



# ELAN-G v3 FACHDIENSTKURS

## Skriptum

# KONFLIKT- UND PROBLEMLÖSUNG IM GERICHTSVOLLZIEHERALLTAG

**Bearbeiter und Aktualität:**

FOI Robert Gleixner, ADir Martin Winkler, OLG Wien

1. September 2013

# **Konflikt- und Problemlösung im Gerichtsvollzieheralltag**

**2. Auflage  
9/2013**

## **Vorwort**

Das Skriptum verfolgt das Ziel, auf den in der Praxis bereits gemachten Erfahrungen aufbauend, Konflikte und Probleme im Alltag des Gerichtsvollzuges zu analysieren und gemeinsam mit den KursteilnehmerInnen einer adäquaten und praktikablen Lösung zuzuführen.

Die im Folgenden dargelegten „Modelle“ und vorgeschlagenen „Übungen“ sollen dazu dienen, den Gerichtsvollzieheralltag mit all seinen unterschiedlichen Facetten bewusst zu machen und bereits eingefahrene Gewohnheiten zu korrigieren oder zu bestätigen.

Hierbei wird vor allem großer Wert darauf gelegt, den KursteilnehmerInnen die (rechtsstaatliche) Bedeutung hoheitlichen Handelns zu vermitteln - im Zusammenspiel mit den Begriffen *Fachkompetenz*, *persönliche Kompetenz* und *soziale Kompetenz*.

Der am Ende des Skriptums angeführte Musterfall eines Gerichtsvollzuges, vereint sämtliches Problem- und Konfliktpotential in sich und ermöglicht, anhand eines Rollenspiels, das im Kurs Erlernte praktisch zu trainieren.

Zwecks Kürze und Lesbarkeit wurde auf die gleichberechtigte Verwendung beider Geschlechter verzichtet. Die Verwendung männlicher Formen bezieht sich in gleicher Weise auf die weibliche Entsprechung.

# Inhaltsverzeichnis

<b>A.</b>	<b>KOMMUNIKATION IM GERICHTSVOLLZIEHERALLTAG – DER ECHTBETRIEB.....</b>	<b>7</b>
<b>B.</b>	<b>POSTKORB .....</b>	<b>8</b>
<b>C.</b>	<b>METHODEN ZUR PROBLEMLÖSUNG .....</b>	<b>9</b>
1.	Die PUSTE-Methode .....	9
2.	Das kollegiale Problemlösungsmodell.....	12
<b>D.</b>	<b>KONFLIKTE .....</b>	<b>15</b>
1.	Einführung in die Konfliktpsychologie .....	16
1.1.	Wie ein Konflikt entsteht.....	16
1.2.	Woran man Konflikte erkennen kann .....	18
1.3.	Konfliktlösungsmodell .....	19
2.	Grundsätze des Konfliktmanagements .....	20
3.	Konfliktbewältigung nach dem Stufenmodell von GLASL .....	22
<b>E.</b>	<b>MEIN ROLLENVERSTÄNDNIS .....</b>	<b>28</b>
<b>F.</b>	<b>KOMMUNIKATION MIT MITARBEITERN UND VORGESETZTEN .....</b>	<b>29</b>
1.	Das Mitarbeitergespräch.....	29
1.1.	Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch .....	35
2.	Wünsche und Ermahnungen .....	36
<b>G.</b>	<b>KONZEPT ZUR VERBESSERUNG DES GERICHTSVOLLZIEHERALLTAGS.....</b>	<b>37</b>
<b>H.</b>	<b>PERSÖNLICHKEIT .....</b>	<b>37</b>
1.	DISG – Modell .....	37
2.	Kommunikationstypen.....	41
<b>I.</b>	<b>PLANUNG VON KINDESÜBERGABEN IN PFLEGSCHAFTSVERFAHREN .....</b>	<b>51</b>
1.	Einführung .....	51
2.	Der Erlass .....	51
3.	Die Planung .....	53
3.1.	Information und Geheimhaltung .....	53
3.2.	Vorgeschichte, Informationen und Ausgangslage .....	54
3.3.	Krisenstab .....	54
3.4.	Vollzugsort .....	55
3.5.	Weitere zu beachtende Umstände des Vollzuges.....	56
4.	Abschließendes .....	57
4.1.	Erfahrungen aus dem Alltag der Gerichtsvollzieher .....	57
4.2.	Welche Voraussetzungen braucht das Kind, um mit der Situation zu Recht zu kommen? .....	59
<b>J.</b>	<b>FÄCHERÜBERGREIFENDE AUFGABEN ZUR PRÜFUNGSVORBEREITUNG .....</b>	<b>63</b>



## **A. Kommunikation im Gerichtsvollzieheralltag – der Echtbetrieb**

Erinnern Sie sich an all das, was Sie über Kommunikation und Organisation im Gerichtsvollzieheralltag in ELAN-G v4 gelernt haben. Versuchen Sie, sich an die Kommunikationsmodelle und die körpersprachlichen und sprachlichen „Aussagen“ einer Kommunikation zu erinnern. Nehmen Sie dazu auch das v4-Skriptum zur Hand.



### **Übung 1:**

Jeder Teilnehmer wird gebeten, zwei Fälle, aus seiner Ausbildungszeit vorzubereiten und diese dann im Plenum zu präsentieren. Analysieren Sie danach, welche Kommunikationsabläufe gegeben waren und was „besser laufen hätte können“.

Wiederholen Sie insbesondere das 4-Ohrenmodell und die Transaktionsanalyse sowie die gestischen, mimischen und sprachlichen Aspekte in den geschilderten Fällen.

Stellen Sie Situationen nach, führen Sie allenfalls Rollenspiele durch und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Nehmen Sie sich dazu zumindest einige Stunden Zeit.

## B. Postkorb



### Übung 2:

Führen Sie den Postkorb–Test<sup>1</sup> durch und werten Sie nach Durchführung die Bögen gegenseitig aus. Der Trainer unterstützt bei der Auswertung. Alle Teilnehmer erfahren alle Ergebnisse. Allenfalls Diskussion.

Sie erhalten zunächst das Organigramm einer Organisationseinheit. Bitte betrachten Sie die dargestellten Strukturen. Danach erhalten Sie ein Konvolut an Aufgaben. Die Aufgaben müssen nicht in der Reihenfolge durchgeführt werden, dh, es darf auch „quergelesen“ werden. Natürlich darf auch rückwirkend ausgebessert werden.

Jeder Handlungsschritt ist anzuführen und zu begründen!!!

Nach einer Pause werden die Aufgaben anhand des Lösungsblattes jeweils von einem anderen – durch Zufall bestimmten – Kursteilnehmer bewertet. Der Trainer unterstützt. Für jede „richtige“ Entscheidung gibt es einen Punkt. Je mehr Punkte, umso besser ist die Aufgabe gelöst.

Die Ergebnisse und Begründungen werden diskutiert.

---

<sup>1</sup> Materialien im Service- und Downloadbereich/Unterrichtsmaterialien für ELAN-Kurse/ELAN-G v3/ Koonflikt- und Problemlösung/Postkorb (3 Dateien)

## C. Methoden zur Problemlösung

Die in der Folge vorgestellten Modelle zur Problemlösung sollen als Handwerkszeug für Ihren Alltag dienen. Denken Sie daran, dass es in diesem Abschnitt um Probleme und nicht um Konflikte geht (*beachten Sie: Probleme können zu Konflikten führen, müssen aber nicht*).

In *Kapitel D* werden Sie dann Näheres über die Bewältigung bereits vorhandener Konflikte erfahren. Die nunmehr beschriebenen Methoden dienen vorwiegend der Problemlösung, können aber auch zur Lösung von Konflikten eingesetzt werden.

Im Optimalfall kann ein Problem bereits gelöst werden, bevor es zu Konflikt kommt.

### 1. Die PUSTE-Methode



#### Übung 3:

**1.Schritt:** Einzelarbeit!

Beschreiben Sie in kurzen Worten (schriftlich oder mündlich) ein Problem, das in Ihrem Berufsalltag auftritt oder aufgetreten ist.

Denken Sie auch an solche Probleme, die Sie eigentlich lösen wollen, bei denen Sie sich aber sagen: „Ich möchte ja, aber ...“.

**2. Schritt:** Wenden Sie auf Ihr Problem die unten beschriebene PUSTE-Methode an und füllen Sie die folgenden Zeilen aus:

**P** - Problem beschreiben: Was **genau** ist das Problem?

**U** - Ursachen analysieren: Was steckt dahinter?

**S** - smarte Ziele setzen: Wie hätten Sie es gern?

**SMARTe** Ziele müssen spezifisch (**S**), messbar (**M**), attraktiv und aktionsorientiert (**A**)  
realistisch (**R**) und terminierbar (**T**) sein. Formulieren Sie kurz- und langfristige Ziele!

### **T** - Tools

Welche Werkzeuge können Sie verwenden, um Ihr(e) Ziel(e) zu erreichen. Welche Ihrer Fähigkeiten helfen Ihnen, welche Techniken unterstützen Sie?

### **E** - Ergebnis absichern:

Welche Möglichkeiten gibt es, im Nachhinein zu kontrollieren, ob das Problem (ganz oder teilweise) gelöst wurde? Überlegen Sie sich „Messinstrumente“!

*Einige Teilnehmer tragen ihre PUSTE-Beschreibung vor.*

## 2. *Das kollegiale Problemlösungsmodell*



### Übung 4:

Überlegen Sie sich ein weiteres Problem und lösen Sie das Problem, indem Sie in einer Kleingruppe in der nun beschriebenen strukturierten Form darüber sprechen:

Gruppenzusammensetzung: ein Problemerkzähler (E), ein Moderator (M) und 2 bis 3 Berater (B), die nach der Gruppenrunde (Teil B) definiert werden

#### **A: Vorarbeit: 15 Minuten**

Jeder Teilnehmer notiert drei aktuelle Problemsituationen, die ihn persönlich betreffen. Eine davon wählt er aus und zeichnet für diese eine Problemlandkarte (Problemsoziogramm), aus der hervorgeht, welche Personen und Rahmenbedingungen am Problem beteiligt sind, wie ihre Beziehungen zueinander sind, wie nahe sie einander stehen, wie eng sie am Problem stehen, etc.

#### **B: Gruppenrunde: Pro Person ca 2 Minuten, insgesamt 10 Minuten**

Kleingruppen (4 bis 5) bilden (Zusammensetzung siehe oben)

Reihum stellt jeder in der Kleingruppe sein ausgewähltes Problem kurz vor, damit alle Gruppenmitglieder wissen, worum es sich etwa handelt. Ein Problem wird zur Beratung ausgewählt.

Die Rollen Problemerkzähler (E), Moderator (M) und Berater (B) werden festgelegt.

Besonders wichtig für das Gelingen dieses Modells ist es, dass **M** außer in Phase 1 nur die Einhaltung von Zeit und Regeln kontrolliert und sich inhaltlich nicht einmischt und dass **E** in Phase 3 und 5 und die **B** in Phase 4 und 6 nur zuhören!

Bitte **unbedingt** Zeitvorgaben und Regeln einhalten!

**C: Beratungsdurchgang** (ca 50 bis 60 Minuten) nach folgender Gliederung, die exakt einzuhalten ist:

### **1. Fallbeschreibung – 15 Minuten**

**E** begründet, warum er gerade dieses Problem ausgewählt hat, was bereits zur Lösung unternommen wurde und was er gewinnen möchte. **E** versucht, das Problem so genau als möglich zu beschreiben.

**M** unterstützt durch Fragen.

**B** (mehrere **B**) hören nur zu.

### **2. Präzisierung – 5 Minuten**

**B** stellen Verständnisfragen. Möglichst „offene“ Fragen (W...) formulieren, keine Hypothesen, Ratschläge oder Interpretationen!

**E** antwortet, führt näher aus.

**M** kontrolliert streng Zeit und Regeln.

### **3. Beratung – 10 Minuten**

**B** beraten sich über das Problem, suchen Hypothesen, Bilder, Ideen, was das Problem zum Problem macht, wie es aufrechterhalten wird, etc. Keine Lösungsvorschläge! Es gibt keinen Kampf darüber, wer Recht hat, es gibt keine richtigen oder falschen Hypothesen, keinen Konsens.

**E** hört nur zu!

**M** kontrolliert streng Zeit und Regeln.

### **4. Feedback – 5 Minuten**

**E** gibt Feedback: Welche Hypothesen, Ideen haben mich angesprochen, berührt? Was ist für mich hilfreich?

**B** hören nur zu.

**M** kontrolliert streng Zeit und Regeln.

### **5. Lösungen – 5 bis 10 Minuten**

**B** sammeln Lösungsideen, alles ist erlaubt, auch „Verrücktes“, keine Zensur!

**E** hört nur zu!

**M** kontrolliert streng Zeit und Regeln.

## 6. Feedback – 5 Minuten

**E** gibt Feedback zu den Lösungsideen.

**B** hören nur zu!

**M** kontrolliert streng Zeit und Regeln.

## 7. Schlussbesprechung – 5 Minuten

**Alle gemeinsam: Wie war es? Diskussion nur der Methode, nicht des Inhalts!**

 **Beachte:** Besonders wichtig für das Gelingen dieses Modells ist es, dass **M** außer in Phase 1 nur die Einhaltung von Zeit und Regeln kontrolliert und sich inhaltlich nicht einmischt und dass **E** in Phase 3 und 5 und die **B** in Phase 4 und 6 nur zuhören!

## D. Konflikte



### Übung 5:

Führen Sie in Kleingruppen folgendes Brainstorming durch (notieren Sie Ihre Gedanken zunächst auf Kärtchen, die in der Raummitte für alle lesbar gesammelt werden). Beantworten Sie jede der folgenden Fragen getrennt, danach wird das Gruppenergebnis auf Flipchart präsentiert:

### **KONFLIKTE**

Wenn ich an Konflikte denke:

Diese Verhaltensweisen gefallen mir in Konfliktsituationen:

Diese Verhaltensweisen regen mich in Konfliktsituationen auf:

Drei Worte, die mir zu "Konflikt" einfallen:

Ein Konfliktfall, der mich sehr beschäftigt (hat):

# 1. Einführung in die Konfliktpsychologie

## 1.1. Wie ein Konflikt entsteht

Jeder von uns hat täglich mit kleineren oder größeren Konflikten zu tun, in die man immer dann gerät,

- wenn man mit seinen Erwartungen, Zielen oder Wünschen auf Gegensätzlichkeiten stößt und
- wenn man etwas erreichen möchte und nicht auf Anhieb erreichen kann.

Solche Situationen ergeben sich insbesondere dort, wo Menschen zusammenleben und/oder zusammenarbeiten.

Wird nicht rechtzeitig über die unterschiedlichen Erwartungen und Motive gesprochen, eskalieren die Konflikte bis hin zum Erleben von massivem Stress.

Um nun einen ersten Zugang zum Wesen eines Konfliktes zu erhalten können wir zunächst feststellen, dass das Kernerlebnis eines Konfliktes stets eine Frustration darstellt. „**Frustration**“ kommt vom lateinischen Wort *frusta* (vergeblich), dh eine Frustration stellt sich ein, wenn sich der Mensch vergeblich um die Verwirklichung eines bestimmten Zieles bemüht hat; er ist dann frustriert.



### Übung 6:

***In welchem Bereich erleben Sie hauptsächlich Konflikte?***

im privaten zwischenmenschlichen Bereich

stark—————schwach

im beruflichen Kollegenkreis

stark—————schwach

mit meinen Vorgesetzten

stark—————schwach

mit meinen eigenen Ansprüchen

stark—————schwach

in meiner Lebensführung

stark—————schwach

In Konflikt- bzw Frustrationssituationen verfügt der Mensch über erheblich gesteigerte Körperkräfte und ist gleichzeitig nicht in der Lage, diese Körperkräfte vom Bewusstsein her exakt zu steuern, sondern neigt dazu, emotional und unkontrolliert zu reagieren.

