Kalaidos Fachhochschule Schweiz
Die Hochschule für Berufstätige.

Masterarbeit

Konfliktmanagement beim Vollzug von Kontrollen und Massnahmen im öffentlichen Veterinärwesen

eingereicht zur Erlangung des akademischen Grades:

Master of Advanced Studies FH in Angewandter Wirtschaftspsychologie

Referentin: Dr. Karina Wolff

Korreferentin: Dr. Iva Sedlak

vorgelegt von:

Oliver Renggli
Schachenstrasse 8, 6020 Emmenbrücke

Tel.: 076 / 325 17 80
E-Mail: oliver.renggli@braindate.ch

Datum der Abgabe: 17.04.2023

Abstract

In dieser Arbeit wird untersucht, wie Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen vorgehen können, um Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten. Die Forschungsfrage lautet: Wie sollte ein präskriptives Modell konzipiert sein, um Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen zu helfen, definierte Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten?

Um sie zu beantworten, wurden zwei Beispielsituationen definiert und untersucht. Dazu wurde zum einen eine Literaturrecherche durchgeführt, um die Forschungsfrage theoriegeleitet zu beantworten. Anderseits wurden Primärdaten durch Interviews erhoben und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Arbeit zeigt, welche besonderen Eigenheiten es bei Konflikten im öffentlichen Veterinärwesen zu beachten gilt und welche Erkenntnisse aus anderen Berufsfeldern, insbesondere aus dem Gesundheitswesen und der Polizeiarbeit, adaptiert werden können. Weiter nennt sie fünf Konfliktfaktoren, die es zu beachten und zu beeinflussen gilt, um Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten. Sie gibt in Form von präskriptiven Modellen konkrete Hinweise, wie dabei vorzugehen ist. Dabei wird insbesondere auf folgende Aspekte eingegangen:

- Grundsätze zur Gestaltung von Konfliktsituationen im öffentlichen Veterinärwesen
- Förderliche Grundhaltungen
- Vorbereitung auf Konfliktsituationen
- Umgang mit den Emotionen des Gegenübers
- Umgang mit verbalen Angriffen, Anschuldigungen und Drohungen
- Grenzen setzen
- Das Gegenüber überzeugen
- Vorgehen bei Konflikten in Privaträumen
- Vorgehen, wenn es bereits eine Vorgeschichte mit dem Gegenüber gibt
- Umgang mit Drittpersonen
- Mittel- und langfristige Massnahmen zur erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen

Die Ergebnisse der Arbeit können von Vollzugspersonen direkt in der Praxis umgesetzt werden. Die weitere Forschung kann daran anknüpfen und die effektive Wirksamkeit der vorgeschlagenen Modelle überprüfen. Allenfalls können einzelne Ergebnisse auf andere Berufsfelder übertragen werden.

Danksagung

Mein herzlicher Dank für die Unterstützung geht an die Expertinnen und Experten, die mir für Interviews zur Verfügung standen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Dr. Manuel Adler, ATA, Amt für Lebensmittelsicherheit und Tiergesundheit Graubünden
- Dr. Giochen Bearth, Kantonstierarzt, Amt für Lebensmittelsicherheit und Tiergesundheit Graubünden
- Dr. Martin Brügger, Kantonstierarzt, Veterinärdienst Luzern
- Jakob Eggenberger, AFE, Veterinäramt Zürich
- Dr. Carmen Läubli, ATA, Veterinärdienst Luzern
- Dr. Regula Vogel, Kantonstierärztin, Veterinäramt Zürich

Weiterer Dank geht an Edoardo Giani (Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen), Dr. Martin Brügger, Dr. Giochen Bearth, Jakob Eggenberger, Dr. Christian Dürnberger (Messerli Forschungsinstitut der Universität Wien) und Prof. Dr. Gertraud Schüpbach (Veterinary Public Health Institut der Universität Bern) für ihre wertvollen Hinweise während der Recherche.

Ich danke zudem Dr. Karina Wolff und Dr. Iva Sedlak herzlich für die geduldige Begleitung während des gesamten Forschungs- und Schreibprozesses, Laura Cruz für das Korrekturlesen, Simone Renggli für die Hilfe bei der Transkription und Christine Gubser für den wertvollen Austausch.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 6
1.1 Ausgangslage und Phänomen 6
1.2 Relevanz 7
1.2.1 Relevanz für die Praxis 7
1.2.2 Relevanz für die Forschung 8
1.3 Ziel und Ergebnis 8
1.4 Fragestellung 8
1.5 Abgrenzung 8
1.6 Aufbau der Arbeit 9
2 Theoretische Zugänge 10
2.1 Stand der Forschung 10
2.2 Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen 11
2.3 Soziale Konflikte und Konfliktsituationen 13
2.3.1 Definition 13
2.3.2 Theoretische Zugänge 14
2.3.3 Konflikte im öffentlichen Veterinärdienst 14
2.3.4 Entstehung von Konflikten im öffentlichen Veterinärdienst 17
2.4 Definierte Konfliktsituationen 20
2.4.1 Beispielsituation 1: Tollwutverdachtsfall in Privathaushalt 20
2.4.2 Beispielsituation 2: Tierschutzverdachtsfall in der Landwirtschaft 22
2.4.3 Erfolgreiche Gestaltung von Konfliktsituationen 24
2.5 Modelle 25
2.6 Hinweise aus der Theorie zur Beantwortung der Forschungsfrage 25
2.6.1 Personale Faktoren der Vollzugsperson 25
2.6.2 Personale Faktoren des Gegenübers 26
2.6.3 Interaktionsfaktoren 27
2.6.4 Gruppenfaktoren 32
2.6.5 Exogene Faktoren 33
2.7 Vorläufige Modellierung 33
2.8 Konklusion 36

3 Methode der empirischen Untersuchung 37
3.1 Generierung der Daten 37
3.1.1 Stichprobenplan und Anzahl Interviews 37
3.2 Analyse und Auswertung der Daten 39
4 Ergebnisse der Empirie 40
4.1 Personale Faktoren der Vollzugsperson 40
4.1.1 Haltungen 40
4.1.2 Weitere ausgewählte personale Faktoren 41
4.1.3 Strategien, um auf die eigenen personalen Faktoren einzuwirken 42
4.2 Personale Faktoren des Gegenübers 45
4.3 Interaktionsfaktoren 45
4.3.1 Beziehungsaufbau und Gestaltung der komplementären Beziehung 46
4.3.2 Vermitteln von Sicherheit, Klarheit und Struktur 47
4.3.3 Gewähren von Autonomie 48
4.3.4 Strategien, um auf die Emotionsebene Einfluss zu nehmen 49
4.3.5 Strategien, um auf die kognitive Ebene Einfluss zu nehmen 52
4.4 Gruppenfaktoren 53
4.5 Exogene Faktoren 53
4.5.1 Eindringen in die Privatsphäre 53
4.5.2 Organisationskultur und -struktur 54
4.6 Konklusion 55
5 Diskussion 56
5.1 Generelle Gestaltung von Konfliktsituationen 56
5.2 Personale Faktoren der Vollzugsperson 58
5.2.1 Haltungen 58
5.2.2 Vorbereitung 59
5.3 Personale Faktoren des Gegenübers: Umgang mit Vorgeschichte 61
5.4 Interaktionsfaktoren 62
5.4.1 Fünf Grundsätze 62
5.4.2 Einwirken auf die Emotionsebene des Gegenübers 64
5.4.3 Einwirken auf die kognitive Ebene des Gegenübers 69
5.5 Gruppenfaktoren 70
5.6 Exogene Faktoren: Betreten von Privaträumen 71
5.7 Mittel- und langfristige Massnahmen 72

5.8 Gültigkeit 74
5.8.1 Gütekriterien und deren Erfüllung 74
5.8.2 Abgrenzung 75
5.9 Konklusion 75
6 Gestaltungsteil 77
6.1 Empfehlungen für die Vollzugspersonen 77
6.2 Empfehlungen für die Institutionen 77
6.3 Empfehlungen für die Forschung 78
6.4 Konklusion 78
7 Schlussteil 79
7.1 Zusammenfassung 79
7.2 Mehrwert 80
7.3 Beantwortung der Forschungsfrage 80
7.4 Ausblick 81
Literaturverzeichnis 82
Abbildungsverzeichnis 87
Tabellenverzeichnis 88
Eigenständigkeitserklärung 89
Anhang 90

1 Einleitung

Am 9. März 2023 erscheint in der NZZ ein Artikel, der die folgende Schilderung enthält:

> Den Chef des Veterinäramts wird Ulrich K. später mit der Pistole bedrohen («Hosenscheisser!») – im aktuellen Prozess ist er angeklagt, den Veterinär mit «übergross erigiertem tropfendem Penis» comicartig gezeichnet zu haben.
>
> Die beiden Männer verbindet eine verhängnisvolle Beziehung: Ulrich K. verweigert dem Veterinär den Handschlag («Einem Lump gebe ich die Hand nicht»), er bedroht ihn immer wieder, auch mit dem Tod (dafür werde er «fünf Rumänen 1000 Franken in die Hand drücken»). Im April 2009 will das Veterinäramt eine unangemeldete Kontrolle durchziehen, in Begleitung der Polizei. Aber am Ende akzeptieren die Beamten, dass Ulrich K. die Kontrolle verweigert, verschiebt und den Chef des Veterinäramts vom Hof weist («andernfalls werde etwas passieren»). (Tanner, 2023)

Der Artikel zeichnet die Eskalation im *Fall Hefenhofen* nach, die «ein Lehrstück über Eskalation auf dem Lande» (Tanner, 2023) sei. Über den Fall wurde in den letzten Jahren in der Schweiz intensiv berichtet, wobei meist die Tierquälerei auf dem besagten Hof im Fokus stand. Der Fall zerrt aber auch ein anderes Phänomen ans Licht: Die massiven Konflikte, denen Mitarbeitende des öffentlichen Veterinärwesens ausgesetzt sind.

1.1 Ausgangslage und Phänomen

In der Schweiz obliegt der Vollzug des Tierschutzgesetzes (TSchG) kantonalen Veterinärdiensten oder anderen Organisationen, die von den Kantonen zu diesem Zweck geschaffen wurden (TSchG § 38). Die verantwortlichen Vollzugspersonen kontrollieren die Einhaltung des Gesetzes und verfügen bei Verstössen Massnahmen, die von der Behebung von Mängeln bis zu einschneidenden Sanktionen reichen können. Dazu gehören auch Kürzungen von Direktzahlungen in der Landwirtschaft oder die Beschlagnahmung von Tieren bei Privatpersonen oder in gewerblichen Betrieben.

Dabei haben sie potenziell Kontakt zu allen Personen, die Umgang mit Tieren haben (TSchG § 4) und müssen mit diesen Gesprächssituationen gestalten, deren Verlauf sich nur schwer antizipieren lässt. Auch bei einer Routinekontrolle kann es sein, dass Mängel festgestellt werden, welche Massnahmen zur Folge haben, die für das Gegenüber eine erhebliche Tragweite haben können. Die Vollzugsperson muss solche Massnahmen verfügen und kommunizieren. Ihr inhaltlicher Handlungsspielraum ist dabei eng begrenzt und folgt klaren gesetzlichen Vorgaben (Winteler, 2017).

Der korrekte Umgang mit dem Gegenüber nimmt dabei einen hohen Stellenwert ein. Dies zeigt der Blick in Publikationen von verschiedenen Veterinärdiensten in der Deutschschweiz. Das Veterinäramt des Kantons Basel-Stadt schreibt etwa in seinem Leitbild, dass das Amt «mit betroffenen und involvierten Stellen die Zusammenarbeit sucht und im Umgang mit der Bevölkerung diese als Partner behandelt» (n.d.). Der Veterinärdienst des Kantons Luzern will «korrekt, kompetent, kundennah und lösungsorientiert» (n.d.) auftreten.

Trotz dieser hohen Ansprüche kommt es in der Praxis oft zu sehr emotionalen Auseinandersetzungen. Der oben geschilderte Fall ist laut Reto Wyss, Kantonstierarzt des Kantons Bern, von den Dimensionen her zwar ein Ausnahmefall, was die Beleidigungen, Drohungen und damit verbundenen Konflikte angeht, aber kein Einzelfall (Foppa, 2017). Dieses Phänomen ist

im ganzen deutschsprachigen Raum bekannt und wurde oft beschrieben. Gemäss der Kantonstierärztin des Kantons Zürichs, Regula Vogel, sind gerade Tierschutzverfahren höchst emotional behaftet und so komme es in zunehmendem Masse auch zu Konflikten (Kleinsorg, 2019).

Die Gründe für die Auseinandersetzungen sind dabei unterschiedlich bis gegensätzlich: Die einen verlangen mehr Tierschutz, die anderen «kritisieren, wenn das Veterinäramt aufgrund von Hinweisen über mögliche Missstände aktiv wird und Massnahmen zum Wohle der Tiere prüft respektive ergreift» (Michel, 2018), wie es der Kantonstierarzt des Kantons Basel-Stadt formuliert. Der Landtag Nordrhein-Westfalen schreibt in seiner Antwort auf eine kleine Anfrage, das Spektrum von aggressiven Verhaltensweisen gegenüber Mitarbeitenden von Veterinärämtern reiche dabei «von Beleidigungen und Drohungen bis hin zu tätlichen Angriffen» (2019, p. 3). Und die Steiermärkische Landesregierung stützt Vogels Aussage, dass es vor allem Tierschutzanlassfälle seien, bei denen es zu Beschimpfungen, Bedrohungen und manchmal auch Attacken komme (Amt der Steiermärkischen Landesregierung, 2018, p. 10).

Es stellt sich die Frage, wie Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärdienst vorgehen können, um ihre Aufgabe in diesem «immer grösser werdenden Spannungsfeld zwischen Erwartungen und Ablehnung» (Michel, 2018) zu erfüllen und solchen Verhärtungen möglichst vorzubeugen. Dazu bedarf es präskriptiver Modelle, die aufzeigen, wie solche sehr spezifischen Konfliktsituationen gestaltet werden können. Das Problem ist, dass es solche bisher nicht gibt.

1.2 Relevanz

1.2.1 Relevanz für die Praxis

Wie dargelegt, nehmen solche Konflikte nicht nur in der Anzahl, sondern auch in der Intensität zu. Mitarbeitende im öffentlichen Veterinärdienst erleben den Kontakt zu Tierhaltenden und Konflikte mit ihnen als wesentlichen negativen Einflussfaktor in ihrem Beruf (Wojtacka et al., 2020). Es ist davon auszugehen, dass das beschriebene Phänomen negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Gesundheit der Vollzugspersonen hat. Denn Konflikte bedeuten für alle Beteiligten Stress (Glasl, 2017). Die Konfliktintensität korreliert dabei positiv mit Angst, Depression und Frustration und negativ mit der Arbeitszufriedenheit (Spector & Jex, 1998).

Doch auch für alle Personen, die privat oder beruflich Umgang mit Tieren haben, ist es von hoher Relevanz, wie die Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen mit Konflikten umgehen. Auch wenn sie im Gegensatz zu diesen nicht täglich solchen Konflikten ausgesetzt sind, gilt das oben geschriebene auch für sie: Konflikte belasten und bedeuten Stress.

Berkel bezeichnet Konfliktbewältigung entsprechend als humane Pflicht. Ohne aktives, ordnendes Eingreifen entwickeln Konflikte «eine explosive Kraft und eine destruktive Dynamik» (2017, p. 73), was so weit geht, dass sie menschliche Gemeinschaften zerrütten können.

Im Zusammenhang mit dem geschilderten Phänomen und in Anbetracht dessen, dass die Vollzugspersonen staatliche Aufgaben übernehmen, kann bei der von Berkel beschriebenen drohenden Zerrüttung auch an das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in den Staat gedacht werden.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen einen erfolgreichen Umgang mit Konflikten in der Praxis unterstützen. Und damit implizit zur Gesundheit und Zufriedenheit der Vollzugspersonen und

ihren Konfliktpartnerinnen und -partnern und letztendlich zu einer funktionierenden Beziehung zwischen beiden Parteien beitragen.

1.2.2 Relevanz für die Forschung

Die Literaturrecherche mit Google Scholar und Swisscovery zeigt, dass es bislang keine Forschung zu diesem Phänomen zu geben scheint. Weder Untersuchungen zu den spezifischen Herausforderungen von Konflikten im öffentlichen Veterinärwesen noch Arbeiten, welche die Erkenntnisse der vorhandenen Forschung auf dieses Berufsfeld adaptieren.

Mit dieser Arbeit wird ein erster Beitrag geleistet, um diese Forschungslücke zu schliessen.

1.3 Ziel und Ergebnis

Die vorliegende Arbeit untersucht, wie Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen vorgehen können, um Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten. Durch eine Literaturrecherche und eine empirische Untersuchung werden hilfreiche Vorgehensweisen definiert und in präskriptiven Modellen für definierte Konfliktsituationen zusammengefasst. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden Handlungsempfehlungen abgleitet, wie Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen Konfliktsituationen erfolgreich gestalten können.

Das Hauptergebnis besteht aus einem oder mehreren präskriptiven Modellen, die beschreiben, wie Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen vorgehen können, um Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten. Damit wird das Problem gelöst, dass es solche bislang nicht gibt. Das Ziel der Arbeit ist erreicht, wenn solche Modelle vorliegen.

1.4 Fragestellung

Die Forschungsfrage ergibt sich aus der Problemstellung und lautet:

Wie sollte ein präskriptives Modell konzipiert sein, um Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen zu helfen, definierte Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten?

1.5 Abgrenzung

Die Arbeit befasst sich mit dem öffentlichen Veterinärwesen in der Schweiz und konzentriert sich im empirischen Teil spezifischer auf die deutschsprachigen oder überwiegend deutschsprachigen Kantone.

Die Arbeit bezieht sich ausschliesslich auf Konfliktsituationen bei Kontroll- und Vollzugsaufgaben im öffentlichen Veterinärwesen. Andere berufliche Konflikte und Konflikte im Privatleben werden ausgeklammert. Um den Forschungsgegenstand greifbar zu machen, werden exemplarisch zwei Beispielsituationen untersucht, die im Rahmen der Arbeit aus der Literatur abgeleitet werden.

1.6 Aufbau der Arbeit

Als Ergebnis einer Literaturrecherche werden im Theorieteil zunächst die wichtigsten Begriffe definiert. Anschliessend werden bestehende präskriptive Ansätze diskutiert und darauf geprüft, ob sie in den definierten Situationen genutzt werden können. Daraus werden erste Erkenntnisse für spezifische präskriptive Modelle abgeleitet.

Im empirischen Teil wird anschliessend mittels einer qualitativen Erhebung untersucht, wie Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen in den beschriebenen Situationen vorgehen würden, wie sie in realen Konfliktsituationen vorgehen und welche Vorgehensweisen sie dabei als erfolgreich einstufen.

Im Diskussionsteil werden Theorie und Empirie einander gegenübergestellt. Davon ausgehend werden die finalen Modelle definiert. Im Gestaltungsteil werden schliesslich konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, bevor im Schlussteil eine Zusammenfassung folgt und ein abschliessender Blick in die Zukunft gewagt wird.

2 Theoretische Zugänge

Im Theorieteil wird zunächst der Stand der Forschung beleuchtet. Anschliessend wird gezeigt, wer die Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen sind. Zentrale Begriffe, insbesondere *Konflikt* und *Konfliktsituation* werden definiert, wobei auch dargelegt wird, wie Konflikte im öffentlichen Veterinärwesen entstehen.

Im nächsten Schritt werden aus der Literatur zwei Beispielsituationen abgeleitet, die in der weiteren Arbeit zur Beantwortung der Forschungsfrage untersucht werden. Schliesslich wird definiert, was unter einem Modell zu verstehen ist, und es wird untersucht, welche Hinweise sich in der bestehenden Forschung finden, um präskriptive Modelle für die definierten Situationen zu konzipieren.

Der Theorieteil schliesst mit der vorläufigen Modellierung und einer Konklusion.

2.1 Stand der Forschung

Konfliktmanagement ist ein äusserst breites Forschungsfeld, das von unterschiedlichen Disziplinen beleuchtet wird (Kilb, 2012). Auch innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie gibt es verschiedene theoretische Zugänge (siehe auch Kapitel 2.3.2). Darunter findet sich eine Vielzahl von präskriptiven Ansätzen zum Konfliktmanagement, zum Beispiel von Gordon (2005), Rosenberg (2016) oder Schmidt (2016) und spezifischer auch Modelle, die auf bestimmte Berufsgruppen abgestimmt sind. Exemplarisch lassen sich Gesundheits- und Pflegeberufe nennen, für die gut untersucht ist, wie spezifische Konflikte entstehen und wie damit umgegangen werden kann (Bilgin, 2009; Bowers, 2014; Finnema et al., 1994; Habitz, 2019; Ilkiw-Lavalle & Grenyer, 2003; Mai, 2022; Nau, Walter, et al., 2019b; Nienaber, 2019; Wesuls et al., 2016, 2019; Whittington & Wykes, 1996). Auf diese Ergebnisse wird in Kapitel 2.3.3.2. eingegangen, auf die Forschung zu Konflikten im Allgemeinen in Kapitel 2.3.2.

Wie in Kapitel 1.2.2 dargestellt, finden sich jedoch keine Ergebnisse zum Konfliktmanagement im öffentlichen Veterinärwesen. Auch generell beschäftigen sich nur wenige Studien aus den Teildisziplinen der Psychologie mit dem Veterinärwesen generell oder spezifisch dem öffentlichen Veterinärwesen im deutschsprachigen Raum. Einige Beispiele sind in Tabelle 1 aufgeführt.

Nur sehr vereinzelt finden sich Hinweise auf die Forschungsfrage. Die bereits zitierte Studie von Wojtacka et al. (2020) untersuchte, welche Faktoren die Mitarbeitenden im öffentlichen Veterinärwesen in Polen beeinflussen. 16.2% der Befragten erleben «häufig» und 38.1% «mässig häufig» Konflikte am Arbeitsplatz. Zu den berufsspezifischen Risiken zählten die Befragten auch Gefährdungen durch die Personen, bei denen sie Kontrollen durchführen. Präskriptive Ansätze, wie mit solchen Konflikten umgegangen werden kann, finden sich jedoch nicht. Weder in dieser noch in anderen Studien.

Tabelle 1
An die Forschungsfrage angrenzende Untersuchungen. Eigene Darstellung.

An die Forschungsfrage angrenzendes Thema	Quelle
Moralische Herausforderungen der Veterinärmedizin in der Nutztierhaltung	(Dürnberger, 2021)
Die Feminisierung des Veterinärwesens in der Schweiz	(Surdez et al., 2007)
Gründe zur Berufswahl von Tierärztinnen und Tierärzten in Deutschland	(Baumgärtel, 2016)
Der Mangel an tierärztlichem Nachwuchs in der Nutztiermedizin in Deutschland	(Kostelnik, 2010)
Organisationales Lernen aus Krisen im öffentlichen Veterinärwesen in den Niederlanden	(Broekema et al., 2017)
Berufstätigkeit von amtlichen Tierärztinnen und Tierärzte in der Schweiz	(Farra & Schüpbach, 2021)

2.2 Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen

Die Forschungsfrage zielt darauf ab, Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen in der Gestaltung von Konfliktsituationen zu unterstützen. Entsprechend wird als nächstes darauf eingegangen, wer als Vollzugsperson im öffentlichen Veterinärwesen bezeichnet wird.

Gemeint sind damit die Personen, die gemäss TSchG § 39 mit dem Vollzug des Tierschutzgesetzes beauftragt sind. Ihre Berufsbezeichnungen und die Aus- und Weiterbildung sind national einheitlich, auch um zu garantieren, dass die Vollzugspersonen unparteiisch und unvoreingenommen handeln und urteilen können, wie in den Erläuterungen zur Verordnung über die Aus-, Weiter- und Fortbildung der Personen im öffentlichen Veterinärdienst (SR 916.402) festgehalten ist. In Artikel 1 dieser Verordnung wird ausgeführt, welche Personen welche Aufgaben übernehmen und welche Bedingungen zu erfüllen sind (Tabelle 2).

Tabelle 2
Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärdienst: Berufsbezeichnungen und Kurzbeschriebe. In Anlehnung an SR 916.402.

Berufsbezeichnung	Abkürzung	Beschrieb
Kantonstierärztin / Kantonstierarzt	Keine	Die Kantonstierärztinnen und Kantonstierärzte werden in einer politischen Wahl gewählt und leiten die kantonalen Veterinärdienste.
Amtliche Tierärztin / Amtlicher Tierarzt	ATA	Amtliche Tierärztinnen und -tierärzte (im folgenden ATA genannt) können dank breiter Weiterbildung sämtliche Vollzugsaufgaben übernehmen.
Amtliche Fachexpertin / Amtlicher Fachexperte	AFE	Amtliche Fachexpertinnen und -experten (im folgenden AFE genannt) arbeiten in Spezialgebieten wie dem Vollzug der Tierschutzgesetzgebung. Im Unterschied zu den ATA haben sie nicht zwingend ein veterinärmedizinisches Studium abgeschlossen, jedoch einen naturwissenschaftlichen Hochschulabschluss und wurden insbesondere noch in verwaltungsrechtlichen Aspekten und der Kontrolltätigkeit geschult.
Amtliche Fachassistentin / Amtlicher Fachassistent	AFA	Amtliche Fachassistentinnen und -assistenten übernehmen insbesondere Aufgaben in der Kontrolle und Datenerhebung und arbeiten unter Aufsicht einer/eines ATA.

Ein zentraler Teil der Vollzugsaufgaben sind Kontrollen in Privathaushalten, Landwirtschaftsbetrieben, der fleischverarbeitenden Industrie, Zuchtbetrieben oder wissenschaftlichen Einrichtungen, die Tierversuche durchführen. Der Bund schreibt vor, in welchen Bereichen wie oft kontrolliert werden muss und welcher Anteil dieser Kontrollen unangemeldet stattfinden muss (Art. 13 SR 817.032).

Arbeitgeber der Vollzugspersonen sind kantonale Veterinärdienste, die je nach Kanton unterschiedliche Namen tragen (beispielsweise Veterinäramt oder Veterinärdienst) oder gemäss TSchG § 38 auch Organisationen oder Firmen, die von den Kantonen für die Umsetzung beigezogen oder geschaffen werden. In einer Umfrage gaben 83% der ATA an, bei Kantonen angestellt zu sein (Farra & Schüpbach, 2021).

Das Tierschutzgesetz überträgt den Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärdienst die Eigenschaften der gerichtlichen Polizei (TSchG § 39). Polizei ist im juristischen Sinne keine Behörde, sondern eine Funktion: Die staatliche Tätigkeit des Schutzes der Polizeigüter, womit etwa die Sicherung der öffentlichen Ordnung, Sicherheit und Gesundheit gemeint ist (Häfelin et al., 2020, p. 595). Das bedeutet einerseits, dass die Vollzugspersonen im Rahmen ihrer Aufgabe Zutritt zu den Räumen, Einrichtungen, Fahrzeugen, Gegenständen und Tieren haben (TSchG § 39). Anderseits ergeben sich daraus auch Überlegungen, wie sie vorgehen und auftreten sollen (siehe Kapitel 2.3.3).

2.3 Soziale Konflikte und Konfliktsituationen

Im nächsten Unterkapitel wird auf Konflikte und Konfliktsituationen eingegangen. Auch diese Begriffe werden zunächst definiert. Anschliessend wird gezeigt, unter welchen Blickwinkeln Konflikte untersucht werden können, wie sich Konflikte im öffentlichen Veterinärwesen von solchen in anderen Berufen unterscheiden und zu welchen Berufsfeldern dennoch Ähnlichkeiten bestehen. Letzteres ist wichtig, um zu prüfen, aus welchen Berufen Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage adaptiert werden können. Schlussendlich wird auch der Frage, wie Konflikte im öffentlichen Veterinärwesen entstehen, ein Unterkapitel gewidmet.

2.3.1 Definition

Zunächst soll der Konfliktbegriff definiert werden. Dazu werden verschiedene bestehende Definitionen verglichen und daraus eine eigene abgeleitet, die für diese Arbeit genutzt werden kann.

Nach Solga (2019) umfasst der Begriff des sozialen Konflikts jede Interaktion, bei der zwei Parteien Unvereinbarkeiten im Miteinander aversiv erleben und sämtliche Reaktionen der Parteien darauf. Für Berkel (2006) liegt ein sozialer Konflikt vor, wenn zwei Akteure (Personen, Gruppen, Organisationen) einander durch gegensätzliche oder unvermeidbare Handlungen behindern.

Solga spricht also allgemein von Unvereinbarkeiten im Miteinander, lässt aber offen, was damit gemeint ist. Berkel ist genauer, fokussiert jedoch ausschliesslich auf Handlungen.

Eine dritte Definition liefert Glasl (Glasl, 2017, p. 24):

> Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Aktor Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten) im Wahrnehmen und im Denken/Vorstellen/Interpretieren und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Aktor (anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Aktor denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Aktor (die anderen Aktoren) erfolge.

Nach dieser Definition liegt ein Konflikt erst vor, wenn all diese Merkmale gegeben sind. Liegen Unvereinbarkeiten *nur* im kognitiven Bereich, *nur* im Fühlen oder *nur* im Wollen vor, oder prallen *nur* unvermeidbare Verhaltensarten aufeinander, ist dies nach Glasl noch kein Konflikt. So sind beispielsweise Meinungsdifferenzen oder Missverständnisse von sozialen Konflikten abzugrenzen (Glasl, 2020, p. 18).

Die Stärke in Glasls Definition besteht darin, dass sie das innere Erleben der Konfliktparteien mit einbezieht und als zentralen Faktor betont. Eine Reihe neuropsychologischer Studien stützt dies, indem sie zeigen, dass Emotionen und emotionale Erstbewertungen die Kognition und die Wahrnehmung verändern und in Stresssituationen dazu führen, dass auf alte Verhaltensmuster zurückgegriffen wird, statt kreative Lösungswege zu suchen (Roth & Strüber, 2018).

Entsprechend wird Glasl gefolgt, dass Emotionen für das Konfliktgeschehen zentral sind. Da im empirischen Teil der Arbeit Praktikerinnen und Praktikern schnell erklärt werden muss, was

unter einem Konflikt verstanden wird, gilt für diese Arbeit eine Definition, die gleichzeitig differenziert und einfach sein soll:

Ein sozialer Konflikt ist eine durch erhöhte Emotionalität geprägte Interaktion zwischen zwei oder mehreren Parteien (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei sich mindestens eine davon im Handeln und im inneren Erleben durch die andere Partei beeinträchtigt erlebt.

Als Konfliktsituation gilt in dieser Arbeit eine Interaktion zwischen einer Vollzugsperson und einem Gegenüber, die von einem solchen Konflikt beeinflusst wird.

2.3.2 Theoretische Zugänge

Der nächste Schritt ist die Wahl eines geeigneten Zugangs zur Untersuchung der Forschungsfrage. Dazu kommen deskriptive, erklärende und präskriptive Ansätze in Frage (Solga, 2019).

Deskriptive Ansätze beschreiben und kategorisieren Konflikte oder das Konfliktverhalten. Ein Beispiel ist das auf Blake et al. (1964) zurückgehende Dual-Concern-Modell, welches mittlerweile als Standard zur Beschreibung und Erfassung von Konfliktverhalten gilt (Ogilvie & Kidder, 2008). Es unterscheidet fünf Konfliktstile danach, wie sehr sich eine Konfliktpartei an den eigenen Zielen, Interessen und Bedürfnissen orientiert und wie stark die des Gegenübers berücksichtigt werden. Im deutschsprachigen Raum nennt Berkel (2017) diese Stile Integrieren, Aushandeln, Nachgeben, Vermeiden und Kämpfen. Alle Strategien zu denen Konfliktparteien bewusst oder unbewusst greifen, lassen sich diesen fünf Stilen zuordnen.

Erklärende Ansätze beschäftigen sich meist mit einem von zwei Schwerpunkten: den Verlaufsbedingungen sozialer Konflikte oder den Konfliktfolgen (Solga, 2019). Dazu ist etwa Glasls Modell der Eskalationsstufen zu zählen, das den Verlauf von Konfliktdynamiken prototypisch darstellt (Glasl, 2020).

Präskriptive Ansätze geben Handlungsempfehlungen, wie soziale Konflikte vermieden oder bewältigt werden können. Dies können konkrete Schritt-für-Schritt-Anleitungen sein wie die vier Schritte aus der Gewaltfreien Kommunikation (Rosenberg, 2016), das SAG ES Modell (Schmidt, 2016) oder verschiedene Modelle von Thomas Gordon (2005). Solga (2019) nennt weiter das Verhandeln als präskriptiven Ansatz zur Konfliktbeilegung. Daneben gibt es Ansätze des formellen Konfliktmanagements wie die Mediation oder Moderation, bei denen Drittparteien zur Konfliktklärung involviert werden (Berkel, 2006).

Um solche Empfehlungen für Konflikte im öffentlichen Veterinärwesen zu entwickeln, wird in dieser Arbeit auf bestehende präskriptive Modelle zurückgegriffen. Erklärende Ansätze werden beigezogen, um zu untersuchen, wie solche Konfliktsituationen entstehen und auf welche Variablen Einfluss genommen werden muss, um sie erfolgreich zu gestalten.

2.3.3 Konflikte im öffentlichen Veterinärdienst

Zunächst wird jedoch darauf eingegangen, wo die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu anderen berufsspezifischen Konflikten liegen.

Wie dargelegt, überträgt TSchG § 39 den Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärdienst die Eigenschaften der gerichtlichen Polizei. Nach Tränkle (2020) birgt jedes Anordnen einer polizeilichen Massnahme das Risiko, dass das Gegenüber damit nicht einverstanden ist. Somit

sei dabei immer von einer potenziellen Konfliktsituation auszugehen, auch wenn diese demokratisch legitimiert ist.

Dieser Argumentation kann auch für Kontroll- und Vollzugsaufgaben im öffentlichen Veterinärdienst gefolgt werden. In Kapitel 2.3.4.1 wird zudem gezeigt werden, dass eine Reihe von Faktoren, die geeignet sind, Konflikte auszulösen oder zu eskalieren, bei solchen Vollzugsaufgaben standardmässig gegeben sind. Somit hat jede Kontroll- oder Vollzugssituation im öffentlichen Veterinärwesen das Potenzial, sich zu einer Konfliktsituation zu entwickeln. Unter Anwendung der Definition aus Kapitel 2.3.1 ist nicht zuletzt die Emotionalität des Gegenübers entscheidend dafür, ob es sich um eine Standardkontrolle oder eine Konfliktsituation handelt.

2.3.3.1 Unterschiede zu Konflikten in anderen Berufen

Treten Konflikte bei Kontroll- oder Vollzugsaufgaben im öffentlichen Veterinärwesen auf, unterscheiden sich diese in einigen Punkten von Konflikten in anderen Berufen. Aus kommunikationspsychologischer Perspektive zeichnet sie aus, dass die Parteien in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen. Damit werden in Abgrenzung zu symmetrischen Verhältnissen Beziehungsformen bezeichnet, die auf Unterschiedlichkeit beruhen, weil beispielsweise kulturelle oder gesellschaftliche Kontexte dazu führen, dass es eine superiore, primäre Stellung und eine inferiore, sekundäre Stellung gibt (Watzlawick et al., 2017). In diesem Fall hat die Vollzugsperson, durch ihre im TSchG festgelegte Rolle und Aufgabe, eine superiore Stellung, die ihr Rechte und Pflichten überträgt, welche das Gegenüber nicht hat. Damit geht in der Regel auch einher, dass sie die Gesprächsleitung übernimmt, die Konfliktsituationen also aktiv gestaltet.

Eine weitere Eigenheit ist der speziell begrenzte Handlungsspielraum der Vollzugspersonen, auf den bereits in Kapitel 1.1 eingegangen wurde. Die Position der Vollzugsperson ist durch die nationalen und kantonalen Verordnungen zum TSchG und in internen Weisungen festgelegt und entspricht für gewöhnlich auch dem Gesprächsergebnis. Somit verbieten sich im Regelfall Strategien, die vier der fünf oben genannten Konfliktstilen entsprechen: Integrieren, Aushandeln, Nachgeben und die Konfliktvermeidung.

Auch im Verhalten und Auftreten der Vollzugspersonen ist der Handlungsspielraum eingeschränkt. Alle staatlichen Organe und alle, die öffentliche Aufgaben wahrnehmen, sind an die Grundsätze rechtsstaatlichen Verwaltungshandelns gebunden (Häfelin et al., 2020), die in der in der Bundesverfassung (BV) festgeschriebenen sind. Wesentlich sind in diesem Kontext vor allem zwei Grundsätze. Der Grundsatz der Verhältnismässigkeit (Art. 5 Abs. 2 BV) besagt, dass getroffene Massnahmen geeignet und notwendig sein müssen, ein Ziel zu erreichen und in einem angemessenen Verhältnis zur Belastung stehen müssen, die Privaten auferlegt wird (Häfelin et al., 2020, p. 121). Der Grundsatz von Treu und Glauben im öffentlichen Recht (Art. 5 Abs. 3 und Art. 9 BV) verpflichtet Behörden und Private zur gegenseitigen Rücksichtnahme und einem loyalen und vertrauenswürdigen Verhalten im Rechtsverkehr. Darunter fallen das Verbot von widersprüchlichem Verhalten, das es den Vollzugspersonen des öffentlichen Veterinärwesens beispielsweise untersagt, einen eingenommenen Standpunkt ohne sachlichen Grund zu wechseln und der Vertrauensschutz, der ihnen unter anderem verbietet, unrichtige Aussagen zu machen (Häfelin et al., 2020, pp. 143, 191, 322).

Die Übertragung der Eigenschaften der gerichtlichen Polizei auf die Vollzugspersonen hat darüber hinaus auch ethische Konsequenzen. Denn polizeiliches Handeln greift in Form von

Realakten in die Grundrechte der Bürgerinnen und Bürger ein, weshalb Konflikte «so sicher wie das Amen in der Kirche» sind (Franke, 2004, p. 86). Nach Franke gilt es für Beamtinnen und Beamte in dem Kontext darauf zu achten, diese Konflikte weder unnötig zu verursachen noch zu verschärfen. Von ihnen könne verlangt werden, dass sie für die Reaktionen, die ihr Einschreiten beim Gegenüber auslöst, sensibel sind – selbst wenn sich dieses irrational oder aggressiv verhält.

Daraus lässt sich folgern, dass sich auch eine Reihe von Vorgehensweisen, die dem kämpfenden Konfliktstil zuzuordnen sind, nicht zur Konfliktklärung im öffentlichen Veterinärwesen eignen. Darunter etwa unverhältnismässig resolutes Auftreten, das Erheben der Stimme, um sich schneller durchzusetzen, strategische Drohungen und ähnliches. Dies gilt es bei der Beantwortung der Forschungsfrage zu berücksichtigen.

2.3.3.2 Verwandtschaft zu Konflikten in anderen Berufen

Die oben genannten Eigenheiten der Konfliktsituationen (eingeschränkter Handlungsspielraum, komplementäre Beziehungen, hohe ethische Anforderungen) finden sich jedoch auch in anderen Berufen. Die dünne Studienlage zu Konflikten im öffentlichen Veterinärwesen macht es notwendig, Forschungen aus diesen Berufsfeldern beizuziehen.

Dazu bietet sich die Literatur zu Konfliktsituationen in Pflegeberufen und insbesondere der Psychiatrie an. Auch dort sind die Beziehungen komplementär und die hohen ethischen Anforderungen an den Umgang mit den Patientinnen und Patienten ergeben sich aus dem hohen Abhängigkeitsverhältnis und der Fürsorgepflicht, zu der nach Wesuls et al. (2019, p. 28) auch gehöre Aggressionspotentiale zu vermindern.

Eine grosse Parallele besteht zudem im eng begrenzten Handlungsspielraum, gerade in der Psychiatrie. Richter (2019, p. 76) macht dies anhand einer Beispielsituation deutlich, die potenziell eskalieren kann: Bittet ein Patient oder eine Patientin um die Öffnung der Tür der geschlossenen Abteilung, kann die Pflegekraft dem nicht entsprechen. Das Einzige, was sie in diesem Moment beeinflussen kann, um den Konflikt nicht eskalieren zu lassen, ist die eigene Kommunikation.

Dabei geht Richter davon aus, dass sich Konflikte im Gesundheitswesen und der Psychiatrie nicht wesentlich von jenen in anderen sozialen Situationen unterscheidet (Richter, 2019, p. 76). Auch andere Autoren beschäftigten sich damit, ob die von ihnen entwickelten Modelle ausserhalb des Gesundheitswesens verwendet werden können und fanden keine Hinderungsgründe (Nienaber, 2019; Wesuls et al., 2016). Es ist jedoch zu bedenken, dass Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärdienst keine Fürsorgepflicht für ihr Gegenüber haben, womit nicht alle Strategien aus den Gesundheitsberufen ohne Adaption übernommen werden können.

Ein weiteres Berufsfeld, aus dem Erkenntnisse adaptiert werden können, ist die Polizeiarbeit. Verschiedene Autorinnen und Autoren beschäftigen sich mit der Frage, wie die Polizei deeskalativ vorgehen kann, ohne vom staatlichen Gewaltmonopol Gebrauch zu machen (Hücker, 2017; Tränkle, 2020). Da Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen zwar die Funktion der gerichtlichen Polizei haben, aber nicht befugt sind, Gewalt auszuüben, ist auch die Literatur aus diesem Feld relevant.

Präskriptive Modelle zur Gestaltung von Konfliktsituationen im Gesundheitswesen und in der Polizeiarbeit werden daher im Kapitel 2.6 wieder aufgegriffen. Dass bei der Beantwortung der Forschungsfrage die spezifischen Eigenheiten des öffentlichen Veterinärwesens trotzdem berücksichtigt werden, wird insbesondere im Empirieteil sichergestellt.

2.3.4 Entstehung von Konflikten im öffentlichen Veterinärdienst

Zunächst soll jedoch die Frage beantwortet werden, was dafür verantwortlich ist, ob sich der in jeder Vollzugssituation potenziell angelegte Konflikt (Kapitel 2.3.3) auch zur Konfliktsituation entwickelt.

Dabei müssen neben den Ergebnissen der Konfliktforschung auch jene der Aggressionsforschung berücksichtigt werden. Aggression kann bei Konflikten als Ursache, Austragungsform oder Folge eine wichtige Rolle spielen (Rüttinger & Sauer, 2016, Chapter 1.3). Daher kann alles, was zu aggressivem Verhalten führen kann, auch für die Entstehung von Konflikten bedeutsam sein.

Die Theoriebildung, wie es zu Konflikten kommt, ist stark vom jeweiligen Blickwinkel verschiedener Wissenschaftsdisziplinen abhängig (Kilb, 2012, p. 53). Doch allen fällt es schwer, Ursachen auszumachen, die zwingend zu Konflikten führen. Glasl (2020, Chapter 4.3) gibt einen breiten Überblick über die Forschung und folgert, dass ein kasuales Ursache-Wirkungs-Denken der Komplexität von Konflikten nicht gerecht wird. Auch Schwarz (2014, p. 15) lehnt eine solche Kausalität explizit ab und andere tun dies implizit, wenn sie von Konfliktpotentialen und nicht von Konfliktursachen sprechen (Berkel, 2006; Hücker, 2017).

In der gesichteten Literatur fanden sich über 80 solcher Potentiale, die dazu führen können, dass aus einem potenziellen, latenten Konflikt ein offener wird. Sie reichen von der Bedrohung des Selbstwerts einer Person (Richter, 2019), über verbale Provokationen (Bilgin, 2009) bis hin zu Zeitdruck (Mai, 2022) und sind in den Tabellen A1 - A4 im Anhang aufgelistet.

Je nach Autor oder Autorin wird dabei von Eskalationspotenzialen, beziehungsweise -faktoren (Hücker, 2017), Ursprungsfaktoren (Nienaber, 2019) oder einfach unspezifisch von Variablen (Glasl, 2020) gesprochen. Da viele davon beeinflusst werden können und dadurch nicht nur die Eskalation, sondern auch die Beruhigung eines Konflikts erreicht werden kann, werden sie in dieser Arbeit einheitlich Konfliktfaktoren genannt.

Die hohe Anzahl an Konfliktfaktoren macht nochmals deutlich, wie zufallsabhängig es ist, ob es tatsächlich zu Konflikten oder innerhalb von Konflikten zu aggressiven Verhaltensweisen kommt (Heimann, 2021, p. 36; Kilb, 2012, p. 58). Dabei kann nach Kilb auch nicht davon ausgegangen werden, dass ein Zusammenkommen verschiedener Konfliktfaktoren aggressives Verhalten eher evoziert als ein einzelner, zufälliger Faktor. Entsprechend klein sind die Chancen, Konflikte oder aggressives Verhalten aufgrund solcher Forschung zu antizipieren.

Um die Vielzahl unterschiedlicher Konfliktfaktoren für die Praxis trotzdem fassbar zu machen, generalisieren verschiedene Modelle diese zu Kategorien und beschreiben deren Wechselwirkung. Alle aktuellen Ansätze bilden dabei mindestens die Kategorien der individuellen und situativen Konfliktfaktoren und beschreiben, dass sich diese gegenseitig beeinflussen (Krahé & Greve, 2006). Beispiele dafür sind das Allgemeine-Aggression-Modell (Lindsay & Anderson, 2000) oder das für den Kontext der stationären Pflege entwickelte NOW-Modell (Nau, Oud, et al., 2019b, Chapter 2.3). Das NOW-Modell legt zudem einen Fokus auf die Interaktion

zwischen Mitarbeitenden und Patientinnen und Patienten, und macht diese als eigenen Konfliktfaktor aus.

Das ebenfalls für stationäre psychiatrische Kliniken entwickelte Safewards-Modell (Nienaber, 2019) nennt hingegen sechs Konfliktfaktoren (Tabelle 3).

Tabelle 3
Ursprungsfaktoren von Aggression im Safewards Modell, in Anlehnung an Nienaber, 2019.

Ursprungsfaktor	Beispiele
Stationsteam oder interne Struktur	Aspekte der Stationskultur, Routinen, Abläufe etc.
Räumliche Umgebung	Unübersichtlichkeit, Farbgebung, Komfort etc.
Krankenhausexterne Faktoren	Umfeld, Angehörige, Krisen im Privatleben etc.
Patientengemeinschaft	Gegenseitiges Nachahmen
Patienteneigenschaften	Symptome, Charaktereigenschaften, demografische Faktoren
Regulatorische Rahmenbedingungen	Gesetze, Klinikregeln etc.

Die Differenzierung im Safewards Modell macht Sinn, da dadurch deutlich wird, was zur erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen alles beachtet werden muss. Es muss jedoch kritisch festgestellt werden, dass dabei zwar personale Faktoren der Patientinnen und Patienten berücksichtigt werden (im Modell *Patienteneigenschaften* genannt), nicht aber jene der Mitarbeitenden. Sowohl Nau et al. (2019a) wie auch Bilgin (2009) betonen deren Wichtigkeit. Bilgin konnte in ihrer Studie insbesondere aufzeigen, dass der interpersonale Stil von Pflegefachkräften damit korreliert, ob sie im Laufe ihrer Berufskarriere verbale oder körperliche Angriffe von Patientinnen und Patienten erleben. Das deutet stark darauf hin, dass es auch von personalen Faktoren der Pflegefachkraft abhängt, ob Konflikte eskalieren.

Zudem beziehen sich die Konfliktfaktoren im Safewardsmodell sehr explizit auf Kliniken. Für das öffentliche Veterinärwesen macht es Sinn, eigene Kategorien zu bilden. Aus den dargelegten Erkenntnissen kann geschlossen werden, dass dabei individuelle, situative und exogene Faktoren genauso wie die Interaktion zu berücksichtigen sind. In Anlehnung an die Unterscheidung aus dem Safewards Modell, jedoch unter Berücksichtigung der besonderen Rolle der Interaktion und der personalen Faktoren aller Konfliktparteien, wird in dieser Arbeit von fünf generalisierten Konfliktfaktoren ausgegangen (Tabelle 4).

Tabelle 4
Konfliktfaktoren beim Vollzug von Massnahmen im öffentlichen Veterinärwesen. Eigene Darstellung.

