon geübt haben, wie weit sind sie denn im
110 Eigenverhalten, haben sie das umgesetzt und verinnerlicht, halte ich für völlig okay. Es
111 ist nicht so einfach wie es klingt. Bei mir klingt das vielleicht immer einfach, aber ich
112 mache das schon viele Jahre und ich weiß auch, dass es nicht so einfach ist. Aus der
113 Erfahrung mit den Teilnehmern kann ich schon sagen, dass schon oft die Lampe mit
114 dem Aha-Effekt angeht, aber die Umsetzung hochkompliziert ist, weil es auch mit vielen
115 Umgebungsvariablen zusammenhängt aus der Psychologie, weil nun mal solche Situa-
116 tionen, wenn sie zu eskalieren drohen, eine Gefahrensituation darstellen, mit der viele
117 Menschen gar nicht richtig umgehen können. Da kommen Gefühle wie Angst ins Spiel
118 und da hapert es dann meistens an der Übung. Ansonsten liegt es oft an der Ausführung,
119 das gebe ich den Leuten auch oft mit. Sie haben es dann gelernt und müssen es dann
120 anwenden und nicht erst ab demnächst, sondern ab morgen. Man muss sich im Alltag
121 selbst disziplinieren, sich immer wieder sagen: halt, ich habe da was gelernt und ich
122 probiere das mal aus. Nur vom Probieren und wiederholtem Machen kommt die Übung
123 und dann erst kann man irgendwann den Erfolg feststellen. Dann merkt man, dass man
124 solche Situationen viel besser im Griff hat.

125 *Stimmt, Übung macht den Meister. Auf welche Aspekte gehen Sie denn in Ihrem kom-*
126 *munikativen, theoretischen Teil ein? Gibt es da Punkte, die Sie immer abhandeln?*

127 Auf jeden Fall. Man muss sagen, dass es ein großes Bündel ist, was man zusammen-
128 packen muss. Man muss sich immer wieder aus dem Werkzeugkasten das rausnehmen,
129 was gerade passend ist. Es gibt viele, die sagen, dass man die Gewaltfreie Kommuni-
130 kation anwenden muss und schon ist alles im Lot. Das ist auch nicht ganz korrekt, weil
131 das nicht immer funktioniert. Dann gibt es die ganz Hochspezialisierten, die denken, die
132 können einem Verwaltungsangestellten eine Transaktionsanalyse aufdrängen, was aus
133 der Tiefenpsychologie kommt, wo nach drei Wochen immer noch keiner begriffen hat,
134 was überhaupt gemeint ist mit Kind-Ich, erwachsenem Ich und Eltern-Ich. Das sind so
135 Sachen, die begreifen die Leute nach einem halben Jahr noch nicht richtig, dann können
136 sie es auch erst recht noch nicht einsetzen im Alltag. Es geht wirklich darum, das Eigen-
137 verhalten zu schulen, darauf zu setzen, zu sensibilisieren, welche Faktoren mit reinspie-
138 len. Das heißt, dass jeder Mensch Bedürfnisse hat. Zum Beispiel, wenn das Sozialamt

139 kommt und ein Kind entfernen muss, wegen Drogen oder Missbrauch, dann kommt es
140 natürlich zu Stress. Da müssen die Mitarbeiter beachten, welche Bedürfnisse da im Hin-
141 tergrund sind. Das sind trotzdem deren Kinder, die ihr denen wegnehmen wollt. Und das
142 ist eins der höchsten Güter und da gibt es natürlich Stress. Da muss man sich selber
143 sehr unter Kontrolle haben und versuchen, die richtigen Argumente zu finden, natürlich
144 auch beachten, was bei denen da drüben los ist. Man kann sich da nicht nur hinstellen
145 und den Auftrag ausführen, das muss man zwar auch, aber natürlich muss man auch
146 beachten, was bei dem Gegenüber passiert, an Gefühlen und Bedürfnissen. Dann muss
147 man so viele Sachen beachten wie ethische Hintergründe, denn jede Kultur hat da auch
148 anderes Verhalten. Dann muss man natürlich auch die Wortwahl beachten. Da kann
149 man nicht sagen: „Ich möchte dir ja helfen, aber...“. „Aber“ negiert alles, was ich zuvor
150 gesagt habe. Das sind alles so kleine Hinweise. Selbst muss man auch unter Kontrolle
151 sein und es nicht persönlich nehmen. Denn wenn man in solchen Momenten irgendwas
152 persönlich nimmt, haut die Kommunikation nicht mehr hin. Unvollständige Kommunika-
153 tion.... Das sind so ein paar wichtige Stichpunkte, einfach selbst auf einem Level bleiben.
154 Manche lachen in meinen Seminaren, wenn ich sage: „Hey Leute, ihr müsst mal durch-
155 atmen.“. Die lachen dann und dann mache ich mit denen ein paar Übungen und dann
156 merken die: „Hey, der hat Recht.“ Durch kontrollierte Atmung kontrolliert man auch den
157 Kreislauf und den Geist ein bisschen. Das heißt, ich kann natürlich in einer Gefahrens-
158 ituation viel sachlicher bleiben, als wenn ich das nicht drauf habe. Zumal ein Sauerstoff-
159 mangel unter Umständen dazu führt, dass man einfach nur verkrampft und ein paar Sa-
160 chen nicht so richtig funktionieren. Ich habe da den Vorteil, dass ich da von Anfang an
161 auch dabei bin bei der Entwicklung von Atemtechniken und solche Elemente mit ein-
162 binde, die anderen Trainern nicht so zur Verfügung stehen, die nur auf die Kommunika-
163 tion eingehen. Ich binde da Atemtechniken in Grundzügen mit ein, denn die Leute sollen
164 ja in kurzer Zeit eine ganze Menge an Input aufnehmen, den sie dann auch anwenden
165 sollen. Ich sage dann immer, wer daran dann noch Interesse hat, der kann da natürlich
166 in die Eigenbildung gehen. Die können sich gerne melden und dann vertieft man die
167 Atemtechnik nochmal. Auch körperliche Betätigung spielt mit rein in die Selbstkontrolle.

168 *Sehr spannend. Ich würde gerne noch auf den Aspekt der Nachbereitung eingehen. Ha-*
169 *ben Sie da Ansprechpartner, die Sie weitergeben oder an die Sie vermitteln können? Sie*
170 *beziehen die Fehlerbetrachtungen zwar in Ihre Übungen mit ein, aber das ist ja nicht der*
171 *primäre Zweck der Seminare.*

172 Die Stadt selber macht sowas wahrscheinlich nicht. Es ist eher so, dass ich das tatsäch-
173 lich automatisch mache, weil ich ja mit den Leuten genau in die Sachen reingehe, die
174 ihnen eventuell auch schon passiert sind. Das ist dann ja schon eine Form der Nachbe-
175 reitung einer Situation. Leider ergibt sich eher selten die Chance, die Seminare

176 auszuwerten. Deshalb habe ich auch gesagt, dass so ein Aufbauseminar aller viertel
177 Jahre sinnvoll wäre. Genau das wären ja die Momente, bei denen man sagen kann:
178 „Schön, dass ihr wieder da seid. Wie ist es euch denn jetzt ergangen? Konntet ihr einiges
179 umsetzen?“ Man kann ja dann erst überprüfen, quasi wie Hausaufgaben checken, wie
180 es lief. Das ergibt sich aber eher selten. Ich bin schon froh, dass die Stadt überhaupt
181 noch Interesse daran hat, die Mitarbeiter auszubilden, die mir ja auch regelmäßig bestä-
182 tigen, dass sowas öfter passieren muss. Und das Traurige ist: unsere Vorgesetzten
183 bräuchten auch manchmal so ein Training.

184 *Können wir nochmal auf die Rolle der Führungsperson eingehen?*

185 Ja, die Rolle der Führungsperson ist so eine Sache, die oft zu Frustrationen führt, weil
186 natürlich viele gerade in Verwaltungen Aufgaben verteilen an ausführende Organe, bei
187 denen die ausführenden Organe, teilweise berechtigt, sagen, dass die Umsetzung un-
188 realistisch ist. Das ist das Problem. Diese Frustration kann eventuell dann in zukünftige
189 Situationen reinspielen. Das heißt, rein theoretisch wäre auch da wichtig, dass die Füh-
190 rungspositionen entsprechend ausgebildet sind. Das ist ja ein Grundprinzip: ich verlange
191 von meinen Mitarbeitern nur, was ich auch selber kann. Aber das ist leider zu 80% nicht
192 gegeben.

193 *Verstehe... spannend. Direkte Nachbereitungsstellen gibt es jetzt aber bei der Stadt*
194 *Halle beispielsweise nicht oder sind Ihnen nicht bekannt, oder?*

195 Nein. Da wüsste ich nichts und das wurde mir auch noch nie mitgeteilt. Ich kommuniziere
196 mit den Teilnehmern dann natürlich schon in der Art, dass ich nachhake, was bei denen
197 getan wird von der Stadt her für die Personen, also auch Ausbildung, Weiterbildung,
198 Problembehandlung, ... aber da kann man ja schon froh sein, wenn was schlimmes pas-
199 siert ist, dass dann eine psychologische Nachbetreuung da ist. Alles andere, Weiterbil-
200 dungsnachsorge oder dass mal geguckt wird, was die Weiterbildung den Mitarbeitern
201 bringt... das ist ein riesiger Mangel, in ganz Deutschland. Wir haben da auch viel Kontakt
202 zur Polizei und da ist es ähnlich. Alles sehr kompliziert... es wird immer viel verlangt,
203 aber das Richtige dafür zu tun ist leider nicht so das Thema.

204 *Sowas habe ich tatsächlich auch schon erlebt, als ich im Gesundheitsamt war. Wir konn-*
205 *ten uns zwar in unserer studentischen Gemeinschaft gut unterstützen, aber um jeman-*
206 *den, der außerhalb steht und uns zuhört und Nachsorge leistet, mussten wir selber su-*
207 *chen.*

208 Vielleicht sollte ich sowas mal anbieten, zum Beispiel Schnellkontakte, Hotline für Prob-
209 lembetreuung und Nachsorge oder Klärung... manchmal hilft es vielen, wenn sie in einer
210 Situation waren und darüber reden können und das Gefühl bekommen, dass ihnen da

211 jemand Tipps für die Zukunft geben kann, um nicht wieder in so eine Situation zu kom-
212 men. Das hilft ja manchen schon viel mehr, als wenn sie im Regen stehen gelassen
213 werden.

214 *Die Erfahrung haben wir tatsächlich auch gemacht. Viele sind bei uns auch nicht klarge-*
215 *kommen, da hat es geholfen, sich im Team auszutauschen. Aber einen professionellen*
216 *Ansprechpartner haben wir auch nur schwer gefunden.*

217 Es ist wichtig, dass es dann auch ein Außenstehender ist, denn nur in der eigenen
218 Gruppe hat man auch das Problem, dass es zwar etwas befreit, aber man ist auch in
219 einer starken Kritikphase und dadurch entsteht ja auch eine Frustration, die man in die-
220 ser Situation gar nicht so wahrnimmt. Ein Außenstehender, der vielleicht auch etwas
221 ausgebildet ist, kann auch andere Aspekte und Seiten darlegen, bei denen man es aus
222 einer neuen Perspektive betrachten kann. Dadurch kommt man zu einem neuen Kon-
223 sens, der einen dann wieder zufrieden stellt.

224 *Ja. Bei uns im Studium wurde viel auf Kommunikationsmodelle eingegangen. Aber ich*
225 *habe von vielen Auszubildenden gehört, dass das gar nicht Teil der Ausbildung war...*

226 Schade.

227 *Okay, das ist schon fast Antwort genug! Würden Sie da also zustimmen, dass man so-*
228 *was frühzeitig im grundlegenden beruflichen Bildungsbereich ansiedeln könnte oder*
229 *sollte?*

230 Auf jeden Fall. Ich kann Dinge nicht verändern, über die ich nicht Bescheid weiß. Das ist
231 das Problem. Das sind alles Modelle, zum Beispiel die Eskalationsstufen, die sehr un-
232 bewusst nebenbei ablaufen, wenn man davon noch nie was gehört hat. Dann passiert
233 es einfach, dass man diese Eskalation nicht stoppen kann. Hat man dann ein bisschen
234 Ahnung und hat wenigstens schon mal davon gehört, dann macht es manchmal eher
235 „Klick“ und man kann das Geschehen konkret stoppen und in den Werkzeugkoffer grei-
236 fen und sich anders verhalten. Dadurch kann man schon Positives bewirken.

237 *Würden Sie solche Schulungen nur in Bereichen ansiedeln, in denen man mit schwieri-*
238 *gem Bürgerkontakt rechnen muss, beispielsweise im Bürgeramt oder im Ordnungsamt?*
239 *Oder sollten Sie eher allgemein angesiedelt werden?*

240 Das Problem ist, dass man das überall ansiedeln müsste, denn Konflikte entstehen über-
241 all, wo Menschen aufeinandertreffen. Das ist einfach so. Allerdings muss man Prioritäten
242 setzen. Es ist natürlich besonders wichtig dort, wo Leute Aufgaben gegenüber Menschen
243 haben, davon gibt es in der Verwaltung ja viele, bei denen man sogenannten Klienten-
244 kontakt hat oder eben Bürgerkontakt. Klienten hört sich immer wie „krank“ an, in der

245 Klinik würde man ja Patienten sagen. Selbst in Schulen, Kindergärten und bei Patienten
246 im Krankenhäusern, besonders in öffentlichen Einrichtungen ist sowas eben angebracht.
247 Und in der heutigen Zeit, in der alles immer schneller gehen muss und der Druck auf die
248 Mitarbeiter immer größer wird, geschieht es auch viel schneller, dass eine Situation oder
249 ein Konflikt eskaliert und da sollte man schon gewappnet sein. Da erspart man sich psy-
250 chologische Langzeitschäden. Es gibt auch Situationen, bei denen man es nicht in den
251 Griff bekommt und dann Schäden entstehen, aber das muss ja nicht sein.

252 *Hinsichtlich der Differenzierung zwischen einem Konflikt am Schreibtisch oder auf der*
253 *Straße, der wahrscheinlich eher mal handgreiflich wird: unterscheiden Sie da in Ihren*
254 *Schulungen auch unter den Teilnehmern?*

255 Ein bisschen. Erstmal ist er gar nicht so unterschiedlich. Auch im Büro kann es zu Kon-
256 flikten kommen, die teilweise zu bedrohlichen Situationen führen. So ein Büro hat einen
257 Nachteil: wenig Ausweichfläche. Es hat alles ein Für und Wider, so ein Keks hat zwei
258 Seiten. Ein Büro hat den Vorteil, dass da vielleicht noch andere auf der Etage arbeiten
259 und man sich gegenseitig unterstützen und Hilfe holen kann. Das hat dann schon eine
260 psychologische Wirkung, wenn da noch jemand den Raum betritt. Auf der Straße beim
261 Ordnungsamt ist es wiederum mit mehr Freiraum verbunden, aber eh dort dann mal Hilfe
262 eintrifft, die dann angefordert wird, dauert es natürlich einen Moment. Es ist nicht das
263 eine besser oder ungefährlicher als das andere. Es sind nur andere Situationen. Wenn
264 es gerade um Situationen im Büro geht, muss eigentlich auch vor allem der Arbeitgeber
265 eine Gefahrenanalyse machen, um zu gucken, welche Schutzmaßnahmen getroffen
266 werde, welche Gefahren können abgewendet werden. Vor allem hinsichtlich der
267 Sichtachsen oder dass man nicht in die Ecke gedrängt werden kann, dass man auch die
268 Möglichkeit hat, einen stillen Alarm auszulösen, bei dem dann gleich jemand kommt.
269 Das gehört da ein bisschen mit dazu. Das Problem ist, dass diese Umsetzung immer bei
270 den Behörden liegt. Und aus Erfahrung kann ich da sagen: das gibt es eher weniger.

271 *Genau so was möchte ich auch mit untersuchen. Es ist ja auch spannend zu wissen, ob*
272 *es sowas schon gibt oder auch nicht gibt. Das mit der Gefahrenanalyse war mir neu.*

273 Jeder Arbeitgeber muss eine Gefahrenanalyse machen und bei Behörden gehört da
274 auch die mögliche Bedrohung durch Bürger, Klienten dazu und auch die Abwendung
275 dieser Gefahr. Wie es in der Küche dazu gehört, dass die Gefahrenanalyse ausweist,
276 dass heißes Fett im Spiel ist. Und da müssen natürlich auch entsprechende Vorkehrun-
277 gen getroffen werden. Das ist wirklich ein Problem und das gibt es so gut wie gar nicht.
278 Ich halte da auch nichts davon, wenn im Ordnungsamt ein Opi mit Security-Jacke stehen
279 soll. Das ist Schwachsinn. Wenn es wirklich zu Problemen kommt, muss schon auch
280 eine Person da sein, die durch ihr Auftreten deeskaliert. Das ist einfach so. Wie gesagt:

281 die meisten Maßnahmen sind eh mangelhaft. Wenn wir im Sozialamt unterwegs sind,
282 gibt es genug Situationen, in denen man nur zu zweit unterwegs sein kann. Und wenn
283 man da erst in Gefahr geraten muss, eh die Polizei kommt, wird mir einfach nur schlecht.

284 *Gut zu wissen. Es ist wirklich ein breites Feld, in dem man ansetzen muss.*

285 Ja, in jeder Berufssparte ist es auch immer wieder anders und neu. Ich habe ganz selten
286 ein Seminar, in denen dieselben Situationen besprochen werden. Das ist total selten,
287 weil ja auch jeder anders handelt und reagiert. Da muss man unter Umständen an an-
288 deren Stellschrauben drehen, damit das funktioniert. Sogas kann man in der Gruppe
289 machen, aber man muss auch individuell auf die Personen eingehen, weil ja jeder anders
290 ist. Einer hat zu viel Angst, ein anderer zu wenig, ist also quasi hyperaktiv und denkt, er
291 ist Hercules. Das ist alles nicht hilfreich, weder Angst noch Übermut. Das sind genau die
292 Dinge: die muss man beachten. Deswegen muss eigentlich auch viel besser den Leuten
293 sowas angeboten werden. Ob sie es dann machen, dazu wird sie ja niemand zwingen.
294 Wenn man es nicht will, nützt es auch nicht, was ich erzähle. Aber zumindest das Ange-
295 bot sollte da sein. Die meisten, die einmal sowas mitmachen und dann noch ein wenig
296 anschließend betreut werden, werden das freiwillig immer wieder machen, weil sie mer-
297 ken, dass es hilft. Es gibt so schon viele Probleme, da muss man sich nicht noch mehr
298 produzieren.

299 *Da haben Sie Recht. Das beantwortet ja quasi schon meine Problemfrage. Wenn man
300 gut vorbereitet ist, vermindert sich das Risiko dieser Situationen.*

301 Richtig. Je mehr man vorbereitet ist, was solche Kommunikation angeht, desto geringer
302 wird das Risiko eines Konflikts und einer Eskalation. Das beste Beispiel: das Ordnungs-
303 amt muss ein Parkticket verteilen, weil jemand im Halteverbot stand, derjenige kommt
304 dazu und fragt, etwas ungehalten, was das soll und der Mitarbeiter pöbelt gleich zurück:
305 na du musst ja hier nicht so rumparken. Falsche Kommunikation! Das eskaliert eher, als
306 dass es deeskalierend wirkt. Das sind Dinge, für die man die Leute ausbilden muss.
307 Ohne das funktioniert es nicht.

308 *Kann man nachvollziehen. Super, vielen Dank! Da haben Sie jetzt schon eine Menge
309 Fragen beantwortet. Dann würde ich das Gespräch, wie schon gesagt, aufschreiben und
310 Ihnen dann zukommen lassen.*

311 Danke, so machen wir das, gerne.

312 *Danke für Ihre Zeit und die Antworten. Ich wünsche Ihnen noch eine erfolgreiche Woche.*

313 Ebenfalls und viel Erfolg mit der Arbeit.

314 *Danke, einen schönen Tag noch.*

Anhang 9: Interview mit Katja Schöne (Stadt Dresden)

Datum, Uhrzeit: 14.03.2022, 09:00 Uhr

- 1 Bürgeramt Dresden, Schöne, guten Tag!
- 2 *Guten Morgen, Frau Schöne, Franka Anne Seifert hier. Wir hatten uns für heute verab-*
3 *redet zum Interview.*
- 4 Genau, das ist schön, dass Sie anrufen. Ich bin bereit.
- 5 *Super, ich auch.*
- 6 Ich hatte die Fragen schon gelesen und mal reingeguckt. Soll ich mal mit der Vorstellung
7 ganz kurz anfangen?
- 8 *Ich wollte vorher noch fragen, ob es okay ist, wenn ich unser Gespräch aufzeichne und*
9 *transkribiere?*
- 10 Ja, na klar.
- 11 *Super, dann fangen Sie gerne an mit der Vorstellung.*
- 12 Ich bin die Abteilungsleiterin der Abteilung Bürgerservice. Zu mir gehören die Bürgerbü-
13 ros der Landeshauptstadt Dresden. Rein organisatorisch sind das neun von zehn, weil
14 das eine wegen eines Eingemeindungsvertrags im Prinzip wo anders noch hingehört.
15 Das ist ganz lustig geregelt, aber lässt sich nicht ändern. Aber fachlich sind die mir na-
16 türlich unterstellt, auch das eine. Wir haben 120 Mitarbeiter und sind quer über Dresden
17 verstreut. Wir haben in jedem Stadtteil ein Bürgerbüro, ganz grob gesagt. Ich bin ziemlich
18 weit oben angegliedert. Ich bin dafür zuständig, dass alle nach dem gleichen rechtlichen
19 Rahmenbild arbeiten. Alles andere, was personelle Fragen angeht, ist runterdelegiert,
20 weil ich im Prinzip neun Sachgebietsleitungen unter mir habe, die das Personelle dann
21 mit ihren Mitarbeitern machen. Das ist so ganz grob umschrieben.
- 22 *Danke! Damit haben Sie ja gleich schon die Frage mit beantwortet, wie das Bürgeramt*
23 *organisatorisch aufgebaut ist. Ich habe dazu dennoch eine Frage: ich habe das in ande-*
24 *ren Kommunen mitbekommen, dass es da doch eine Trennung zwischen dem telefoni-*
25 *schon Kontakt mit den Bürgern gibt und dem direkten Kontakt, sodass da teilweise eine*
26 *Art Callcenter zwischengeschaltet ist, wo die Bürger erstmal anrufen und Termine ver-*
27 *einbaren oder erste Auskünfte bekommen und danach erst tatsächlich in die Bürgeräm-*
28 *ter kommen.*

29 Leider haben wir noch kein Callcenter, wir sind da aber dran. Wenn jemand anruft,
30 kommt er aktuell bei einem der Bürgerbüros raus. Wir sind aber dran, dass wir da ein
31 externes Callcenter beauftragen, weil das einfach nicht zu schaffen ist.