Hierdurch kommt es sehr häufig zu so genannten Kurzschlussreaktionen ua verbaler Art (sprachliche Ausfälligkeiten).

Als erster Zugang zu Konflikten gilt:

- möglichst genau die persönlichen Konfliktsituationen zu kennen und
- zu wissen wie man darauf reagiert.

Denn durch die Kenntnisse steigen Sicherheit, Urteilskraft und die Fähigkeit, Konfliktsituationen in einem frühen Stadium wahrzunehmen und angemessene von unangemessenen Reaktionen zu unterscheiden.

So wird ein Mitarbeiter, der mit seinem Chef im Konflikt ist, beispielsweise

- klein begeben,
- sich bei der nächsten Gelegenheit heimlich rächen,
- in der Familie zeigen, wer der Herr im Haus ist, oder
- versuchen mit offener Kommunikation den Konflikt zu bereinigen,
- seine Kündigung einreichen, oder
- die Konfliktursache in den psychischen Schwächen des Chef sehen und daher überlegen, wie seinem Chef wohl zu helfen sei.

Mit welcher Reaktion man auch immer den Konflikt zu lösen versucht, man sollte sie bewusst wählen und sie sollte nicht zu neuen Konflikten führen.



## Übung 7:

### Wie reagieren Sie auf Konflikte?

- Ich werde stur und unnachsichtig.
- Ich werde unruhig und unkonzentriert.
- Ich schalte auf Widerstand.
- Ich bin aggressionsbereit.
- Ich ziehe mich erst zurück und verdränge den Konflikt.
- Ich fühle mich herausgefordert und will den Konflikt rational lösen.
- Ich lasse „Dampf“ ab, danach fühle ich mich wohler - auch wenn der Konflikt noch weiter besteht.
- Ich lenke mich für kurze Zeit ab, indem ich etwas ganz anderes tue, danach habe ich wieder einen klaren Kopf und löse den Konflikt.
- Ich entspanne mich, betrachte den Konflikt von neuem und löse ihn. Ich akzeptiere Konflikte als etwas Natürliches.
- Wenn er meiner Einschätzung nach lösbar ist, kämpfe ich um eine Lösung, ansonsten akzeptiere ich das Unabänderliche.

### 1.2. Woran man Konflikte erkennen kann

- Offene Reaktion wie Ärger, Wut etc
- Körpersprache: Mimik, Gestik
- Resignieren, Reduzieren von Kontakten
- Nebenbemerkungen
- Förmlich werden
- Gegeneinander arbeiten
- Unangemessene Reaktionen
- Dienst nach Vorschrift
- Qualitätseinbußen
- Sarkasmus

Notieren Sie hier weitere Signale aus Ihrer persönlichen Erfahrung:

---

---

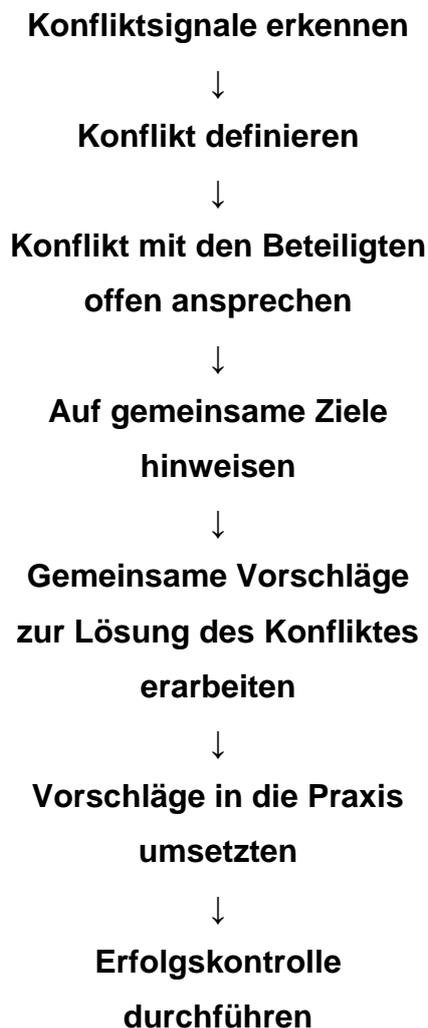
---

---

---

### 1.3. Konfliktlösungsmodell

Ein empfehlenswertes Vorgehen zur rechtzeitigen Lösung von Konflikten:



Verwenden Sie nun dieses Modell zur Klärung eines Beispiels-Konflikts aus der Praxis und diskutieren Sie die Anwendbarkeit des Modells. Überlegen Sie auch, woran es gelegen ist bzw welcher Schritt – damals – ausgelassen wurde und der Konflikt deswegen aufrecht blieb. Was hätte damals besser gemacht werden können?

## **2. Grundsätze des Konfliktmanagements**

### **„Damit das Eis bricht...“**

#### **Signalisieren Sie Verhandlungsbereitschaft**

Das eigentliche Ziel bei jeder Auseinandersetzung sollte sein, dass Sie sich irgendwie mit der Person arrangieren. Versuchen Sie deshalb, Ihrem Gegenüber zu signalisieren, dass Sie bereit sind, sich auf seine Sichtweise einzulassen - natürlich ohne dass Sie diese auch teilen müssen.

#### **Es geht nicht um Schuld**

Verbeißen Sie sich nicht in die Frage, wer von Ihnen Schuld an dem Konflikt hat. In der Regel sind immer beide beteiligt und damit auch "Schuld". Versuchen Sie vielmehr gemeinsam herauszufinden, wo die Ursachen für Ihre Auseinandersetzung liegen und wie Sie in Zukunft besser miteinander klarkommen. Ursachenforschung hat nichts mit der Schuldfrage zu tun, auch wenn es auf den ersten Blick so aussieht. Deshalb ist es wichtig, die Frage nach den Ursachen möglichst sachlich und ruhig zu führen.

#### **Gleiches mit Gleichem zu vergelten bringt nicht weiter**

Wenn Sie unfair angegriffen werden, begeben Sie sich besser nicht auf dasselbe Niveau wie Ihr Gegenüber. Nur weil er ungerecht ist, sollten Sie es nicht auch sein. Nur weil jemand Sie anbrüllt, sollten Sie nicht ebenfalls laut werden. Nur weil jemand anders unsachlich wird, müssen Sie selbst es nicht auch tun.

#### **Gemeinsamkeiten schaffen Brücken**

Wenn Sie jemand angreift, versuchen Sie einmal, in Ihre Antwort eine Bemerkung einzubauen, die Sie mit Ihrem Gegenüber verbindet. Wenn es bei einer Kundenbeschwerde zB um Produkte für Kinder geht, können Sie vielleicht kurz auf Ihre eigenen Erfahrungen damit eingehen, wenn es um Hunde geht, sagen Sie, dass auch Sie Hundebesitzer sind (oder Ihre Mutter oder sonst wer). Damit erreichen Sie in der Regel, dass Ihr Gegenüber milder gestimmt wird. Das wird vielleicht nicht immer klappen, aber einen Versuch ist es allemal wert. Aber bitte übertreiben Sie es nicht. Jemand, der wütend ist, will sich sicher nicht Ihre ganze Lebensgeschichte anhören.

### **Tipp**

Durch ein gemeinsames Thema oder einen Bezugspunkt können Sie ein Band zwischen sich und der Person knüpfen, so dass Ihr Verhältnis ein kleines bisschen persönlicher wird. Außerdem wird die aufgebrachte Person damit in der Regel etwas besänftigt, weil Sie Ihrem Gegenüber einen Schritt entgegengekommen sind.

### **Hören Sie Ihrem Gegenüber zu**

Um eine Basis für eine Gemeinsamkeit zu finden, müssen Sie Ihrem Gegenüber aufmerksam zuhören. Immer wenn wir reden, sagen wir auch etwas über uns selbst aus. Damit bekommen Sie Anknüpfungspunkte für Gemeinsamkeiten. Diese Botschaften zu hören, bedarf einiger Übung, vor allem wenn es sich um fremde Personen handelt. Trainieren Sie dies in allen möglichen Gesprächssituationen. Dann fällt es Ihnen im Bedarfsfall leichter.

### **Der kleine Satz "Es tut mir leid"...**

Sehr oft könnten wir mit dem kleinen Satz „Oh, das tut mir leid!“, viele Spannungen aus einer Konfliktsituation nehmen. Dieser Satz wird aber von vielen als Schuld eingeständnis oder unterwürfige Geste gesehen und deswegen sagen sie es lieber nicht. Sie können das aber auch anders sehen: Denken Sie zB daran, dass wenn jemandem etwas Schlimmes zustößt, wir ganz selbstverständlich sagen, dass uns das leid tut, auch wenn wir überhaupt nichts damit zu tun haben. Da macht es uns die Distanz leicht, Mitgefühl zu zeigen. Inmitten einer Konfliktsituation, ist das schwerer. Besonders wenn wir - vielleicht ungerechtfertigt - angegriffen werden.

#### **... kann Ihnen manchmal sehr viel weiter helfen**

Aber der kleine Satz „Es tut mir leid“ kann viel auslösen. Er kann nämlich unserem verärgerten Gegenüber sanfter stimmen und ihm den Wind aus den Segeln nehmen, besonders, wenn er sich auf Widerstand eingestellt hat. Er hat nämlich dann wahrscheinlich mit allem anderen gerechnet, nur nicht mit diesem Satz.

### **Wenn Sie das alles überhaupt nicht einsehen**

Viele von uns wollen vielleicht überhaupt keine Gemeinsamkeit mit einer Person aufbauen, die uns gerade angegriffen hat. Wir wollen weder Verständnis zeigen, noch irgendetwas anderes Gutes tun, geschweige denn uns bei der Person bedanken. Wir fühlen uns - sicher nicht zu Unrecht - schlecht behandelt und erwarten eher von dem anderen, dass er sich bei uns entschuldigt. Dann aber suchen Sie

vielleicht den Konflikt und die Auseinandersetzung mit Menschen. Das ist natürlich Ihre Entscheidung. Für alle anderen aber ist es vielleicht einmal einen Versuch wert, den einen oder anderen Tipp auszuprobieren.

### **3. *Konfliktbewältigung nach dem Stufenmodell von GLASL***

Die folgende Präsentation<sup>2</sup> dient der Vertiefung des Themas Konfliktbewältigung.

Versuchen Sie danach in Kleingruppen je einen Fall nach den Eskalationsstufen zu untersuchen und je nach Eskalationsstufe eine Lösung zu finden. Das Modell von Glasl bietet gegenüber anderen Konfliktlösungsmodellen den wichtigen Vorteil, dass man die genau richtige Handlungsweise auf Grund der „Stufen“-Analyse finden kann und somit keine zu „starken“ oder zu „schwachen“ Aktionen einsetzen wird.

#### **Beispiel aus Praxisfällen von F. Glasl**



**Hinweis:** *Im rechten Teil können Sie Ihren persönlichen Praxisfall analysieren.*

---

<sup>2</sup> Materialien im Service- und Downloadbereich/Unterrichtsmaterialien für ELAN-Kurse/ELAN-G v3/  
Konflikt- und Problemlösung/Konfliktbewältigung.ppt

## „Kesselwerke“

<b>Eskalationsstufe 1: Verhärtung</b>	
<p>Im Werk 3 der „Kesselwerke“ liefen seit einiger Zeit die täglichen Abeitlungsbesprechungen im Instandhaltungsdienst mühsam. Einige Monteure hatten Einwände gegen das neue Instandhaltungsschema vorgebracht, die aber vom Abteilungsleiter zurückgewiesen wurden. Die Sitzungen wurden immer länger, weil sich die Besprechungspunkte häuften. Die Gespräche drehten sich wiederholt im Kreise und brachten oft nur unklare Ergebnisse. In der nächsten Sitzung wurden die bereits getroffenen Entscheidungen wieder in Frage gestellt, weil sich bei deren Umsetzung Probleme gezeigt hatten. Der Abteilungsleiter meinte darauf mit einer strafferen Leitung reagieren zu müssen. Er führte eine strenge Tagesordnung ein, beschränkte die Redezeit und erklärte wiederholt Einwände für unsachlich. Die Monteure fügten sich mit Widerwillen.</p>	
<b>Eskalationsstufe 2: Debatte und Polemik</b>	
<p>Mit dem Überschreiten der Schwelle zur 2. Eskalationsstufe gehen die Streitenden kaum noch gegenseitig auf die vorgebrachten Argumente ein. Recht zu haben und den eigenen Standpunkt in ein gutes Licht zu rücken ist bereits genau so wichtig wie die inhaltliche Auseinandersetzung.</p>	
<p>Nach einigen Störungen im Produktionsprozess beschuldigte der Abteilungsleiter der Instandhaltung einige seiner Monteure, sich nicht an seine Arbeitsanweisungen gehalten zu haben. Dadurch sei es zu erheblichen Produktionsausfällen gekommen. Die Monteure wehrten sich gegen diese Vorwürfe. Dabei stellten sie das alte Instandhaltungsprogramm als ausgereift und praxiserprobt dem neuen als einem völlig undurchdachten gegenüber. Sie forderten die Leitung auf, sich endlich der Vernunft zu beugen. Der Abteilungsleiter wies dies entrüstet von sich.</p> <p>Kurz darauf sprach einer der Monteure in einer Sitzung des abteilungsübergreifenden Projekt-Teams „Kundennähe“ die Probleme mit dem neuen Schema auf zynische Weise an und plädierte für einen offenen, kooperativen Führungsstil im Unternehmen. Der Leiter der Instandhaltung griff diesen Vorfall in der nächsten Team-Sitzung der Instandhaltung verärgert auf, zerpflückte das alte Schema und bestand darauf, dass das neue System von allen zu 100 % umgesetzt werde. Er verwarhte sich gegen die, wie er sagte, unfaire Diskussionsform, wie sie von den Monteuren gesucht werden.</p>	
<b>Eskalationsstufe 3: Taten statt Worte</b>	
<p>Die vielen Debatten sind mehrheitlich in Sackgasen gelandet. Deshalb glauben die Konfliktparteien nicht mehr daran, dass sie einander durch Worte erreichen und überzeugen können und dass durch einen Gedankenaustausch eine Lösung der bestehenden</p>	

Differenzen gefunden werden kann. Im Gegenteil – durch Worte irritieren sie einander nur noch mehr! So kommt es zur Überzeugung: „Nicht Worte, sondern Taten sind entscheidend!“

Die Team-Sitzungen der Instandhaltung verliefen weiterhin unbefriedigend. Die Monteure hatten sich untereinander verabredet, das neue System in eine Aktion „Dienst nach Vorschrift“ anzuwenden. Wenn dadurch in der Produktion Probleme auftreten sollten, würden sie sofort nach den Spielregeln des alten Systems aushelfen und damit dessen Überlegenheit beweisen. Die Führungskräfte im Produktionsbetrieb stellten sich auf diese Praxis ein und riefen die Instandhaltung nach dem alten Verfahren zu Hilfe.

Der Abteilungsleiter brachte immer weniger Tagesordnungspunkte in die Besprechungen ein, sondern erteilte den Monteuren kurz angebunden und ohne weitere Begründung seine Aufträge. Der redegewandteste Monteur trat bei Auseinandersetzungen mit dem Chef immer mehr als der Sprecher des Teams auf und organisierte informelle Team-Treffen ohne den Leiter.

#### **Eskalationsstufe 4: Images und Koalitionen**

Mit den folgenden Eskalationsschritten nimmt der seelische Abstand zwischen den Konfliktparteien dramatisch zu. Wenn sie sich bisher über bestimmte Verhaltensweisen geärgert haben, so wachsen nun die verschiedenen, als typisch erlebten Muster zu einem Gesamtbild der Konfliktparteien zusammen.