Generalisierte Konfliktfaktoren	Beispiele für spezifische Konfliktfaktoren
Interaktionsfaktoren	Bewusst und unbewusst eingesetzte verbale, nonverbale und paraverbale Mittel der Kommunikation.
Personale Faktoren der Vollzugsperson Personale Faktoren des Gegenübers	› Persönlichkeitseigenschaften › Werte, Haltungen und Überzeugungen › Befindlichkeit › Grad der Befriedigung von Bedürfnissen › Rollen
Exogene Faktoren	› Umgebungs- und Umweltfaktoren (Räumliche Verhältnisse, Temperatur etc.) › Faktoren der Organisationsstruktur & -kultur › Gesetzgebung (insbesondere TSchG und Verwaltungsrecht) › Externe Ereignisse (z. B. private Krisen)
Gruppenfaktoren	Anzahl, Art und Verhalten von anwesenden Drittperson

2.3.4.1 Zentrale Konfliktfaktoren: Autonomie und Sicherheit

Bevor aus den vorgenannten generellen Konfliktfaktoren die zu untersuchenden Beispielsituationen abgeleitet werden können, muss zwei spezifischen Faktoren noch ein besonderes Augenmerk gelten: Fehlende Sicherheit und eingeschränkte Autonomie. Denn beide sind wesentliche Kennzeichen jeder Kontroll- und Vollzugssituationen im öffentlichen Veterinärwesen. Auf sie wird daher in den nächsten zwei Absätzen eingegangen.

Nach Wesuls et al. (2016, p. 21) ist aggressives Selbstbehauptungsverhalten oft eine Reaktion auf den Verlust von Selbstbestimmung und hat zum Ziel, Autonomie und Kontrolle zurückzuerlangen. Für die Forschungsfrage ist dies von Bedeutung, da Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen ihrem Gegenüber in vielen Momenten Autonomie und Kontrolle entziehen. Zum Beispiel wenn das Gegenüber seine aktuelle Tätigkeit unterbrechen muss, weil eine unangemeldete Kontrolle stattfindet oder wenn Massnahmen verfügt werden, die es umzusetzen gilt.

Diese fehlende Kontrolle über das Geschehen geht damit einher, dass die Situation ein hohes Mass an Ungewissheit mit sich bringt, wenn das Gegenüber nicht regelmässig in Kontrollsituationen ist oder nicht genau weiss was vorgeht. In solchen unbekannten Situationen ist es kaum möglich, implizite Erwartungen aufzubauen, die auch erfüllt werden können. Nach der von Dollard et al. (1939) entworfenen und von Miller et al. (1941) weiterentwickelten Frustrations-Aggressions-Hypothese, entsteht Aggression als Folge von Frustration, womit auch der Zustand bei enttäuschten Erwartungen gemeint ist. Richter (2019, p. 77) verweist hingegen auf Luhmann (1987), um die Wichtigkeit von Erwartungen in jeder sozialen Situation zu begründen und argumentiert ebenfalls, dass speziell unbekannte Situationen zu Misstrauen bis hin zu paranoiden Kognitionen und somit zu Konflikten führen können.

Daraus lässt sich schliessen, dass die beiden Konfliktfaktoren Autonomie und Sicherheit bei der Gestaltung von Konfliktsituationen im öffentlichen Veterinärwesen berücksichtigt werden müssen.

2.4 Definierte Konfliktsituationen

Nach der Darstellung der Charakteristika von Konflikten im öffentlichen Veterinärwesen und der fünf generellen Faktoren die zu Konfliktsituationen führen, werden als Nächstes zwei Konfliktsituationen definiert, die anschliessend exemplarisch untersucht werden.

Um diese theoriegeleitet zu kreieren, werden mit Hilfe der Tabellen A1 - A4 im Anhang Situationen beschrieben, in denen je mindestens sechs spezifische Konfliktfaktoren durch konkrete Situationseigenschaften abgebildet werden. Dabei wird darauf geachtet, dass personale Faktoren des Gegenübers, Interaktionsfaktoren, Gruppenfaktoren und exogene Faktoren gleichwohl abgebildet werden. Auf die Abbildung der personalen Faktoren der Vollzugsperson wird verzichtet, um die Forschungsfrage so zu beantworten, dass die Ergebnisse unabhängig von eigenen personalen Faktoren genutzt werden können.

In den Tabellen 5 und 6 wird dargestellt, welche Konfliktfaktoren in den Situationen abgebildet werden.

2.4.1 Beispielsituation 1: Tollwutverdachtsfall in Privathaushalt

Ein AFE kontrolliert abends um 18:00 Uhr bei einer Familie mit Kindern einen 12 Wochen alten Hund. Es besteht der Verdacht, dass dieser aus einem Herkunftsland mit erhöhtem Tollwutrisiko importiert wurde. Vater, Mutter und zwei Kinder sind anwesend, wobei das ältere ungefähr im Kindergartenalter ist.

Im Laufe des Gesprächs bestätigt sich der Verdacht, was bedeutet, dass die gesetzlichen Bestimmungen zum Tollwutschutz nicht eingehalten wurden. Für Welpen ist nicht nur eine Impfung vorgeschrieben, sondern auch eine Blutanalyse drei Monate später. Daher ist eine Einfuhr von Jungtieren aus Tollwutrisikoländern nicht vor dem Alter von sieben Monaten möglich (SR 916.443.10 ; SR 916.443.106).

Während des Gesprächs war der Vater die Hauptansprechperson des AFE. Mehrmals machte er deutlich, dass er kein Verständnis für die Kontrolle habe und es dem Tier doch offensichtlich gut gehe. Die Mutter und die Kinder sitzen mit am Tisch, wobei die Mutter die Kinder mehrmals aufgefordert hat, den Raum zu verlassen, ohne dass diese dem nachkamen.

Der AFE eröffnet der anwesenden Familie, dass der Hund beschlagnahmt werden muss. Das ältere Kind beginnt zu weinen und fragt, wann der Hund wieder zurückkomme. Das weitere Vorgehen sieht eine Euthanasie des Tieres oder die Rückführung ins Herkunftsland vor.

Tabelle 5

Konfliktfaktoren in Beispielsituation 1. Eigene Darstellung.

Generalisierter Konfliktfaktor	Spezifischer Konfliktfaktor	Wird in der Situation abgebildet durch	Begründung (Wenn nicht in jeder Situation gegeben)
Interaktions-faktoren	Komplementäre Beziehung (Kreuser et al., 2012)	Ist in jeder Kontrollsituation im öffentlichen Veterinärwesen gegeben.	-
	Setzen von Grenzen (Ilkiw-Lavalle & Grenyer, 2003)	Ist in jeder Kontrollsituation im öffentlichen Veterinärwesen gegeben.	-
	Eindringen in Privatsphäre (D. Richter, 2019)	Kontrolle findet in der Privatwohnung statt.	Die Familie kann nicht entscheiden, ob sie der Vollzugsperson Einlass gewähren will und hat keine Mitsprache beim Zeitpunkt und dem Ablauf der Kontrolle. Dies kann als ‹Eindringen› erlebt werden.
	Bedrohung des Selbstwertes oder des Ehrgefühls (D. Richter, 2019)	Anwesenheit der Familie.	Der Vater kann es aufgrund eines traditionellen Rollenbildes als Teil seiner Identität sehen, die Familie zu schützen. Die Vollzugsperson zeigt ihm in Anwesenheit der Familie auf, dass er es nicht verhindern kann, dass das Tier beschlagnahmt wird.
Exogene Faktoren	Unfreiwilliger Charakter der Kontrollen (Bowers, n.d.)	Ist in jeder Kontrollsituation im öffentlichen Veterinärwesen gegeben.	-
	Unbekannte Situation (Bilgin, 2009)	Hohe Unsicherheit, was geschehen wird, da es sich um eine neue Situation handelt.	Privatpersonen werden in der Regel nicht regelmässig vom Veterinäramt kontrolliert.
Personale Faktoren des Gegenübers	Scham (Gilligan, 1997; Gould & Brennan, 2007)	Drastische Folgen für das Tier durch Fehler der Familie.	Bei korrektem Vorgehen der Eltern, wäre es nicht zu dieser Situation gekommen. Erkennen sie diesen Fehler, könnte er sie beschämen.
	Fehlendes Verständnis	Vater äussert fehlendes Verständnis.	Ohne fachliche Expertise ist es schwer, eine Massnahme mit so weitreichenden Konsequenzen (Beschlagnahmung und allfällige Euthanasie) zu verstehen.
Gruppenfaktoren	Solidarisierung durch Drittpersonen (Tränkle, 2020)	Die Vollzugsperson hat nicht nur ein Gegenüber, die ganze Familie ist anwesend.	Unter den Anwesenden könnte sich eine Dynamik entwickeln, die für die Vollzugsperson schwierig zu gestalten ist.

2.4.2 Beispielsituation 2: Tierschutzverdachtsfall in der Landwirtschaft

Beim kantonalen Veterinärdienst ging eine Meldung aus der Bevölkerung ein: Auf einer Weide in einem Dorf befände sich eine Herde mit stark verschmutzten Schafen.

Eine ATA geht der Meldung nach. Als sie bei der Weide eintrifft, bestätigt sich der Verdacht, dass der/die Tierhaltende der Verpflichtung, die Tiere zu pflegen, nicht ausreichend nachgekommen ist (TSchG § 4 Abs. 1 & 2; TSchG § 6 Abs. 1; TSchV § 3 Abs. 3; TSchV § 5 Abs. 3). Um zu ermitteln, wem die Schafe gehören, beginnt sie, die Ohrmarken abzulesen.

Während dieser Tätigkeit fährt der Tierhalter vor, ein Landwirt um die 60. Energisch geht er auf die Amtstierärztin zu und ruft ihr bereits aus einiger Entfernung zu, was ihr einfalle, ohne Erlaubnis seine Weide zu betreten und sich an seinen Schafen zu schaffen zu machen.

Die ATA erkennt den Landwirten. Aus Teambesprechungen ist ihr bekannt, dass er sich bei Kontrollen auf seinem Hof in der Vergangenheit unkooperativ zeigte. Selbst hatte sie bislang aber keinen Kontakt zu ihm.

Auch im weiteren Verlauf der Kontrolle äussert sich der Landwirt abwertend über das Vorgehen der ATA. Am Ende eröffnet Sie ihm das Ergebnis der Kontrolle: Die Schafe sind zu stark verschmutzt. Dem Landwirt wird eine Frist gesetzt, bis wann die Tiere gereinigt oder geschoren sein müssen. Die Kosten für die darauffolgende Nachkontrolle hat der Landwirt zu tragen.

Der Landwirt reagiert uneinsichtig und aufbrausend. Inhaltlich rechtfertigt er sich damit, dass die Schur sowieso bald anstehe. Deshalb sei es nicht verhältnismässig, die Schafe vorher noch zu putzen, die er dazu einzeln einfangen und in den 10 km entfernten Stall bringen müsse.

Zudem wirft er der ATA vor, eine Paragrafenreiterin zu sein, die das Gefühl habe, vom Büro aus und anhand von Papieren entscheiden zu können, wie es seinen Tieren gehe. Von der Praxis habe sie keine Ahnung und wahrscheinlich bereite es ihr sowieso ein perverses Vergnügen, andere ‹gängeln› zu können. Mit den Landwirten könne man es ja machen, diese Kontrolle sei einfach eine weitere Schikane des Kantons gegen seine Landwirte.

Tabelle 6

Konfliktfaktoren in Beispielsituation 2. Eigene Darstellung.

Generalisierter Konfliktfaktor	Spezifischer Konfliktfaktor	Wird in der Situation abgebildet durch	Begründung (Wenn nicht in jeder Situation gegeben)
Interaktions-faktoren	Komplementäre Beziehung (Kreuser et al., 2012)	Ist in jeder Kontrollsituation im öffentlichen Veterinärwesen gegeben.	-
	Setzen von Grenzen (Ilkiw-Lavalle & Grenyer, 2003)	Ist in jeder Kontrollsituation im öffentlichen Veterinärwesen gegeben.	-
	Verletzung des Selbstbildes (Rüttinger & Sauer, 2016)	Der Landwirt sieht die Kontrolle als eine weitere Schikane in einer langen Reihe.	Die Vorstellung der eigenen beruflichen Rolle macht einen wesentlichen Teil des Selbstbildes. Wird die Interaktion als Angriff auf diese empfunden, ist es auch ein Angriff auf das Selbstbild (Rüttinger & Sauer, 2016).
	Provokationen (Bilgin, 2009, Heimann, 2021)	Direkte Angriffe auf die Person der ATA.	Bezeichnungen wie ‹Paragrafenreiterin› und der Vorwurf, Vergnügen am Leid anderer zu haben, sind beleidigend und stellen die persönliche Integrität des Gegenübers in Frage. Der Vorwurf, von der Praxis keine Ahnung zu haben, stellt die fachliche Kompetenz der ATA in Frage.
Exogene Faktoren	Unfreiwilliger Charakter der Kontrollen (Bowers, n.d.)	Ist in jeder Kontrollsituation im öffentlichen Veterinärwesen gegeben.	-
	Unbekannte Situation (Bilgin, 2009)	Hohe Unsicherheit für beide Parteien, was geschehen wird.	Die ganze Interaktion entsteht spontan und ohne Vorbereitung. Die ATA weiss nicht, dass der Landwirt dazukommen wird. Die beiden kennen sich nicht, es besteht aber eine negative Vorgeschichte.
Personale Faktoren des Gegenübers	Geschlecht (Bilgin, 2009)	Landwirt ist ein Mann.	Männer tendieren mehr zu aggressivem Verhalten.
	Weitere personale Faktoren des Gegenübers wie entwicklungs-psychologische Faktoren, Traumata, Lernmuster etc. (Kilb, 2012)	Negative Vorgeschichte bei anderen Kontrollen.	Personale Faktoren des Gegenübers lassen sich selten mit Gewissheit feststellen. Eine Vorgeschichte kann allenfalls Hinweise darauf geben.

2.4.3 Erfolgreiche Gestaltung von Konfliktsituationen

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird als nächstes untersucht, wann die Gestaltung der im vorherigen Kapitel definierten Situationen erfolgreich ist. Dabei werden wiederum verschiedene Definitionen verglichen und eine für die vorliegende Arbeit geeignete abgeleitet.

Berkel spricht beim Umgang mit Konflikten von *Konfliktbewältigung* und definiert diese wie folgt:

> Konfliktbewältigung zielt darauf ab, einen Konflikt so in den Griff zu kriegen und zu meistern, dass eine Person (Partei) in ihrem Erleben (nicht mehr) eingeschränkt und (wieder) voll handlungsfähig ist. Offen bleibt, wie das Ergebnis der Bemühungen aussieht. Der Konflikt kann tatsächlich beendet sein, er kann aber auch auf anderer Ebene weiter existieren (z.B. im Inneren), jedoch so gefasst, dass er nicht mehr lähmt und bedrückt. Die Person (Partei) hat gelernt, mit dem Konflikt zu leben. Der Konflikt ist nicht gelöst, aber bewältigt, er beherrscht nicht die Person, sondern sie ihn (Berkel, 2017, p. 74).

Um die Konfliktbewältigung zu gestalten, gilt es nach ihm in zwei Richtungen zu überlegen:

- Wie können Konflikte verhindert oder verringert werden?
- Wie können bereits ausgebrochene Konflikte so gemeistert werden, dass kein Schaden entsteht oder sie gar produktiv genutzt werden können?

Glasl (2020) bezeichnet Strategien, die bei bereits ausgebrochenen Konflikten angewandt werden, als kurative Interventionen. Mit ihnen soll ein Konflikt «gelöst oder begrenzt, kontrolliert oder geregelt werden usw.» (Glasl, 2020, p. 338). Ziel der Interventionen ist für Glasl ein entspannter Zustand, in dem die Konfliktparteien wieder konstruktiv zusammenarbeiten mögen.

Für berufsspezifische Konflikte gelten zudem weitere Anforderungen. Franke (2004, p. 87) spricht von Professionalität im Umgang mit Konflikten bei der Polizei, wenn diese frühzeitig erkannt werden und wenn deeskalierend gehandelt wird. Dazu müsse ein gewisser Wille zum Konsens mitgebracht werden, ohne gegen geltendes Recht zu verstossen. Wesuls et al. bringen für das Gesundheitswesen die Ebene der Zielerreichung ins Spiel: «Die Reaktion auf aggressive Verhaltensweisen eines Patienten ist dann gut, wenn sie konstruktiv und förderlich im Sinne der jeweiligen Zielsetzung für den Patienten ist» (2019, p. 23).

Auch bei der erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen im öffentlichen Veterinärwesen kann die restlose Klärung von Konflikten nicht das Ziel sein. Die Definition muss aber die in Kapitel 2.3.3 dargelegten Eigenheiten dieser spezifischen Situationen berücksichtigen. Zudem sollen die oben genannten Aspekte der Proaktivität und der Zielorientierung in die Definition einfliessen. Für diese Arbeit gilt daher, dass Konfliktsituationen erfolgreich gestaltet wurden, wenn die Vollzugsperson

- den Konflikt frühzeitig erkannt oder proaktiv vermieden hat,
- dabei bewusst (also nicht primär impulsiv) handelte, um Konfliktfaktoren gezielt zu beeinflussen,
- während sie sich an interne Vorgaben, rechtliche Grenzen und ethische Standards gehalten und an fachlichem Wissen und fachlichen Standards orientiert hat,
- das Ziel des Veterinärdienstes umgesetzt hat,
- und der Konflikt dabei soweit begrenzt oder geregelt wurde,
- dass kein unnötiger Schaden entstand.

2.5 Modelle

Damit eine erfolgreiche Gestaltung, wie im vorherigen Kapitel definiert, gelingt, zielt die Forschungsfrage darauf ab, präskriptive Modelle zu formulieren. In diesem Kapitel wird definiert, was darunter zu verstehen ist.

Ein Modell ist gemäss Fröhlichs Wörterbuch der Psychologie eine «vereinfachte, verkleinerte oder formalisierte, graphische, räumliche oder symbolische Darstellung eines Sachverhalts oder Vorgangs» (Fröhlich, 2010, p. 324). Die Onlineausgabe des Dorsch Lexikon der Psychologie weist auf die sehr unterschiedliche Verwendung des Begriffs hin und nennt «analoger Realitätsausschnitt» (Schlottke, 2021) als häufigste Bedeutung.

In dieser Arbeit sind unter einem Modell alle Ansätze zu verstehen, die helfen, Sachverhalte oder Vorgehensweisen abzubilden oder zu verstehen. Solche, die Handlungsempfehlungen geben, werden in Anlehnung an Solga (2019) spezifischer als präskriptive Modelle bezeichnet. Dies können einzelne Tipps, Grundsätze oder Regeln sein, aber auch die Abbildung mehrstufiger Vorgehensweisen.

2.6 Hinweise aus der Theorie zur Beantwortung der Forschungsfrage

Nachdem die zentralen Begriffe definiert sind und die zu beeinflussenden Konfliktfaktoren in zwei Beispielsituationen identifiziert sind, kann nun untersucht werden, welche Hinweise in der Literatur gefunden werden, um die Forschungsfrage zu beantworten. Dabei wird insbesondere auf bestehende präskriptive Modelle aus anderen Berufsfeldern zurückgegriffen. Die Gliederung des Kapitels folgt dabei den in Kapitel 2.3.4 abgeleiteten generalisierten Konfliktfaktoren.

2.6.1 Personale Faktoren der Vollzugsperson

Wie in Kapitel 2.3.4 aufgezeigt, spielen personale Faktoren der Vollzugsperson eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung von Konfliktsituationen.

Jansen et al. (2006) zeigten in einer Studie mit Pflegenden in der Psychiatrie, dass die Haltung gegenüber Konflikten und aggressivem Verhalten und gegenüber den entsprechenden Akteurinnen und Akteuren zentral für das eigene Verhalten im Konflikt sind. Walter et al. (2019, p. 151) ergänzen eine Reihe weiterer Faktoren, die von Bedeutung sind: Der bewusste Umgang mit den eigenen Einstellungen und Vorurteilen, das Kennen eigener Möglichkeiten und Grenzen, das Kennen eigener Trigger und der eigenen Reaktion darauf sowie die Fähigkeit zur Stressregulation.

Hücker (2017, pp. 39, 42) schlägt die Brücke von den Haltungen und Einstellungen zur Emotionalität. Er weist darauf hin, dass das eigene Denken und Sprechen zu einer emotionalen Selbstaufschaukelung führen kann. Insbesondre wenn dabei Verallgemeinerungen und Rollenklischees genutzt werden oder Begriffe, die negative Assoziationen auslösen. Aber auch Begriffe, die Kritik an Personen in Substantiven ausdrücken (Nörgler, Lügner, etc.) gehören dazu. Problematisch sei es zudem, wenn daraus eine unsoziale Selbstdefinition abgeleitet wird, was in der Kommunikation erlaubt ist. Anzeichen dafür sind sprachliche Ausdrucksformen wie «die verstehen keine andere Sprache!» (2017, p. 42) oder «der hat das verdient.» (2017, p. 42).

All dies kann auf die definierten Situationen übertragen werden. Daher gilt es für die Vollzugsperson, sich sowohl kognitiv wie auch emotional selbst zu beeinflussen. Dazu soll sie zum einen den Fokus nicht auf die Beziehungsebene richten, sondern auf die momentane Befindlichkeit des Gegenübers. So gelänge es, das Verhalten des Gegenübers nicht gegen sich selbst gerichtet zu verstehen, gleichzeitig etwas über die Person zu erfahren und selbst reflektiert und zielorientiert agieren zu können (Wesuls et al., 2019, p. 23).

Beim Umgang mit den eigenen Emotionen besteht für die Vollzugsperson ein Spannungsfeld: Die Beherrschung ihrer Gefühle ist für ein professionelles Verhalten notwendig. Stimmt ihr Verhalten aber nicht mit den eigenen Gefühlen überein, wirkt dies inkongruent und es schwächt die deeskalative Wirkung (Wesuls et al., 2019, p. 22). Es gilt also, gleichzeitig beherrscht und authentisch aufzutreten. Einigkeit besteht in der Literatur darüber, dass gewisse Emotionen keinen Platz in den zu untersuchenden Situationen haben. Heimann (2021, p. 36) nennt das Zeigen von Unsicherheiten und Ängsten einen Faktor, der zu Aggression führen kann. Auch Walter et al. (2019, p. 153) betonen, es gälte selbstsicher aufzutreten und Unsicherheit genauso wie Dominanz zu vermeiden. Für Hücker (2017, p. 36) sind die Gefühle Angst, Wut und Empörung sowie die Lust auf Rache eine ungünstige Emotionalität, die zur Personifizierung des Konflikts führen kann.

Als Strategie schlägt er eine affektiv-psychische Selbstbeeinflussung (Hücker, 2017, p. 111) vor, die aus drei Schritten besteht:

1. Sich die eigene Erregung beziehungsweise den eigenen Stress einzugestehen.
2. Das Unerträgliche zu relativieren und sich selbst zu sagen, dass Konflikte zu diesem Beruf dazugehören.
3. Bewusstes Atmen.

Auch die Vorbereitung von potenziellen Konfliktsituationen ist dazu geeignet, die eigenen personalen Faktoren zu beeinflussen. Hinweise dazu finden sich etwa im Harvard Konzept, das für Verhandlungsvorbereitungen empfiehlt, ein BATNA zu formulieren: Eine „Best Alternative To A Negotiated Agreement“ (Fisher et al., 2011). Dieses soll davor schützen, unter Druck zu geraten, eine Übereinkunft um jeden Preis zu treffen (Alter, 2015, p. 12). Auch wenn es in den zu untersuchenden Konfliktsituationen nicht um das Treffen einer Übereinkunft geht, könnte es der Vollzugsperson helfen, gelassen zu bleiben, wenn sie sich im Vorfeld beispielsweise bewusst macht, ab wann sie ihre Bemühungen zur Konfliktklärung beendet und die Polizei beizieht.

Zudem gehören die Fragen nach den eigenen Interessen, den Interessen des Gegenübers und das Vorbereiten wichtiger Argumente zu einer minimalen Vorbereitung, die auch dann stattfinden muss, wenn nur sehr wenig Zeit zur Verfügung steht (Alter, 2015, p. 19). Auch das kann in den Beispielsituationen angewandt werden.

2.6.2 Personale Faktoren des Gegenübers

Als nächstes wird auf die personalen Faktoren des Gegenübers eingegangen. Dabei ist zu bedenken, dass jede Konfliktsituation einzigartig ist. Jede Intervention bedarf deshalb fortlaufender Beobachtung und muss auf ihre Wirksamkeit im spezifischen Kontext und mit dem spezifischen Gegenüber überprüft werden (Walter et al., 2019, p. 152). Auf diese Weise werden auch die personalen Faktoren des Gegenübers berücksichtigt.

Im zweiten Fallbeispiel werden solche zusätzlich dadurch abgebildet, dass das Gegenüber der Vollzugsperson bekannt ist und sie weiss, dass es bei früheren Kontrollen bereits ausfällig wurde. Solches Wissen kann zur Risikoabschätzung beigezogen werden, um zu beurteilen, wie gross die Gefahr ist, dass es (erneut) zu aggressivem Verhalten kommt (Ketelsen & Walter, 2019).

2.6.3 Interaktionsfaktoren

Nachdem die personalen Faktoren der Vollzugsperson und des Gegenübers untersucht wurden, geht es nun um die Interaktionsfaktoren – also darum, was eine Vollzugsperson in Konfliktsituationen konkret tun und lassen soll. Dazu finden sich in der Theorie zahlreiche Hinweise. Dabei gilt wiederum, was oben dargelegt wurde: Jede Situation ist einzigartig und es kann keine Modelle geben, die immer gültig sind.

Trotzdem formulieren Wesuls et al. (2019) zwölf Grundregeln der Deeskalation für Gesundheits- und Sozialberufe (Tabelle 7). Die zu untersuchenden Beispielsituationen unterscheiden sich in zwei wesentlichen Punkten von den Situationen, für die diese Regeln entwickelt wurden: Die Vollzugsperson im öffentlichen Veterinärwesen hat keine Fürsorgepflicht für das Gegenüber und sie kann die Situation viel eher verlassen und mit der Polizei erneut anrücken, anstatt weiter deeskalativ zu wirken. Sie wird deshalb in einigen Punkten, etwa dem Herausarbeiten von Gefühlen und Bedürfnissen, weniger weit gehen als vorgeschlagen. Trotzdem können alle zwölf Grundregeln als Leitplanken für die Beispielsituationen genutzt werden.

Alter (2015, pp. 27–28) nennt hingegen sechs zentrale Gesprächskompetenzen für Verhandlungen (Tabelle 8). Im Gegensatz zur Liste von Wesuls et al. berücksichtigen diese die sehr hohe Emotionalität in beiden Fallbeispielen nicht und geben auch keine Hinweise auf den Selbstschutz der Vollzugsperson. Trotzdem können die aufgeführten Punkte als Ergänzung zu den zwölf Grundregeln in das vorläufige Modell überführt werden, um sie später den Ergebnissen der Empirie gegenüberzustellen.

Tabelle 7

Zwölf Grundregeln der Deeskalation, in Anlehnung an Wesuls et al., 2019.

Grundregel	Beschrieb
Frühestmöglich intervenieren	Angespanntheit, Unruhe oder Gereiztheit so früh wie möglich als Anlass für deeskalatives Verhalten nehmen.
An die eigene Sicherheit denken	Überprüfen, ob die Situation alleine gemeistert werden kann oder die Polizei beigezogen werden soll.
Schaulustige entfernen	Vor Aussenstehenden werden die wahren Gefühle und Sorgen eher nicht gezeigt, nur die Aggression.
Sich selbst beruhigen	Auf die eigene Atmung Einfluss nehmen und bewusst komplett ausatmen.
Dem Gegenüber nur eine Ansprechperson bieten	Auch bei Kontrollen und Vollzugssituationen, die zu zweit durchgeführt werden, soll nur eine Person Deeskalationsstrategien anwenden. Dafür sorgen, dass sich das Gegenüber nicht von mehreren Personen beobachtet fühlt.
Körpersprache, Mimik, Gestik und Stimme des Gegenübers beachten	Insbesondere Männer tendieren dazu, in angespannten Situationen unbewusst Stärke und Dominanz ausstrahlen zu wollen. Zum Beispiel indem sie Oberkörper und Arme mächtig aussehen lassen. Auf dieses Warnsignal soll mit beruhigend wirkender Gestik und Stimme reagiert werden. Schnelle und ausladende Bewegungen können bedrohlich wirken. Welsuls et al. schlagen vor, sich dem Gegenüber wie einem verängstigten Tier zu nähern.
Augenkontakt unaufdringlich herstellen	Das Gegenüber ganz aus den Augen zu lassen, kann dazu führen, dass ein plötzlicher Angriff übersehen wird. Ein zu aufdringlicher Augenkontakt wirkt aber bedrängend.
Keine Versuche, das Gegenüber zu kontrollieren	Die Situation soll kontrolliert werden, nicht das Gegenüber. Ein zusätzlicher Fokus soll auf der Selbstbeherrschung liegen. Durch die innerliche Ruhe ist mehr Toleranz für das Gegenüber möglich. Andauernde Appelle sind zu vermeiden, insbesondere die Aufforderung, sich zu beruhigen.
Sich nicht provozieren lassen	Beschimpfungen und Abwertungen sollen ignoriert und nicht zum Anlass für persönliche Reaktionen oder Drohungen genommen werden.
Nicht provozieren	Provokative Begriffe, Vorwürfe, Ermahnungen und Drohungen gilt es zu vermeiden. Da schon der Satz «Sie sind gerade sehr aggressiv» als Provokation aufgefasst werden kann, ist stattdessen die eigene Wahrnehmung zu beschreiben und auf wertneutrale Begriffe zurückzugreifen: «Sie wirken auf mich sehr aufgeregt».
Wertschätzende Haltung	Einen Menschen in grosser innerer Not sehen und ihm mit Aufrichtigkeit, Empathie und Respekt begegnen.
Bedürfnisse und Gefühle herausarbeiten	Durch vorsichtige Fragen oder Hypothesen auf die Bedürfnisse des Gegenübers schliessen und das eigene Vorgehen darauf abstimmen, etwa indem die Bereitschaft signalisiert wird, etwas dazu beizutragen. Dabei das Gegenüber nicht mit Fragen oder Angeboten überhäufen, da es im angespannten Zustand mehr Zeit braucht, darauf zu reagieren.

Tabelle 8
Sechs zentrale Gesprächskompetenzen für Verhandlungen, in Anlehnung an Alter, 2015.

Gesprächskompetenz	Stichworte zur Umsetzung
Wertschätzung zeigen	› Bemühen um echtes Verständnis für das Gegenüber. › Anerkennung des Wertes der Gedanken, Gefühle und Handlungen des Gegenübers. › Anerkennung durch Worte und eigene Handlungen kommunizieren. › Im Voraus überlegen, wie Wertschätzung gezeigt wird.
Fragen können	› Insbesondere offene Fragen stellen, um das Gespräch am Laufen zu halten und Lösungen zu finden. › Klärungsfragen als Reaktion auf Konfrontationen. › Fragen als Mittel der Gesprächsleitung.
Zuhören können	› Aktives Zuhören › Missverständnisse vermeiden durch Rückmeldungen zu dem, was gesagt wird.
Verständlich formulieren	› So sprechen, dass man verstanden wird. › Nicht zu viele Argumente auf einmal bringen.
Neugierig bleiben	› Weder bei Lösungssuche noch bei Angriffen zu Rechtfertigungen und Gegenargumentation hinreissen lassen. › Neugierige Grundhaltung bewahren. › Gegenüber zu klaren Aussagen zwingen.
Emotionen zulassen	› Emotionen verstehen und dieses Verständnis nutzen. › Hohe Emotionalität als Hinweis auf verletzte Grundbedürfnisse verstehen. › Körpersprache als Hinweis auf Emotionen beachten. › Emotionale Ausbrüche zulassen.

2.6.3.1 Beziehungsaufbau und Gestaltung der komplementären Beziehung

In Kapitel 2.3.3.1 wurde die komplementäre Beziehung als zu beachtende Eigenheit herausgestellt. Sie muss daher als spezifischer Interaktionsfaktor gezielt gestaltet werden.

Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, «[…] dass Symmetrie und Komplementarität nichts mit Werturteilen wie ‹gut› oder ‹schlecht›, ‹normal› oder ‹abnormal› und dergleichen zu tun haben» (Watzlawick et al., 2017, p. 121). Komplementäre Beziehungen gibt es in vielen Bereichen des Zusammenlebens und es ist unerlässlich, sich in manchen Situationen symmetrisch, in anderen komplementär zu verhalten. Konflikte entstehen jedoch, wenn eine Seite nicht auf das Angebot der komplementären Beziehung eintritt und versucht, eine Symmetrie herzustellen (Simon, 2022, p. 45) oder wenn eine Partei von der anderen eine Bestätigung der eigenen Selbstdefinition verlangt, diese derjenigen des Gegenübers jedoch widerspricht. Stabile komplementäre Beziehungen gelingen hingegen, wenn die Beteiligten sich in gegenseitigem Vertrauen und Respekt so akzeptieren, wie sie sind (Watzlawick et al., 2017, p. 122).

Nach Walter et al. (2019, p. 173) soll daher das ohnehin vorhandene Machtungleichgewicht nicht verstärkt werden. Alles, was als herablassendes Verhalten interpretiert werden kann, ist zu vermeiden. Bei Hücker (2017, p. 35) findet sich eine Reihe solcher unprofessioneller

Verhaltensweisen, die zu unterlassen sind. Unter anderem zählt er betont lässiges und überhebliches Auftreten oder unreflektiertes Duzen auf.

All diese Erkenntnisse können in beiden Beispielsituationen genutzt werden.

2.6.3.2 Zentrale Konfliktfaktoren Autonomie und Sicherheit

In Kapitel 2.3.4.1 wurde dargelegt, weshalb Autonomie und Sicherheit als zentrale Konfliktfaktoren bei der Gestaltung der Beispielsituationen zu berücksichtigen sind. In der Literatur finden sich Hinweise dazu, wie dies geschehen kann.

Das Zugestehen von Autonomie fördert den Selbstwerterhalt und reduziert damit Aggression (Wesuls et al., 2019). Hücker (2017, p. 115) empfiehlt daher, dem Gegenüber Alternativen anzubieten, soweit dies im engen Rahmen des polizeilichen Auftrags möglich sei. Dies dürfe aber nicht als Belohnung gestaltet werden. Ob und in welcher Form dies in den zu untersuchenden Beispielen möglich ist, ist im empirischen Teil zu überprüfen.

Da Unsicherheit ein wesentlicher Konfliktfaktor ist (Bilgin, 2009), kann im Umkehrschluss davon ausgegangen werden, dass ein gezieltes Vermitteln von Sicherheit und Struktur das Konfliktpotential reduziert. Dazu kann grösstmögliche Vorhersehbarkeit geschaffen werden, indem Erwartungen transparent kommuniziert und Prozesse in überschaubare Teile untergliedert werden (Peters & Ghadiri, 2013, p. 92). Beides lässt sich auf die Beispielsituationen übertragen. Etwa indem der Grund für die Kontrolle genannt wird oder laufend beschrieben und begründet wird, was die Vollzugsperson tut (Hücker, 2017, p. 115). Weiter kann bezüglich Rollen, Erwartungen, verfügbarer Unterstützungsmöglichkeiten, Konsequenzen aus Handlungen des Gegenübers, Handlungsoptionen oder der Umsetzbarkeit von Wünschen Transparenz geschaffen werden. Auch durch eine ruhige und klare Sprache wird Sicherheit ausgestrahlt (Walter et al., 2019, pp. 178, 180).

2.6.3.3 Strategien, um auf die Emotionsebene des Gegenübers Einfluss zu nehmen

In Kapitel 2.3.1 wurde gezeigt, dass die Emotionalität des Gegenübers ein wesentlicher, zu berücksichtigender Faktor in den zu untersuchenden Konfliktsituationen ist. Die Vollzugsperson muss daher mit gezielten Strategien Einfluss auf die Emotionen des Gegenübers nehmen. Da diese das kognitive Denken beeinflussen (Kapitel 2.3.1), kann gefolgert werden, dass auf die Emotionen eingegangen werden muss, bevor das Gegenüber auf der kognitiven Ebene überzeugt werden soll.

Eine Methode dazu ist das direkte Ansprechen und Formulieren von Emotionen. Werden Emotionen korrekt benannt (Affekt Labeling), führt dies bei negativen Emotionen dazu, dass sie in ihrer Intensität und Dauer abnehmen (Brooks et al., 2016; Torre & Lieberman, 2018).

Bei einem hochangespannten Gegenüber kann als gegeben angenommen werden, dass im Hintergrund Angst vorhanden ist. Die Bedrohung wird jedoch nach aussen projiziert und äussert sich in Aggressivität. Die Ängste anzusprechen hat auch deswegen eine deeskalative Wirkung, weil sich das Gegenüber so in seiner Not gesehen fühlt, und dadurch von seinem Verhalten ablassen und sich seinen wahren Gefühlen und Sorgen zuwenden kann (Wesuls et al., 2019).

Da es in der akuten Situation jedoch schwierig ist, einfach nach den Ängsten des Gegenübers zu fragen, braucht es dazu ein «gut geschultes, emphatisches ‹Angst-Ohr›» (Wesuls et al., 2019, p. 25). Damit erkennt die Vollzugsperson Ängste im Verhalten und kann diese von sich aus ansprechen und anschliessend Verständnis durch Widerspiegelung oder Konkretisierungs- und Superlativfragen signalisieren (Walter et al., 2019; Wesuls et al., 2019). Nach Walter et al. (2019, p. 146) hat es sich in der Praxis bewährt, anfangs eher unspezifische Emotionen zu nennen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sich das Gegenüber verstanden fühlt.

Ein weiteres Gefühl, dem besondere Beachtung zu schenken ist, ist die Wut. Für den Klinikalltag werden dafür Verarbeitungsmöglichkeiten von Spaziergängen, über Atem- und Entspannungstechniken bis zu Ablenkungen aller Art vorgeschlagen (Wesuls et al., 2019, p. 27). Eine Adaption auf das zweite Fallbeispiel könnte durch folgende Formulierung gelingen: «Herr P. ich sehe, dass Sie sehr aufgebracht sind. Lassen Sie uns doch eine kurze Pause einlegen, tief durchatmen, vielleicht ein paar Schritte machen und danach weiter diskutieren».

2.6.3.3.1 Verbale Angriffe

Eine besondere Form, Emotionen zum Ausdruck zu bringen, sind verbale Angriffe auf die Vollzugsperson, wie sie im zweiten Fallbeispiel abgebildet werden. Solche wurden in verschiedenen Kontexten untersucht und beschrieben und die Ergebnisse können alle in den Beispielsituationen angewendet werden.

Die Vollzugsperson muss auf verbale Angriffe zwingend eine Reaktion finden, da sie damit auch definiert, wie die ‹Spielregeln› für die weitere Interaktion aussehen (Simon, 2022, p. 83). Sie soll aber auch bei persönlichen Angriffen und Beleidigungen das Gesprächsziel im Auge behalten. Dazu darf sie nicht persönlich reagieren, muss die Sachebene im Fokus behalten und soll dem Gegenüber stets die Möglichkeit bieten, ohne Gesichtsverlust zu einer konstruktiven Gesprächskultur zurückzukehren. Sie kann während emotionalen Angriffen einzelne Aussagen richtigstellen, eine inhaltliche Diskussion ist zu dem Zeitpunkt jedoch nicht zielführend. Stattdessen kann sie darauf hinwiesen, dass die Angriffe keine Argumentationskraft für das derzeitige Thema haben oder zu Kritik oder Lösungsvorschlägen auffordern (Alter, 2015, p. 47 ff). Weiter soll sie nicht nur die inakzeptable Verhaltensweise benennen, sondern auch erwünschte Verhaltensalternativen (Walter et al., 2019, p. 170).

Damit sie dabei gelassen bleiben kann, empfehlen Walter et al. (2019, p. 146), sich ein Behältnis vorzustellen und Beleidigungen und unangebrachtes Verhalten vorerst darin abzulegen, statt darauf einzugehen. Das aggressive Verhalten soll als stark verschlüsselter Mitteilungsversucht verstanden werden. Zum Beispiel darüber, dass sich das Gegenüber unverstanden fühlt, belastet ist oder Ungerechtigkeit erlebt. Erst wenn diese Botschaft korrekt entschlüsselt wurde, es gelang, auf das Gegenüber einzugehen und dieses wieder zu einem sachlichen Austausch bereit ist, soll dann auf die beleidigenden Äusserungen zurückgekommen werden. Die Autoren betonen dabei, dass hilfreiche Strategien in solchen Situationen oft kontraintuitiv seien. Viele gehen automatisch in eine Verteidigungshaltung, anstatt ein Vorgehen wie beschrieben zu wählen. Damit sind Walter et al. im Einklang mit Ury (1991), für den Abwehr und Gegenangriff fast immer kontraproduktiv sind und mit Simon (2022), der den Drang unmittelbar zu reagieren, als Hinweis darauf deutet, dass man auf der Beziehungs- statt auf der Sachebene reagieren will.

2.6.3.4 Strategien, um auf die Kognitionsebene des Gegenübers Einfluss zu nehmen

Hat sich das Gegenüber so weit beruhigt, dass eine sachliche Auseinandersetzung möglich wird, kann auf seine Einwände eingegangen werden.

Nach Alter (2015, p. 40 ff) braucht es, um zu überzeugen, neben einer positiven Gesprächskultur und Argumenten, einen konstruktiven Umgang mit den Einwänden des Gegenübers. Dazu gehört, diese aufzugreifen, statt zu ignorieren und sie zu akzeptieren oder aufzuwiegen, wenn es nicht möglich ist, sie aufzulösen.

Diese Strategien können insbesondere im ersten Fallbeispiel zur Anwendung kommen, in welchem der Vater kein Verständnis für die präventive Massnahme zeigt. Auch Tierärztinnen und Tierärzte empfinden die Euthanasie von klinisch gesunden Tieren zur Seuchenbekämpfung oft als moralische Herausforderung (Dürnberger, 2021, p. 21), weshalb ein solcher Einwand auch akzeptiert werden kann. Entsprechend kann, wie in Tabelle 9 dargestellt reagiert werden.

Tabelle 9
Möglichkeiten zum Umgang mit Einwänden in Fallbeispiel 1. Eigene Darstellung.

Strategie	Umsetzungsmöglichkeit im ersten Fallbeispiel
Einwand auflösen	«Nur weil das Tier einen zufriedenen Eindruck macht, ist das noch kein Beweis dafür, dass es wirklich gesund ist.»
Einwand akzeptieren	«Das stimmt. Das ist eine sehr harte Massnahme. Auch für mich ist das nicht einfach.»
Einwand aufwiegen	«Was Sie sagen, ist richtig. Diese Massnahme ist sehr hart für Sie, Ihre Familie und vor allem das Tier. Das steht ausser Frage. Gleichzeitig ist es für die ganze Gesellschaft sehr wichtig, dass das Tollwutrisiko absolut minimiert wird. Diese Krankheit ist hochansteckend und unheilbar. Nicht zuletzt Sie und Ihre Familie zu schützen, gewichtet der Gesetzgeber deshalb an dieser Stelle höher.»

2.6.4 Gruppenfaktoren

Im ersten Fallbeispiel werden Gruppenfaktoren durch die Anwesenheit einer ganzen Familie repräsentiert. In diesem Unterkapitel wird untersucht, wie darauf reagiert werden kann.

Eine der in Kapitel 2.6.3 aufgeführten Grundregeln besagt, in eskalierenden Situationen Schaulustige weg zu schicken. Begründet wird dies damit, dass vor Drittpersonen eher Aggression gezeigt wird als die dahinterstehenden wahren Gefühle und Sorgen (Wesuls et al., 2019). In der zu untersuchenden Situation handelt es sich jedoch um Familienmitglieder in ihrer eigenen Wohnung, nicht um Schaulustige.

Gleichwohl könnte es Sinn machen, mit dem Gegenüber unter vier Augen zu sprechen, auch weil Scham (Gilligan, 1997; Gould & Brennan, 2007) oder die Bedrohung des Selbstwerts (Richter, 2019) wesentliche Konfliktfaktoren sind und diese in Anwesenheit der Familie eventuell eher ausgelöst werden (Tabelle 5).

Es ist im Empirieteil zu prüfen, ob dies in den zu untersuchenden Situationen möglich ist und von den Interviewten als sinnvoll erachtet wird.

2.6.5 Exogene Faktoren

Die fünfte und letzte Kategorie bilden die exogenen Faktoren. Auch sie werden nun untersucht, bevor aus allen genannten Erkenntnissen die vorläufige Modellierung abgeleitet wird.

Ein wesentlicher exogener Faktor ist, dass sich die Kontrolle im ersten zu untersuchenden Fallbeispiel in Privaträumen abspielt. Auch wenn dies gerechtfertigt ist, kann es vom Gegenüber als übergriffig erlebt werden. Hücker empfiehlt in ähnlichen Situationen im Polizeieinsatz Verständnissignale als präventive Konfliktrhetorik einzusetzen (Hücker, 2017, p. 132). An anderer Stelle empfiehlt er, auch um Selbstverständliches zu bitten und sich dafür zu bedanken (Hücker, 2017, p. 56). Auch für Walter et al. (2019, p. 174) ist es ein Zeichen von Respekt und Anerkennung, sich zu bedanken. Im Kontext der Psychiatrie fragen sie rhetorisch, was etwa dagegenspreche, sich für das Stillhalten bei Zwangsmassnahmen zu bedanken.

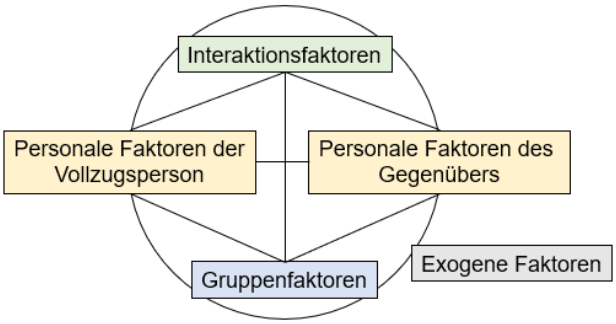
Die Vollzugsperson könnte in der ersten Beispielsituation zu Beginn der Kontrolle also etwa sagen: «Danke, dass Sie mich zu Hause empfangen, ich weiss, es ist nie angenehm, wenn eine Kontrolle in Privaträumen stattfindet».

2.7 Vorläufige Modellierung

Am Ende des Theorieteils wird nun die Forschungsfrage vorläufig beantwortet. Dazu wird aus den vorgenannten Erkenntnissen ein vorläufiges Modell konzipiert.

Im Theorieteil wurde gezeigt, dass jede Kontroll- oder Vollzugshandlung im öffentlichen Veterinärwesen einen potenziellen Konflikt darstellt. Eine Vielzahl von spezifischen Konfliktfaktoren entscheiden darüber, ob daraus eine Konfliktsituation entsteht. Diese können generalisierend fünf Kategorien zugeordnet werden, welche es zu beachten und soweit möglich zu beeinflussen gilt (siehe Abbildung 1). Die Linien in der Abbildung symbolisieren, dass all diese Faktoren in einer Wechselwirkung zueinanderstehen.

Abbildung 1
Modell der fünf Konfliktfaktoren. Eigene Darstellung.



Damit steht der erste Teil der vorläufigen Modellierung. Dieses Modell wird im Weiteren *Modell der fünf Konfliktfaktoren* genannt und wird auch zur Gliederung der Arbeit genutzt.

Für jeden Konfliktfaktor wurde anschliessend theoriegeleitet dargestellt, wie diese Faktoren berücksichtigt und gestaltet werden sollen. Faktoren, welche die zu untersuchenden Situationen auszeichnen, wie die komplementäre Beziehung, die Autonomie oder die Unsicherheit, wurden dabei besonders berücksichtigt. Das Ergebnis besteht aus 44 Strategien und wird in

den Tabellen 10 und 11 nochmals zusammengefasst. Diese stellen den zweiten Teil der vorläufigen Modellierung dar.

Die Farbgebung aus Abbildung 1 wird in den Tabellen 10, 11 und einigen darauffolgenden Tabellen wieder aufgegriffen, um die Strategien schnell den generalisierten Konfliktfaktoren zuordnen zu können.

Tabelle 10

Vorläufige Modellierung: Interaktionsfaktoren. Eigene Darstellung.