32 *Die Mitarbeiter in den Bürgerämtern machen dann also gerade beides, telefonieren und*
33 *die Arbeit mit dem Bürger direkt?*

34 Genau. Meistens ist es so organisiert, dass das Bürgerbüro eine Person hat, die im Hin-
35 tergrund sitzt, die das Telefon bedient und die E-Mails bearbeitet. Das können auch mal
36 zwei oder drei sein, je nach Größe des Bürgerbüros. Aber da wird im Hintergrund jemand
37 bereitgestellt, der das dann vorrangig bearbeitet. Wenn aber zu wenig Mitarbeiter da
38 sind, zum Beispiel aufgrund von Krankheit, dann muss das auch der Mitarbeiter am
39 Schalter machen.

40 *Gibt es in den Bürgerämtern Differenzierungen zwischen den Themen, die dort bearbei-*
41 *tet werden?*

42 Nein. Das sind ja die Bürgerbüros und kein Bürgeramt, wie man sich das vorstellt, so
43 wie in Berlin. Wir haben das ein bisschen kleiner gedacht. Wir haben also einen Sach-
44 gebietsleiter, der darüber sitzt und in den Teams in den Bürgerbüros wird überall das
45 gleiche gemacht im Bürgerverkehr. Natürlich gibt es da auch Spezialaufgaben, wie Hin-
46 tergrundaufgaben oder die Dokumente einsortieren, da gibt es dann natürlich die ent-
47 sprechenden Mitarbeiter, bei denen jeder was anderes macht und jeder eine Spezialauf-
48 gabe hat. Aber im Grunde genommen ist es in jedem Bürgerbüro gleich. Da gibt es kein
49 Bürgerbüro, das zum Beispiel nur vorläufige Dokumente macht. Jeder Bürger kann über-
50 all hin zu uns sozusagen.

51 *In den Bürgerbüros macht dann bei den Mitarbeitern auch jeder alles?*

52 Ganz genau.

53 *Super, dann sind wir mit den Fragen zum Aufbau ja tatsächlich schon durch. Was wird*
54 *denn seitens des Arbeitgebers getan, um Mitarbeiter auf schwierige Situationen, die es*
55 *im Bürgerbüro ja auch mal geben kann, vorzubereiten? Gibt es Maßnahmen, die da ge-*
56 *troffen werden?*

57 Na klar. Die Personen, die hier anfangen, sollen eigentlich immer erstmal zu einem Se-
58 minar gehen, was sich „Gesprächsführung“ nennt. Darauf baut dann auch so ein Son-
59 derseminar auf, das heißt „Umgang mit schwierigen Bürgern“. Das Problem ist aller-
60 dings, dass in den letzten zwei Jahren aufgrund der Corona-Pandemie, so gut wie nichts
61 mehr stattgefunden hat. Zum einen, weil die Seminare einfach ausgefallen sind wegen
62 der Schutzabstände und so weiter und zum anderen, weil wir infolgedessen auch keine

63 Zeit für die Seminare haben. Was sich da so aufgestaut hat an Leistungen, das wird jetzt
64 nachgefordert und ich habe kaum Personal übrig, was ich da zum Seminar schicken
65 kann. Grundsätzlich bereiten wir aber darauf vor, wenn kein Corona ist. Natürlich gibt es
66 da auch Gespräche unter den Mitarbeitern, wie mit dem Bürger anders umgegangen
67 werden kann. Die wissen auch, wenn ein schwieriger Bürger kommt und man da nicht
68 weiterkommt, dass sie dann ihren Nachbarplatz mitbeteiligen können oder den jeweili-
69 gen Vorgesetzten. Da gibt es schon eine Unterschlüsselung und das ist eigentlich auch
70 allen klar. Wir haben in einigen Bürgerbüros einen Sicherheitsdienst, je nach sozialer
71 Brennpunktlage. Das ist einmal in Gorbitz, in Prohlis und in der Altstadt, wo ja das größte
72 Bürgerbüro ist. Der Sicherheitsdienst ist natürlich auch sofort zur Stelle, wenn da wirklich
73 was ist und was eskaliert.

74 *Wie werden denn neue Mitarbeiter eingearbeitet? Sie sagten ja schon, dass die neuen*
75 *Mitarbeiter prinzipiell zu den Seminaren geschickt werden, um vorzubereitet zu werden.*
76 *Aber wie funktioniert das dann am Arbeitsplatz?*

77 Das ist ein verrücktes Mischmodell. Im Prinzip ist es schon Learning-by-doing, wir setzen
78 sie gerne ins Front Office rein. Die sitzen dann auch am Schalter und bearbeiten das
79 direkt. Aber die haben immer einen Mitarbeiter daneben sitzen für die ersten zwei Wo-
80 chen, der direkt eingreifen kann und hilft. Zusätzlich haben wir aber auch Theorie-Schu-
81 lungen. Die sind für den ganzen Bereich. Die können wir aber nicht dauerhaft anbieten
82 und sammeln daher immer ein paar Mitarbeiter. Wenn wir dann zehn oder fünfzehn neue
83 Mitarbeiter haben, dann wird diese Schulung angeboten und dann gehen die parallel zu
84 der Fachschulung. Am Schalter sagt der Kollege, der daneben sitzt und die neuen Mit-
85 arbeiter einweist natürlich auch gesetzliche Vorschriften, wo was steht, aber es ist eben
86 immer in der Fachschulung nochmal ganz geballtes rechtliches Wissen. So läuft das
87 dann. Meistens klappt das auch gut. Wir haben dann etwa nach einem Monat Personal-
88 gespräche, wie sich derjenige selber einschätzt und ob er das Gefühl hat, noch irgendwo
89 Defizite zu haben. Das wird dann natürlich auch von dem Mitarbeiter, der daneben sitzt,
90 nochmal eingeschätzt, weil der es ja am besten sieht. Da gucken wir meistens nochmal,
91 wo wir unterstützend tätig werden können und wo wir auch mal nachjustieren können. In
92 zwei oder drei Monate bekommen wir die neuen Mitarbeiter aber meistens halbwegs fit.

93 *Wie ist da so die Resonanz? Fühlen sich die Mitarbeiter gut vorbereitet?*

94 Die meisten fühlen sich gut vorbereitet und äußern das auch so. Es gibt immer mal wel-
95 che, denen das nicht ganz so leichtfällt. Aber dann ändern wir meistens die Methode und
96 versuchen es noch mal über eine andere Variante. Wir haben ja auch noch ein Hinter-
97 grundsachgebiet, das heißt „Melde-, Pass- und Ausweiswesen“. Das macht quasi die
98 Spezialfälle und wenn man die neuen Mitarbeiter dort nochmal durchschleust, dann

99 haben die nochmal einen ganz anderen Blick für die Sachverhalte, dann klappt das meis-
100 tens nochmal ein bisschen besser.

101 *Super. Welche Rolle spielt denn in solchen Situationen die Führungskraft? Sie hatten*
102 *das ja schon angesprochen, dass sich die Mitarbeiter immer an die Führungskraft wen-*
103 *den können. Klappt das denn auch?*

104 Das funktioniert in der Regel. Wir haben einen Sachgebietsleiter oder dann einen Stell-
105 vertreter. Normalerweise ist auch immer einer von beiden da. In den größten Bürgerbü-
106 ros haben wir einen Sachgebietsleiter und zwei Gruppenleiter, weil das einfach so viele
107 Mitarbeiter sind. Und irgendeiner ist dann immer da. Wenn die das mit den Mitarbeitern
108 untereinander nicht klären können oder derjenige den Vorgesetzten verlangt, dann geht
109 es natürlich nach oben hin weg. Das kann dann mal der Sachgebietsleiter sein oder eben
110 auch ich, wer halt da ist. Da fühlen die sich, denke ich auch ganz gut abgeholt. Sollte es
111 wirklich mal sein, dass die mal alleine dasitzen, wenn wegen Krankheit alle ausfallen,
112 dann versucht man das im Nachgang nochmal zu besprechen, was da genau passiert
113 ist, was schiefgelaufen ist und was man vielleicht selber beim nächsten Mal besser ma-
114 chen kann. Aber man muss sagen, dass das im gesamten betrachtet relativ selten vor-
115 kommt, dass da jemand so eskaliert, dass es gar nicht geht, das ist wirklich sehr selten.
116 Aber so an sich funktioniert das ganz gut.

117 *Sie hatten das ja gerade angesprochen, dass die Mitarbeiter sich absprechen. Was kön-*
118 *nen die Mitarbeiter denn sonst noch tun, um sich zu schützen?*

119 Wir haben natürlich Dienstanweisungen. Die sind aber eher für den Nachgang, wenn
120 also etwas passiert ist, dann muss man halt eine Unfallanzeige machen und das nicht
121 nur bei körperlicher Versehrtheit, sondern vielleicht auch bei psychischer. Dafür haben
122 wir auch eine Dienstanweisung, dass sowas eben zur Anzeige zu bringen ist, falls da
123 irgendwie mal was im Nachgang dazu passiert. Wir haben das so gemacht, dass wir das
124 auch im Vier-Augen-Gespräch nochmal auswerten und werden somit den Mitarbeitern
125 gegenüber ein bisschen seelsorgerisch tätig. Die Stadt hat auch ein neues Konzept, das
126 ist aber noch nicht durchgesetzt. Da will man quasi eigene Mitarbeiter schulen mit einer
127 Art psychologischen Grundlehrgang, dass man dann die Mitarbeiter jeweils auffangen
128 kann. Das ist aber noch nicht so weit. Das soll noch gemacht werden. Dienstanweisun-
129 gen hinsichtlich der Gesprächsführung gibt es natürlich nicht, weil das ja spontan auftre-
130 tenden Situationen sind. Das ist schwierig von vornherein zu sagen, dass man sich da
131 an einen Leitfaden halten soll. Das geht natürlich nicht. Wenn es wirklich eskaliert, haben
132 sie auch noch einen Notschalter. Also sie können auf dem Telefon einen Knopf drücken,
133 da geht der Ruf direkt zum Sicherheitsdienst raus. Man kann untereinander auf dem PC
134 einen Knopf drücken, dann wird derjenige am Nachbarplatz informiert, sodass man sich

135 eigentlich recht sicher fühlt und immer noch eine Möglichkeit hat, etwas zu tun. Wenn da
136 natürlich einer richtig eskaliert, dann ist man sowieso chancenlos. Wir hatten auch mal
137 ein Seminar in-House mit einem Selbstverteidigungscoach, der hat ein paar Beispiele
138 mit uns durchgespielt, mit Videoaufnahme und so weiter. Das haben wir mal vor zwei
139 Jahren für alle Bürgerbüros angeboten. Das war natürlich erstaunlich was man machen
140 kann und was nicht und welche Fehler man macht, wenn da wirklich jemand Amok läuft
141 oder so. Aber wenn das wirklich passieren würde, dann sieht es ein bisschen anders
142 aus, denke ich.

143 *Wie ist es denn baulich bei Ihnen eingerichtet? Ist es so, dass jeder sein Zimmer hat und*
144 *die Bürger in die Zimmer reinkommen oder sind das große Räume, wo man sich auch*
145 *gegenseitig sehen kann?*

146 Das ist ganz unterschiedlich. Wir haben Bürgerbüros, da sitzen zwei Leute in einem Büro
147 und die Türen sind alle offen. Man hat dann daneben noch das nächste Büro, man hört
148 das quasi alles. Wir haben aber auch Bürgerbüros, das sind Großraumbüros, da sitzen
149 eben vier Personen in einem etwas größerem Raum. Oder in der Altstadt ist alles offen.
150 Das ist eine große Galerie. Wenn da einer laut wird oder eskaliert, das hören sofort alle
151 anderen. Aber das ist wirklich ganz unterschiedlich. Wir haben auch eine kleine Melde-
152 stelle, die gehört zwar organisatorisch nicht zu mir, aber fachlich untersteht sie mir. Die
153 sitzen natürlich ganz alleine in dem Bürgerbüro. Da ist niemand da. Aber da muss man
154 auch sagen, dass das ja auf dem Dorf ist, da passiert auch wieder nichts. Das muss man
155 schon so klar formulieren. Da ist jeder mit jedem bekannt, wenn da einer was Komisches
156 macht, dann wissen da gleich alle Bescheid. Da ist die Gefahr deutlich geringer als in
157 der Großstadt.

158 *Verstehe. Das ist ja auch eine Schutzmaßnahme, kann man sagen. Sie hatten das auch*
159 *gerade schon anklingen lassen, dass es da hinsichtlich der Nachbereitungsmaßnahmen*
160 *Bestrebungen gibt, schnelle Kontakte bereitzustellen. Wie sehen denn die regulären*
161 *Nachbereitungsangebote aus? Wenn da etwas passiert ist, wie geht es denn dann wei-*
162 *ter?*

163 Wenn es wirklich etwas Größeres wäre, hätten wir noch das Angebot des Psychosozia-
164 len Dienstes, der würde dann auch kommen und Notfallbetreuung machen. Ansonsten
165 ist es tatsächlich so, dass wir dann einfach darüber sprechen in den Sachgebieten
166 selbst, wo das passiert ist. Da sind auch alle Vorgesetzten dabei. Eine richtige psycho-
167 logische Betreuung können wir natürlich nicht gewährleisten. Je nach Sachverhalt guckt
168 man dann, dass man die Mitarbeiter auffängt und beruhigt, sodass die dann auch wieder
169 arbeitsfähig sind. Das ist ja eigentlich das Ziel.

170 *So etwas wie Psychologische Erstbetreuer oder Personen, die man spontan anrufen*
171 *kann, gibt es nicht?*

172 Wie gesagt, der Psychosoziale Dienst wäre dafür da, aber die sind ja derart selbst über-
173 lastet, dass man da sehr gut abwägen muss, ob es sich hier um einen Fall handelt, wo
174 wir da jemanden brauchen oder ob hier einfach mal nur einer rumgeschrien hat. Natürlich
175 nimmt das die Mitarbeiter auch mit, wenn hier jemand sehr laut oder verbal übergriffig
176 ist, selbst wenn der Sicherheitsdienst dazukommt und den dann auf den Boden
177 schmeißt. Aber die Szenen brennen sich natürlich irgendwo fest. Die meisten Mitarbeiter
178 fragen sich dann auch, was der Psychosoziale Dienst da machen soll. Der kann sich das
179 zwar anhören, aber der war ja nicht dabei. Die Mitarbeiter haben schon alle ein ziemlich
180 hartes Fell. Ich glaube, sonst könnte man auch im Bürgerbüro nicht arbeiten.

181 *Die Mitarbeiter werden da aber trotzdem darauf aufmerksam gemacht, dass es da je-*
182 *manden gibt, mit dem sie reden können, wenn mal was passiert ist.*

183 Ja, das ist bekannt.

184 *Okay. Ja, das ging echt schnell, muss ich sagen. Meine Fragen bin ich alle losgeworden.*
185 *Haben Sie noch etwas, das Sie ergänzen möchten?*

186 Nein, erstmal nicht. Ich bin gespannt.

187 *Okay. Ich würde das, was wir jetzt besprochen habe, dann transkribieren. Ich habe das*
188 *aufgezeichnet, schreibe das auf und würde Ihnen das nochmal zuschicken, wenn Sie*
189 *möchten? Dann können Sie da nochmal drüberschauen.*

190 Ja, sehr gern. Vielleicht fällt mir dann noch was ein und ich kann noch was ergänzen.

191 *Super, dann vielen Dank, dass das so schnell und unkompliziert geklappt hat und dass*
192 *Sie sich die Zeit für mich genommen haben!*

193 Na klar, kein Problem.

194 *Dann wünsche ich Ihnen noch eine schöne Woche.*

195 Und Ihnen noch viel Erfolg beim Schreiben der Arbeit.

196 *Danke! Einen schönen Tag noch!*

197 Bis bald, tschüss!

Anhang 10: Interview mit Markus Hädicke (Stadt Chemnitz)

Datum, Uhrzeit: 23.02.2022, 09:00 Uhr

- 1 *Guten Tag Herr Hädicke, Franka Anne Seifert hier.*
- 2 Hallo Frau Seifert, Hädicke hier vom Bürgerbüro des Oberbürgermeisters in Chemnitz.
3 Wir waren verabredet.
- 4 *Genau, ich freue mich, dass es geklappt hat.*
- 5 Kein Problem.
- 6 *Schön. Ich möchte heute, wie angekündigt, ein Interview mit Ihnen führen.*
- 7 Das ist in Ordnung.
- 8 *Vorab: ist es okay, wenn ich unser Gespräch aufzeichne und im Anschluss transkribiere*
9 *und in meiner Arbeit verwende?*
- 10 Das ist für mich in Ordnung.
- 11 *Super, danke. Das ist schon mal gut. Ich würde nochmal ganz kurz erzählen wollen,*
12 *worum es mir geht und was die Ziele meiner Arbeit sind. Ich bin Franka Anne Seifert und*
13 *schreibe gerade meine Bachelorarbeit zum Thema „Anspruchsvoller Bürgerkontakt – ein*
14 *kommunikatives Risiko?“. Im Rahmen meiner Arbeit möchte ich gerne untersuchen, wie*
15 *Mitarbeiter der Verwaltung auf, insbesondere kommunikativ schwierige Situationen vor-*
16 *bereitet werden, welche Möglichkeiten sie in der Situation haben, zu agieren und wie die*
17 *Nachsorgeangebote aussehen. Ich studiere „Allgemeine Verwaltung“ an der Hochschule*
18 *Meißen im 6. Semester und meine Einstellungsbehörde ist die Stadt Leipzig. Ich würde*
19 *meine Forschungsziele natürlich gerne auf den Raum Sachsen beziehen. Daher suche*
20 *ich gerade Ansprechpartner vor allem in Leipzig, Dresden und Chemnitz aus den ent-*
21 *sprechenden Ämtern. Ursprünglich hatte ich ja eine E-Mail an das Hauptamt geschrie-*
22 *ben, weil für mich nicht ganz klar war aus den Informationen auf der Internetseite, wie*
23 *ich beispielsweise mit dem Personalamt Kontakt aufnehmen kann.*
- 24 Das war auch schon der richtige Weg. Die E-Mail wurde dann vom Amtsleiter an uns
25 weitergeleitet mit der Bitte, mal mit Ihnen Kontakt aufzunehmen.
- 26 *Ah ja.*
- 27 An sich waren Sie da schon an der richtigen Stelle. Das ist aber jetzt kein Problem. Ich
28 denke, da ich ja an der Basis sitze und das tagtäglich mache, können wir da trotzdem
29 sehr gut drüber reden.

30 *Das ist prima. Können Sie mir nochmal kurz erzählen, wo ich da jetzt letztendlich gelan-*
31 *det bin und was Sie konkret machen?*

32 Okay. Also ich bin im Bürgerbüro des Oberbürgermeisters. Unsere Aufgabe, gerade
33 meine, ist der Bürgerkontakt. Also alle Anfragen der Bürger, die sich mit irgendeinem
34 Anliegen an uns wenden, zu klären. Da reden wir wirklich von jedem Anliegen, was es
35 gibt, man kann sich nicht vorstellen, mit was die Leute alle zu einem OB kommen. Das
36 heißt telefonisch, per E-Mail, aber natürlich auch schriftlich, wenn wir ihm das vorbereiten
37 oder im Auftrag antworten. Da können Sie sich vorstellen, dass die Bürger sich ihren
38 Weg suchen. Das kann die 90-jährige Omi sein, die sagt, sie will ihren Ausweis abgeben,
39 das hatte ich diese Woche erst und will mit dem OB reden. Oder natürlich auch gerade
40 während Corona war das mit unter schon heftig mit Leuten zu diskutieren, warum es
41 welche Maßnahmen gibt oder die Stadt soll doch alles aufheben oder dicht machen. Das
42 waren dann immer beide Extreme. Und da ist es unsere Aufgabe, das abzufedern. Wir
43 sind sozusagen, wenn man sich so eine Support-Reihe vorstellt, der Second-Level-Sup-
44 port. Es gibt Leute, die irgendwo bei den Ämtern schon abgeprallt sind und dann in der
45 Regel zu uns kommen und wir versuchen, so haben ich es auch schon mal übersetzt,
46 als Verwaltungsvermittler oder -dolmetscher auch zu agieren. So verstehe ich mich zu-
47 mindest. Es geht darum, einfach die Verwaltung auch greifbarer zu machen. Denn wenn
48 die da eine Antwort aus der Verkehrsbehörde bekommen, mit irgendwelchen StVO-Re-
49 gelungen und Co., warum da jetzt ein Parkverbot ist, dann sehe ich mich in der Rolle,
50 das zu erklären und näher zu bringen. Wir können natürlich auch nicht alles möglich
51 machen, wir vertrauen da natürlich auch unseren Fachämtern sehr, aber versuchen es
52 trotzdem dann immer zu verdeutlichen und vielleicht nochmal nachzuhaken, ob es viel-
53 leicht doch anders geht, so in die Richtung. Und da ist natürlich der Bürgerkontakt da.
54 Gerade viele, die hier aufschlagen, sind schwierig. Wir haben da auch schon eine ge-
55 wisse Auswahl im Kopf, wo wir ganz genau wissen: okay, jetzt kann ich mich auf eine
56 halbe Stunde Telefonat einstellen, ohne dass am Ende da was bei rumkommt und am
57 Ende es vielleicht sogar wieder ausartet, sodass man für sich den Schritt gehen muss,
58 dass man ankündigt, aufzulegen und dann das Gespräch beendet. Und egal, was die
59 Person dann droht, das darf halt dann nicht angehen. So ist es grundsätzlich. Ich hatte
60 mich ja auch im Vorfeld mit unserer Serviceeinheit, die 115, die bundesweit geschaltet
61 ist, auseinandergesetzt. Die haben ein viel höheres Aufkommen als wir, die haben wirk-
62 lich hunderte Telefonate am Tag, bei uns hält sich das ja noch in Grenzen, zum Glück.
63 Die haben natürlich auch Bürger jeglicher Richtung am Telefon. Die meisten, das muss
64 ich auch sagen, sind nett, aber oftmals bleiben dann eben nur die bösen Leute im Kopf,
65 das Negative, was man sieht. Aber auch mit deren Chefin habe ich mich nochmal abge-
66 sprochen, die Kontaktdaten kann ich Ihnen dann auch nochmal zukommen lassen, dann

67 können Sie mit ihr auch nochmal reden. Wir sehen das alles relativ ähnlich, je nachdem,
68 welche Frage da jetzt kommt, können wir da geschlossen antworten.

69 *Ah ja, okay.*

70 Neben dem Bürgerkontakt ist es auch die Bürgersprechstunde, die wir regelmäßig orga-
71 nisieren. Die Bürger haben da einmal im Monat die Chance, sich anzumelden, ihr Thema
72 vorzutragen und dann haben sie ca. 20 Minuten Zeit, via Telefon oder Videokonferenz
73 ihr Thema vorzutragen und mit dem OB darüber zu reden. Wir bereiten das ganze vor
74 und nach. Das ist dann so das nächste an Bürgernähe, was er einräumen kann. Das
75 sind zwei Stunden Zeitfenster.