Der Abteilungsleiter stellte die Monteure mehrere Male wegen deren Aktion „Dienst nach Vorschrift“ zur Rede, wobei er betonte, dass er sich als Chef „so etwas“ nicht bieten lasse. Gelegentlich ließ er in Gesprächen im Werk zudem verlauten, dass er die Monteure für fachlich rückständig, inkompetent, schlampig und insgesamt lernunfähig halte.

Der autoritärste unter den Monteuren habe sich selbst zum Team-Sprecher ernannt und heize die Stimmung ständig auf. Seine Motive kenne man ja: Er habe die schwere Enttäuschung, nicht zum Abteilungsleiter befördert worden zu sein, nicht überwinden können.

Die Mitglieder des Teams hingegen waren sich einig, dass ihr Abteilungsleiter nur mangels sachlicher Argumente so sehr auf seine Chefposition poche. Als junger Ingenieur habe er noch zu wenig Praxiserfahrung und ertrüge keine älteren und erfahreneren Mitarbeiter. In spontanen Gesprächen bezeichneten sie ihren Chef als rechthaberisch und nachtragend. Er sei den Anforderungen seines Jobs nicht ganz gewachsen. Sie brachten bei der Werksleitung eine schriftliche Beschwerde gegen ihren Chef ein, erhielten, daraufhin vom Werksleiter jedoch eine strenge Zurechtweisung. Auch andere Führungskräfte im Werk machten kein Hehl daraus, dass sie „derartige unfaire Angriffe“ Untergebener gegen einen Vorgesetzten verurteilten und den Leiter der Instandhaltung unterstützten. – Die Monteure suchten Rat bei der Gewerkschaft.

### **Eskalationsstufe 5: Gesichtsverlust**

Auf Stufe 4 waren Mängel in Wissen und Können sowie irritierende Verhaltensweisen der Kern der Feindbilder. Durch verschiedene Umstände glaubt plötzlich eine Partei, die wahren, verwerflichen Absichten des Feindes zu durchschauen. Kränkungen und Beleidigungen sind jetzt keine Ausrutscher mehr, sondern beabsichtigt. Die Auseinandersetzung ist sprunghaft radikal und brutal geworden – einerseits in Worten, andererseits vielleicht sogar in Handgreiflichkeiten ausgeartet.

Der Abteilungsleiter schöpfte Verdacht, dass die Monteure seine neue Führungsposition in der Firma untergraben wollten; deshalb seien sie bemüht, sein neues Instandhaltungssystem scheitern zu lassen. Er begann vorsorglich ein so genanntes „Schwarzbuch“ anzulegen, dh genaue Aufzeichnungen über die erteilten Aufträge und deren Umsetzung sowie über die Maschinenausfälle zu führen. Überdies befragte er Menschen aus der Produktion, was sie von der fachlichen Qualifikation der einzelnen Monteure hielten. Bei diesen Befragungen erhärtet sich sein Verdacht gegen den Team-Sprecher: Aus Rache dafür, dass er nicht selbst zum Abteilungsleiter befördert worden sei, sabotiere er das neue System. Bei einer Sitzung des Projekts „Kundennähe“ überraschte der Abteilungsleiter den Team-Sprecher mit den Fakten und beschuldigte ihn triumphierend der absichtlichen Betriebsschädigung. Der völlig überrumpelte Team-Sprecher wusste darauf keine überzeugenden Antworten zu geben, verfiel in Widersprüche und erhob seinerseits massive Vorwürfe gegen seinen Chef. Daraufhin erklärte der Leiter, dass der Team-Sprecher lüge und deshalb mit sofortiger Wirkung seiner Funktion enthoben sei. Rechtliche Schritte würden folgen. Die Nachricht über diesen Vorfall verbreitete sich wie im Flug im ganzen Unternehmen und führte zu heftigen Pro- und Kontra-Stellungnahmen.

### **Eskalationsstufe 6: Drohstrategien**

Wenn nach allem noch immer kein Weg aus dem Konflikt gefunden wird, eskaliert er in besonderer Härte weiter, wie das Praxisbeispiel zeigt:

Die Personalabteilung sprach eine Abmahnung des Montage-Teams aus und bereitete die Entlassung des Team-Sprechers vor. Bis auf weiteres fanden keine Team-Sitzungen des Instandhaltungsdienstes mehr statt. Unterdessen hatte der Team-Sprecher Betriebsverbot erhalten, weshalb er einen Rechtsberater der Gewerkschaft konsultierte und sich im geheimen mit seinen Team-Kollegen traf, um mit ihnen weitere Schritte zu beraten.

Um die Firma moralisch unter Druck zu setzen, drohte er in einem Telefongespräch damit, hieb- und stichfeste Informationen über schwere strafbare Verstöße der Werksleitung gegen die Umweltschutzgesetzte an die Presse weiterzuleiten, die von der Firma seinerzeit vertuscht worden seien. Weil die Werksleitung diese Anschuldigungen zurückwies, erschienen erste Artikel in der lokalen Presse, in

<p>denen kleinere Umweltsünden der Firma angeprangert wurden und ein Einschreiten der Umweltbehörden bzw der Gerichte gefordert wurde.</p>	
<p><b>Eskalationsstufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge</b> Fiktive Weiterführung der bisherigen Eskalationsstufen:</p>	
<p>Der Team-Sprecher wird fristlos entlassen und strengt dagegen einen Prozess an. Die Umweltbehörden, politischen Parteien und Interessenvertretungen mischen sich in die Angelegenheit ein. Eines Nachts wird im Büro des Werkleiters ein Schrank aufgebrochen, und viele Unterlagen verschwinden daraus. Bei Untersuchungen kommen noch weitere Beweise für bisher verschwiegene Umweltvergehen zum Vorschein. Die Behörden erhalten von einer anonymen Stelle Kopien von belastenden Dokumentationen. Dies führt zu einem Strafverfahren gegen die Werksleitung. Eine Produktionseinheit muss vorübergehend stillgelegt werden. Der entlassene Team-Sprecher wird öffentlich verdächtigt, den Einbruch veranlasst zu haben. An die Unternehmen der Region ergeht ein anonym Brief, in dem davor gewarnt wird, den renitenten Monteur einzustellen.</p>	
<p><b>Eskalationsstufe 8: Zersplitterung des Feindes</b> Hat sich auf Stufe 7 der Schaden noch einigermaßen in Grenzen gehalten, so wird nun mit jedem Schlag und Gegenschlag die Dosis erhöht. Mit dem Überschreiten der Schwelle zur Stufe 8 geht es jetzt wie besessen ums Ganze: Der Gegner soll zugrunde gerichtet werden, materiell und/oder psychisch und/oder geistig.</p>	
<p>Kunden, Lieferanten, Banken usw. erhalten in anonymen Briefen Informationen über die Skandale in der Firma und ziehen sich mehr und mehr von den „Kesselwerken“ zurück. Gute Führungskräfte und Spezialisten verlassen das Unternehmen. Die Produktqualität sinkt rapide, und die Kosten steigen. Die Unternehmensleitung sieht sich gezwungen, das Werk zu schließen. Der entlassene Team-Sprecher wird in der Region völlig boykottiert, seine Frau in der Stadt wie eine Aussätzige gemieden. Sogar seine erwachsenen Kinder bekommen an ihren Arbeitsplätzen zunehmend Schwierigkeiten, so dass ihnen schließlich nichts anderes übrig bleibt, als in einen anderen Teil des Landes zu ziehen und dort eine neue Beschäftigung zu suchen.</p>	
<p><b>Eskalationsstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund</b> Die feindlichen Parteien sehen keinen Weg mehr zurück. Die totale Konfrontation zielt auf die endgültige Vernichtung des Gegners. Es genügt, dass wenigstens eine Partei bereit ist, hemmungslos bis zum Äußersten zu gehen, und kein Mittel der Zerstörung mehr scheut, auch wenn dies zur Selbstvernichtung führen sollte. Wenn die Eskalation die Schwelle zur Stufe 9 überschritten hat, kann sogar im eigenen Untergang insofern ein Triumph erlebt werden, als der Gegner mit in den Abgrund gerissen wird.</p>	

<p>Der ehemalige Team-Sprecher führt einen verbitterten Prozess gegen die „Kesselwerke“, den er bis zur höchsten Instanz verfolgt. Er verliert dabei sein restliches Vermögen und verschuldet sich total. Auch der letzte Prozess endet zu seinen Ungunsten, und sein Einfamilienhaus muss versteigert werden...</p>	
--	--

## E. Mein Rollenverständnis

### Leitbild der Bundesbediensteten

**A**ls Bedienstete der Republik Österreich verstehen wir unsere Arbeit als Dienstleistung für die Gemeinschaft.

Die österreichische Rechtsordnung bildet die Basis unserer Tätigkeit, wir sind ihr in Denken und Handeln besonders verpflichtet. Im Rahmen der rechtlichen Vorgaben wahren wir die Interessen Einzelner, arbeiten serviceorientiert und reagieren flexibel auf Veränderungen der Gesellschaft.

Unser Ziel ist es, vorhersehbar, zuverlässig und nachvollziehbar zu handeln. Die Aufgaben werden von uns zügig erledigt, wir nutzen die vorhandenen Mittel verantwortungsbewusst.

Im Spannungsfeld von Auskunfts- und Verschwiegenheitspflicht informieren wir den Einzelnen und die Öffentlichkeit über unsere Arbeit. Wir sind bestrebt, den Menschen bei der Erledigung ihrer Angelegenheiten zu helfen, um Transparenz, Vertrauen und Verständnis zu fördern.

Wir suchen den Dialog mit den Menschen. Unsere Erfahrungen nutzen wir auch, um an der Weiterentwicklung des geltenden Rechts mitzuarbeiten.

Wir sehen Weiterbildung als Verpflichtung, um unsere Aufgaben auch in Zukunft kompetent und zielgerichtet zu erfüllen.

Unvoreingenommenheit, Wertschätzung und Vertrauen prägen unseren Umgang miteinander. Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und Informationsbereitschaft kennzeichnen unseren Arbeitsstil. Entscheidungen werden gemeinschaftlich vorbereitet, Konflikte gemeinsam gelöst.

Führungsverantwortung beinhaltet die Vereinbarung klarer Arbeitsziele, die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Stärkung eigenverantwortlichen Handelns und das Anerkennen von Engagement und Leistungen.

Diese Grundgedanken müssen in der Praxis erlebbar sein; wir arbeiten konsequent an ihrer Umsetzung.



### Übung 8:

Diskutieren Sie das offizielle Leitbild. Formulieren Sie selbst in der Kleingruppe eigene (maximal 5) Leitgedanken.

Übertragen Sie Ihre Leitgedanken auf Ihre Tätigkeit als Gerichtsvollzieher.

Diskutieren Sie das Eigenbild und das Fremdbild (Wie sehen Sie sich, wie sieht ihr Kollege Sie, wie sieht Ihr Vorgesetzter Sie, wie sieht der Verpflichtete Sie, wie sieht die Öffentlichkeit Sie als „Beamten“ ...?)

Wie hängt die eigene Arbeitszufriedenheit mit Ihrem persönlichen Rollenbild zusammen, wie Ihr Verhalten gegenüber dem Verpflichteten?

## F. Kommunikation mit Mitarbeitern und Vorgesetzten

### 1. *Das Mitarbeitergespräch*

Eines der besten Mittel, gute Kommunikation mit Mitarbeitern und Vorgesetzten zu erreichen, ist eine offene, verständnisvolle und sachliche Diskussion. Der Bund hat vor einiger Zeit das Instrument des Mitarbeitergesprächs eingeführt, um bessere Kommunikation zu erreichen.



### Übung 9:

Diskutieren Sie Chancen und Möglichkeiten des Mitarbeitergesprächs. Die hier angeschlossenen Formulare und diesbezüglichen Erläuterungen sollen Ihnen dabei helfen.

## 1. Teil des Mitarbeitergesprächs

Vorgesetzte/r:
Mitarbeiter/in:
Termin:

### Rückschau auf die eigenen Aufgaben und Ergebnisse des vergangenen Jahres

<p>Für welche Tätigkeitsbereiche haben Sie im vergangenen Jahr den Großteil der Zeit aufgewendet?</p> <p><b>Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:</b>          Als Bedienstete der Republik Österreich verstehen wir unsere Arbeit als Dienstleistung für die Gemeinschaft. [...] Im Rahmen der rechtlichen Vorgaben wahren wir die Interessen Einzelner, arbeiten serviceorientiert und reagieren flexibel auf Veränderungen der Gesellschaft.</p>	
---	--

### Was ist im letzten Jahr gut / weniger gut gelaufen hinsichtlich...?

Arbeitsquantität und Arbeitsbelastung	
<p>Organisation der Arbeit</p> <p><b>Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:</b>          Unser Ziel ist es, vorhersehbar, zuverlässig und nachvollziehbar zu handeln. Die Aufgaben werden von uns zügig erledigt, wir nutzen die vorhandenen Mittel verantwortungsbewusst.</p>	
Umgang mit Menschen	
<p><b>Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:</b>          Wir suchen den Dialog mit den Menschen.</p>	
Initiative/Kreativität	
<p><b>Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:</b>          Unsere Erfahrungen nutzen wir auch, um an der Weiterentwicklung des geltenden Rechts mitzuarbeiten.</p>	
Führung und Zusammenarbeit (falls die Tätigkeit Führungsaufgaben enthält)	
Inwieweit konnten Sie die im letzten Mitarbeitergespräch vereinbarten Ziele erreichen/verwirklichen?	
Welche förderlichen und hemmenden Faktoren haben Sie in der Aufgabenerfüllung beeinflusst?	

### Zusätzliche Fragen für Vorgesetzte

Vorgesetzte/r:
Mitarbeiter/in:
Termin:

### Rückschau auf Aufgaben und Ergebnisse des Mitarbeiters im vergangenen Jahr

Für welche Tätigkeitsbereiche hat Ihr Mitarbeiter im vergangenen Jahr den Großteil der Zeit aufgewendet?

**Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:**  
 Als Bedienstete der Republik Österreich verstehen wir unsere Arbeit als Dienstleistung für die Gemeinschaft. [...] Im Rahmen der rechtlichen Vorgaben wahren wir die Interessen Einzelner, arbeiten serviceorientiert und reagieren flexibel auf Veränderungen der Gesellschaft.

### Was ist im letzten Jahr gut / weniger gut gelaufen hinsichtlich...?

Arbeitsquantität und Arbeitsbelastung	
<b>Organisation der Arbeit</b> <b>Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:</b> Unser Ziel ist es, vorhersehbar, zuverlässig und nachvollziehbar zu handeln. Die Aufgaben werden von uns zügig erledigt, wir nutzen die vorhandenen Mittel verantwortungsbewusst.	
<b>Umgang mit Menschen</b> <b>Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:</b> Wir suchen den Dialog mit den Menschen.	
<b>Initiative/Kreativität</b> <b>Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:</b> Unsere Erfahrungen nutzen wir auch, um an der Weiterentwicklung des geltenden Rechts mitzuarbeiten.	
<b>Führung und Zusammenarbeit</b> (falls die Tätigkeit Führungsaufgaben enthält)	
Inwieweit konnten die im letzten Mitarbeitergespräch vereinbarten Ziele erreicht/verwirklicht werden?	
Welche förderlichen und hemmenden Faktoren haben die Aufgabenerfüllung beeinflusst?	