Kategorie		Vorgehen
	Interaktionsfaktoren: Allgemein	Körpersprache, Mimik, Gestik und Stimme des Gegenübers beachten.
		Augenkontakt unaufdringlich herstellen.
		Selbstsicher und ruhig auftreten. Unsicherheit genauso wie Dominanz vermeiden.
		Die Situationen kontrollieren, nicht das Gegenüber.
		Nicht provozieren, das vorhandene Machtverhältnis nicht überbetonen, herablassendes, überhebliches oder betont lässiges Verhalten vermeiden.
		Bedürfnisse und Gefühle herausarbeiten.
		Wertschätzung zeigen, um Dinge bitten und sich bedanken.
		Fragen können.
		Zuhören können.
		Verständlich formulieren.
		Verständnissignale bei Dingen, die fürs Gegenüber unangenehm sind (z. B. Eindringen in die Privatsphäre).
		Gestaltung der Beziehung auf Augenhöhe durch Signalisieren von Respekt und Verständnis.
		Autonomie und Handlungsmöglichkeiten gewähren.
		Sicherheit und Struktur vermitteln.
		Prozess der Kontrolle in Teilschritte untergliedern.
		Erklären und begründen, was man tut.
		Transparenz bezüglich Rollen, Erwartungen, verfügbaren Unterstützungsmöglichkeiten, Konsequenzen aus Handlungen des Gegenübers, Handlungsoptionen, Umsetzbarkeit von Wünschen etc..
	Interaktionsfaktoren: Einwirken auf Emotionsebene	Emotionen zulassen.
		Zuerst auf die Emotionen einwirken, erst dann inhaltlich argumentieren.
		Emotionen ansprechen oder erfragen (beginnend mit unspezifischen Emotionen).
		Verarbeitungsmöglichkeiten für Wut anbieten.
		Bei (verbalen) Angriffen und Eskalationen frühestmöglich intervenieren.
		Auf verbale Angriffe reagieren, jedoch auf das Ziel fokussiert bleiben. Darauf hinweisen, dass die Angriffe keine Argumentationskraft haben und zu Kritik oder Vorschlägen einladen.
		Nicht nur inakzeptable Verhaltensweisen benennen, sondern auch akzeptable Alternativen.
		Hintergründe von Aggression verstehen und diese ansprechen.
		Bewusst statt intuitiv handeln.
		Dem Gegenüber stets die Möglichkeit bieten, ohne Gesichtsverlust zu einer konstruktiven Gesprächskultur zurückzukehren. Lust auf Rache vermeiden.
	Interaktionsfaktoren: Einwirken auf kognitive Ebene	Einwände auflösen, akzeptieren oder aufwiegen, aber nicht ignorieren.

Tabelle 11
Vorläufige Modellierung: Personale Faktoren, Gruppenfaktoren und exogene Faktoren. Eigene Darstellung.

	Kategorie	Vorgehen
	Personale Faktoren der Vollzugsperson	Stressregulation: Sich selbst beruhigen durch affektiv-psychische Selbstbeeinflussung.
		An die eigene Sicherheit denken.
		Sich nicht provozieren lassen, Angriffe und Beleidigungen in einem imaginierten Behältnis ablegen.
		Wertschätzende Haltung.
		Bewusster Umgang mit Vorurteilen und Einstellungen.
		Kennen eigener Möglichkeiten, Grenzen, Trigger, Muster.
		Vermeiden von emotionaler Selbstaufschaukelung und unsozialer Selbstdefinition, was in der Kommunikation erlaubt ist.
		Beherrschung der eigenen Emotionen in der Balance zu einem authentischen Auftritt. Insbesondere Wut, Ärger, Angst und Empörung im Griff haben.
		Neugierig bleiben.
		Sich vorbereiten. Sich dabei Ziele und Interessen bewusst machen und auch, ab wann die Polizei beigezogen wird.
	Personale Faktoren des Gegenübers	Eigene Wirkung auf das Gegenüber beobachten und Erkenntnisse nutzen, um die Interaktionsfaktoren zu gestalten.
		Körpersprache, Mimik, Gestik und Stimme des Gegenübers beachten.
		Vorwissen zur Risikoeinschätzung nutzen.
	Gruppenfaktoren	Schaulustige entfernen.
		Dem Gegenüber nur eine Ansprechperson bieten.
	Exogene Faktoren	Bei der Gestaltung der Interaktionsfaktoren die exogenen Faktoren berücksichtigen. Zum Beispiel durch Verständnissignale beim Eindringen in die Privatsphäre.

2.8 Konklusion

Im Theorieteil wurde zunächst gezeigt, dass es bislang kaum Forschung zu Konflikten im öffentlichen Veterinärwesen gibt und zentrale Begriffe dieser Arbeit wurden definiert. Dann wurde dargelegt, wo die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Konflikten im öffentlichen Veterinärwesen zu solchen in anderen Berufen liegen und dass Erkenntnisse aus der stationären Pflege und der Polizeiarbeit adaptiert werden können. Es wurde untersucht, wie aus Standardsituationen Konfliktsituationen werden können, wobei Glasl folgend ein kausales Ursache-Wirkungs-Denken abgelehnt wurde. Stattdessen wurden fünf generalisierte Konfliktfaktoren herausgearbeitet, die es zu beachten und zu gestalten gilt. Für jeden wurden Strategien aus der Literatur abgeleitet und in Kapitel 2.7 eine vorläufige Modellierung vorgenommen.

Damit liegen wichtige Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage vor. Vor der endgültigen Modellierung werden diese im nächsten Kapitel durch die empirische Untersuchung ergänzt.

3 Methode der empirischen Untersuchung

Nach der provisorischen Modellierung folgt nun der Empirieteil dieser Arbeit, welcher die Kapitel 3 und 4 umfasst. In Kapitel 3 wird darauf eingegangen, wie die Daten generiert und ausgewertet wurden, bevor in Kapitel 4 eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse folgt. Der Empirieteil schliesst wiederum mit einer Konklusion.

3.1 Generierung der Daten

Für den empirischen Teil dieser Arbeit wurde auf eine qualitative Primärdatenerhebung mittels Interviews zurückgegriffen. Dieses Vorgehen eignet sich besonders, da es das persönliche Erleben miteinbezieht (Hussy et al., 2013, p. 185), welches im Zentrum steht, wenn die Frage beantwortet werden soll, welche Vorgehensweisen die Vollzugspersonen selbst als hilfreich empfinden, um Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten.

Die beiden Beispielsituationen (Kapitel 2.4) wurden den Interviewten vor dem Gespräch zugestellt. Anschliessend wurden sie befragt, wie sie in diesen Situationen vorgehen würden. Die Interviews waren halbstandardisiert, Fragen und Formulierungen wurden im Vorfeld festgelegt, jedoch flexibel gehandhabt (Interviewleitfaden in Anhang B). So wurde sichergestellt, dass alle im Theorieteil erarbeiteten, relevanten Aspekte berücksichtigt wurden und die Ergebnisse untereinander vergleichbar sind. Gleichzeitig wurde die für das induktive Vorgehen wichtige Flexibilität bewahrt. Die Interviews fanden face-to-face statt und wurden, wie von Hussy et al. (2013, pp. 223–224) empfohlen, für die spätere Transkription aufgezeichnet.

3.1.1 Stichprobenplan und Anzahl Interviews

Die Zusammenstellung der Stichprobe erfolgte in Anlehnung an Hussy et al. im Top-down-Verfahren. Mittels eines hierarchisch angelegten qualitativen Stichprobenplans wurde festgelegt, welche Merkmale zu berücksichtigen waren und wie gross die Stichprobe sein musste (Hussy et al., 2013, pp. 196–197).

Befragt wurden Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen gemäss Definition in Kapitel 2.2. Zudem wurden drei Merkmale festgelegt, nach denen diese ausgewählt wurden (Tabelle 12). Daraus ergab sich der Stichprobenplan in Tabelle 13, der bei einer Zellenbesetzung von n=1 mit sechs Interviews bewältigt werden konnte (Hussy et al., 2013, p. 197).

Tabelle 12
Kriterien im Stichprobenplan und Begründung. Eigene Darstellung.

Merkmal	Begründung
Organisation	Gelfand et al. (2012) zeigten, dass sich in Organisationen Konfliktkulturen herausbilden können, die mitbestimmen, wie sich Mitarbeitende in Konflikten verhalten. Um die analytische Verallgemeinerbarkeit (Hussy et al., 2013, p. 194) sicherzustellen, wurden daher Vollzugspersonen aus drei verschiedenen Veterinärdiensten befragt.
Führungsstufe	Direktbetroffene erleben einen Konflikt in seiner ganzen emotionalen Dichte und wollen daher möglichst schnell aus Konfliktsituationen heraus. Beobachterinnen und Beobachter überblicken hingegen grössere Zeiträume und vermögen besser einzuschätzen, welche erwünschten Effekte ein Konflikt mit sich bringt (Berkel, 2017). Dadurch könnte es sein, dass Mitarbeitende und Führungskräfte verschiedener Stufen unterschiedliche Kriterien berücksichtigen, wenn sie beurteilen, ob die Gestaltung einer Konfliktsituation erfolgreich war. Um diese verschiedenen Perspektiven innerhalb der Organisation zu berücksichtigen, wurde die Führungsstufe als Merkmal im Stichprobenplan definiert. Um die Realitäten in den verschiedenen Kantonen zu berücksichtigen und gleichzeitig das Merkmal nicht unnötig eng zu fassen, wurden zu diesem Merkmal zwei Ausprägungen festgelegt: › Führungskräfte der obersten zwei Hierarchiestufen, was Kantonstierärztinnen und Kantonstierärzte sowie allfällige Abteilungsleitende oder ähnliche Funktionen umfasst. › Teamleitende oder Mitarbeitende ohne Führungsaufgabe, was alle anderen Vollzugspersonen umfasst.
Geschlecht	In der Forschung zu Konflikt- und Verhandlungsstilen ist umstritten, ob es geschlechtstypische Unterschiede im Konfliktverhalten gibt (Ogilvie & Kidder, 2008). Um einen entsprechenden Bias mit Sicherheit auszuschliessen, wurde das Geschlecht als hierarchisch untergeordnetes Merkmal definiert, also in die anderen Merkmale geschachtelt, im Stichprobenplan jedoch nicht gesondert aufgeführt (Hussy et al., 2013, p. 212). Da nicht zu erwarten ist, dass die Geschlechterverteilung in der Gesamtheit der berufstätigen Vollzugspersonen paritätisch ist, wurde auch keine gleichmässige Verteilung auf die Geschlechter in der Stichprobe festgeschrieben. Stattdessen wurde definiert, dass Männer und Frauen je mindestens einen Drittel der Stichprobe ausmachen.

Tabelle 13
Stichprobenplan. Eigene Darstellung.

Organisation	Führungsstufe	
Veterinärdienst 1	Führungskräfte der obersten zwei Hierarchiestufen	Teamleitende oder Mitarbeitende ohne Führungsaufgabe
Veterinärdienst 2	Führungskräfte der obersten zwei Hierarchiestufen	Teamleitende oder Mitarbeitende ohne Führungsaufgabe
Veterinärdienst 3	Führungskräfte der obersten zwei Hierarchiestufen	Teamleitende oder Mitarbeitende ohne Führungsaufgabe

3.2 Analyse und Auswertung der Daten

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2022). Damit konnte einerseits die anfallende Datenmenge bearbeitet werden ohne latente Sinngehalte zu verlieren, anderseits war die intersubjektive Überprüfbarkeit gewährleistet (Mayring & Fenzl, 2019, p. 633).

Dazu wurden die Interviews transkribiert. Dabei galt die Richtlinie, dass jede zur Beantwortung der Forschungsfrage wichtige Information ins Transkript überführt werden soll, jedoch nichts, was dazu nicht notwendig ist. Nach Hussy et al. (2013, pp. 247–248) beschränkt sich dies beim Erfassen von Meinungen auf den Äusserungsinhalt, während auf para- und nonverbale Aspekte verzichtet werden kann. Für eine bessere Lesbarkeit erfolgte die Transkription in Schriftdeutsch, auch wenn die Interviews in Schweizer Mundart geführt wurden. Für die einheitliche Handhabung wurden dazu Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz et al. (2008, pp. 27–28) und Dresing und Pehl (2015, pp. 21–23) formuliert (Anhang C).

Das transkribierte Material wurde anschliessend regelgeleitet analysiert, indem einzelne Aussagen verschiedenen Kategorien zugeordnet wurden. Da die Forschungsfrage nicht anhand einer einzelnen Theorie beantwortet werden kann, aus der sich ein klares Kategorienraster ableiten liesse, wurde folgendes Vorgehen gewählt:

Die Kategorienbildung erfolgte zunächst deduktiv und nahm Bezug auf die Ergebnisse des Theorieteils und insbesondere das Modell der fünf Konfliktfaktoren. Während der Analyse wurden die Regeln für die Zuordnung im Sinne eines zirkulären Modells verfeinert (Mayring & Fenzl, 2019, p. 636). Um dem Material gegenüber offen zu sein (Dresing & Pehl, 2015, p. 37) wurden induktiv weitere Kategorien entwickelt und anschliessend eine Gliederung in Ober- und Unterkategorien vorgenommen (Anhang D).

Dieses deduktiv-induktive Vorgehen stellte insbesondere sicher, dass das Kategoriensystem zum Material passte und alle Äusserungen erfasst werden konnten – bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem Theorieteil (Hussy et al., 2013, pp. 237–238).

4 Ergebnisse der Empirie

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse des zuvor dargestellten empirischen Vorgehens in generalisierten Aussagen zusammengefasst. Zur Gliederung wird dabei das in Kapitel 2.7 entwickelte Modell der fünf Konfliktfaktoren genutzt. Personale Faktoren von Vollzugsperson und Gegenüber, Interaktionsfaktoren, Gruppenfaktoren und exogene Faktoren werden in eigenen Unterkapiteln behandelt.

Die Quellenbelege in den Klammern sind die Initialen der interviewten Vollzugspersonen. Die Originalinterviews und die Angabe, auf wen die Kürzel verweisen, finden sich im Anhang E.

4.1 Personale Faktoren der Vollzugsperson

Dass sich eigene personale Faktoren auf die Gestaltung von Konfliktsituationen auswirken, war bei den interviewten Vollzugspersonen unbestritten. Alle Befragten griffen Aspekte auf, die sich folgenden Kategorien zuordnen lassen:

- Grundhaltungen, die eine erfolgreiche Gestaltung von Konfliktsituationen fördern.
- Spezifische personale Faktoren wie Selbstsicherheit, Fachkompetenz oder der Umgang mit belastenden Situationen.
- Strategien, um auf die eigenen personalen Faktoren so einzuwirken, dass sie sich nicht negativ auf die Interaktion auswirken oder um sie mittel- oder langfristig zu verändern.

Jeder dieser Kategorien wird im Folgenden ein Unterkapitel gewidmet, in welchem die Aussagen dazu zusammengefasst werden.

4.1.1 Haltungen

In den Schilderungen der Interviewten kamen drei Grundhaltungen zum Ausdruck, die nötig sind, um Konfliktsituationen beim Vollzug von Massnahmen im öffentlichen Veterinärwesen erfolgreich zu gestalten:

- Die neutrale Grundhaltung.
- Die emphatische Grundhaltung.
- Die Grundhaltung der Klarheit ohne Ambivalenzen.

Die neutrale Grundhaltung besagt, dass weder personale Faktoren noch Interaktionsfaktoren einen Einfluss auf das Ergebnis der Kontrolle haben dürfen (CL, JE, MA, RV). Jedes Gegenüber muss gleichbehandelt werden, unabhängig davon, ob ein Konflikt droht (JE, RV) oder welche Mängel bei der Kontrolle festgestellt werden (CL).

In Anhang G finden sich Strategien, um diese Haltung einzunehmen und auf der Handlungsebene zu zeigen.

Die zweite Grundhaltung ist der Vorsatz, dem Gegenüber empathisch zu begegnen. Eine erhöhte Emotionalität des Gegenübers wird als etwas Nachvollziehbares angenommen. Dies beinhaltet in der Konsequenz auch, Verständnis dafür aufzubringen, dass das Gegenüber zeitweise nicht rational handelt (GB, JE, MA, RV).

Um diese Empathie aufzubringen, hilft es sich zu fragen, wie es zu vorgefundenen Missständen kam und welche Hintergründe dabei eine Rolle spielen. Wenn Tierhaltende überfordert sind oder persönliche Probleme haben, ist es oft leichter Verständnis aufzubringen (MB, JE, GB). Zudem versetzen sich Vollzugspersonen ins Gegenüber und stellen sich vor, wie es wäre, selbst kontrolliert zu werden (RV) oder sie versetzen sich in Situationen, in denen sie tatsächlich Ähnliches erlebt haben (GB).

Während sich die ersten beiden Grundhaltungen auf das Gegenüber beziehen, steht bei der dritten die Vollzugsperson selbst im Mittelpunkt: Sie braucht die unbedingte Absicht, sich durchzusetzen und den Willen, etwas zu erreichen. Unabhängig davon, ob das Gegenüber Widerstand zeigt oder nicht (RV).

Dazu muss sie während der Kontrolle innere Ambivalenzen, was das Vorgehen und den Auftrag betrifft, ausblenden (RV) und sich sicher sein, was ihre Kompetenzen sind (JE). Zweifel darüber schmälern die Selbstsicherheit, was vom Gegenüber wahrgenommen werden kann (JE). Zudem reduziert jede Ambivalenz, und sei es nur das Bedauern, dass eine Massnahme nötig ist, den professionellen Erfolg (RV).

Wie das in der Praxis aussieht, schildert eine Vollzugsperson folgendermassen:

> [Ich bin] immer fokussiert auf mein Gegenüber und die Situation. Dann denke ich an nichts anderes. Ich bin nicht abgelenkt. Also es ist natürlich nicht so, dass ich nicht sehe, was rundherum läuft. Aber: Es ist ein bisschen wie operieren, wenn ich einen offenen Bauch habe. Ich habe bei den Chirurgen angefangen und kenne diese Situation. Wenn ich in dieser Situation bin, ist die Konzentration auf dieser Situation. Und ich frage mich auch nicht noch: «Oh, hätte ich jetzt sollen...» oder so. Das hat dann keinen Platz. (RV, Pos. 16)

Diese dritte Grundhaltung steht in einem Spannungsfeld zu den beiden erstgenannten, widerspricht ihnen jedoch nicht, sondern komplettiert sie. Durch sie wirken sich weder Neutralität noch Empathie auf das Ergebnis einer Kontrolle aus (MA). Sie dürfen auch nicht in dem Sinne missverstanden werden, dass Massnahmen vermeintlich höflich und dadurch unklar kommuniziert würden. Im Gegenteil: Durch unklare Aussagen würde dem Gegenüber ein implizites Recht auf Klarheit verweigert (JE).

Und schliesslich bedeutet gleichzeitige Klarheit und Empathie auch, eigene Grenzen zu vertreten. Denn derselbe Respekt, den man dem Gegenüber entgegenbringt, kann auch für sich selbst eingefordert werden (RV).

4.1.2 Weitere ausgewählte personale Faktoren

Neben den drei Haltungen, die die Vollzugspersonen gezielt einnehmen, gibt es eine Reihe weiterer personalen Faktoren, die sich auf Konfliktsituationen auswirken (Tabelle 14).

Tabelle 14
Weitere spezifische personale Faktoren. Eigene Darstellung.

Spezifische personale Faktoren	Quellen
Wo die persönlichen Grenzen liegen und was als Beleidigung aufgefasst wird.	JE
Ob man sich durch kooperatives oder aufbrausendes Verhalten zu milderen oder strengeren Massnahmen verleiten lässt.	MB
Wie mit Macht umgegangen wird und ob man eher zu ‹weich› oder zu ‹hart› auftritt.	GB
Wie selbstsicher man ist.	JE, GB
Über wieviel Erfahrung und Fachkompetenz man verfügt.	CL, GB, RV, JE, GB, MA
Wie es einem geht und wie mit beruflicher Belastung umgegangen wird.	RV

Die Selbstsicherheit wird in einem engen Verhältnis zum Umgang mit Macht gesehen. Sie führt dazu, dass die Vollzugsperson weiss, was sie erreichen will und nicht auf das Ausspielen von Macht angewiesen ist (JE). Unsicherheit führt hingegen zu Inflexibilität (GB) und wird vom Gegenüber wahrgenommen (JE).

Fachkompetenz und Erfahrung werden wiederum als Quellen der Selbstsicherheit genannt, aber auch als Bedingung, um nicht willkürlich zu handeln (JE, RV). Daneben spielt sie auch bei der Beziehungsgestaltung eine wichtige Rolle. Augenhöhe kann zum Beispiel entstehen, indem während der Kontrolle auch über anderes gesprochen wird (Kapitel 4.3.1). Die Fachkompetenz hilft wiederum beim Finden von gemeinsamen Themen – wenn sich beispielsweise Vollzugsperson und Gegenüber für landwirtschaftliche Aspekte interessieren (GB, MA). Zudem kann die Vollzugsperson Respekt für die Arbeit des Gegenübers zeigen, indem sie spezifische Aspekte lobt. Auch dazu braucht sie jedoch Fachwissen (CL, GB, RV). Dass die Vollzugsperson auch selbst Respekt vom Gegenüber erhält, wenn dieses sie als kompetent wahrnimmt, trägt ebenfalls zur Augenhöhe bei. Die Fachkompetenz soll daher bereits früh im Gespräch gezeigt werden (CL, MA).

Schlussendlich kann auch die eigene Befindlichkeit und der Umgang mit beruflicher Belastung relevant für die Gestaltung von Konfliktsituationen sein. Die Vollzugsperson braucht eine emotionale Stabilität und gezielte Strategien zur Selbstbeeinflussung, um diese aufrecht zu erhalten. Sie muss aber auch merken und berücksichtigen, wenn die eigene Befindlichkeit einem professionellen Handeln im Weg steht und soll sich an ‹schlechten Tagen› keinen besonders heiklen Situationen aussetzen und stattdessen Teammitglieder um Unterstützung bitten (RV).

4.1.3 Strategien, um auf die eigenen personalen Faktoren einzuwirken

Um der Wichtigkeit der eignen personalen Faktoren Rechnung zu tragen, braucht die Vollzugsperson Strategien, um auf diese einzuwirken.

Ein Beispiel dafür ist, sich Zeit zu verschaffen, etwa indem die Kontrolle vor Ort nur als Bestandsaufnahme verstanden wird. Der definitive Entscheid über zu treffende Massnahmen findet dann zeitverzögert im Büro statt. Dadurch wird die Gefahr verringert, dass sich die Vollzugsperson durch das Gegenüber oder eigene Emotionen beeinflussen lässt (MB, GB, CL). Auch während der Kontrolle kann sich die Vollzugsperson ein Zeitfenster schaffen, das sie zur Reflexion und für die Bewertung der Situation auf der Metaebene nutzen kann. Um den nötigen

Moment der Ruhe zu erhalten, sagt sie dem Gegenüber beispielsweise, dass sie sich kurz Notizen zu den bisherigen Kontrollergebnissen machen müsse (CL).

Der Selbstschutz ist eine weitere Strategie, um die eigenen personalen Faktoren zu beeinflussen. Um Konfliktsituationen erfolgreich gestalten zu können, muss sich die Vollzugsperson sicher fühlen. Sie muss deshalb die Gefahr, in Bedrängnis zu geraten, laufend reflektieren (RV, JE, CL).

Ein wichtiges Mittel zum Selbstschutz ist, die Fluchtwege zu kennen, freizuhalten und sich so zu positionieren, dass sie schnell erreicht werden (RV, CL). Das Auto wird in Fluchtrichtung geparkt, damit bei Bedarf keine Zeit fürs Rangieren verloren geht (MA). Findet die Kontrolle in einer Privatwohnung in einem Mehrfamilienhaus statt, kann die Eingangstür mit der Fussmatte blockiert werden, damit allfällig dazu gerufene Hilfe Zutritt zum Gebäude hat (CL). Zudem soll – spätestens wenn die Konfliktintensität zunimmt – anderthalb Meter Abstand zum Gegenüber gehalten werden (MA).

Fühlt sich die Vollzugsperson nicht mehr sicher, wird eine konkrete Bedrohung wahrgenommen, kann eine Konfliktsituation nicht beruhigt werden oder ist es trotz Bemühen nicht möglich, ein Gespräch auf Augenhöhe zu führen, wird die Kontrolle abgebrochen und später unter Einbezug der Polizei wiederholt (MA, JE, RV, CL). Ein solcher Abbruch wird kommentiert, indem der Grund dafür und das weitere Vorgehen transparent gemacht werden:

> «Schauen Sie, Sie sind aufgebracht, die Schafe sind sehr dreckig, ich muss das eigentlich dokumentieren, aber so geht es jetzt nicht. Ich gehe wieder. Bitte nehmen Sie zur Kenntnis, dass eine Kontrolle stattfinden wird». (RV, Pos. 48)

Die eigenen personalen Faktoren können aber auch vor und nach Konfliktsituationen beeinflusst werden. Strategien dazu werden in den nächsten zwei Unterkapiteln dargestellt.

4.1.3.1 Vorbereitung

Die Vorbereitung spielt für die erfolgreiche Gestaltung von Konfliktsituationen eine wichtige Rolle. Dazu gehören die inhaltliche Vorbereitung, die Vorbereitung der Interaktion und die persönliche Vorbereitung.

Mit der inhaltlichen Vorbereitung stellt die Vollzugsperson sicher, dass sie alles nötige Material dabei hat und über alle relevanten Fakten verfügt. Dadurch kann sie sich anschliessend voll und ganz auf die Situation konzentrieren und erweitert damit auch ihren Denk- und Handlungsrahmen, wenn es zu Konfliktsituationen kommt (RV).

Zur persönlichen Vorbereitung gehört, dass sich die Vollzugsperson ihre Rolle und ihre Aufgabe bewusst macht und beides annimmt. Dies wird ihr in der Konfliktsituation erleichtern, rollengerecht zu handeln und verbale Angriffe nicht auf sich selbst zu beziehen. Rituale können die Rollenübernahme erleichtern. Die Vollzugsperson kann sich etwa vorstellen, mit der Uniform-Veste auch die Rolle anzuziehen und dass diese vor verbalen Angriffen schütze. Oder sie kann ihrem ‹Kern-Ich› einen imaginierten Helm oder Panzer anziehen, der dieselbe Funktion erfüllt (RV).

Zur Vorbereitung der eigentlichen Interaktion gibt es zwei Ansichten. Es herrscht Einigkeit darüber, dass diese dyadisch ist und stark vom Gegenüber und der Situation abhängt. Daraus kann geschlossen werden, dass man sich nur sehr beschränkt darauf vorbereiten kann (MB).

Als Mindestmass wird dann oft genannt, dass sich die Vollzugsperson den Gesprächseinstieg zurechtlegt oder sich Small-Talk Themen überlegt, über die auch unverfängliche Gespräche geführt werden können. Um solche zu finden, hilft oft die Leitfrage, was die Vollzugsperson über das Gegenüber weiss (MA, JE, MB).

Andere schliessen aus dem stark vom Gegenüber abhängenden Verlauf der Interaktion, dass in der Vorbereitung verschiedene Szenarien durchgespielt werden sollen (GB, JE, RV).

Schlussendlich gehört in die Vorbereitung der Interaktion die Abschätzung möglicher Risiken, insbesondere der Gefahr eskalierender Konflikte. Daraus werden Sicherheitsmassnahmen abgeleitet und der Selbstschutz vorbereitet (siehe vorheriges Kapitel).

4.1.3.2 Lernprozess und Reflexion der eigenen Erfahrungen

Bei der Frage, wie man sich die nötigen Kompetenzen zur Gestaltung von Konfliktsituationen aneigne (also die eigenen personalen Faktoren langfristig positiv beeinflusst), verweisen alle Interviewten darauf, dass dies ein lebenslanger Lernprozess sei, bei dem die reflektierte Erfahrung eine zentrale Rolle spiele. Dabei werden vier Lernfelder genannt (Tabelle 15).

Tabelle 15
Vier Lernfelder. Eigene Darstellung.

Lernfeld	Beschrieb	Quellen
Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Auftritts und des Vorgehens	Die Vollzugsperson muss sich laufend selbst beobachten, wahrnehmen, was das eigene Verhalten beim Gegenüber auslöst und es darauf anpassen. So entwickelt sie ihr Methodenrepertoire weiter. Wie kommuniziert wird, ist dann meist ein Erfahrungswert.	MA, CL, GB
Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit	Die Vollzugsperson muss beispielswiese ihre Tendenzen und Haltungen kennen, wie sie in den Kapiteln 4.1.1 und 4.1.2 beschrieben wurden. Zudem muss sie die nötige Geduld entwickeln, um bei persönlichen Angriffen ruhig zu bleiben und die Fähigkeiten, ihre eigenen Emotionen wahrzunehmen und professionell damit umzugehen.	GB, RV, MA
Reflexion und Annahme der Rolle	Die Vollzugsperson muss ihre berufliche Einstellung reflektieren und einen klareren Willen entwickeln, in diesem Beruf etwas erreichen zu wollen.	RV
Fachliche Weiterentwicklung	Siehe Kapitel 4.1.2.	JE, RV, GB, MA, CL

Als Lerngefässe für diesen Prozess werden einerseits Einsätze zu zweit genannt, bei denen sich Vollzugspersonen Strategien voneinander abzuschauen und sich Feedback geben können (CL, RV). Anderseits helfen Nachbereitungen oder Debriefings, um die eigenen Emotionen nach schwierigen Situationen einzuordnen und einen Umgang mit der Belastung zu finden (CL, JE, MB, RV).

4.2 Personale Faktoren des Gegenübers

Im folgenden Kapitel wird dargelegt, wie sich die personalen Faktoren des Gegenübers auf die Gestaltung der Konfliktsituation auswirken.

Alle Interviewten betonten, dass sie ihre Kommunikation *immer* der Situation und dem Gegenüber anpassen, die personalen Faktoren des Gegenübers also stets berücksichtigt werden. Die eigene Wirkung auf das Gegenüber zu beobachten und das Verhalten laufend darauf anzupassen, wird mitunter als wichtigste Konfliktkompetenz bezeichnet (MA).

Im zweiten Fallbeispiel sind zudem personale Faktoren des Gegenübers abgebildet, indem beschrieben ist, dass das Gegenüber bereits bekannt ist und es in der Vergangenheit ausfällig wurde. Entsprechend wurde in den Interviews danach gefragt, welchen Einfluss diese Vorgeschichte auf die Gestaltung der Konfliktsituation habe. Die Antworten zeigen, dass vor allem das Einnehmen der in Kapitel 4.1.1 beschriebenen Haltungen erschwert wird:

> I: Ändert eine solche Vorgeschichte deine Haltung gegenüber dem Tierhalter?
>
> B: Ja, ganz klar. Und wer «nein» sagt, dem glaube ich das nicht. […] Dann ist eine gewisse Erwartungshaltung da. Wenn da steht: «Ruft sofort aus». Dann gehe ich davon aus, dass der gleich ausruft, wenn ich komme. Wenn er es dann nicht tut, stört es mich nicht. (Beide lachen) (MB, Pos. 103-104)

Daher muss die Vollzugsperson gezielte Anstrengungen unternehmen, um trotzdem neutral zu sein oder allfällige Ängste vor einer anstehenden erneuten Begegnung zu überwinden (MA, JE, CL). Gleichzeitig muss sie aber auch die Ergebnisse der letzten Kontrolle berücksichtigen und wissen, worauf sie ein besonderes Augenmerk richten will. Dazu kann sie in zwei Schritten vorgehen (CL):

1. Die Vorbereitung wird gedanklich klar von der Kontrolle getrennt. In der Vorbereitung wird festgelegt, worauf aufgrund früherer Mängel spezifisch geachtet wird. Ist dies festgehalten, fällt es leichter, das früher Passierte während der Interaktion auszublenden. Gleichzeitig wird verhindert, dass neue Aspekte übersehen werden, weil der Fokus zu stark auf früheren Mängeln liegt.

2. Zu Beginn der eigentlichen Kontrolle sagt die Vollzugsperson zu sich selbst: «Was war, ist vorbei. Nun schaue ich das an, was im Moment ist». Dasselbe kann sie auch proaktiv zum Gegenüber sagen, um auch diesem bewusst zu machen, dass die Vollzugsperson weiterhin neutral ist.

Weitere, nicht generalisierbare, Aussagen darüber, wie die Vollzugspersonen ihr Verhalten anpassen, wenn bereits eine Vorgeschichte besteht, finden sich in Anhang F.

4.3 Interaktionsfaktoren

Im nächsten Kapitel wird dargestellt, wie die Interviewten die Interaktionsfaktoren in Konfliktsituationen gestalten. Ausgehend von den Erkenntnissen aus dem Theorieteil interessiert dabei insbesondere:

- Wie wird die komplementäre Beziehung gestaltet?
- Wie werden Sicherheit, Klarheit und Struktur vermittelt?
- Wie wird Autonomie gewährt?
- Wie wird auf die Emotionsebene des Gegenübers eingewirkt?
- Wie wird auf die kognitive Ebene des Gegenübers eingewirkt?

Die Ergebnisse zu jedem Punkt werden in je einem Unterkapitel dargestellt.

4.3.1 Beziehungsaufbau und Gestaltung der komplementären Beziehung

Die Vollzugspersonen betonen sowohl, dass ein Beziehungsaufbau bereits ab Kontrollbeginn wichtig ist, um allfällig später auftretende Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten, als auch, dass die komplementäre Beziehung dies erschwert. Dem Gesprächseinstieg und Abschluss wird deshalb grosse Beachtung geschenkt.

Auch der Umgang mit Macht wird bewusst gestaltet. Eine Machtausübung erfolgt nie zum Selbstzweck, sondern nur zielgerichtet, um den Auftrag umzusetzen (RV). Gelingt es dabei, eine Begegnung auf Augenhöhe zu gestalten und gleichzeitig sehr klare Aussagen zu machen, werden die Befunde nicht nur besser akzeptiert, die Kontrollen sind auch deutlich angenehmer für die Vollzugsperson und können oft mit einem Handschlag abgeschlossen werden (JE).

Fünf Strategien können dazu eingesetzt werden:

- Das Gestalten eines Gesprächs (MA, MB, CL).
- Das Zeigen von Freundlichkeit und Respekt (JE, RV, MA, GB).
- Das Betonen von Gemeinsamkeiten (GB, RV).
- Das Vermeiden von Anschuldigungen und Blossstellungen (MA, CL, RV).
- Das Kontextualisieren der Ergebnisse und das Erfassen positiver Aspekte (MA, CL, GB).

Alle fünf Strategien werden im Weiteren kurz erläutert.

Soweit es möglich ist, wird während den Kontrollen ein Gespräch geführt oder die Kontrollen selbst werden in Form eines Gesprächs durchgeführt (MA, MB, CL):

> Die Absicht ist, dass es nicht als so kontrollmässiges Zeug rüberkommt. Dass nicht der eine fragt und der andere antwortet und dann kommt die nächste Frage. Quasi: «Dieser Kontrollpunkt. Machen Sie das? Ja. Nein. Ja. Nein». So sollte es nicht sein. Das ist mal die Atmosphäre. Und das andere ist natürlich auch: Man erfährt viel mehr von dem, was man gerne wissen möchte. (MB, Pos. 58)

Dabei ist die Vollzugsperson nicht nur freundlich und setzt Höflichkeitsrhetorik ein, sondern zeigt sich bewusst respektvoll (JE, RV). Das Gegenüber wird in jedem Moment als erwachsene Person angesprochen und ihm wird auf jeder Ebene signalisiert, dass es mit all seinen Äusserungen ernst genommen wird (RV).

Respekt wird auch gezeigt, indem die Vollzugsperson gezielt das lobt, was dem Gegenüber wichtig ist (MA, RV, GB):

> […] vielleicht weiss ich im Rindviehstall, was eine gute oder eine schlechte Kuh ist. Die Bauern fahren total darauf ab, wenn man im Stall herausfindet, welches ihre beste Kuh ist. Wenn die Leute merken: «Oh, der checkt noch was! Dass die jetzt ein gutes Euter hat.» Das wirkt manchmal, zumindest kurzfristig, Wunder. (GB, Pos. 26)

Damit einher geht das Betonen von Gemeinsamkeiten. Kann die Vollzugsperson auf einen eigenen landwirtschaftlichen Hintergrund verweisen oder aufrichtiges persönliches Interesse am Tier oder einem Aspekt des Betriebs zeigen, führt dies oft zur Beruhigung von Konfliktsituationen, solange diese nicht zu stark eskaliert sind. Dazu muss die Vollzugsperson

während dem Gespräch sehr aufmerksam sein und bewusst nach solchen Gelegenheiten suchen (GB, RV).

Im Weiteren ist auf Anschuldigungen oder Blossstellungen zu verzichten:

> Also ich bin ja nicht seine Erzieherin und muss ihn schimpfen. Ich versuche, das halt möglichst sachlich zu machen. Das ist der Sachverhalt: 90 sind gut, zehn sind dreckig, die muss er reinigen. Ich muss ihm jetzt nicht sagen: «Du bist ein böser Bube.» Ich kann schon sagen: «Das geht nicht und das macht Hautprobleme bei den Tieren und das stört die Tiere.» Ich kann ihm das erklären. Aber ich muss ihm nicht sagen, dass er ein schlechter Mensch ist. (MA, Pos. 20)

Trotzdem können Aussagen als Anschuldigungen verstanden werden, auch wenn sie nicht so gemeint sind. Viele Fragen zu stellen hilft, dass objektive Befunde nicht als Vorwürfe aufgefasst werden:

> Halt eher fragen: «Wie häufig wechseln sie die Einstreu?» Statt: «Hier ist alles dreckig, das müssten Sie schon lange ausgemistet haben.» Zuerst fragen und dann sage ich: «Gut, wenn Sie das so oft machen, wieso sieht es denn jetzt so aus? Das kann ich nicht ganz nachvollziehen.» (CL, Pos. 100)

Zudem ist zu beachten, dass Blossstellungen nicht nur auf der verbalen Ebene funktionieren. Auch das Erscheinen in offizieller Kleidung in einem Privathaus kann das Gegenüber vor Nachbarinnen und Nachbarn blossstellen (RV).

Schlussendlich werden zwei weitere Interaktionsfaktoren genannt, um Konflikten vorzubeugen und die Gesprächsatmosphäre zu gestalten (MA): Das Erfassen positiver Aspekte und das Kontextualisieren der Ergebnisse.

Im zweiten Fallbeispiel würden nicht nur die stark verschmutzten Schafe fotografiert, sondern auch ein korrekt eingerichteter Witterungsschutz. Dies signalisiert dem Gegenüber die neutrale Grundhaltung der Vollzugsperson sehr deutlich (CL).

Mit dem Kontextualisieren ist ein Einordnen und Abgleichen gemeint. Die Vollzugsperson zeigt ein ehrliches Abbild von positiven und negativen Befunden und ordnet deren Tragweite ein. Im zweiten Fallbeispiel auch, um aufzuzeigen, dass eine Massnahme keine gravierenden Konsequenzen hat, wenn das Gegenüber diese überschätzt (MA, GB):

> Wir verfügen weder, noch machen wir Strafanzeige, noch nehmen wir die Tiere weg, noch bist du danach irgendwo registriert im Strafregister. Sondern: Zum Wohle der Tiere musst du das jetzt machen. Wahrscheinlich hättest du es sowieso gemacht, umso besser, aber nun sind wir halt im Lead und kontrollieren, dass du das rechtzeitig machst. Finito. Und das ist auch wichtig. Um aufzuzeigen, wo man einfährt im ganzen Massnahmenkatalog. (GB, Pos. 48)

4.3.2 Vermitteln von Sicherheit, Klarheit und Struktur

Im Theorieteil wurde die situationsinhärente Unsicherheit als wesentlicher Konfliktfaktor ausgemacht. Entsprechend wurde dieser auch in der Empirie untersucht und seine Bedeutung wurde von den Vollzugspersonen bestätigt. Daher versuchen sie, gezielt Sicherheit, Klarheit und Struktur zu vermitteln (CL, RV, MA, GB).

Das beginnt damit, dass gleich zu Beginn einer Kontrolle klar gesagt wird, wer man ist, welchen Auftrag man hat und was der Grund für die Kontrolle ist. Dabei wird antizipiert und proaktiv

angesprochen, was das Gegenüber verunsichern könnte. Etwa, indem gesagt wird, dass es sich um eine Routinekontrolle handelt, die bei allen stattfindet und nichts mit der Person oder dem Verhalten des Gegenübers zu tun hat (MA). Oder bei Tierschutzverdachtsfällen: dass es um eine neutrale Bestandsaufnahme geht, das Ergebnis erst am Schluss feststeht und das Gegenüber zu diesem dann Stellung beziehen kann (CL). Ebenfalls wird angekündigt, wie der Ablauf der Kontrolle sein wird (CL, MA). Im weiteren Verlauf geht die Vollzugsperson Schritt für Schritt vor und erklärt laufend, was sie gerade tut (CL, MA, GB, RV).

Mängel werden während des Rundgangs sofort angesprochen und das Gegenüber kann dazu unmittelbar Stellung beziehen (MA, CL). Die Vollzugsperson macht jedoch nicht nur Aussagen darüber, welche positiven und welche negativen Befunde es gibt, sie sagt auch, was noch offen oder unklar ist (CL). Fehlen ihr Informationen, spricht sie auch das offen an und kündigt an, diese zu beschaffen und dann auf das Anliegen zurückzukommen (MA, RV).

Am Ende der Kontrolle wird aufgezeigt, was weiter geschieht, was eventuell geschehen wird, aber auch, was nicht geschehen wird, vom Gegenüber aber eventuell befürchtet wird. Etwa ob es zu einer Verfügung, Strafanzeige, Beschlagnahmung oder Registrierung des Tierhalters kommt (siehe auch: Kontextualisieren, Kapitel 4.3.1).

Durch die Kombination all dieser Strategien gelingt es, dem Gegenüber einen Teil der Unsicherheit zu nehmen, wodurch die Konfliktsituation erfolgreicher gestaltet werden kann.

4.3.3 Gewähren von Autonomie

Ebenfalls aufgrund der Erkenntnisse aus dem Theorieteil wurden die Interviewten gefragt, in welchen Bereichen sie dem Gegenüber Autonomie gewähren können. Darauf wurden primär folgende Möglichkeiten genannt:

- Das Gegenüber den Ablauf der Kontrolle mitgestalten lassen.
- Das Gegenüber in die Kontrolle miteinbeziehen.
- Das Einverständnis des Gegenübers einholen.
- Dem Gegenüber Lösungsmöglichkeiten für die Zukunft aufzeigen.
- Dem Gegenüber Autonomie bei der Nutzung von Fristen gewähren.
- Das Gegenüber in die Gestaltung von Massnahmen einbeziehen.
- Dem Gegenüber Rechtsmittel aufzeigen.

Im Folgenden wird auf alle sieben Möglichkeiten eingegangen.

Teilweise kann das Gegenüber den Ablauf einer Kontrolle mitgestalten, vor allem in der Landwirtschaft. Dort finden die regelmässigen Kontrollen in Form von Betriebsrundgängen statt. Wenn die Vollzugsperson zuerst sagt, wie sie vorgehen möchte und dann fragt, ob das für das Gegenüber in Ordnung sei, hat dieses die Möglichkeit, den Ablauf mitzugestalten, wenn es dafür gute Gründe gibt. Beispielsweise kann es den Wunsch äussern, zuerst ins Büro und dann auf den Hof zu gehen oder umgekehrt (MB, MA). Anschliessend führt das Gegenüber die Vollzugsperson durch den Betrieb, womit ebenfalls die wahrgenommene Autonomie steigt (MA). Auch in Privathaushalten, wie im ersten Fallbeispiel dargestellt, können Details des Ablaufs mitgestaltet werden. Etwa bei den Fragen, wo die Gespräche stattfinden oder wer dabei anwesend ist (JE, CL).

Wie weiter oben beschrieben, hat das Gegenüber zudem laufend die Möglichkeit, Stellung zu beziehen und Mängel zu begründen. Auch dies ist ein wichtiger Teil der wahrgenommenen

Autonomie (MB, MA, CL). Das Gegenüber kann aber auch in die Kontrolle einbezogen werden, indem man es zum Beispiel Zwischenergebnisse bestätigen lässt:

> Zusammen anschauen ist ja eine Taktik. «Jetzt schauen wir mal gemeinsam diese Schafe an. Wie viele sind hier drin? Ich komme auf 20. Sind Sie da auch» - und dann sagt er: «Ah, nein es sind 22.» (GB, Pos. 40)

Eine weitere Strategie ist, das Einverständnis für das eigene Vorgehen einzuholen, gerade bei sehr unangenehmen Aspekten der Kontrolle, wie der Foto- oder Videodokumentation:

> «Ich muss es […] aufnehmen, um es mit dem Kollegen zu besprechen. Dass der das auch ansehen kann. Oder um zu dokumentieren. Mir ist aber wichtig, dass Sie nicht auf dem Foto sind. Ist das für Sie okay? Dann gehen Sie doch bitte einen Schritt zur Seite. Dann sehen wir wirklich nur das Tier und keine Verbindung mit Ihnen». (MA, Pos. 30)

Das implizite Einverständnis kann aber auch durch Höflichkeitsrhetorik eingeholt werden:

> «Grüezi, ich bin vom Veterinäramt, es ist unsere Aufgabe, Ihren Hund zu kontrollieren. Ich bin Ihnen sehr verbunden, wenn wir das machen können». (RV, Pos. 16)

Auch die tatsächlich bestehende und bislang nicht genutzte Autonomie kann die Vollzugsperson dem Gegenüber in Erinnerung rufen und aufzeigen, wie die Mängel künftig vermieden werden können:

> «Ich weiss nicht, woher Sie das Tier haben, aber es bestellen ja viele Leute im Internet.» Und da halt auch ein wenig aufzeigen, dass das nicht viel Sinn macht. Und vielleicht auch aufzeigen, wo man hier im Umfeld Hunde kaufen kann, die eben von guter Herkunft und abgesichert sind. (JE, Pos. 59)

Setzt die Vollzugsperson eine Frist zur Behebung eines Mangels, erhöht sich die erlebte Autonomie des Gegenübers ebenfalls, weil es innerhalb dieser den Zeitpunkt der Mangelbehebung selbst wählen kann (JE). Manchmal kann das Gegenüber bei der Festlegung der Frist auch nach einem Vorschlag gefragt werden, bis wann ein Mangel behoben werden kann (JE, CL, MB).

In einigen Fällen kann das Gegenüber sogar Einfluss darauf nehmen, wie die Massnahmen konkret ausgestaltet werden. Auch wenn alle Optionen unangenehm sind, ist es wichtig, diese aufzuzeigen. Im ersten Fallbeispiel kann zwischen Rückführung, Heimunterbringung und Euthanasie gewählt werden (MB, RV, JE). Wird in einem Landwirtschaftsbetrieb die Reduktion der Anzahl Tiere verfügt, kann das Gegenüber manchmal mitentscheiden, welche Tierart reduziert werden soll (GB) oder in welchem Heim beschlagnahmte Tiere untergebracht werden (CL).

Ein letztes und wichtiges Mittel, um Autonomie zu gewähren, ist im Verwaltungsrecht vorgesehen. Das Gegenüber hat die Möglichkeit, auch schriftlich Stellung zu beziehen oder Rekurs einzulegen. Diese Möglichkeiten werden ihm aufgezeigt (RV, GB).

4.3.4 Strategien, um auf die Emotionsebene Einfluss zu nehmen

In den folgenden Unterkapiteln wird aufgezeigt, wie aufgrund der empathischen Grundhaltung (Kapitel 4.1.1) mit den Emotionen des Gegenübers umgegangen wird, und wie dessen Emotionen so weit beeinflusst werden, dass eine sachliche Auseinandersetzung möglich wird.

Zudem wird die Frage beantwortet, ab wann und wie Grenzen gesetzt werden und wie mit Drohungen, Angriffen und Beleidigungen umgegangen wird.

4.3.4.1 Emotionen Raum geben und Verständnis zeigen

In einem ersten Schritt, also bevor das Gegenüber auf der kognitiven Ebene überzeugt werden soll, werden den Emotionen des Gegenübers Platz eingeräumt. Das dauert ein bis zwei Minuten und bietet die Chance, dass danach ein sachliches Gespräch möglich wird (JE).