76 *Gibt es bei Ihnen Teams, die sich um allgemeine Sachen kümmern oder sind sie sortiert*
77 *nach den Ämtern, aus denen die Angelegenheiten kommen oder macht jeder alles?*

78 Wir sind ein 4er-Team. Zwei davon, die Kollegin und ich, sind für das Büro des OBs tätig
79 und teilen uns da die Aufgaben auf. Wir haben noch zwei andere Kolleginnen, die küm-
80 mern sich um das ganze Thema Bürgerbeteiligung, also verwaltungsübergreifend. Und
81 ich bin aber derjenige, der zu 99% alle Bürgerfälle bekommt und auch die Bürgersprech-
82 stunde in der Hand hat. Deswegen läuft das in der Regel alles über meinen Tisch, egal
83 ob es Bau ist, Ausländerrecht, Sozialrecht, was Ihnen noch alles einfällt dazu, Ordnungs-
84 recht, Abfallrecht, Straßenverkehrsrecht... das läuft alles über meinen Tisch in der Re-
85 gel. Oftmals, also wenn die Kollegin, die früher selber mal im Jobcenter tätig war, da ist,
86 beziehe ich sie dann gerne mal bei Sozialsachen mit ein oder bei der Schule. Sie hat
87 selber Kinder und kann das gut nachvollziehen, wenn es um Kita und Schulen geht. Die
88 frage ich dann schon. Aber alles, was dann vor allem Richtung Bau geht, das läuft dann
89 schon alles eher bei mir. Ich war vorher in der Geschäftsstelle des Stadtrates tätig, das
90 heißt, bei den Sitzungsteams hatte ich dann auch den Bauausschuss dort mit zu führen.
91 Da hatte ich dann schon die Kontakte, vor allem zu den Baubürgermeistern. Zu gewissen
92 Sachen gibt es ja auch eine Vorgeschichte, daraus hatte ich dann auch viel Vorahnung.
93 Falls solche Fragen kamen, da weiß man, wo man nachgucken kann. Deswegen ist das
94 so bei mir gelandet.

95 *Wie ist das Team bei Ihnen organisiert? Gibt es da Führungspersonen über Ihnen?*

96 Ja, wir haben den OB und der hat, als er 2020 gekommen ist, zwei Geschäftsbereiche
97 gegründet. Es gibt nicht mehr das eine klassische Amt, wie es vorher bei uns war, also
98 ein Bürgermeisteramt mit Pressestelle, Protokollabteilung, Sitzungsdienst. Er hat das
99 geteilt, einmal in den Bereich „Kommunikation, Außenbeziehung“, da sind Presse und
100 die Protokollabteilung verankert und dann in den Bereich „Grundsatz, Stadtrat“. Der
101 Stadtrat ist auch eine eigene Abteilung. Da gibt es dann einen Geschäftsbereichsleiter,

102 unsere Abteilungsleiterin zum Thema „Grundsatz“ und uns als Team. Und wir im Team
103 selbst haben aber keine Hierarchie an sich, sondern arbeiten sehr kooperativ alle mitei-
104 nander. Also wenn wir irgendwelche Probleme, sei es Bürgerbeteiligung oder Bürger-
105 kontakt haben, dann setzen wir uns zu viert hin und werten das aus. Da sortieren wir
106 dann, was wir an unsere Chefin herantragen und was sie dann an den OB heranträgt.
107 So läuft das. Also da sind nochmal zwei Hierarchieebenen.

108 *Danke, dann würde ich jetzt gerne von der Organisation auf mein Thema übergehen.*
109 *Sie sagen ja, dass Sie viel Bürgerkontakt haben und dass es da öfter mal zu Reibereien*
110 *kommt. Werden Sie denn darauf vorbereitet? Gibt es da in Chemnitz so einen Fortbil-*
111 *dukationskatalog mit Fortbildungsmaßnahmen, von denen Sie wissen oder an denen Sie*
112 *möglicherweise sogar schon teilgenommen haben, um sich darauf vorzubereiten, dass*
113 *sowas vorkommen kann?*

114 Also intern habe ich noch nicht explizit wahrgenommen, dass da was veranstaltet wird.
115 Aber es steht natürlich frei, über die Bildungsträger, die es sachsenweit gibt, die Fortbil-
116 dungsinstitute, die VWA oder auch kleine Vereine, die sowas ja auch anbieten, sich ein-
117 fach anzumelden. Das wird dann auch dezentral durch die jeweiligen Ämter organisiert.
118 Ich habe das selbst letztes oder vorletztes Jahr gemacht, das war über WebEx-Seminar.
119 Das war relativ interessant, aber ich habe festgestellt, und das hat mir auch die Kollegin
120 bestätigt aus dem Servicetelefon, dass die Inhalte der Seminare immer recht schwierig
121 sind. Die trennen mitunter nicht gut. Kommunikation traut sich irgendwie jeder zu, aber
122 wie es in der Praxis abläuft, ist eine andere Geschichte. Gerade so das Sender-Empfän-
123 ger-Modell, was dann da erklärt wird, die Ich-Botschaften, das ist schön und gut. Aber
124 wenn jemand auf 180 ist und ich nicht mehr zu Wort komme eine halbe Stunde lang,
125 dann brauche ich mit Ich-Botschaften nicht kommen. Und da haben ich eben die Erfah-
126 rung gemacht: ich war beim Seminar und fand es einfach nicht gut. Es hat zum Glück
127 nur 20€ gekostet, das ist okay. Aber wenn man dann da 300€ für bezahlt und am Ende
128 vielleicht ein Rollenspiel hat und das am Ende auch nicht wiedergibt, wie es in der Praxis
129 ist, finde ich das schwierig. Das macht Sinn für Kollegen, die komplett neu kommen,
130 vielleicht auch etwas zögerlich sind, weil das Telefonieren zum Beispiel ja auch nicht
131 jedermanns Sache ist. Das merkt man auch bei den Azubis. Wir nehmen die dann erst-
132 mal mit rein und sagen: du kannst hier erstmal nichts falsch machen, probiere dich ein-
133 fach aus. Dann wird jeder, egal ob Azubi oder Mitarbeiter, ins kalte Wasser geworfen.
134 Das ist nicht so einfach, weil Telefonieren nicht jedem liegt, aber man muss es einfach
135 mal ausprobieren. Das ist so das, was im Vorfeld passiert.

136 *Also eher so „Learning-by-doing“...*

137 Genau, richtig. Man sammelt dann eigene Erfahrungen, wie man mit Leuten umgehen
138 kann, wen man wo abholen kann mit irgendwelchen fachlichen Argumenten oder wo
139 man dann ganz genau merkt, dass man da nicht gegenhalten muss und sich das anhö-
140 ren und zur Kenntnis nehmen muss. Das macht dann aber die Erfahrung ganz viel.

141 *Gibt es denn da bei Ihnen im Amt Möglichkeiten, sich gegenseitig zu unterstützen? Ge-*
142 *rade in der Vorbereitung, zum Beispiel in der Form von Tandem-Modellen, dass man*
143 *mal jemanden danebensetzt, der Erfahrung hat?*

144 Das ist der Fall. Gerade jetzt zu Corona ist es schwierig, denn wir haben Einzelbelegun-
145 gen, aber im Vorfeld macht man das. Wenn wir merken, dass jemand von uns am Tele-
146 fon schwimmt und kommt da gar nicht mehr raus, dann unterstützen wir uns gegenseitig
147 schon mal. Zum Beispiel, indem wir sagen: hier, ich übergebe das Telefon mal an Kol-
148 lege XY. Das entspannt auch die Situation. Oder wir rufen im Hintergrund: apropos,
149 Dienstberatung... und versuchen, den Kollegen aus dem Telefonat rauszubekommen.
150 Denn oftmals sind es dann Spiralen, die sich drehen. Und so machen wir das auch bei
151 den Azubis. Die gehen dann erstmal ran, ich sitze die ganze Zeit daneben. Wenn was
152 ist, greife ich ein, gebe Tipps im Hintergrund und dann läuft das auch. Die Azubis stellen
153 sich auch als Azubis vor, derjenige der anruft weiß dann auch genau, dass da jetzt kein
154 vollwertiger Mitarbeiter vor ihnen sitzt. Die einen stört es und lassen es auch wirklich
155 raus, die anderen aber auch nicht. Die nehmen die genauso ernst wie mich zum Beispiel.
156 Und da gucke ich dann aber mit über die Schulter. Das läuft bei unserer Serviceeinheit
157 aber genauso. Die haben dann auch quasi einen Mentor als Ansprechpartner, so einen
158 Ausbilder, die dann auch daneben sitzen und wo sie ganz genau wissen, dass sie, wenn
159 sie nicht weiterkommen, das Telefonat auch abgeben können und dann ein neues be-
160 kommen. Genauso ist es hier, nur dass sie es hier nicht abgeben, sondern ich hier
161 genau daneben sitze und eingreifen kann. Und sie können auch jederzeit einfach fragen.
162 Genauso machen wir es aber auch, dass wir uns, gerade nach Gesprächen, die dann
163 heftig waren, dann gegenseitig auffangen und miteinander sprechen, wie das Gespräch
164 jetzt gelaufen ist und was überhaupt Inhalt war und versuchen uns da auch ein Stück
165 weit wieder aufzubauen. Man hilft sich schon untereinander. Aber da kommen wir be-
166 stimmt noch drauf.

167 *Ja, ich würde dennoch gerne noch kurz in dem Vorbereitungsaspekt bleiben. Es gibt*
168 *also bei Ihnen Schulungen, die man sich selber organisieren kann? Gibt es bei Ihnen*
169 *denn auch Bücher oder Vorschriften, in die man mal reinlesen kann, wenn man sich*
170 *selber vorbereiten möchte?*

171 Dazu ist mir nichts bekannt. Ich bin ja nun auch schon ein Stück lang hier und durchforste
172 ja auch vieles, was weiterhelfen kann. Aber das ist mir noch nicht in die Hände gefallen.

173 Also eine Dienstanweisung oder eine Leitlinie gibt es nicht. Wenn, dann wäre die auch
174 erst in den letzten Jahren entstanden, denn vieles ist auch lockerer geworden und extra
175 Personen für Personalkommunikation eingestellt wurden und wir ja auch eine Mitarbei-
176 ter-App haben, die gut gepflegt wird. Da wäre mir sowas definitiv in die Hände gefallen,
177 aber da habe ich auch nichts gesehen.

178 *Mitarbeiter-App?*

179 Ja, wir haben eine Mitarbeiter-App, richtig.

180 *Aha, das kenne ich gar nicht. Können Sie mir das ein bisschen erklären?*

181 Das ist wie ein Intranet, aber als App verfügbar. Wir haben ja auch viele Erzieher, Gärt-
182 ner, Hausmeister, ... die keinen normalen Zugriff auf die städtischen Netzwerke haben.
183 Und da wurde eine App entwickelt, die eben auch für iOS, Android und eben auch am
184 Rechner nutzbar ist. Alle Infos, die im Intranet stehen, sei es das Telefonbuch, Kontakt-
185 daten, wichtige Infos, Twitter-Verlinkungen, Interessenbeteiligungen, also alles ist da
186 verfügbar. Es gibt auch eine Suche-Biete-Aktion, wie eine Pinnwand.

187 *Das ist ja toll.*

188 Da gibt es mittlerweile auch über 3.500 Nutzer.

189 *Wow, es wird also auch gut angenommen.*

190 Besonders zu Corona-Zeiten war es perfekt. Da konnten man wirklich gut und aktuell die
191 Infos streuen, was jetzt gilt und was zu beachten ist. Die hat eine sehr gute Reichweite.

192 *Das ist ja auch immer so eine Sache. Als wir als Studenten im Gesundheitsamt waren,*
193 *war das größte Problem die Versorgung mit Informationen. Wenn wir keine aktuellen*
194 *Informationen hatten, konnten wir auch nicht gut Auskunft geben. Da tritt man dem Bür-*
195 *ger automatisch unsicher gegenüber.*

196 Richtig.

197 *Aber da kann man dann ja auch ganz nachschlagen und sich belesen, wenn es dann zu*
198 *unsicheren Situationen kommt.*

199 Genau. Und man nimmt dann auch vieles unbewusst wahr, auch ohne da direkt zu su-
200 chen, weil man dazu vielleicht schon mal eine Meldung gelesen hat. Das hilft gut weiter.

201 *Das ist eine gute Sache, das hatte ich gar nicht so auf dem Schirm.*

202 Ich glaube, Chemnitz ist auch so eine der einzigen Städte, die das mal so entwickelt hat.

203 *Ich bin bei der Stadt Leipzig angestellt und wir haben sowas nicht. Da kann ich das ja*
204 *mal vorschlagen. Wirklich toll! Na gut, das wäre so mein Fragenkomplex zur Vorberei-*
205 *tung. Dann würde ich jetzt gerne zu den Abläufen in den Situationen kommen. Sie sagten*
206 *ja schon, Sie haben Absprachen mit den Kollegen, wenn es eskaliert. Sie erwähnten*
207 *schon so etwas wie, dass Sie nach Kollegen bezüglich der Dienstbesprechung rufen.*
208 *Gibt es diesbezüglich auch andere Absprachen?*

209 Wie gesagt, das Telefonat zu übernehmen, ist die eine Option. Oder die Person mit ir-
210 gendeiner Ausrede aus dem Telefonat herausziehen. Das kann sowas wie ein Ruf nach
211 Dienstbesprechung sein. Das sind die zwei Methoden, bei denen wir aktiv eingreifen.
212 Eine andere Möglichkeit ist es dann natürlich auch, sich selber aus dem Gespräch zu
213 ziehen.

214 *Also beispielsweise durch Abblocken und Beenden?*

215 Genau. Wenn man nicht mehr sachlich miteinander reden kann, die Leute werden ja
216 auch lauter und emotionaler, dann lege ich auch einfach auf. Das nehme ich mir raus
217 und dafür haben wir auch die Rückendeckung und bisher ist es auch noch nicht negativ
218 aufgefallen.

219 *Rückendeckung durch die Führungspersönlichkeiten?*

220 Genau, bis hoch zum Oberbürgermeister, der dann auch sagt, dass man sich ja nicht
221 alles gefallen lassen muss.

222 *Okay, das ist gut zu wissen, dass man da den Rücken gestärkt bekommt.*

223 Ja.

224 *Sie haben jetzt viel über das Telefonieren gesprochen. Haben Sie denn, außerhalb von*
225 *Coronazeiten auch direkten Kontakt zum Bürger? Insofern, dass die Bürger auch zu*
226 *Ihnen kommen und direkt vor Ihnen sitzen?*

227 Ja, das hatten wir auch. Das war dann auch ohne Anmeldung. Die Bürger sind dann
228 einfach zu uns gekommen, haben vor uns gesessen und das war dann auch oft etwas
229 fragwürdiges Klientel. Die Personen, die hierhergekommen sind, waren nicht Otto Nor-
230 malverbraucher oder Oma Erna. Da hingen auch oft psychische Krankheiten mit dran.
231 Also wir hatten einen, von dem haben wir jetzt länger nichts gehört, der war fast wö-
232 chentlich da und fast eine Stunde hier und hat mir erzählt, dass er von Bienen oder
233 wilden Waschbären verfolgt wird. Oder von bestimmten Automarken, die ihn umfahren
234 wollten. Bei so etwas muss man auch lernen, damit umzugehen. Man will ihn nicht ver-
235 prellen, aber man will schon deutlich machen, dass man dafür nicht da ist. Solche Leute
236 versuchen wir dann beispielsweise an unser Gesundheitsamt zu übermitteln. Wir

237 versuchen dann zu vermitteln, dass das Gesundheitsamt ihn anruft, sich bei ihm meldet
238 und versucht, ihm zu helfen, besonders aus psychologischer Sicht für den psychiatri-
239 schen Dienst. Die sind genau dafür da, um sich so etwas anzugucken. Dafür muss man
240 auch Fingerspitzengefühl haben und es ist nicht immer einfach mit solchen Personen.
241 Sie nehmen die Welt etwas anders wahr als man selbst. Und da kann man auch am Tag
242 vorher schon gesagt haben, dass es nicht so ist wie Herr XY es beschreibt, aber sie
243 kommen trotzdem wieder. Und erzählen das gleiche wieder. Und da wird man dann
244 manchmal schon ungeduldig. Einmal habe ich ihn auch rausbegleiten lassen nach einer
245 halben Stunde. Dann hat er teilweise noch Briefe geschrieben, also hat unten im Foyer
246 handschriftliche Briefe verfasst, die dann abgegeben und da standen dann halt genauso
247 wirre Sachen drin.

248 *Gerade, weil Sie das Ansprechen mit dem nach draußen begleiten. Gibt es bei Ihnen*
249 *denn so etwas wie Wachschutz?*

250 Ja, die sind aber auch mehr Deko, um ehrlich zu sein. Also es kommt immer darauf an,
251 wer dasitzt. Es gibt Leute, die blocken da wirklich ab, die unterstützen einen. Aber es
252 gibt auch ein paar ältere Damen, die holen dann eher mich dazu, wenn sie irgendjeman-
253 den nicht losbekommen. Seitdem wir jetzt auch im Erdgeschoss sitzen, also direkt um
254 die Ecke, ist es natürlich noch einfacher hier anzurufen und zu sagen, dass da gerade
255 jemand ist. Da darf ich dem dann oft sagen, dass er zu gehen hat. Was wir aber auch
256 haben, das wurde vor ca. 5 Jahren eingeführt, ist so ein Alarmsystem, also so direkt
257 Alarmtaster für unseren Bereich. Wenn also irgendwas ist, gerade, wenn wirklich tätige
258 Angriffe sein sollten, wird da so ein Alarm geschaltet. Da gibt es verschiedene Alarm-
259 stufen. Da werden dann die Kollegen informiert: die Kollegen im Nachbarzimmern haben
260 gerade ein Problem, sodass jeder da vorbeikommen kann und für den Fall der Fälle ist
261 das, glaube ich, ganz gut. Dann stehen vier, fünf Leute im Büro und derjenige, der da
262 gerade am Austicken ist, muss dann eben ein Stück zurückfahren. Da wurden schon
263 Vorkehrungen getroffen.

264 *Und wie sehen die Mechanismen aus? Gibt es da einen Knopf am Telefon?*

265 Ja, es gibt einen Knopf am Rechner und genauso geht es auch über die Tastatur. Es
266 gibt da drei verschiedenen Tastenkombinationen, beispielsweise, wenn man zehn Tas-
267 ten gleichzeitig auf der Tastatur drückt, wenn man sich quasi auf die Tastatur wirft. Dann
268 wird das ausgelöst und dann bekommen sofort alle die Meldung. Die ist nicht gut über-
269 sehbar und auch nicht gut überhörbar. Dann kommen die Kollegen hin, gucken sich das
270 an und helfen. Bisher gab es zum Glück nur Fehlalarme, aber es hat bisher auch immer
271 funktioniert. Also da waren wirklich innerhalb von zwei oder drei Minuten mindestens vier
272 Kollegen immer da und haben geguckt. Das ist dann zwar unangenehm, ja, aber lieber

273 so, als wenn gar keiner käme oder die Leute erst anrufen. Das hilft dann ja auch nichts
274 mehr. Wenn der Wütige auf dich losgeht und dann erstmal das Telefon klingelt, hilft das
275 dann auch nichts mehr.

276 *Wie sieht denn der Alarm bei den Kollegen aus? Bekommen sie da einen Anruf oder*
277 *eine Nachricht?*

278 Auf dem Bildschirm-Desktop blinkt dann das auf in Rot, eine Nachricht mit einem lauten
279 Hup-Ton mit dem Inhalt, in welchem Zimmer dann Alarm ausgelöst wurde. Das läuft auf
280 allen Rechnern, die bei uns hier zusammengeschaltet sind in unserem Geschäftsbe-
281 reich.

282 *Wie kann ich mir Ihren Geschäftsbereich denn räumlich vorstellen? Ist das ein langer*
283 *Flur mit einzelnen Zimmern oder ist es offen gestaltet, sodass man sich sehen kann?*

284 Wir sind recht getrennt voneinander. Wir zwei haben ein Durchgangszimmer, die Kolle-
285 gen von der Bürgerbeteiligung sind also nebenan im Zweierteam. Aber alle anderen, wir
286 haben auch noch zwei Referentinnen, Damen vom Haushalt und Sekretärinnen, die bei
287 uns mit dazugehören, die sitzen im Haus verteilt. Das ist wie in Leipzig ein Altbau, der
288 hat nur begrenzt Kapazitäten und dann wird halt jedes Büro so gut es geht besetzt. Wir
289 sitzen im Erdgeschoss, in der zweiten Etage sitzt die Chefin und die Sekretärin und in
290 der dritten Etage sitzen unsere Kolleginnen vom Haushalt und Referentinnen, die mit zu
291 uns gehören.

292 *Wenn man sich gegenseitig sieht, kann man ja möglicherweise auch etwas schneller*
293 *eingreifen.*

294 Jetzt durch Corona sind wir halt auch häufig alleine im Büro oder im Home-Office und
295 da kann auch keiner eingreifen. Das ist schwierig.

296 *Da steht dann auch zum Glück kein Bürger direkt vor einem, der dann handgreiflich*
297 *werden kann.*

298 Richtig. Das haben die Bürger aber irgendwann auch gut verstanden, dass wir hier kei-
299 nen rein lassen. Wir hatten eh wenig Bürgerverkehr, wenn da mal ein paar im Monat
300 noch kamen. Es hat aber auch keiner darauf bestanden. Und wenn doch, konnte man
301 es ja immer gut erklären, dass bitte die anderen Kommunikationswege zu nutzen sind.
302 Das ist hier alles nicht so primär, dass wir direkt darüber reden müssen. Wir können es
303 ja auch nur weitergeben, selbst entscheiden können wir ja nicht. Da hängen zu viele
304 andere Szenarien mit dran, auf die wir keinen Einfluss haben.

305 *Wenn Sie sagen, dass auch ab und zu mal Bürger da sind, kann man ja zum Beispiel*
306 *bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes schon auf manches achten, beispielsweise, dass*

307 *man Scheren nicht offen herumliegen lässt oder dass man Türen offen lässt. Haben Sie*
308 *dazu auch irgendwann mal eine Anweisung oder Hinweise bekommen?*

309 Nein, das machen wir aus dem Selbstverständnis heraus. Ich war jetzt eine Zeit lang
310 Sicherheitsbeauftragter bei uns im kompletten OB-Bereich und habe dann auch allen
311 immer gesagt, dass Scheren wegzulegen sind. Wir brauchen die ja auch nicht stündlich.
312 Gerade Locher und Tacker sollte man dann auch auf die Seite stellen, auf der nicht die
313 Tür ist. Da kann keiner ran. Wenn der Mensch etwas werfen will, findet er immer was.
314 Aber man kann die Gegenstände, die man eh wegnehmen kann, die als Waffen benutzt
315 werden können, ja auch einfach wegräumen. So sind unsere Arbeitsplätze auch einge-
316 richtet. Das einzige Problem, was wir haben, aber das war früher auch schlimmer als
317 jetzt, ist, dass wir keinen zweiten Fluchtweg haben. Die Büros sind seitlich zum Fenster
318 eingerichtet mit den Schreibtischen und wenn dann jemand zur Tür reinkommt und auf
319 einen zuläuft, dann kommt man nicht weg. Das ist ein Problem. Die Person würde auch
320 die Tür versperren. Also wir haben schon ein großes Büro, man hätte schon die Chance,
321 sich da durchzukämpfen, im Zweifelsfall. Aber vorher war es halt ein geschlossener,
322 gefangener Raum. Ich hatte einen Meter hinter und rechts von mir Platz. Wenn dann
323 eine Person in der Tür stand, dann war halt dicht. Aber auch das wurde jetzt angepasst,
324 durch Umzüge haben wir es da jetzt deutlich komfortabler.