## Führung und Zusammenarbeit (für alle)

<p>Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Führungskraft hinsichtlich der Zusammenarbeit?</p> <p><b>Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:</b>          Unvoreingenommenheit, Wertschätzung und Vertrauen prägen unseren Umgang miteinander. Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und Informationsbereitschaft kennzeichnen unseren Arbeitsstil. Entscheidungen werden gemeinschaftlich vorbereitet, Konflikte gemeinsam gelöst.</p>	
<p>Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Führungskraft hinsichtlich der Wahrnehmung von Führungsaufgaben?</p> <p><b>Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:</b>          Führungsverantwortung beinhaltet die Vereinbarung klarer Arbeitsziele, die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Stärkung eigenverantwortlichen Handelns und das Anerkennen von Engagement und Leistungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele definieren</li> <li>• Strategien entwickeln</li> <li>• Entscheidungen treffen</li> <li>• Ansprechpartner sein</li> <li>• informieren, motivieren, delegieren</li> <li>• Förderung der Mitarbeiter/innen</li> <li>• Kontrolle der Mitarbeiter/innen</li> </ul> <p>anderes: _____</p>
<p>Wurden die Vereinbarungen aus dem letzten Mitarbeitergespräch von Ihrer Führungskraft hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit eingehalten?</p>	

Vereinbarung über die Arbeitsaufgaben des nächsten Jahres unter Berücksichtigung der Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin

<p>Was sind die mittel- und langfristigen <b>Ziele</b> und <b>Entwicklungsschwerpunkte</b> Ihrer Organisationseinheit?</p>	
<p>Sind Sie (ist der/die Mitarbeiter/in) darüber ausreichend informiert?</p>	
<p>Was sehen Sie als vorrangige Aufgaben für das nächste Jahr?</p>	
<p>Welche Voraussetzungen werden dazu benötigt (sachliche, personelle Voraussetzungen, Zeit, Kompetenzen, etc)?</p>	
<p>Wo sehen Sie persönliche oder fachliche Probleme, die die Erfüllung der Aufgaben behindern?</p>	
<p>Welche Aspekte der fachlichen und persönlichen Qualifikation sollen künftig besonders berücksichtigt werden?</p>	
<p>Welche Eignungen und Fähigkeiten können in der derzeitigen Verwendung nicht eingebracht werden?</p>	

## 2. Teil des Mitarbeitergesprächs:

### Entwicklungs- und Fördermaßnahmen

**Aus dem Leitbild der Bediensteten des Bundes:**

Wir sehen Weiterbildung als Verpflichtung, um unsere Aufgaben auch in Zukunft kompetent und zielgerichtet zu erfüllen.

<p>Welche der im letzten Jahr vereinbarten Fördermaßnahmen wurden realisiert?</p>	
<p>Welche vereinbarten Fördermaßnahmen wurden nicht realisiert? Was war die Ursache dafür?</p>	
<p>Was haben die Fördermaßnahmen bewirkt? Was hat sich bewährt bzw nicht bewährt?</p>	
<p>Gibt es einen Ausbildungsplan? Wenn ja, welche Ziele des Ausbildungsplanes sollen im folgenden Jahr umgesetzt werden?</p>	
<p>Welche der folgenden Maßnahmen sollen in Zukunft eingesetzt werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruktion und Unterweisung durch Vorgesetzte, Experten/innen oder Fachkollegen/innen</li> <li>• Mitarbeit an bereichsübergreifenden Projekten; Projektleitung</li> <li>• geändertes Aufgabengebiet</li> <li>• Kennenlernen von Führungsaufgaben</li> <li>• Referententätigkeit bei internen Seminaren oder Einschulungen</li> <li>• Selbststudium (Fachliteratur) mit anschließender Besprechung mit Experten/innen</li> <li>• Job Rotation (innerhalb und außerhalb des Bundesdienstes)</li> <li>• Teilnahme an Seminaren, Tagungen, Lehrgängen, Kursen</li> <li>• Mitarbeit in externen Arbeitsgruppen</li> <li>• Auslandsentsendungen</li> <li>• Supervision/Coaching</li> </ul>	
<p>Im Sinne des Wissensmanagements geben Sie bitte Fähigkeiten und Kenntnisse an, die in der momentanen Verwendung nicht eingesetzt werden können:</p>	

## 1.1. Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch

Ein erfolgreiches Gespräch hat eine ernsthafte Vorbereitung als Basis. Stimmen Sie sich am besten zunächst in Gedanken auf Ihren Gesprächspartner ein.

- Überlegen Sie, wie die Arbeitsbeziehung mit Ihrem Gesprächspartner aussieht, welche erfreulichen und belastenden Situationen aus dem vergangenen Jahr Ihnen in Erinnerung sind.
- Welche Auswirkung hatten diese auf Ihre Zusammenarbeit?
- Welche Art der Gesprächsbasis hatten Sie mit Ihrem Gesprächspartner?
- Was möchten Sie in Hinblick auf die Qualität der Zusammenarbeit verändern bzw verbessern?
- Was möchten Sie diesbezüglich in dem bevorstehenden Gespräch erreichen?
- Welche innere Einstellung und persönliche Haltung ist diesem Ziel förderlich?
- Welche sprachlichen, körpersprachlichen und verhaltensrelevanten Aspekte sind einem guten Gespräch förderlich (Ich-Botschaften, positive Formulierungen, Gesprächskiller vermeiden,...)?

Der Vorgesetzte sollte sich im Mitarbeitergespräch als Berater, Begleiter und Förderer verstehen. Damit verbunden beachtet er auch die Einhaltung der Rahmenbedingungen in Bezug auf:

- einen ausreichenden Zeitrahmen
- das Ausschalten von Störungen und Unterbrechungen (Telefon!)
- ein gelöstes Gesprächsklima
- das Einhalten der Themen aus der Vorbereitungsunterlage.
- ...

Erinnern Sie sich auch in diesem Zusammenhang an das, was Sie zum Thema Kommunikation im v4-Kurs gelernt haben. Wie sag ich´s dem Chef, wie sag ich´s dem Kollegen, wie sag ich´s dem Verpflichteten...?



### **Übung 10:**

Führen Sie ein Mitarbeitergespräch in Form eines Rollenspiels durch. Analysieren Sie das Gespräch im Anschluss!

## **2. *Wünsche und Ermahnungen***



### **Übung 11:**

Führen Sie Gespräche, bei denen entweder ein Mitarbeiter ein Begehren an einen Vorgesetzten richtet oder der Vorgesetzte einen Mitarbeiter ermahnt, durch. Analysieren Sie nach kommunikationspsychologischen Aspekten den Verlauf und den Erfolg des Gesprächs.

## G. Konzept zur Verbesserung des Gerichtsvollzieheralltags



### Übung 12:

Erarbeiten Sie in Kleingruppen ein Konzept zur Verbesserung des Gerichtsvollzieheralltags und präsentieren Sie anschließend Ihre Arbeit auf Flipchart. Formulieren Sie Ihr Konzept als Ich-Botschaft (Ich werde ..., ich mache ..., ich will ...) und zwar möglichst konkret. Stellen Sie sich vor, Sie sind für die Rahmenbedingungen verantwortlich!

## H. Persönlichkeit

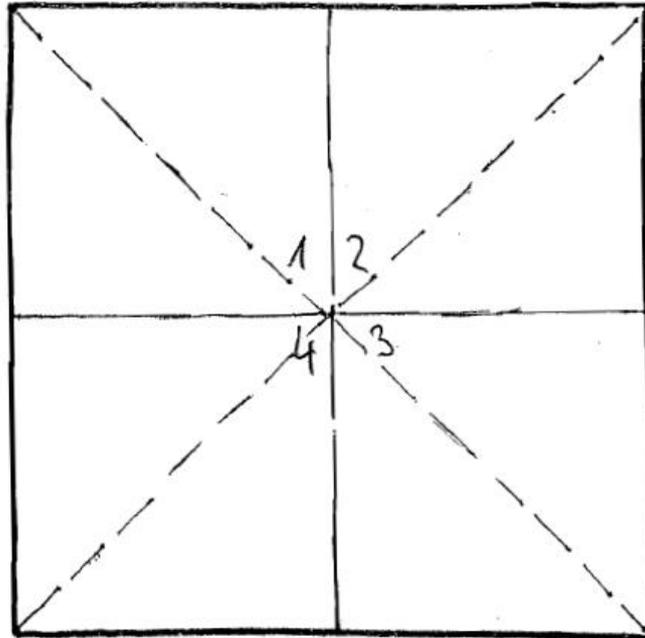
Es ist manchmal von Vorteil, Ihre eigene Persönlichkeit, Ihre eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, da Ihre Persönlichkeitsmerkmale Ihr Tun beeinflussen. Beschäftigen wir uns daher nun mit zwei Modellen zur Persönlichkeit:

### 1. DISG – Modell

Schätzen Sie sich bitte selbst ein! Wenn wir davon ausgehen, dass es vier Persönlichkeitstypen gibt und die einzelnen Persönlichkeiten die in Folge geschriebenen Eigenschaften haben:

- 1: direkt, dominant, anspruchsvoll, ich-bezogen, energisch, hartnäckig, entschlossen
- 2: spontan, impulsiv, lebensfroh, einflussreich, beliebt, gesellig, überzeugend
- 3: loyal, teamfähig, gelassen, ruhig, gutmütig, entspannt, passiv
- 4: perfektionistisch, gezielt, planmäßig, sorgfältig, vorsichtig, gründlich, genau

Welcher Persönlichkeitstyp trifft auf Sie am ehesten zu? Oder welche Mischung aus den Persönlichkeitstypen sind Sie? Bitte markieren Sie im folgenden Diagramm auf den Achsen jene Ausprägung, die für Sie zutrifft (Werte weiter außen sind höher).



Führen Sie nun, nach dieser Selbsteinschätzung den folgenden Test durch:

### Das 1x1 der Persönlichkeit

Jeder Mensch hat eine besondere Art und Weise mit anderen umzugehen. Arbeiten zu erledigen, sich zu geben usw. Das Kennenlernen des eigenen bevorzugten Verhaltensstils führt zu besserer Selbstkenntnis und hilft dabei, mit sich und anderen effektiver umzugehen.

#### **Probieren Sie es doch aus!**

1. Sie finden hier Wortgruppen mit jeweils vier Begriffen. Reihen Sie diese Wörter von 1 bis 4.

**Geben Sie in jeder Wortgruppe dem Wort, das Ihnen „am ehesten“ entspricht 4 Punkte.** Das Wort, das Ihnen „am wenigsten“ entspricht bekommt 1 Punkt. 3 Punkte bekommt das Wort, das Ihnen „am zweitbesten“ und 2 Punkte das Wort, das Ihnen „am zweitwenigsten“ entspricht.

 **Beachte:** Jede Zahl darf pro Wortgruppe nur einmal erscheinen.

Egozentrisch, ichbezogen	<b>D</b>	Energisch, entschlossen	<b>D</b>
Enthusiastisch begeistert	<b>I</b>	Selbstfordernd	<b>I</b>
Passiv, untätig	<b>S</b>	Gelassen, ruhig	<b>S</b>
Perfektionistisch, übergenau	<b>G</b>	Konventionell, nicht modern	<b>G</b>
Direkt, „gerade heraus“	<b>D</b>	Umtriebig, aktiv	<b>D</b>
Gesellig	<b>I</b>	Beliebt	<b>I</b>
Geduldig	<b>S</b>	Verträglich, friedfertig	<b>S</b>
Genau	<b>G</b>	Sorgfältig	<b>G</b>
Kühn, mutig	<b>D</b>	Abenteuerlustig	<b>D</b>
Überzeugend	<b>I</b>	Einflussreich	<b>I</b>
Loyal, vereinbarungstreu	<b>S</b>	Selbstgefällig	<b>S</b>
Logisch	<b>G</b>	Gründlich	<b>G</b>
Herrisch, dominant	<b>D</b>	Entschlossen	<b>D</b>
Impulsiv, spontan	<b>I</b>	Optimistisch, zuversichtlich	<b>I</b>
Voraussagbar, durchschaubar	<b>S</b>	Gutmütig	<b>S</b>
Diplomatisch, klug-berechnend	<b>G</b>	Vorsichtig	<b>G</b>
Anspruchsvoll	<b>D</b>	Hartnäckig	<b>D</b>
Emotional, gefühlsbetont	<b>I</b>	Lebensfroh	<b>I</b>
Teamfähig	<b>S</b>	Entspannt	<b>S</b>
Systematisch, planmäßig, gezielt	<b>G</b>	Akkurat, sorgfältig	<b>G</b>

2. Zählen Sie nun die Punkte für jeden Buchstaben zusammen und tragen Sie das Ergebnis hier ein:

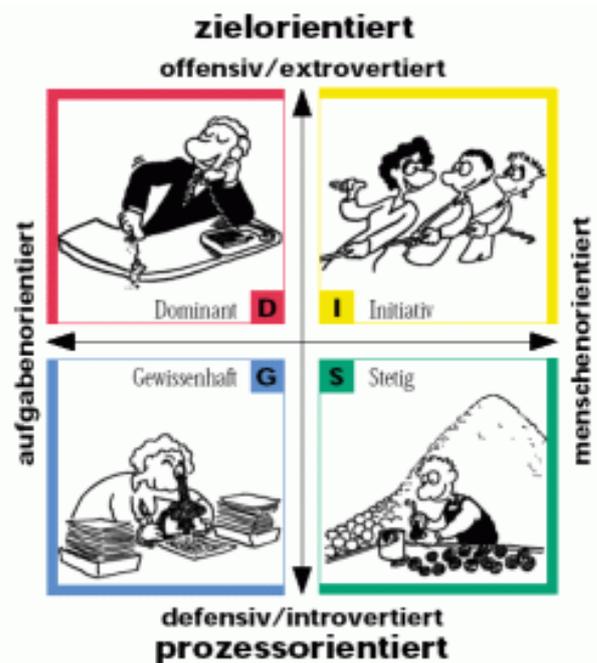
(Kontrolle: Gesamtsumme = 100!)

D:..... I:..... S:..... G:.....

Der Buchstabe mit der höchsten Punktezahl repräsentiert Ihr am stärksten ausgeprägtes Verhalten.

3. „Ein Bild sagt mehr als 1.000

Worte.“ Tragen Sie Ihre Ergebnisse ins nebenstehende Flächen-diagramm ein. Sie sehen nun Ihr DISG-Persönlichkeitsprofil.



# Persönlichkeit nach dem DISG-Modell

Die Persönlichkeit zeigt sich darin, wie sich jemand in bestimmten Situationen verhält.

Erfolgreiche Menschen haben es geschafft, so zu arbeiten und zu leben, dass ihr inneres Potential und ihr Verhalten mit den Anforderungen der Umgebung zusammenpassen. Sie haben auch gelernt, ihre Verhaltenstendenzen zu erweitern, um in einem größeren Aktionsradius effektiver agieren zu können.

Erfolgreiche Menschen leben ihre Stärken und können sich auf andere offen und flexibel einstellen. Sie nützen beide Wege: Sie prägen die Umgebung nach den eigenen Vorstellungen, können sich aber auch selbst anpassen.