Das Gegenüber soll seine Emotionen zeigen können, zu Beginn der Kontrolle auch seinen Ärger (MA). Die Vollzugsperson zeigt ihrerseits Verständnis für diese Emotionen. Möglichkeiten dazu sind insbesondere:

- Die Emotionalität direkt anzusprechen und zu sagen, dass man wisse, dass die Situation für das Gegenüber schwierig sei (MB).
- Zu sagen, dass man Verständnis dafür habe, wie das Gegenüber in diese Situation geraten sei (GB).
- Zu sagen, dass man sich in die Situation hineinversetzen könne, oder auch schon in ähnlichen Situationen gewesen sei (GB).

Eine Vollzugsperson beschreibt ihr Vorgehen im zweiten Fallbeispiel so:

> Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass bei Leuten wie in diesem Beispiel, die schon beim Anfahren am Ausrufen sind und machen und tun: dann hat der etwas in sich. Und dann braucht es ein Ventil. Es zeigte sich, dass es Sinn macht, jemanden einfach mal ausrufen zu lassen. Und einfach dastehen und Verständnis zeigen. Und ganz wenig sagen. Nicht reinreden, einfach mal warten. Meistens geht das gar nicht so lange und dann ist die Luft draussen und dann kann man auf das eingehen, was er gesagt hat. Vielleicht kann man zu den einen oder anderen Punkten etwas sagen. Dass man versteht, dass das mühsam war. Dass die letzte Kontrolle Konsequenzen gehabt hat für ihn und dass das nervt, kann man ja verstehen. Auch wenn man hinter dem Entscheid stehen kann. […] Und dann hat man ihm die Möglichkeit gegeben, sich auszupowern und man hat ihm gezeigt, dass es einem nicht einfach egal ist, wie es ihm geht. (JE, Pos. 29)

Nach einer gewissen Zeit signalisiert die Vollzugsperson den Übergang in die nächste Gesprächsphase und fordert das Gegenüber auf, nun ebenfalls zuzuhören:

> Man muss ja auch nicht wie eine Vogelscheuche einfach ewig da stehen. Irgendwann kann man dann auch sagen: «Schauen sie, ich habe ihnen jetzt eine Zeit lang zugehört. Ich würde jetzt auch gerne mal etwas sagen.» Und sich den Raum dann auch holen, wenn es wirklich nicht bessert. Und natürlich, wenn es einfach trotzdem weiter geht und man keinen Platz hat, dann muss man sagen: «Schauen sie, wenn das so nicht geht, dann gehe ich jetzt wieder. Mit diesen und diesen Konsequenzen.» (JE, Pos. 35)

4.3.4.2 Umgang mit Angriffen, Anschuldigungen, Beleidigungen und Drohungen

Eine spezifische Form von emotionalen Reaktionen sind verbale Angriffe, Anschuldigungen, Beleidigungen oder Drohungen gegen die Vollzugspersonen. Die Interviewten sind sich einig, dass man in diesem Beruf eine ‹dicke Haut› braucht und ein gewisses Mass an Angriffen auszuhalten muss (MB, MA, JE, CL). Gleichzeitig gibt es klare Grenzen, die aufgezeigt und

durchgesetzt werden. Sie reagieren auf verbale Angriffe daher sowohl mit Empathie wie dem klaren Setzen von Grenzen.

4.3.4.2.1 Empathische Reaktionen auf Angriffe

Das Repertoire an empathischen Reaktionen umfasst auch bei verbalen Angriffen alle im vorherigen Kapitel beschriebenen Möglichkeiten. Auch dabei hört die Vollzugsperson aufmerksam zu und versucht herauszufinden, was das Anliegen, das Bedürfnis oder der eigentliche Grund hinter den Anschuldigungen oder Beleidigungen ist (CL, MB, GB). Sie versucht, bewusst Ruhe auszustrahlen, spricht langsam und wiederholt, was das Gegenüber sagt (CL). Auch auf unsachlich vorgebrachte Argumente kann in aller Ruhe eingegangen werden. Auf den Vorwurf, ein Paragrafenreiter zu sein (zweite Beispielsituation), kann erklärt werden, weshalb die Paragrafen wichtig sind (MB).

Dabei macht sich die Vollzugsperson bewusst, dass Beleidigungen nicht persönlich gemeint sind (da das Gegenüber die Vollzugsperson ja nicht kennt) und lässt diese von sich abprallen, während sie selbst sachlich bleibt (JE, CL, MB).

Bei Schuldzuweisungen erfolgt die empathische Reaktion, gepaart mit einer Erklärung für die Massnahme und dem Aufzeigen der nun bestehenden Möglichkeiten. Gleichzeitig wird aufgezeigt, dass die Schuldzuweisung nicht haltbar ist und wo das Gegenüber seine Verantwortung hätte wahrnehmen müssen (CL).

4.3.4.2.2 Klare Grenzen setzen

Trotz der empathischen Grundhaltung muss die Vollzugsperson auch Grenzen aufzeigen und durchsetzen, insbesondere in folgenden Situationen:

- Wenn das Gegenüber in seiner Emotionalität nicht mehr erreichbar ist und überhaupt nicht mehr auf die Vollzugsperson eingeht (MB).
- Wenn das Gegenüber nichts mehr zum Sachverhalt sagt (MB).
- Bei Drohungen und physischer Annäherung (MB, JE, RV).
- Bei Schimpfwörtern unter der Gürtellinie (JE).
- Beim Überschreiten der persönlichen Grenzen der Vollzugsperson, welche sie kennen muss (MA, JE, GB).

Dabei sollen Grenzen möglichst unmittelbar aufgezeigt werden:

> Auch das war eine Entwicklung: Ich setze heute viel früher Grenzen. […] Also ich sage: «Das tut nichts zur Sache, was ich verdiene. Ich spreche auch anständig mit Ihnen, bitte sprechen Sie auch anständig mit mir». (Hält die Hand in einer Stopp-Geste vor sich, während Sie den Satz sagt). Und jetzt sehen Sie schon meine Handzeichen, die ich mir wirklich auch angeeignet habe. Wirklich: «Ich finde es nicht Ordnung, in der Art zu sprechen. Bitte mässigen Sie Ihre Stimme.» (RV, Pos. 92)

Die Vollzugspersonen gehen dabei in drei Schritten vor (Tabelle 16). Dabei weichen sie auch beim Setzen der Grenzen nicht von der empathischen Grundhaltung ab, kommunizieren aber in aller Deutlichkeit:

> «So, jetzt erwarte ich Respekt. Ich bringe Ihnen auch Respekt entgegen. Ich verstehe, dass Sie emotional sind, aber jetzt reicht es. Ich habe es verstanden. Sie sind wütend auf mich, das dürfen Sie sein, aber jetzt geht es um die Sache.» (GB, Pos. 44)

Tabelle 16
In der Empirie gefundenes Vorgehen zum Grenzen setzen. Eigene Darstellung.

Schritt	Beschrieb	Quellen
1.	Grenzen benennen und das Gegenüber auffordern, diese einzuhalten. Das Setzen der Grenze ist also mit dem Angebot verbunden, zu einer konstruktiven Kommunikation zurückzukehren.	MA, JE, CL, RV, MB
2.	Wenn dies nicht fruchtet, aufzeigen, dass die Kontrolle abgebrochen werden muss, wenn das Gegenüber nun die Grenzen nicht einhält. Dabei die Konsequenzen eines Abbruchs transparent machen (zum Beispiel Wiederholung der Kontrolle unter Einbezug der Polizei) und das Gegenüber nochmals auffordern, die Grenzen einzuhalten.	RV, MB, JE, CL, MA
3.	Wenn sich das Gegenüber weiter grenzüberschreitend verhält, die Kontrolle unter Berücksichtigung von Sicherheitsaspekten kommentiert abbrechen.	Kapitel 4.1.3, 4.3.2

4.3.4.2.3 Umgang mit Drohungen

Werden Drohungen ausgesprochen, wenden die Vollzugspersonen eine andere Strategie an. Unabhängig davon, ob es um Drohungen gegen die Vollzugsperson, gegen Dritte oder die Androhung von Autoaggression geht, wird nachgefragt, ob diese ernst gemeint sei (JE, CL, RV):

> «Habe ich das nun richtig verstanden? Drohen Sie mir, mich oder meine Kinder umzubringen?» […] Das habe ich schon zurückgefragt. Und oft hilft das, gerade wenn es um Drohungen geht, dass sie sich dann überlegen, ob sie das wirklich sagen wollten. Und sehr oft kommt dann eine Entschuldigung. Oder zumindest: «Mist, das meinte ich natürlich nicht so» oder sowas. Das hilft. (CL, Pos. 60)

Wird die Frage nicht verneint, wird das Gegenüber bei Drohungen gegen die Vollzugsperson verzeigt (JE).

4.3.5 Strategien, um auf die kognitive Ebene Einfluss zu nehmen

Hat sich das Gegenüber in der ersten Emotionalität beruhigt, ist es für die Vollzugspersonen ein zentrales Ziel, dass das Gegenüber den Grund der Kontrolle, den vorgefundenen Sachverhalt, die ergriffenen Massnahmen und deren Verhältnismässigkeit nachvollziehen kann. Erklären und argumentieren sind zentrale Strategien zu diesem Zweck. Sie reduzieren das Eskalationspotential, führen oft zur Einsicht oder helfen zumindest, die Kontrolle vor Ort geordnet abzuschliessen (MB, MA, GB, JE).

Neben der Argumentation hilft das Objektivieren von Befunden, um die Einsicht beim Gegenüber herbeizuführen. Gerade Tierschutzverdachtsfälle sind oft sehr emotional, weil die Befunde nicht immer klar messbar sind (MB). Je objektiver und nachvollziehbarer sie werden, je höher ist deren Akzeptanz beim Gegenüber. Dies kann einerseits durch Vorgaben der

Organisation geschehen. In der zweiten Beispielsituation können das Leitlinien sein, in denen verschiedene Verschmutzungsgrade grafisch abgebildet werden, mit denen der Tierbestand vor Ort verglichen wird. Eine Objektivierung kann aber auch durch den Vergleich im eigenen Bestand erreicht werden, wenn etwa darauf hingewiesen wird, dass nicht alle Schafe der Herde gleich sauber sind (MA).

Beide Arten der Objektivierung haben den Vorteil, dass sie gemeinsame Kriterien schaffen, die von beiden Seiten im Gespräch angewendet und als Diskussionsgrundlage genutzt werden können. Sind solche vorhanden, kann die Akzeptanz weiter erhöht werden, wenn auch das Gegenüber um eine Einschätzung gebeten wird (MB, MA).

4.4 Gruppenfaktoren

Im Theorieteil wurde die Frage aufgeworfen, wie im ersten Fallbeispiel mit der anwesenden Familie umgegangen werden soll. Diese steht stellvertretend für Drittpersonen im Allgemeinen, wodurch die die Gruppenfaktoren abgebildet werden.

Alle Befragten würden in dieser Situation um ein Gespräch unter vier Augen bitten und die Antwort des Gegenübers auf diese Bitte akzeptieren. Die Interviews zeigen aber auch, dass Drittpersonen sowohl eine Ressource wie auch eine Gefahr sein können. Dies gilt es situativ abzuschätzen. Anschliessend können Massnahmen ergriffen werden, um die Situation zu gestalten:

- Wenn sich die Vollzugsperson mehreren Personen gegenübersieht, ist die Gefahr, in Bedrängnis zu geraten, grösser. Schätzt sie dieses Risiko als erhöht ein, soll sie präventiv Hilfe dazu holen, Drittpersonen wegschicken oder die Situation verlassen (CL, RV).
- Ist das Gegenüber sehr aufgebracht, kann eine Bezugsperson aber auch zu dessen Beruhigung beitragen. Zudem ist eine Drittperson oft eher bereit zuzuhören, da sie selbst weniger emotional ist. Entsprechend kann die Drittperson dem Gegenüber Dinge erklären, wenn dieses der Vollzugsperson nicht zuhört (MB, CL, GB).

Dabei muss es sich weder um eine sehr enge Bezugsperson handeln, noch muss diese unbedingt persönlich vor Ort sein. Möglich ist zum Beispiel auch ein Telefonat mit einer Rechtsberatung oder Rechtsvertretung (RV).

4.5 Exogene Faktoren

Zum Schluss dieses Kapitels werden die Ergebnisse zu zwei exogenen Faktoren in je einem Unterkapitel kurz behandelt: Das Eindringen in die Privatsphäre und die Organisationskultur und -struktur der öffentlichen Veterinärdienste.

4.5.1 Eindringen in die Privatsphäre

Im Theorieteil wurde dargelegt, dass es ein wesentlicher Konfliktfaktor ist, dass die Kontrolle in der ersten Beispielsituation in Privaträumen stattfindet (Kapitel 2.6.5). Daher wurde dieser Aspekt auch empirisch untersucht.

Im geschilderten Fallbeispiel sehen die Interviewten vor allem ein Mittel, um das Eskalationspotenzial abzuschwächen: Die bewusste und sensible Wahl der Räume, in denen sie sich aufhalten. Grundsätzlich werden nur die Privaträume betreten, von denen es zwingend erforderlich ist, etwa weil sich die zu kontrollierenden Tiere dort aufhalten (JE, CL).

Für die Besprechung nach der Kontrolle wird ein Raum gewählt, der so neutral ist, wie es innerhalb der Privatsphäre geht. Dazu eignen sich Küche oder Wohnzimmer (CL, GB). Grundsätzlich wird aber das Gegenüber gefragt, wo man die Besprechung machen kann (MB, CL, RV).

Müssen Befunde in Privaträumen fotografisch dokumentiert werden, wird darauf geachtet, dass keine Personen sichtbar sind. Dem Gegenüber wird zudem proaktiv mitgeteilt, dass es der Vollzugsperson ein Anliegen ist, die Persönlichkeitsrechte des Gegenübers zu schützen (MA).

Ist es für eine Kontrolle nicht unbedingt nötig, Privaträume zu betreten, wird darauf ganz verzichtet. In der Beispielsituation hätte das Gegenüber auch ins Amt eingeladen werden können (MB, GB). Denn das Betreten von Privaträumen ist auch für die Vollzugsperson unangenehm. Kontrollen in Privaträumen werden als weniger neutral erlebt, weil der Lebensraum des Menschen mit beurteilt wird (MB, MA, GB, CL). Zudem sind Konfliktsituationen in Privaträumen gefährlicher. Zum einen existieren weniger Fluchtmöglichkeiten. Zum anderen hat die Vollzugsperson bei den oft einmaligen Kontrollen bei Privatpersonen keine langfristige Beziehung zum Gegenüber (JE) und das Gegenüber ist nicht in einer professionellen Rolle (MA). Beides sind wesentliche Unterschiede zu Kontrollen in der Landwirtschaft. Deshalb nimmt der Selbstschutz (Kapitel 4.1.3) einen noch höheren Stellenwert ein (CL) und Kontrollen in Privatwohnungen sollen nicht allein stattfinden (GB, CL, JE).

4.5.2 Organisationskultur und -struktur

Es darf nicht vergessen werden, dass die Organisationsstruktur und -kultur wesentliche exogene Faktoren sind, die sich auf Konfliktsituationen im öffentlichen Veterinärwesen auswirken. In den Interviews wurden einige Beispiele dafür genannt, wie Strukturen so gestaltet werden können, dass sie die personalen Faktoren der Vollzugspersonen positiv beeinflussen (Anhang H).

Obwohl keine Frage explizit darauf abzielte, sprachen alle Befragten insbesondere von Aspekten des Rückhalts und der gegenseitigen Unterstützung innerhalb der Organisation. Zum Tragen kommen diese nicht erst bei der gemeinsamen Nachbereitung emotionaler Situationen (Kapitel 4.1.3.2), beim Lernen durch Feedback (Kapitel 4.1.3.2) oder wenn eine Vollzugsperson ein anderes Teammitglied bittet, eine Kontrolle zu übernehmen, wenn es ihr selbst nicht gut geht (Kapitel 4.1.2). Auch die konkrete Gestaltung der Konfliktsituation vor Ort wird dadurch beeinflusst. Beispielsweise muss sich die Vollzugsperson sicher sein, dass sie intern, insbesondere von Vorgesetzten, getragen und gestützt wird, um selbstsicher auftreten zu können (JE).

4.6 Konklusion

Zu Beginn des Empirieteil (Kapitel 3) wurde das Vorgehen bei der empirischen Untersuchung dargelegt. Sechs Fachpersonen wurden in halbstandardisierten Interviews befragt, wie sie die in Kapitel 2.4 definierten Beispielsituationen gestalten würden. Mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring wurden die Antworten ausgewertet. Um die Vergleichbarkeit von Theorie- und Empirieteil sicherzustellen, wurde die Kategorienbildung dabei zunächst theoriegeleitet vorgenommen, bevor Unterkategorien induktiv gebildet wurden. In Kapitel 4 wurden die Ergebnisse vorgestellt. Dabei wurden zahlreiche konkrete Vorgehensweisen gefunden, die helfen, die Forschungsfrage zu beantworten. Diese werden im nächsten Kapitel der Theorie gegenübergestellt und diskutiert, um die Forschungsfrage final zu beantworten.

5 Diskussion

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse aus Theorie und Empirie miteinander verglichen, daraus die definitiven Modelle abgeleitet und somit die Forschungsfrage beantwortet. Nachdem in Kapitel 5.1 ein genereller Ablauf zur erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen entwickelt wird, folgen Unterkapitel, die sich spezifischen Konfliktfaktoren widmen.

In den dort entwickelten Modellen wird die Du-Form verwendet, um eine grösstmögliche Nähe zu Vollzugspersonen herzustellen, welche die Modelle in der Praxis anwenden sollen.

Am Ende des Kapitels folgt anhand von Gütekriterien und einer Abgrenzung eine kritische Auseinandersetzung mit dem Vorgehen in dieser Arbeit. Das Kapitel schliesst mit einer Konklusion.

5.1 Generelle Gestaltung von Konfliktsituationen

Im Theorieteil wurde gezeigt, dass Interaktionsfaktoren, personale Faktoren des Gegenübers und der Vollzugsperson, Gruppenfaktoren und exogene Faktoren das Konfliktgeschehen bestimmen. Daraus wurde geschlossen, dass diese alle berücksichtigt und nach Möglichkeit gestaltet werden müssen (Kapitel 2.3.4, Abbildung 1). Die Empirie bestätigt dieses Ergebnis, indem für alle Konfliktfaktoren in der Praxis angewandte Strategien gefunden wurden. Somit kann das im Theorieteil entworfene Modell der fünf Konfliktfaktoren beibehalten werden.

Aus dem Vergleich von Theorie und Empirie kann zudem geschlossen werden, dass dabei einem idealtypischen Ablauf gefolgt werden kann (Tabelle 17). Dieser begründet sich wie folgt:

- Entscheidend für die erfolgreiche Gestaltung von Konfliktsituationen ist nicht nur die Interaktion während der Konfliktsituation, sondern auch das Geschehen davor und danach. Die Bedeutung der Vorbereitung wurde in Theorie und Empirie (Kapitel 2.6.1 und 4.1.3.1) betont. Auch die Gestaltung der Beziehung auf Augenhöhe wurde einheitlich als Konfliktfaktor ausgemacht – in der Empirie zeigte sich, dass der Gesprächseinstieg und -abschluss dazu geeignete Strategien sind (Kapitel 2.6.3.1 und 4.3.1). Die persönliche Weiterentwicklung ist eine in der Empirie gefundene Strategie zur Beeinflussung eigener personaler Faktoren (Kapitel 4.1.3.2).
- Die Literaturrecherche und die empirische Untersuchung kamen beide zum Schluss, dass bei der Gestaltung der Konfliktsituation zuerst die Emotionsebene berücksichtigt werden muss. Erst dann ist das Gegenüber empfänglich für rationale Argumente (Kapitel 2.6.3.3 und 4.3.4.1).
- Drei Aspekte müssen während der gesamten Interaktion berücksichtigt werden:
    - Der Selbstschutz geniesst oberste Priorität. Die eigene Sicherheit und die Gefahr, in Bedrängnis zu geraten, muss daher laufend reflektiert werden. Im Empirieteil wurden dazu konkrete Vorgehensweisen geschildert (Kapitel 4.1.3), während im Theorieteil erst unspezifisch dargelegt wurde, dass der Selbstschutz wichtig sei (Kapitel 2.6.3).
    - Laufend sollen Massnahmen ergriffen werden, um die eigenen Emotionen positiv zu beeinflussen (affektiv-psychische Selbstbeeinflussung). Das kann neben den im Theorieteil vorgeschlagenen Strategien (Kapitel 2.6.1) auch ein Ritual sein, wie es in der Empirie gefunden wurde (Schutz des ‹Kern-Ichs›, Kapitel 4.1.3.1).
    - Die eigene Wirkung soll kontinuierlich überprüft werden und die Interaktionsfaktoren auf das Gegenüber angepasst werden. Auch hier stimmen die Ergebnisse von Theorie und Empirie überein (Kapitel 2.6.3 und 4.2).

Tabelle 17

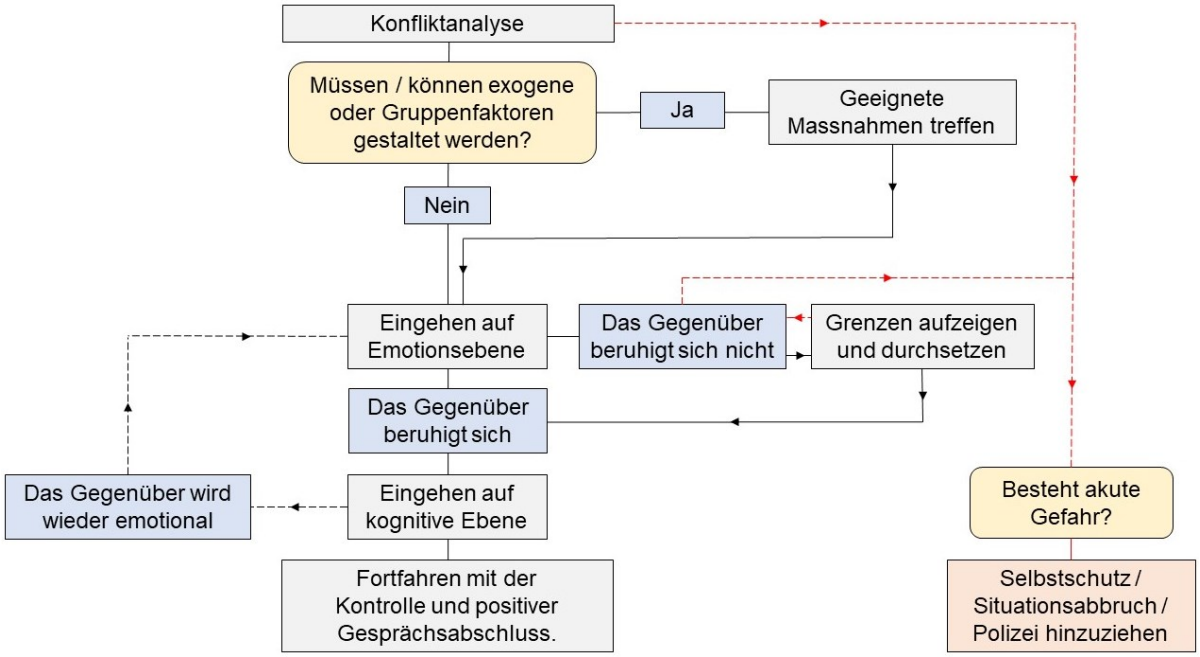
Vorgehen beim Gestalten von Konfliktsituationen. Eigene Darstellung.

	Nr.	Schritt	Beschrieb	
	1.	Vorbereitung auf mögliche Konfliktsituationen (Kapitel 2.6.1 und 4.1.3.1)	Detaillierte Darstellung in Kapitel 5.2.2	
	2.	Gesprächseinstieg (Kapitel 5.4.3.1)	› Freundliche und offene Begrüssung mit spezifischer Höflichkeitsrhetorik. › Sofortiges Nennen des Kontrollgrundes. › Aufbau der Beziehung.	› Affektiv psychische Selbstbeeinflussung › Konstantes Beobachten und Anpassen der eigenen Wirkung › Selbstschutz
Gestaltung während der Konfliktsituation	3.	Konfliktanalyse (Kapitel 2.3.4)	› Welche Konfliktfaktoren wirken wie? › Wie sollen sie beeinflusst werden?	
	4.	Einwirken auf Gruppenfaktoren und exogene Faktoren (Kapitel 2.6.4, 2.6.5, 4.4 und 4.5)	Detaillierte Darstellung in Kapitel 5.5 und 5.6	
	5.	Einwirken auf Emotionsebene (Kapitel 2.6.3.3 und 4.3.4)	Detaillierte Darstellung in Kapitel 5.4.2	
	6.	Einwirken auf kognitive Ebene (Kapitel 2.6.3.4 und 4.3.5)	Detaillierte Darstellung in Kapitel 5.4.3	
	7.	Gesprächsabschluss (Kapitel 4.3.1)	Höfliche Verabschiedung mit einem Handschlag.	
	8.	Nachbereitung (Kapitel 4.1.3.2)	› Bearbeitung eigener Emotionen, z. B. durch Gespräche. › Nachbereitung des Vorgehens und Selbstreflexion.	
	9.	Einwirken auf überdauernde exogene Faktoren (Kapitel 2.3.4, 3.1.1, 4.5.2)	Langfristig auf die Organisationsstruktur und -kultur Einfluss nehmen, damit diese die Gestaltung von Konfliktsituationen erleichtern (siehe auch Kapitel 5.7).	
	10	Weiterentwicklung und Weiterbildung (Kapitel 4.1.3.2)	Detaillierte Darstellung in Kapitel 5.7	

Die grau hinterlegten Felder in Tabelle 17 zeigen das Vorgehen während der Konfliktsituation. In Abbildung 2 wird dieses nochmals differenzierter dargestellt. In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Schritte begründet und in Teilmodelle untergliedert.

Abbildung 2

Ablaufschema zur Gestaltung von Konfliktsituationen. Eigene Darstellung.



5.2 Personale Faktoren der Vollzugsperson

5.2.1 Haltungen

In Kapitel 2.6.1. wurde auf die entscheidende Rolle von Haltungen eingegangen. Dass dies auch für die definierten Beispielsituationen gilt, konnte in Kapitel 4.1.1 im Empirieteil belegt werden. Dabei wurden drei spezifische Haltungen gefunden (Tabelle 18).

Die *empathische Grundhaltung* wurde auch im Theorieteil angesprochen (Kapitel 2.6.3, 2.6.3.3), während die *Neutralität* und die *Klarheit ohne Ambivalenzen* die gesetzlichen Grundlagen widerspiegeln (Kapitel 2.3.3.1), womit auch sie theoretisch begründet sind und die drei Grundhaltungen als fundiertes präskriptives Modell angesehen werden können.

Tabelle 18
Drei Grundhaltungen. Eigene Darstellung.

Grundhaltung	Beschrieb
Neutrale Grundhaltung	Weder personale Faktoren noch Interaktionsfaktoren haben einen Einfluss auf das Ergebnis der Kontrolle. Jedes Gegenüber wird gleich behandelt, unabhängig davon, ob ein Konflikt droht oder welche Mängel bei der Kontrolle festgestellt werden.
Empathische Grundhaltung	Eine erhöhte Emotionalität des Gegenübers ist nachvollziehbar. Es wird Verständnis dafür aufgebracht, dass das Gegenüber zeitweise nicht rational handelt.
Grundhaltung der Klarheit ohne Ambivalenzen	Der Auftrag wird umgesetzt, die Vollzugsperson will ihr Ziel erreichen und setzt sich durch, unabhängig davon, ob das Gegenüber Widerstand zeigt oder nicht.

5.2.2 Vorbereitung

In Kapitel 2.6.1 wurde gezeigt, dass folgende Punkte in die optimale Vorbereitung gehören:

- Die eigenen Interessen.
- Die Interessen des Gegenübers.
- Die wichtigsten Argumente.
- Ab wann die Polizei beigezogen werden soll.

In der Empirie wurde zudem deutlich, dass einige Vollzugspersonen auch das Erwägen verschiedener Szenarien und das Vorbereiten von Smalltalk-Themen hilfreich finden. Zudem können die eigenen Emotionen und Gedanken bereits in der Vorbereitung beeinflusst werden (Kapitel 4.1.3.1).

In Theorie und Empirie wurden also nicht exakt die gleichen Inhaltspunkte einer Vorbereitung identifiziert. Dies mag daran liegen, dass sich die theoretischen Modelle allgemein auf Verhandlungsvorbereitungen beziehen, während die Empirie sehr spezifische Konfliktsituationen untersuchte. Die gefundenen Inhaltspunkte lassen sich jedoch zu drei Hauptaspekten zusammenfassen: Die inhaltliche Vorbereitung, die Vorbereitung der Interaktion und die persönliche Vorbereitung. Da zu jeder dieser Kategorien sowohl in der theoretischen als auch in der empirischen Untersuchung Inhaltspunkte gefunden wurden, kann als bestätigt angesehen werden, dass diese die wesentlichen Aspekte der Vorbereitung abbilden.

Als Modell ergibt sich daraus das Vorgehen in Tabelle 19. In der Praxis dürfte kaum je die Zeit vorhanden sein, alle Inhaltspunkte zu berücksichtigen. Daraus lässt sich schliessen, dass sich die Vollzugsperson so vorbereiten muss, dass es situationsadäquat und den persönlichen Bedürfnissen angepasst ist.

Tabelle 19

Aspekte und Inhaltspunkte der Vorbereitung. Eigene Darstellung.

Aspekt	Inhaltspunkte	Quellen
Inhaltliche Vorbereitung	Inhaltliche und fachliche Vorbereitung, wie sie der konkrete Fall verlangt.	Kapitel 4.1.3.1
	Sich das eigene Ziel bewusst machen.	Kapitel 2.6.1
	Sich überlegen, was die Ziele, Interessen, Anliegen und Bedürfnisse des Gegenübers sein könnten.	Kapitel 2.6.1
	Argumente vorbereiten, mit denen das Gegenüber mit seinen Zielen, Interessen, Anliegen und Bedürfnissen erreicht wird.	Kapitel 2.6.1
Vorbereitung der Interaktion	Gesprächs- oder Smalltalk-Themen und allenfalls erste Sätze vorbereiten.	Kapitel 4.1.3.1
	Sich überlegen, zu welchen Szenarien es kommen kann und in welchem Fall wie vorgegangen wird.	Kapitel 4.1.3.1
	Sich bewusst machen, wo die persönlichen Grenzen liegen und wann allfällige Angriffe des Gegenübers zu weit gehen. Indikatoren festlegen, wann die Grenzen überschritten sind. Festlegen, ab welchem Zeitpunkt die Kontrolle abgebrochen wird oder wann Unterstützung hinzugezogen wird.	Kapitel 2.6.1, 4.4.2.2
	Überlegen, ob es exogene oder Interaktionsfaktoren gibt, die einen Konflikt begünstigen können und wie damit umgegangen werden soll.	Kapitel 4.1.3.1,
	Eine Risikoeinschätzung vornehmen und dabei eine allfällige Vorgeschichte berücksichtigen. Selbstschutz planen.	Kapitel 2.6.2, 4.1.3.1, 4.2
Persönliche Vorbereitung	Die eigene Befindlichkeit, Gedanken und Wahrnehmung überprüfen und allenfalls beeinflussen. Dabei insbesondere: › die eigenen Emotionen wahrnehmen und prüfen, ob Angst oder Ärger vorhanden sind. › überprüfen, ob das Gegenüber abgewertet wird oder ob unsoziale Verhaltensweisen legitimiert werden. › überprüfen, ob die eigenen Einstellungen, Vorurteile, Möglichkeiten, Trigger oder Muster eine ungünstige Dynamik im vorliegenden Fall auslösen könnten.	Kapitel 2.6.1
	Bewusste und aktive Rollenübernahme mit einem Ritual und Trennen der eigenen Person und der Rolle, um Angriffe nicht persönlich zu nehmen.	Kapitel 4.1.3.1
	Aktive Einnahme einer neutralen Grundhaltung.	Kapitel 4.1.1
	Aktive Einnahme einer empathischen Grundhaltung.	Kapitel 4.1.1
	Überprüfen, ob innere Ambivalenzen vorhanden sind und diese auflösen oder bewusst zur Seite schieben.	Kapitel 4.1.1
	Sich darauf einstellen, dass es zu Konflikten kommen kann und sich das Gegenüber dabei emotional oder gar aggressiv verhalten wird. Sich bereits jetzt vornehmen, die eigene Wahrnehmung und Interpretation von emotionalem Verhalten auf die dahinterliegende Not des Gegenübers zu richten und nicht als Angriff zu verstehen.	Kapitel 2.6.1, 2.6.3.3

5.3 Personale Faktoren des Gegenübers: Umgang mit Vorgeschichte

Im Theorieteil wurde gezeigt, dass die Vorgeschichte im zweiten Fallbeispiel zur Risikoabschätzung genutzt werden muss. In der Empirie fanden sich zudem drei Herausforderungen, die sich ergeben, wenn die Vollzugsperson bereits negative Erfahrungen mit einem Gegenüber gemacht hat (Kapitel 4.2):

- Es ist zu vermeiden, die neutrale Grundhaltung zu verlieren.
- Es ist zu vermeiden, dass der Fokus zu stark auf früher gefundene Mängel gelegt wird und andere Aspekte übersehen werden.
- Es ist zu bedenken, dass auch die personalen Faktoren des Gegenübers durch die Vorgeschichte beeinflusst werden.

Ebenfalls aus der Empirie lässt sich ein Vier-Schritte-Modell ableiten, um diesen Grundsätzen gerecht zu werden (Tabelle 20). Dieses wird durch Ergebnisse der Theorie gestützt, insbesondere durch die Empfehlungen, sich spezifisch auf Kontrollen vorzubereiten und während der Interaktion höchstmögliche Transparenz zu schaffen (Kapitel 2.6.1 und 2.6.3.2).

Tabelle 20

Vier-Schritte-Modell zum Umgang mit einer Vorgeschichte. Eigene Darstellung.

Nr.	Schritt	Beschrieb
1.	Vorbereitung und Kontrolle trennen	› Trenne die Vorbereitung gedanklich klar von der Kontrolle. › Richte dich nach dem Grundsatz: «Die Vorgeschichte wird in der Vorbereitung berücksichtigt, nicht während der Kontrolle». › Lege fest, worauf du aufgrund früherer Mängel spezifisch achten willst.
2.	Neutrale Grundhaltung einnehmen	› Wende Rituale an, um in deine neutrale Grundhaltung zu kommen. › Sag vor der Kontrolle bewusst zu dir selbst: «Was war, ist vorbei. Nun schaue ich das an, was im Moment ist».
3.	Neutralität ansprechen	› Sprich deine neutrale Haltung beim Gesprächseinstieg proaktiv an.
4.	Kontrolle wie üblich durchführen	› Greif während der Kontrolle auf deine Vorbereitung zurück und blende die Vorgeschichte aus. › Gehe vor wie bei jeder anderen Kontrolle.

5.4 Interaktionsfaktoren

5.4.1 Fünf Grundsätze

Im Theorieteil wurden für andere Berufsfelder entwickelte Grundregeln vorgestellt (Kapitel 2.6.3). Durch die Gegenüberstellung mit der Empirie können nun eigene Grundsätze für das öffentliche Veterinärwesen abgeleitet werden. Dabei gilt es, Redundanzen zu vermeiden und Aspekte, die in anderen hier entwickelten Teilmodellen ausführlich behandelt werden, nicht erneut aufzuführen.

Es muss jedoch auf die spezifischen Konfliktfaktoren eingegangen werden, die als jene identifiziert wurden, die Konflikte im öffentlichen Veterinärwesen besonders auszeichnen: Die hohe Unsicherheit, die Einschränkung der Autonomie und die komplementäre Beziehung. Die empirische Untersuchung bestätigte deren Bedeutung, da Strategien gefunden wurden, wie in der Praxis mit ihnen umgegangen wird. Insbesondere konnte die im Theorieteil aufgeworfene Frage beantwortet werden, wie in den Beispielsituationen Autonomie gewährt werden kann (Kapitel 4.3.3).

Aus diesen Überlegungen ergeben sich drei erste Grundsätze: *Vermittle Sicherheit*, *gewähre Autonomie* und *stelle Augenhöhe* her.

Dass zu einer Beziehung auf Augenhöhe auch gehört, Respekt vom Gegenüber zu erwarten, ist ein neuer Blickwinkel, der sich aus der Empirie ergibt (Kapitel 4.1.1). Dieser wird in die Ausführungen zu den Grundsätzen übernommen.

Darüber hinaus muss in den Grundsätzen deutlich werden, dass die in Kapitel 5.2.1 dargestellten Grundhaltungen auch in den Interaktionsfaktoren zum Ausdruck kommen müssen. Die Haltung der Klarheit ist durch den Grundsatz *Vermittle Sicherheit* berücksichtigt. Die empathische Grundhaltung und jene der Neutralität können eingebracht werden, indem zwei weitere Grundsätze ergänzt werden: *Sei empathisch* und *Baue Brücken*.

Die fünf finalen Grundsätze sind in Tabelle 21 als präskriptives Modell zusammengefasst, inklusive der im Theorie- und Empirieteil beschriebenen Umsetzungsstrategien.

Tabelle 21

Fünf Grundsätze während der Interaktion. Eigene Darstellung.

Nr.	Grundsatz	Ausführung
1.	Vermittle Sicherheit (Kapitel 2.6.3.2 und 4.3.2)	Sorge jederzeit für Transparenz darüber, wieso du was tust und sagst.
		Sorge für Transparenz bezüglich Rollen, Erwartungen, verfügbaren Unterstützungsmöglichkeiten, Konsequenzen aus Handlungen, Umsetzbarkeit von Wünschen etc.
		Sorge für klare Strukturen im Ablauf der Kontrolle und zeige diese auf.
		Sei berechenbar in deinem Auftritt, strahle gleichzeitig Selbstsicherheit und Ruhe aus.
		Zeige deine Grenzen auf, sobald sie verletzt werden, und setze sie konsequent durch.
2.	Gewähre Autonomie (Kapitel 2.6.3.2 und 4.3.3)	Beziehe das Gegenüber in die Kontrolle ein.
		Versuche vom Gegenüber ein Einverständnis zum vorgesehenen Ablauf der Kontrolle zu erhalten und berücksichtige berechtigte Anliegen zur Änderung der Reihenfolge.
		Suche im Rahmen deines Handlungsspielraums nach Möglichkeiten, Autonomie zu gewähren. Zum Beispiel beim Setzen von Fristen oder der konkreten Ausgestaltung von Massnahmen.
		Zeige Alternativen und Lösungswege auf, wie Missstände behoben und künftig vermieden werden können.
		Zeige proaktiv auf, wann und wie sich das Gegenüber äussern kann. Biete laufend die Möglichkeit zum Dialog und zeige Rekursmöglichkeiten und andere Rechtsmittel auf.
3.	Stelle Augenhöhe her (Kapitel 2.6.3.1 und 4.3.1)	Sei dir der komplementären Beziehung bewusst und sei sensibel für Konfliktfaktoren, die als Machtmissbrauch oder herablassendes Verhalten interpretiert werden könnten.
		Bedanke dich, auch für vermeintlich Selbstverständliches.
		Bitte um Erlaubnis, bevor du Räume, Parzellen oder Gehege betrittst oder Dinge anfasst, auch wenn du rechtlich dazu befugt bist.
		Baue eine Beziehung auf. Finde und betone Gemeinsamkeiten.
		Zeige Interesse an der Arbeit deines Gegenübers und Respekt dafür.
		Frage dein Gegenüber nach seiner Einschätzung zu Sachverhalten und gestalte ein Gespräch.
		Nimm Äusserungen und Anliegen deines Gegenübers ernst und gehe konstruktiv darauf ein, auch wenn sie nicht konstruktiv vorgetragen werden. Berücksichtige dabei aber deine eigenen Grenzen und fordere auch Respekt ein.
		Sehe, nenne und dokumentiere auch positive Sachverhalte.
4.	Sei empathisch (Kapitel 2.6.3, 2.6.3.3, 2.6.3.3.1, 4.1.1, 4.3.4.1 und 4.3.4.2.1)	Entwickle Verständnis und Wertschätzung für dein Gegenüber und zeige dies auch.
		Bei Handlungen, die für das Gegenüber unangenehm sind: Sprich an, wie die Situation für das Gegenüber ist, zeige Verständnis dafür und bedanke dich für die Kooperation.
		Akzeptiere Emotionen, gib ihnen Raum und versuche zu verstehen, was dahintersteht.
5.	Baue Brücken (Kapitel 2.6.3.3.1 und 4.3.4.2.3)	Gib deinem Gegenüber jederzeit die Möglichkeit, ohne Gesichtsverlust zu einem konstruktiven Gespräch zurückzukehren.

5.4.2 Einwirken auf die Emotionsebene des Gegenübers

Im Theorieteil wurde dargelegt, dass Emotionen das Denken und Wahrnehmen beeinflussen und dass deshalb zuerst die Emotionen des Gegenübers beeinflusst werden müssen, um Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten (Kapitel 2.6.3.3). Diese Erfahrung machen auch die Interviewten in der Praxis (Kapitel 4.3.4.1).

Werden die Hinweise aus der Theorie und Empirie verglichen, lassen sich drei Grundsätze zum Umgang mit den Emotionen des Gegenübers formulieren:

- Lass das Gegenüber ‹Dampf ablassen› und höre dabei empathisch zu. Achte auch bei emotional vorgebrachten Äusserungen darauf, was die Anliegen dahinter sind (Kapitel 2.6.3.3, 4.3.4.1 und 4.3.4.2.1).
- Versuche die Situation zu kontrollieren und nicht das Gegenüber. Vermeide Aufforderungen wie «jetzt beruhigen Sie sich» oder «regen Sie sich nicht so auf» (Kapitel 2.6.3 und 4.3.1).
- Sei dir bewusst, dass in Konfliktsituationen unbedarfte Äusserungen als Provokationen missinterpretiert werden können und vermeide diese (Kapitel 2.6.3).

Aus Theorie und Empirie lassen sich zudem vier konkrete Schritte zum Umgang mit den Emotionen des Gegenübers ableiten, welche in Tabelle 22 in einer logischen Reihenfolge dargestellt werden.

Das Entwickeln von Verständnis (Schritt 3) und das Zeigen von Verständnis (Schritt 4) fliessen dabei ineinander. Denn durch das Stellen der vorgeschlagenen Fragen wird nicht nur Verständnis gezeigt, die Antworten darauf verhelfen ihrerseits auch zu einem differenzierteren Verständnis der emotionalen Lage des Gegenübers.

Tabelle 22
Vier-Schritte-Modell zum Umgang mit den Emotionen des Gegenübers. Eigene Darstellung.

Nr.	Schritt	Beschrieb
1.	Emotionen wahrnehmen (Kapitel 2.6.3)	Achte dich auf verbale, nonverbale und paraverbale Äusserungen und frage dich, welche Emotionen dahinterstehen.
2.	Emotionen ernstnehmen (Kapitel 2.6.3, 4.1.1)	Nimm die Emotionen des Gegenübers ernst und seine emotionale Reaktion als normalen Bestandteil eines Konfliktes an.
		Nimm dir bewusst Zeit, um auf die Emotionsebene einzugehen.
3.	Verständnis entwickeln (Kapitel 2.6.3, 4.1.1, 4.3.4.1, 4.3.4.2.1)	Interpretiere emotionale Reaktionen als Ausdruck grosser persönlicher Not und nicht als Reaktion auf dich persönlich.
		Lege deinen Fokus auf diese Not und ihre Ursachen und versuche, Verständnis dafür aufzubringen.
4.	Verständnis zeigen (Kapitel 2.6.3, 2.6.3.3, 4.3.4.1)	Zeige Verständnis durch Widerspiegelung: Äussere, wie du das Gegenüber wahrnimmst und welche Emotionen und Bedürfnisse du beim Gegenüber vermutest. Nutze dabei zu Beginn eher allgemeine Ausdrücke für Gefühle und werde allenfalls nach und nach konkreter.
		Zeige Verständnis durch Konkretisierungs- und Superlativfragen: Frage, was genau zu diesem Gefühl führt oder was am meisten zu diesem Gefühl beiträgt.
		Zeige Verständnis durch Solidarisierung auf der Emotionsebene: Äussere, dass du verstehst, dass die Situation dieses Gefühl auslöst oder sage, dass es dir in dieser Situation gleich gehen würde.

5.4.2.1 Umgang mit Angriffen und Beleidigungen

Im Theorieteil (Kapitel 2.6.3.3.1) wurden verbale Angriffe als spezielle Form einer emotionalen Reaktion behandelt und es wurden Ansätze zum Umgang damit vorgestellt.

In der Empirie wurde festgestellt, dass viele dieser Strategien auch in der Praxis zum Einsatz kommen. Die Interviewten betonten aber auch, dass eine gewisse Toleranz gegenüber verbalen Angriffen zum Beruf gehöre (Kapitel 4.3.4.2). In dem Moment, in dem die ganz persönlichen Grenzen des Tolerierbaren überschritten werden, müssen diese aber unmittelbar aufgezeigt und durchgesetzt werden. Hier stimmen die Befragungsergebnisse mit der Theorie überein (Kapitel 2.6.3.3.1 und 4.3.4.2.2). Weiter wurde von den Interviewten die Gefahr thematisiert, dass sich die Vollzugsperson durch persönliche Angriffe zu Strenge oder Milde verleiten lässt (Kapitel 4.1.2).

Diese Ergebnisse aus Theorie und Empirie widersprechen sich nicht, sondern ergänzen einander. Daraus lassen sich acht Grundsätze zum Umgang mit Angriffen und Beleidigungen ableiten (Tabelle 23).

Tabelle 23
Grundsätze zum Umgang mit verbalen Angriffen. Eigene Darstellung.

Nr.	Grundsatz	Quellen
1.	Mach dir bewusst, dass zielführende Strategien zum Umgang mit emotionalen Angriffen und Beleidigungen oft kontraintuitiv sind. Folge nicht deinem ersten Impuls.	Kapitel 2.6.3.3.1
2.	Verzichte auf Gegenangriffe.	Kapitel 2.6.3.3.1 und 4.3.4.
3.	Interpretiere Angriffe als sehr stark verschlüsselte Botschaften darüber, wie es dem Gegenüber geht und was seine Bedürfnisse sind. Versuche, diese Botschaften zu entschlüsseln und behandle Angriffe gleich wie andere emotionale Reaktionen, solange sie deine persönlichen Grenzen nicht überschreiten.	Kapitel 2.6.3.3.1, 4.3.4.2.1 und 4.3.4.2.2
4.	Wende Strategien an, um selbst ruhig zu bleiben. Etwa indem du dir ein Gefäss vorstellst, in welchem du die Angriffe verstaust oder eine Panzerung, an der sie abprallen.	Kapitel 2.6.3.3.1 und 4.1.3.1
5.	Komme auf den Inhalt von Angriffen erst zurück, wenn sich das Gegenüber beruhigt hat. Stelle dann allenfalls Falschaussagen richtig oder fordere das Gegenüber dazu auf, solche Äusserungen künftig zu unterlassen.	Kapitel 2.6.3.3.1
6.	Weise darauf hin, dass die Angriffe keine Argumentationskraft für die jetzige Situation haben und fordere zu konkreter Kritik oder Lösungsvorschlägen auf. Stelle Klärungsfragen, um zu erfahren, was hinter den Angriffen steht.	Kapitel 2.6.3.3.1
7.	Lass dich durch persönliche Angriffe weder zu Strenge noch zu Milde verleiten.	Kapitel 4.1.2
8.	Zeige deine Grenzen auf und setze diese durch, sobald sie übertreten werden.	Kapitel 2.6.3.3.1 und 4.3.4.2.2

Während im Theorieteil verbale Angriffe einheitlich behandelt wurden, hat sich in der Empirie gezeigt, dass es Sinn macht, bei Schuldzuweisungen und Drohungen spezifische Vorgehen zu wählen. Diese werden in den Kapiteln 5.4.2.3 und 5.4.2.4 dargelegt. Zunächst wird jedoch darauf eingegangen, wie Grenzen gesetzt werden können.

5.4.2.2 Grenzen setzen

Während im Theorieteil allgemein dazu geraten wurde, bei Grenzverletzungen schnellstmöglich zu intervenieren (Kapitel 2.6.3.3.1), zeigte sich in der Empirie, dass es auch von der Vollzugsperson abhängt, wann ihre persönlichen Grenzen verletzt werden und damit eine sofortige Intervention nötig wird (Kapitel 4.3.4.2.2). Zudem nutzten einzelne Interviewte Formulierungen, die zeigen, dass auch beim Grenzen setzen die empathische Grundhaltung beibehalten wird.