325 *Das ist aber auch schön, dass darauf reagiert wurde.*

326 Ja, das war auch unser Ansinnen. Wenn wir schon für Bürger da sein sollen, dann bitte
327 auch ins Erdgeschoss, da sind wir barrierefrei erreichbar, haben eine Fahrstuhl, es
328 kommt also auch jeder rein. Man findet uns schnell und muss sich nicht durch das kom-
329 plette Haus navigieren. Eh man in so einem Altbau was findet, das ist nicht immer ein-
330 fach. Andere Gebäude sind nicht barrierefrei. Bei uns gibt es immer noch Halbetagen
331 und Treppen, wo niemand hinkommt, der barrierefreien Zugang bräuchte.

332 *Ein Konflikt entsteht ja manchmal auch schon im Voraus, ohne dass Kontakt stattgefunden*
333 *hat, einfach durch die räumlichen Gegebenheiten. Wenn man da als körperlich Ein-*
334 *geschränkter nicht mal ins Haus kommt, liegt da ja reichlich Potenzial vor. Umso besser,*
335 *dass es bei Ihnen angepasst wurde. Da konnte bestimmt Reibungspotenzial minimiert*
336 *werden.*

337 Ja. Wir sollten erst, als die Umzüge anstanden, in einen anderen Gebäudekomplex, wo
338 aber wirklich Stufen dazwischen sind und die Zimmer auch die Mitarbeiter teilweise nicht
339 finden, weil es sich auf einer Halbetage befindet. Wenn man dort ist, weiß man gar nicht,
340 auf welcher Etage man ist. Da wurde aber reagiert und eben ein anderer Teil der Ver-
341 waltung, nämlich die Ausbildung, in diese Räumlichkeiten gezogen ist. Da kann man ja

342 sagen, dass man immer, wenn man einmal den Weg gefunden hat, dort hin kann und
343 das auch nicht zwingend im Erdgeschoss sein muss. Die wurden dann dorthin umgesie-
344 delt und wir wurden dann ins Erdgeschoss gesetzt und sind jetzt für jeden erreichbar
345 und zugänglich.

346 *Da ist schön, dass das so gelöst wurde. Ich würde gerne nochmal auf die Kommunikation*
347 *im Detail eingehen. So etwas wie Gewaltfreie Kommunikation, Deeskalation und ähnli-*
348 *ches führen Sie durch, oder?*

349 Ja, definitiv.

350 *Fällt Ihnen das leicht? Das ist zwar mit Sicherheit tagesformabhängig, aber würden Sie*
351 *prinzipiell sagen, dass das oft funktioniert, wenn man sich bemüht? Oder ist das aus-*
352 *sichtlos, wenn die Situation wirklich festgefahren ist?*

353 Eher zweiteres. Wenn die Person sich wirklich vom Gespräch entfernt und ich merke,
354 dass sie komplett in Rage ist, dann komme ich da nicht mehr ran. Manchmal merke ich
355 aber, wenn die Personen mit irgendwelchen Infos oder konkreten Fragen kommen, bei
356 denen ich weiß, dass da noch was zu machen ist, dann geht das schon. Aber zum Bei-
357 spiel bei der Thematik Corona komme ich da nicht weit, wenn da einer meint, die aktu-
358 ellen Maßnahmen oder Corona selber anzuzweifeln – mit solchen Personen gehe ich
359 dann nicht in die Diskussion, das tue ich mir nicht an. Wir sind beide keine Wissenschaft-
360 ler und das führt zu nichts. Er hat immer ein Gegenargument. Das schlimmste war mal,
361 außerhalb von Corona, als ein Professor kam, der meinte, mit mir über das Vergabe-
362 recht, was ja ein Bundesrecht ist, zu diskutieren. Der Grund war, dass seine Lieblings-
363 buchhandlung in Chemnitz keine Zuschläge bekommt für gewisse Aufträge. Er meinte,
364 dass regionale Unternehmen unterstützt werden müssen. Da habe ich mit ihm locker
365 eine Dreiviertelstunde drüber geredet und er hat es nicht verstehen wollen. Wir hatten
366 da beide wenig Ahnung. Er ist eine gebildete Person, ich wusste da vielleicht noch mehr
367 als er, aber wenn er die Argumente nicht anerkennt und es nicht verstehen will, dann
368 sind das schon sehr kraftzehrende Gespräche.

369 *Das ist dann wahrscheinlich auch insofern belastend, weil man für den Bürger dann auch*
370 *keine Lösung findet und dann möglicherweise selber frustriert ist.*

371 Genau, weil er es dann eben nicht verstehen will. Das Gefühl bekommt man dann. Wenn
372 man ihm schon das alles erklären kann und auch will, derjenige dann aber dicht macht,
373 dann ist das wirklich sehr frustrierend.

374 *Verstehe. Ich würde jetzt gerne nochmal auf die Nachbereitung eingehen. Wenn man*
375 *jetzt solche Gespräche hat, gibt es denn dann direkt von der Stadt Chemnitz*

376 *Nachsorgeangebote oder Ansprechstellen, an die man sich wenden kann, wenn man*
377 *Gesprächsbedarf hat?*

378 Wir machen viel im Team. Wir haben da auch eine sehr zugängliche Chefin, die dafür
379 immer ein offenes Ohr hat. Da kann man dann erstmal ansprechen, dass es da eine
380 Situation gab, die belastet. Sie geht da sehr auf uns ein. Ansonsten gibt es bei der Stadt
381 Chemnitz auch Psychologische Erstbetreuer. Das sind quasi Ersthelfer, die über die
382 ganze Stadt verteilt sind, die auch viel im sozialen und Jugendhilfebereich tätig sind und
383 da auch einen Nerv für haben. Da ist eine Telefonliste bei uns im Intranet eingestellt. Die
384 Personen sind dafür auch extra geschult und auf die kann man dann offen zugehen. Das
385 sind außenstehende Personen, die aber dennoch aus der Verwaltung kommen und den
386 sozialen, psychologischen Background haben. Die kann man dann darauf ansprechen.
387 Das müssen nicht unbedingt Situationen mit Bürgern sein, das können auch Situationen
388 mit Kollegen oder Vorgesetzten sein. Wenn man mal darüber reden möchte, sind diese
389 Personen da. Ich habe es selbst noch nicht genutzt, ich kenne auch keinen, der das
390 genutzt hat, aber die gibt es jedenfalls.

391 *Wenn Sie mit Ihrer Chefin reden, läuft es dann eher so ab, dass Sie auf Ihre Chefin*
392 *zugehen und mitteilen, dass Sie da ein Problem haben oder tauscht man sich dann doch*
393 *eher mal in der Gruppe aus, bevor man zur Chefin geht?*

394 Wir versuchen erstmal viel in der Gruppe zu klären, weil wir doch recht konspirativ sind
395 und wenige Hierarchien haben und viel miteinander reden. Wenn wir aber merken, es
396 ist keiner da, heute bin ich beispielsweise alleine im Büro oder wenn wir gar nicht wei-
397 terkommen, dann gehen wir auf unsere Chefin zu. Sie ruft auch regelmäßig an, da kann
398 das auch fallengelassen werden. Dann weiß sie auch Bescheid.

399 *Machen Sie das regelmäßig in der Gruppe, dass Sie sich mal zusammensetzen?*

400 Ja. Aller zwei Wochen haben wir mit unserer Chefin zusammen wie eine Art Teambera-
401 tung. Aber wir machen auch ganz viel zwischendrin. Wenn noch jemand mit im Büro ist,
402 tauschen wir uns zu vielen Sachen direkt mal aus. Egal ob es mein Aufgabenbereich ist
403 oder nicht, da hat immer jemand eine Idee oder einen Vorschlag, auf den man selbst
404 nicht kommen würde und davon profitiert man dann sehr. Es könnte natürlich auch jeder
405 sagen, dass das nicht sein Aufgabenbereich ist und man das selbst wissen muss, aber
406 das habe ich hier noch nicht erlebt.

407 *Wenn bei Ihnen junge Menschen direkt von der Ausbildung oder vom Studium kommen,*
408 *oder auch Einsteiger, würden Sie sagen, dass diese schwierigen Situationen gewachsen*
409 *sind oder ist da wirklich noch viel im Learning-by-doing zu tun?*

410 Ich denke nicht, aus zweierlei Gründen. Das eine ist das persönliche Auftreten, man
411 wächst einfach mit seinen Aufgaben, die man da bekommt. Zum zweiten ist da die Ver-
412 waltungstheorie. Sie haben es im Studium bestimmt gemerkt, das erste Semester geht
413 ja relativ lang, wo man dann nicht in der Verwaltung ist, sondern nur in Meißen. Wenn
414 Sie mal Kontakt zu den Verwaltungsfachangestellten haben, die haben mehr Bezug. Ich
415 kenne das, ich habe in Limbach gelernt, da hatten wir deutlich engeren Kontakt zur Pra-
416 xis. Eine Studentin, die quasi im gleichen Jahr war wie ich, hatte mir dann auch gesagt,
417 dass es Wahnsinn sei, da die Verwaltungsfachangestellten total die Experten sind, da
418 sie einfach nah an der Praxis lernen. Als Student kommt man von außen, hat möglich-
419 erweise viel mehr Hintergrundwissen, aber wie die Verwaltung funktioniert, wissen Sie
420 an der Stelle noch nicht. Da haben die Auszubildenden natürlich was voraus. Aber, Sie
421 können natürlich nicht alles wissen. Das eine ist die Theorie, also wie ist die Verwaltung
422 aufgebaut, wen kann ich wo fragen, wer ist mein Ansprechpartner, wen frage ich wozu
423 – sowas lernt man nur mit der Zeit. Und das fehlt und das kann man nicht voraussetzen.
424 Genauso wie das Persönliche. Viele unserer Azubis kommen mit 16 oder 17 Jahren,
425 wobei das bei uns jetzt auch deutlich älter wird, aber das ist teilweise schwer, die auf die
426 Bürger loszulassen. Da muss man Mut machen und versuchen, zu unterstützen. Aber
427 da sieht man wirklich den Unterschied zwischen den Persönlichkeiten. Wenn da jetzt
428 aber jemand kommt, der meinetwegen schon 30 Jahre im Callcenter gearbeitet hat, der
429 kann das Persönliche vielleicht und reden, dem fehlt dann aber wieder das Hintergrund-
430 wissen über die Verwaltung, was man auch mitbringen muss. Ansonsten nimmt einen
431 der Bürger auseinander, wenn er keine Antworten bekommt, die ihm weiterhelfen.

432 *Da haben Sie Recht. Sie sagten jetzt auch selber: wenn Schulung, dann selbst organi-*
433 *siert. Wissen Sie, ob sich jemand von Ihren Kollegen da schon mal um eine Schulung*
434 *gekümmert oder sich selber etwas organisiert hat?*

435 Meine Kollegin war letztes Jahr, ich glaube sogar bei so einer internen Schulung. Das
436 war aber was mit Kollegen direkt nur aus der Verwaltung und da ging es eher um Kon-
437 fliktmanagement. Das muss wohl gut gewesen sein, das ging auch über mehrere Tage.
438 Das wurde auch zentral angeboten. Die Plätze waren auch sehr schnell weg. Mein Ter-
439 min steht auch noch aus, der war durch Corona ausgefallen. Da wurden wir auch durch
440 unsere Chefin aufmerksam gemacht. Es gab eine Umfrage, wer daran teilnehmen
441 möchte. Ansonsten gibt es ganz normal am Ende oder Anfang des Jahres die Meldung,
442 dass wir Budget für Fortbildungen haben und dass man sich, wenn man will, was raus-
443 suchen kann mit Terminen und dann schon was gefunden wird. Theoretisch ist es ja
444 auch so, dass wir alle gewillt sind, uns fortzubilden, aber gerade in unserem Bereich
445 bleibt halt nur das Kommunikative, weil für das Fachliche ja die Fachämter an sich zu-
446 ständig sind. Ich muss jetzt nicht wissen, wie so ein B-Plan komplett entsteht. Das ist

447 dann einfach zu viel verlangt. Dafür habe ich dann zum Beispiel das Bauplanungsamt,
448 die mir da weiterhelfen können. Dann bleibt eben nur das Kommunikative. Aber da
449 nehme ich Abstand, weil ich das nicht so gut finde.

450 *Gibt es denn auch Seminare, bei denen es eher um das Körperliche, also Richtung*
451 *Selbstverteidigung, geht?*

452 Nein, gar nicht. Wir versuchen wirklich alles kommunikativ zu lösen. Aber sowas ist hier
453 auch noch nicht passiert. Wir hatten letztens auch eine Kollegin, die hat eine Moderati-
454 onsschulung gemacht. Da gab es ein Institut in Dresden, die bilden die mehrfach im Jahr
455 aus, da muss man sich auch für bewerben, das ist, glaube ich, auch nicht ganz billig. Da
456 sagt sie, hat sie sehr von profitiert. Das ist ja auch was Kommunikatives. Diese Initiative
457 wurde dann aber auch auf Arbeitgeberseite sehr unterstützt. Sie wurde dann freitags
458 ohne Probleme dafür freigestellt und finanziert wurde es auch komplett. Die Unterstüt-
459 zung ist also da, man muss nur solche Angebote auch finden. Das liegt dann an einem
460 selbst, das zu finden und zu suchen.

461 *Von der Abteilung Personalentwicklung geht da gar nichts aus?*

462 Wenig. Die kümmern sich eher um die zentralen Sachen, laden den Dozenten ein und
463 bieten das zentral an. Man kann denen das natürlich melden, dass man gerne zentral
464 so ein Kommunikationsseminar hätte zu einem bestimmten Thema. Dann gucken die
465 auch, ob die was machen können und machen eine Bedarfsabfrage. Aber die Eigenini-
466 tiative ist da recht gering, so ist zumindest mein Gefühl. Auch auf das Angebot, das die
467 haben, wird man nicht direkt gestoßen. Da muss man dann schon im Intranet suchen,
468 um zu finden, was es gerade so an In-House-Schulungen gibt, die man wahrnehmen
469 kann oder möchte.

470 *Gerade, weil Sie das mit der Moderation auch eben ansprachen: gibt es da auch die*
471 *Möglichkeit, bei diesen wiederkehrenden Bürgern, mit denen es immer Reibereien gibt,*
472 *ein moderiertes oder mediertes Gespräch zu führen? Gibt es dafür auch Ansprechpart-*
473 *ner, an die man sich wenden kann?*

474 Weniger. Wenn, dann sind wir tatsächlich in der Rolle der Moderation. Derjenige kommt
475 ja nicht zu uns, weil er ein Problem mit uns hat als Bürgerbüro des OBs, sondern mit
476 irgendeinem Fachamt im Klinsch liegt mit seinem Anliegen. Dann sind wir ja eher der
477 Vermittler, der versucht, da Möglichkeiten zu finden. In der Regel machen wir das aber
478 auch außerhalb der Gespräche. Wir versuchen, das dann direkt mit dem Amt zu klären
479 und reden dann mit ihm. Oft haben die sich auch schon mehrmals ausgetauscht und es
480 steht Argument gegen Argument, aber es ändert sich nichts. Wir stehen dann auch oft
481 eher als Vermittler oder dritte Rolle da, weil wir von dem Fachlichen keine Ahnung

482 haben. Dazu gibt es dann Vortermine, auch oft im Auftrag des OBs aus der Bürger-
483 sprechstunde heraus. Da lädt man dann Einen ein und Fünf kommen, das ist nicht ziel-
484 führend.

485 *Okay, das ist ungünstig.*

486 Richtig. Aber so ist es.

487 *Hm... Ich wäre mit meinen Fragen jetzt auch durch. Haben Sie noch Kontakte zu der*
488 *von Ihnen angesprochenen Nachsorge und zum Personalamt bezüglich der internen*
489 *Fortbildung?*

490 Ja, die Kontaktdaten sende ich Ihnen zu per E-Mail.

491 *Vielen Dank! Dann melde ich mich da nochmal. Vielen Dank für Ihre Hilfe, Herr Hädicke!*
492 *Das Protokoll sende ich Ihnen dann zu.*

493 Gerne, dann viel Erfolg bei der Arbeit und einen schönen Tag noch.

494 *Vielen Dank, gleichfalls! Tschüss.*

Anhang 11: Interview mit Silke Bölecke (Stadt Chemnitz)

Datum, Uhrzeit: 28.02.2022, 14:00 Uhr

- 1 *Guten Tag, hier ist Franka Anne Seifert.*
- 2 Ja, hier ist Bölecke. Jetzt habe ich Zeit für Sie.
- 3 *Das freut mich. Heute ist viel los bei Ihnen, oder?*
- 4 Naja, wir haben einen Krisenstab eingerichtet aufgrund der ganzen Geschichte mit der
5 Ukraine und das muss ich jetzt natürlich erstmal für meine Mitarbeiter im Servicecenter
6 aufbereiten, das Wissen dazu, dass sie dann auch die Anrufe entsprechend entgegen-
7 nehmen können und entsprechende Auskünfte geben können. Ich denke, wir haben in
8 Chemnitz relativ gute Strukturen schon, auch aufgrund der Flüchtlingswelle, die uns vor
9 ein paar Jahren schon ereilt hat, aber wir haben hier ja wieder sehr viele Unbekannte,
10 wir wissen ja noch nicht, wie viele Menschen sich aus der Ukraine hier in Chemnitz auf-
11 halten, die aktuell Hilfe benötigen. Die andere Frage ist auch, welchen Aufenthaltsstatus
12 die Menschen haben, denn daran knüpft sich ja, wie es dann weiter geht, welche Be-
13 hörde zuständig ist, welche Leistungen dann an sie beispielsweise ausgezahlt werden
14 können und so weiter. Da wird diese Woche auch von der EU noch eine Entscheidung
15 erwartet. Es ist gerade alles sehr im Fluss. Das ist momentan so die Schwierigkeit, das
16 erstmal einzufangen, das in geordnete Bahnen zu bringen und auch die Hilfsangebote,
17 die wir aus der zivilen Bevölkerung bekommen und die Anfragen so zu kanalisieren, dass
18 den Menschen dann auch geholfen wird. Und das ist gerade etwas schwierig.
- 19 *Verstehe ich. Dafür wünsche ich Ihnen natürlich starke Nerven und gutes Durchhalte-*
20 *vermögen.*
- 21 Danke. So, wie kann ich Ihnen jetzt helfen?
- 22 *Ich würde mich nochmal kurz vorstellen. Ich bin Franka Anne Seifert und schreibe ge-*
23 *rade meine Bachelorarbeit zum Thema „Anspruchsvoller Bürgerkontakt – ein kommuni-*
24 *katives Risiko?“. Ich studiere an der Hochschule Meißen „Allgemeine Verwaltung“ im 6.*
25 *Semester und meine Einstellungsbehörde ist die Stadt Leipzig. Ich versuche, die The-*
26 *matik auf den Raum Sachsen zu beziehen. Daher suche ich gerade Ansprechpartner*
27 *vor allem in den Kreisfreien Städten aus den entsprechenden Ämtern. Für die Unters-*
28 *uchung und damit es vergleichbar ist, habe ich mich für das Bürgeramt entschieden. Im*
29 *Rahmen meiner Arbeit möchte ich gerne untersuchen, wie Mitarbeiter der Verwaltung*
30 *auf kommunikativ schwierige Situationen vorbereitet werden, beispielsweise durch Fort-*
31 *bildungen, welche Möglichkeiten sie in der Situation haben, zu agieren, sei es durch*
32 *Absprachen mit Kollegen, Alarmierungssysteme, Wachschutz oder ähnliches, und wie*

33 *die die Nachsorgeangebote aussehen. Ich hatte auch schon den Herrn Hädicke aus der*
34 *Stadt Chemnitz interviewt und von ihm habe ich auch den Kontakt zu Ihnen bekommen.*
35 *Er hatte mir da auch schon viel Interessantes erzählt. Vorab noch was Organisatori-*
36 *sches: ist es okay, wenn ich das Interview aufzeichne und im Anschluss transkribiere?*
37 *So kann ich damit besser arbeiten und das Interview auch als Quelle angeben.*

38 Ja, na klar, das können Sie machen.

39 *Danke. Können sie mir zum Einstieg nochmal kurz beschreiben, was Ihr Tätigkeitsfeld*
40 *ist und welche Aufgaben Sie haben?*

41 Ja. Also ich bin die Leiterin des Servicecenters der Stadt. Wir haben ein kommunales
42 telefonisches Servicecenter, ein kleines Callcenter, wenn man so will. Hauptanliegen ist
43 bei uns die Bürgeranfragen am Telefon zu bearbeiten und die Bürger auf ihren Verwal-
44 tungsbesuch vorzubereiten. In der Regel geht es dahin, dass sie etwas beantragen wol-
45 len und zu klären ist, wo man das beantragen kann, was man mitbringen muss, welche
46 Unterlagen notwendig sind, was das kostet und in der heutigen Zeit ist dann auch noch
47 die Frage, wie man an einen Termin kommt. Das andere ist dann, wenn die Bürgerinnen
48 und Bürger ein Anliegen haben, einen Missetand feststellen, einen Hinweis haben, Män-
49 gel mitbekommen, beispielsweise wenn Papierkörbe überfüllt sind. Das müssen wir
50 dann aufnehmen und an die Ämter, die es letztendlich bearbeiten, weiterleiten. So kann
51 man unsere Aufgabe umreißen. Bei uns läuft unter anderem auch als Hauptverkehr für
52 den telefonischen Kundenverkehr die Behördennummer 115 auf.

53 *Gibt es da bei Ihnen dann Teams, zum Beispiel eins, was sich nur um die Behörden-*
54 *nummer kümmert?*

55 Nein, leider nicht, weil wir gar nicht so viele Mitarbeiter sind, dass wir Teams bilden
56 könnten. Wir haben zum Beispiel in meinem Bereich Allrounder, also jeder Mitarbeiter,
57 jede Mitarbeiterin muss dann alles machen.