## EXTROVERTIERT

A  
U  
F  
G  
A  
B  
E  
N  
O  
R  
I  
E  
N  
T  
I  
E  
R  
T

<p><b>Dominant</b>                  Will Herausforderungen annehmen und siegen.                  Will schnelle Ergebnisse erzielen.                  Bevorzugt Direktheit und Unabhängigkeit.                  Ist am liebsten eigener Chef.</p> <p>„Ich weiß, was ich will und setze mich dafür ein.“</p> <p>„Mit einem <b>Choleriker</b> kann man über alles reden, man muss ihm nur rechtgeben.“</p> <p>WAS.....</p>	<p><b>Initiativ</b>                  Will andere überzeugen und beeinflussen.                  Arbeitet gerne mit anderen zusammen.                  Ist offen und gesprächig.                  Regt sich leicht über etwas auf.</p> <p>„Ich trommle gern Leute für neue Aktivitäten zusammen, will aber frei sein von Detailarbeit und Kontrolle.“</p> <p>„<b>Sanguiniker</b> haben den Vorzug, die Schwere des Lebens auf die leichte Schulter zu nehmen.“</p> <p>WER.....</p>
<p><b>Gewissenhaft</b>                  Will Ärger vermeiden und achtet auf Präzision und Genauigkeit.                  Bevorzugt klar definierte Erwartungen.                  Ist eher diplomatisch und wägt das Pro und Contra ab.</p> <p>„Ich kann gut Dinge analysieren und arbeite mit Fachleuten zusammen. In emotionsgeladenen Situationen fühle ich mich unwohl.“</p> <p>„<b>Melancholiker</b> sehen vieles nur grau in grau.“</p> <p>WARUM.....</p>	<p><b>Stetig</b>                  Will andere unterstützen und für geordnete Beziehungen sorgen.                  Ist geduldig und ein guter Zuhörer.                  Sorgt für Harmonie und ist lieber Mitglied als Leiter.</p> <p>„Ich arbeite gerne mit Menschen zusammen, die miteinander auskommen. Auf mich kann man sich verlassen.“</p> <p>„<b>Phlegmatiker</b> lassen die Dinge auf sich zukommen und sind glücklich, wenn sie an ihnen vorbeigehen.“</p> <p>WIE.....</p>

M  
E  
N  
S  
C  
H  
E  
N  
O  
R  
I  
E  
N  
T  
I  
E  
R  
T

## INTROVERTIERT

## **2. Kommunikationstypen**

Als weiteren Persönlichkeitstest, der Ihnen noch intensiver Ihre Stärken und Schwächen vor Augen führen soll, bieten wir den „Kommunikationstypen“-Test an. Dieser Test soll keine Bewertung sein, sondern soll Ihre Lernfelder (Bereiche, an denen Sie arbeiten können) aufzeigen und auch zeigen, ob Sie den “richtigen“ Beruf gewählt haben. Jeder Beruf hat andere Anforderungen und es wäre schön, wenn Ihre Stärken genau dort liegen, wo sie optimal eingesetzt sind. Weiters werden Sie feststellen können, in welchen zwischenmenschlichen Bereichen Sie „aufpassen“ müssen und wo Gründe für Probleme liegen können.

### **Lernziele:**

Erkennen, dass die Qualität der Beziehungen zu einem Partner, zu Freunden und Verwandten, die Art und Weise, wie man mit Arbeitskollegen auskommt, vom persönlichen Kommunikationsstil abhängt. Durch Feststellung des eigenen Verhaltens kann man persönliche Stärken und Schwächen besser einschätzen lernen.

### **Durchführung:**

*Füllen Sie den nachfolgenden Fragebogen „Welcher Kommunikationstyp bin ich?“ aus, die Auswertung erfolgt gemeinsam.*

## ARBEITSBLATT

### Welcher Kommunikationstyp bin ich?

1. Halten Sie es für ein Zeichen von Stärke, Probleme zu meistern, ohne Gefühle zu zeigen?  
 Ja  Nein
2. Unterbrechen Sie häufig Gesprächspartner, um sie zu verbessern?  
 Ja  Nein
3. Ärgert es Sie, wenn jemand versucht, Sie aufzumuntern?  
 Ja  Nein
4. Gehen Sie gleich an die Decke, wenn jemand einen Auftrag nicht richtig erledigt hat?  
 Ja  Nein
5. Sind Sie häufig derjenige, der das Gespräch in Gang hält, wenn andere wenig zu sagen haben?  
 Ja  Nein
6. Sind Sie stolz auf Ihre Fähigkeit, andere zu beeinflussen?  
 Ja  Nein
7. Ärgert Sie übertriebenes Taktgefühl, weil Sie der Ansicht sind, dass jeder einfach sagen sollte, was er denkt?  
 Ja  Nein
8. Macht Sie die gute Laune anderer eher noch depressiver, wenn es Ihnen schlecht geht?  
 Ja  Nein
9. Tun Sie gerne so, als seien Sie sich Ihrer Sache absolut sicher, auch wenn Sie es gar nicht sind?  
 Ja  Nein
10. Fühlen Sie sich genervt von Leuten, die gerne mit anderen über ihr Gefühlsleben diskutieren?  
 Ja  Nein
11. Sind Sie der Meinung, Ihre Gefühle seien viel zu tiefgründig, um sie anderen Personen verständlich zu machen?  
 Ja  Nein
12. Halten Sie oft mit Ihrer Meinung hinter dem Berg, um niemanden zu verletzen?  
 Ja  Nein
13. Verhalten Sie sich eher diplomatisch, wenn Sie andere dazu bringen wollen, etwas gegen ihren Willen zu tun?  
 Ja  Nein
14. Ärgert Sie Widerspruch so sehr, dass Sie um jeden Preis beweisen müssen, dass Sie doch Recht hatten?  
 Ja  Nein
15. Fällt es Ihnen schwer, mit anderen über emotionale Probleme zu reden?  
 Ja  Nein
16. Ist es Ihnen peinlich, wenn andere ihre Gefühle offenbaren?  
 Ja  Nein
17. Halten Sie es oft nur für geheuchelt, wenn man Sie fragt, wie es Ihnen geht?  
 Ja  Nein
18. Fällt es Ihnen in der Regel schwer, Fehler einzugestehen?

- O Ja O Nein**
19. Glauben Sie, dass die meisten Leute die Gutmütigkeit anderer ausnutzen?  
**O Ja O Nein**
20. Legen Sie auch unter widrigen Umständen Wert auf tadellose Manieren?  
**O Ja O Nein**
21. Möchten Sie sich am liebsten gleich jemandem mitteilen, wenn Sie gerade etwas Aufregendes, sei es positiv oder negativ, erlebt haben?  
**O Ja O Nein**
22. Legen Sie Wert darauf, sich nicht für dumm verkaufen zu lassen?  
**O Ja O Nein**
23. Sind Sie stolz darauf, Rückschläge ohne großes Gejammer wegstecken zu können?  
**O Ja O Nein**
24. Verletzt es Sie, wenn Ihr Partner Sie bittet, ihn/sie mal eine Zeitlang in Ruhe zu lassen?  
**O Ja O Nein**
25. Drängen Sie sich mit Ihrer Meinung im Gespräch oft vor?  
**O Ja O Nein**
26. Macht es Ihnen Spaß zu provozieren?  
**O Ja O Nein**
27. Glauben Sie, dass es in der Regel eher schadet, offen seine Meinung zu sagen?  
**O Ja O Nein**
28. Sind Sie schnell gelangweilt, wenn die anderen über etwas reden, was nichts mit Ihnen zu tun hat?  
**O Ja O Nein**
29. Haben Sie oft das Gefühl, dass niemand versteht, was Sie durchmachen?  
**O Ja O Nein**
30. Stehen Sie bei Gesellschaften oft im Mittelpunkt des Interesses?  
**O Ja O Nein**
31. Sehen Sie Diskussionen als Möglichkeit, Ihre Überlegenheit zu demonstrieren?  
**O Ja O Nein**
32. Versuchen Sie bei Meinungsverschiedenheiten Ihren Partner um jeden Preis von der Richtigkeit Ihres Standpunktes zu überzeugen?  
**O Ja O Nein**
33. Finden Sie, dass die Leute ihre Probleme für sich behalten sollten?  
**O Ja O Nein**
34. Gelingt es Ihnen nicht, ein Geheimnis für sich zu behalten?  
**O Ja O Nein**
35. Strafen Sie Menschen die Sie ärgern, oft mit Missachtung?  
**O Ja O Nein**
36. Würden Sie einem Freund, der unglücklich ist, eher vorschlagen, ins Kino zu gehen, als über seine Probleme zu sprechen?  
**O Ja O Nein**

37. Lässt Sie ein Problem auch dann nicht los, wenn Sie beispielsweise abends ausgehen?  
 Ja  Nein
38. Ärgert es Sie, wenn sich jemand in Gesellschaft sehr sachkundig zu einem bestimmten Thema äußert?  
 Ja  Nein
39. Denken Sie oft darüber nach, ob Sie anderen sympathisch sind oder nicht?  
 Ja  Nein
40. Stört es Sie, wenn Sie jemand fragt, was Sie gerade denken oder fühlen?  
 Ja  Nein
41. Finden Sie, dass jemand, der Sie mag, eigentlich wissen sollte, was Sie glücklich macht, auch ohne, dass Sie es sagen?  
 Ja  Nein
42. Lassen Sie es Ihre Mitmenschen spüren, wenn Sie schlecht gelaunt sind?  
 Ja  Nein
43. Versuchen Sie um jeden Preis zu vermeiden, in Gegenwart anderer zu weinen oder Kummer zu zeigen?  
 Ja  Nein
44. Führen Sie an einsamen Abenden lange Telefongespräche?  
 Ja  Nein
45. Stört es Sie, wenn andere Ihnen Ratschläge geben wollen?  
 Ja  Nein
46. Sind Sie bereit, fast alles zu sagen, nur um ein Einschlafen des Gesprächs zu verhindern – selbst dann, wenn Sie sehr private Dinge preisgeben?  
 Ja  Nein
47. Fühlen Sie sich für das Glück anderer verantwortlich?  
 Ja  Nein
48. Empfinden Sie andere oft als überempfindlich?  
 Ja  Nein

### ***Auswertung:***

Der Fragebogen ordnet die Antworten in Bezug auf die Art des Redens und Zuhörens sechs verschiedenen Kommunikationstypen zu: dem Aggressiven, dem Vielredner oder Schwätzer, dem Besserwisser, dem Grübler, dem Schweiger und dem Andeuter.

Niemand entspricht hundertprozentig einem dieser Typen; vielmehr zeigt jedoch jeder Mensch gewisse Ähnlichkeiten mit zwei oder drei dieser Kategorien.

Markieren Sie in den nachstehend gruppierten Fragen jene, die Sie mit **JA** beantwortet haben.

<b>Der Aggressive:</b>	Fragen 4, 7, 17, 19, 22, 26, 31, 48
<b>Der Besserwisser:</b>	Fragen 2, 9, 14, 18, 25, 32, 38, 45
<b>Der Grübler:</b>	Fragen 3, 8, 11, 15, 29, 35, 37, 42
<b>Der Vielredner:</b>	Fragen 5, 21, 24, 28, 30, 34, 44, 46
<b>Der Schweiger:</b>	Fragen 1, 10, 16, 23, 33, 36, 40, 43
<b>Der Andeuter:</b>	Fragen 6, 12, 13, 20, 27, 39, 41, 47

Sechs oder mehr mit **JA** beantwortete Fragen innerhalb einer Gruppe weisen darauf hin, dass Sie diesem Kommunikationstyp weitgehend entsprechen; bei drei bis fünf Antworten innerhalb einer Gruppe deuten zumindest bis zu einem gewissen Grad auf eine Entsprechung hin.

Diskutieren Sie in der Großgruppe anhand des Arbeitsblattes „Kommunikationstypen“ die Vor- und Nachteile, die jeder der sechs Extremtypen mit sich bringt. Relativ wenige Ja-Antworten deuten jedenfalls auf einen hervorragenden Kommunikationspartner hin.

## AUSWERTUNG der KOMMUNIKATIONSTYPEN

### Der Aggressive

Wenn Sie zu diesem Typ tendieren, betrachten Sie offenbar Gespräche als Duelle, die Sie unbedingt gewinnen wollen. Da Sie davon ausgehen, dass die anderen dies ebenso sehen, gehen Sie sofort in die Offensive, ohne zuvor die jeweilige Situation abzuwägen.

**Vorteile:** Da die meisten vor einer offenen Konfrontation zurückschrecken, geht Ihnen nicht so schnell jemand ans Leder. Wenn Sie eine bestimmte Sache alleine durchziehen oder völlig selbständig arbeiten, kann sich ein gewisses Maß an Aggressivität und Misstrauen für Sie durchaus positiv auswirken.

**Nachteile:** Ständige Kampfbereitschaft löst bei anderen häufig eine Abwehrhaltung aus. Ihre Freunde beugen dann womöglich Ihren Angriffen vor, und Ihre engen Beziehungen könnten darunter leiden.

**Mögliche Ursachen:** Frühe Erfahrungen haben bei Ihnen womöglich die Überzeugung reifen lassen, dass auf dieser Welt nur der Starke überlebt. Vielleicht mussten Sie sich gegen mehrere Geschwister durchsetzen oder Sie haben aus der Tatsache, dass ein Elternteil sich vom anderen allzu terrorisieren ließ, den Schluss gezogen, dass man sich ständig behaupten muss.

**Tipp:** Gehen Sie nicht immer gleich zur Attacke über, und Sie werden bald merken, dass es meist gar nichts gibt, wogegen Sie so vehement ankämpfen müssten. Im Grunde sind Sie wahrscheinlich recht sensibel. Wenn Sie andere dies spüren lassen, wird man Sie deshalb nicht, wie Sie vielleicht befürchten, als Schwächling betrachten, sondern Sie sympathischer finden.

### Der Besserwisser

Wenn Sie in diese Kategorie fallen, haben Sie vermutlich in allen Bereichen einen festen Standpunkt und das Bedürfnis zu beweisen, dass Sie immer Recht haben. Wahrscheinlich hören Sie sich gerne reden – selbst über Dinge, von denen Sie wenig Ahnung haben.

**Vorteile:** In Bereichen, in denen Sie sich wirklich auskennen – in Ihrem Beruf beispielsweise – dürften Sie keine Probleme haben, sich durchzusetzen. Auch in

Situationen, in denen jemand das Heft in die Hand nehmen muss, kann Ihre Selbstsicherheit dazu beitragen, eine Gruppe zusammenzuschweißen.

**Nachteile:** Der innere Zwang, auf alles eine passende Antwort parat zu haben, kann leicht die Beziehungen zu Ihren Mitmenschen beeinträchtigen. Selbst wenn Sie im Recht sind, geht Ihre ständige Besserwisserei den Leuten irgendwann auf die Nerven, und haben Sie ausnahmsweise einmal nicht recht, dürfen Sie sich der Häme der anderen sicher sein.

**Mögliche Ursachen:** Das Bedürfnis, immer recht zu haben, ist letztlich nur ein Zeichen von Unsicherheit. Der Gedanke, sich womöglich geirrt zu haben, beunruhigt Sie wahrscheinlich so sehr, dass Ihr Selbstwertgefühl darunter leidet. Vielleicht haben Ihre Eltern Ihnen immer nur dann das Gefühl vermittelt Sie zu lieben, wenn Sie sich besonders schlau angestellt haben.

**Tipp:** Zu sagen „Sie haben recht“ oder „Ich weiß es nicht“ kann durchaus ein Zeichen von Reife und Intelligenz sein. Wenn Sie das nächste Mal in Versuchung kommen und wie immer eine schnelle Antwort auf der Zunge haben, halten Sie sich einfach mal zurück und lassen Sie anderen den Vortritt. Ihrem Image schadet dies keineswegs – ganz im Gegenteil!

## **Der Grübler**

Falls Sie zu diesem Typ gehören, haben Sie vermutlich ein sehr ausgeprägtes Gefühlsleben, das Sie aber nur selten in die passenden Worte fassen können. Ihre Gefühle sind eher negativer Natur, wie etwa Verbitterung oder Wut. Andere versuchen oft vergebens, Sie aufzumuntern, und die Tiefe Ihrer Gefühle wirkt auf sie eher deprimierend. Sie hingegen wundern sich wohl, warum niemand versteht, was Sie so sehr beschäftigt.

**Vorteile:** Da die Stimmung von Grüblern viele Menschen irritiert, versuchen sie oft, ihnen entgegenzukommen. Infolgedessen erreichen Sie vielleicht manchmal, was Sie wollen, indem Sie stillschweigend Ihre Missbilligung ausdrücken oder einfach nur Trübsal blasen.

**Nachteile:** Beziehungen jeglicher Art bereiten Ihnen Probleme, und Freunde haben Sie vermutlich nicht allzu viele. Selbst wenn Sie im Beruf Höchstleistungen bringen, erleichtert Ihre gedrückte Stimmung den Kollegen nicht gerade die Zusammenarbeit

mit Ihnen, was sich auf mögliche Beförderungen hemmend auswirken kann. Im Privatleben neigen Sie zum Schmollen, sobald etwas schief läuft. Sie müssen den Ursachen Ihrer Probleme auf den Grund gehen, um sie zu lösen.