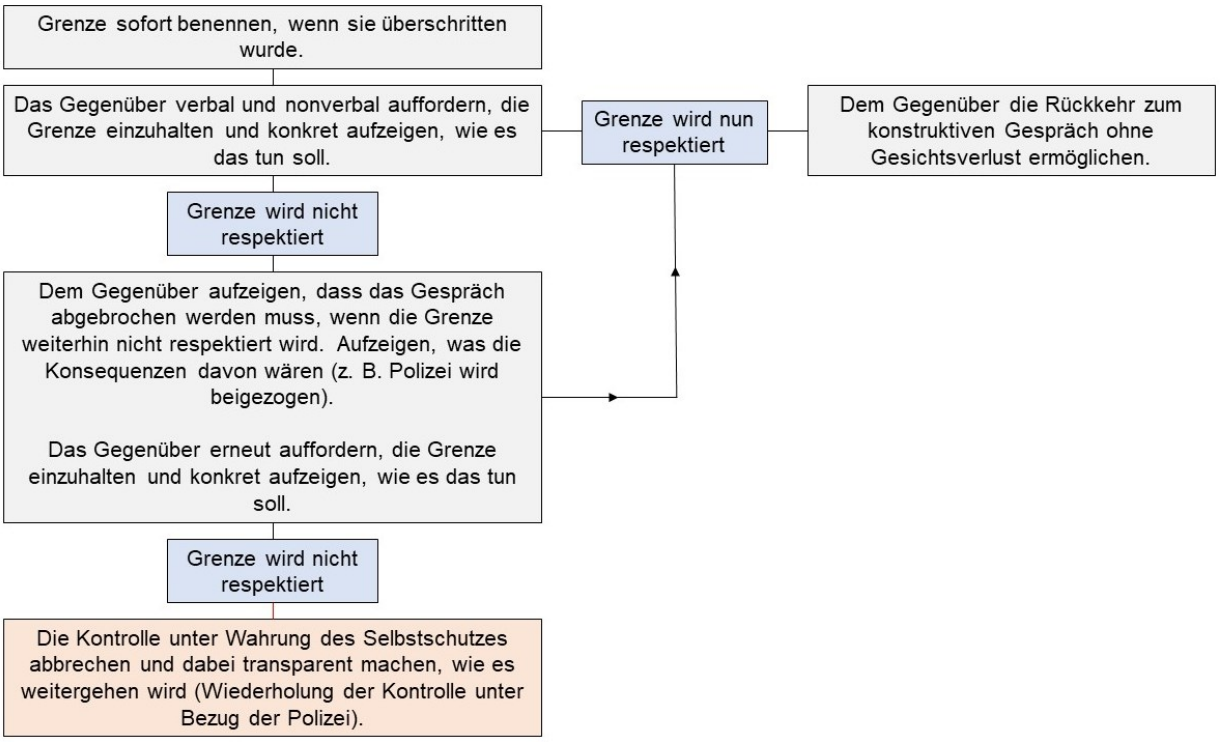
Entsprechend kann die Empfehlung aus dem Theorieteil um zwei weitere ergänzt werden, um drei finale Grundsätze beim Setzen von Grenzen zu formulieren:

- Kenne deine persönlichen Grenzen und die Signale dafür, dass diese überschritten wurden (Kapitel 4.3.4.2.2).
- Sprich Grenzüberschreitungen sofort an (Kapitel 2.6.3.3.1 und 4.3.4.2.2).
- Behalte deine empathische Grundhaltung auch beim Setzen von Grenzen bei (Kapitel 2.6.3 und 4.3.4.2.2).

Zudem wurde in Kapitel 4.3.4.2.2 ein spezifisches Vorgehen dargelegt, welches in der Literatur bislang nicht als präskriptives Modell beschrieben wurde, jedoch im Einklang mit den obigen Grundsätzen steht.

Um dieses weiter zu verfeinern, muss die Empfehlung aus Kapitel 2.6.3.3.1 berücksichtigt werden, nicht nur unerwünschtes Verhalten zu benennen, sondern auch erwünschtes. Zudem kann der Grundsatz ‹Baue Brücken› (Tabelle 21) und der Selbstschutz (Tabelle 17) ins Model eingebunden werden. Aus all diesen Überlegungen ergibt sich das Ablaufschema in Abbildung 3.

Abbildung 3
Vorgehen beim Setzen von Grenzen. Eigene Darstellung.



5.4.2.3 Umgang mit Schuldzuweisungen

Wie weiter oben erwähnt, wurde in der Empirie ein spezifisches Vorgehen gefunden, wie mit Schuldzuweisungen an die Vollzugsperson oder den Veterinärdienst umgegangen werden kann: Eine empathische Reaktion wird mit einer Erklärung für die Massnahme und dem Darlegen der nun bestehenden Möglichkeiten verknüpft. Gleichzeitig wird aufgezeigt, dass die Schuldzuweisung nicht haltbar ist und wo das Gegenüber seine Verantwortung hätte

wahrnehmen müssen (Kapitel 4.3.4.2.1). Daraus lässt sich ein präskriptives Modell ableiten, welches fünf Schritte umfasst (Tabelle 24).

Auch dieses Vorgehen wurde so in der Theorie bislang nicht beschrieben. Für die einzelnen Schritte kann jedoch mit Ergebnissen aus dem Theorieteil argumentiert werden und diese können auch genutzt werden, um die Schritte weiter zu spezifizieren. Beides ist in Tabelle 24 dargestellt.

Tabelle 24
Fünf-Schritte-Modell zum Umgang mit Schuldzuweisungen. Eigene Darstellung.

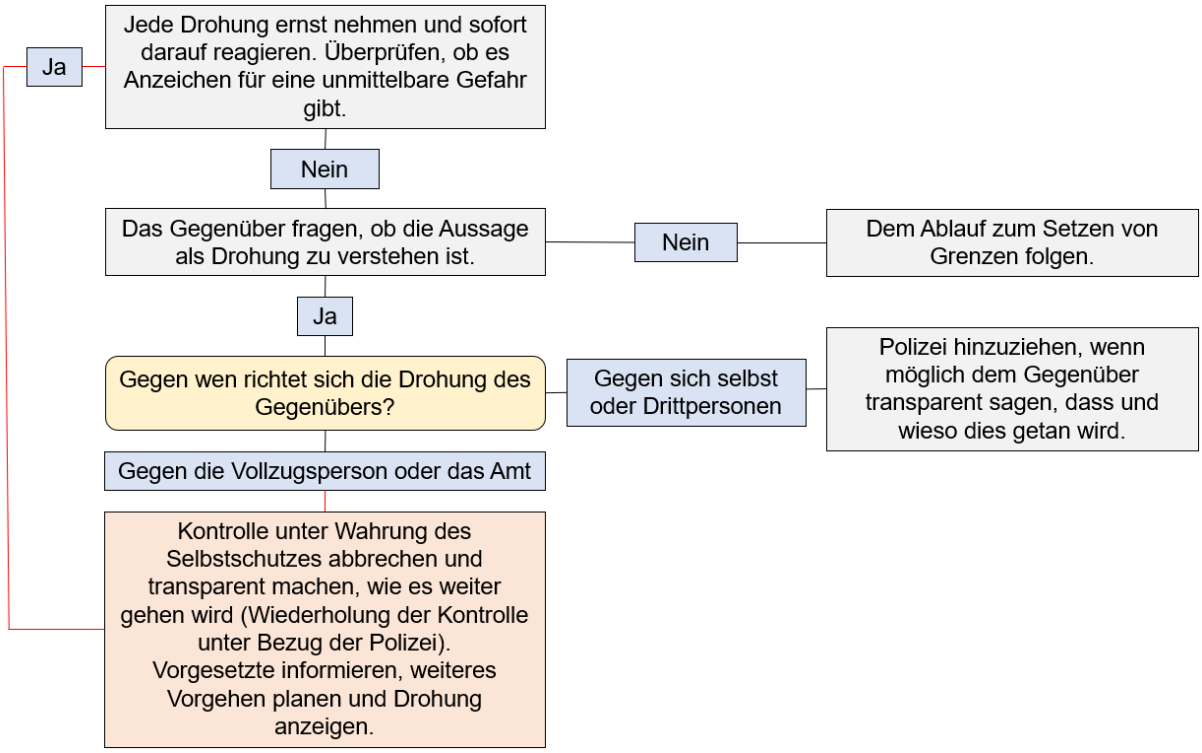
Nr.	Schritt	Beschrieb
1.	Verstehen	› Arbeite durch Konkretisierungs- und Superlativfragen heraus, was das Anliegen hinter der Schuldzuweisung ist (Kapitel 2.6.3.3).
2.	Verständnis zeigen	› Nimm das Anliegen ernst, nicht die Schuldzuweisung. › Zeig Verständnis für das Anliegen und formulier dieses aus: «Ich verstehe, dass Sie…» (Kapitel 2.6.3.3.1).
3.	Auf dahinterliegenden Einwand eingehen	› Behandle die Schuldzuweisung als Einwand. Löse diesen auf, akzeptiere ihn oder wiege ihn auf. Zeig auf, wieso das Vorgehen, die Massnahme, der Paragraf etc. richtig und wichtig ist (Kapitel 2.6.3.4 und 4.3.5).
4.	Wege aufzeigen	Zeig auf, wie mit der Situation konstruktiv umgegangen werden kann oder wie sie künftig vermieden werden kann (Kapitel 2.6.3.2 und 4.3.3).
5.	Falsches richtig stellen	› Komm auf die Schuldzuweisung zurück und stell Falsches richtig, wenn sich das Gegenüber beruhigt hat (Kapitel 2.6.3.3.1).

5.4.2.4 Umgang mit Drohungen

Auf Drohungen wurde im Theorieteil nicht spezifisch eingegangen. Vollzugspersonen aus verschiedenen Kantonen kamen in den Interviews jedoch von sich aus darauf zu sprechen und schilderten ein einheitliches Vorgehen, bei dem das Gegenüber gefragt wird, ob es die Drohung ernst meint. Wird die Frage nicht verneint, wird das Gegenüber verzeigt (Kapitel 4.3.4.2.3).

Da dieses Vorgehen nicht im Widerspruch zu den in der Theorie gefundenen Ergebnissen steht, kann auch daraus ein präskriptives Modell abgeleitet werden. Wenn es um die Grundsätze der höchstmöglichen Transparenz (Kapitel 2.6.3.2), des Selbstschutzes (Kapitel 2.6.3, 4.1.2) und dem Modell zum Grenzen setzen (Kapitel 5.4.2.2) ergänzt wird, ergibt sich daraus das Ablaufschema in Abbildung 4.

Abbildung 4
Umgang mit Drohungen. Eigene Darstellung.



5.4.3 Einwirken auf die kognitive Ebene des Gegenübers

Das Überzeugen des Gegenübers und das Ziel, dass dieses den Sinn der zu vollziehenden gesetzlichen Vorschriften und der verfügten Massnahmen versteht, nimmt in der Praxis einen höheren Stellenwert ein als im Theorieteil abgeleitet. Das kann dadurch erklärt werden, dass in den untersuchten Situationen auch das langfristige Tierwohl ein Ziel der Interaktion ist. Die in der Theorie untersuchten Ansätze sind hingegen eher geeignet, kurzfristig zu deeskalieren.

In den Interviews und im Theorieteil wurden konkrete Strategien beschrieben, wie das Gegenüber überzeugt werden kann. Werden diese verknüpft und in eine logische Reihenfolge gebracht, ergibt sich das Sechs-Schritte-Modell in Tabelle 25.

Tabelle 25
Sechs-Schritte-Modell zum Überzeugen des Gegenübers. Eigene Darstellung.

Nr.	Schritt	Beschrieb
1.	Erklären (Kapitel 4.3.5)	Den Sinn der Kontrolle, Bestimmung, Massnahme, etc. erklären. Dabei die Argumentation auf das Gegenüber abstimmen.
2.	Einwände behandeln (Kapitel 2.6.3.4)	Jeden Einwand ernst nehmen und › auflösen, › akzeptieren oder › aufwiegen.
3.	Objektivieren (Kapitel 4.3.5)	Die angewendeten Kriterien transparent machen und klar benennen, durch: › das Nennen von gesetzlichen Vorgaben, › das Aufzeigen von internen Richtlinien oder › den Vergleich innerhalb des Bestandes.
4.	Einbeziehen (Kapitel 4.3.5)	Das Gegenüber um eine eigene Einschätzung bitten und fragen, wie es unter Anwendung dieser Kriterien urteilen würde.
5.	Nachfragen (Kapitel 4.3.5)	Nachfragen, ob der Befund nachvollzogen werden kann und allenfalls auch, ob das Gegenüber mit dem Befund einverstanden ist.
6.	Zukunftsperspektiven aufzeigen (Kapitel 4.3.3)	Bei vorhandenem Einverständnis: › Aufzeigen, wie ähnliche Situationen künftig vermieden werden können. Bei nicht vorhandenem Einverständnis: › Aufzeigen, wie sich das Gegenüber wehren kann (Stellungnahme, Rechtsmittel).

5.5 Gruppenfaktoren

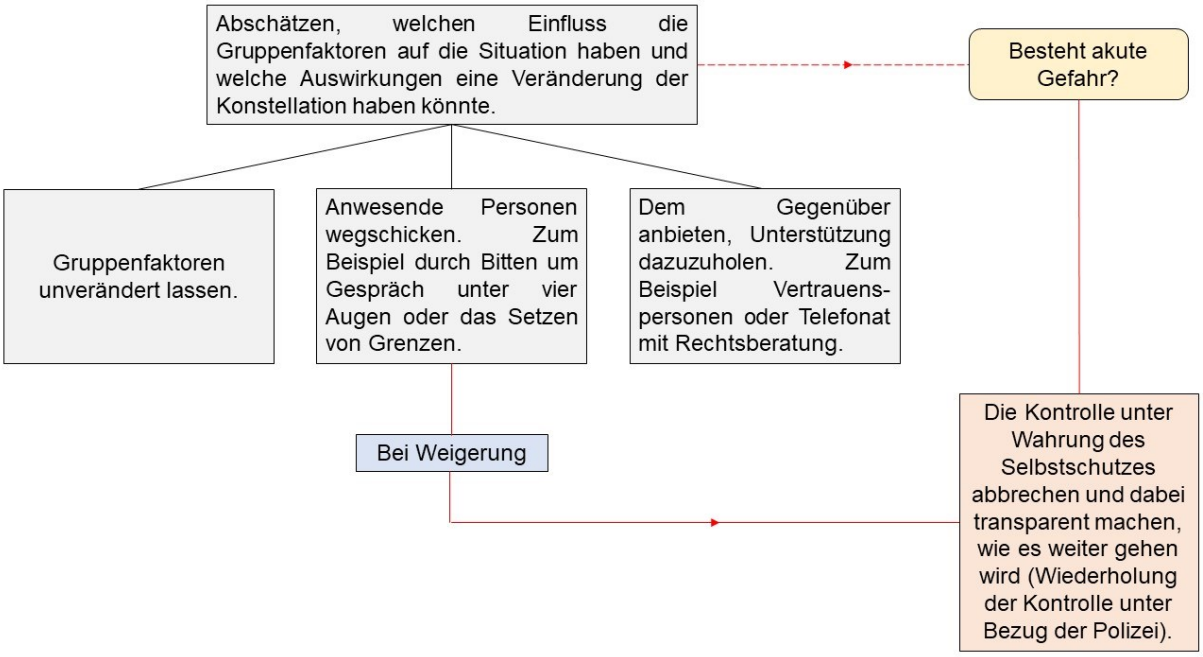
Im Theorieteil wurden anwesende Drittpersonen problematisierend diskutiert und die Frage aufgeworfen, ob diese auch in einer Privatwohnung weggeschickt werden können (2.6.4). In der Empirie hat sich gezeigt, dass es zumindest Sinn macht, um ein Gespräch unter vier Augen zu bitten und die Antwort des Gegenübers darauf zu respektieren (Kapitel 4.4).

Vor allem wurde aber die ergänzende Erkenntnis gewonnen, dass Drittpersonen manchmal auch positiv auf das Gegenüber wirken und als Ressource eingesetzt werden können. So kommt es vor, dass Vollzugspersonen das Gegenüber dazu einladen, Unterstützung beizuziehen.

Daraus lässt sich folgendes Vorgehen ableiten: Zuerst muss analysiert werden, wie die Gruppenfaktoren derzeit auf die Konfliktsituation wirken und wie sich diese entwickeln könnte, wenn sie verändert werden. Dabei ist wiederum dem Selbstschutz oberste Priorität zuzuordnen.

Anschliessend wird entschieden, ob die Faktoren unverändert bleiben oder Drittpersonen hinzugezogen oder weggeschickt werden sollen (Abbildung 5).

Abbildung 5
Umgang mit Gruppenfaktoren. Eigene Darstellung.



5.6 Exogene Faktoren: Betreten von Privaträumen

Beim Betreten von Privaträumen brachten die Interviewten einen zusätzlichen Blickwinkel ein, der in der Theorie nicht behandelt wurde: Nicht nur für das Gegenüber bedeutet dies zusätzlichen Stress (Kapitel 2.6.5), auch für die Vollzugsperson selbst, die sich einer erhöhten Gefahr ausgesetzt sieht. Zudem kamen in der Empirie spezifische Herausforderungen zum Vorschein, die es so in den Berufen, für die die Modelle im Theorieteil konzipiert sind, nicht gibt: die Wahl der Räume und das fotografische Dokumentieren von Missständen (Kapitel 4.5.1).

Es gilt aber auch das Ergebnis aus dem Theorieteil zu berücksichtigen, dass dieser Konfliktfaktor durch präventive Höflichkeits- und Verständnisrhetorik gemindert werden kann (Kapitel 2.6.5). Aus all diesen Überlegungen lassen sich vier Grundsätze für das Betreten von Privaträumen formulieren (Tabelle 26).

Tabelle 26
Grundsätze beim Betreten von Privaträumen. Eigene Darstellung.

Grundsatz	Beschrieb
Verständnissignale und Höflichkeitsrhetorik anwenden (Kapitel 2.6.5)	› Sei dir bewusst, dass das Betreten von Privaträumen ein potenzieller Stressfaktor für dein Gegenüber ist. › Sprich proaktiv an, dass du weisst, dass dies unangenehm ist und zeige Verständnis für das Unbehagen des Gegenübers. › Bedanke dich dafür, dass du in den Privaträumen empfangen wirst.
Sensibilität bei der Wahl der Räume (Kapitel 4.5.1)	› Betritt Privatwohnungen nur, wenn es keine Alternative dazu gibt – z. B. eine Besprechung im Büro. › Betritt nur die Räume, die unbedingt nötig sind und vermeide intimste Bereiche wie Schlaf- und Badezimmer, wenn diese nicht kontrolliert werden müssen. › Wähle für Besprechungen möglichst neutrale Räume wie die Küche.
Persönlichkeitsschutz hoch gewichten und ansprechen (Kapitel 4.5.1)	› Gewichte den Persönlichkeitsschutz beim Fotografieren und Dokumentieren hoch und achte darauf, dass nur das unbedingt Nötige dokumentiert wird. › Sprich proaktiv an, dass du den Persönlichkeitsschutz hoch gewichtest. › Wende wiederum Verständnissignale und Höflichkeitsrhetorik an und bedanke dich für die Kooperation.
Selbstschutz beachten und vorbereiten (Kapitel 2.6.3, 4.1.3, 4.1.3.1, 4.5.1)	› Bedenke, dass Kontrollen in Privaträumen ein wesentlich erhöhtes Eskalationspotential haben. › Betritt private Wohnungen nach Möglichkeit nicht allein. › Gib deinem Selbstschutz höchste Priorität und triff vorbereitende Massnahmen, um Flucht- und Zutrittswege freizuhalten.

5.7 Mittel- und langfristige Massnahmen

Die Fragen, wie Konfliktkompetenz entwickelt und Rahmenbedingungen förderlich gestaltet werden können, stehen nicht im Fokus dieser Arbeit und wurden im Theorieteil nicht behandelt. Im Sinne der Schlussfolgerung aus Kapitel 2.7, dass alle Konfliktfaktoren zu berücksichtigen sind, muss trotzdem festgestellt werden: auf drei der fünf Konfliktfaktoren kann die Vollzugsperson im Rahmen eines kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozesses Einfluss nehmen. Im Empirieteil (Kapitel 4.1.3.2 und 4.5.2) wurden spezifisch sechs Aspekte aufgezeigt, die dazu in den Fokus rücken können. In Tabelle 27 werden sie nochmals beschrieben und durch die Ergebnisse der Theorie ergänzt.

Tabelle 27

Mittel- und langfristige Massnahmen zur erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen. Eigene Darstellung.

Faktoren	Aspekte	Beschrieb
Interaktions-faktoren	Entwicklung der Kommunikations-methodik (Kapitel 2.6.3, 4.1.3.2 und 4.3)	Weiterentwicklung des eigenen Auftritts, des Vorgehens und der kommunikativen Methodik. Beispielsweise das Einüben von empathischen Reaktionen oder des Umgangs mit Widersprüchen.
Personale Faktoren	Entwicklung der Persönlichkeit (Kapitel 2.6.1, 4.1.3.2 und 4.1.2)	Zum Beispiel das Entwickeln von Selbstbewusstsein und das Entwickeln von persönlichen Strategien im Umgang mit Belastungen. Insbesondere aber auch das Kennen der… › eigenen Einstellungen und Vorurteilen, › eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten, › eigenen Triggern und Reaktionsmustern, › eigenen Tendenzen im Umgang mit Macht etc., sowie das Kennen der Auswirkungen von Obengenanntem und das Entwickeln geeigneter Strategien im Umgang damit.
	Fachliche Weiterentwicklung (Kapitel 4.1.2 und 4.1.3.2)	Aneignen von berufsspezifischem Fachwissen.
	Annahme und Gestaltung der Rolle (Kapitel 2.6.1 und 4.1.3.2)	› Reflexion der Aufgaben und der Erwartungen, die von verschiedenen Seiten an die Rolle herangetragen werden. › Entwickeln eigener Ziele. › Rollenkonflikte und eigene Ambivalenzen auflösen oder konstruktiv behandeln.
Exogene Faktoren	Einwirken auf das eigene Umfeld (Kapitel 4.1.2)	Durch das weitmöglichste Reduzieren von beruflichen und privaten Belastungen und dem Schaffen von Regenerationsmöglichkeiten.
	Einwirken auf Organisationskultur und -struktur (Kapitel 2.3.4, 3.1.1 und 4.5.2)	Zum Beispiel durch das Einfordern und Anbieten von kollegialer Unterstützung und Feedback und durch das Anregen von unterstützenden Abläufen.

Will die Vollzugsperson diese Konfliktfaktoren mittel- und langfristig gestalten, spielt die fachliche Reflexion der eigenen Praxis eine wesentliche Rolle. Dazu braucht es Selbstreflexion, Feedback und Austausch im Rahmen von strukturierten oder unstrukturierten Gesprächen (Kapitel 4.1.3.2).

5.8 Gültigkeit

In den vorgegangenen Kapiteln wurden die Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils gegenübergestellt und die Forschungsfrage beantwortet. Abschliessend wird nun das Vorgehen anhand von Gütekriterien qualitativer Forschung kritisch diskutiert und eine Abgrenzung vorgenommen.

5.8.1 Gütekriterien und deren Erfüllung

Mayring (2022, p. 120) nennt sechs Gütekriterien für qualitative Forschung. Im Folgenden werden diese kurz erläutert und darauf eingegangen, wie sie eingehalten wurden.

- **Verfahrensdokumentation**
  Um die Nachvollziehbarkeit des Vorgehens zu gewährleisten, muss dieses sorgfältig dokumentiert werden (Hussy et al., 2013, p. 25).
  In dieser Arbeit wurde dies sichergestellt, indem in Kapitel 3 jeder Schritt der Datenerhebung und Interpretation beschrieben wird und im Anhang B - E die dazu verwendeten Unterlagen und Zwischenergebnisse zugänglich sind.

- **Argumentative Interpretationsabsicherung**
  Da Interpretationen in der qualitativen Forschung eine zentrale Rolle spielen, sind diese argumentativ zu begründen (Hussy et al., 2013, p. 25).
  Im Diskussionsteil dieser Arbeit wurden Empirie und Theorieteil verglichen und jeweils argumentiert, was für die abgeleiteten präskriptiven Modelle übernommen wird. Die Verweise auf die Kapitel, in denen die einzelnen Schritte oder Aspekte ausführlicher diskutiert werden, stützen die theoretische Begründung. Somit wurde dieses Gütekriterium berücksichtigt.

- **Regelgeleitetheit**
  Die qualitative Inhaltsanalyse geht streng regelgeleitet vor. Das Verfahren soll einem Ablaufmodell folgen und für die einzelnen Schritte müssen Regeln definiert werden (Mayring & Fenzl, 2019, p. 636). Erst dadurch wird sie für andere überprüfbar (Mayring, 2022, p. 13).
  Dies wurde in dieser Arbeit eingehalten, indem das Vorgehen an Mayring angelehnt wurde. Zudem wurden Transkriptionsregeln verfasst und die Oberkategorien für die Auswertung der Daten wurde theoriegeleitet gebildet. Transkriptionsregeln und Kategorienraster finden sich im Anhang.

- **Nähe zum Gegenstand**
  Die Beforschten sollen möglichst nahe an ihrer Alltagswelt untersucht werden (Hussy et al., 2013, p. 25).
  Dies wurde dadurch erreicht, dass sich die empirische Untersuchung an Fallbeispielen orientierte, die Befragten aber auch von diesen Beispielen losgelöste Erfahrungen schildern konnten.

- **Kommunikative Validierung**
  Die Gültigkeit der Forschungsergebnisse kann abgesichert werden, indem sie mit den Befragten nochmals diskutiert werden (Hussy et al., 2013, p. 25).
  Dies wurde berücksichtigt, indem der Diskussionsteil mit einem Interviewpartner nochmals besprochen wurde. Dieser bestätigte die Ergebnisse. Die Qualität hätte weiter untermauert werden können, wenn in diesen Schritt alle Befragten involviert worden wären.

- **Triangulation**
  Durch die Wahl unterschiedlicher Lösungswege, deren Ergebnisse miteinander verglichen werden, soll ein ganzheitliches Bild entstehen (Hussy et al., 2013, pp. 25–26). Dies wurde berücksichtigt, indem mit dem Literaturstudium und der empirischen Forschung zwei Zugänge gewählt wurden.

5.8.2 Abgrenzung

Wie in Kapitel 2.1 aufgezeigt, fand sich keine bestehende Forschung oder Literatur, die sich direkt auf die Forschungsfrage bezieht. Dies machte es nötig, Erkenntnisse zu Konfliktsituationen aus anderen Berufsfeldern zu adaptieren. Dieses Vorgehen wurde in Kapitel 2.3.3.2 begründet. Zudem ist durch den auf den Theorieteil aufbauenden Empirieteil sichergestellt, dass die Ergebnisse im öffentlichen Veterinärwesen in der Deutschschweiz anwendbar sind.

Wegen dem beschränkten Umfang einer Masterarbeit konnte jedoch nicht detaillierter untersucht werden, in welchen Situationen die Modelle aus anderen Berufen übertragbar sind und in welchen nicht. Zudem wurde im Empirieteil zwar aufgezeigt, dass die vorgeschlagenen Vorgehensweisen in der Praxis zur Anwendung kommen, den Beleg der effektiven Wirksamkeit dieser präskriptiven Modelle muss jedoch die künftige Forschung erbringen.

Der Stichprobenplan wurde sorgfältig erarbeitet und die Festlegung auf sechs Interviewpartnerinnen und -partner begründet (Kapitel 3.1.1). Gleichwohl ist davon auszugehen, dass weitere Interviews auch weitere Erkenntnisse geliefert hätten. Auch diese Ausweitung war im Rahmen einer Masterarbeit nicht möglich.

5.9 Konklusion

In den vorausgegangenen Unterkapiteln wurden die Ergebnisse von Theorie- und Empirieteil verglichen. Es wurden keine Widersprüche, jedoch Ergänzungen und Konkretisierungen gefunden. Das Modell der fünf Konfliktfaktoren wurde bestätigt und alle 44 Strategien aus den Tabellen 10 und 11 im Theorieteil konnten – teilweise umformuliert – in definitive Modelle überführt werden. Es wurden insgesamt 17 präskriptive Modelle abgeleitet (Tabelle 28) und damit die Forschungsfrage beantwortet.

Schliesslich wurden die Gütekriterien für die Arbeit in Anlehnung an Mayring untersucht und das Kapitel mit einer kritischen Reflexion abgeschlossen.

Um die Ergebnisse in die Praxis übertragen zu können, werden aus dem nun bestehenden Hauptergebnis im nächsten Kapitel Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Tabelle 28

Ergebnis des Diskussionsteils. Eigene Darstellung.

Konfliktfaktor	Präskriptives Modell	Verweis
Alle	Modell der fünf Konfliktfaktoren	Abbildung 1
	Vorgehen beim Gestalten von Konfliktfaktoren	Tabelle 14, Abbildung 2
Personale Faktoren der Vollzugsperson	Drei Grundhaltungen	Tabelle 15
	Aspekte und Inhaltspunkte der Vorbereitung	Tabelle 16
Personale Faktoren des Gegenübers	Vier-Schritte-Modell zum Umgang mit einer Vorgeschichte	Tabelle 17
Interaktionsfaktoren	Drei Grundsätze zum Umgang mit den Emotionen des Gegenübers	Kapitel 5.4.2
	Fünf Grundsätze während der Interaktion	Tabelle 18
	Vier-Schritte-Modell zum Umgang mit den Emotionen des Gegenübers	Tabelle 19
	Grundsätze zum Umgang mit verbalen Angriffen	Tabelle 20
	Fünf-Schritte-Modell zum Umgang mit Schuldzuweisungen	Tabelle 21
	Drei Grundsätze beim Setzen von Grenzen	Kapitel 5.4.2.2
	Vorgehen beim Setzen von Grenzen	Abbildung 3
	Umgang mit Drohungen	Abbildung 4
	Sechs-Schritte-Modell zum Überzeugen des Gegenübers	Tabelle 22
Gruppenfaktoren	Umgang mit Gruppenfaktoren	Abbildung 5
Exogene Faktoren	Grundsätze beim Betreten von Privaträumen	Tabelle 23
Interaktionsfaktoren, personale Faktoren der Vollzugsperson und exogene Faktoren	Mittel- und langfristige Massnahmen zur erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen	Tabelle 24

6 Gestaltungsteil

Aus der Diskussion von Theorie und Empirie im vorangegangenen Kapitel und unter Bezugnahme auf die dort entwickelten Modelle werden im Folgenden Empfehlungen abgeleitet. Diese sind in drei Unterkapitel gegliedert und richten sich an:

- Die Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen.
- Institutionen, die von den Kantonen mit der Durchsetzung des TSchG beauftragt sind.
- Die Forschung.

6.1 Empfehlungen für die Vollzugspersonen

In Kapitel 2.4.3 wurde definiert, was unter einer erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen im öffentlichen Veterinärwesen zu verstehen ist. Sie gelingt durch die Berücksichtigung und proaktive Gestaltung von fünf Konfliktfaktoren (Kapitel 2.7). Dazu wird empfohlen, sich am Vorgehen wie in Kapitel 5.1 dargelegt zu orientieren, sich während der ganzen Interaktion an die fünf Grundsätze aus Kapitel 5.4.1 zu halten und im Folgenden die weiteren Modelle aus Kapitel 5 zu berücksichtigen.

Dabei soll beachtet werden, dass jede kommunikative Situation einzigartig ist und jedes Modell darauf überprüft werden muss, ob es situationsadäquat ist. Gegenfalls können und müssen die vorgeschlagenen Vorgehensweisen angepasst werden.

Um die Modelle umsetzen zu können, ist eine kontinuierliche Reflexion und Weiterentwicklung in sechs Bereichen notwendig (Tabelle 27). Auch dies kann anhand der vorgeschlagenen Modelle geschehen, wenn diese dazu genutzt werden, zu überprüfen, wo man bereits wie empfohlen handelt, wo noch Entwicklungspotential besteht oder wo man gegebenenfalls bewusst von der Vorgehensweise abweicht. Für diese Weiterentwicklung sollten gezielt Möglichkeiten geschaffen und genutzt werden.

6.2 Empfehlungen für die Institutionen

Die Organisationskultur, regulatorische Rahmenbedingungen oder einzelne Abläufe können sich als exogene Faktoren auf die Gestaltung von Konfliktsituationen auswirken (Kapitel 5.7). Dementsprechend sollten die institutionellen Rahmenbedingungen daraufhin überprüft werden, ob sie die erfolgreiche Gestaltung solcher Situationen fördern oder behindern und gegebenenfalls neu gestaltet werden.

Weiter sind die öffentlichen Veterinärdienste als Arbeitgeber der Vollzugspersonen gefordert, die persönliche Weiterentwicklung in den in Kapitel 5.7 aufgezeigten Bereichen zu ermöglichen und zu fördern. Dazu sollen insbesondere Gefässe institutionalisiert werden, in denen die berufliche Praxis reflektiert wird. Neben Weiterbildungsworkshops mit einem hohen Anteil an Reflexion kommen dazu insbesondere Einsätze zu zweit und kollegiales Feedback in Frage.

6.3 Empfehlungen für die Forschung

In der Abgrenzung (Kapitel 5.8.2) wurde dargelegt, dass die Überprüfung der Wirksamkeit der vorgeschlagenen Modelle wünschenswert ist. Auch eine ausgedehntere empirische Untersuchung mit mehr Befragten kann die Qualität dieser Arbeit weiter untermauern.

Für die Organisationspsychologie ergeben sich zudem an dieses Thema angrenzende Forschungsfragen, die es künftig zu beantworten gilt. Etwa, wie vorgegangen werden kann, um eine Organisationskultur zu etablieren, die sich förderlich auf die Gestaltung der untersuchten Konfliktsituationen auswirkt. Zudem wäre es wertvoll zu prüfen, ob es wiederum andere Berufsfelder gibt, die von den Ergebnissen dieser Arbeit profitieren können – so wie hier auf Ergebnisse aus Gesundheitsberufen und der Polizeiarbeit zurückgegriffen wurde.

6.4 Konklusion

Nachdem im Kapitel 5 die Forschungsfrage ausführlich beantwortet wurde, wurden in diesem Kapitel umsetzbare Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet. Diese richten sich an drei verschiedene Akteure: Die Vollzugspersonen selbst, die Organisationen, bei denen sie angestellt sind und die Forschung.

7 Schlussteil

Der letzte Teil dieser Arbeit fasst zunächst die wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse zusammen. Anschliessend wird die Forschungsfrage final beantwortet, bevor darauf eingegangen wird, wie die Arbeit weiter genutzt werden kann.

7.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit ging der Frage nach: wie sollte ein präskriptives Modell konzipiert sein, um Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen zu helfen, definierte Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten? Dazu wurden eine Literaturrecherche und eine qualitativ ausgewertete, induktive Primärdatenerhebung mittels halbstandardisierter Interviews durchgeführt.

Die Literaturrecherche ergab zunächst, dass bisher keine Forschungsergebnisse zur Gestaltung von Konfliktsituationen im öffentlichen Veterinärwesen vorliegen. Es konnte jedoch gezeigt werden, dass die spezifischen Herausforderungen dieses Berufsfelds in einigen Punkten denen des Gesundheitsbereichs und der Polizeiarbeit gleichen. Aus dem Vergleich verschiedener Modelle und den Erkenntnissen aus diesen Berufen gelang es, fünf zentrale Konfliktfaktoren zu identifizieren, die es im öffentlichen Veterinärwesen zu berücksichtigen gilt, um Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten: Personale Faktoren der Vollzugsperson und des Gegenübers, Interaktionsfaktoren, Gruppenfaktoren und exogene Faktoren.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden im nächsten Schritt die Konfliktfaktoren in zwei Beispielsituationen abgebildet, die im Weiteren untersucht wurden. In der Literaturrecherche wurden 44 Strategien identifiziert, wie diese gestaltet werden können (Tabellen 10 und 11). Diese Strategien und das Modell der fünf Konfliktfaktoren (Abbildung 1) bildeten die vorläufige Modellierung, die später den Ergebnissen der empirischen Untersuchung gegenübergestellt wurde.

Zunächst wurde jedoch in einem Stichprobenplan festgelegt, dass sechs Vollzugspersonen unterschiedlicher Hierarchiestufen und Geschlechter aus drei verschiedenen Veterinärdiensten interviewt werden. Diesen Expertinnen und Experten wurden die Beispielsituationen zugestellt, bevor sie dazu befragt wurden, wie sie in diesen vorgehen würden.

In der Gegenüberstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchungen mit den vorgenannten Ergebnissen der theoretischen Untersuchung, fanden sich keine Widersprüche, jedoch wertvolle Ergänzungen. Das Modell der fünf Konfliktfaktoren wurde bestätigt und es konnte ein generelles Vorgehen zur erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen im öffentlichen Veterinärwesen abgeleitet werden:

Zunächst soll in einer Konfliktanalyse festgestellt werden, welche der fünf Konfliktfaktoren auf die Situation wirken. Es wird vorgeschlagen, zuerst die Gruppenfaktoren und wenn möglich die exogenen Faktoren zu gestalten. Danach soll das Gegenüber auf der emotionalen Ebene beeinflusst werden. Überzeugungsversuche sollen erst unternommen werden, wenn sich das Gegenüber beruhigt hat. Während der gesamten Interaktion muss auf die eigenen personalen Faktoren eingewirkt werden, insbesondere auf die eigenen Emotionen, Gedanken und Haltungen. Auch dem Selbstschutz gilt es hohe Priorität einzuräumen. Vor und nach der Interaktion müssen zudem Aspekte wie die Vor- und Nachbereitung und die langfristige Gestaltung exogener Faktoren berücksichtigt werden.

Es wurden insgesamt 17 Teilmodelle aus dem Vergleich von Theorie und Empirie abgeleitet, die dieses Vorgehen in Teilschritte untergliedern und detailliert beschreiben. Dabei wurden alle fünf Konfliktfaktoren einzeln behandelt.

Es konnte gezeigt werden, dass eine Vollzugsperson gleichzeitig empathisch, neutral, aber auch klar auftreten soll. Entsprechend wurden Modelle formuliert, wie empathisch auf die Emotionen des Gegenübers eingegangen werden kann, aber auch wie auf grenzüberschreitendes Verhalten reagiert werden soll. Dabei konnten für Beleidigungen, Schuldzuweisungen und Drohungen unterschiedliche Vorgehensweisen abgeleitet werden. Allen gemeinsam ist, dass eine Reaktion auf eine solche Grenzüberschreitung unmittelbar erfolgen muss.

Bei der Gestaltung von exogenen Faktoren und Gruppenfaktoren wurden neue Erkenntnisse generiert: Drittpersonen können sowohl eine Ressource wie auch eine Bedrohung sein und das Begehen von Privaträumen ist nicht nur für das Gegenüber eine Belastung, sondern auch für die Vollzugsperson. Auch zu diesen beiden Themen wurden Vorschläge formuliert, wie diese Konfliktfaktoren gestaltet werden sollen.

Schliesslich wurde aufgezeigt, dass verschiedene Konfliktfaktoren mittel- und langfristig beeinflusst werden können: Insbesondre die eigene Kommunikationsmethodik und Fachkompetenz, Aspekte der Persönlichkeit, die Annahme und Gestaltung der Rolle, das eigene Umfeld, sowie die Organisationskultur und -struktur.

All diese Erkenntnisse sind in den erwähnten Modellen abgebildet. Diese wurden bislang in der Literatur nicht beschrieben und stellen damit einen neuen Beitrag zur Forschung dar.

7.2 Mehrwert

Die vorliegende Masterarbeit hat erstmals theoretisch und empirisch fundiert aufgezeigt, wie Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen Konfliktsituationen erfolgreich gestalten können. Gemäss der Definition in Kapitel 2.3.1 hilft sie damit, Konflikte frühzeitig zu erkennen, rechtliche Grenzen und ethische Standards einzuhalten und Konflikte so zu begrenzen oder zu regeln, dass kein unnötiger Schaden entsteht. Wie in Kapitel 1.2.1 ausgeführt, können die Ergebnisse somit zur Gesundheit und Zufriedenheit der Vollzugspersonen und ihrer Konfliktpartnerinnen und -partner beitragen. Und letztlich auch zu einem vertrauensvolleren Verhältnis zwischen Tierhaltenden und Staat.

Aus Sicht der Forschung wurden erstmals Erkenntnisse zur erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen in anderen Berufen fürs öffentliche Veterinärwesen adaptiert und empirisch untersucht, ob die so gewonnenen Ergebnisse für die spezifischen Herausforderungen im öffentlichen Veterinärwesen effektiv genutzt werden können. Damit wurde ein erster Beitrag zur Schliessung einer grossen Forschungslücke geleistet. Wie daran angeknüpft werden kann, wurde in Kapitel 6.3 dargelegt.

7.3 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage lautet: Wie sollte ein präskriptives Modell konzipiert sein, um Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen zu helfen, definierte Konfliktsituationen erfolgreich zu gestalten?

In der theoretischen und empirischen Untersuchung wurden zahlreiche konkrete Vorgehensweisen herausgearbeitet, die Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärwesen bei der Gestaltung von Konfliktsituationen umsetzen können. Präskriptive Modelle, die ihnen dabei helfen, müssen diese Strategien zusammenfassen und chronologisch ordnen. Im Diskussionsteil dieser Arbeit wurden 17 präskriptive Modelle entwickelt, die dies leisten. Die Handlungsempfehlungen im Gestaltungsteil zeigen, wie diese Modelle eingesetzt werden können. Damit ist die Forschungsfrage beantwortet. Mit den Modellen liegt das angestrebte Hauptergebnis vor. Das Problem, dass es solche bisher nicht gab, ist gelöst. Das Ziel der Arbeit ist erreicht.

7.4 Ausblick

Um die Modelle und Empfehlungen aus dieser Arbeit in der Praxis zu nutzen, müssen sie in einem nächsten Schritt den in Kapitel 6 adressierten Akteurinnen und Akteuren zugänglich gemacht werden. Zudem gilt es, die Vollzugspersonen gezielt in der Anwendung der Modelle zu befähigen. Dazu braucht es geeignete Trainings- und Reflexionsgefässe.

Da diese Arbeit die erste Untersuchung in diesem Bereich ist, ist zu hoffen, dass andere Forschende den Ball aufnehmen und die in Kapitel 5.8.2 und 6.3 aufgeworfenen Fragen beantworten:

- Lässt sich die Wirksamkeit der vorgeschlagenen Modelle nachweisen?
- Finden sich durch die Ausdehnung der Interviews weitere erfolgreiche Strategien?
- Auf welche anderen Berufe können die Erkenntnisse dieser Arbeit adaptiert werden?
- Wie können Organisationsstrukturen und -kulturen etabliert werden, die sich förderlich auf die Gestaltung von Konfliktsituationen auswirken?

Doch auch die Vollzugspersonen aus der Praxis können einen Beitrag zur Verifizierung und Weiterentwicklung der vorgeschlagenen Modelle leisten. Eine breite Auseinandersetzung innerhalb der Berufsgemeinschaft und eine kritische Diskussion der Ergebnisse dieser Arbeit sind wünschenswert, um sie weiter zu präzisieren und so die schwierige Aufgabe der Vollzugspersonen etwas zu erleichtern.

Literaturverzeichnis

Alter, U. (2015). *Verhandeln als Kommunikationskompetenz*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08015-0

Amt der Steiermärkischen Landesregierung. (2018). *Veterinärbericht 2017*. Fachabteilung Gesundheit und Pflegemanagement, Veterinärdirektion.

Baumgärtel, O. A. (2016, January). Berufswunsch Tierärztin/Tierarzt: Anspruch der heutigen Studierenden versus Praxisanforderungen. *Deutsches Tierärzteblatt*, 12–17.

Berkel, K. (2006). Konflikt. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Eds.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (pp. 669–675). Hogrefe.

Berkel, K. (2017). *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen* (N. Crisand & G. Raab, Eds.; 13. Auflage). Windmühle Verlag GmbH.

Bilgin, H. (2009). An evaluation of nurses' interpersonal styles and their experiences of violence. *Issues in Mental Health Nursing*, *30*(4), 252–259. https://doi.org/10.1080/01612840802710464

Blake, R. R., Shepard, H. A., & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Gulf Pub. Co.

Bowers, L. (2014). Safewards: a new model of conflict and containment on psychiatric wards. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, *21*(6), 499–508. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpm.12129

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) vom 18. April 1999 (SR 101).

Broekema, W., van Kleef, D., & Steen, T. (2017). What Factors Drive Organizational Learning From Crisis? Insights From the Dutch Food Safety Services' Response to Four Veterinary Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *25*(4), 326–340. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12161

Brooks, J. A., Shablack, H., Gendron, M., Satpute, A. B., Parrish, M. H., Lindquist, K. A., & Hall, D. (2016). The role of language in emotion: A meta-analysis. *Social Cognitive and Affective Neuroscience Advance Access* . http://scan.oxfordjournals.org/

Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression.* Yale University Press. https://doi.org/10.1037/10022-000

Dresing, T., & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Auflage). www.audiotranskription.de/praxisbuch (Datum des Downloads: 01.12.2022).

Dürnberger, C. (2021). *Moralische Herausforderungen der Veterinärmedizin in der Nutztierhaltung*. Harald-Fischer-Verlag Erlangen.

Farra, D., & Schüpbach, G. (2021). *Umfrage zur Berufstätigkeit von ausgebildeten amtlichen Tierärzten/innen*. Vetsuisse-Fakultät, Universität Bern

Finnema, E. J., Dassen, T., & Halfens, R. (1994). Aggression in psychiatry: a qualitative study focusing on the characterization and perception of patient aggression by nurses working on psychiatric wards. *Journal of Advanced Nursing*, *19*, 1088–1095.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Das Harvard-Konzept die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse*. Deutsche Verlags-Anstalt.

Foppa, D. (2017, August 10). Beschimpft und bedroht. *Der Bund*. Zugriff am 25.03.2023. Verfügbar unter https://www.derbund.ch/beschimpft-und-bedroht-908324592291

Franke, S. F. (2004). *Polizeiethik: Handbuch für Diskurs und Praxis*. R. Boorberg.

Fröhlich, W. D. (2010). *Wörterbuch Psychologie* (6. Auflage). Deutscher Taschenbuch Verlag.

Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, *97*(6), 1131–1147. https://doi.org/10.1037/a0029993

Gilligan, James. (1997). *Violence: reflections on a national epidemic*. Penguin Random House.

Glasl, F. (2017). *Selbsthilfe in Konflikten* (8. Auflage). Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben.

Glasl, F. (2020). *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation* (12. Auflage). Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben.

Gordon, T. (2005). *Managerkonferenz: Effektives Führungstraining* (22. Auflage). Wilhelm Heyne Verlag.

Gould, R. V, & Brennan, S. L. (2007). Collision of Wills: How Ambiguity about Social Rank Breeds Conflict. *International Sociology*, *22*(5), 665–667.

Habitz, A. (2019). *Gewalt im Rettungsdienst: Eigensicherung, Deeskalation, Selbstverteidigung*. Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-662-59152-9

Häfelin, U., Müller, G., & Uhlmann, F. (2020). *Allgemeines Verwaltungsrecht* (8. Auflage). Dike Verlag.

Heimann, R. (2021). Ursachen abweichenden Verhaltens. In R. Heimann & J. Fritzsche (Eds.), *Gewalt- und Krisenprävention in Beruf und Alltag: Ursachen und Lösungen für Gewalt und Krisen* (pp. 34–45). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33375-1_3

Hücker, F. (2017). *Rhetorische Deeskalation: Deeskalatives Einsatzmanagement; Stress- und Konfliktmanagement im Polizeieinsatz* (4. Auflage). Boorberg.

Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaft* (2. Auflage). Springer.