58 *Ah, okay. Und Sie sind quasi der Kopf des Teams.*

59 Genau.

60 *Welche Maßnahmen gibt es denn konkret, um Ihre Mitarbeiter auf schwierige Situatio-*
61 *nen vorzubereiten? Gibt es da Schulungsmaßnahmen, Tandem-Modelle, Learning-by-*
62 *doing, ... wie kann man sich das vorstellen?*

63 Wir haben, als wir vor 10 Jahren an den Start gegangen sind und das Servicecenter
64 aufgebaut haben, Schulungen in verschiedenen Modulen organisiert, unter anderem
65 eben auch zum Thema Kommunikation, damit wir überhaupt erstmal einen Einstieg in
66 die Materie bekommen und ein Stück weit uns damit theoretisch auseinandersetzen

67 konnten. Mittlerweile ist so, dass es viel Learning-by-doing ist, dass viele Auszubildende,
68 die bei uns im Bereich arbeiten, dann durch erfahrenen Kollegen angelernt werden und
69 dadurch dann auch Grundlagen zur Kommunikation vermittelt bekommen. Momentan ist
70 es schwierig, weil Corona uns bei vielem auch einen Strich durch die Rechnung gemacht
71 hat, dass wir da weiter Schulungen durchführen konnten. So war das erstmal nicht der
72 Fall. Momentan haben wir gar keine richtigen Maßnahmen, vieles geht über den kollegi-
73 alen Austausch, sodass wir einerseits erstmal die Azubis und die neuen Kollegen ein
74 Stück weit mitnehmen. Wenn die jetzt ins Servicecenter kommen, telefonieren sie nicht
75 vom ersten Tag, sondern müssen erstmal angelernt werden. Das ist immer etwas unter-
76 schiedlich, aber so ein oder zwei Tage sitzen sie dann erstmal bei erfahrenen Kollegen
77 daneben und schauen sich das an, hören den Gesprächen erstmal zu, bekommen Auf-
78 gaben, mit denen sie sich erstmal beschäftigen, mit denen sie sich dann auch mit unse-
79 ren Fachverfahren vertraut machen. Wenn sie dann ihre ersten Gespräche selbst führen,
80 dann sitzt auch die Ausbilderin immer in der Nähe und ist immer mit dabei, sodass wir in
81 schwierigen Situationen immer Hilfe leisten können. Wir haben jetzt kein festes Trai-
82 ningsprogramm, dass man sagt, an einem bestimmten Tag einmal in der Woche oder
83 zu bestimmten Terminen geht es nochmal um das Thema Kundenkommunikation. Das
84 ist uns momentan einfach aus zeitlichen Gründen überhaupt nicht möglich.

85 *Aber das gab es schon mal?*

86 Also das hatten wir so noch nicht fest installiert. Wir hatten Gedanken daran verschwen-
87 det und bestimmte Ideen gesammelt, wie wir das machen könnten, also immer intern im
88 Fachbereich, ohne auf externe Hilfe zugreifen zu müssen. Das verursacht in der Regel
89 ja auch wieder Kosten. Aber momentan ist es eben wieder schwierig, da wir auch ein
90 stark erhöhtes Anrufaufkommen haben, was unsere Kapazitäten sehr stark beansprucht.

91 *Also da wäre jetzt auch gar nicht der Raum, sich um Schulungen zu kümmern?*

92 Genau. Der zeitliche Raum ist dafür momentan gar nicht so vorhanden.

93 *Aber es klappt dennoch ganz gut bei Ihnen im Umgang mit schwierigen Situationen?*

94 Ja, es klappt sehr gut. Die Kollegen, die jetzt hier in meinem Bereich arbeiten, die sind
95 alle schon mehrere Jahre im Servicecenter, haben also auch schon alle ihre Erfahrungen
96 gesammelt. Wir sind auch untereinander gut vernetzt, sodass sie sich jederzeit an einen
97 Kollegen oder eine Kollegin oder an mich wenden oder an die Kollegin, die sich bei uns
98 um Qualitäts- und Wissensmanagement kümmert, wenn sie Fragen haben oder Anrufe
99 unangenehm waren oder man nicht weiß, wie man mit dem umgeht. Ich muss auch sa-
100 gen: der überwiegende Teil der Anrufer ist sehr umgänglich, die sind meist freundlich,
101 die sind nett. Natürlich kann man die Leute auch verstehen, wenn sie doch mal eine

102 Weile warten müssen oder nicht so schnell ihr Anliegen vorbringen können, dass sie
103 dann auch ungehalten werden. So im Laufe der Zeit, kriegt man ja auch mit, wie die
104 Menschen am anderen Ende reagieren, denn am Telefon fehlt einem ja auch diese non-
105 verbale Kommunikation, die ja einen großen Teil unserer Kommunikation ausmacht.
106 Man muss sich dann schon auf seine Sinne verlassen und gucken, wie der andere drauf
107 ist, wie man mit ihm umgehen sollte. Da hilft es uns eigentlich immer, wenn man sich im
108 Team mal abspricht, wenn man sich mit ein oder zwei Kollegen austauscht. Häufig sind
109 es auch Anrufe, ich will sie mal als „Wiederholungstäter“ bezeichnen, die ja nicht nur
110 einmal angerufen haben, sondern eben auch mehrfach, weil die Antwort nicht gefallen
111 hat oder weil sie verschiedene Anliegen hatten. Da hilft es, wenn man gegenseitig in
112 Kontakt bleibt und dann auch sagen kann: Mensch, ich hatte heute wieder jemanden am
113 Telefon, das war wieder schwierig, was mache ich denn da... Das hilft, mit solchen Si-
114 tuationen umzugehen. Das ist so das eine und das andere ist dann wirklich, dass wir die
115 Möglichkeit haben, Bildschirmpausen einzulegen, sodass man auch wirklich einfach mal
116 5 Minuten weggehen kann. Dann muss man natürlich immer schauen, dass auch genug
117 andere Mitarbeiter gerade im Gespräch, also angemeldet und verfügbar sind. Man nimmt
118 sich dann mal kurz raus, geht in die Teeküche oder zur Toilette, kocht sich einen Kaffee
119 oder Tee und kommt dann zurück zum Arbeitsplatz. Dann kann man mit der Situation
120 auch meistens wieder ganz gut umgehen.

121 *Gibt es denn da regelmäßige Gruppentreffen im Team, wo genau über so etwas gespro-*
122 *chen wird?*

123 Das können wir gar nicht machen. Wir haben Sprechzeit von Montag bis Freitag von
124 8:00 bis 18:00 Uhr und da ist es einfach schwierig das während dieser Servicezeiten zu
125 machen. Wir sind ja immer für die Bürger da. Von der Zeit her haben wir also keine
126 Möglichkeiten da einzubauen. Wir sind jetzt gerade dabei, das Personal etwas aufzusto-
127 cken, sodass wir da auch vielleicht sagen können, dass wir dann in anrufschwachen
128 Zeiten was installieren können, zum Beispiel Mittwoch am Nachmittag, den nutzen wir
129 jetzt schon immer für Dienstberatungen und solche Gespräche. Aber momentan ist es
130 nicht möglich.

131 *Gibt es denn für den einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit, sich da mal an jemanden zu*
132 *wenden, der nicht der Kollege ist?*

133 Das nennt sich Supervision beziehungsweise Coaching. Das hängt dann bei uns davon
134 ab, ob es ein Mitarbeiter ist oder eine Führungskraft. Also man müsste das tatsächlich
135 über die Aus- und Fortbildung beantragen. Es gibt wohl noch Kräfte in der Stadtverwal-
136 tung, die man dazu rufen kann, wenn man in ganz schlimme Situationen gerät, aber da
137 bin ich jetzt gerade ein bisschen überfragt, weil wir das auch Gott sei Dank noch nicht in

138 Anspruch nehmen mussten. Für das Tagesgeschäft ist es an sich innerhalb der Verwal-
139 tung ja auch gar nicht vorgesehen. Es gibt dann Schulungen, aber die müssen dann
140 auch zeitlich passen und müssen natürlich auch vom Thema her passen. Wenn das jetzt
141 Angebote für Sekretariate sind, dann ist es für ein Callcenter nicht so ganz geeignet. Seit
142 einiger Zeit werden auch die Verwaltungsfachangestellten und die Bürokaufleute mit ins
143 Service-Center geschickt. Die sind dann auch immer einen Ausbildungsabschnitt bei uns
144 und die versuchen wir dann natürlich auch ein Stück in diese Richtung aufzubauen, da-
145 mit sie lernen, wie sie mit den Bürgern umgehen, was sie machen können, wenn der
146 Anruf unangenehm wird, wenn der Bürger schimpft und beschimpft, sodass man eben
147 auch lernt, die Dinge nicht an sich ranzulassen. In der Regel geht es ja um eine Sache,
148 die betrifft einen ja nicht persönlich. Und da muss man lernen, sich nicht auf die persö-
149 nliche Ebene zu lassen. Das versuchen wir dann eben, in diesen Ausbildungsabschnitten
150 mit zu vermitteln.

151 *Welche Rolle spielen Sie denn in der Auswertung als Führungskraft? Kommen da die*
152 *Kollegen zu Ihnen, hören Sie sich das auch an?*

153 Ja, auf alle Fälle. Häufig versuchen sie es auch untereinander zu klären. Wir haben un-
154 tereinander auch ein sehr gutes Verhältnis, ein sehr kollegiales und wertschätzendes
155 Verhältnis und da steht meine Tür immer offen. Wenn da jemand ein Anliegen hat aus
156 meinem Team, dann kommen die auch zu mir und dann besprechen wir die Fälle und
157 versuchen auch, eine Lösung zu finden. Ich denke, es ist in vielen Fällen auch wichtig,
158 dass man erstmal zuhört. In so einem Gespräch sind in einem selbst ja schon manchmal
159 die Lösungsansätze vorhanden, sodass man nur noch jemanden zum Zuhören braucht,
160 der einen Schubser in die richtige Richtung gibt. Wir tauschen uns auch unregelmäßig
161 und ungeplant auch mal mit anderen Bereichen aus, weil ja doch ein ähnlicher Kunden-
162 stamm da ist, Menschen, die sehr hilfebedürftig sind oder die ewigen Nörgler, die auch
163 in anderen Bereichen bekannt sind. Da kann man sich mal austauschen: wie geht ihr
164 denn damit um und was haben wir noch für Möglichkeiten.

165 *Gibt es da einen Bereich, mit dem Sie sich besonders oft austauschen?*

166 Nein, kann ich so nicht feststellen. Also im Bürgerbüro bei Herrn Hädicke ist schon so
167 eine Anlaufstelle. An manchen Stellen haben wir ein ähnliches Klientel, mit dem wir zu
168 tun haben.

169 *Wenn es zu eskalierenden Situationen kommt, welche Möglichkeiten hat denn da der*
170 *einzelne Mitarbeiter, sich Unterstützung zu holen, zum Beispiel von Kollegen?*

171 Das ist schwierig. Er muss schon in erster Linie versuchen, selbst das Gespräch in die
172 richtige Bahn zu leiten. Wenn es gar nicht geht, muss es dem Anrufer schon klar machen,

173 dass die beiden nicht mehr unter einen Hut kommen und er versucht, entweder den
174 Bürger in den entsprechenden Fachbereich weiterzuleiten, weil dort mehr Fachkompe-
175 tenz vorhanden ist oder er ihn an die Vorgesetzte weitergeben muss. Das ist eher die
176 große Ausnahme. In der Regel versuchen wir schon das erstmal zu klären und soweit
177 deeskalierend auf die Anrufer einzugehen, dass wir doch in einem sehr hohen Maße die
178 Gespräche ganz gut und friedlich beenden können, indem man es dann doch wieder
179 zurückbringt auf die Sachebene und dann versucht, eine Lösung anzubieten.

180 *Wissen Sie, ob da mal eine Schulung zur Deeskalation stattfand, es in der Ausbildung*
181 *teil war oder bei den Mitarbeitern in anderer Weise Kenntnisse darüber vorhanden sind?*

182 Es gibt dazu Schulungen und in einzelnen Schulungen werden wir das Thema sicher mit
183 bearbeitet haben. Ich kann Ihnen aber nicht zu 100% sagen, an welchem Punkt das war
184 oder zu welchem Zeitpunkt. Aber das ist schon in die Schulung mit eingeflossen.

185 *Eskalierende Gespräche sind bei Ihnen also eher die Ausnahme, weil es bei Ihnen dann*
186 *doch eher darum geht, dass die Bürger etwas von Ihnen wollen und Sie meistens auch*
187 *weiterhelfen können.*

188 Ja. Sicherlich gibt es auch Anrufende, die schon mit der Maßgabe ans Telefon wird, dass
189 sie der Verwaltung mal zeigen müssen, wie hier richtig gearbeitet wird. Dort hat man
190 relativ wenig Chancen, da gut rauszukommen. Wir haben auch gemerkt, dass es eine
191 Zeit gab, wo die Hemmschwelle, jemanden am Telefon zu beschimpfen immer weiter
192 nach unten gegangen ist. Manchmal helfen dann schon kleine Kniffe, wie dass man sagt:
193 „Ich kann Sie hören. Sie reden immer noch mit mir und ich glaube, auf der Basis bekom-
194 men wir kein vernünftiges Gespräch zustande.“ Häufig wendet sich dann auch das Blatt,
195 wenn man dem Anrufer spiegelt, dass man so nicht miteinander umgehen sollte. Das ist
196 immer schwierig, weil für einen selbst ja auch nicht jeder Tag wie der andere ist. Solange
197 man da noch entspannt bleiben kann und ausgeglichen ist, gelingt einem das immer
198 besser, als wenn man auch selbst mal unter Druck steht und Stress hat oder ein privates
199 oder familiäres Problem hat, das man dann eben doch mal mit zur Arbeit bringt.

200 *Wenn die Bürger jetzt bei Ihnen angerufen haben und etwas von Ihnen möchten, wie*
201 *geht es dann weiter?*

202 Das hängt von dem Anliegen ab. Wenn er einen neuen Personalausweis beantragen
203 möchte, dann bekommt er von uns alle Informationen zur Beantragung und, wenn er das
204 nicht schon hat, auch einen Termin. Er bekommt dann alles erklärt, was mitzubringen
205 ist, wie der Ablauf ist und so weiter. Das wird dann bei uns nur statistisch erfasst, damit
206 wir dann wissen, in welchem Zeitraum wir wie viele Anfragen zum Personalausweis

207 hatten oder zum Reisepass oder zum Fahrzeugbeantragen. Da werden auch keine Per-
208 sonendaten aufgenommen, nur in dem Maße, in dem es notwendig ist.

209 *Und Sie vereinbaren dann mit dem Bürger einen Termin in dem entsprechenden Fach-*
210 *amt?*

211 Ja, also wir haben zum Beispiel zum Bürgerservice mehrere Anlaufstellen, wo die Leis-
212 tungen in Chemnitz gleichermaßen erbracht werden können. Gerade ist es eben durch
213 Corona etwas eingeschränkt. Die Termine können die Antragsteller einmal über unsere
214 Website vereinbaren oder wenn sie bei uns anrufen.

215 *Dann gehen die Bürger direkt in die Ämter rein und dann wird die Leistung erbracht?*

216 Genau. Die kommen dann direkt zum Bürgerservice oder zur KfZ-Zulassung oder zum
217 Führerscheinumtausch. Sie haben dann von uns schon alle Anliegen, die sie brauchen,
218 um ihr Anliegen dann vorzubringen.

219 *Und wenn ich da noch Fragen hätte, hatten Sie mir den Ansprechpartner Herrn Meding*
220 *genannt.*

221 Genau, das ist der Leiter der Meldebehörde. Er setzt dann praktisch dort ein, wo wir
222 aufgehört haben. Wir haben zum Beispiel mit einem Bürger einen Termin dort vereinbart,
223 dass er einen neuen Personalausweis beantragen kann und den neuen Personalaus-
224 weis beantragt er dann in der Meldebehörde oder im Bürgerservice. Und der Leiter von
225 diesem Fachbereich ist der Herr Meding. Der kann Ihnen dann praktisch erzählen, wie
226 es dann da weiter geht. Wir merken dann natürlich, wenn bei uns mal ein Fehler aufge-
227 treten ist oder wir nicht richtig aufgepasst haben oder warum auch immer das passiert
228 und dem Bürger dann Unterlagen fehlen, dann haben die Kollegen beim Herrn Meding
229 dann ein Problem. Im schlimmsten Fall müssen sie den Bürger wieder wegschicken und
230 müssen einen neuen Termin vereinbaren. Das ist natürlich sehr unangenehm für die
231 Kollegen, die das dann ausbaden müssen, aber auch für den Bürger, wenn er das dann
232 ausbaden muss. Wir bekommen dann aber auch das Feedback von den Kollegen vor
233 Ort, sodass wir dann auch wissen, was schiefgelaufen ist. Dann können wir nachbes-
234 sern.

235 *Wie funktioniert das mit dem Feedback? Rufen die Kollegen dann direkt, nachdem der*
236 *Bürger da war, bei Ihnen an?*

237 In der Regel läuft es dann über mich oder über die Kollegin, die sich bei uns mit der
238 Qualitätssicherung befasst. Wir steuern das Ganze dann und gucken, was wir für Aus-
239 kunftsgrundlagen haben, ob da vielleicht was falsch steht, was korrigiert werden muss.

240 Wir unterhalten uns dann auch mit den Mitarbeitern, damit die Fehler nicht nochmal auf-
241 treten und sie sensibilisiert werden. Die Hinweise geben wir dann schon weiter.

242 *Wie sieht so ein „Nachschlagewerk“ bei Ihren Mitarbeitern aus?*

243 Wir haben ein elektronisches Wissensmanagement, auf das alle Mitarbeiter zugreifen.
244 Das ist letztendlich das Nachschlagewerk. Die Leistungen der 115 finden Sie auch bei
245 uns auf der Website. Das ist so die Grundlage. Darüber hinaus können wir im Service-
246 center da auch nochmal Informationen bereitstellen, die nicht veröffentlicht werden. In-
247 nerhalb des 115-Verbundes sind ja die kommunalen Servicecenter untereinander ver-
248 netzt und wir können auf alle Leistungen des 115-Verbundes zugreifen. Also wenn zum
249 Beispiel ein Bürger hier anruft, der aber sein Fahrzeug in Leipzig ummelden will, dann
250 kann ich dem ebenso gut die Auskunft geben. Ich kann dann nur nicht auf die lokalen
251 Systeme zugreifen. Wenn er in Leipzig einen Termin bräuchte und den gerne am Telefon
252 vereinbaren möchte, dann kann ich ihn an das Servicecenter Leipzig weiterleiten, das
253 geht dann von hier aus nicht mehr.

254 *Das wusste ich nicht. Danke, da haben Sie mir viele meiner Fragen beantwortet. Danke*
255 *auch, dass Sie sich die Zeit für mich genommen haben.*

256 Gerne. Wenn wir das können, machen wir das gerne.

257 *Danke, dann wünsche ich Ihnen noch viel Kraft für die restliche Woche!*

258 Vielen Dank für das nette Gespräch und dann wünsche ich Ihnen noch viel Erfolg bei
259 der Bachelorarbeit.

260 *Danke, das ist lieb von Ihnen.*

261 Gerne! Tschüss.

262 *Tschüss.*

Anhang 12: Interview mit Robert Uhlemann (Stadt Leipzig)

Eingegangen am: 17.03.2022

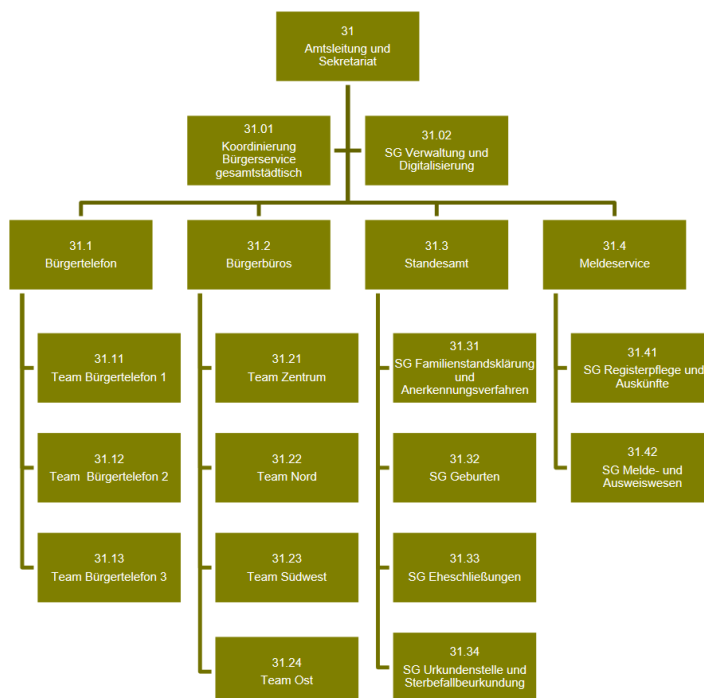
1 Bitte beschreiben Sie kurz die Tätigkeitsfelder des Bürgerservices! Wie findet der Bürgerkontakt bei Ihnen statt? Welche Aufgaben hat der Bürgerservice?

- 3 - Amt zum 01.01.2022 gegründet durch Zusammenführung mehrerer Bereiche
- 4 ○ Bürgerbüros (vorher: Bürgerämter) und Bürgertelefon aus dem Hauptamt
 - 5 ○ Standesamt (vorher eigenständig)
 - 6 ○ Meldeservice (vorher: Pass-, Melde und -Ausweisbehörde im Ordnungsamt)
- 7 - Anspruch: „Meine Stadt, ein Service.“
- 8 - Weitere Hintergründe im Allris unter den Vorlagennummern VII-DS-00630, VII-DS-00630-DS-01 und unter <https://www.leipzig.de/buergerservice-und-verwaltung/aemter-und-behoerdengaenge/behoerden-und-dienstleistungen/dienststelle/buergerservice-31>

12 Organisation

13 Wie ist der Bürgerservice organisatorisch aufgebaut? Gibt es Teams für bestimmte Tätigkeitsfelder?

- 15 - Siehe Abbildung, 168 VzÄ im Amt



16

17 Wie ist die Führung organisiert?

18 Neben der Amtsleitung leiten die Abteilungsleiter/innen die Abteilungen 31.1 bis 31.4.
19 Es existieren weitere Führungsstellen in den einzelnen Teams/Sachgebieten. Das SG
20 31.02 wird von einer SGL geleitet, die 31.01 (2 VzÄ) ist unmittelbar dem Amtsleitungs-
21 bereich zugeordnet.