**Mögliche Ursachen:** Sie waren vielleicht ein Einzelkind oder ein besonders verwöhntes Kind in einer großen Familie und haben dabei die Erfahrung gemacht, dass Sie nur den Unglücklichen spielen mussten, um zu erreichen, was Sie wollten. Oder Sie haben sich schon früh auf die fixe Idee versteift, dass es sich einfach nicht gehört, Gefühle – vor allem Ärger – offen zu äußern.

**Tipp:** Sie sollten begreifen, dass eine Verhaltensweise, die vielleicht in Ihrer Kindheit noch funktioniert hat, bei einem Erwachsenen nicht angemessen ist. Wenn Sie sich über etwas ärgern, können Sie nur Abhilfe schaffen, indem Sie anderen sagen, was Sie stört. Wenn Sie glauben, die ganze Welt sei gegen Sie, irren Sie sich. Sobald Sie sich anderen Menschen stärker öffnen, werden Sie deren Bedürfnissen gegenüber sensibler, und dies versetzt Sie wiederum in die Lage zu erkennen, wie relativ Ihre eigenen Probleme sind.

## **Der Vielredner**

Falls Sie die Veranlagung zum Vielredner oder gar zum „Schwätzer“ haben, fühlen Sie sich in Gesellschaft schon unwohl, wenn das Gespräch nur für kurze Zeit ins Stocken gerät. Es drängt Sie, jede Pause in der Unterhaltung mit Worten auszufüllen, und allzu oft plappern Sie einfach drauf los. Sie neigen dazu, persönliche Geständnisse in Ihr Geplauder einfließen zu lassen.

**Vorteile:** Gesellig wie Sie sind, schließen Sie nicht nur leicht Bekanntschaften; Sie bewirken mit Ihrer Offenheit auch, dass andere sich in Ihrer Gegenwart ungezwungener geben. In unangenehmen Situationen sind Sie derjenige, der das Eis bricht.

**Nachteile:** Wer ununterbrochen „quasselt“ wird selten ernst genommen. Im Beruf geht Ihr Geschwätz den Kollegen auf die Nerven. Ihre Freunde befällt vielleicht irgendwann der Verdacht, dass Sie praktisch vor jedem Ihr Innerstes ausbreiten.

**Mögliche Ursachen:** Schwätzer leben in der Angst, ignoriert zu werden. Vielleicht hat man sich in Ihrer Kindheit nur dann um Sie gekümmert, wenn Sie auf sich

aufmerksam machen. Oder Sie fürchten, man könnte Sie langweilig finden, wenn Sie nicht ständig reden.

**Tipp:** Wenn Sie genauso intensiv zuhören, wie Sie reden, werden Ihre Mitmenschen es Ihnen danken. Und wenn Sie Ihre Worte besser abwägen und gegebenenfalls einmal schweigen, werden Ihre Kollegen die Information, die sie bringen, sicherlich ernster nehmen. Durch besseres Zuhören erkennen Sie auch, wann der geeignete Augenblick gekommen ist, wichtige Einwürfe anzubringen.

## **Der Schweiger**

Gehören Sie dieser Spezies an, so sprechen Sie vermutlich nur höchst ungern über Ihre Gefühle, Ihre Zweifel oder Schwächen, und deshalb wirken Sie auf andere vermutlich sehr selbstsicher und emotional gefestigt.

**Vorteile:** Sie machen meist den Eindruck, als seien Sie allen Stürmen gewachsen. Ihre Mitmenschen fühlen sich deshalb in Ihrer Nähe geborgen.

**Nachteile:** Unter der ständigen Unterdrückung Ihrer Gefühle leidet irgendwann Ihre Fähigkeit, die Gefühle der anderen zu verstehen. Ihre Mitmenschen halten Sie womöglich für so stark, dass Sie Ihnen mehr aufbürden, als Sie tragen können. In Stresssituationen fühlen Sie sich oft wie gelähmt, weil Ihnen ein Ventil für Ihre Emotionen fehlt. Ihre Unfähigkeit, Gefühle auszudrücken oder zu verstehen, verhindert ein wirklich enges Verhältnis zu anderen.

**Mögliche Ursachen:** Vielleicht wurden Sie in dem Irrglauben erzogen, dass emotionale Reaktionen Anzeichen von Schwäche sind, und Sie halten deshalb Ihre Gefühle so fest im Zaum. Vermutlich fühlen Sie sich jedoch eher zu offeneren Menschen hingezogen, ebenso wie diese zu Ihnen. In der Partnerschaft neigen Sie zu der Befürchtung, die Erwartungen des anderen zu enttäuschen, wenn Sie Ihre Gefühle frei zeigen. Um dies zu verhindern, verschließen Sie sich womöglich noch mehr.

**Tipp:** Versuchen Sie ganz bewusst, Ihre Gefühle zu äußern, statt sie in sich anzustauen; dies macht Sie nicht etwa schwächer, sondern stärker. Wenn Sie anderen Ihre Gefühle mitteilen, fällt es Ihnen auch leichter, auf deren Emotionen und Bedürfnisse zu reagieren. Und wenden Sie sich vor allem Menschen zu, die offener

sind als Sie selbst, denn diese können einen sehr heilsamen Einfluss auf Sie ausüben.

## **Der Andeuter**

Wenn Sie dieser Kategorie angehören, vermeiden Sie es ganz bewusst, offen zu sagen, was Sie wollen oder fühlen. Über Ihre Emotionen gibt nur Ihre Körpersprache Auskunft, die häufig dem gesprochenen Wort widerspricht. Sie sind immer höflich, reden wenig, hören aufmerksam zu und versuchen, andere zu verstehen, um sie besser in Ihrem Sinne manipulieren zu können.

**Vorteile:** Der allzeit diplomatische Andeuter bringt selten jemanden gegen sich auf und kann mit Bemerkungen wie „halten Sie das wirklich für richtig?“ andere in seinem Sinne beeinflussen. Im Namen der Harmonie vermeidet er jede Konfrontation; er ist geduldig und findet sich mit Enttäuschungen ab, da er weiß, dass er mit geschickten Andeutungen schließlich ans Ziel kommt.

**Nachteile:** Personen, die sich direkter auszudrücken pflegen, könnten Sie falsch verstehen oder sich von Ihrer Art, andere zu manipulieren, abgestoßen fühlen. Wenn man Sie nicht versteht, leiden Sie. In der Liebe fühlen Sie sich eher zu offeneren Menschen hingezogen, die mit Ihrer Art zu kommunizieren wenig anfangen können. Ohne gegenseitige Offenheit wird sich jedoch nie ein wirkliches Vertrauensverhältnis bilden.

**Mögliche Ursachen:** Frühkindliche Erfahrungen haben Sie womöglich davon überzeugt, dass es egoistisch ist, um etwas zu bitten, und niemals ratsam, deutlich seine Meinung zu äußern. Infolgedessen haben Sie heute Angst, klare Worte könnten Ihre Mitmenschen gegen Sie einnehmen. Sie fühlen sich sicherer, wenn Sie sich hinter Andeutungen verschanzen und sich vormachen, dass die anderen freiwillig tun, was Sie von ihnen wollen.

**Tipp:** Versuchen Sie, offen und ehrlich auszusprechen, was Sie denken. Mit Egoismus hat das nichts zu tun; es bringt Ihnen vielmehr Respekt ein. Vielleicht tun die anderen nicht immer das, was Sie wollen, aber zumindest werden Sie Ihnen den Grund dafür erklären – und eine solche direkte Kommunikation trägt bestimmt dazu bei, die Distanz zwischen Ihnen und Ihren Mitmenschen zu verringern.

# I. Planung von Kindesübergaben in Pflegschaftsverfahren

## 1. Einführung

Kindesübergaben sind besonders heikle Vollzugsaufträge, die Ihre mentale Kraft auf eine besondere Probe stellen. Dieser Teil des Skriptums soll Ihnen helfen, diese sensible Amtshandlung gut zu bewältigen.

**Eines aber vorweg:** Die von Ihnen durchzuführende Kindesübergabe ist das Ergebnis eines – oft jahrelang dauernden – rechtsstaatlichen Verfahrens. Der erkennende Richter hat sich die Entscheidung, eine Kindesübergabe durchzuführen, nicht leicht gemacht. Er hat sich der Hilfe von Sachverständigen bedient, die widerstreitenden Interessen der verfahrensbeteiligten Parteien (vielfach die Eltern) abgewogen, das Kind gehört und letztendlich dem Wohl des Kindes entsprechend entschieden. Sie können daher zu Recht davon ausgehen, dass die durchzuführende Kindesübergabe im konkreten Verfahren das richtige Mittel ist, (weitere) schwere körperliche oder psychische Schäden für das Kind zu vermeiden.

Sie stellen daher mit der Durchführung einer Kindesübergabe den rechtskonformen Zustand her und helfen, weiteres Leid vom Kind abzuwenden.

## 2. Der Erlass

Auch wenn Sie Ihre Laufbahn als Gerichtsvollzieher erst vor kurzem begonnen haben, wird Ihnen vielleicht die im Jahr 2004 stattgefundenene und in den Medien ausgebreitete Kindesübergabe in Salzburg, der „Fall Christian“, bekannt sein. Diese Amtshandlung war Anlass, die Vorgehensweise von Gerichtsvollziehern bei Kindesübergaben durch einen Erlass des Bundesministeriums für Justiz generell zu regeln. Dieser lautet:

**Erlass vom 12. Jänner 2005**  
**betreffend die Vorgehensweise der Gerichtsvollzieher**  
**bei der Kindesübergabe in Pflegschaftsverfahren**  
**(BMJ-B4.500/0003-12/2005)**

Aus Anlass der Vorkommnisse in einem Salzburger Pflegschaftsverfahren hat das Bundesministerium für Justiz eine Expertengruppe mit dem Auftrag einberufen, Strategien zur effizienten Wahrung des Kindeswohls und besseren Bewältigung von Elternkonflikten in familienrechtlichen Verfahren zu entwickeln. Aufbauend auf Ergebnissen dieser Arbeit hält

das Bundesministerium für Justiz folgende Schritte im Zusammenhang mit der Abwicklung einer Kindesübergabe durch Gerichtsvollzieher für zweckmäßig:

1. Gerichtsvollzieher, in deren Aufgabenbereich der Vollzug einer Kindesübergabe fallen kann, sind entsprechend zu schulen. Hier ist insbesondere an Schulungsmaßnahmen auf dem Gebiet des Konfliktmanagements zu denken. Darüber hinaus sollten in geeigneten Fortbildungsveranstaltungen auch die mit solchen Vollzugsaufgaben verbundenen kinderpsychologischen Themen behandelt werden. Es ist tunlichst danach zu trachten, dass nur entsprechend geschulte Gerichtsvollzieher Kindesübergaben vornehmen.
2. Die bei den Oberlandesgerichten bestehenden Planungs- und Leitungseinheiten für den Gerichtsvollzieherdienst sollen bei schwierigen Vollzugsaufgaben, die an Gerichtsvollzieher besondere psychologische Anforderungen stellen, wie insbesondere Kindesübergaben, unterstützend tätig werden:  
Erkennt der Familienrichter des zuständigen Bezirksgerichts, dass nach dem vorliegenden Sachverhalt die zwangsweise Übergabe eines Kindes aller Voraussicht nach erforderlich sein wird, soll dieser Kontakt mit dem vor Ort tätigen Gerichtsvollzieher oder dem Regionalverantwortlichen der FEX-Planungs- und Leitungseinheit des Oberlandesgerichts aufnehmen und gemeinsam mit diesem die weitere Vorgehensweise planen. Erteilt der Richter in der Folge den Vollzugsauftrag, hat der Gerichtsvollzieher jedenfalls die Planungs- und Leitungseinheit des Oberlandesgerichtes einzuschalten und sich mit dem Regionalverantwortlichen über den Vollzug der Kindesübergabe zu beraten. Ist der örtlich zuständige Gerichtsvollzieher noch nicht entsprechend geschult worden, kann der jeweilige Regionalverantwortliche bzw. dessen Vertreter im Einvernehmen mit dem zuständigen Richter einen entsprechend geschulten Gerichtsvollzieher zur Vornahme des Vollzugs entsenden. Dieser Gerichtsvollzieher hat sich umgehend mit dem Richter zur Vorbereitung der Vollzugshandlung ins Einvernehmen zu setzen. Im Zuge der Beratung des Vollzugs der Kindesübergabe kann auch die Beiziehung von Organen des öffentlichen Sicherheitsdienstes, Kriseninterventionsteams von Rettungsorganisationen, Mitarbeitern der Jugendwohlfahrtsträger, der Jugendgerichtshilfe oder anderer in der Planungs- und Leitungseinheit des Oberlandesgerichtes bekannten Experten sinnvoll sein.
3. Ist bereits im Vorfeld eine Eskalation des Elternkonflikts bei der Kindesübergabe zu erwarten, so empfiehlt es sich, dass der Familienrichter zusammen mit dem Gerichtsvollzieher, allenfalls auch mit dem Regionalverantwortlichen, einen Krisenstab bildet, welcher multiprofessionell zusammengesetzt ist. Hier können - im Zusammenwirken mit dem Jugendamt und der Planungs- und Leitungseinheit des Oberlandesgerichtes - Experten beigezogen werden, die die Übergabe von Anfang an beratend und unterstützend begleiten.
4. Anfragen von Medien sind an die zuständigen Mediensprecher weiterzuleiten (siehe Erlass des Bundesministeriums für Justiz vom 12.11.2003 über die Zusammenarbeit mit den Medien, JMZ 4410/9-Pr 1/2003).
5. Über den Verlauf einer Kindesübernahme sollte ein entsprechender Bericht vom Gerichtsvollzieher an die Planungs- und Leitungseinheiten des Oberlandesgerichtes übermittelt werden.  
Auf diese Weise kann eine gewisse "Nachbereitung" des Vollzugs - bei Bedarf verbunden mit psychologischer oder supervisorischer Betreuung - des vor Ort tätigen Gerichtsvollziehers sichergestellt werden.

### **3. Die Planung**

Dieser Erlass hat in der Praxis dazu geführt, Kindesübergaben professionell zu planen und durchzuführen. Die folgenden Erläuterungen orientieren sich stark an der Praxis bereits durchgeführter Kindesübergaben und erheben keineswegs den Anspruch, allumfassend und für jeden Fall anwendbar zu sein, denn jede durchzuführende Kindesübergabe muss individuell und auf den konkreten Fall zugeschnitten geplant werden.

Dabei kann Unvorhergesehenes zwar bedacht, aber niemals ausgeschlossen werden.

Die Planungsabläufe und -ergebnisse werden durch die

- Vorgeschichte und die Umstände des Falles, die Verfahrensparteien,
- den Krisenstab (die handelnden Personen (Richter, Regionalverantwortlicher, Gerichtsvollzieher), die an der Kindesübergabe zu beteiligenden Personen (bzw. Organisationen) (Sachverständige, Vertrauensperson des Kindes, Jugendamt, Exekutive und Rettungsdienst, etc),
- und den Ort der Amtshandlung bestimmt.

Sie können darauf vertrauen, dass die unter Ihrer Mithilfe vom Richter und Ihrem Regionalverantwortlichen durchgeführte sorgfältige Planung der Kindesübergabe das Wohl des Kindes, den reibungslosen Ablauf und das Gelingen der Amtshandlung zum Ziel hat.

#### **3.1. Information und Geheimhaltung**

Am Beginn der Planung steht die umgehende, umfassende und wechselseitige **Information der handelnden Personen** im Innenverhältnis und das Bewusstsein, absolute **Geheimhaltung im Außenverhältnis** (Details, Daten und Zeitpunkte auch gegenüber Kollegen) zu üben. (Zur Vermeidung unnötiger Schwierigkeiten werden die Wahl des **Vollzugsortes** und auch der **Vollzugszeit** der **Geheimhaltung** unterliegen, Besprechungsprotokolle werden zwar vom Richter und vom Regionalverantwortlichen geführt, aber nicht weitergegeben werden!)