Ilkiw-Lavalle, O., & Grenyer, B. F. S. (2003). Differences between patient and staff perceptions of aggression in mental health units. *Psychiatric Services*, *54*(3), 389–393. https://doi.org/10.1176/APPI.PS.54.3.389

Jansen, G. J., Dassen, T. W. N., Burgerhof, J. G. M., & Middel, B. (2006). Psychiatric nurses' attitudes towards inpatient aggression: preliminary report of the development of attitude towards aggression scale (ATAS). *Aggressive Behavior*, *32*(1), 44–53. https://doi.org/10.1002/AB.20106

Ketelsen, R., & Walter, G. (2019). Risikoeinschätzung und Erfassung von Aggression und Gewalt. In J. Nau, G. Walter, & N. Oud (Eds.), *Aggression, Gewalt und Aggressionsmanagement: Lehr- und Praxishandbuch zur Gewaltprävention für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe*. Hogrefe.

Kilb, R. (2012). *Konfliktmanagement und Gewaltprävention: Grundlagen, Handlungsfelder und Konzeptionen*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18919-2

Kleinsorg, M. (2019, October 2). Wenn der Hund bei Herrchen nicht in den besten Händen ist. *Unterland Zeitung*. Zugriff am 08.05.2022. Verfügbar unter https://www.unterlandzeitung.ch/region/detail/article/wenn-der-hund-bei-herrchen-nicht-in-den-besten-haenden-ist-00171744/

Kostelnik, K. (2010). *Der Mangel an tierärztlichem Nachwuchs in der Nutztiermedizin*. Freie Universität Berlin.

Krahé, B., & Greve, W. (2006). Aggression und Gewalt. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Eds.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (pp. 669–135). Hogrefe Verlag GmbH.

Kreuser, K., Robrecht, T., & Erpenbeck, J. (2012). *Konfliktkompetenz*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94065-6

Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis* (2. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Landtag Nordrhein-Westfalen. (2019). *Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage 1861 vom 19. Dezember 2018: Was tut die Landesregierung um unsere Amtsveterinäre zu schützen?* 17. Wahlperiode. Drucksache 17/5005.

Lindsay, J. J., & Anderson, C. A. (2000). From antecedent conditions to violent actions: A general affective aggression model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*(5), 533–547. https://doi.org/10.1177/0146167200267002

Luhmann, N. (1987). Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. In *Contemporary Sociology* (Issue 3). Suhrkamp.

Mai, N. (2022). Aggression und Gewalt im ambulanten Dienst. *Pflegezeitschrift*, *75*(8), 28–31. https://doi.org/10.1007/s41906-022-1304-y

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Auflage). Beltz.

Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42

Miller, N. E., Mowrer, O. H., Doob, L. W., & Dollard, J. (1941). The Frustration-Aggression Hypothesis. *Psychological Review*, *48*, 337–342.

Michel, L. (2018, March 1). *Gedanken des Kantonstierarztes Basel-Stadt*. Zugriff am 26.05.2022. Verfügbar unter https://www.irm.bs.ch/nm/2018-gedanken-des-kantonstierarztes-basel-stadt-gd.html

Nau, J., Oud, N., & Walter, G. (2019a). Wissenschaftliche Grundlagentheorien von Aggression und Gewalt. In J. Nau, G. Walter, & N. Oud (Eds.), *Aggression, Gewalt und Aggressionsmanagement: Lehr- und Praxishandbuch zur Gewaltprävention für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe* (2. Auflage, pp. 63–75). Hogrefe.

Nau, J., Walter, G., & Oud, N. (2019b). *Aggression, Gewalt und Aggressionsmanagement: Lehr- und Praxishandbuch zur Gewaltprävention für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe* (J. Nau, G. Walter, & N. Oud, Eds.). Hogrefe.

Nienaber, A. (2019). Safewards-Modell: Gewalt und Aggression verhindern. *Pflegezeitschrift*, *72*(4), 27–29. https://doi.org/10.1007/s41906-019-0032-4

Ogilvie, J. R., & Kidder, D. L. (2008). What about negotiator styles? *International Journal of Conflict Management*, *19*(2), 132–147. https://doi.org/10.1108/10444060810856076

Peters, T., & Ghadiri, A. (2013). *Neuroleadership - Grundlagen, Konzepte, Beispiele* (2. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02165-8

Richter, D. (2019). Erklärungsmodelle für Gewalt im Gesundheitswesen. In J. Nau, G. Walter, & N. Oud (Eds.), *Aggression, Gewalt und Aggressionsmanagement: Lehr- und Praxishandbuch zur Gewaltprävention für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe*. Hogrefe.

Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Junfermann Verlag GmbH.

Roth, G., & Strüber, N. (2018). *Wie das Gehirn die Seele macht* (4. Auflage). Klett-Cotta.

Rotton, J., Frey, J., Barry, T., Baron, R. A., Bell, P. A., Evans, G., & Kimble, C. (1985). Air Pollution, Weather, and Violent Crimes: Concomitant Time-Series Analysis of Archival Data. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 49, Issue 5).

Rüttinger, B., & Sauer, J. (2016). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07812-6

Schlottke, P. F. (2021). *Modell*. Dorsch - Lexikon Der Psychologie. https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/modell

Schmidt, T. (2016). *Kommunikationstrainings erfolgreich leiten: Fahrplan für das Seminar* (10. Auflage). ManagerSeminare Verlags GmbH.

Schwarz, G. (2014). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (9. Aufl. 2014). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4598-3

Simon, F. B. (2022). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts.* (5. Auflage). Carl Auer Verlag.

Solga, M. (2019). Konflikte in Organisationen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Eds.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (pp. 135–150). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_9

Surdez, M., Grandjean, C., Miszak, N., & Reymond, R. (2007). *Die Feminisierung des Veterinärwesens in der Schweiz: Berufspraxis und Berufsbild im Umbruch?* Universität Freiburg.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale,

Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, *3*(4), 356–367. https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356

Tanner, S. (2023, March 9). Fall Hefenhofen: Ein Lehrstück über Eskalation auf dem Lande. *NZZ*. Zugriff am 25.03.2023. Verfügbar unter https://www.nzz.ch/schweiz/wieso-plagt-ein-mensch-ueber-jahrzehnte-immer-wieder-seine-tiere-und-den-staat-weil-er-kann-ld.1729427?reduced=true

Tierschutzgesetz (TSchG) vom 16. Dezember 2005 (Stand am 1. Januar 2022) (SR455).

Tierschutzverordnung (TSchV) vom 23. April 2008 (Stand am 1. Juni 2022) (SR 455.1).

Torre, J. B., & Lieberman, M. D. (2018). Putting Feelings Into Words: Affect Labeling as Implicit Emotion Regulation. *Emotion Review*, *10*(2), 116–124. https://doi.org/10.1177/1754073917742706

Tränkle, S. (2020). Autoritätserhalt um jeden Preis? Was Streifenbeamt_innen bewegt, bei drohenden Widerstandslagen auf die Durchsetzung des Gewaltmonopols zu verzichten und Handlungsspielräume zur Deeskalation zu nutzen. In D. Hunold & A. Ruch (Eds.), *Polizeiarbeit zwischen Praxishandeln und Rechtsordnung: Empirische Polizeiforschungen zur polizeipraktischen Ausgestaltung des Rechts* (pp. 143–164). Springer Fachmedien. Edition Forschung und Entwicklung in der Strafrechtspflege.

Ury, W. (1991). *Getting past no: negotiating with difficult people*. Random House Business Books.

Verordnungen des EDI über die Ein-, Durch- und Ausfuhr von Tieren und Tierprodukten im Verkehr mit Drittstaaten vom 18. November 2015 (Stand am 1. Januar 2022) (SR 916.443.10).

Verordnungen des EDI über die Ein-, Durch- und Ausfuhr von Tieren und Tierprodukten im Verkehr mit Drittstaaten vom 18. November 2015 (Stand am 16. Februar 2023) (SR 916.443.106).

Verordnung über die Aus-, Weiter- und Fortbildung der Personen im öffentlichen Veterinärdienst vom 16. November 2011 (SR 916.402).

Verordnung über die Koordination der Kontrollen auf Landwirtschaftsbetrieben vom 31. Oktober 2018 (SR 817.032)

Veterinäramt Basel-Stadt. (n.d.). *Leitbild*. Zugriff am 26.05.2022. Verfügbar unter https://www.veterinaeramt.bs.ch/ueber-uns/leitbild.html

Veterinärdienst Kanton Luzern. (n.d.). *Über uns*. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter https://veterinaerdienst.lu.ch/ueber_uns

Walter, G., Nau, J., & Oud, N. (2019). Interventionen. In J. Nau, G. Walter, & N. Oud (Eds.), *Aggression, Gewalt und Aggressionsmanagement: Lehr- und Praxishandbuch zur Gewaltprävention für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe* (2. Auflage, pp. 135–252). Hogrefe.

Watzlawick, P., Beavin, H. B., & Jackson, D. J. (2017). *Menschliche Kommunikation* (13. Auflage). Hogrefe.

Wesuls, R., Brinker, L., & Heinzmann, T. (2019). *Professionelles Deeskalationsmanagement (ProDeMa): Praxisleitfaden zum Umgang mit Gewalt und Aggression in den Gesundheitsberufen* (15. Auflage). Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement.

Wesuls, R., Gehring, G., & Kautz, M. (2016). *Präventive Deeskalationsstrategien für Mitarbeiter in öffentlichen Einrichtungen: Praxisleitfaden zum Umgang mit Gewalt und aggressiven Verhaltensweisen*. Institut für Professionelles Deeskalationsmanagement.

Whittington, R., & Wykes, T. (1996). Aversive stimulation by staff and violence by psychiatric patients. *British Journal of Clinical Psychology*, *35*(1), 11–20. https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1996.tb01158.x

Winteler, C. (2017, December 10). «Kommt das Fleisch aus dem Ausland, verzichte ich, da bin ich strikt». *Sonntagszeitung*, 16–17.

Wojtacka, J., Wysok, B., & Szteyn, J. (2020). Analysis of the Factors Influencing Veterinary Food Inspectors in Poland. *Animals 2020, Vol. 10, Page 884*, *10*(5), 884. https://doi.org/10.3390/ANI10050884

Ybarra, O. K., Matthew C. Chan Emily, Baron, A. S., Hutsler, J. G., Stephen M. Sanchez-Burks, & Jeffrey Morrison, K. R. (2007). The Social Prediction Dynamic: A Legacy of Cognition and Mixed Motives. In J. P. Forgas, M. G. Haselton, & W. von Hippel (Eds.), *Evolution and the social mind: evolutionary psychology and social cognition*. Psychology Press. https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203837788

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Modell der fünf Konfliktfaktoren. 33

Abbildung 2 Ablaufschema zur Gestaltung von Konfliktsituationen. 58

Abbildung 3 Vorgehen beim Setzen von Grenzen. 67

Abbildung 4 Umgang mit Drohungen. 69

Abbildung 5 Umgang mit Gruppenfaktoren. 71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 An die Forschungsfrage angrenzende Untersuchungen. 11

Tabelle 2 Vollzugspersonen im öffentlichen Veterinärdienst: Berufsbezeichnungen und Kurzbeschriebe. 12

Tabelle 3 Ursprungsfaktoren von Aggression im Safewards Modell. 18

Tabelle 4 Konfliktfaktoren beim Vollzug von Massnahmen im öffentlichen Veterinärwesen. .19

Tabelle 5 Konfliktfaktoren in Beispielsituation 1.. 21

Tabelle 6 Konfliktfaktoren in Beispielsituation 2. 23

Tabelle 7 Zwölf Grundregeln der Deeskalation. 28

Tabelle 8 Sechs zentrale Gesprächskompetenzen für Verhandlungen. 29

Tabelle 9 Möglichkeiten zum Umgang mit Einwänden in Fallbeispiel 1. 32

Tabelle 10 Vorläufige Modellierung: Interaktionsfaktoren. 35

Tabelle 11 Vorläufige Modellierung: Personale Faktoren, Gruppenfaktoren und exogene Faktoren. 36

Tabelle 12 Kriterien im Stichprobenplan und Begründung. 38

Tabelle 13 Stichprobenplan. 38

Tabelle 14 Weitere spezifische personale Faktoren. 42

Tabelle 15 Vier Lernfelder. 44

Tabelle 16 In der Empirie gefundenes Vorgehen zum Grenzen setzen. 52

Tabelle 17 Vorgehen beim Gestalten von Konfliktsituationen. 57

Tabelle 18 Drei Grundhaltungen. 59

Tabelle 19 Aspekte und Inhaltspunkte der Vorbereitung. 60

Tabelle 20 Vier-Schritte-Modell zum Umgang mit einer Vorgeschichte. 61

Tabelle 21 Fünf Grundsätze während der Interaktion. 63

Tabelle 22 Vier-Schritte-Modell zum Umgang mit den Emotionen des Gegenübers. 65

Tabelle 23 Grundsätze zum Umgang mit verbalen Angriffen. 66

Tabelle 24 Fünf-Schritte-Modell zum Umgang mit Schuldzuweisungen. 68

Tabelle 25 Sechs-Schritte-Modell zum Überzeugen des Gegenübers. 70

Tabelle 26 Grundsätze beim Betreten von Privaträumen. 72

Tabelle 27 Mittel- und langfristige Massnahmen zur erfolgreichen Gestaltung von Konfliktsituationen. 73

Tabelle 28 Ergebnis des Diskussionsteils. 76

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Verwendete Literatur und Quellen habe ich vollständig aufgeführt und ich habe diese gemäss wissenschaftlichen Zitierregeln zitiert.

Die vorliegende Arbeit oder Teile davon habe ich nicht bereits an anderer Stelle als Leistungsnachweis verwendet, ausser es sei dies ausdrücklich mit dem zuständigen Referenten vereinbart worden.

Ich bin mir bewusst, dass die vorliegende Arbeit auf Plagiate – auch unter Verwendung entsprechender Software – überprüft werden kann. Ich ermächtige hiermit die Kalaidos Fachhochschule ausdrücklich zur Vornahme einer solchen Überprüfung.

Die Arbeit enthält die folgende Anzahl Zeichen: 149'824.

Zeichen zählen: Textteil, exklusive Titelblatt, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, Abstract/Management Summary, Abbildungs-, Diagramm-, Tabellen-, Abkürzungs-, Quellenverzeichnis, Anhänge und Eigenständigkeitserklärung. Textfelder, Fuss- und Endnoten werden nicht berücksichtigt.

Emmenbrücke, 15.04.2023

Oliver Renggli

Unterschrift

Anhang

Inhaltsverzeichnis Anhang

Anhang A	In der Literatur gefundene spezifische Konfliktfaktoren	91
Anhang B	Interviewleitfaden	96
Anhang C	Transkriptionsregeln	97
Anhang D	Codierungsraster	99
Anhang E	Interviews	105
	Interview Martin Brügger (MB)	106
	Interview Carmen Läubli (CL)	118
	Interview Giochen Bearth (GB)	130
	Interview Jakob Eggenberger (JE)	140
	Interview Manuel Adler (MA)	152
	Interview Regula Vogel (RV)	164
Anhang F	In der Empirie gefundene Auswirkungen der personalen Faktoren des Gegenübers auf die Vollzugsperson	174
Anhang G	In der Empirie gefundene Strategien, um die neutrale Grundhaltung auf der Handlungsebne sichtbar zu machen	175
Anhang H	In der Empirie gefundene förderliche Organisationsstrukturen	176

Tabellenverzeichnis Anhang

Tabelle A1	*In der Literatur gefundene spezifische personale Faktoren beider Konfliktparteien und allfällige Adaption auf das öffentliche Veterinärwesen.*	91
Tabelle A2	*In der Literatur gefundene spezifische exogene Konfliktfaktoren und allfällige Adaption auf das öffentliche Veterinärwesen.*	91
Tabelle A3	*In der Literatur gefundene spezifische Interaktionsfaktoren und allfällige Adaption auf das öffentliche Veterinärwesen.*	93
Tabelle A4	*In der Literatur gefundene spezifische Gruppenfaktoren und allfällige Adaption auf das öffentliche Veterinärwesen.*	96
Tabelle D1	*Codierungsraster.*	99
Tabelle E1	*Name und Funktion der InterviewpartnerInnen und Kürzel.*	105
Tabelle F1	*Anpassung des Vorgehens, wenn eine Vorgeschichte besteht.*	174
Tabelle G1	*Strategien, um die neutrale Grundhaltung einzunehmen.*	176

Anhang A: In der Literatur gefundene spezifische Konfliktfaktoren

Tabelle A1

In der Literatur gefundene spezifische personale Faktoren beider Konfliktparteien und allfällige Adaption auf das öffentliche Veterinärwesen. Eigene Darstellung.

Personale Faktoren beider Konfliktparteien		
Konfliktfaktor	Quelle	Adaption auf Veterinärwesen
Psychopathologie	(Bilgin, 2009)	Identisch
Geschlecht		Identisch
Alter		Identisch
Vorgeschichte von Gewalt		Identisch
Sozialer und wirtschaftlicher Status		Identisch
Unsicherheit und Verwirrung		Identisch
Angst um die Personal-Patienten-Beziehung		Angst um die Beziehung zum Gegenüber, insbesondere bei der Vollzugsperson
Beruflicher Ausbildungsstand		Beruflicher Ausbildungsstand und Erfahrung
Unerfahrenheit oder mangelnde Ausbildung		Mangelnde fachliche Expertise oder mangelnde Konfliktkompetenz, insbesondere der Vollzugsperson
Angst (Auch: Angst vor Ablehnung, Existenzängste, Versagensängste, Verlustängste, etc.)	(Bilgin, 2009; Wesuls et al., 2019)	Identisch
Entwicklungspsychologische Faktoren	(Kilb, 2012)	Identisch
Traumata, Lernmuster		Identisch

Tabelle A2

In der Literatur gefundene spezifische exogene Konfliktfaktoren und allfällige Adaption auf das öffentliche Veterinärwesen. Eigene Darstellung.

Exogene Konfliktfaktoren		
Konfliktfaktor	Quelle	Adaption auf Veterinärwesen
Grösse der Station	(Bilgin, 2009)	Betriebsgrösse (bei zu kontrollierenden Organisationen)
Überfüllung mit Patienten		Nicht direkt adaptierbar. Allenfalls Überfüllung mit Tieren und damit verbundene direkte Konsequenzen (Gerüche, Geräusche, enge Verhältnisse, visuelle Eindrücke) und indirekte Konsequenzen (höherer Zeitdruck und negative Emotionen bei Vollzugsperson wegen akutem Tierleid)
Lage innerhalb der Station		Konkreter Ort des Gesprächs
Tageszeit		identisch
Übermässige Wartezeiten		Effizienz des Ablaufs einer Kontrolle
Unbekannte oder neue Situationen	(Ybarra et al., 2007)	Unbekannte Umgebung für Vollzugsperson; neue Situation für Vollzugsperson und Gegenüber; unklare Abläufe; nur beschränkte Vorhersagbarkeit des Verhaltens des Gegenübers, wenn sich Vollzugsperson und zu kontrollierende Person noch nicht gut kennen
Verschlossener Ausgang	(Bowers, 2014)	Beengte Verhältnisse
Hitze	(Rotton et al., 1985)	identisch
Kälte		Identisch
Lärm		Identisch
Niedriger Betreuungsschlüssel	(Bilgin, 2009)	Viele Fälle bei einzelner Vollzugsperson
Unklare Rollenverteilung		Unklare Rollenverteilung
Unzureichende Ausstattung des Personals		Unzureichende Ausstattung, auch an klaren Anleitungen und Vereinbarungen, wie Kontrollen ablaufen
Untherapeutisches Stationsregime		Eskalationsfördernde Organisations- oder Teamkultur.

Zeitdruck	(Mai, 2022)	Zeitdruck; wenig Zeit für den einzelnen Fall
Unfreiwillige Unterbringung	(Bowers, 2014)	Unfreiwilliger Charakter der Kontrollen (bei jeder Kontrolle gegeben)
Zurückweisung von Einsprüchen		Abgelehnte Einsprachen in der Vergangenheit oder bekannte abgelehnte Einsprachen im direkten Umfeld der zu kontrollierenden Person
Ablehnung von Beschwerden		
Zwangsbehandlung		Nicht adaptierbar
Verwehrter Ausgang		Nicht adaptierbar
Schlechte Nachrichten von ausserhalb	(Bowers, 2014)	Identisch
Private Krisen		Identisch
Streit im Umfeld		Identisch

Tabelle A3

In der Literatur gefundene spezifische Interaktionsfaktoren und allfällige Adaption auf das öffentliche Veterinärwesen. Eigene Darstellung.

Interaktionsfaktoren		
Konfliktfaktor	Quelle	Adaption auf Veterinärwesen
Aversive Stimuli	(Bilgin, 2009; Nau, Oud, et al., 2019a; Whittington & Wykes, 1996)	Identisch
Asymmetrische Beziehungsgestaltung	(Kreuser et al., 2012)	Identisch und bei jeder Kontrolle gegeben. Zudem: Bewusste oder unbewusste Überbetonung der komplementären Beziehung
Setzen von Grenzen	(Ilkiw-Lavalle & Grenyer, 2003)	Identisch und bei jeder Kontrolle gegeben.
Verletzung des Selbstbildes (insbesondere auch über die berufliche Rolle, die Vorstellungen von eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen und anderen Aspekte der beruflichen Tätigkeit)	(Rüttinger & Sauer, 2016)	Identisch
Bedrohung des Selbstwertes	(Richter, 2019)	identisch

Eindringen in die Privatsphäre		Identisch und bei Kontrollen in Privathaushalten allenfalls gegeben.
Provokationen	(Bilgin, 2009)	Identisch
Machtanasprüche		Identisch
Autoritäre und kontrollierende Kommunikationsstile		Identisch
Inadäquate Einstellung des Personals	(Finnema et al., 1994)	Identisch
Dem Patienten nicht zuhören		Identisch
Versäumnisse bei der Einhaltung von Terminen		Nicht Einhaltung von vereinbarten oder zuvor kommunizierten Abläufen. Bei vereinbarten Terminen: Zu spätes erscheinen.
Patienten absichtlich provozieren		Gegenüber absichtlich provozieren
Vernachlässigung von Patienten		Mangelnde Ansprechbarkeit oder Erreichbarkeit der Vollzugsperson ausserhalb der Kontrollen
Aggressives Verhalten		Identisch
Unterbrechung von Patienten		Unterbrechen des Gegenübers
Ständig restriktive Maßnahmen ergreifen		Unnötig harte Massnahmen oder unnötig hart kommunizierte Massnahmen
Patienten nicht ernst nehmen		Gegenüber nicht ernst nehmen
Zu viel von den Patienten verlangen		Unrealistisch kurze Fristen, um Mängel zu beheben
Patienten nicht verstehen		Nicht verstehen (wollen) des Standpunktes des Gegenübers, zB. aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen oder unterschiedlicher fachlicher Expertise
		Erschwerte Verständigung aufgrund effektiver Sprachbarrieren bspw. durch mangelnde Kenntnisse der Landessprache
Erniedrigung	(Gilligan, 1997; Gould & Brennan, 2007)	Identisch
Scham		Identisch
Schande		Identisch

Zurückweisung		Bewusstes oder unbewusstes zurückweisen von Beziehungsangeboten des Gegenübers oder Ablehnung der ganzen Person
Ehrverlust		Identisch
Versagte Anerkennung		Identisch
Empörung	(Wesuls et al., 2019)	Identisch
Kränkung		Identisch
Zeigen von Ängsten oder Unsicherheit	(Heimann, 2021)	Identisch
Herablassende oder arrogante Haltung		Identisch
Anschreien des Kunden		Identisch
Beleidigungen des Kunden		Identisch
Drohungen (insbesondere solche, die ohnehin nicht durchgesetzt werden können)		Identisch
Dauernder Augenkontakt durch ein versuchtes „Niederstarren“		Identisch
Dem Kunden den Rücken zudrehen		Identisch
Mit dem Kunden zugewandtem Rücken weggehen		Identisch
Provokation von Streit		Identisch
Den Kunden sprachlich oder körperlich in die Ecke drängen		Identisch
Körperkontakt herstellen		Identisch
Direktes Zugehen auf den Kunden oder Nähe zum Kunden suchen		Identisch
Versperren von Fluchtwegen		Identisch

Tabelle A4

In der Literatur gefundene spezifische Gruppenfaktoren und allfällige Adaption auf das öffentliche Veterinärwesen. Eigene Darstellung.

Gruppenfaktoren		
Konfliktfaktor	Quelle	Adaption auf Veterinärwesen
Versammlungen / Gedränge	(Bowers, 2014)	Keine direkte Adaption möglich, jedoch können Phänomene, die dieser Kategorie zuzuordnen sind, dort auftreten, wo Kontrollen mit mehreren Personen stattfinden (in Organisationen wie fleischverarbeitenden Betrieben oder Forschungseinrichtungen, in Familien, auf Bauernhöfen mit mehreren anwesenden, etc.)
Gemeinschaftsaktivitäten		Nicht adaptierbar
Schlange stehen, warten, etc.		Verzögerung und Beeinträchtigung der üblichen Abläufe von anwesenden aber nicht direkt beteiligten Mitarbeitenden, beispielsweise bei einem Betriebsunterbruch, um Mängel in einem Schlachthof zu erheben
Solidarisierung Umstehender	(Tränkle, 2020)	Identisch
Unruhe auf der Station	(Bilgin, 2009)	Unruhe und Unübersichtlichkeit aufgrund von anwesenden Drittpersonen

Anhang B: Interviewleitfaden

- Auf welche Aspekte würden Sie im Fallbeispiel 1 besonders achten?
  - Wie würden Sie konkret vorgehen?
- Auf welche Aspekte würden Sie im Fallbeispiel 2 besonders achten?
  - Wie würden Sie konkret vorgehen?

- Wie würden Sie in den vorliegenden Beispielen mit der erhöhten Emotionalität des Gegenübers umgehen?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie, um dem Gegenüber in den beiden Fallbeispielen Autonomie oder Wahlmöglichkeiten einzuräumen? *(Bezug eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten)*
- Welche Konsequenzen sollte es für die Vollzugsperson haben, dass die Kontrolle im Beispiel 1 in der Wohnung und damit der Privatsphäre stattfindet?
- In Beispiel 2 gibt es offenbar eine Vorgeschichte mit der betreffenden Person. Was sollte das für Auswirkungen auf das Vorgehen der Vollzugsperson haben?
- Umgang mit Beleidigung
- Umgang mit asymmetrischer Beziehung

- Gibt es einen weiteren wichtigen Punkt, über den wir noch nicht gesprochen haben?

- (Möchten Sie, dass Ihr Name anonymisiert wird?)

- Zusatzfragen (falls die vereinbarten 60 Minuten noch nicht vorbei sind):
- Wie kann man sich ideal auf solche Situationen vorbereiten?
- Was war für Sie das Wichtigste, das Sie im Umgang mit Konflikten beim Vollzug von Kontrollen und Massnahmen lernen mussten?
- Was ist generell das Wichtigste, was es bei der Gestaltung von Konfliktsituationen zu beachten gilt?
  - Wenn Sie einen Schritt-für-Schritt-Ablauf formulieren wollten, welche Punkte wären da drin?

Anhang C: Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln (Version vom 12.10.22)

- Es wird ein wörtliches Transkript erstellt (kein lautsprachliches oder zusammenfassendes).
- Sprache und Interpunktion werden an das Schriftdeutsch angenähert. Dialekte werden nicht übertragen. Schwer übertragbare Dialekt-Begriffe werden beibehalten. Beispiel: «Wenn ich nicht z'wäg bin» oder «Ich würde zuerst 'grüezi' sagen».
- Stottern und Fehlformen («ähm» oder ein umgangssprachlich eingesetztes «oder?» in fast jedem Satz), Wortdoppelungen, sowie Wort- und Satzabbrüche werden nicht transkribiert.
  Ausnahmen:
  - Halbsätze, die inhaltlich Sinn machen und denen nur die Vollendung fehlt, oder die zum Verständnis wichtig sind, werden transkribiert. Der Satzabbruch wird mit / markiert.
  - Wortdoppelungen die als Stilmittel genutzt werden, werden transkribiert. Beispiel: „Das war sehr, sehr schwierig für mich".
- Die Interpunktion wird geglättet und im Sinne einer optimalen Lesbarkeit eingesetzt. Entsprechend wird im Zweifelsfall eher ein Punkt als ein Koma gesetzt. Zum Beispiel bei kurzem Absenken der Stimme, Pausen und uneindeutiger Betonung.
- Pausen werden durch ... erfasst.
- Werden Wörter besonders betont, werden sie durch GROSSSCHREIBUNG markiert.
- Minimalbestätigungen der nicht sprechenden Person (Mhm, Aha etc.) werden nicht verschriftlicht.
  Ausnahmen:
  - Wenn sie den Redefluss unterbrechen.
  - Wenn es sich um eine Antwort handelt, die nur aus einer Minimalbestätigung besteht. Diese wird beispielsweise als „mhm (bejahend)", oder „mhm (verneinend)" erfasst.
- Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
- Para- oder nonverbale Laute und Handlungen, die den Sinn des Gesagten kontextualisieren, werden in Klammern geschrieben.
  Zum Beispiel: (seufzt), (lacht), (skizziert etwas) oder (liest im Fallbeispiel).
- Immer wenn die Sprechenden wechseln, wird dies durch einen neuen Absatz deutlich gemacht.
- Zu Beginn des Absatzes wird angegeben, wer spricht. Dabei steht ein I: für die interviewende Person, ein B: für die befragte.
- Zu Beginn oder am Ende des Absatzes wird eine Zeitmarke angegeben.
- Aussagen, die Rückschlüsse auf Personen erlauben, die nicht ausdrücklich einer namentlichen Erwähnung zugestimmt haben, werden anonymisiert und mit [anonymisiert] gekennzeichnet.
- Unverständliche Passagen werden mit [unverständlich] gekennzeichnet.

Anhang D: Codierungsraster

Tabelle D1
Codierungsraster. Eigene Darstellung.

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	450
Personale Faktoren	0
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson	0
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Spezifische Personale Faktoren	0
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Spezifische Personale Faktoren > Selbstsicherheit	3
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Spezifische Personale Faktoren > Fachkompetenz	8
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Spezifische Personale Faktoren > Persönliche Anteile	5
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Spezifische Personale Faktoren > Gender und Geschlecht	2
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Spezifische Personale Faktoren > Auswirkungen des Berufs auf die VP	10
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Haltungen	0
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Haltungen > Neutralität	12
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Haltungen > Empathie	11
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Haltungen > Innere Klarheit	5
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken	0
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Zeit gewinnen (+)	6
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Vorbereitung	0
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Vorbereitung > Themen suchen und Aussagen vorbereiten (+)	3
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Vorbereitung > Vorbereitung zum Selbstschutz (+)	5

Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Vorbereitung > Szenarien durchspielen (+)	4
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Vorbereitung > Aktive Rollenübernahme	2
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Vorbereitung > Erweiterter Denkraum dank Vorbereitung (+)	2
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Vorbereitung > Kleidung	2
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Vorbereitung > Inhaltliche und technische Vorbereitung (+)	2
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Rücksicht auf eigne Befindlichkeit	3
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Selbstschutz	2
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Selbstschutz > Kontrolle abbrechen	5
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Selbstschutz > Physische Distanz schaffen	3
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Selbstschutz > Fluchtwege offenhalten (+)	6
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Lernprozess und Reflektierte Erfahrung	11
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Lernprozess und Reflektierte Erfahrung > Nachbereitung	0
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Lernprozess und Reflektierte Erfahrung > Nachbereitung > Nachbereitung von Eskalationen	2
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren einzuwirken > Lernprozess und Reflektierte Erfahrung > Nachbereitung > Nachbereitung - Eigene Emotionalität	5
Personale Faktoren > Personale Faktoren Vollzugsperson > Strategien, um auf eigene personale Faktoren	5

einzuwirken > Lernprozess und Reflektierte Erfahrung > Nachbereitung > Nachbereitung - Reflexion des Vorgehens und der eigenen Wirkung	
Personale Faktoren > Personale Faktoren Gegenüber (Vorgeschichte)	0
Personale Faktoren > Personale Faktoren Gegenüber (Vorgeschichte) > Weitere Personale Faktoren des Gegenübers	4
Personale Faktoren > Personale Faktoren Gegenüber (Vorgeschichte) > Vorgeschichte - Verhaltensebene	9
Personale Faktoren > Personale Faktoren Gegenüber (Vorgeschichte) > Vorgeschichte - andere Vorbereitung	5
Personale Faktoren > Personale Faktoren Gegenüber (Vorgeschichte) > Vorgeschichte - eigene Haltung	8
Interaktionsfaktoren	0
Interaktionsfaktoren > Grundlegende Interaktionsfaktoren	0
Interaktionsfaktoren > Grundlegende Interaktionsfaktoren > Gesprächseinstieg und -abschluss	7
Interaktionsfaktoren > Grundlegende Interaktionsfaktoren > Verhalten auf Situation & Gegenüber abstimmen	10
Interaktionsfaktoren > Grundlegende Interaktionsfaktoren > Positives nennen, Kontrollergebnis kontextualisieren	13
Interaktionsfaktoren > Grundlegende Interaktionsfaktoren > Weitere Interaktionsfaktoren (+) (+)	6
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung	0
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung > Kontrolle in normales Gespräch einbinden und positive Atmosphäre	4
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung > Beziehungsaufbau und Smalltalk	6
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung > Freundlichkeit	3
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung > Respekt zeigen (+)	5
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung > Gemeinsamkeiten betonen	8
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung > Augenhöhe durch sitzen	2
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung > Vorwürfe und Blossstellungen vermeiden (+)	3
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung > Macht nicht ausspielen	2
Interaktionsfaktoren > Gestaltung der komplementären Beziehung > Weiteres zur komplementären Beziehung (+)	2

Interaktionsfaktoren > Sicherheit / Klarheit / Struktur / Orientierung bieten	2
Interaktionsfaktoren > Sicherheit / Klarheit / Struktur / Orientierung bieten > Transparenz in Auftrag, Absicht und vorgehen	9
Interaktionsfaktoren > Sicherheit / Klarheit / Struktur / Orientierung bieten > Erklären, was man gerade tut	6
Interaktionsfaktoren > Sicherheit / Klarheit / Struktur / Orientierung bieten > Neue Aspekte sofort ansprechen	4
Interaktionsfaktoren > Sicherheit / Klarheit / Struktur / Orientierung bieten > Sagen was klar ist, sagen was nicht klar ist (+)	4
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben	0
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben > Autonomie der Vollzugsperson	4
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben > Mitgestaltung des Ablaufs oder der Kontrolle	6
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben > Verbaler Einbezug / Nach Meinung und Erklärung fragen (+)	6
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben > Einverständnis einholen	3
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben > Möglichkeiten und Lösungen aufzeigen (+)	2
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben > Kunde kann Unterstützung holen	3
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben > Autonomie auf Zeitdimesion (+)	8
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben > Mitsprache bei Ausgestaltung der Massnahmen (+)	6
Interaktionsfaktoren > Autonomie ermöglichen / zurück geben > Rechtsmittel aufzeigen (+)	3
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene	0
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Weitere Strategien, um auf die Emotionsebene einzuwirken	1
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Gründe für erhöhte Emotionalität (+)	5
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Emotionen des Gegenübers Wahrnehmen, ernst nehmen, akzeptieren	8
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Verständnis zeigen (+) (+)	10
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Sich selbst menschlich zeigen und Benennung eigener Emotionen (	10
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Umgang mit Beleidigungen	0
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Umgang mit Beleidigungen > Dicke Haut haben und innere Abgrenzung (+)	6

Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Umgang mit Beleidigungen > Dampf ablassen lassen / sachlich bleiben / nicht reagieren (+)	8
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Umgang mit Beleidigungen > Empathische Reaktion auf Ausbrüche (+)	6
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Umgang mit Beleidigungen > Falsches richtigstellen oder entkräften	4
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Umgang mit Beleidigungen > Umgang mit Beleidigungen: Klare Grenzen setzen	13
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Umgang mit Beleidigungen > Umgang mit Beleidigung: Auffordern, Ebene zu wechseln	7
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Umgang mit Beleidigungen > Dagegen halten	3
Interaktionsfaktoren > Emotionsebene > Umgang mit Beleidigungen > Umgang mit Drohungen	2
Interaktionsfaktoren > Kognitive Ebene: Überzeugen und Verständnis schaffen	0
Interaktionsfaktoren > Kognitive Ebene: Überzeugen und Verständnis schaffen > Argumentieren und Verständnis schaffen (+) (+) (+)	12
Interaktionsfaktoren > Kognitive Ebene: Überzeugen und Verständnis schaffen > Wiederholen und Fragen, ob man verstanden wurde (+)	3
Interaktionsfaktoren > Kognitive Ebene: Überzeugen und Verständnis schaffen > Objektivieren (+)	3
Interaktionsfaktoren > Kognitive Ebene: Überzeugen und Verständnis schaffen > Einschätzung des Kontrollierten	2
Interaktionsfaktoren > Kognitive Ebene: Überzeugen und Verständnis schaffen > Ethische Argumentation	1
Gruppenfaktoren	0
Gruppenfaktoren > Mehrere Personen als potentielle Bedrohung	2
Gruppenfaktoren > Mehrere Personen als Ressource	5
Gruppenfaktoren > Wahl und Anzahl der Ansprechpersonen	6
Exogene Faktoren	1
Exogene Faktoren > Struktur und Kultur	0
Exogene Faktoren > Struktur und Kultur > Strukturelle Abläufe anpassen (+)	5
Exogene Faktoren > Struktur und Kultur > Unterstützung durch die Organisation	4
Exogene Faktoren > Struktur und Kultur > Gegenseitiger Rückhalt und Unterstützung (nicht operativ)	6
Exogene Faktoren > Umgebung	0
Exogene Faktoren > Umgebung > Eindringen in Privatsphäre	0

	Exogene Faktoren > Umgebung > Eindringen in Privatsphäre > Fotografieren (+)	4
	Exogene Faktoren > Umgebung > Eindringen in Privatsphäre > Weiteres zu Privaträumen	4
	Exogene Faktoren > Umgebung > Eindringen in Privatsphäre > Anderes Gefühl in Privatwohnung (+)	4
	Exogene Faktoren > Umgebung > Eindringen in Privatsphäre > Sensibilität bei Wahl der Räume oder Vermeidung von Eindringen	8
	Exogene Faktoren > Umgebung > Eindringen in Privatsphäre > Vorgehen und Vorsicht in Privatsphäre	10
Paraphrasierte Segmente		342

Anhang E: Interviews

Tabelle E1
Name und Funktion der InterviewpartnerInnen und Kürzel. Eigene Darstellung.

Name und Funktion der/des InterviewpartnerIn	Kürzel
Dr. Manuel Adler, ATA, Amt für Lebensmittelsicherheit und Tiergesundheit Graubünden	MA
Dr. Giochen Bearth, Kantonstierarzt, Amt für Lebensmittelsicherheit und Tiergesundheit Graubünden	GB
Dr. Martin Brügger, Kantonstierarzt, Veterinärdienst Luzern	MB
Jakob Eggenberger, AFE, Veterinäramt Zürich	JE
Dr. Carmen Läubli, ATA, Veterinärdienst Luzern	CL
Dr. Regula Vogel, Kantonstierärztin, Veterinäramt Zürich	RV

Interview Martin Brügger (MB)

1	[0:00:00.0] **I:** Die ersten zwei Fragen sind ganz allgemein und beziehen sich auf die beiden Fallbeispiele. Dann wird es sehr konkret und dann enden wir wieder allgemein. Die erste Frage ist: Im ersten Fallbeispiel, das ist die Situation in der Privatwohnung, in Anwesenheit der Familie. Es geht um den Hund aus dem Tollwutrisikoland. Welche Aspekte verdienen hier besondere Beachtung. Und wie würden Sie schlussendlich vorgehen?
2	[0:00:32.7] **B:** Inwiefern Aspekte, die wichtig sind? Bei der Gesprächsführung oder fachlich?
3	[0:00:42.1] **I:** Nein, mir geht es um die Gesprächsführung. Also das fachliche ist für mich nur dort wichtig, wo es den Konflikt verschärft oder die Gesprächsführung angepasst werden muss.
4	[0:00:52.3] **B:** Ich denke: Vorausschickend muss man sagen, dass wir in einem solchen Fall nicht alleine gehen würden. Wenn wir den Verdacht haben, dass wir ein Tier allenfalls beschlagnahmen müssen, gehen wir eigentlich nicht mehr alleine. Das hat sich geändert. Einfach, weil das häufig schwierige Situationen sind. Nicht weil man Angst vor den Leuten hätte, oder sich nicht durchsetzen könnte. Aber es braucht dann jemanden, der das Gespräch führt und jemanden, der vielleicht auch Protokoll führt oder gewisse Sachen dokumentiert und dann auch den Hund behändigt. Und wenn man das alles alleine machen muss, ist es schon organisatorisch schwierig. Und dann ist es auch noch eine schwierige Situation. Also das einfach zum vorausschicken.
5	[0:01:45.1] **I:** Was macht es zu einer besonders schwierigen Situation?
6	[0:01:47.8] **B:** Dass man jemandem etwas weg nimmt. Und in der Regel unangemeldet. Die Leute können sich nicht vorbereiten, sie werden quasi überfallen, von der Situation. Das hat übrigens öfters auch etwas gutes. Weil: Wie soll ich sagen? Eigentlich ist es unfair. Aber sie sind zum Teil so überrascht, dass die Reaktion manchmal nicht sofort kommt. Wie eine Art Schock. Man sagt: "Hören Sie, das ist das Problem, und auf grund dessen müssen wir den Hund mitnehmen und das und das läuft". Und dann ist so bisschen ah (ahmt Schock nach) und man hat den Hund und geht. Und dann kommen sehr oft - also das ist einfach die Erfahrung, nicht bezogen auf dieses Beispiel - die Reaktionen erst danach. Die Leute lassen es setzen und kommen danach. Und sind dann vielleicht dreimal hier (meint das Büro) oder fünf Mal am Telefon.
7	[0:02:52.7] **I:** Das heisst die Reaktion die kommt schon noch zu Ihnen, aber sie kommt verzögert?
8	[0:02:58.5] **B:** Ja. Das ist häufig so. Es hängt natürlich von den Leuten ab. Es gibt natürlich Leute, die erschreckt nichts, die sind sowieso schon so (spannt den Oberkörper an und mimt ein angespanntes Gegenüber). Und dann sagen sie es auch gleich von Anfang an. Das ist durchaus beides möglich. Aber in den Situationen, in denen ich genau diese Situation durchmachte, da war es immer ein bisschen so. Oder ab und an ist es bei diesen Kunden auch so, dass sie selbst gar nicht anwesend sind. Sondern irgendjemand. Das ist eigentlich noch interessant. Und dann ist es fast noch einfacher, in der Situation. Weil diese Person hat eigentlich gar nicht viel zu sagen. Und reagiert dann auch häufig entsprechend. Dass sie sich dann nicht gleich einsetzt, für das Tier, wie der eigentliche Tierhalter.
9	[0:03:58.5] **I:** Wahrscheinlich auch, weil er eine weniger starke emotionale Bindung hat?
10	[0:04:03.2] **B:** Ja, natürlich. Klar sagt man dann vor Ort: "Können wir nun den Tierhalter hier hin/ Also können wir ihn anrufen, damit er kommt?". Das versucht man natürlich alles zu erst. Das ist klar. Aber das ist ja dann mehr das fachliche, eigentlich. ... Die Frage war ja: Was wichtig ist.
11	[0:04:28.6] **I:** Ja, und auch wie du dann schlussendlich vorgehst und worauf du dich speziell achtest.
12	[0:04:33.0] **B:** Das hängt auch immer davon ab, wie die Leute reagieren. Wenn man einfach eine solche Situation hat, das ist ja einfach eine Darstellung. Und man kommt ja einfach rein und

	registriert mal gewisse Dinge. Wie die Leute reagieren, wie die Umgebung ist. Aber grundsätzlich versuche ich, in solchen Situationen immer mal klar zu machen: Was ist die Sache? Also was ist der Sachverhalt, was ist das Problem, in diesem Zusammenhang. Und versuche auch aufzuzeigen, wieso das wichtig ist, was wir nun tun. Also gerade im Bereich Tollwut. Da steht im Vordergrund, dass das eine Krankheit ist, die tödlich verläuft. Man kann überhaupt nichts tun, wenn man mal soweit ist. Wenn man diese Symptome mal hat, ist fertig. Man kann nur im Vorfeld schauen, dass es gar nicht soweit kommt. Und das wissen die Leute nicht. 95% der Leute wissen das nicht. Und dann versucht man das zu erklären und auch zu erklären: Man kann nun nicht einfach einen Abstrich machen und dann weiss man es. Sonst würden wir das ja tun. Es geht darum aufzuzeigen: Wieso. Und wieso ist das verhältnismässig. Und das funktioniert in vielen Fällen. Aber in gewissen Fällen sehen das die Leute nicht ein. Die sagen dann: "Der ist ja gesund! Der kann doch nicht Tollwut haben".
13	[0:06:07.9] **I:** Aber auch in solch hoch emotionalen Situationen, sagst du, es funktioniere häufig, dass es zu einer Einsicht komme?
14	[0:06:16.5] **B:** Ja, zumindestens kann man diesen Besuch vor Ort geordnet abschliessen. Ich sage es mal so. Die Einsicht: Eben, das haben wir verschiedentlich erlebt, dass sich die Leute dann rein schickten. Wir sagten ihnen: "Den Hund muss man nicht zwingend einschläfern. Der geht einfach wieder nach Hause, also zurück. Dann erfüllen Sie all diese Bedingungen und dann können Sie ihn wieder rein nehmen. Das kostet Sie aber etwas, weil er mit dem Flieger zurück muss". Und so weiter. Man versucht ihnen die Möglichkeiten aufzuzeigen und sie können dann selbst entscheiden, welches Übel sie wählen. (lacht) Es ist ja keine dieser Varianten eine angenehme. In der Regel.
15	[0:07:04.9] **I:** Du sagtest nun: Wenn du kommst, zuerst die Sache klar machen. Darum geht es. Dann kommt die Begründung.
16	[0:07:12.5] **B:** Also natürlich kommt noch davor die Vorstellung und all das. Also wer man ist und so.
17	[0:07:20.6] **I:** Gibt es noch etwas weiteres/ Ah, genau. Du sagtest, du registrierst: Wie ist das Gegenüber? Wie ist die Umgebung? Kannst du noch darauf eingehen, auf was du dich speziell achtest?
18	[0:07:36.8] **B:** Ja, jetzt in dieser Situation ist es etwas schwieriger. Wenn ich sonst zu einer Kontrolle gehe, versuche ich, mit den Leuten sonst ein bisschen zu reden. Also man geht mal hin, begrüsst sich und manchmal kann man dann ein bisschen Smalltalk machen. Das geht nicht immer. Aber mal schauen. Und dann merkt man, wie das Gegenüber reagiert und kann schon mal einschätzen: Ist das jemand, der eher zurückhaltend ist? Oder der grundsätzlich freundlich ist? Obwohl er weiss, es ist etwas. Solche Dinge merkt man. Und das ist hier natürlich etwas weniger/ Hier Smalltalk zu machen, ist irgendwie nicht opportun. Sag ich mal. Denn es ist eine etwas andere Situation. Und dann sieht man einfach: Wer ist anwesend. Oder einfach: Wir sind die und wer seid ihr. Und dann kann man auch schauen: Wem gehört der Hund? Und wie geht es ihm? Solche Dinge kann man schon machen. Aber das ist nur beschränkt möglich. Aber trotzdem hat man ein subjektives Empfinden. Und ob es dann richtig ist, merkt man dann manchmal erst später. Ob man jetzt da auf der richtigen Schiene ist oder nicht.
19	[0:09:17.3] **I:** Das heisst aber,man braucht, eine gewisse Selbstbeobachtung: Welches Empfinden habe ich gerade, welches Bauchgefühl, vielleicht. Und muss das korrigieren können, im Lauf der Situation.
20	[0:09:25.6] **B:** Ja, das kann sein.
21	[0:09:30.1] **I:** Du sagtest, es gäbe Kontrollen, bei denen du Smalltalk machst. Bei dieser ist es nun nicht angebracht. Aber dort wo du es machst: Geht es dir um das Beobachten des Gegenübers oder um einen Beziehungsaufbau?