22 Vorbereitung anspruchsvoller Situationen

23 *Was wird seitens des Arbeitgebers getan, um auf schwierige Situationen vorzubereiten?*

24 - *Werden Fortbildungsmaßnahmen/Schulungen/Seminare angeboten?*

25 JA

26 - *Wie wird auf diese aufmerksam gemacht?*

27 Intranet, besondere Mailings/Ansreiben des Personalamtes

28 - *Wie oft finden diese statt und in welcher Form?*

29 Je nach Nachfrage; Präsenz- und Onlinetermine

30 - *Gibt es Anleitungen oder Unterstützung durch Leitfäden/Dienstvorschriften innerhalb
31 des Amtes?*

32 Ja – sowohl durch OBM-Dienstanweisungen (z. B. DA Haussicherheit), zentral durch
33 das Personalamt (zuletzt 03/2022 in Form eines Informationsschreibens zur Nach-
34 sorge in Extremsituationen und Bedrohungslagen im beruflichen Umfeld) und tlw.
35 auch im Amt

36 - *Wenn ja: wie sehen diese aus?*

37 Siehe oben

38 - *Wie wird die Einarbeitung neuer Mitarbeiter organisiert? (Learning-by-doing, Tan-
39 dem-Modell, ...)*

40 Die Form und Intensität der Einarbeitung hängt vom Fachbereich und der Aufgaben-
41 stellung ab. Ein SG in den Bürgerbüros muss eine andere Einarbeitung erhalten als
42 ein HH-Sachbearbeiter im SG Verwaltung und Digitalisierung. Im Amt existiert ferner
43 ein obligatorisches Schulungs- und Hospitationskonzept.

44 *Fühlen sich die Mitarbeiter auf anspruchsvollen Bürgerkontakt vorbereitet?*

45 Mir ist nichts Gegenteiliges bekannt.

46 Unterstützung in den jeweiligen Situationen

47 *Welche Rolle spielt in solchen Situationen die Führungskraft für den Mitarbeiter? (Unter-
48 stützung in der Situation, Ansprechpartner, um im Nachgang über das Erlebte zu spre-
49 chen, ...)*

50 - Der/die unmittelbare Vorgesetzte ist Erstansprechpartner, der bedarfsweise auch
51 weitere Ebenen hinzuzieht.

52 Die genaue Unterstützung kann die in der Frage genannten Hilfestellungen, aber
53 auch andere/weitere (z. B. Notfallnummern wählen, weitere Vorgesetzte informieren,
54 etc.) Maßnahmen enthalten.

55 *Was tun die Mitarbeiter selbst, um sich zu schützen?*

56 - *Haben sie Absprachen mit Kollegen für den Ernstfall?*

57 Ja

58 - *Werden Techniken der Gewaltfreien Kommunikation angewendet oder Deeskalati-
59 onsversuche gestartet?*

60 Zum Teil

61 - *Worauf achten die Mitarbeiter beim Einrichten ihres Arbeitsplatzes?*

62 Die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes entspricht den Arbeitsschutzvorschriften.

63 - *Welche weiteren Maßnahmen gibt es?*

64 Das aktuelle Terminreglement sorgt auch für ein gewisses Mehr an Sicherheit, da
65 Bürgeranliegen und Kontakte vorab bekannt sind. Ferner kann im Bedarfsfall ein Te-
66 lefonat am Bürgertelefon mitgeschnitten werden, es erfolgt aber kein dauernder/au-
67 tomatischer Mitschnitt.

68 *Welche baulichen Maßnahmen gibt es am Arbeitsplatz, um die Mitarbeiter im Notfall zu
69 unterstützen? (offene Türen, Sichtachsen, Fluchtwege, Notfallknöpfe, Wachschutz, ...)*

70 Die genannten Maßnahmen werden alle genutzt, aber nicht an allen Standorten gleich-
71 sam. Security/Lotsen sind erst seit der Corona-Pandemie breitflächig zugegen, teilweise
72 funktionieren diese sogar als Zugangsbeschränkung. In manchen Bürgerserviceberei-
73 chen bestehen keine Einzelraumstrukturen.

74 Nachbereitung der Erlebnisse

75 *Wissen die Mitarbeiter von Nachbereitungsangeboten (im Sinne einer Anlaufstelle, an
76 die sie sich wenden können, um das Erlebte aufzuarbeiten)?*

77 Ja

78 - *Gibt es welche und wenn ja, wie sehen diese aus?*

79 Ja, Ansprechpartner ist der Arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Dienst,
80 der bedarfsweise auch weitere Beratungsangebote vermittelt

81 - *Wenn ja: wurden sie bereits in Anspruch genommen?*

82 Ja, aber sehr selten. Die weit überwiegende Mehrzahl der Bürgerservicekontakte ist
83 freundlich und friedlich.

84 - *Wie wird auf diese aufmerksam gemacht?*

85 Schriftlich

86 *Erfolgt eine Veränderung, wenn im Nachgang an ein entsprechendes Erlebnis festge-*
87 *stellt wird, dass Optimierungsbedarf in der Behörde besteht (Veränderung der Einrich-*
88 *tung, weitere Sicherheitsmaßnahmen, ...)?*

89 Sofern die Wiederholung einer Situation durch eine Maßnahme verhindert werden kann,
90 wird deren Umsetzung geprüft. Nicht immer sind aber Maßnahmen möglich. So scheint
91 es z. B. nahezu ausgeschlossen, telefonische Bedrohungen am Bürgertelefon zu ver-
92 hindern.

Anhang 13: Interview mit Katja Kampmeier (Stadt Dresden)

Datum, Uhrzeit: 11.03.2022, 15:00 Uhr

- 1 Kampmeier?
- 2 *Hallo, Frau Kampmeier, Seifert hier.*
- 3 Jetzt bin ich da.
- 4 *Super, das freut mich. Schön, dass es geklappt hat.*
- 5 Ich habe Ihre Fragen schon bekommen. Ich habe sie überflogen, weil ich denke, dass
- 6 wir da jetzt gemeinsam draufgucken können.
- 7 *Okay, das freut mich. Ich würde mich nochmal kurz vorstellen, weil das vielleicht bei*
- 8 *unserem letzten Telefonat etwas zu kurz gekommen ist.*
- 9 Gerne.
- 10 *Ich bin Franka Anne Seifert und Studentin an der Hochschule Meißen im 6. Semester*
- 11 *„Allgemeine Verwaltung“. Eingestellt bin ich für das duale Studium bei der Stadt Leipzig.*
- 12 *Gerade schreibe ich meine Bachelorarbeit zu dem Thema „Anspruchsvoller Bürgerkon-*
- 13 *takt – ein kommunikatives Risiko?“. Im Rahmen dessen möchte ich gerne untersuchen,*
- 14 *wie Mitarbeiter der Verwaltung auf schwierigen Bürgerkontakt vorbereitet werden, wel-*
- 15 *che Handlungsmöglichkeiten sie in den Situationen haben und vor allem, welche Mög-*
- 16 *lichkeiten es gibt, wenn doch mal etwas passiert, was die Mitarbeiter belastet, zur Nach-*
- 17 *sorge in Form von Ansprechpartner, an die sich die Mitarbeiter wenden können. Dazu*
- 18 *hatte ich mit Frau Solbrig von der Stadt Dresden schon mal telefoniert und sie auch ein*
- 19 *bisschen über diese Aspekte ausgefragt. Ich wollte gerne noch ein Interview führen mit*
- 20 *jemandem, der am Ende eben dieser Ansprechpartner ist und da hatte sie mich an Sie*
- 21 *verwiesen, weil Sie wohl schon öfter zur Stadt Dresden in solchen Fällen Kontakt hatten.*
- 22 *Daraufhin hatte ich Sie dann angerufen.*
- 23 Dankeschön. Ja, da haben wir ja was gemeinsam. Ich komme auch ursprünglich aus der
- 24 Verwaltung. Das haben Sie vielleicht auf meiner Website gesehen, dass meine erste
- 25 Ausbildung eben auch in der kommunalen Verwaltung war und ich 12 Jahre da gearbei-
- 26 tet habe an verschiedenen Stellen und mich dann nachher noch für eine berufliche Um-
- 27 orientierung entschieden habe.
- 28 *Das ist aber auch spannend.*
- 29 Ja, für mich auch. Sehr spannend. Im Nachhinein weiß man auch, dass die Dinge Sinn
- 30 machen, wie sie gewesen sind und auch immer noch nutzbar sind für das, was ich jetzt

31 als Beraterin mache. Die Organisation zu kennen, sich eben auch wirklich lange in die-
32 sen Strukturen bewegt zu haben, auch in diesen klassischen Verwaltungsstrukturen, wo
33 wir eine ausgeprägte Hierarchie haben, dass im kommunalen Bereich eben auch noch
34 ein politischer Aspekt eine Rolle spielt – das hilft mir für ganz viele Dinge, zu verstehen
35 und auch damit umgehen zu können in meinen Beratungen.

36 *Das ist aber auch gut, wenn man da noch einen passenden Hintergrund hat. Ich hatte*
37 *vorneweg noch eine organisatorische Frage, bevor wir uns ans Inhaltliche machen: ist*
38 *es okay, wenn ich das Interview aufzeichne, um es im Anschluss zu transkribieren?*

39 Ja, das können Sie mitschneiden.

40 *Danke. Ein bisschen etwas erfährt man schon über Ihre Internetseite, aber vielleicht kön-*
41 *nen Sie mir nochmal grundlegend beschreiben, was Sie tun. Sie hatten schon erwähnt,*
42 *dass Sie ursprünglich auch aus dem Bereich Verwaltung kommen, aber jetzt viel in die*
43 *psychologische Richtung machen. Was haben Sie denn mit der Stadt Dresden beruflich*
44 *zu tun und wie sieht Ihr Tätigkeitsfeld vor allem hinsichtlich der Stadtverwaltung Dresden*
45 *aus?*

46 Also die Stadt Dresden ist für mich eine Kundin unter vielen, eine, die jetzt seit mehreren
47 Jahren immer mal wieder anfragt. Man könnte ja vermuten, dass ich jetzt vielleicht die
48 Spezialistin bin für Mediation oder Supervision im öffentlichen Bereich oder in der Ver-
49 waltungsorganisation. Aber das ist gar nicht so, das ist eher ein kleinerer Bereich, der
50 bei mir anfragt. Ich glaube, dass es damit zu tun hat, dass Verwaltung grundsätzlich nicht
51 so offen ist für diese Formate, sondern sich eigentlich erst langsam daran gewöhnt, dass
52 solche Beratungsformate Sinn machen und unterstützend sein können. Im sozialen Be-
53 reich, wo ich vornehmlich arbeite, ist das währenddessen schon gang und gäbe. Da ist
54 ja Supervision auch entstanden und bis heute zum Teil in manchen sozialen Aufgaben-
55 bereichen auch tatsächlich Pflicht. Zum Beispiel, wenn man in der Suchtberatung arbei-
56 tet, muss man verpflichtend Supervision machen. Insofern ist das für mich auch erklär-
57 bar, dass von da für mich die meisten Aufträge kommen. Einiges kommt inzwischen
58 auch an Anfragen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich. Da gibt es bloß andere Be-
59 grifflichkeiten. Da gibt es den Begriff Supervision nicht, da heißt es Coaching. Der Lehre
60 nach gibt es da feine Unterschiede, aber für mich ist das der Begriff, der im Wirtschafts-
61 bereich hoffähig ist. Insofern mache ich manchmal in meinem Denken Supervision und
62 im Wirtschaftsbereich heißt es dann halt Coaching. In der Stadt Dresden habe ich mal
63 geschaut, wie viel ich da eigentlich mache. Ich würde mal sagen, Einzelcoachings sind
64 mit etwa vier bis fünf Aufträge im Jahr vertreten, Teamsupervisionen mit vielleicht drei
65 bis vier Aufträgen. Das heißt dann immer, dass es eine Reihe von Gesprächen gibt, also
66 zum Beispiel ein Coaching mit sechs Einheiten über anderthalb Stunden. Das sind

67 Führungskräfte, die das für sich in Anspruch nehmen können, aber auch andere Leute.
68 Ich habe eine Mitarbeiterin, die arbeitet als Einzelspezialistin alleine im Verwaltungsbe-
69 reich, da sie aus einem anderen Beruf als dem Verwaltungsbereich kommt. Sie ist dann
70 an den Personalbereich herangetreten mit der Feststellung, dass sie hier irgendwie ein
71 „Einhorn“ ist in dem Kollegenkreis. Sie brauchte dann für sich eine Reflektionsmöglich-
72 keit, weil sie gemerkt hat, dass die Verwaltungsdenke für sie Kooperationspartner ist,
73 aber irgendwie auch fremd bleibt. Dann werden auch Mitarbeiter ohne Führungsanteile
74 Coachings zugesprochen. Wenn ich auf die Teamsupervision gucke, sind das ehrlich
75 gesagt eher Team-Mediationen. Da tritt die Stadt an mich heran, wenn Teams wirklich
76 in Schwierigkeiten stecken, die für mich tatsächlich eher Konfliktklärung sind als Super-
77 vision.

78 *Also ist das dann gar nicht so direkt der Fall, dass die Gruppe mit jemandem Externen*
79 *ein Problem hat, sondern eher gruppenintern?*

80 Supervision ist ja deutlich weiter aufgestellt. Bei Mediation braucht man immer einen
81 Konflikt. Menschen kommen nicht mehr weiter miteinander, haben einiges versucht mit-
82 einander, vielleicht auch im Kollegenkreis oder mit dem Vorgesetzten und es geht intern
83 nichts zu lösen. Dann holt man sich einen externen Mediator dazu, der dann den Konflikt
84 klärt. Supervision ist deutlich weiter, das ist ja eigentlich ein Reflektionsformat, was man
85 sich auch wählen kann, ohne gravierende Probleme zu haben, sondern weil man eben
86 standardmäßig reflektieren möchte über die Arbeit. Ich habe schon mal gesagt, dass es
87 aus dem sozialen Bereich kommt. Das ist oft menschlich oder beziehungsweise gese-
88 hen eine sehr anspruchsvolle Arbeit, wo sowas guttut, um auch Belastungen, die aus
89 dieser Beziehungsarbeit entstehen, wieder loszuwerden. Das ist oftmals schwieriger als
90 ein sachliches Problem, ein mathematisches oder inhaltliches Problem zu lösen,
91 weil man da stärker als Mensch gefragt ist. Insofern kann man Supervision eben auch
92 präventiv machen und das machen auch viele. In der Supervision könnte man sich auch
93 die Frage stellen: warum gelingen uns die Dinge eigentlich so gut, wie sie uns im Moment
94 gelingen? Was sind das für Parameter, die wir tunlichst in der Zukunft beibehalten soll-
95 ten, pflegen sollten, weiterentwickeln sollten? Und das ist ein deutlicher Unterschied zur
96 Mediation und Konfliktklärung. Deswegen könnte die Stadt also auch mit Teamsupervi-
97 sionen, also mit präventiven Absichten auf mich zukommen. Das habe ich bisher aber
98 nicht erlebt. Bisher habe ich bei der Stadt Dresden erlebt, dass ich als Supervisorin an-
99 gefragt werde, wenn es ein Problem gibt, das eigentlich meistens ein Konflikt ist. Und
100 zwar, da ist ja eigentlich Ihr Fokus, weniger mit dem Bürger als mit dem Kollegenkreis.
101 Ich werde angefragt zu Teamsupervisionen, die meiner Meinung nach meistens Media-
102 tion sind, also Konflikte als Inhalt haben. Die Konflikte bestehen zwischen den Mitarbei-
103 tenden.

104 *Also liegt da gar nicht so sehr der Schwerpunkt auf dem problematischen Bürgerkontakt?*

105 Richtig. Bei den Einzelcoachings, die ich am Anfang benannt habe, kann das durchaus
106 eine Rolle spielen. Das läuft dann bei uns Supervisoren unter dem Begriff „Fallsupervi-
107 sion“, was da eben im Kontakt mit Bürgern, mit Klienten und mit Kunden an Schwierig-
108 keiten entsteht. Wenn ich soziale Leistungen bewillige und ich stoße auf sehr anspruchs-
109 volle Kunden, die mit dem, was ich bewillige, nicht einverstanden sind, dann gibt es in
110 dem Gespräch Konflikte dazu. Es kommt zu unverschämtem Auftreten, nicht ernst ge-
111 nommen werden, beschimpft werden, ... sowas. Der Großteil meiner Arbeit auch im
112 Coaching ist allerdings tatsächlich was anderes. Auch hier sind eher die Kooperation
113 intern mit Kolleginnen, Vorgesetzten, mit der Hierarchie, mit der politischen Struktur der
114 Stadtverwaltung im Vordergrund und eher zu einem kleineren Teil Schwierigkeiten, Fra-
115 gen aus dem Kontakt mit Kunden oder Bürgern.

116 *Aber es kommt auch vor?*

117 Es kommt vor. Die Stadt hat ja eine ganze Reihe von Supervisorinnen und Supervisoren
118 an der Hand, weil die auch vermeiden möchten, dass sie sich von einem abhängig ma-
119 chen oder einem ganz viele Aufträge zuschustern. Menschen sind ja auch unterschied-
120 lich. Die einen können vielleicht ganz gut mit mir arbeiten, andere wiederum möchten
121 lieber einen Mann, was Jüngerer, was Älteres, mit einem anderen beruflichen Hinter-
122 grund und so weiter... Insofern hat die Stadt da eine ganze Reihe an der Hand. Ich
123 vermute aber, dass meine Kolleginnen und Kollegen mit den ähnlichen Schwerpunkten
124 arbeiten, die ich Ihnen jetzt genannt habe.

125 *Das kann gut sein. Hatten Sie den schon mal eine Supervision oder ein Coaching, bei*
126 *dem es darum geht, dass jemand ein Problem hatte mit dem Bürger, nachdem es dann*
127 *doch Redebedarf gab?*

128 Ja.

129 *Wie läuft denn dann sowas ab? Berichtet derjenige dann und versuchen Sie dann eine*
130 *„Fehleranalyse“ zu machen, um zu prüfen, was derjenige hätte besser machen können?*
131 *Wie gehen Sie da ran?*

132 Das ist jetzt was ganz Wichtiges: das, was sie gerade gesagt haben, mache ich streng
133 genommen so nicht, weil ich als Supervisorin, nicht als Spezialistin auftrete, die den
134 Menschen sagt, wie sie es besser machen sollen. Als Supervisorin ist immer das Ziel,
135 Menschen in die Eigenreflektion zu bringen. Und durch die Fragen, durch die ich das
136 Gespräch steuere, ins Nachdenken zu bringen: wie mache ich es und wie könnte man
137 es auch noch sehen? Dazu erzählen die Menschen natürlich immer erstmal ihre

138 Geschichte, was sie erlebt haben, mit einer gewissen Empörung, mit einer gewissen
139 Hilflosigkeit. Dann ergründe ich den Kontext nochmal, ergründe zum Beispiel, ob es ein
140 Zwangskontext ist, wo sich der Bürger nicht aussuchen kann, zu wem er gehen kann.
141 Das macht ja einen Unterschied, sodass kann man sich zum Beispiel ausgeliefert fühlt
142 einer Behörde gegenüber. Dann ergründe ich manchmal auch, wie es den Menschen
143 denn selber ging in der Situation, mit welchen Voreinstellungen sie denn da in die Bera-
144 tung gegangen sind oder was an dem Tag vielleicht sonst noch so los war. Und dann
145 gehe ich eigentlich immer mit den Ratsuchenden auf die Spur, wie man es denn noch
146 sehen könnte, neben der Empörung. Was könnte man sich noch vorstellen, warum der
147 Kunde so reagiert hat? Nicht einfach nur, weil er unverschämt ist, sondern was könnte
148 er denn für Motive haben, was könnte der für Erlebnisse haben, wofür könnte sein Auf-
149 treten noch Anzeichen sein? Da kommen die Leute immer auch auf andere Ideen: dass
150 da Druck war, man sich ausgeliefert fühlt oder dass derjenige auch erzählt hat, dass er
151 schwierige Erfahrungen hatte. Denn dieser Perspektivwechsel beziehungsweise die
152 Perspektiverweiterung hilft immer, von diesem „der Bürger verhält sich unverschämt und
153 ich muss darunter leiden“ weg zu kommen. Wenn man darin stecken bleibt, dann ist es
154 schwierig für sich selber auch eine andere Handlungsvariante zu finden, außer seiner
155 Empörung Luft zu machen. Wenn ich sehe, da kommt ein Bürger, der hat viele schlechte
156 Erfahrungen gemacht oder er hat auch selber Schwierigkeiten, seine Anliegen zu formu-
157 lieren oder er kennt sich nicht aus oder er fühlt sich unterlegen oder oder oder... dann
158 kann man darauf anders eingehen, vielleicht auch großzügiger, geduldiger oder wie auch
159 immer reagieren. Und das ist der Hauptschlüssel: die Perspektiven zu erweitern und aus
160 der eigenen Enge herauszukommen, wie man denn meint, auf schwierige Bürger rea-
161 gieren zu müssen.

162 *Das klingt auf jeden Fall logisch.*

163 Was ich dafür zur Verfügung stelle, nicht in dem Sinne „Wissen Sie, machen Sie es doch
164 mal so“, das habe ich Ihnen gerade beschrieben, sondern was ich manchmal zur Verfü-
165 gung stelle, sind Modelle. Das kennen Sie vielleicht: das Kommunikationsquadrat von
166 Friedemann Schulz von Thun mit den vier Seiten einer Nachricht.

167 *Ja, das kenne ich.*

168 Oder dass es in jeder Botschaft eine Beziehungs- und eine Sachebene gibt. Das mal zu
169 unterscheiden. Wenn ich mit den 4 Ohren arbeite, mit diesem Vier-Seiten-Modell, dann
170 erkläre ich das und frage, ob diejenigen eine Idee haben, was sie wo gehört haben. Dann
171 können die das direkt anwenden: „Ja, stimmt, ich bin die ganze Zeit auf der Beziehungs-
172 ebene, ich fühle mich von dem in die Ecke gestellt, diese abgehobene Verwaltung und
173 deswegen kann ich auch schwer ruhig bleiben.“ Wenn man jetzt auf dem

174 Selbstoffenbarungsohr hört, was ja die Seite ist, wo der Mensch etwas über sich selber
175 aussagt, da kann man vielleicht auch hören, dass derjenige gerade total überfordert ist,
176 was er machen soll. Oder dass er gerade unter Stress ist und es vielleicht gerade noch
177 geschafft hat, zu kommen. Und dann kommt eine Sachbearbeiterin und guckt auf die
178 Uhr und meint, dass er seinen Termin verpasst hat. Dann kann man das anders ver-
179 stehen, wenn man auf dem Selbstoffenbarungsohr hört, was da vielleicht los sein könnte.
180 Das sind so Beispiele von Modellen, die da hilfreich sein können auf der Reflektionse-
181 bene für meine Kunden, für die Supervisanden, also für die Mitarbeiter der Stadt, das zu
182 verstehen und auch wegzukommen von dem „es liegt an mir“, sondern auch verstehen
183 können, dass das typische Fragen sind, die sich jedermann stellt. Das macht so ein
184 Modell ja deutlich, das ist ja nicht auf die Sachbearbeiterin X zugeschnitten, sondern auf
185 uns Menschen in genereller Art und Weise, wie wir kommunizieren. Und das hilft auch,
186 auf die sachliche Ebene zu kommen, wie Kommunikation funktioniert, weg von den Emo-
187 tionen, die oft eine Rolle spielen.