Verständigen Sie umgehend Ihren Regionalverantwortlichen der FEX-PuL von der beabsichtigten Kindesübergabe, der weitere Besprechungstermine zur Planung der

Kindesübergabe mit dem Richter und Ihnen mit dem Ziel vereinbaren wird, folgende Punkte zu erläutern bzw abzuklären:

### **3.2. Vorgeschichte, Informationen und Ausgangslage**

- Gang des bisherigen Verfahrens, Rolle der Verfahrensbeteiligten
- Familienverhältnisse, persönliches Umfeld (soziale Lage), Personen, die bei der Amtshandlung eine Rolle spielen könnten (zB Vertrauenspersonen des Kindes)
- Besonders berücksichtigungswürdige Umstände (zB involvierte Mutter befindet sich in einer Risikoschwangerschaft, Suizidgefahr, Krankheit des Kindes, etc)
- Amtsbekanntheit der Verfahrensbeteiligten (zB Gericht, Jugendamt oder Exekutive)
- Gefährdungspotential (bekannte Gewalttätigkeit, Waffenbesitz, etc)

Die Qualität und die Dichte der Vorinformationen sind wesentlich für die genaue Planung. Sie entscheiden über die Zusammensetzung des Krisenstabes, die Wahl des Vollzugsortes und die realistische Einschätzung von Unwägbarkeiten („Unvorhergesehenes“) bei Durchführung der Kindesübergabe.

### **3.3. Krisenstab**

Teilnehmer können neben Ihnen, dem Richter und dem Regionalverantwortlichen zum Beispiel sein:

- Vertreter des Jugendamtes (Sozialarbeiter)
- Sachverständige (Kinderpsychologe)
- Exekutive
- Rettungsdienst und/oder Arzt
- Vertrauensperson des Kindes
- Person, an die das Kind übergeben werden soll
- Notfallpsychologe für Erwachsene
- Mediensprecher

Wer soll auch an der Planung mitwirken, wer soll direkt am Vollzug teilnehmen bzw verfügbar sein?

Wer macht wann was? (Übergabe, Zustellung des Beschlusses, Koordination, etc)

Die Auswahl der am Krisenstab teilnehmenden Personen/Organisationen obliegt dem Richter im Einvernehmen mit dem Regionalverantwortlichen. Es hat dabei keinen Sinn, Beteiligte hinzuzuziehen, die grobe Einwände gegen die Kindesübergabe haben, sich mit der Notwendigkeit der Amtshandlung überhaupt nicht identifizieren und den Erfolg der Amtshandlung gefährden könnten.

Die Beziehung einer Person, die ein tatsächliches und gelebtes Naheverhältnis zum Kind hat (**Vertrauensperson**), ist jedoch unbedingt notwendig.

Die Durchführung einer Kindesübergabe ist eine Ausnahmesituation und bedeutet für alle involvierten Personen Stress. Es erscheint eher unmöglich, dass eine dem Kind fremde Person in dieser Situation ein Vertrauensverhältnis zum Kind aufbauen kann, das dem Gang der Amtshandlung förderlich wäre. Zudem wird nur eine Vertrauensperson in der Lage sein, das Kind entsprechend zu beruhigen, in den Arm zu nehmen, oder auch zum Mitkommen zu bewegen.

Unabdingbar ist die exakte **Aufgabenfestlegung** der an der Amtshandlung unmittelbar handelnden Personen. Die grobe Festlegung eines „**Drehbuches**“ ist von Vorteil. Auch wenn Ihnen als Gerichtsvollzieher die formelle Leitung der Kindesübergabe zukommt, sollten es der Richter und/oder der Regionalverantwortliche sein, die die Amtshandlung beobachten und erforderlichenfalls entsprechende Leitungs- und Koordinationsaufgaben übernehmen, um Ihnen die Durchführung der Kindesübergabe zu erleichtern.

### **3.4. Vollzugsort**

#### **Wahl des Vollzugsortes**

- neutraler Ort (Gericht/Verhandlungssaal, Schule, Kindergarten, etc)
- Wohnort des Kindes

#### **Ortsaugenschein**

- Zufahrts- und Fluchtwege
- Wahrung der Unauffälligkeit
- Übersicht, Aktions- und Bereithaltungspunkte
- Möglichkeit der Schaffung von „beruhigten Zonen“

- Ausschluss von Gefährdungen (Straßenverkehr, Suizidgefahr durch Absprung aus Stockwerken, geöffnete Fenster, etc)

Nach bisherigen Erfahrungen ist ein **neutraler Vollzugsort** zu bevorzugen. Die Wahl eines außerhalb des Justizbereiches gelegenen neutralen Vollzugsorts bedingt aber das Einverständnis des über die Liegenschaft Verfügungsberechtigten (zB Schule/Direktor); die Wahl wird daher davon abhängig sein, ob mit einer die Amtshandlung unterstützenden Einstellung des Verfügungsberechtigten (Geheimhaltung!) gerechnet werden kann.

Ein neutraler Vollzugsort bedeutet, dass der schwerwiegende Eingriff durch die Kindesübergabe nicht in der Privatsphäre der Beteiligten stattfindet. Das Kind wird nicht unmittelbar aus seiner (vermeintlichen) Geborgenheit gerissen und wird eine Trennung – vom vertrauten Ort, von seinen Spielsachen, etc – aus der Situation heraus weniger schmerzvoll erfahren. Unter Umständen ist es möglich, das Kind sehr schnell von der Betreuungsperson zu separieren (zB unter dem Vorwand einer ärztlichen Untersuchung durch den SV in das Nebenzimmer zum Verhandlungsraum) und in einer „Ruhezone“ übergeben zu können.

Es ist überhaupt notwendig, die Schaffung einer „**Ruhezone**“ einzuplanen. Bedenken Sie, welche Wirkung die möglicherweise emotionsgeladene Atmosphäre der Amtshandlung auf das Kind haben kann (offene Aggression, Geschrei, Weinen, etc), unter Umständen ist die weitere Durchführung der Kindesübergabe nicht mehr möglich. Daher: Die rasche Abschirmung des Kindes und seiner Vertrauensperson vom Gefahrenbereich muss eingeplant werden. Zweitrangig ist, ob dies durch einen eigenen Raum oder durch die räumliche Entfernung zum Geschehen gewährleistet wird.

Keine Kindesübergabe ohne **Ortsaugenschein!**

Nur bei Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten können Gefährdungen weitestgehend ausgeschlossen und Szenarien zutreffend geübt bzw veranschaulicht, Aufsehen vermieden und effizientes Handeln gewährleistet werden.

### **3.5. Weitere zu beachtende Umstände des Vollzuges**

- Vollzugszeit (zB Schule/in der Pause oder außerhalb)
- Unvorhersehbare Einflussfaktoren (zB Passanten, Presse, Erkrankung des Kindes)

- Annahme und Besprechung der schlechtest anzunehmenden Lage
- Szenarien des Abbruches der Kindesübergabe (unter welchen Umständen kann oder muss die Amtshandlung abgebrochen werden?)
- Sind Spielsachen oder ein Buch für das Kind notwendig?
- Sicherstellung einer Nachbetreuung der an der Kindesübergabe Beteiligten (Kind, Eltern, etc)
- Wer verständigt wen vom Ausgang der Kindesübergabe (Mediensprecher, PräsDOLG)
- Nachbereitung, Abschlussbesprechung und Abschlussbericht

#### **4. Abschließendes**

Die im Team durchgeführte und an die Bedürfnisse des konkreten Falles angepasste Planung ist entscheidend für den Erfolg der Kindesübergabe. Auch bei der Durchführung werden Sie nicht alleine gelassen, der Richter und/oder der Regionalverantwortliche werden Sie bestmöglich unterstützen. Gehen Sie ruhig, freundlich und bestimmt in die Amtshandlung und vergessen Sie nicht: Sie leisten mit Ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zum Wohl des Kindes und zur Herstellung der Rechtssicherheit!

##### **4.1. Erfahrungen aus dem Alltag der Gerichtsvollzieher**

*Was ist das Leid der Kinder, wenn sie mit der Situation einer Obsorgeübertragung, Kindesabnahme, Räumung und Wegweisung konfrontiert werden?*

##### **Das Leid der Kinder:**

<i>Hilflosigkeit</i>	<i>Betretenheit</i>	<i>Betroffenheit</i>	<i>Ungewissheit</i>
<i>Hoffnungslosigkeit</i>	<i>Gefühl von Verlorenheit</i>	<i>Gefühl von Befreiung</i>	<i>Apathie</i>
<i>Anlehnungsbedürftigkeit</i>	<i>Enge</i>	<i>Nähe suchen</i>	<i>Anklammerung</i>
<i>Schamgefühl</i>	<i>Abwendung</i>	<i>Flucht</i>	<i>Rückzug</i>
<i>Aggression</i>	<i>Werfen von Spielsachen</i>	<i>Aufmerksamkeit erhaschen</i>	
<i>Verschlossenheit</i>	<i>Schreien</i>	<i>Gefühl der Freude (dass die Situation endet)</i>	

## Was ist für mich als Gerichtsvollzieher in der Situation mit Kindern schwierig?

<i>Chaos in der Situation</i>	<i>Zuständigkeit für alles</i>	<i>Unordnung</i>	<i>Endgültigkeit</i>
<i>Vorbestimmtheit</i>	<i>Unreife</i>	<i>Unfolgsamkeit</i>	<i>Lieblosigkeit</i>
<i>keine Chance mehr haben</i>	<i>Überforderung der Eltern</i>	<i>Wegschicken der Kinder</i>	<i>keine Zeit haben</i>
<i>keine Offenheit</i>	<i>fehlende Förderung für das Kind</i>	<i>Anhänglichkeit der Kinder</i>	<i>bedrückende Atmosphäre</i>
<i>Kinder wissen nicht, in welcher Funktion ich komme, welche Aufgabe ich habe</i>			

Kinder, die in dieser Situation sind, die mit dieser Realität konfrontiert werden, sind in ihrem Gefühl, in ihrem Erleben sehr oft überfordert.

**Gefühl:** Es bleibt kein Stein auf dem anderen, alles ist anders, es bricht Gewalt in ihr Leben. Sie werden überwältigt.

*Das Kind kann in eine Krise kommen. Dies ist verbunden mit:*

- *Verlust des seelischen Gleichgewichts, das Kind kann im Augenblick die Situation nicht bewältigen.*
- *In dieser schwierigen Situation gehen die vertrauten, gewohnten Strukturen verloren.*
- *Das Kind ist im Moment nicht in der Lage in einen Umgang mit den Dingen zu kommen.*
- *Seine eigenen Fähigkeiten, die erworbenen Fertigkeiten und die erprobten Hilfsmittel genügen nicht mehr.*
- *Die personalen Fähigkeiten kommen abhanden. Das Kind hat keine Ressourcen, um konstruktiv etwas zu verändern.*

### **Gefühle von Kindern, die in einer Krise sind:**

<i>Hilflosigkeit</i>	<i>Orientierungslosigkeit</i>	<i>Kopflosigkeit</i>	<i>Sinnlosigkeit</i>
<i>Hoffnungslosigkeit</i>	<i>Ohnmacht</i>	<i>Schutzlosigkeit</i>	<i>ausgeliefert sein</i>
<i>Angst, Panik</i>	<i>Lähmung</i>	<i>Bedrohung</i>	<i>Machtlosigkeit</i>
	<i>Aggression</i>	<i>alles ist in Frage gestellt</i>	

Im Kind stellt sich das Gefühl ein: *Die Situation ist „unaushaltbar“ und hat den Charakter der Ausweglosigkeit.*

Gespräche sind nicht möglich, vernunftmäßige Erklärungen kommen nicht mehr an, der Zugang zum Kind ist verstellt und nicht möglich.

In „unaushaltbaren“ Situationen stellen sich Schutzmechanismen ein, die zum Überleben dienen, jedoch für die Bewältigung des Erlebten nicht ausreichen und bei längerem Bestehen krank machen und seelische Störungen verursachen.

**Es gibt 4 Formen von Schutzmechanismen:**

<b>Vermeidungsversuch</b> = entkommen wollen	= Distanz, Rückzug, Schweigen, Wegschauen, sich entziehen, Ablenken, sicheren Platz suchen, aus dem Zimmer fliehen
<b>Bewältigungsversuch</b> = Gegenteil angehen	= Bekämpfen der Situation, etwas tun müssen, alles geben, Überspielen, Witze reißen, Arroganz, viel reden, in den Aktivismus kommen, Überlegenheit vorgeben, Entwertung
<b>Abwehrdynamik</b> im nicht Entkommen = <b>Aggression</b>	= alle Kräfte werden mobilisiert um zu überleben: werfen, toben, schreien, fluchen, beschimpfen
<b>Totstellreflex</b>	= Lähmung, Leugnung, Apathie, Erstarrung, Ohnmacht, Schock, Atem anhalten, es herrscht Passivität vor

**4.2. Welche Voraussetzungen braucht das Kind, um mit der Situation zu Recht zu kommen?**

- Zeitrahmen: Genug Zeit haben
- Herstellen eines angstfreien Raumes, der dem Kind Schutz bietet.
- Mit dem Kind Beziehung aufnehmen, sich dem Kind zuwenden, sich in die Situation des Kindes begeben und das Kind abholen.
- Gefühl von Gleichwertigkeit vermitteln.
- Kontaktaufnahme:
  - Begrüßung
  - Handgeben
  - Zulächeln, Augen - Blickkontakt herstellen
  - Meinen Namen sagen
  - Namen des Kindes erfragen

- Mich in meiner Funktion vorstellen, Grund meines Daseins sagen, dem Kind sichtbar machen, um was es jetzt konkret geht, was für eine Aufgabe ich zu erfüllen habe, die Realität, die ist, aussprechen.

*Konkrete Schritte:*

- Warum ich hier bin
  - Was ich umsetzen muss - Wirklichkeit aufzeigen
  - Wie ich es machen werde - Weg in Worte fassen und die Schritte konkretisieren
  - Wohin es gehen wird - Richtung vorgeben und Perspektiven aufzeigen, damit Hoffnung bestehen bleibt, dass es für das Kind weitergehen wird.
- Jede Information und Erklärung gibt dem Kind Halt, Schutz und Sicherheit in der Situation.
  - Deutliche, feste, ruhige, nicht zu laute Sprache, in der Sprache des Kindes sprechen und **zu dem** Kind sprechen (nicht über das Kind hinweg).
  - Sich auf das Kind einlassen und das Kind in die Situation einbinden - **mit dem Kind sein.**
  - Die Haltung des Erwachsenen:
    - Ich bin bei dir
    - Ich bin an deiner Seite, du bist nicht allein
    - Ich bin da - du bist da
    - Ich halte dich
    - Ich wende mich dir zu = Zuwendung
    - Ich schaue mit dir das an, was ist
  - Haltung des Erwachsenen ist wichtig, seine Kompetenz, seine Offenheit, sein ehrlicher Umgang mit sich und mit dem Kind sind die Basis, damit sich das Kind öffnen kann und damit das Kind das annehmen und aushalten kann, was auf das Kind zukommt.
  - Langsames Tempo, im Tempo des Kindes sein; schauen, dass es nicht zu schnell geht; innehalten (verweilen) in der Situation, damit das Kind emotional mitkommt und emotional nicht überfordert wird.
  - Ich schaue auf das Kind, ich spreche für das Kind, benenne seine Gefühle, die ich wahrnehme oder die das Kind in der Situation haben könnte, versuche eine

Sprache für die Gefühle zu finden, zB: "Du wirkst traurig auf mich", "Ich habe das Gefühl, du bist wütend", "Ich erlebe dich ..."