22	[0:09:42.9] **B:** Um beides. Und vielleicht auch darum, eine Atmosphäre zu schaffen, die nicht so streng ist. Damit das Gegenüber das Gefühl hat: Mit dem kann man auch über etwas anderes reden, als nur über die Punkte, die er nun anschauen muss. ... Ja, das ist es.
23	[0:10:08.7] **I:** Und nochmals zu dieser ersten Situation: Die ist in einer Privatwohnung. Welche Auswirkungen hat das für dich bei der Kontrolle? Ob es privat ist oder nicht.
24	[0:10:23.0] **B:** Es ist letztlich ja immer privat. Ob es auf einem Bauernhof ist oder in einer Wohnung. Aber in einer Wohnung fühlt man sich eingeengter. Oder: Fühle ICH mich eingeengter. Alles ist näher bei einander. Das macht einen Unterschied. Einfach vom eigenen Gefühl her. ... Ja, es kommt halt auch auf die Wohnung an. Es ist unterschiedlich.
25	[0:11:00.5] **I:** Verhalten sich auch die Leute anders? Es ist ja auch die wirklich intime Sphäre des Privaten.
26	[0:11:10.7] **B:** Ja. pfff. Ich habe nicht den Eindruck. Es ist irgendwie nicht so, dass man den Eindruck hat, man dürfe jetzt hier etwas nicht anschauen oder dort nicht hinein gehen, oder so. Es ist wirklich einfach die Nähe als solches. Die kann man in einem Stall ja auch haben, aber dort kann man dem besser ausweichen. Wenn ich bei einem Bauer durch den Stall gehe, bin ich ja auch nahe bei ihm. Aber daneben ist es in der Regel breit, wenn man nicht gerade durch einen Gang geht. Man FÜHLT sich weniger privat, das ist schon so. Obwohl der Stall ja auch privat ist. Aber der ist in der Regel offen. Ein alter Stall vielleicht nicht, da hat man auch das Gefühl er sei/ Aber sonst ist es einfach ein anderes Gefühl. Ja, das ist so.
27	[0:12:10.4] **I:** Gehst du denn anders vor, wenn du in der Privatwohnung bist? Oder ist es einfach das Gefühl, das anders ist?
28	[0:12:17.0] **B:** Nein, ich glaube, ich gehe nicht anders vor. Es hängt mehr von der Si/ Also es geht mehr darum, um was es geht. Es gibt natürlich auch Situationen, in denen man nur in der Tür steht. Das ist natürlich schon so.
29	[0:12:30.4] **I:** Weil du nicht hinein willst?
30	[0:12:32.4] **B:** Nein, weil sie nicht wollen, dass man rein kommt, oder so. Das hatten wir auch schon. Da staunte ich. Wir schilderten, worum es geht und dass wir den Hund mitnehmen müssen. Reingelassen hat er uns nicht, aber den Hund holte er. (lacht) Aber das hätte auch ganz anders laufen können. Manchmal ist das... Gut, hätte er ihn nicht geholt, dann hätten wir geschaut. Ich hatte einen Polizisten dabei. Dann hätten wir geschaut, wie wir es machen.
31	[0:13:06.2] **I:** Aber das respektierst du? Wenn das jemand lieber zwischen Tür und Angel klären will.
32	[0:13:12.5] **B:** Ja, das ist mir egal. Wenn ich Räume anschauen muss, ist es natürlich etwas anderes. Dann geht das nicht. Aber wenn es einfach darum geht, administrativ etwas abzuklären, beispielsweise ob alle Papiere vorhanden sind, nein sind sie nicht, er ist noch von Serbien/ Das ist zwar ein schlechtes Beispiel, die haben keine wirkliche urbane Tollwut mehr, aber egal, es ist nun einfach so. ... Ja, dann kann man das dort machen. Und sagen: es ist nicht alles vorhanden, wir müssen den Hund nun mitnehmen, der wird nun zehn Tage in Quarantäne sein, um zu schauen wegen den Symptomen. Ob er welche zeigt. Und danach muss er gehen. Oder Sie können darauf verzichten. Oder was auch immer. Und das kommt mir nicht so drauf an. Das gibt es auch bei den Bauern. Nun haben wir ja Tablets. Und früher war alles auf Papier. Dann schauten wir alles an und dann sagte ich: Nun muss ich noch den Kontrollbericht ausfüllen. Und bei den meisten hiess es dann: Ja, dann gehen wir doch ins Haus. Und gewisse taten nichts in diese Richtung. Dann machten wir es draussen, auf der Haube des Autos. Oder irgendwo, wo es gerade ging. Das gibt es auch. Aber wir schauten natürlich vor Ort die Sachen an.

33	[0:14:28.6] **I:** Ist es auch ein Zeiger dafür, wie es um die Beziehung steht? Kann man sagen, die, die einen herein bitten/
34	[0:14:33.1] **B:** Nicht immer. Auch. Aber da gibt es aus meiner Sicht noch andere Gründe, wieso dann jemand nicht will, dass man mit ins Haus kommt. Es ist nicht aufgeräumt, eine Sauordnung. Aber ich konnte das ja nicht austesten. (beide lachen) Ich fragte auch nicht: "Sie, wieso darf ich jetzt nicht? Wieso gehen wir nicht ins Haus?"
35	[0:14:57.2] **I:** Wieso gibt es kein Kaffee?
36	[0:14:58.3] **B:** Ja, genau,
37	[0:15:00.4] **I:** Das zweite Beispiel. Das ist ja diese unvorbereitete oder überraschende Begegnung, bei der der Tierhalter aufkreuzt. Und von Anfang an sehr konfrontativ ist. Auch beleidigend. Aufbrausend ist. Wie würden Sie sich verhalten, in dieser Situation?
38	[0:15:21.0] **B:** Ich würde versuchen, so lange wie möglich sachlich zu bleiben. Und die Schlötterligs lassen wir einfach durchgehen, solange sie nicht im Ausmass oder in der Art eine Grenze überschreiten. Dann würden wir entweder sagen: "So können wir nicht weiter machen. Wir können nun normal miteinander sprechen und das einfach anschauen. Und Sie haben durchaus die Möglichkeit, sich danach auch zu äussern, zu der ganzen Geschichte. Oder wir hören jetzt auf. Aber wir kommen wieder". Aber was natürlich wichtig ist, ist die Dokumentation. Die muss ich haben. Und in diesem Beispiel hätten wir im Kanton Luzern wahrscheinlich einfach mal dokumentiert. Von aussen. Ich hatte immer einen Feldstecher dabei. Damit hätte ich die Ohrmarken ablesen können, ohne dass ich/ Das war aber nicht desswegen. Sondern weil wir oft Kontrollen hatten, bei denen die Schafe an einem Hang waren. Und damit wir nicht hoch laufen mussten, konnten wir/ Das hätte ich so herausfinden können, wem die gehören. Letztendlich ging es ja nur darum. Da hätte man das wahrscheinlich eher so gemacht. Hätte vielleicht vor Ort noch geschaut: Findet man jemanden in der Nähe, den man fragen könnte, wem die Schafe sind? Bevor man wirklich rein wäre. Obwohl wir das dürften. Wir dürfen das.
39	[0:17:01.9] **I:** Aber Sie versuchen es wirklich zu vermeiden, wenn es/
40	[0:17:03.3] **B:** Ja, oder auch wenn wir einen Stall haben. Unangemeldet. Niemand ist da. Dann versuchen wir anzurufen. Wenn wir niemanden erreichen, sagen wir nicht: Jetzt gehen wir hinein. Ausser es ist wirklich Gefahr im Verzug. Wenn gemeldet wird: Hier liegen tote Tiere im Stall. Dann ist das natürlich etwas anderes. Aber wenn wir einfach eine Meldung haben, die nicht gesichert ist, aber bei der wir das Gefühl haben, nachschauen zu müssen, kann es auch sein, dass wir zwei Stunden später nochmals kommen. Statt die gesetzlich vorgesehene Möglichkeit direkt zu nutzen und zu sagen: Wir gehen da rein.
41	[0:17:48.6] **I:** Woher kommt diese Vorsicht, diesem Mittel gegenüber? Ich weiss, dass ihr natürlich dieses Verhältnissmässigkeitsgebot habt.
42	[0:17:58.5] **B:** Ja. Jaja.
43	[0:17:59.6] **I:** Ist es diese Überlegung?
44	**B:** Ja, das ist letztlich eine juristische Überlegung. Es gibt solche Urteile, da ist es klar: Man darf rein. Aber es ist immer auf der Kippe mit diesen Geschichten. Es gab auch schon Fälle, in denen es als unverhältnissmässig angeschaut wurde. Ich sage es so: Diese Bestimmung gibt es, aber man muss aufpassen. ... Aber die Situation ist ja die, dass der dann ausruft und macht und so.
45	[0:18:32.5] **I:** Genau.
46	[0:18:33.3] **B:** Nun ist die Frage: Ruft er aus, weil man einfach rein ist? Oder ruft er generell aus? Das kann man mal abchecken: "Was ist genau das Problem? Was stört Sie nun genau? Dass wir rein sind"? Dann kann man das erklären: "Wir dürfen das grundsätzlich. Und ich wollte nur

	herausfinden, wem die Schafe gehören. Damit ich mit dieser Person reden kann. Nun sind Sie ja da. Jetzt müsste ich das nicht mehr tun". Und wenn es das andere ist: Dass man überhaupt kontrolliert: "Nun, das ist halt unsere Aufgabe". Man versucht es zu erklären. Man versucht es einfach zu erklären. Und versucht, die Person herunter zu holen. Und das funktioniert nicht immer.
47	[0:19:22.5] **I:** Wie versuchen sie das? Funktioniert das herunter holen über die Erklärung? Oder haben Sie noch andere Strategien?
48	[0:19:28.9] **B:** Ja und über das sachlich blieben. Und versuchen, beim Gegenüber abzuholen, was ihn nun so aufregt. Es ist ja noch gar nichts passiert. Wir haben noch nichts/ Doch ich glaube, im Beispiel steht, dass man sagte, die Tiere sind zu dreckig. Ich glaube es steht da schon was. Aber wenn der anbrausst. Dann haben wir noch nichts gesagt. Man hat sich an den Schafen zu schaffen gemacht, was man erklären kann. Und dann kann man sagen, was man sah. Und dann soll er sich dazu äussern. Und dann kann es sein, dass er halt einfach nur ausruft.
49	[0:20:10.8] **I:** Das heisst,Sie hören ihm zu und Sie gehen auch darauf ein, auch wenn es ähm in keinem alltäglichen Tonfall geäussert wird?
50	[0:20:20.9] **B:** Ja, ich denke: Wenn wer zum Sachverhalt etwas sagt, aber laut ist und gestikuliert und weiss-ich-nicht-was zu mir sagt, dann ist mir das noch egal. Aber nur solange er etwas sagt, bei dem man danach den nächsten Schritt machen kann. Wenn er nur ausruft, nützt mir/ Eben, dann würde ich das sagen, was ich vorher sagte.
51	[0:20:43.4] **I:** Sie sagten zuvor ja auch: Das sei, wenn eine Grenze überschritten wird. Diese Grenze würde mich noch interessieren.
52	[0:20:56.1] **B:** Ja, ich sage, wenn es nur noch ein Ausrufen ist und kein Eingehen mehr, auf das, was ich sage. Sondern es wird nur ausgerufen und über einen her gezogen. Oder wenn es eine verbale Drohung ist oder so. Dann würde ich auch sagen: Die Grenze ist überschritten. Ich gehe dann nicht einfach weg. Aber ich würde es ansprechen und dann kommt es darauf an, was die Reaktion ist. Und physisch sowieso. Wenn jemand physisch kommt, ist die grenze auch überschritten.
53	[0:21:29.7] **I:** Was ist mit so Dingen wie: "Sie sind ein Paragrafenreiter. Sie haben keine Ahnung von der Praxis. Sie wollen nur die Bauern gängeln. Der Kanton nimmt sowieso keine Rücksicht mehr auf uns in der Landwirtschaft". So generelle Anschuldigungen, die aber auch auf Sie als Person umgemünzt werden.
54	[0:21:48.5] **B:** Grundsätzlich habe ich es relativ einfach. Ich war zwanzig Jahre in der Praxis. Das kann jemand glauben oder nicht und ich kann es erwähnen oder nicht. Das ist noch schwierig. Es kommt auf die Situation drauf an. Je nach dem sage ich: "Ich kenne das schon. Ich habe schon mehr Schafe gesehen als Sie". Da muss ich immer ein bisschen aufpassen. Es ist situativ. Ich habe nicht so schlechte Erfahrungen damit gemacht, dass ich irgendwie das richtige sagte. Aber vielleicht war es auch Zufall. Manchmal kann man darauf hinweisen und sagen: "Kennen Sie mich? Wissen Sie, was ich schon alles gemacht habe?". Aber für ihn ist man dann trotzdem Paragrafenreiter. Daher muss man schauen, ob es was bringt. Und je nach dem bringt es überhaupt nichts. Dann lässt man es einfach gerade stehen und sagt: "Aber nun: Sind diese Tiere sauber? SIND die Sauber?". Und dann soll er mir etwas sagen. Wenn er einfach "ja" sagt, muss ich halt wieder eine Frage stellen, bei der er nicht nur ja oder nein sagen kann. Das finde ich auch wichtig. Dass die Leute auch mindestens einen Satz machen müssen, wenn man etwas fragt. Man kommt dann eher ins Gespräch, als wenn sie einfach nur "ja" und "nein" sagen müssen.
55	[0:23:25.6] **I:** Also Sie versuchen ein Gespräch herzustellen durch das Fragen?
56	[0:23:31.3] **B:** Ja. Das sowieso. Auch wenn es gut läuft. Immer.
57	[0:23:36.4] **I:** Was ist die Absicht?

58	[0:23:38.8] **B:** Die Absicht ist, dass es nicht als so kontrollmässiges Zeug rüber kommt. Dass nicht der eine fragt und der andere antwortet und dann kommt die nächste Frage. Quasi: "Dieser Kontrollpunkt. Machen Sie das? Ja. Nein. Ja. Nein". So sollte es nicht sein. Das ist mal die Atmosphäre. Und das andere ist natürlich auch: Man erfährt viel mehr von dem, was man gerne wissen möchte. Vielleicht ist das etwas fies. Aber jeder kann das erzählen, was er will. Das ist ein wichtiger Punkt. Ich kann ja fragen: "Entwurmen Sie Rinder"? Und dann kann er "nein" oder "ja" sagen. Und wenn er "nein" sagt: Natürlich kann ich im Behandlungsjournal nachschauen, ob er mal etwas eingetragen hat. Aber vielleicht ist nichts eingetragen, weil er den Eintrag halt nicht gemacht hat, obwohl er entwurmt hat. Aber wenn ich frage: "Wie machen sie das"? Und er antwortet: "Bevor die Rinder auf die Alp gehen, da mache ich dies und mit den Kühen mache ich nichts". Und dann kann man schauen: Ah ja, das ist eingetragen. Und dann ist es eh klar. Und wenn es nicht eingetragen ist, dann ist es natürlich fies. Dann kann man sagen: "Jetzt haben Sie doch gesagt dass sie"/ In der Regel haben sie auch kein Problem. Dannkönnen sie sagen: "Oh ja, das habe ich vergessen". Es ist ja dann ein bisschen eine andere Situation. Und dort entsteht eher ein Gespräch als bei einer unangemeldeten Kontrolle, bei der es um etwas spezifisches geht und es von vorhinein fast klar ist, dass es nicht gut ist.
59	[0:25:27.5] **I:** Sie haben die Gesprächsatmosphäre angesprochen und gesagt, es solle nicht wie eine Kontrolle wirken. Was es faktisch aber ist. In dem Zusammenhang interessiert mich auch: Wir haben ein Machtverhältnis. Also: Sie haben ganz klar mehr zu sagen, mehr Macht, Sie bestimmen den Ablauf, den Zeitpunkt. Das Gegenüber ist ein Stück weit ausgeliefert oder zumindest in einer untergeordneten Rolle.
60	[0:25:56.0] **B:** Ja-aa (abwägend). Ja, grundsätzlich schon. Aber. (lacht)
61	[0:25:59.3] **I:** Aber?
62	**B:** Man kann das natürlich/ Wenn man kommt, kann man sagen: "Schauen Sie das wäre mein Programm, so würde ich diese Kontrolle gerne machen. Passt das? Oder haben Sie irgendetwas, das man aus irgend einem Grund anders machen sollte"? Wegen Hygienemassnahmen. Oder: "Das Büro müssen wir zuerst machen, das macht meine Frau". Das ist halt wirklich oft noch so. Aber einfach solche Dinge. Die kann man schon mitgestalten. Aber grundsätzlich will ich es so gestalten, wie ich will. Weil ich auch will, dass wir überall hingehen und er nicht sagt: "Wir gehen hier hin und hier hin" und den Raum, den er nicht zeigen will, den lassen wir aus. Desshalb ist es schon unsere Sache, dies zu führen. Aber führen heisst ja nicht, dass man jemanden nicht partizipieren lassen kann.
63	[0:26:58.5] **I:** Gibt es weitere solcher Partizipationsmöglichkeiten? Oder auch Möglichkeiten, um etwas Autonomie zurück zu geben?
64	[0:27:04.5] **B:** Na, das ist sicher das wichtigste. Oder wie soll ich sagen: Eigentlich ist das ja das einzige, was wir vorgeben. Also wir geben vor, dass wir kommen. Das ist unser Auftrag. Und dann sagen wir: Das und das würden wir gerne anschauen. Das geben wir vor. Und viel mehr geben wir nicht vor.
65	[0:27:37.3] **I:** Das Ergebnis. Die Einschätzung. Die Massnahmen allenfalls.
66	[0:27:40.9] **B:** Na, das Ergebnis hat er selbst produziert. Mit seinem Verhalten. Grundsätzlich hat es jeder selbst in der Hand. Also da muss ich nun sagen:/
67	[0:27:54.7] **I:** Sind die Leute sich das bewusst?/
68	[0:27:57.1] **B:** Also es ist klar: Bei den Massnahmen, das kommt dann natürlich. Man hat ja dann Mängel angetroffen. Und dann kann man die ansprechen und man kann auch ansprechen, wie er es sieht. Es ist ja möglich, dass er Erklärungen hat. Die hat er in der Regel schon während dem Rundgang eingebracht. Aber das ist schon klar. Da ist auch eine gewisse Äusserungsmöglichkeit, wenn auch keine Mitsprache. Und danach, wenn man sagt: "Diese Massnahmen treffen wir, mit

	dieser Frist". Da gibt es auch nochmals eine Möglichkeit. Es gibt Dinge, die ich nicht diskutieren würde. Da sage ich: "Ab morgen ist das anders". Und es gibt Dinge, bauliche Dinge oder so, bei denen man sagt: "Wir würden sagen, in drei Monaten muss das erledigt sein. Geht das für Sie"? Und dann sagt er: "Nein, ich brauche fünf Monate, WEIL". Wenn er einfach sagt: "Nein, ich brauche ein Jahr", ohne Begründung, dann hilft das auch nicht viel. Also es gibt nicht die Möglichkeit zu dealen. Das versuchen übrigens die Privaten sehr oft. Gerade mit den Hunden. Dass sie irgend einen Deal aushandeln wollen oder Spielraum ausnutzen. Das gibt es nicht. Aber eben: Bei den Fristen oder der Behebung; oder dass man vielleicht den Weg zum Ziel in zwei Etappen macht. "Bis dann dies, das andere bis dann". Solche Dinge.
69	[0:29:33.9] **I:** Sie sagen: Private versuchen vor allem zu dealen. Wie ist das für Mitarbeitende des Veterinäramts? Also: Die dürfen das nicht. Gibt es nicht auch einen inneren Impuls, sich auf einen Deal einzulassen? Dass man denkt: Ach,/
70	[0:29:51.5] **B:** Auf einen Deal nicht. Was vielleicht das Problem ist: Einen scheinbaren Spielraum auszunutzen. (lacht)
71	[0:30:07.8] **I:** Was ist ein scheinbarer Spielraum? (lacht)
72	**B:** Es gibt Dinge, die sind grundsätzlich klar. Das ist ein Mangel. Der ist wesentlich. Das ist es. Es gibt eine Massnahme. Und das ist zu beheben. Und nun kann es sein, dass man sagt: "Ja, aber nun auf Grund von dem, ist das ja eigentlich nicht so schlimm. Und nun erwähnen wir einfach nur, dass man dort ein bisschen schauen muss. Ich glaube, das ist die Gefahr. Dass man da nicht immer ganz genau gleich ist, bei jeder Person. Und da könnte ich mir vorstellen, dass das auch unterschiedlich sein könnte. Dass man bei jemandem, der sehr kooperativ ist, auch angenehmer in den Massnahmen ist. Oder, je nach Kontrollperson: Weil jemand so mmmmm (mimt einen aufbrausendes Gegenüber) ist, auch ein bisschen zurückhaltend ist in den Massnahmen. Ich glaube das kann man nicht als allgemeine Regel sagen. Ich denke, das ist etwas abhängig von den Leuten.
73	[0:31:23.1] **I:** Wie kann man dieser Gefahr begegnen, als Veterinärperson?
74	[0:31:30.7] **B:** Wenn man das als Gefahr sieht, muss man immer ganz strikt, immer ganz genau gleich vorgehen. Ich sage den Leuten immer: Ihr macht die Kontrolle, dies ist mal die Aufnahme des IST-Zustandes. Mehr ist es EIGENTLICH nicht. Klar hat eine Kontrollperson im Rahmen einer solchen Tierkontrolle oder PRP-Kontrolle die Möglichkeit zu sagen: "Bis dann muss das und das gemacht werden". Aber letztlich entschieden / Also die kontrollierte Person kann ja dann eine Rückmeldung geben. Oder sagen: "Damit bin ich nicht einverstanden". Und dann läuft es eigentlich hier. In der Zentrale. Man schaut das dann nochmals an und sagt dann: "Doch, das müssen wir so machen". Oder: "Das sehen wir eigentlich im Schnitt als eher geringfügig an. Da reicht es, wenn einfach eine schriftliche Rückmeldung kommt". Das ist auch etwas, das wir der Kontrollperson immer mitgeben. Sie nehmen den Ist-Zustand auf.
75	[0:32:43.6] **I:** Und das wäre dann auch eine Strategie, um nicht in dieser Situation der Gefahr einer willkürlichen oder harmoniebedürftigen Entscheidung zu erliegen? Dass man es zeitlich trennt. Und sagt: Die definitive Festlegung mache zurück im Büro.
76	[0:33:00.2] **B:** Es ist nun natürlich mit den Tablets tatsächlich so, dass wir alles festhalten und dem Bauer zeigen: Das sind die Mängel. Das sind die Fristen, die ich vorsehe und die Massnahmen. Und die Leute werden dazu angehalten, wenn es solche Dinge gibt, zu sagen oder zu schrieben: "Das hat eine Strafanzeige zur Folge". Im Tierschutz. Oder dass man mit einer Nachkontrolle rechnen müsse. Das hatten wir früher auch auf den Papieren. Zum ankreuzen und das mussten beide unterschreiben und dann drückte man es ihm in die Hand. Heute gibt es keine Unterschrift mehr. Man fragt einfach noch: "Nehmen sie es zur Kenntnis"? Er kann auch "nein" sagen, das ändert für uns nicht so wahnsinnig viel. Das ist eine formale Geschichte. Und den Bericht erhält er dann erst/ Man lädt das Zeug hoch, jemand schaut es hier noch an. Braucht es ein Beanstandungsschreiben?

	Braucht es mehr? Direktzahlungskürzungen? Wenn das alles angeschaut wurde, erst dann geht der Inspektionsbericht per Mail raus. Oder per Post.
77	[0:34:12.2] **I:** Also es geht länger, als als Sie es noch auf Papier machten?
78	[0:34:15.8] **B:** Ja.Weil dann haben wir den Bericht selbst gleich abgegeben. Das ist der Unterschied. Aber sonst ist es eigentlich das selbe. Aber es ist zeitverzögert. Und wenn der Bericht kommt, steht da darauf, dass er sich innert drei Tagen melden kann, wenn er mit etwas nicht einverstanden ist. Auch wenn das gesetzlich eigentlich gar nicht vorgesehen ist.
79	[0:34:44.2] **I:** Was mich noch interessiert ist der generelle Umgang mit der Emotionalität des Gegenübers. Im ersten Beispiel ist sehr emotional, weil man einen Hund mitnehmen muss. Im zweiten Beispiel ist es eine aufbrausende Emotionalität. Sie haben schon gesagt: Sie bleiben ruhig, gehen allenfalls argumentativ darauf ein. Können Sie noch was anderes sagen, zum Umgang mit Emotionen in solchen Konfliktsituationen?
80	[0:35:14.5] **B:** Im ersten Fall würde ich sicher auch klar machen, dass das für sie eine schwierige Situation ist und dass uns das schon bewusst ist. Und dass es auch für diesen einzelnen Hund eine unangenehme Geschichte ist. Aber eben mit der Erklärung: Wir müssen das grosse ganze sehen. Und desshalb braucht es das nun. Aber zeigen, dass man das schon begreifen kann. Dass es für sie eine schwierige Situation ist. Wenn die Kinder dabei sind sowieso. Gut, das wird dann oft auch ausgenutzt. Es sind dann immer die Kinder, die wollen. Auch wenn es längst nicht immer stimmt. Aber das ist noch das, was in diesem Fall sicher anders laufen würde, als im anderen Beispiel.
81	[0:36:10.9] **I:** Das heisst, Sie zeigen schon auch Empathie oder Verständnis für das Gegenüber?
82	[0:36:16.2] **B:** Ja, in diesem Fall sicher.
83	[0:36:20.0] **I:** Im zweiten eher nicht?
84	[0:36:21.7] **B:** Im zweiten hängt es davon ab, was das Problem ist. Es gibt natürlich Leute, bei denen ich merke: Die sind komplett überfordert. Was man auch aufgrund dessen, was sie sagen, merkt. Da hat zeigt man dann auch ein gewisses Verständnis für die Situation. Aber auch mit dem Hinweis, dass zu den Tieren trotzdem richtig geschaut werden muss. Die können ja letztlich auch nichts dafür, dass die private Situation vielleicht eine schwierige ist. Und dort kann es sein, dass man dann halt bei den Massnahmen nicht weniger streng ist, aber Etappenziele macht. Oder sagt: "Das ist das wichtigste, das muss jetzt mal in Ordnung kommen. Dann kommen wir wieder und wenn das dann gut ist, dann schauen wir wegen dem anderen". Das ist schon auch möglich.
85	[0:37:32.4] **I:** Sie argumentieren mit dem Tierwohl und sagen: Das wichtigste ist, dass es denen auch gut geht. Kommt das normalerweise an?
86	[0:37:42.5] **B:** Das kommt natürlich darauf an, was das Problem ist. Es muss auch mit dem Tierwohl zu tun haben und das muss auch deutlich sein. Wenn von zwanzig Kühen eine die Klauen nicht richtig geschnitten hat, würde ich nicht damit kommen. Das ist auch kein systematisches Problem und da würde man auch keine Strafanzeige machen. Das ist eine andere Situation. Aber wenn bei zwanzig Kühen achtzehn die Klauen nicht gemacht haben, dann würde ich auf alle Fälle sagen, dass das ein Problem für die Tiere ist. Das aber IHN wirtschaftlich ja auch/ Also für ihn hat es ja noch einen wirtschaftlichen Aspekt und der nützt ihm ja auch nichts.
87	[0:38:29.2] **I:** Aber der ethische Aspekt. Kommt der an?
88	[0:38:33.8] **B:** Ja (wägt ab). Vordergründig kommt der wirtschaftliche sicher besser an. Aber da bin ich nicht so sicher, ob das ihnen nicht auch/ Es gibt wenig Bauern oder Landwirte oder Tierhalter, die mit Absicht ihre Tiere quälen. Das gibt es fast nicht. Das gibt es nicht. Und bei denen, bei denen es wirklich schlimm ist, ist es fast immer Überforderung. Es ist fast immer das. Und dann gibt es wirklich auch Situationen, in denen wir die KESB einschalten. Das muss manchmal auch sein. Da geht es nicht nur um Suizidgedanken, solches Zeug. Sondern auch, weil man sagt: Da muss jetzt

	dieser Person auch noch geholfen werden. Wir schauen, dass jemand für die Tiere schaut und jemand muss schauen, dass es der Person besser geht. Und dass man dann versucht, so Lösungen zu finden. Es ist schwierig zu beantwortet, wie das bei denen hängt. Ich glaube es gibt viele die genau wissen, dass es schlimm ist, was sie taten und dass sie nicht recht geschaut haben. Aber dass sie dann sagen: "Ja, sie haben recht"...? Doch solche gibt es sicher auch.
89	[0:39:59.4] **I:** Ausserhalb der Extrembeispiele. Eben: So stark verschmutzte Schafe. ... Ich stosse immer wieder darauf: Tierschutzverdachtsfälle sind die emotionalsten. Wieso sind die so wahnsinnig emotional?
90	[0:40:22.0] **B:** Weil man die nicht messen kann. Man kann sie nicht gleich gut messen. Wenn die Zellzahlen erhöht sind, sind sie einfach erhöht. Dann hat er ein Problem mit der Milch. Oder wenn das Tier behandelt ist, ist es behandelt. Und beim Tierschutz: Klar, was man messen kann sind die Abmessungen. Und was den Tierschutz betrifft sind die Meinungen natürlich/ Wir haben einerseits die Gesetze. Und andererseits haben wir die Landwirte, von denen ein gewisser Teil das Gefühl hat, diese Bestimmung sei für nichts. Und sie bringe nichts. Er muss sie trotzdem beachten, hat aber das Gefühl, sie sei Schwachsinn. Hingegen: Wenn die Zellzahl zu hoch ist, dann bekommt er da einfach Abzüge und kann die Milch nicht mehr ausliefern. Und das ist für ihn klar, dass er das beachten muss. Sonst hat er ein Problem. Aber ob jetzt ein Kalb ab der Geburt angebunden ist. Oder am Anfang kein Wasser hat. Das sieht er je nachdem anders. Und dann kann ich schon sagen: "Milch ist etwas zum essen, nicht zu trinken". Das findet er vielleicht noch lustig, für ihn ist Milch wie Wasser. Also trinken. Man hat dort mehr verschiedene Meinungen. Die, die das schon seit dreissig Jahren so machen und es ging immer alles gut. Und sie hatten im Schlachthof auch noch die besseren Preise für die Kälber, weil sie eine andere Farbe hatten. Langsam ist das etwas vorbei, mit der weissen Farbe. Einfach solche Sachen, die Auswirkungen haben und sie sehen: Es läuft besser, wenn man es so macht, wie früher. Oder einander saugen. Also die Kälber. Das ist nun halt etwas fachliches, aber ich muss es trotzdem erklären: Wenn man die Kälber nicht anbindet, saugen sie zum Teil aneinander. Und dann kommt, wenn sie ein Rind sind und kalbern, keine Milch aus dem Euter. Und dann ist immer das schuld. Und wenn sie angebunden sind, können sie das nicht tun. Und ich glaube, dann ist es wichtig, dass man bei gewissen Dingen klar sagt: "Schauen Sie, das sind die Erfahrungen und sie haben noch diese und jene Möglichkeit". Zum Beispiel kann man sie nach dem saufen noch eine halbe Stunde angebunden lassen. Dann ist das Saugen nicht mehr so ein Problem. Sie saufen dann halt viel schneller als an der Mutter. Und dann haben sie noch Lust, weiter zu/ Also: Manchmal kann man Dinge erklären. Und das kommt vielleicht an. Oder auch nicht. Sie finden es dann immer noch nicht gut. Das ist der Grund.
91	[0:43:21.8] **I:** Und du bietest auch Wege an, oder? Also wenn du sagst: "Du kannst sie auch eine halbe Stunde anbinden danach".
92	[0:43:27.3] **B:** Ja, so Dinge überlegt man sich natürlich. Also nicht nur ich. Das ist nicht meine Erfindung. Wenn es eine neue Bestimmung gibt, da sieht man ja in einer Vernehmlassung, was die Gegenargumente sind. Und die versucht man dann auch/ Und dann gibt es Bestimmungen, bei denen ich auch sagen muss: Jaaaaa (verwirft die Arme)
93	[0:43:52.5] **I:** Gut. Darauf möchte ich gerne noch eingehen. Aber zuerst noch kurz: Du sagtest es sei schwierig messbar und es gibt verschiedene Meinungen. Die Emotionalität entsteht dann dadurch, dass man diesen Leuten drein redet? Fühlen die sich eingeschränkt?
94	[0:44:09.0] **B:** Eigentlich schon, ja. Oder sie können es nicht so machen, wie sie es richtig finden. Und sie haben beste Erfahrungen damit gemacht. Aus ihrer Sicht! Nicht aus Sicht des Tieres. Was ja letztlich ihr Geschäft ist. Und das muss irgendwo rentieren. Dieses Dilemma haben die Landwirte. Oder hätten sie eigentlich. Das ist ein Kompromiss, den man eingeht, bei den Nutztieren.
95	[0:44:44.3] **I:** Nun zu deinem Dilemma. (beide lachen) Du sagtest, es gibt auch Vorschriften oder Massnahmen, die du nicht ganz sinnvoll findest?

96	[0:44:53.0] **B:** Die schwierig zu erklären sind.
97	[0:44:56.0] **I:** Die schwierig zu erklären sind. Wie gehst du damit um?
98	[0:45:04.1] **B:** Das gute daran ist, dass das meist nicht SO wichtige Dinge sind. Dass das häufig im Bereich der Dokumentationen ist. Da kann man dann auch sagen: Ja, das müssen sie nun machen. Das ist ein Mangel, den sie schon nach sofort, also / Ein Beispiel ist das Testresultat der Milch. Bei jeder Kuh muss man das monatlich tun. Und bei denen, bei denen es nicht gut ist, muss man ein Kreuz machen. Und das wird nicht immer gemacht. Gut. Da haben wir noch die Möglichkeit zu sagen: "Schauen Sie, wenn Sie das nicht tun und Sie haben dann beim Milchabnehmer ein Problem, dann gehen die auf Sie los. Sie können nicht nachweisen, dass Sie geschaut haben". Das hilft meistens gut.
99	[0:46:01.4] **I:** Aber gibt es Situationen, in denen DU nicht überzeugt bist, von dem was du tust?
100	[0:46:07.1] **B:** Nein, das stimmt so nicht. Ich habe nun nach einem Beispiel gesucht, wo ich sage: Diese Bestimmung finde ich unnötig. Ich müsste jetzt wahrscheinlich länger hirnen. Sicher gibt es eine. Ich hatte sicher schon Situationen in einer Kontrolle, in denen ich fand: Darauf reite ich nun nicht rum. Man muss dann überlegen: Sagt man einfach: Das ist ein Mangel und das ist nun einfach so? Das ist für mich immer eine mühsame Erklärung. Ich will etwas sagen können. Nicht einfach: Der Gesetzgeber fordert es. Das habe ich eigentlich nie gesagt. Das will ich immer vermeiden. Aber es gab ganz sicher schon Situationen, in denen ich fand, dass das nun nicht das richtige ist. Man muss es dann aufnehmen aber nicht stundenlang darauf herum hacken. Versuchen, da einfach zu sagen: Es ist so. In Ordnung bringen. Und wenn es eine Diskussion gibt, muss man sich dieser stellen. Und man hat ja eigentlich schon für alles eine Begründung. Sie ist einfach nicht immer gleich stichhaltig. Oder nicht immer gleich nachvollziehbar. Oder zum Teil eine eher formale Geschichte. Bei der man denkt: Eigentlich geht es doch um die Tiere.
101	[0:47:56.7] **I:** Wie bereitest du dich auf Kontrollen vor? Also es gibt den inhaltlichen, fachlichen Aspekt. Mich interessiert mehr das kommunikative. Der Konfliktaspekt. Wie bereitest du dich darauf vor, auf einen Hof zu gehen, eine unangemeldete Kontrolle zu machen, mit dem Gegenüber in die Interaktion zu treten?
102	[0:48:20.5] **B:** Wenn über diese Person nichts bekannt ist, dann gehe ich da hin wie sonst. Ich bereite mich nicht anders vor. Wenn ich genau weiss: Das will ich anschauen. Dann überlege ich mir vielleicht, wie ich anfange. Also der Anfang ist sowieso immer gegeben: Man stellt sich vor und sagt, worum es geht. Aber man kann das natürlich mit verschiedenen Worten tun. Ausser das vorstellen. Aber nachher, worum es geht. Oder wie man den Einstieg macht. Sich ein zwei Sätze überlegen für den Anfang. Und dann schauen, wie es weiter geht. Wenn man natürlich schon Dinge weiss: Der wurde schon ausfällig, zum Beispiel. Dann bereite ich mich auch fachlich anders vor. Indem man nicht alleine geht, zum Beispiel. Dass man dann zu zweit geht. Oder wenn man weiss, dass man bei jemandem sehr gut dokumentieren muss. Der ist kein böser, aber man muss alles sauber machen, sonst gibt es ein riesen Ding. Dann ist das die Vorbereitung. Dass man zu zweit geht. Dass man sich abspricht, wie es ablaufen soll.
103	[0:49:50.2] **I:** Ändert eine solche Vorgeschichte deine Haltung gegenüber des Tierhalters?
104	[0:49:54.8] **B:** Ja, ganz klar. Und wer nein sagt, dem glaube ich das nicht. Wenn jemand sagt: "Nein, das ändert nichts", dann glaube ich das nicht. Dann ist eine gewisse Erwartungshaltung da. Wenn da steht: "Ruft sofort aus". Dann gehe ich davon aus, dass der gleich ausruft, wenn ich komme. Wenn er es dann nicht tut, stört es mich nicht. (Beide lachen)
105	[0:50:23.9] **I:** Wie gehst du damit um?
106	[0:50:28.2] **B:** Das ist noch schwierig zu sagen. Aber wenn ich so überlege, kann ich mir vorstellen, dass ich irgendwie einen Schritt weniger nah an ihn heran mache oder unbewusst etwas mehr Distanz wahre. Das ist mehr eine Annahme. Ich kann es nicht wirklich sagen.

107	[0:50:47.0] **I:** Aber da ginge es darum dich etwas/
108	[0:50:49.2] **B:** Aber ich glaube, ich hätte auch innerlich eine gewisse Abwehrhaltung. Oder ich wäre schon so ein bisschen bereit um auch Stärke zu zeigen. Gerade, wenn das das Ding wäre, zu zeigen: "Du kannst schon ausrufen. Aber ich bin schon da". Zum Beispiel.
109	[0:51:20.5] **I:** Wie sieht dieses "Stärke zeigen" aus?
110	[0:51:23.7] **B:** Ich glaube, ob man nun selbstbewusst auftritt oder nicht, das merkt das Gegenüber. Also in dem Sinne: Man ist sicher nicht irgendwie zurückhaltend und so ein bisschen so: (nimmt eine gebückte Körperhaltung ein). Sondern man geht hin, so wie wenn nichts wäre.
111	[0:51:54.5] **I:** Also da geht es um die Körpersprache?
112	[0:51:55.4] **B:** Ja.
113	[0:51:56.2] **I:** Weil ich ja nicht filme, nur aufnehme.
114	[0:51:59.0] **B:** Ja, genau. (beide lachen)
115	[0:52:00.4] **I:** Du sagtest vorher: Du bleibst selbst ruhig. Wenn jemand emotional ist und dir Anschuldigungen macht. Und nun sagst du aber, dass du Stärke zeigst. Aber das ist kein Stärke zeigen im Sinne von zurück geben oder/
116	[0:52:16.6] **B:** Nein. Also, ich glaube bei den x Kontrollen, die ich gemacht habe, habe ich EINMAL wirklich auch zurück gegeben.
117	[0:52:24.8] **I:** Hat das funktioniert?
118	[0:52:26.3] **B:** Ja.
119	[0:52:28.8] **I:** Wieso machst du es dann nicht regelmässig?
120	[0:52:30.9] **B:** Weil ich es nicht brauchte. ... Man muss natürlich auch zugeben: Früher machten wir weniger unangemeldete Kontrollen als heute und ich mache jetzt natürlich nicht mehr so viele Kontrollen wie früher. Oder in einem anderen Bereich, in dem das anders abläuft. Aber vielleicht hat das auch einen Einfluss. Ich weiss es nicht. Aber ich wurde auch schon heim geschickt. Eigentlich bei einer Kontrolle, bei der ich es nicht erwartete. Ich hatte nicht den Eindruck, dass sie besonders schlecht lief. Aber irgendwie hat ihn einfach etwas gestört.
121	[0:53:08.6] **I:** Ist das für dich/ Macht das etwas mit dir? Beschäftigt dich das danach?
122	[0:53:16.2] **B:** Also was jetzt?
123	[0:53:19.6] **I:** Wenn es/
124	[0:53:22.2] **B:** Wenn es eskaliert?
125	[0:53:22.5] **I:** Ja, wenn es so einen Konflikt gibt und du nach Hause geschickt wirst.
126	[0:53:27.6] **B:** Mich beschäftigt es dann, wenn ich das Gefühl habe, ich habe es eigentlich aus meiner Sicht nicht falsch gemacht. Aber ich weiss schon, dass ich auch manchmal das Gefühl habe, ich habe es gut gemacht, aber ich war etwas direkt in meiner Aussage und ich merkte es selbst nicht. Das ist durchaus möglich.
127	[0:53:58.5] **I:** Und wenn es/
128	[0:54:03.4] **B:** Ja, wenn ich nun finde, es war ungerechtfertigt. Aus meiner Sicht. Ja, dann regt es mich auf. Einen Tag lang.
129	[0:54:14.3] **I:** Wie gehst du damit um?

130	[0:54:17.6] **B:** Am einfachsten ist, wenn man es jemandem erzählen kann und sich nochmals aufregen. Und dann ist eigentlich schon viel wieder gut.
131	[0:54:39.6] **I:** Super. Wir sind am Ende der Zeit. (beide lachen) Gibt es einen wichtigen Punkt zum weiten Feld "Konfliktmanagement in deinem Beruf", den du noch anbringen möchtest? Den wir noch nicht gestreift haben?
132	[0:54:54.3] **B:** Ja, es gibt auch Konflikte, wenn man nicht auf Kontrolle ist. (Interviewer lacht) In meiner Stellung.
133	[0:55:07.0] **I:** Die klammere ich elegant aus, in meiner Arbeit.
134	[0:55:09.3] **B:** Jaja, das ist gut. (beide lachen).

Interview Carmen Läubli (CL)

1	[0:00:00.0] I: Gut. Wir haben das erste Fallbeispiel. Da geht es darum, dass ein Hund aus einem Tollwutrisikoland importiert wurde. Man stellte fest, rein vom Alter her kann es gar nicht sein, dass da die entsprechenden Impfungen gemacht wurden - das stellt man allerdings bei der Befragung fest, vor Ort, bei den Leuten. Das ist eine Familie, es ist Abends um sechs und was vielleicht noch wichtig ist: Bei meinen Fallbeispielen sind die Vollzugspersonen immer alleine dort. Ich bin mir bewusst, dass Sie zum Teil sowieso zu zweit geht, aber das ist nicht der Aspekt, der mich interessiert.
2	[0:00:44.5] **B:** Also die Kontrollperson ist alleine dort?
3	[0:00:46.3] **I:** Genau. Die ist dort und sie ist in der Privatwohnung. Und stellt nun fest: Okay, das ist wirklich so, der Hund ist zu jung, das heisst: Rückführung oder Euthanaesie, allenfalls. Es ist ein Vater dort, eine Mutter, zwei Kinder. Die Kinder wollen wissen: Was ist mit unserem Hund. Der Vater zeigte schon während der ganzen Kontrolle sehr wenig Verständnis, was das alles solle. Dem Hunde gehe es ja offensichtlich gut. Und nun muss man ihnen eröffnen, ... ich bin sicher, sie kennen solche Situationen. (beide lachen)
4	[0:01:23.5] **B:** Ja.
5	[0:01:24.0] **I:** Und meine erste Frage ist: Welche Aspekte finden Sie hier besonders beachtenswert und wie würden Sie vorgehen.
6	[0:01:32.1] **B:** Also man muss sicher mal die ganze Situation anschauen. Man ist alleine mit einer ganzen Familie. Auch noch Kinder. Und da ist es etwas situationsabhängig, wie die Familie reagiert. Unter Umständen macht es Sinn, dass man sagt: "Schauen Sie, ich möchte das zuerst mit Ihnen alleine besprechen". Wenn der Vater schon eher kritisch ist, würde ich das zuerst mit der Mutter alleine anschauen oder je nach kulturellem Hintergrund muss es der Vater sein. Weil er der ist, der etwas zu sagen. Das hängt wirklich von der Situation ab. Und dass ich das zuerst mit dieser Person alleine bespreche. Das ganze Problem darstelle und dass das ein Risiko ist und dass man das nicht tolerieren kann. Und eben, was die möglichen Schritte danach sind. Was ich sicher auch nachfrage, ist - je nach dem ist die Sprache das Problem - ob er das wirklich verstanden habe. Dann auch ihm oder ihr die Möglichkeit geben, Stellung zu beziehen. Und ich sage auch, man muss noch nicht gleich einen Entscheid treffen. Man hat zumindest noch die Zeit, das zu besprechen. Wie ich aus dem Beispiel heraus spürte, ist der Hund grundsätzlich gut gehalten. Es ist nicht noch zusätzlich Tierschutzproblem, bei dem sofort handeln müsste. Und eben: Je nach Situation muss man das Tier auch beschlagnahmen. Das sind immer schwierige Diskussionen. Und dann ist halt schon auch wichtig, dass ich für mich einen Moment lang einen Schritt zurück mache. Besteht hier Gefährdungspotential für MICH? Und dann würde ich mich je nachdem auch entscheiden, die Wohnung halt nochmals zu verlassen oder versuchen, Hilfe zu holen. Sei das via Polizei oder Kollegen. Gerade wenn es ganze Familien oder mehrere Personen sind, ist man schnell in Bedrängnis. Und das würde ich mir einfach rausnehmen: Hilfe anzufordern.
7	[0:03:45.1] **I:** Darf ich schnell eine Verständnisfrage stellen? Sie sagten, dass der Vater, oder wer auch die Ansprechperson ist, Stellung beziehen kann. Meinen Sie damit die schriftliche Stellungsnahme gegenüber dem Amt oder vor Ort/
8	[0:03:59.9] **B:** Vor Ort. Also gleich eine mündliche Stellungnahme vorab. Dass er schon gleich mündlich die Möglichkeit hat, etwas zu sagen. Also diese Möglichkeit habe ich den Leuten eigentlich immer gegeben. Weil ich erstens die Erfahrung machte, dass sie sich dann ernst genommen fühlen. Und eben es gibt auch das mündliche rechtliche Gehör, dass man dann auch aufnehmen kann. Damit man nicht alles schriftlich wiederholen muss.
9	[0:04:32.8] **I:** Hat das einen Einfluss, was die Person dann sagt?