188 *Das ist dann ja etwas, was die Menschen bei Ihnen lernen. Würden Sie sagen, dass es*
189 *vielleicht auch sinnvoll ist, wenn man sowas von vornherein weiß? Wenn die Leute zu*
190 *Ihnen kommen, dann ist ja schon was passiert, was es überhaupt erst notwendig macht,*
191 *dass sie supervisiert werden müssen. Würden Sie sagen, dass es gut wäre, wenn man*
192 *schon präventiv von der Stadt aus ein Training anbietet, indem genau so etwas vermittelt*
193 *wird, was Sie auch unterrichten?*

194 Ja, auf jeden Fall. Ich denke, dass die Stadt das auch macht. Ich glaube, dass die Stadt
195 in Behörden, die Kundenkontakt haben und auch schwierige Kunden, da denke ich mal
196 ans Asylrecht oder auch ans Sozialamt, wo die Ansprüche, was rechtlich möglich ist oder
197 was Mitarbeitende bewilligen, wo es so einfach durch die Konstellation zu schwierigen
198 Situationen kommt, dass die Mitarbeitenden dort auch sowas angeboten bekommen.

199 *Das macht tatsächlich jede Kommune unterschiedlich, habe ich festgestellt. Ich untersu-*
200 *che ja die Kommunen Dresden, Leipzig und Chemnitz parallel in diesen Aspekten und*
201 *kann jetzt schon sagen, dass das jeder anders macht und es auch unterschiedlich ist, in*
202 *welcher Form und in welchen Umfang das angeboten wird.*

203 Auf jeden Fall macht das Sinn. Ich weiß nicht, wie das die Stadt Dresden macht, aber
204 ich würde mich wundern, wenn sie es nicht macht. Zumal ja die Frau Solbrig auch im
205 Sachgebiet Fortbildung angesiedelt ist, in dem Supervision mit verwaltet wird.

206 *Die Stadt Dresden macht da viel.*

207 Supervision läuft in der Stadt Dresden mit unter dem Personalbereich Fortbildung. Su-
208 pervision ist im engeren Sinne keine Fortbildung, das habe ich ja gerade auch noch mal

209 erklärt. Auch wenn wir zum Teil Modelle erklären, ist es ein Unterschied zu einer Fortbil-
210 dung. Auf der anderen Seite ist es auch der Natur der Sache geschuldet, da die Stadt
211 da natürlich nicht so ausdifferenziert. Die Supervision ist ein kleiner Bereich an unter-
212 stützenden Maßnahmen, die die Stadt anbietet. Insofern gibt es da direkte Fortbildung.

213 *Es gibt in der Psychosozialen Notfallseelsorge die Stufen, bei denen zeitlich unterschie-*
214 *den wird nach Ersthelfern und denen, die danach eingesetzt werden bis hin zur Psycho-*
215 *therapie. Ich habe jetzt auch festgestellt, dass es in den Kommunen, die ich untersuche,*
216 *doch recht unterschiedlich ist. Eine Kommune bietet zum Beispiel diese Ersthelfer an,*
217 *andere Kommunen stellen Supervision zur Verfügung und manchmal gibt es auch bei-*
218 *des. Welche Variante finden Sie denn sinnvoller?*

219 Also jetzt ganz konkret für die Frage, die Sie behandeln, bei schwierigen Kundenkontak-
220 ten?

221 Ja.

222 Also da würde ich sagen, beides. Unbedingt auch die Ersthelfer, weil ich glaube, wenn
223 man es beim Angebot Supervision belässt, dann werden viele Mitarbeiter gar nicht in
224 den Genuss kommen, ihr Verhalten zu reflektieren, weil es eine Schwelle ist, zum Per-
225 sonalamt zu gehen und zu sagen, dass man Supervision beantragt. Das kostet der Stadt
226 Geld, das heißt, dass auch geprüft wird, wie die Etats für die Ämter sind, ob da noch was
227 geht, warum gerade der Mitarbeiter... da ist der Schritt auch für Mitarbeiter viel größer,
228 sich möglicherweise auch noch abzuheben den Kollegen gegenüber, die das vielleicht
229 für sich nicht brauchen oder in Anspruch nehmen, als wenn man zum Telefonhörer greift
230 und sagt: „Ich habe da gerade was erlebt, ich muss da mal mit Ihnen drüber reden. Da
231 komme ich jetzt gar nicht drüber weg.“ Das ist niedrigschwelliger, von daher finde ich
232 das für das Anliegen, was Sie jetzt gerade prüfen, sehr sinnvoll. Für andere Fragen, die
233 ich hauptsächlich bei der Stadt als Supervisorin übernehme – Führungsverhalten reflek-
234 tieren, Konflikte unter Kollegen mediieren – da halte ich diese externen Spezialisten wie
235 mich, die dann ausdrücklich beauftragt und aufgesucht werden von den Mitarbeitenden,
236 sinnvoller.

237 *Wenn ich es richtig verstanden habe, konzentrieren Sie sich ja hauptsächlich auf die*
238 *Kommunikationsebene und nicht auf Fälle, bei denen der Bürger handgreiflich geworden*
239 *ist.*

240 Das ist für mich Deeskalationstraining. Wenn da was passiert, dass Menschen wirklich
241 Angst haben, dass da mal jemand über den Schreibtisch kommt – das hatte ich auch
242 schon mal, als ich in einer Arbeitsagentur Supervision gemacht habe – da ist es wirklich
243 ganz wichtig, finde ich, dass man deeskalierende Sachen einsetzt. Das kann ich auch

244 vermitteln: womit bringt man Leute auf die Palme und womit kann man Leute eher beru-
245 higen. Aber das Handgreifliche, wie positioniert man sich da mit seinem Körper, wie
246 schützt man seinen Körper, das ist tatsächlich nochmal ein anderes Feld. Es mag sein,
247 dass es Supervisoren gibt, die das auch mit bedienen, so ein Deeskalationstraining. Es
248 ist nicht automatisch inbegriffen.

249 *Aha. Sie hatten vorhin von diesen Einheiten gesprochen, da wollte ich nochmal nachfra-*
250 *gen. Werden die sechs Mal anderthalb Stunden dann für eine Person gebucht oder wird*
251 *die Einheit unter den Betroffenen aufgeteilt?*

252 Nein, eine Person bekommt ein bestimmtes Budget an Supervisionen bei mir, meistens
253 so fünf oder sechs Einzelsupervisionen. Und daraus können Sie schon schließen, dass
254 es nicht die akuten Kontakte mit den Kunden sind, die dann dort zum Thema werden,
255 sondern ganz andere Geschichten. Sonst würde man sowas für sich als Mitarbeiter auch
256 nicht beantragen.

257 *Okay.*

258 Ich glaube wirklich, was Sie gerade gesagt haben, für dieses „Das habe ich gerade er-
259 lebt“, für diesen einen Kundenkontakt oder das „Es gibt diese eine Person, die immer
260 wieder bei mir ins Amt kommt, da brauche ich eine Hilfestellung“, dass da sowas wie
261 diese Ersthelfer oder Mitarbeiter von der Stadt, die da geschult sind und die sich gegen-
262 seitig unterstützen, die geeignetere Methode sind.

263 *Würden Sie sagen, dass die allgemeine psychologische Versorgung der Verwaltung gut*
264 *ist?*

265 Das kann ich nicht beurteilen. Ich vermute mal, dass immer noch nicht wirklich so gang
266 und gäbe ist, psychologische Unterstützung im weiteren Sinne als Verwaltungsmitarbei-
267 ter anzunehmen oder auch überhaupt auf dem Schirm zu haben, dass das sinnvoll sein
268 könnte. Die Stadt hat unglaublich viele Bereiche, in denen sie agiert. Ich kann mich er-
269 innern, dass ich schon mal in einem buchhalterischen Bereich gearbeitet habe. Das sind
270 Menschen, für die ist so ein Reflektionsformat sowas von fremd, die nehmen das wirklich
271 nur an, wenn die Führungskraft sagt: „Ich sehe jetzt nicht, dass es anders weiter geht
272 und ich bin auch am Ende des Lateins und ich verordne uns das jetzt als Team.“ Das
273 gibt es tatsächlich. Das ist so weit weg für manche, auch vielleicht weil es da den An-
274 schein hat, psychologische Probleme zu haben, wenn man das in Anspruch nimmt. Das
275 ist es ja gar nicht, wir sind ja keine Therapeuten. Also ich glaube, das sind bei ganz
276 vielen Menschen die Bedenken, dass man dann den Stempel bekommt, dass man ja ein
277 psychologisches Problem habe. Und das gibt es erstaunlicherweise immer noch zuhauf.
278 Man darf auch nicht vergessen, dass eine große Altersspanne in den Verwaltungen

279 arbeitet. Bei den älteren Kollegen ist das garantiert noch so und ich habe das Gefühl,
280 dass es ein bisschen auswächst, dass es normaler wird. Sowohl von denen, die es be-
281 willigen, also die potenzielle Versorgung in der Zukunft, als auch von den Leuten, die es
282 nachfragen.

283 *Die Erfahrung haben ich tatsächlich auch schon gemacht. Wir waren damals im Gesund-*
284 *heitsamt eingesetzt als Studentengruppe und hatten uns dann auch, weil wir doch ein*
285 *paar eindrucksvolle Begegnungen hatten mit Bürgern, jemanden gesucht, mit dem wir*
286 *dann reden konnten. Das wurde von den Kollegen auch sehr unterschiedlich beurteilt.*
287 *Genau das, was Sie gerade beschrieben haben, das habe selbst ich schon so erlebt.*

288 Auch von außen jemanden reinzuholen ist eine Hürde, oder?

289 *Ja, tatsächlich. Das war erstmal gar nicht so leicht, da jemanden zu finden und sich dann*
290 *auch noch dazu zu entschließen.*

291 Bei den Einzelcoachings wollen die Leute das ja, die kriegen meistens von der Stadt
292 auch mehrere Kollegen angeboten und bekommen dann gesagt, dass sie ja mal gucken
293 können, auch bei der Homepage, wen sie davon am liebsten für sich wollen. In den
294 Teamcoachings habe ich immer bestimmt die Hälfte der Menschen dasitzen, die das
295 eigentlich gar nicht wollen, dass ich dazukomme. Da geht es dann also darum, erstmal
296 aufzubrechen und zu überzeugen, dass es etwas Sinnvolles sein könnte, dass ich un-
297 terstützend sein könnte. Dafür ist es wichtig, die Führungskraft im Vorhinein auf der Seite
298 zu haben und die auch mit im Boot zu haben und auch kundtun zu lassen, dass die
299 Leitung das jetzt will. Nicht alles kann man sich als Mitarbeiter einer Verwaltung aussu-
300 chen. Es ist ja ein hierarchisches System.

301 *Ich habe noch eine abschließende Frage. Wie ist die Stadt Dresden denn auf Sie auf-*
302 *merksam geworden? War es so, dass die Stadt Dresden direkt auf Sie zugekommen ist,*
303 *oder sind Sie auf die Stadt Dresden zugegangen?*

304 Nein, die Stadt ist auf mich zugekommen. Wie der Weg ist, weiß ich nicht genau. Ich
305 könnte mir zweierlei Sachen vorstellen. Einmal könnte es durch eine Empfehlung eines
306 älteren Kollegen aus meinem Netzwerk sein. Es kommt vor, dass Menschen aus dem
307 Netzwerk, die bei der Stadt Dresden schon arbeiten, jemanden anderen reinholen und
308 sagen, dass sie weniger machen wollen, aber dass sie da mich als Kollegin empfehlen.
309 Oder ich könnte mir auch vorstellen, dass die Stadt hin und wieder in unserem Netzwerk
310 stöbert und mit den Websites schaut, wer für sie passend sein könnte. Und da bin ich
311 natürlich durch die Verwaltungsausbildung erstmal naheliegend.

312 *Das ist gut. Dann bin ich auch schon durch mit meinen Fragen. Ich freue mich sehr, dass*
313 *Sie sich die Zeit genommen haben, besonders jetzt am sonnigen Freitagnachmittag.*

314 Ja, gerne. Frau Seifert. Es tut mir ein bisschen leid, dass es für Ihr konkretes Thema,
315 den Kundenkontakt jetzt vielleicht nicht so viel hergibt.

316 *Sie haben mir schon wirklich gute Sachen genannt, die ich auch verwenden kann und*
317 *die zu dem passen, was ich schon geschrieben habe. Es war jetzt nicht wenig dabei.*
318 *Deswegen: Danke!*

319 Gerne. Dann gutes Gelingen und gutes Durchhaltevermögen.

320 *Oh ja, danke. Ich würde es dann, wie gesagt, transkribieren. Wollen Sie das nochmal*
321 *haben, soll ich Ihnen das nochmal schicken?*

322 Tauche ich in der Arbeit namentlich auf?

323 *Ja, das war schon geplant.*

324 Da habe ich nichts dagegen. Ich habe ja auch gar nichts gesagt zu jemandem, dass jetzt
325 erkennbar sein könnte, um wen es sich hier handelt, oder?

326 *Ich denke nicht. Ich kann Ihnen gerne das transkribierte Gespräch senden, dann können*
327 *Sie einfach zur Sicherheit nochmal drüberlesen. Auch am Ende kann ich Ihnen auch die*
328 *gesamte Arbeit zuschicken, wenn sie wollen.*

329 Das finde ich spannend. Sie können es mir nochmal schicken, dann gucke ich nochmal
330 drüber.

331 *Super, danke. Dann wünsche ich Ihnen ein schönes Wochenende und bedanke mich*
332 *nochmal für das Gespräch.*

333 Gerne, tschüss!

334 *Tschüss!*

Anhang 14: Interview mit Yvonne Vogel (Stadt Chemnitz)

Datum, Uhrzeit: 02.03.2022, 10:00 Uhr

1 Jugendamt, Yvonne Vogel, hallo.

2 *Hallo Frau Vogel, Franka Ane Seifert hier, wir waren verabredet wegen des Interviews.*

3 Genau. Wir können uns jetzt gerne zum Thema „Übergriffige Klienten“ und psychologi-
4 sche Ersthilfe unterhalten.

5 *Das ist schön. Ich würde mich zur Einleitung gerne vorstellen und nochmal ganz kurz*
6 *erzählen wollen, worum es mir geht und was die Ziele meiner Arbeit sind.*

7 Ja, gerne.

8 *Ich bin Franka Anne Seifert und ich schreibe gerade meine Bachelorarbeit zum Thema*
9 *„Anspruchsvoller Bürgerkontakt – ein kommunikatives Risiko?“. Ich studiere an der*
10 *Hochschule Meißen „Allgemeine Verwaltung“ im 6. Semester und meine Einstellungs-*
11 *behörde ist die Stadt Leipzig. Ich würde meine Forschungsziele gerne auf den Raum*
12 *Sachsen beziehen. Daher suche ich gerade Ansprechpartner vor allem in den Kreis-*
13 *freien Städten aus den entsprechenden Ämtern. Im Rahmen meiner Arbeit möchte ich*
14 *gerne untersuchen, wie Mitarbeiter der Verwaltung auf kommunikativ schwierige Situa-*
15 *tionen vorbereitet werden, beispielsweise durch Fortbildungen, welche Möglichkeiten sie*
16 *in der Situation haben, zu agieren, sei es durch Absprachen mit Kollegen, Alarmierungs-*
17 *systeme, Wachschutz oder ähnliches, und wie die die Nachsorgeangebote aussehen.*
18 *Da kommen Sie dann ins Spiel, daher hatte ich um das Interview mit Ihnen gebeten.*
19 *Vorab noch was Organisatorisches: ist es okay, wenn ich das Interview aufzeichne und*
20 *im Anschluss transkribiere?*

21 Ja, das ist in Ordnung.

22 *Super. Können Sie mir zum Einstieg nochmal beschreiben, was Ihre konkreten Tätig-*
23 *keitsfelder sind?*

24 Mein Tätigkeitsfeld handelt von komplexen Hilfen. Das sind Kinder und Jugendliche, die
25 komplexen Hilfen bedürfen, die sich auf folgende Bereiche erstrecken: wir haben zum
26 einen eben die Wirtschaftliche Jugendhilfe mit drin, dann haben wir in der Regel auch
27 den Gesundheitssektor oder den Kinder- und Jugendsicherheitsdienst. Dann haben wir
28 aber auch Kinder und Jugendliche, die nach Bedarf und Ressource besondere Beschul-
29 lung erhalten beziehungsweise einen Schulbegleiter haben oder durch ruhende Schul-
30 pflicht auch gar nicht mehr zur Schule gehen. Bei mir sind keine direkten Fälle vorlie-
31 gend, sondern es sind vorrangig die Fachkräfte, die sich an mich wenden vom

32 Allgemeinen Sozialdienst oder auch von freien Trägern, die Fragen zum Fall haben oder
33 eine Beratung wollen und dann gucken wir eben über das Verfahren. Verfahren für kom-
34 plexe Fälle sind eine eigene Hilfeleistung, die ich betreue. Wen wir noch mit ins Boot
35 holen können, wie wir besser vernetzen können, wie wir die Elternarbeit angehen, was
36 umfasst die Hilfe, wie erfolgt die taggenaue Unterbringung, wenn es um eine stationäre
37 Unterbringung in einer Wohngruppe geht – solche Fragen sind das. Das ist ein geförder-
38 tes Projekt vom Land Sachsen, was die Stadt Chemnitz dann beantragt hat. Das sind 14
39 oder 15 Projekte und das ging 2017 los. Da geht es dann auch um die entsprechende
40 Öffentlichkeitsarbeit, da verfügt man natürlich auch über Fortbildungsmittel. Das heißt,
41 ich habe auch verschiedene Fortbildungen platziert in verschiedenen Bereichen für Ver-
42 mittlung. Es geht um die zügige Zusammenarbeit mit freien Trägern, aber auch öffentli-
43 chen Fachkräften. Das vielleicht als erster Aufschlag zu meinem Arbeitsfeld.

44 *Wie muss ich mir das jetzt vorstellen. Aus welchen Bereichen kommen die Mitarbeiter*
45 *da jetzt genau auf Sie zu?*

46 Die sich an mich wenden?

47 *Ja.*

48 Na das ist ganz verschieden. Teilweise aus dem Allgemeinen Sozialdienst, aus dem
49 Pflegekinderdienst, auch aus der Jugendgerichtshilfe, wenn auch renitentes Verhalten
50 eine Rolle spielt, was auch sehr häufig ist – wenn es also, ich sage jetzt mal, obwohl ich
51 den Begriff selbst gar nicht so schön finde, er ist auch griffig durch den Film, „Sys-
52 temsprenger/Systemprüfer“ geht, also Kinder und Jugendliche, die halt auch zu beson-
53 ders auffälligem Verhalten neigen. Wer so ein Kind in der Betreuung hat oder auch mit
54 den Eltern arbeitet, der kann halt auch mit dazukommen und sprechen. Ich mache das
55 auch nicht allein, ich habe noch eine zweite Kollegin, die das dann wissenschaftlich be-
56 gleitet von der TU Chemnitz aus der Allgemeinen und Biopsychologie. Ja, und die Fach-
57 kräfte kommen also aus verschiedenen Bereichen der öffentlichen Jugendhilfe oder
58 eben von freien Trägern. Da gibt es auch Sachen wie, wo jemand untergebracht ist, wir
59 kommen hier nicht mehr weiter, jemand ist vielleicht auch von einem Auszug aus der
60 Wohngruppe betroffen. Dann fragen die an, ob wir vielleicht eine Runde machen können
61 und uns zusammensetzen, wenn da eventuell noch Hilfebedarfe offen sind, die abge-
62 deckt werden, ob zusätzliche Fachleistungen nötig werden oder ob vielleicht auch ganz
63 andere Leistungen nötig werden, mal eine Auszeit aus der Wohngruppe. Ja... das sind
64 ganz verschiedene Fachkräfte, die sich an mich wenden können. Ich habe auch im Rah-
65 men des Modells ein Format einführen dürfen in Kooperation mit der Kinder- und Ju-
66 gendpsychiatrie hier in Chemnitz, bei der interdisziplinäre Fallberatung auch per Video
67 Vorträge gehalten. Da hat man dann immer gleich die Expertise von der Psychiatrie mit

68 im Boot, da können sich auch die Fachkräfte mit anmelden und eine Fallberatung erhal-
69 ten, damit das immer mit begleitet wird. Von der Ausbildung her muss ich noch sagen:
70 ich bin Erziehungswissenschaftler und habe diverse Zusatzqualifikationen in der Bera-
71 tung erworben, den Fachkurs Konfliktmanagement für die Schule und Elternbegleiter.
72 Vielleicht sind es auch so die Vorerfahrungen aus den verschiedenen Arbeitsfeldern wie
73 der Sozialarbeit, Elternberatung gewesen, die mich dann zu dieser Stelle gebracht ha-
74 ben.

75 *Sie haben jetzt aufgezählt, dass die Mitarbeiter eher aus den sozialen Bereichen zu*
76 *Ihnen kommen. Arbeiten Sie denn auch mit Mitarbeitern beispielsweise aus dem Bür-*
77 *geramt zusammen, wenn es da zu Reibereien kommt?*

78 Oh, ach so. Also das, wovon ich jetzt gesprochen habe, ist meine eigentliche Arbeit.

79 *Ah, okay.*

80 Und 2018 wurde ich dann angesprochen über das Hauptamt, weil sie dort meinten, dass
81 sie gerne über die Unfallkassen Psychologische Ersthelfer direkt hier in der Stadtverwal-
82 tung vorhalten würden. Also jetzt kommen wir zu Ihrem Thema.

83 *Okay.*

84 Mein reguläres Arbeitsfeld, das sehen Sie jetzt, hat, außer dass ich mit Fachkräften ar-
85 beite, gar nicht so viel mit Psychologischer Ersthilfe zu tun. Man wurde eben angespro-
86 chen, neben vielen anderen Kollegen auch, beispielsweise Psychologen aus dem Ge-
87 sundheitsamt, die auch schon zu psychologischen Ersthelfern ausgebildet wurden. Und
88 dann wurden eben noch andere Personen ermittelt und angefragt und da war ich darun-
89 ter. Dann haben wir 2018 eine zweitägige Schulung erhalten, wo es um die Grundlagen
90 der psychologischen Ersten Hilfe ging. Dann wurden wir quasi als Psychologische Erst-
91 helfer, die erfolgreich diesen Kurs absolviert haben, im Rahmen unserer Tätigkeit ge-
92 fragt, für wen wir zuständig sein wollen: für die eigene Abteilung, für das eigene Amt
93 oder beschränken wir uns nicht und sind für die komplette Stadtverwaltung zuständig.
94 Ich habe dann damals gesagt, dass ich für alle Mitarbeiter in allen Bereichen zuständig
95 bin und angefragt werden kann. Dann wurde das halt öffentlich kommuniziert, wer das
96 alles ist, wie die Zuständigkeit ist. Wir sind circa 20 Personen insgesamt in der Stadtver-
97 waltung. Da muss man halt so ein bisschen den Mitarbeiterwechsel mit beachten durch
98 Kollegen, die ausscheiden, Kolleginnen in der Schwangerschaft. Wir sind als Gruppe
99 vernetzt und sehen uns einmal im Jahr bei Fortbildungs- und Aktualisierungsveranstal-
100 tungen. Ansonsten wissen halt die Vorgesetzten der Verwaltungseinheiten über uns Be-
101 scheid und können uns gezielt ansprechen, wenn es Vorfälle gab. Natürlich können uns
102 auch die Mitarbeiter selbst ansprechen, die haben alle diese Listen. Im Rahmen von

103 Krisenmanagement sehen sie auch, welche Personen psychologische Ersthelfer sind
104 und die können sich auch direkt an uns wenden nach einem übergreifigen Gespräch mit
105 solchen Personen.