- Das Benennen und Wahrnehmen der Gefühle vermitteln dem Kind meine Nähe zu ihm, und das Kind fühlt sich somit eher verstanden und gesehen = Beziehung.
- Trösten = richtigen Trost geben, dh Belastendes aussprechen, kein Ausreden der Gefühle, keine Verharmlosung, keine Erklärungen die vernunftmäßig sind abgeben, Perspektiven mitgeben, stellvertretend Hoffnung geben.
- Mit Behutsamkeit Führung geben und Stütze sein - Gefühl von Schutz gibt Vertrauen.
- Mein Blick ist auf das Kind gerichtet, ich bin Stimme für das Kind und ich schaue, was in der Situation für das Kind stimmig ist - In Abstimmung mit dem Kind sein.
- Meine Verlässlichkeit ist wichtig, ich spreche nur das an, worauf sich das Kind verlassen kann.
- Soziales Netz anfragen: Freunde, Familienmitglieder, ...
- Ich biete an, lade das Kind ein, sich einzulassen, **dränge aber nicht!**
- Ich ermutige das Kind Stellung zu nehmen, das Kind soll aus der Passivität in eine Aktivität kommen, es soll handlungsfähig bleiben, die Meinung des Kindes anfragen sowie das Vorgehen beurteilen und gemeinsam Lösungen aussprechen = Selbstwertstärkung

Fragen zB:

- Was hältst du von der Situation?
- Was sagst du dazu?
- Was würdest du jetzt brauchen?
- Was kann ich dir als Hilfe anbieten?
- Was willst du machen?
- Wie willst du es machen?
- Was ist dir wichtig?
- Welche Sachen willst du mitnehmen?
- Was willst du hier lassen?
- Was darfst du nicht vergessen?

= Ermutigung und Eigeninitiative fördern

- Ich schaue auf die Ressourcen des Kindes, was es jetzt tun kann = Kompetenzgewinnung
- Was ist für dich jetzt sinnvoll in dieser Situation - konkret auf die nächsten Schritte schauen, Möglichkeiten aufleuchten lassen, Perspektiven aussprechen



### **Übung 13:**

Rollenspiel zur Kindesübergabe mit Themenvorgabe durch den Trainer

## J. Fächerübergreifende Aufgaben zur Prüfungsvorbereitung

Ziel dieses Fachdienstkurses ist es, das Erlernte auf konkrete Situationen des Berufsalltags anzuwenden. Im Rahmen der mündlichen Prüfung können Sie daher vor die Aufgabe gestellt werden, einen konkreten Fall aus dem Vollzugsalltag im Lichte fachlicher, (körper-)sprachlicher und organisatorischer Aspekte zu lösen.

Der im Folgenden dargestellte Musterfall soll Ihnen zur Orientierung und Vorbereitung auf die Prüfung dienen. Als Rollenspiel dargestellt, soll er kommunikationspsychologischen Aspekten genügend Raum geben und aufzeigen, welcher Bedeutung vor allem der Fachkompetenz im Zusammenwirken mit hoher sozialer und persönlicher Kompetenz zukommt. Nur im einwandfreien Wechselspiel aller wichtigen Faktoren ist ein qualitativ hochwertiger Gerichtsvollzug möglich. Dieses zu veranschaulichen, ist Aufgabe des nachstehend aufgezeigten Falls aus der Praxis.

### **„GEWAHRSAME“**

Situation: Der Vollzug der bewilligten Fahrnisexekution findet unter Intervention der betreibenden Partei in der Wohnung der Eltern des Verpflichteten statt. Hier hat der Verpflichtete ein eigenes Zimmer am Ende des großen Vorzimmers. Das Zimmer kann er zudem separat absperren. Vom Vorzimmer sind auch das Bad und das WC begehbar. Beide Räume darf/muss der Verpflichtete benutzen, da er in seinem Zimmer hierzu keine Möglichkeit hat. Ferner benützt er die Küche der elterlichen Wohnung, die sich als Nische neben dem großen Wohnzimmer befindet. Man kann sie aber nur erreichen, indem man durch das Wohnzimmer geht. Vom Wohnzimmer sind noch zwei weitere Zimmer erreichbar, das Schlafzimmer der Eltern und das Zimmer seiner Schwester. Beide Zimmer sind vom Wohnzimmer durch eine Türe getrennt.

Im Zimmer des Verpflichteten befinden sich keine pfändbaren Gegenstände. Im Vorzimmer dagegen liegen zwei offensichtlich nicht wertlose Teppiche, an der Wand hängen drei Bilder, die original signiert scheinen, an der Wand stehen zwei Kästchen mit Intarsien und auf dem Boden steht eine große Kristallvase.

Da die zu sichernde Forderung der betreibenden Partei mehr als € 10.000,- und die vollstreckbare Forderung € 5.000,- beträgt, beantragt der am Vollzugsort anwesende Intervenient die Pfändung der im Vorzimmer befindlichen Gegenstände zu Gunsten

der Forderung der betreibenden Partei und die Durchsuchung nach weiteren Pfandgegenständen in der **gesamten** Wohnung, weil der Gerichtsvollzieher diesbezüglich nicht erkennen lässt, dass er selbst die Vollzugshandlung ausweiten würde. Währenddessen kommt der Vater des Verpflichteten zur Wohnungstüre herein und legt einen Umschlag mit Geld, das er von seiner Bank abgehoben hat um sein neues Auto bezahlen zu können, vor den Augen aller Anwesenden auf eines der Intarsien-Kästchen. In dem Umschlag befinden sich € 30.000,- für den Ankauf eines neuen PKW. Dieser soll vom Vater des Verpflichteten gemeinsam mit dem Verpflichteten benutzt werden. Der Vertreter der betreibenden Partei verlangt die sofortige Ausfolgung bzw Übergabe des Teiles des vorgefundenen Betrages, der zur vollständigen Abdeckung der „Gesamtforderung (Sicherungs- und Hereinbringungs-forderung, Kostennote)“ notwendig ist. Zu guter Letzt stellt der Verpflichtete dem Gerichtsvollzieher einen Scheck über die gesamte offene Summe aus und beantragt die Einstellung der Exekution.

Rechtliche Problematik: Exekutionsmittel – Art und Umfang der Leistungserfüllung (Exekution zur Sicherung von € 10.000,- und Exekution zur Hereinbringung von € 5.000,- als Unterhaltsforderung; Verfahrenshilfe der betreibenden Partei bewilligt); Klärung des Begriffs „Gewahrsame“ in Bezug auf „ausschließliche, fremde und Mitgewahrsame“ als Voraussetzung zur Begründung eines richterlichen Pfandrechtes.

Zeitmanagement: Der Vollzug wurde vom Gerichtsvollzieher um 9.00 Uhr angesetzt; um 9.30 Uhr ist der nächste Vollzug unter Intervention angesetzt!

Anwesende Personen/Rollen:

1. Verpflichteter: Ein gleichgültiger Typ; er kennt den Gerichtsvollzieher bereits von vielen vorangegangenen Vollzügen. Er ist es auch gewohnt, dass dieser noch nie etwas pfändete.
2. Gerichtsvollzieher: Ein „routinierter“ Typ, der einen schnellen und vor allem problemlosen, weil „bekannten“ Vollzug (es gibt nichts zu pfänden) erwartet. Daher hat er den nächsten Termin eine halbe Stunde später angesetzt.
3. Intervenient: Ein junger und sehr engagierter Jurist, der auch unter Erfolgsdruck steht und von seinem Chef den Auftrag hat, dem Verpflichteten „das

Leben mit Hilfe der öffentlich rechtlichen Durchsetzungsmacht schwer zu machen“, weil dieser bisher keinerlei Anstände zeigte, den verbrieften Anspruch des Gläubigers zu erfüllen.

4. Mutter des Verpflichteten: Eine sehr selbstbewusste Dame, die nicht einsieht, dass sie wegen der Schulden ihres Sohnes in der Wohnung den „Kuckuck“ kleben haben soll.

5. Vater des Verpflichteten: Beamter, der lange auf sein Traumauto gespart hat. Er „stolpert in den Vollzug“.

**Informationsstand** > des Gerichtsvollziehers: Verpflichteter hat eigenes Zimmer in der Wohnung der Eltern, somit ist für ihn von „ausschließlicher Gewahrsame“ und einem schnellen Ergebnis auszugehen.

> des Verpflichteten: Gerichtsvollzüge sind nichts Besonderes, hab erstens nichts und der Gerichtsvollzieher ist ein „Supertyp“.

> des Intervenienten: Verpflichteter ist ein gleichgültiger Typ, der keine Anstalten zeigt, seine Verbindlichkeiten erfüllen zu wollen. Von der Unwilligkeit des Verpflichteten ist auszugehen.

> der Mutter: Keine Information

> des Vaters: Keine Information

### **„Musterlösung“**

Die einzig wahre und richtige Lösung eines Falls zu finden, ist in der Theorie eine oftmals sehr schwierige Aufgabe. Umso schwieriger kann diese Aufgabe in der Praxis werden, zumal dann, wenn viele Faktoren aufeinander prallen, wie gefordertes theoretisches Fachwissen des Gerichtsvollziehers und heftige Emotionen der beim Vollzug anwesenden Parteien und anderer Personen. In dieser extrem schwierigen Situation den Kopf (kühl) zu bewahren, ist eine der Herausforderungen an den Gerichtsvollzieher. Diese wird er nur dann meistern, wenn neben großem Fachwissen auch noch eine gehörige Portion soziale und persönliche Kompetenz seine Persönlichkeit auszeichnen. Denn Entscheidungen müssen meist kurzfristig und schnell getroffen werden.

Zur Erinnerung: Der Gerichtsvollzieher ist immer Leiter der Amtshandlung – nur er setzt die Hoheitsakte anlässlich eines Gerichtsvollzuges!

### Richtiger Ansatz:

Der Gerichtsvollzieher fordert am Vollzugsort die verpflichtete Partei, oder bei deren Abwesenheit eine anwesende (für den Vollzug relevante) Bezugsperson (so ferne das Exekutionsmittel vertretbare Handlungsfähigkeit zulässt), zur Leistungserfüllung auf. Wird (Verweigerung) oder kann (keine/derzeit keine Möglichkeit) dies nicht erfüllt werden, muss der Gerichtsvollzieher nach, **in der Gewahrsame der verpflichteten Partei**, Pfändbarem suchen. Im konkreten Fallbeispiel stellt sich nun die Frage woran die verpflichtete Partei Gewahrsame besitzt? Hat die verpflichtete Partei etwa **ausschließliche Gewahrsame** im eigenen Zimmer am Ende des Vorzimmers der elterlichen Wohnung, aber auch (nur) **Mitgewahrsame** an den Gegenständen, die sich im Vorzimmer befinden, weil sich sein Zimmer erst am Ende des Vorzimmers befindet und er den Weg dorthin durch das gesamte Vorzimmer zurücklegen muss? Da im Zimmer des Verpflichteten keine pfändbaren Gegenstände vorhanden sind, hat der Gerichtsvollzieher nunmehr die beweglich körperlichen Sachen, die sich im Vorzimmer befinden, zu Gunsten des Sicherungsanspruches und des vollstreckbaren Anspruches des betreibenden Gläubigers jedenfalls zu pfänden. Egal ob nun an diesen Gegenständen fremdes Eigentum behauptet wird, oder nicht, auf Grund der Höhe des zu sichernden und hereinzubringenden Anspruches und der noch hinzukommenden Kosten (Kostennote, Zinsenlauf bis zur rechtskräftigen Entscheidung über die Sache, eventuelle Verwertung) kann von einer Abdeckung der zu sichernden und vollstreckbaren Forderung keine Rede sein. Die Eigentumsfrage stellt sich somit bloß aus diesem Umstand für den Umfang der Pfändung schon nicht mehr. Daher wird der Vollzug auf das Wohnzimmer der elterlichen Wohnung auszudehnen sein. Der Verpflichtete benützt ja die Küche der elterlichen Wohnung, die sich laut Angabe als Nische neben dem Wohnzimmer befindet, sodass der Verpflichtete durch das Wohnzimmer gehen muss, um in die Kochnische zu gelangen. Somit hat er jedenfalls Mitgewahrsame auch im elterlichen Wohnzimmer! So ferne es im Wohnzimmer pfändbare Gegenstände gibt, sind diese zu pfänden. Im angrenzenden Schlafzimmer der Eltern, sowie im angrenzenden Zimmer der Schwester des Verpflichteten kann eine zwangsweise Rechtsdurchsetzung, trotz ausdrücklichem und nachhaltigem Antrag des Vertreters der betreibenden Partei

dann nicht erfolgen, weil dort ausschließliche Gewahrsame der Eltern im Schlafzimmer und ausschließliche Gewahrsame der Schwester in deren Zimmer ex lege anzusehen ist, wenn die verpflichtete Partei nicht der Sohn „des Hauses“, sondern etwa ein Untermieter wäre. In diesem Fall müsste der diesbezügliche Antrag des Intervenienten abgelehnt werden!

Nach herrschender Ansicht der Lehre und der Rechtsprechung, hat aber im Normalfall ein Familienmitglied, zumal dann, wenn es sich um den Sohn handelt, im gesamten Wohnbereich der Eltern Gewahrsame. Daher wird der Gerichtsvollzieher die Pfändung auf die gesamte Wohnung ausdehnen müssen; eines expliziten Antrags des Intervenienten bedarf es nicht!

Das Geld aus dem Umschlag, das der Vater des Verpflichteten aus seinen Händen gab und auf eines der (bereits gepfändeten) Intarsien-Kästchen legte, muss (auch ohne Antrag des Intervenienten) gepfändet werden, ungeachtet der Behauptung von fremdem (aus der Position des Verpflichteten) Eigentum daran. Eigentumsverhältnisse darf der Gerichtsvollzieher nicht berücksichtigen. Dies dürfte allenfalls der am Vollzug anwesende Vertreter der betreibenden Partei, wenn er antragslegitimiert ist. In unserem Fallbeispiel nimmt der Intervenient vom Vollzug bezüglich des vorgefundenen Geldbetrages nicht Abstand. Im Gegenteil, er begehrt die sofortige Übergabe/Ausfolgung des Betrages. Diesem Begehren darf der Gerichtsvollzieher nicht nachkommen, da fremdes Eigentum behauptet wurde (§ 261 Abs 5 EO). Außerdem wäre bezüglich des Teiles des vorgefundenen Geldbetrages in der Höhe der zu sichernden Forderung eine Ausfolgung nicht möglich, da diese noch nicht vollstreckbar ist und demnach das Exekutionsmittel „zur Sicherung“ (und nicht Hereinbringung) gewählt wurde.

Der Geldbetrag ist somit gemäß § 261 EO durch den Gerichtsvollzieher gegen Empfangsbestätigung in Verwahrung zu nehmen und speziell in unserem Fallbeispiel ferner gemäß Abs 5 derselben Norm bei Gericht zu erlegen. Die Parteien sind davon zu informieren, dass der Geldbetrag vor Ablauf von acht Tagen nicht ausgefolgt werden darf, was für den Vater des Verpflichteten sicher von „gewisser Bedeutung“ sein dürfte (der Geldbetrag sollte für den Ankauf eines neuen PKW dienen).

Da der Verpflichtete dem Gerichtsvollzieher nun einen Scheck über die gesamte offene Forderung zahlungshalber ausstellte, wird von der Protokollierung gemäß

§ 47 EO (Vermögensverzeichnis) abgestanden. Dies wird gemäß § 253a Abs 2 EO erst notwendig, wenn der Scheck nicht eingelöst werden kann.

Damit ist der Vollzug zunächst beendet und der Gerichtsvollzieher verlässt den Vollzugsort.

Die Klärung der Vergütung gemäß VGebG wäre eine zwar andere, aber dennoch interessante Frage im Zusammenhang mit den einschlägigen exekutionsrechtlichen Bestimmungen des geschilderten Fallbeispiels.