106 *Das ist schon eher das, was ich so wissen wollte. Was wurde denn bei der zweitägigen*
107 *Schulung, die Sie angesprochen haben, unterrichtet und worum ging es da inhaltlich und*
108 *was wurde Ihnen mit auf den Weg gegeben?*

109 Erstmal Grundlagen zur Notfallpsychologie, was kann ich tun oder auch, woran man
110 erkennt, dass jemand unter Schock steht oder traumatisiert ist, dass man da erstmal
111 beruhigend auf denjenigen einwirken soll, Sicherheit vermittelt. Natürlich war auch
112 Thema, dass man die Eigensicherung beachten muss. Dann ging es auch darum, mit
113 demjenigen ins Gespräch zu kommen, sich also erstmal vorzustellen, wie man an je-
114 manden herantritt, der traumatisiert ist. Dann aber auch, wie man die Situation erfasst,
115 welche Fragetechniken angewendet werden, um sich erstmal ein Bild zu verschaffen,
116 was geschehen ist, wer betroffen ist. Man sollte aber auch signalisieren, wenn man einen
117 Geschockten vor sich hat, dass der Übergreifige weg ist, dass er in Sicherheit und auch
118 außer Sicht ist, wenn es da wirklich auch zu Handgreiflichkeiten gekommen ist. Wir kön-
119 nen aus den verschiedenen Sozialdiensten da schon auch aus den Erfahrungen berich-
120 ten. In der derzeitigen Situation sind es ja geplante Termine und da sagen die Kollegen
121 schon vorher Bescheid, dass sie auch untereinander auf sich achten. Wir haben da ver-
122 schiedene Regelkreise, die miteinander verbunden sind und uns auch Bescheid sagen,
123 wenn man in einer bestimmten Notsituation ist. Dann können wir bestimmte Knöpfe drü-
124 cken am Rechner und dann wird immer ein bestimmter Regelkreis an Mitarbeitern infor-
125 miert, dass im dementsprechenden Raum eine Situation ist. Als Psychologische Ersthel-
126 fer, um wieder auf die Ausbildungsinhalte zurückzukommen, erfahren wir etwas über die
127 verschiedenen Einsatzbereiche, in die wir eben auch gerufen werden können. Wir sind
128 dann dazu übergegangen, mit den Notfallopfern zu erarbeiten, welche akuten Stresssi-
129 tuationen derjenige gerade erlebt, welche Verhaltensweisen denn jetzt normal sind. Es
130 geht also auch darum, das Gespräch erstmal zu normalisieren, etwa wie: „Dass es Ihnen
131 jetzt gerade so geht, ist nachvollziehbar. Sie haben vermutlich einen Schock und es wird
132 Ihnen, denke ich, über das Gespräch auch ein Stück weit besser gehen.“ Neben dem
133 erklärenden Ansatz und dem beruhigenden Ansatz ist es dann auch Aufgabe, nachdem
134 man erörtert hat, was geschehen ist und die Bitte vermittelt hat, auch nach vorne zu
135 gucken, zu gucken, dass das ja eine Akutsituation ist, in die wir reinspringen. Dann muss
136 man gucken, welche Hilfemöglichkeiten es gibt zum Beispiel von der Unfallkasse her,
137 wenn man da das Unfallprotokoll abgibt, wie man da zum Beispiel schnell an einen Ter-
138 min beim Psychologen kommt. Da kann man die Situation auch nochmal besser aufar-
139 beiten. Hintergrund ist, die Belastungen möglichst zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit

140 wieder herzustellen und aufrecht zu erhalten. Wir hatten zum Beispiel noch die „11 Re-
141 geln der Psychologischen Ersten Hilfe“, wo es eben auch darum geht, über Aktives Zu-
142 hören beispielsweise, zu normalisieren und zu beruhigen, indem man denjenigen auch
143 erstmal sprechen lässt, was ihm da eigentlich widerfahren ist. Dazu gehört dann auch
144 die Selbstreflektion, also dass man guckt, was derjenige selbst dazu getan hat, dass sich
145 die Situationen aus einem Gespräch heraus aufgeschaukelt hat. Dann muss man aber
146 auch wieder normalisieren und sagen, dass Selbstvorwürfe nicht helfen und entkräftet
147 werden müssen. Da kann man sagen, dass derjenige nicht Schuld war an der Situation,
148 sondern möglicherweise schon im Vorfeld durch seine Grundannahmen geladen reinge-
149 kommen ist in das Gespräch oder die Situation. Da muss man auch versuchen, Dinge
150 auszuhalten und in denjenigen reinzuhören, in das Geschehen und aber auch Sicherheit
151 zu vermitteln, indem wir eben auch anbieten können für den Tag, denjenigen nach
152 Hause zu transportieren oder zu begleiten oder eben auch weitere fortführende Maß-
153 nahmen dann einzuleiten. Natürlich muss man dann auch mit informieren, wo sich der-
154 jenige selbst noch hinwenden kann.

155 *Gibt es denn da Fälle, die besonders häufig vorkommen oder mit denen Sie oft in Kontakt*
156 *kommen?*

157 Die meisten Fälle haben nichts mit der Thematik zu tun, die Sie erfragen. Meine häufigs-
158 ten Fälle sind bisher eher in die Richtung gegangen, dass es einen Tod in der Abteilung
159 gab und die Mitarbeiter das über die Führungskraft das gesteuert hatten und darum ge-
160 beten haben, ein Gespräch zu bekommen. In dem Gespräch mit den 6 Beteiligten haben
161 wir eben einen Weg der Trauerverarbeitung erarbeitet. Das andere Gespräch, was ich
162 dazu hatte, das war auch sehr tragisch, da ist jemand in der Kindertageseinrichtung ver-
163 storben direkt, die betreffende Person hat auch Wiederbelebungsmaßnahmen durchge-
164 führt. Die restlichen Mitarbeiter haben das eben miterlebt. Da kam es dann zu einer ent-
165 sprechenden Nachsorge und der Trauerverarbeitung. Wenn sowas passiert, ist man für
166 den Tag natürlich freigestellt, geht nach Hause und dann geht es natürlich los, die Ge-
167 danken kreisen. Und die ganze Situation dann aufzuarbeiten, war dann meine Aufgabe.
168 Das waren so bisher meine häufigsten Themen. Übergriffe bei Mitarbeitern, habe ich
169 bisher so festgestellt, da funktioniert das tatsächlich auch gut, dass sich die Kollegen
170 untereinander auch aufbauen. Da wird ein psychologischer Ersthelfer gar nicht genutzt,
171 weil die als Team mit sowas schon ein Stück weit vertraut sind und sich untereinander
172 Halt geben, was ja auch sehr wichtig ist.

173 *Das kann ich nachvollziehen. Dann ist die Nachfrage von Einzelpersonen, die auf Sie*
174 *zukommen, wahrscheinlich nicht so hoch, oder?*

175 Die sind alle einzeln auf mich zugekommen. Das ist ja auch manchmal so eine Sache
176 mit dem Psychologischen Ersthelfer: wenn das durch eine sehr fürsorgliche Fachge-
177 bietsleitung eingesteuert wird, dann gehe ich natürlich auf alle im Team zu, stelle mich
178 vor und teile mit, dass sie die Möglichkeit haben, mit mir ein Gespräch zu führen und ich
179 zur Verfügung stehe. Ich muss natürlich auch gucken, dass meine normale Arbeit ne-
180 benher noch läuft. Das sind dann Einzelgespräche, aus denen dann Lösungswege für
181 die Gruppe für die Trauerverarbeitung entwickelt werden. Wir haben dann halt geguckt,
182 was man zusammen machen kann, gemeinsam auf den Friedhof gehen, sich verab-
183 schieden... das soll ja ein möglichst stimmiges Gesamtkonzept sein. Wenn ich jetzt
184 selbst merke, dass mir etwas nahe geht und ich eine Supervision brauche, dann kann
185 ich das natürlich auch beanspruchen.

186 *Wo wenden Sie sich da hin?*

187 Ich kann mich dann ans Hauptamt wenden und sagen, dass es halt im Rahmen eines
188 Psychologischen Ersthelfereinsatzes passiert ist, dass ich gerne eine Supervision bean-
189 tragen möchte.

190 *Ist das unkompliziert oder überlegt man sich das zweimal, ob man das macht?*

191 Man muss schon diverse Formulare ausfüllen... aber die Kollegen vom Hauptamt sind
192 da schon sehr zuvorkommend. Das passt schon, das geht dann schon schnell, dass
193 man Unterstützung bekommt.

194 *Wenn da jetzt eine Situation mit übergriffigen Bürgern war und der Kollege kommt auf
195 Sie zu, schildert die Situation und Sie stellen fest, dass die Person selbst oder die Abtei-
196 lung etwas machen könnte, um solchen Vorfällen entgegenzuwirken. Können Sie sowas
197 dann auch anmerken, sodass es da zu Verbesserungen kommen kann?*

198 Wir Psychologischen Ersthelfer sind ja im Rahmen des Arbeitsschutzes angegliedert
199 und unsere Koordination bei der Stadtverwaltung könnte man dann sicher Anmerkungen
200 schreiben, um präventiv da was zu verändern, zumindest das, was so aufgefallen ist.
201 Was mir zum Beispiel immer auffällt, wenn es um übergriffige Klientenkontakte geht, ist
202 die Bürostruktur. Es ist ja meistens bei uns so, dass es ein länglicher Raum ist, vorne an
203 der einen Seite ist die Tür und an der Seite, gegenüberliegend, ist die Fensterfront. Wenn
204 ich da also jetzt einen übergriffigen Klienten habe, dann ist es natürlich schwierig: der
205 sitzt vor meinem Schreibtisch und der Zugang zur Tür ist versperrt. Da ist das schon
206 vorteilhaft, wenn die Büros untereinander Verbindungstüren haben, sodass da noch je-
207 mand hinzukommen kann oder auch eine Fluchtmöglichkeit besteht. Und da kann man
208 den Fokus drauflegen. Man baut jetzt nicht alle Büros um, aber zumindest in den

209 Abteilungen, die zum Beispiel in der Gefahrenkategorie höher eingruppiert sind, kann
210 man ja Büros erhalten, in denen sowas möglich ist. Das kann man als Anregung mitge-
211 ben.

212 *Haben Sie denn allgemeine Tipps, gerade für Mitarbeiter in solchen Bereichen, wie man
213 sich schon bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes schützen kann?*

214 Ja, wenn es das Büro hergibt, sollte der Weg aus dem Raum frei und erreichbar sein,
215 gerade auch durch die Stellung der Büromöbel. Man kann auch von vornherein dafür
216 sorgen, dass die Tür beispielsweise geöffnet bleibt und gar nicht geschlossen wird. Man
217 sollte sich auch im Vorfeld mit Kollegen besprechen, dass man jetzt einen schwierigen
218 Klienten da hat und ob der andere auch seine Tür auflassen würde und eventuell auch
219 zu Hilfe kommt, wenn es lauter werden könnte. Es spielt auch eine Rolle, selbst über die
220 eigene Kommunikation zu gucken und sich darüber klar zu sein und möglichst Konflik-
221 tanheizer zu vermeiden. Dazu sollte man klar und sachlich sein, sich selbst nicht aufre-
222 gen lassen, Schimpfworte vermeiden. Man kann das auch weg atmen. Da ist vielleicht
223 ein gewisser Frust dahinter, aber man sollte es nicht persönlich nehmen, sich zurück-
224 lehnen und das nicht an sich ranlassen. Das wären für mich so grundlegende Dinge, die
225 man beim Selbsttest beachten sollte. Und natürlich auch im Notfall die Tastenkombina-
226 tion zu nutzen über das Alarmierungssystem. Man sollte sich die Termine auch nicht zu
227 nah hintereinanderlegen, sondern man sollte auch gucken, dass man zwischendurch
228 mal durchatmen kann.

229 *Das sind gute Hinweise. Wissen Sie, ob die Bürger in den konfliktreichen Ämtern dies-
230 bezüglich geschult werden? Wenn sie dann erst zur Nachsorge zu Ihnen kommen, dann
231 ist ja schon was passiert, dann ist es quasi zu spät, um solche Hinweise zu hören. Gibt
232 es Schulungen, um Mitarbeiter auf solche Situationen vorzubereiten?*

233 Das weiß ich nicht, das müsste ich erfragen. Aber das kann ich Ihnen auch im Nachgang
234 zuarbeiten. Da würde ich mal in der Fortbildung nachfragen.

235 *Vielleicht kann ich das übernehmen, da ich sowieso noch einen Ansprechpartner aus
236 der Fortbildung suche. Hätten Sie da jemanden, den Sie spontan kontaktieren würden?*

237 Ich gucke mal nach. Es gibt ja auch viele Fortbildungen, die man sich selber buchen
238 kann oder Bedarfe meldet. Es gibt auch bei uns Mitarbeitergespräche, bei denen genau
239 sowas im Rahmen der Fortbildungsplanung angebracht werden kann. Die Themenwün-
240 sche werden dann weitergeleitet, dann wird das zentral organisiert. Ich habe was, ich
241 gebe Ihnen mal die Telefonnummer und die E-Mail von Frau Isabell Fischer.

242 *Dann werde ich mich auch nochmal bei ihr melden. Vielen Dank!*

243 Ja, gerne. Das ist ein ganz wichtiges Thema, weil solche Situationen auch immer mehr
244 in den Alltag einfließen und jemand, der sich entsprechend darauf vorbereitet, wird am
245 Ende anders damit umgehen. Die Prävention ist da auch sehr wichtig.

246 *Genau das versuche ich mit meiner Arbeit darzustellen. Die Frage ist ja, ob anspruchs-*
247 *voller Bürgerkontakt ein kommunikatives Risiko ist und wie man das Risiko auch mindern*
248 *kann, beispielsweise, indem man sich darauf vorbereitet. Auch, wenn man weiß, wie*
249 *man in der Situation handeln kann, dass da Kollegen sind, die im Notfall helfen oder*
250 *dass auch danach im Notfall jemand da ist, mit dem man eventuell mal reden kann –*
251 *dann kann man, meiner Meinung nach, viel entspannter in die Situationen hinein gehen*
252 *und besser damit umgehen. Das ist so mein Ziel. Dabei haben Sie mir jetzt auch viele*
253 *Sachen mit auf den Weg gegeben. Ich werde das Interview transkribieren, damit ich das*
254 *auch nochmal nachlesen kann und Ihnen dann auch gerne zusenden.*

255 Das wäre gut, danke. Ich bin auch an Ihrer Arbeit interessiert.

256 *Die kann ich Ihnen auch gerne zusenden, wenn sie fertig ist. Das freut mich, dass Sie*
257 *da Interesse haben.*

258 Danke. Ich möchte Ihnen noch mit auf den Weg geben, dass es bei der psychologischen
259 Ersthilfe auch so ist, dass sie, je schneller sie einsetzt, je effizienter sie auch ist, dass
260 dann auch dieser ganze präventive Bereich viel nachhaltiger greift, als wenn sich jemand
261 eine ganze Weile immer nur auf Arbeit schleppt, so vier oder fünf Wochen. Dann könnte
262 sich vielleicht schon was verfestigt haben. Daher macht auch die psychologische Erst-
263 hilfe sind, die anzubieten und zu nutzen.

264 *Ich finde das auch wichtig, dass man jemanden hat, mit dem man danach auch reden*
265 *kann, um das zu verarbeiten und das auch schnell hinter sich zu lassen. Wissen Sie*
266 *denn aus Ihrem Arbeitsumfeld, ob es das auch in anderen Kommunen gibt?*

267 Ob es das auch in anderen Kommunen gibt, weiß ich nicht, aber der Impuls kam auf
268 jeden Fall mal. Ab einer gewissen Betriebsgröße sollte man sowas aus eigenen Res-
269 sourcen vorhalten können. Deshalb hat sich unsere Stadtverwaltung auch dazu ent-
270 schlossen, das zu ermöglichen. Aber ob andere Stadtverwaltungen da ebenfalls reagiert
271 haben, kann ich nicht sagen. Aber wir sind ja alle über die sächsischen Unfallkasse ver-
272 netzt. Da könnte man das mal erfragen.

273 *Das könnte ich mal probieren. Danke für den Hinweis! Ich bedanke mich auch bei Ihnen,*
274 *dass Sie sich heute die Zeit für mich genommen haben und mir mit Ihren Antworten zur*
275 *Seite standen.*

276 Gerne. Da wünsche ich Ihnen noch viel Erfolg.

277 *Danke. Ihnen noch eine schöne Woche.*

278 Gleichfalls, tschüss!

Literaturverzeichnis

- Althoff**, Klaus; Thielepappe, Michael: *Psychologie in der Verwaltung*. 6. Auflage, Hamburg, 2000, Maxililian-Verlag. ISBN: 3-7869-0373-5.
- Bla**ha, Michaela; Wilhelm, Hermann (Hrsg.): *Verständliche Sprache in Recht und Verwaltung – Herausforderungen und Chancen*. 1. Auflage, Frankfurt, 2011, Verlag für Verwaltungswissenschaften. ISBN: 978-3-942731-06-5.
- Cole**, Kris: *Kommunikation klipp und klar. Besser verstehen und verstanden werden*. 1. Auflage, Weinheim, 1996, Beltz Verlag. ISBN: 3-407-36324-9.
- Fisch**, Rudolf; Margies, Burkhard (Hrsg.): *Bessere Verwaltungssprache. Grundlagen, Empirie, Handlungsmöglichkeiten*. 1. Auflage, Berlin, 2014, Duncker & Humblot GmbH. ISBN: 978-3-428-14415-0.
- Frindte**, Wolfgang; Geschke, Daniel: *Lehrbuch Kommunikationspsychologie*. 1. Auflage, Weinheim, 2019, Beltz Juventa. ISBN: 978-3-7799-3862-0.
- Hallenberger**, Frank: *Psychologische Krisenintervention für Einsatzkräfte. Hilfe nach traumatischem Stress*. 1. Auflage, Frankfurt, 2006, Verlag für Polizeiwissenschaften. ISBN: 3-935979-86-X.
- Hill**, Hermann (Hrsg.): *Verwaltungskommunikation. Wissenschaftliche Analysen und praktische Beispiele*. 1. Auflage, Baden-Baden, 2013, Nomos Verlagsgesellschaft. ISBN: 978-3-8487-0711-9.
- Hugo-Becker**, Annegret; Prof. Dr. Becker, Henning: *Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis – Konfliktfähigkeit – Kooperation*. 3. Auflage, München, 2000, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG. ISBN: 3-423-05829-3.
- Kühl**, Stefan: *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN: 978-3-531-16092-4.
- Lassogga**, Frank; Gasch, Bernd: *Notfallpsychologie*. 1. Auflage, Heidelberg, 2008, Springer Medizin Verlag, ISBN: 978-3-540-71625-9.
- Müller**, Gerd B.: *Die bürgerfreundliche Verwaltung. Positive Selbstdarstellung der Verwaltung, Verhaltenstraining für die Mitarbeiter*. 1. Auflage, Stuttgart, 1980, Richard Boorberg Verlag. ISBN: 3-415-00790-1.
- Rosenberg**, Marshall B.: *Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten*. 4. Auflage, Paderborn, 2003, Jungfermannsche Verlagsbuchhandlung. ISBN: 3-87387-454-7.
- Röthemeyer**, Peter: *Mediation. Grundlagen, Recht, Markt*. 1. Auflage, Stuttgart, 2015, W. Kohlhammer GmbH. ISBN: 978-3-17-022582-4.

Schulz, Sönke; Janda, Timm Christian; Tischer, Jakob: *Offene Schnittstellen in der Kommunikation zwischen Bürger und Staat*. 1. Auflage, 2013, Internet & Gesellschaft Collaboratory.

Prof. Dr. rer. Pol. **Will**, Hans-Dieter (Hrsg.): *Mediation und Konfliktmanagement*. 2. Auflage, Baden-Baden, 2017, Nomos Verlagsgesellschaft. ISBN: 978-3-8487-3948-7.

Rechtsprechungsverzeichnis

Bundesgerichtshof, Urteil vom 02.08.2018, Az III ZR 466/16,

Rechtsquellenverzeichnis

Bürgerliches Gesetzbuch i. d. F. der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 23. November 2007 (BGBl. I S. 3631)

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 1 u. 2 Satz 2 des Gesetzes vom 29. September 2020 (BGBl. I S. 2048)

Verwaltungsverfahrensgesetz i. d. F. der Bekanntmachung vom 23. Januar 2003 (BGBl. I S. 102), zuletzt geändert durch Artikel 24 Absatz 3 des Gesetzes vom 25. Juni 2021 (BGBl. I S. 2154)

Onlinequellenverzeichnis

<https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18801/beduerfnisse/> (Zugriff: 20.02.2022, 16:54 Uhr).

<https://www.dresden.de/de/leben/stadtportrait/statistik/wirtschaft-finanzen/gemeindefinanzen-personal.php> (Zugriff: 24.03.2022, 10:33 Uhr).

<https://www.dgsv.de/services/praktische-hinweise/basiswissen/> (Zugriff: 11.03.2022, 13:20 Uhr).

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Anspruch> (Zugriff: 24.02.2022, 14:17 Uhr).

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Risiko> (Zugriff: 07.02.2022, 16:37 Uhr).

<https://www.leipzig.de/buergerservice-und-verwaltung/aemter-und-behoerdengaenge/behoerden-und-dienstleistungen/dienststelle/personalentwicklung-113> (Zugriff: 24.03.2022, 10:31 Uhr).

<https://mensch.dgb.de/++co++60f7ca64-4407-11ea-9156-52540088cada> (Zugriff: 08.02.2022, 16:09 Uhr).

<https://www.quality.de/lexikon/din-iso-9000/> (Zugriff: 24.03.2022, 12:59 Uhr).

<https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/modelltheoretischer-hintergrund/coaching-vs-supervision.html> (Zugriff: 11.03.2022, 12:22 Uhr).

https://www.risikomanagement-wissen.de/risikomanagement/risikomanagement-einfuehrung/iso_31000/ (Zugriff: 24.03.2022, 12:40 Uhr).

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kommunikation-37167> (Zugriff: 11.02.2022, 09:37 Uhr).

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.