10	[0:04:34.8] **B:** Unter Umständen schon, ja. Denn manchmal sind die ersten Antworten die besseren, als die lange überlegten. Und ja, das hat schon einen Einfluss. Also ich habe selbst nicht so viel Erfahrung mit illegalen Importen. Ich habe schon den ein oder anderen im Rahmen von Tierschutzfällen gleich mit bearbeitet. Aber das kann schon auch einen Einfluss haben
11	[0:05:04.6] **I:** Ich finde spannend, dass Sie sagten: Sie manchen natürlich die Abschätzung der Gefährdung für Sie selbst. Und dann sagten Sie "Einen Schritt zurück machen". Das würde mich interessieren, wie das konkret aussieht, dieses "Schritt zurück machen".
12	[0:05:20.1] **B:** (lacht) Ja, das ist mehr / Also nicht unbedingt physisch, sondern wirklich einen Moment inne halten. Ich sage das dann jeweils auch den Leuten. Ich muss zuerst nun mal alles für mich ordnen und aufschreiben, was wirklich der Sachverhalt vor Ort ist. Und dass ich dann für mich innerlich - das schriebe ich manchmal nicht mal auf, das mache ich nur in meinem Kopf - zusammenfasse, was sind nun die Fakten, was spricht nun für oder gegen eine sofortige Beschlagnahmung, was kommuniziere ich nun wirklich auch wie? Nimmt man sich diese Zeit nicht, besteht die Gefahr, dass man vorschnell was sagt oder einen Entscheid kommuniziert, den man danach bereut. Und gerade wenn es schwierige Dinge sind, muss man sich sicher sein, dass es erstens rechtlich verhebt. Und dann muss man sich auch einen Moment / Also gerade wenn man nicht viel Übung hat, muss man das so kommunizieren, dass es auch möglichst gut angenommen wird. Ohne dass es verletzend ist. Man darf sicher keine Anschuldigungen machen. Meistens machen sie das ja unbewusst und nicht vorsätzlich, in aller Regel. So einen Hund illegal zu importieren ist in der Regel nicht vorsätzlich. Und umso überraschter sind sie. Und dann muss man das auch entsprechend kommunizieren.
13	[0:06:48.5] **I:** Also das ist ein ganz bewusster Schritt, dass Sie sich diese Zeit nehmen, es im Kopf durch gehen und dieses "wie formuliere ich es nun?" gehört auch in diesen / also das überlegen Sie sich auch und legen es sich dann zurecht.
14	[0:07:01.6] **B:** Ja. Genau.
15	[0:07:04.4] **I:** Ein Ritual, eigentlich.
16	[0:07:07.1] **B:** Ja, das ist von mir, das habe ich mir so angewöhnt. (lacht)
17	[0:07:12.1] **I:** Nun sind Sie in diesem Beispiel in einer Privatwohnung. Und räumlich damit im intimsten des Menschen. Was hat das für Auswirkungen auf die Situation oder auf Ihr Verhalten?
18	[0:07:31.6] **B:** Es hat schon einen Einfluss. Wie soll ich das sagen? Erstmal ist man in einem fremden Territorium. Respektive: Für das Gegenüber ist es SEIN Territorium. Ich versuche auch, wenn es nicht unbedingt nötig ist, nicht in die intimsten Räume zu gehen. Also nicht unbedingt ins Schlafzimmer und nicht unbedingt ins Badezimmer, ausser die Situation erfordert es. Nun bei einem illegal importierten Hund, wenn man nun davon ausgeht, es ist wirklich nur einer und man muss nicht kontrollieren, ob es sonst noch irgendwo Jungtiere hat, dann würde ich das wirklich in der Küche, dem Wohnzimmer oder was sich sonst so anbietet, machen. Dass man die Privatsphäre einfach respektiert. Und dann muss man schauen, dass man nicht zu dominant auftritt. Denn eben, man ist in dieser Privatwohnung. Dass man einfach den Faden zu den Menschen etwas halten kann. Und sie nicht gleich abwehren.
19	[0:08:40.4] **I:** Wie sieht das konkret aus? Oder nein, diese Frage kommt nachher. (beide lachen) Ich würde zuerst gerne hier nochmals nachfragen. Sie sagten: Die Raumwahl ist zentral. Gibt es weitere Dinge, die Sie machen können, um das etwas entschärfen zu können? Dieses: "Hier ist jemand in MEINER Wohnung"?
20	[0:09:00.7] **B:** Ich frage manchmal auch: Wo ist es am besten, um das zu besprechen? Vielfach auch weil ich dann die Familie oder die Kinder nicht auch noch dabei haben möchte. Dann frage ich: Gibt es einen ruhigen Ort, wo wir in Ruhe reden können? Oder kann die Familie in einen anderen Raum oder nach draussen? Was auch immer, einfach damit wir hier erstens etwas mehr Raum

	schafft. Weil gerade wenn es eine kleine Wohnung ist und viele Leute anwesend sind, dann fühle ich mich schnell auch bedroht und unwohl. Und dass man einfach ein bisschen Platz hat. Was ich auch manchmal mache oder machte: Wenn es Platz hat, oder wenn man kann, dass man sich an einen Tisch setzt. Denn man ist auf einer anderen Augenhöhe, als wenn man steht. Das ist mein Eindruck. Aber es kommt halt wirklich ganz auf die Situation an. Wenn jemand sonst schon auf Abwehr ist, dann will er vielleicht nicht hinsitzen, dann machen wir es halt im stehen. Aber trotzdem: Dass man immer eine Distanz wahrt. Und ich bin in de r Regel auch immer näher zur Fluchtmöglichkeit. Also zur Haustür. Und nicht gegenüber. Vor allem eben auch in kritischen Situationen. Was ich auch immer schaute - das war auch ein Tipp von einem Polizisten: Wenn man in einem Mehrfamilienhaus ist, dass man unten beim Eingang einen Teppich einklemmt. Damit die Tür offen bleibt. Damit, wenn ich Hilfe anfordern muss, die einfach hinein kommt. Und nicht zuerst noch jemanden hinaus klingeln müssen. Wenn man schon WEISS, dass es bei jemandem kritisch ist, dass man diese Möglichkeit offen hat.
21	[0:10:46.6] **I:** Wenn Sie am Tisch sitzen. Ist das damit Sie sich sicherer fühlen oder verhält sich das Gegenüber anders?
22	[0:11:03.3] **B:** Also die Erfahrung die ich machte, ist: Vor allem wenn ich sonst schon / Also: Ich bin halt breit und ich stelle etwas dar. Und vor allem wenn das Gegenüber dann noch eine schmälere, kleinere Person ist, dann fühlt sie sich weniger angegriffen, wenn wir sitzen. Wir sind dann mehr auf Augenhöhe. Das ist meine Erfahrung. Und umgekehrt fühle ich mich zum Teil auch sicherer, wenn das Gegenüber eine sehr grosse, sportliche Person ist, wenn diese auch sitzt und es ist noch ein Tisch dazwischen, hat man doch schon eine gewisse Distanz. Dann fühle ich mich besser.
23	[0:11:41.0] **I:** Nun würde ich Ihnen gerne das zweite Fallbeispiel vorstellen. Dann gehen wir zuerst auch allgemein darauf ei un dann können wir die nächsten Fragen auf beide beziehen. Sie können sich vorstellen: Sie kriegen eine Tierschutzverdachtsmeldung. Da ist eine Schafherde und die ist stark verschmutzt. Sie versuchen herauszufinden, wem sie gehört, es ist aber nicht möglich. Weil zu dieser Parzelle niemand zugeordnet ist - offensichtlich ist sie vermietet. Also gehen Sie hin, lesen die Ohrmarken ab und dann kommt auf ein Mal ein Bauer. Der kommt schon rufend auf Sie zu: "Was machen Sie hier eigentlich?". Sie wissen auch: Den kennen wir auf dem Amt. Also Sie persönlich hatten noch keinen Kontakt - aber das weiss man, dass der nicht der kooperative ist. Die Tiere sind tatsächlich verschmutzt. Aber er meint in drei Wochen ist sowieso die Schur und wenn ich die jetzt alle einsammeln und zehn Kilometer mitnehmen muss - das ist völlig unverhältnismässig. Er wird dann auch beleidigend: Sie haben keine Ahnung, Sie haben doch einfach ein perverses Vergnügen daran, die Bauern zu gängeln, so geht der Kanton mit uns, Sie sind eine Paragrafenreitierin, Sie haben keine Ahnung von der Praxis. Das ist diese Situation
24	[0:13:08.9] **B:** Und es ist draussen?
25	**I:** Das ist draussen, in einem Gehege, ja.
26	[0:13:12.3] **B:** Also zuerst, höre ich jeweils ein bisschen zu, was er erzählt, oder lasse ihn auch Dampf ablassen. Und danach versuche ich ihn halt auch zu spiegeln. "Sind das Ihre Schafe? Wie ist Ihr Name? Woher sind Sie?" Auch wenn ich ihn schon kenne, ich will das noch bestätigt haben. Und dann sage ICH, was der Grund ist, dass ich hier vor Ort bin und dass ich mir das nun in aller Ruhe mit ihm zusammen anschaue und dass ich dann gerne seine Stellungnahme auch noch entgegen nehme. Und dass wir dann erst am Schluss besprechen, wie wir damit weiter gehen. Dass ich nun zuerst mal die Situation vor Ort erfassen will. Frage ihn sicher auch: Wieviele Tiere hat er, wie sind sie bei schlechter Witterung unter gebracht? So allgemeine Dinge. Wo ist das Wasser? Wie füttert er sie? Einfach dass ich versuche dass er über das normale Gespräch merkt, dass ich ein bisschen Ahnung von Schafen habe. Und noch gar nicht direkt nun auf diese Verschmutzung zu sprechen komme. Das ist so der Einstieg. Sicher mal. Und dann hoffe ich natürlich, dass er etwas herunter kommt. Wenn er nicht runter kommt, dann gibt es zwei Varianten. Entweder frage ich ihn, ob er noch jemanden hat, der noch dazu kommen kann, damit er nicht alleine ist und noch

	Unterstützung hat Manchmal haben andere, die Frau oder ein Kollege, eine beruhigende Wirkung auf jemanden. Und das gibt ihnen etwas mehr Sicherheit. Denn es ist auch aus einer Unsicherheit heraus, dass sie so reagieren. Und das andere ist / Also es gibt nich zwei weitere Möglichkeiten. Entweder dass ich dann auch Verstärkung anfordere und sage: "Schauen Sie, wenn wir nicht zusammen diskutieren können, dann brauche ich Unterstützung". Oder das dritte ist auch, dass man sagt: "Schauen Sie, solange wir nicht so miteinander diskutieren können, dass es Sinn macht, dann verschieben wir diese Kontrolle". Weil die Verschmutzung von Schafen ist nichts WAHNSINNIG dringendes und dann ist es manchmal besser, wenn man einen Termin vereinbaren kann. Dann sage ich aber auch gleich: "Es wird dann eine Kollegin oder ein Kollege zur Unterstützung mitkommen. Können wir die Kontrolle am nächsten Tag machen?". Wenn es denn GAR NICHT ginge.
27	[0:15:31.2] **I:** Das ist dann mit seinem Verhalten begründet?
28	[0:15:34.9] **B:** Ja, genau und Eben es ist situationsabhängig.
29	[0:15:37.8] **I:** Das heisst, er hätte auch noch die Möglichkeit das Verhalten zu ändern und dann könnte man die Kontrolle weiterführen?
30	[0:15:42.8] **B:** Genau, ja. Ich gebe ihm die Möglichkeit. Ich sage: "Schauen Sie, so können wir die Kontrolle nicht durchführen., wenn Sie sich so aufführen. Ich möchte das gerne auf einer anständigen Basis machen und ich möchte zuerst mal schauen, wie es wirklich aussieht". Und erst dann, in einem zweiten Schritt auf die Mängel kommen. Und eben, manchmal ist es auch besser, es zu verschieben, damit er herunterkommen kann, wenn es kein Tierschutzmangel ist, der extrem dringend ist.
31	[0:16:09.5] **I:** Sie sagten, sie lassen ihn zuerst Dampf ablassen, hören zu und steigen dann auch erstmal mit allgemeinen Fragen ein, die zeigen, dass Sie auch kompetent sind. Wann sagen Sie dann, weshalb Sie da sind? Also hier haben wir ja jetzt eine Tierschutzverdachtsmeldung. Wann ist der Moment, ihn damit zu konfrontieren?
32	[0:16:32.8] **B:** Schon relativ bald. Ziemlich am Anfang sage ich schon: "Wir sind wegen einer Tierschutzmeldung hier". Und dann kommt meistens gleich wieder: "oh ja diese Tierschützer und uäuääää (äfft Geklöne nach). Und dann hört man das wieder ab und dann kann man sagen: "Schauen Sie, wir machen jetzt diese Kontrolle, wir schauen es zusammen an und eben: Können Sie mir sagen wo die Wasser haben?". Und meistens ist es gut, wenn man mit etwas beginnen kann, wo man schon sieht: Das ist Ordnung. Weil dann merken sie: Ah, die sieht auch das Gute und sie hat es gesehen und sie schätzt das. Und meistens, nicht ganz immer, aber meistens hat es irgend so etwas. (lacht) Eben: Wasser, zum Beispiel. Dann kann mann sagen: Das ist ja gut. Und spricht dann schon noch das an, was nicht gut ist. Aber im ersten Moment geht es wirklich darum, ihn etwas herunter zu holen.
33	[0:17:25.2] **I:** Was ist Ihre Absicht dahinter, etwas zu erfragen, was gut ist?
34	[0:17:31.7] **B:** Die Absicht ist wirklich, eine gemeinsame Basis zu finden.. Einen guten Gesprächstart zu finden.
35	[0:17:43.4] **I:** Und diese Basis kommt zu stand, weil Sie Kompetenz zeigen oder weil der Mind Set dann auf etwas positivem ist?
36	[0:17:54.5] **B:** Es ist beides. Auf der einen Seite zeige ich, dass ich etwas verstehe davon. Und dass ich eben auch bereit bin, das Gute anzuschauen und nicht nur das was schlecht ist. Das ist ja oft auch der Vorwurf. Dass man einfach so lange suche, bis man einen Mangel gefunden habe. So zeigt man, was gut ist, aber man zeigt dann auch, was schlecht ist. Aber der Anfang muss etwas positives sein, wenn es geht. Damit man ihm auch Wertschätzung zeigt für seine Arbeit und ihm auch das Gefühl gibt: Er macht nicht alles falsch.

37	[0:18:28.8] **I:** Wertschätzung, Kompetenz und das dritte ist die neutrale Haltung zu unterstreichen, wenn Sie sagen, das positive auch zu sehen.
38	[0:18:35.9] **B:** Genau, ja. Und nicht nur auf den Mängeln herum reiten und auf den Fehlern herum hacken.
39	[0:18:42.8] **I:** Nun gibt es offenbar eine Vorgeschichte mit dieser Person. Welche Auswirkung hat das auf die Kontrollsituation oder die Kontrollperson?
40	[0:19:01.7] **B:** (seufzt) Ja, es ist unterschiedlich. Wenn ich nun diese Vorgeschichte nicht persönlich miterlebt habe, ist es manchmal sogar einfacher. Dann ist man nicht die Person, die alle Aggressionen gegen sich hat. Trotzdem kann man auf zurückliegendes verweisen. Denn sie versuchen einem oft vorzugauckeln: "Das ist das erste Mal, Sie sind die erste Person...". "Nein, nein, ich kenne Ihre Geschichte. Aber ich will nicht darauf herum hacken. Was war, das war. Wir schauen nun die Situation an, wie sie im Moment ist. Unabhängig davon". Wenn es natürlich schon eine Vorgeschichte mit mir persönlich gibt, ist es zum Teil schwieriger. Zum Teil sind dann schon Beleidigungen im Raum. Dann weiss man eben schon, wie die Person manchmal reagiert und je nachdem verläuft dann das Gespräch ein bisschen anders, ja. Aber auch da, wenn es mich persönlich betrifft: Ich sage eigentlich immer: "Was war, ist vorbei. Nun schauen wir das an, was im Moment ist". Und versuche möglichst einen Abschluss zu machen, von dem was vorher war. Klar hat das dann unter Umständen Auswirkungen, was wir dann machen. Oder was die Konsequenzen sind. Wenn natürlich jemand wiederholt massive Mängel hat, wird es irgendwann auf ein Tierhalteverbot hinaus laufen. Und das muss man dann auch irgendwann sagen. Aber am Anfang einer Kontrolle steht das für mich noch nicht im Zentrum. Dann geht es mir wirklich primär mal darum möglichst viel zu sehen und gesamthaft zu beurteilen, wie nun die Situation mit diesen Tieren ist.
41	[0:20:39.3] **I:** Was mich interessieren würde: Das eine sind ja die Konsequenzen auf der inhaltlichen, sachlichen Ebene. Wenn Sie nun aber sagen / Also es Beleidigungen im Raum. Sie kennen die Person schon. Sie wurden schon persönlich beleidigt. Ich denke, sie brauchen eine dicke Haut. Aber irgendwann geht es zu weit. Und nun kommen sie da hin und sagen: Was war, das ist vorbei, wir schauen nun das Jetzt an. Ist das eine Floskel? Oder stimmt das für Sie dann wirklich mit Ihrer Haltung überein?
42	[0:21:10.5] **B:** Nein, das stimmt wirklich. In dem Moment stimmt das wirklich. Das andere kommt dann in einem zweiten Schritt wieder. Wenn man sieht, wie ist die Situation im Moment, dann sieht man ja: Sind das wiederholte Mängel oder sind das wiederholte Dinge? Aber an dem Moment am Anfang einer Kontrolle, will ich das möglichst ausblenden. Denn sonst gehe ich zuwenig neutral in eine Kontrolle.
43	[0:21:32.3] **I:** Wie schaffen Sie das?
44	[0:21:34.1] **B:** Indem ich mir das selbst ganz bewusst bin. Und ich will ja / Also grundsätzlich gehe ich immer von der Grundüberzeugung aus: Jeder Mensch hat eine Chance verdient. Und wenn er auch schon ganz viel falsch gemacht hat. Aber grundsätzlich gehe ich davon aus, dass er daraus etwas lernte und dass er es jetzt gut macht. Das ist die Grundbasis. (lacht) Und das ist schon nicht immer ganz einfach. Vor allem wenn man dann heran kommt und schon von weitem sieht, dass das und das wieder nicht geklappt hat. Aber das ist die Grundvoraussetzung. Und mit dieser gehe ich hin. Und dann sage ich das auch. ABER: Sobald ich natürlich sehe: Das ist wiederholt und das ist wieder das / Sobald ich das sehe, spreche ich das an. Denn es wäre auch nicht fair, wenn ich das alles aufnehmen würde und erst ganz am Schluss sagen würde: Das ist jetzt so gravierend, jetzt gibt es ein Tierhalteverbot. Man muss dann schon schnell den Rank finden, um den Link auch zu machen. Aber zuerst mal die Grundauffassung oder die Sachverhaltsklärung vor Ort, die muss eigentlich neutral sein.

45	[0:22:49.3] **I:** Nun. Diese Neutralität leuchtet mir total ein. Und gleichzeitig sagen Sie: Privathaushalt. Ich blockiere die Türe. Denn es könnte ja sein... / Und das finde ich ein spannendes / oder ein spezielles Spannungsfeld.
46	[0:23:05.7] **B:** Ja, eben, im Privathaushalt ist es viel schwieriger als draussen. Finde ich persönlich. Wenn man schon an einem intimeren Ort. Und dort sind es halt wirklich Überlegungen zu meiner eigenen Sicherheit, hauptsächlich. Da geht es wirklich nur darum: Wie sichere ich mir meinen Fluchtweg. Oder wie kann ich mir Hilfe holen. Dass die wirklich schnell verfügbar sind.
47	[0:23:27.2] **I:** Aber das heisst, in der Vorbereitung überlegen Sie sich Fluchtwege und bringen sich gleichzeitig in eine neutrale Haltung, in der Sie dem Gegenüber nichts böses unterstellen?
48	[0:23:36.2] **B:** Also ich versuche es natürlich so zu machen, dass es die Person nicht merkt. Ich versuche mich einfach so hinzustellen, dass ich eben näher an der Tür bin. Aber nicht, dass ich das dem Gegenüber sage: Ich will jetzt hier hin stehen, damit ich raus kann, wenn es eskaliert. Und auch mit der Tür im Mehrfamilienhauseingang. Meistens muss man die Treppe rauf oder mit dem Lift hoch und dann kriegen Sie das gar nicht mit, dass ich dort den Teppich einklemme, damit die Tür offen bleibt.
49	[0:24:03.8] **I:** Aber Sie sind misstrauisch gegenüber Ihren Kunden /
50	[0:24:08.1] **B:** Das hat mit meiner Erfahrung zu tun. Ich habe sehr / also fast nur schwierige Tierschutzkontrollen gemacht. Ich hatte sehr wenig Routinekontrollen. Und das hat sicher damit zu tun. Dass ich schon viele schlechte Erfahrungen / Seit dem wir die Veterinärpolizisten hatten, war ich nur noch selten alleine unterwegs. Aber wir gehen oft auch zwei Kontrolleure zusammen, ohne Polizisten und da besprechen wir solche Dinge wirklich vor. Also erstens: Wer spricht hauptsächlich? Wer macht Fotos? Wer steht wo, vor allem wenn man die Wohnung schon kennt. Wenn es ein Wiederholungs-Dings ist, dann kennt man die Räumlichkeiten. Solche Dinge bespricht man schon vor. Und in dem Sinne ist man schon nicht neutral. Aber in dem Sinne halt doch, dass ich nicht mit der Idee in eine Wohnung oder Kontrolle gehe: Ah bei dem finde ich sowieso wieder das und das ist sicher schlecht. Ich gehe vielleicht mit der Idee hin: Heute will ich sicher auch den Keller sehen. Oder: Ich will auch ins Badezimmer, weil ich genau weiss, man fand da auch schon tote Tiere. Also: Ich will ALLE Räume sehen, zum Beispiel. In dieser Dings gehe ich schon rein.
51	[0:25:32.0] **I:** Das heisst Sie haben auch eine sehr klare Absicht. Sie wissen auch genau, was Sie erreichen wollen, bei dieser Kontrolle.
52	[0:25:38.2] **B:** Ja. Bei einer Vorgeschichte sicher. Wenn keine Vorgeschichte da ist, dann geht es wirklich darum, neutral einen Sachverhalt zu klären. Sind die Tiere gut gehalten, sind die Tierseuchenvorschriften eingehalten? Und dann gestützt auf das / Aber primär geht es wirklich mal darum, den Sachverhalt festzuhalten. Weil alles andere entscheiden kann man in der Regel auch noch im Nachhinein. Und das ist auch etwas, das ich nutze. Auch um Konflikten auszuweichen. Wenn ich merke: Es beginnt jetzt zu brodeln, aber ich bin selbst noch nicht sicher, was der richtige Weg ist, dann sage ich auch manchmal: "Ich nehme das jetzt mit ins Büro, ich bespreche das mit meinem Chef oder mit wem auch immer. Und Sie erhalten entweder schriftlich Bescheid oder wir kommen noch einmal vorbei". Das ist dann halt situationsabhängig, wie wir das lösen.
53	[0:26:34.9] **I:** Da verschaffen Sie sich Zeit und dem Gegenüber Zeit.
54	[0:26:40.5] **B:** Ja, genau. Beiden. Und eben: Man kann Eskalationen verhindern. Aber ich sage zum Beispiel: Sie müssen mit einer Strafanzeige rechnen. Es wird sicher eine kostenpflichtige Beanstandung geben. Das sie trotzdem schon ein bisschen vorgeprägt sind.. Ich denke, es gibt für beide Seiten nichts schlimmeres, als wenn man das Gefühl hinterlässt, es ist ja alles in Ordnung und dann kommt der Hammer mit einer Strafanzeige. Also, das was dann schon klar ist, welche Auswirkungen es hat, das sage ich auch ganz klar am Ende der Kontrolle. "Schauen Sie, wir haben die und

	die Mängel, das gibt sicher eine Strafanzeige und es gibt mindestens eine Beanstandung, vielleicht sogar eine Verfügung. Und damit dem oder dem müssen Sie rechnen".
55	[0:27:20.7] **I:** Also sagen, was klar ist UND sagen was nicht klar ist?
56	[0:27:23.3] **B:** Genau. Einfach ganz klar. Dass wir am Schluss beide wissen: Das habe ich festgestellt. Wir haben auch ein Protokoll, dass sie unterschreiben müssen. Also "müssen". Sie sollten es unterschreiben, aber es ist auch kein Problem, wenn sie es nicht tun. Aber das stehen eigentlich schon die wichtigsten Feststellungen. Es wird angekreuzt, ob es eine Strafanzeige gibt oder nicht. Manchmal schreibe ich auch: Eventuell. Weiss ich es auch noch nicht sicher sagen kann. Aber sie wissen grundsätzlich was kommt. Aber trotzdem. Ich entscheide vielleicht doch noch nicht ganz definitiv. Eben, weil es zum Teil wirklich noch etwas Spielraum gibt, weil man es noch besprechen muss. Ein Tierhallteverbot sprechen wir eigentlich nie direkt vor Ort aus. Das sind so einschneidende Dinge, da muss man alles so genau absichern. Das macht man in der Regel schriftlich.
57	[0:28:20.2] **I:** Also gar nicht unbedingt, um sich selbst dem Konflikt zu entziehen, sondern um auch wirklich sicher zu sein, dass es verfahrensrechtlich korrekt ist?
58	[0:28:27.3] **B:** Genau, damit es verwaltungsrechtlich korrekt ist. Ja. Es ist beides ein bisschen. Aber schon vor allem auch, dass es rechtlich wirklich verhebt.
59	[0:28:37.7] **I:** Nun, was mich sehr interessiert, sind die Emotionen in dieser ganzen Geschichte. Vor allem jetzt mal die des Gegenübers. Wir haben in beiden Fallbeispielen eine Emotionalität, die unterschiedlich ausgeprägt ist. Im ersten eher ein Unverständnis, wahrscheinlich eine Angst den Hund zu verlieren, die Kinder, die Eltern. Und im zweiten eine sehr impulsive, aufbrausende Emotionalität. Ich frage mal offen: Wie gehen Sie mit den Emotionen des Gegenübers um? Generell.
60	[0:29:10.9] **B:** Also ich nehme sie nicht persönlich. Persönliche Angriffe nehme ich nicht persönlich und stelle sie auf die Funktion über. Und dann versuche ich immer sehr ruhig zu bleiben. Und zwar bewusst ruhig zu bleiben. Langsam zu sprechen. Je nachdem auch zu wiederholen, gerade auch wenn Drohungen kommen. Fragen: "Habe ich das nun richtig verstanden? Drohen Sie mir, mich oder meine Kinder umzubringen?" Oder irgend so etwas. Das habe ich schon zurückgefragt. Und oft hilft das, gerade wenn es um Drohungen geht, dass sie sich dann überlegen, ob sie das wirklich sagen wollten. Und sehr oft kommt dann eine Entschuldigung. Oder zumindest: "Mist, das meinte ich natürlich nicht so" oder sowas. Das hilft. Und wirklich versuchen ruhig zu bleiben. Und das gelang mir in den meisten Fällen. Ich weiss noch ein Beispiel, da gelang es mir nicht. Da waren einfach die Angriffe so persönlich und dann musste ich einfach mal auf den Tisch klopfen und sagen: "So können wir nicht mehr sprechen miteinander".
61	[0:30:12.0] **I:** Was war die Folge davon? Von diesem "auf den Tisch klopfen"'?
62	[0:30:15.9] **B:** Die Folge war /
63	[0:30:20.4] **I:** Also in der Interaktion.
64	**B:** Ja. Genau. Da war die Folge, dass es erstaunlicherweise einen Moment lang ruhig war. Danach sagte ich: "So spreche ich nicht mehr mit Ihnen. Entweder wir können die Kontrolle weiter machen. Aber dann gehen Sie mit mir und meinen Leuten anständig um. Oder dann brechen wir die Kontrolle ab. Und ich kann Ihnen aber noch nicht sagen, welche Folgen das für Sie haben wird". So sagte ich das. Dann war ein Moment lang Ruhe und dann war seine Frau noch da, sie schauten einander an und dann sagte die Frau zu ihm: "Wir machen es. Dann haben wir es hinter uns." (lacht) Und danach ging es wirklich. Er war immer wieder zwischendurch aufbrausend. Und dort war es wirklich gut, dass die Frau dabei war. Sie konnte ihn immer wieder herunter holen. Ich hatte auch sehr viel Blickkontakt mit der Frau. Und dann ging es. Aber es war schon zwischendurch nahe daran, dass ich die Kontrolle abgebrochen hätte. Ja.
65	[0:31:17.3] **I:** Aber in dem Fall war es ja eigentlich eine erfolgreiche Intervention.

66	[0:31:20.7] **B:** Ja.
67	[0:31:21.6] **I:** Und Sie haben sie nun aber nicht in Ihr Standardrepertoire aufgenommen. Was ja auch eine Strategie sein könnte, wenn jemand sehr emotional wird, dass man dann mal laut wird, auf den Tisch klopft. Wieso machen Sie das nicht öfters?
68	[0:31:38.4] **B:** Weil die milderen Massnahmen meist schon reichen. Wenn ich versuche ruhig zu bleiben und die Leute ausreden zu lassen. Oft reicht das eigentlich. Und dann sehe ich nicht ein, wieso ich dann auch noch emotional werden sollte.
69	[0:31:59.2] **I:** Wäre es nicht einfacher für Sie?
70	[0:32:01.0] **B:** (acht) Ja, aber ich bin einfach nicht sicher, ob es wirklich in allen Situationen hilft. Ich glaube, damals stimmte diese Situation einfach. Auch mit dieser Frau, die ihn wirklich auch nich ein bisschen herunter holen konnte. Und wenn man das nicht hat? Ich weiss es nicht. Aber was ich natürlich auch sagen muss: Wenn wir mit den Veterinärpolizisten / Die übernehmen dann manchmal diesen Part und sagen: So nicht. Und nehmen ihn dann auf die Seite. Ich hatte auch schon einen Fall, wo sie ihn dann gefesselt haben und auf den Boden drückten, weil es nicht ging. Aber ich gebe diese Verantwortung dann ab. Und das hilft dann schon auch, wenn sie mal geknebelt waren. Dann geht es meistens schon. Aber das ist natürlich nichts, was ich alleine tun kann. Das ist halt ein bisschen speziell bei uns, dass wir immer mit den Polizisten unterwegs sind.
71	[0:33:00.4] **I:** Gibt es sonst noch etwas zu sagen, zur Emotionalität? Sie sagten, sie bleiben ruhig, Sie wiederholen, Sie repetieren. Ich stelle mir vor, es gibt auch noch eine andere Emotionalität. Sie sagten selbst: Bei einem illegalen Hundeimport war es meist keine Absicht. Das gegenüber fühlt sich von jemandem hintergangen, ist enttäuscht, traurig. Keine Ahnung.
72	[0:33:34.8] **B:** Ja ja, eben, es gibt verschiedene Emotionen. Das eine ist, dass sie uns die Schuld geben, wenn man das Tier einschläfern muss. Das sind schwierige Emotionen. Oder auch, wenn dann danach die Familienmitglieder untereinander die Schuld zu schieben. Das sind auch schwierige Situationen. Oder was es auch schon gab: Dann bring ich mich um. Das sind ganz schwierige Dinge. Wenn jemand droht, sich selbst oder jemandem in der Umgebung etwas anzutun. Und dort, eben, höre ich zuerst zu, versuche ihre Situation zu verstehen, spiegle das auch immer: Sage, ja ich verstehe, das ist schwierig für sie. Oder frage: Haben Sie das nun ernst gemeint? Wenn jemand Suizidabsichten äussern. Oder fragen: Brauchen Sie Hilfe? Also auch das anbieten. Wenn die Polizei dabei ist, übernehmen sie das dann wieder. Oder auch wir haben die Telefonnummer der dargebotenen Hand, wenn sie das wirklich brauchen. Was ich natürlich auch immer versuche, ist den Abschluss einer Kontrolle möglichst gut zu machen. In dem Sinne von: Ist Ihnen nun klar, was nun weiter läuft? Haben Sie noch Fragen? Einfach damit zu einem Abschluss kommt und sie nicht im luftleeren Raum hängen lässt. Wollen Sie noch etwas wissen? In dem Sinne. ... War das die Frage? Und sonst ist es wirklich auch aushalten, abhören und eben auch nachfragen: Wie haben Sie das gemeint?
73	[0:35:22.1] **I:** Und bei den Schuldzuweisungen?
74	**B:** Ja, da muss ich einfach sagen: "Ich verstehe, dass Sie das nicht abgeklärt haben, aber ich muss ihnen sagen, das wäre Ihre Pflicht gewesen. Und nun müssen wir mit dieser Situation so umgehen, wie sie nun ist. Und nun ist es halt so: Der Hund darf so nicht da sein. Und diese Möglichkeiten haben wir jetzt und andere Möglichkeiten gibt es nicht. Das hätten sie sich vorher überlegen müssen". Und dann die Schuldzuweisung. Also wenn sie MIR die Schuld geben wollen, das ist relativ einfach für mich. Dann sag ich: "Schauen Sie, wir haben offen, Sie können Fragen an uns stellen bevor Sie diesen Hund holen".
75	[0:36:03.9] **I:** Gibt es Momente, in denen sie zweifeln? Also gerade im ersten Beispiel. Dieser Hund. Naja, er ist nicht geimpft. Aber das heisst ja noch nicht, dass er Tollwut hat.

76	[0:36:16.3] **B:** Ja, das ist manchmal die Schwierigkeit, dass wir manchmal Dinge umsetzen müssen, von denen wir nicht im innersten überzeugt sind. Oder für die wir manchmal auch keine Lösung haben. Und da habe ich es halt einfach, weil ich mich auf die Gesetzgebung abstützen kann. Und dann zeige ich manchmal auch dieses Verständnis. Also ich verstehe, dass das schwierig ist, zu verstehen. Es ist auch für mich nicht einfach. Ich möchte das auch lieber anders. Aber die Gesetzgebung ist halt so. Wenn das Tier aus einem Tollwutrisikoland ist, hat es diese Folge. Und wir können es leider in Gottes Namen nicht ausschliessen dass dieses Tier Tollwut hat. Und dann zeige ich oft auch die Folgen auf. Wenn dieses Tier nun Tollwut hätte, dann könnte es IHRE Kinder beissen, könnte SIE beissen. Sie könnten Tollwut kriegen, diese Krankheit ist unheilbar. Wenn man Glück hat, merkt man es frühzeitig. Aber es hat einen Grund, wieso wir das machen, was wir nun nunmal tun müssen. Und ich kann ihnen nur empfehlen sich nächstes mal frühzeitig zu informieren.
77	[0:37:20.5] **I:** Und das reicht für Sie um / Also mich interessiert mehr die innere Haltung und die innere Ruhe, die man in einer solchen Kontrolle. Reicht denn das um solche, na, nicht Zweifel, aber um völlig zu dieser Klarheit zu kommen?
78	[0:37:38.5] **B:** Es reicht, aber es braucht davor und auch nach solchen Kontrollen, also vor allem nach schwierigen Kontrollen, Debriefings. In denen man im Team nochmals bespricht, gerade wenn auch andere Leute dabei waren: Was hätte man besser machen können? Was können wir in Zukunft besser machen? Was können wir in der Kommunikation besser machen? Aber eben auch gerade in dieser [unverständlich] Situation. Oder was hättest du gemacht? Und das hilft, ja.
79	[0:38:03.5] **I:** Passiert das?
80	[0:38:04.4] **B:** Das passiert bei uns regelmässig, ja. Also bei Tierschutzkontrollen haben wir das immer gemacht, bei gröberen Kontrollen. Zum Teil geschieht das auch noch mit der Polizei zusammen. Das ist sehr wichtig. Und das ist nach einer Kontrolle in der Regel gleich sofort, aber es kann auch noch eine Woche später sein, oder so. Und dann wird es oft auch noch an der Teamsitzung besprochen. wenn so etwas war. Das ist extrem wichtig. Denn sonst macht man diesen Job nicht lange. Denn er ist schon sehr belastend. Eben, wir haben viel persönliche / Und das hilft schon, das im Nachhinein noch einzuordnen. Also bei mir ist auch oft nicht das Problem während der Kontrolle. Da kann ich sehr oft sehr ruhig bleiben. Aber im Nachhinein kommt dann alles nochmals hoch, was mir an den Kopf geworfen wurde. Und dann ist extrem wichtig, dass man das im Team verarbeiten kann. Und da ist auch der Grund, wieso wir eigentlich Erstkontrollen im Team machen. Weil es einfach etwas anderes ist, wenn man gemeinsam an einer Kontrolle ist und das dann gemeinsam besprechen kann, als wenn ich alleine zurück komme und das erzähle. Weil dann habe ich ein anderes Feedback. Und auch ein anderes Verständnis. Also das Verständnis ist grundsätzlich schon da. Weil wir alle Tierschutzkontrollen machen und alle wissen, wie schwierig es sein kann. Und womit man konfrontiert wird. Aber doch: Wie man dann in der Situation reagiert, da ist halt schon immer noch viel Intuition. Obwohl man ganz viele Dinge ja grundsätzlich weiss. Aber das hat soviel mit der Interaktion mit dem Gegenüber zu tun, dass es halt dann schon etwas anderes ist, wenn jemand, der auch noch dabei war, einem ein Feedback gibt. Also bei Tierschutzkontrollen ist das extrem wichtig und darauf legen wir extrem viel Wert.
81	[0:39:54.9] **I:** Gehen wir nochmals zur Interaktion mit dem Gegenüber. Jetzt kommt eine ganz konkrete Frage ohne Anschluss zu zuvor gefragten. (lacht) Ein Thema das ich auch auf dem Schirm habe, ist das Machtverhältnis. Es ist ja keine symmetrische Beziehung, in der Sie da sind. Sie haben viel mehr Macht. Wie gehen Sie mit dieser Macht um? Beziehungsweise, vorher haben Sie schon etwas gesagt, was ich sehr spannend fand: Sie sitzen an den Tisch, dann kommen Sie auf Augenhöhe. Gibt es weitere / Also versuchen Sie überhaupt, diese Machtsituation etwas zu entschärfen oder sagen Sie im Gegenteil: Nein, das ist eigentlich etwas, das mir sehr hilft? Wie gehen Sie damit um?
82	[0:40:38.8] **B:** Es ist beides ein bisschen. Ich versuche es sicher, nicht auszuspielen. Ich versuche auch immer, das Gute auch zu sehen und das Positive auch zu dokumentieren. Wir sagen ja am

	Anfang immer: Wir machen Fotos oder Filme. Wir müssen es ja dokumentieren, gerade wenn es in den Privaträumen ist. Aber ich fotografiere auch das Gute. Es ist mir wirklich wichtig, dass sie sehen, ich will nicht nur das Schlechte dokumentieren. Und ich bewerte auch, was gut ist. Das ist sicher eine Strategie, von der ich merkte, dass sie hilft.
83	[0:41:09.7] **I:** Darf ich kurz dazwischen fragen? Wäre das nötig?
84	[0:41:13.2] **B:** Ich weiss nicht, ob es nötig wäre.
85	[0:41:15.7] **I:** Also geht es um das Symbol?
86	[0:41:17.5] **B:** Ja, es geht wirklich um das Sym/ Also wir müssen das nicht tun. Letztendlich sind wir / Also für uns ist entscheidend, was schlecht ist. Wobei: Wenn es wiederholte Kontrollen sind, dokumentiere ich schon auch bewusst Dinge, die beim letzten mal schlechter waren, die er jetzt verbessert hat. Und das hat schon auch einen Einfluss. Gerade wenn es schon in Richtung eines Tierhalteverbots geht. Wenn man sieht: Doch, wenn man etwas sagt, dann verbessert er es, dann ist das besser, als wenn es immer gleich schlecht ist. Also von dem her hat es schon auch einen kleinen Einfluss. Aber ein Grossteil ist schon auch symbolisch. Und auch: Die Leute haben es in der Regel nicht gerne, wenn man fotografiert und filmt. Und es nimmt schon ein bisschen den Widerstand raus, wenn man sagt, wir fotografieren auch das positive. ... Das ist sicher mal das. Und eben, ich versuche einfach möglichst klar zu sein, mit meinen Aussagen. Ich sage klar, was schlecht ist, ich sage klar was gut ist und ich sage klar, wo ich noch nicht sicher bin, wie ich es beurteile. Und ich glaube, das hilft auch, dass sich das Gegenüber ernstgenommen fühlt. Oder dass er sich weniger unsicher fühlt. Das mit der Macht/
87	[0:42:31.3] **I:** Dass er sich weniger unsicher fühlt / Sie haben zuvor schon mal die Unsicherheit angesprochen, als Grund für die Emotionalität. Sie gehen also davon aus, eine solche Kontrolle löst Unsicherheit aus und wenn Sie Sicherheit bieten, trägt dies zu einer erfolgreichen Kontrolle bei?
88	[0:42:48.7] **B:** Ja. Also das habe ich shon/ Ich glaube, es ist viel Unsicherheit. Gerade, wenn es eine erste Kontrolle ist, wissen sie nicht, was auf sie zukommt. Was für Folgen es hat. Und das führt zu Emotionalität. Und wenn man diese Unsicherheit etwas nehmen kann, genau erklärt, was man nun tut, was der Grund ist für die Kontrolle und am Schluss auch sagt, was nun noch kommt, dann hilft das. Und dann fühlen sich die Menschen auch ernst genommen.
89	[0:43:27.0] **I:** Zum Thema Macht. Da habe ich Sie gerade unterbrochen. Entschuldigung.
90	[0:43:35.9] **B:** Ja, Macht. Eben bei der wiederholten Kontrolle ist es schon wieder etwas schwieriger. Finde ich. Da wurde schon eine Verfügung ausgesprochen. Man hat schon gezeigt, welche Macht man hat. Man geht dann auch gleich konkret auf diese Punkte ein. Ob das umgesetzt wurde, was man verfügt hat. Und dort kommt der Vorwurf. Und ja, da probiere ich es halt auch auf eine sachliche Ebene zu holen. Und sage: "Schauen Sie, das ist meine Aufgabe, deshalb bin ich hier. Und ich muss diese Verfügung umsetzen. Das ist auch begründet. Das und das war schlecht bis jetzt und ich komme JETZT kontrollieren, ob Sie es JETZT gut machen und ob Sie unsere Verfügung umsetzen, die verfügten Massnahmen". Und da ist es dann unterschiedlich. Manchmal muss man dann auch eine Fünf gerade sein lassen. Dass man nicht auf einer fehlenden Ohrmarke herum hackt. Oder auf einem Detail. Sondern, dass man trotzdem das Grosse sieht. Und sagt: Wenn es insgesamt viel besser ist, dann sage ich das auch. Und sage schon während der Kontrolle und nochmals bei der Schlussbesprechung: "Ja, das haben Sie nun viel besser gemacht. DAS ist besser. Aber DORT sind noch so kleinere Dinge. Ich will sie einfach darauf hinweisen, dass Sie das auch noch in Angriff nehmen müssen". Aber dass man dann nicht ein zu grosses Thema daraus macht.
91	[0:45:18.0] **I:** Aber angesprochen wird es.
92	[0:45:19.4] **B:** Aber angesprochen wird es. In der Regel. Aber ja, weil wir es einfach auch müssen. Sonst heisst es natürlich: Das letzte Mal haben Sie auch nichts gesagt und da war es auch schon so. Aber es ist auch immer davon abhängig, von wie vielen Mängeln wir reden. Wenn ich die ganze

	Liste durchgehe und ich habe sieben kleine Sachen, dann picke ich vielleicht zwei heraus und sage: "HIER müssen Sie nächstes Mal etwas verbessern". Wenn die grossen Sachen erledigt sind. Da zähle ich nicht alle sieben auf, sondern sage: "HIER müssen Sie das Augenmerk legen".
93	[0:45:58.0] **I:** Diese Freiheit haben Sie?
94	[0:46:00.9] **B:** Ja. Die haben wir wirklich. Alle Kontrolleure. Ja. Ich weiss, das ist nicht in allen Veterinärdiensten so. Aber ich finde, das ist wichtig. Und auch wenn wir Kontrollorgane sind, letztendlich darf man das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Und dann ist es mir dann wichtiger/
95	[0:46:27.6] **I:** Was ist das Ziel?
96	[0:46:28.6] **B:** Das Ziel ist, im Tierschutz, klar das Tierwohl herzustellen. Und wenn das Tierwohl gegeben ist und dann in einer Bucht ein bisschen etwas dreckig ist, aber man sieht, das ist weil hier ein Wasserhahn tropfte, aber er ist es am beheben, dann muss man daraus kein Drama machen. Aber das grosse Ziel ist das wichtige. Nicht, auf den kleinen Details herum zu hacken. ... Aber: Es wird vom Gegenüber nicht immer so empfunden. Das muss man auch sagen. (beide lachen)
97	[0:47:10.8] **I:** Mit dem Thema Macht: Es gibt ja auch einen Entzug von Autonomie beim Gegenüber. Er hat relativ wenig zu sagen. Sie sagten: Er kann Stellung beziehen, er MUSS vielleicht auch Stellung beziehen. Aber er kann nicht entscheiden, ob es diese Kontrolle gibt, wann sie stattfindet, wie sie abläuft, etc. Gibt es für Sie Möglichkeiten, dem Gegenüber Autonomie zurück zu geben?
98	[0:47:37.1] **B:** Eine Möglichkeit ist, wenn man sagt: Wir schauen nur das wichtigste an und kommen dann für eine vollumfängliche Kontrolle zu einem anderen Zeitpunkt. Oft geht es ja auch nicht, zum Beispiel wegen einem Arzttermin oder so. Dann sagt man: "Dürfen wir SCHNELL, einfach das, wozu wir eine Meldung haben, das schnell anschauen. Und dann möchte ich gerne in dieser Woche noch einen Termin vereinbaren, dann wenn Sei Zeit haben". Klar kann er dann gewisse Dinge beheben. Aber wenn es grobe Sachen sind, kann er das nicht. Also da gebe ich ein bisschen die Möglichkeit. Dann wie gesagt, die Möglichkeit Stellung zu beziehen. Was ich auch oft tue, wenn Mängel vorliegen, bei denen man eine Frist setzen muss. Baulich zum Beispiel. Wenn etwas angepasst werden muss. Oder etwas kaputt ist, das man ersetzen muss. Dann frage ich ihn: "Was denken Sie? Bis wann haben Sie den Mangel behoben?" Und wenn das im Rahmen ist, den ich für gut halte, dann gewähre ich diese Frist. Aber wenn ich finde, es ist zu lange, dann sage ich: "Ja, aber können Sie das nicht innerhalb von zwei Monaten erledigen?". Und dann kommt man in ein Gespräch. Dann gibt man ihnen doch den Eindruck, sie können mitbestimmen. Aber ICH sage natürlich am Schluss immernoch, in welchem rahmen das möglich ist. Aber ich gebe eine gewisse Möglichkeit zur Mitsprache. Oder wenn wir Tiere beschlagnahmen. Dann frage ich auch: "Wollen Sie sie in Tierheim geben? Oder: In welches Tierheim wollen Sie sie geben?" Sie müssen es am Schluss ja bezahlen. Dann haben sie auch diese Möglichkeit. Aber die Tiere werden beschlagnahmt. Da ist es keine Diskussion. Mitspracherecht. Aber im Rahmen.
99	[0:49:48.8] **I:** Gut meine wichtigsten Fragen habe ich gestellt. Und mit Blick auf die Uhr habe ich nur noch eine letzte: Gibt es etwas, was noch wichtig ist und über das wir noch nicht gesprochen haben? Zum Thema Konfliktmanagement. Von dem Sie finden, es müsse beachtet werden.
100	[0:50:10.3] **B:** Naja, das ist allgemeinen in der Kommunikation: Halt viele Fragen stellen. Und nicht mit Vorwürfen kommen. Halt eher fragen: Wie häufig wechseln sie die Einstreu. Statt: Hier ist alles dreckig, das müssten Sie schon lange ausgemistet haben. Zuerst fragen und dann sage ich: "Gut, wenn Sie das so oft machen, wieso sieht es denn jetzt so aus?, Das kann ich nicht ganz nachvollziehen.". Das ist so eine Sache. Und eben: Das Debriefing ist wirklich wichtig und das gegenseitige Feedback. Davon habe ich sehr viel gelernt. Und dass man andere begleitet Und gerade bei erfahrenen Kontrolleuren sieht: Wie machen die das? Wie gehen sie mit diesen Situationen um. Oder auch die Polizisten. Und was auch hilft, das ist noch ein Tipp: Wenn man zu zweit eine Kontrolle durchführt, dass man ein Zeichen vereinbart, für wenn man zu weit geht. Ich kann mich an eine Kontrolle erinnern, das war die gröbste. Das war eine wiederholte Kontrolle und immer war das

	Problem, dass er Medikamente dahatte, von denen man nicht wusste, woher er sie hatte. Und jedes Mal fand ich solche Medikamente und jedes Mal fragte ich, woher er sie habe und er konnte mir die Frage nicht beantworten. Und dann [anonymisiert] beschlagnahmt. Und ich fand wieder so etwas. Und ich fragte: "Woher haben Sie das?" und er gab mir keine Antwort und ich fragte, fragte und fragte. Ich wollte es wissen. Einfach endlich wissen, woher er das Zeug hat. Denn man konnte es nicht herausfinden. Und dann hat mich auch ein Polizist zurückgepfiffen und sagte: "So. Hör auf. Es bringt nichts". Denn der wäre sonst explodiert. Und das merkt man zum Teil selbst nicht, wenn man im Zeug ist und ein Ziel hat. Und dass man dann ein Zeichen abmacht. Dass jemand einen zurückholt. Das ist wichtig.
101	[0:52:21.3] **I:** Ganz herzlichen Dank.

Interview Giochen Bearth (GB)

1	[0:00:00.0] I: Wie gesagt: Die erste Frage ist ganz allgemein. Beim ersten Fallbeispiel - das ist in dieser Privatwohnung, es ist eine ganze Familie anwesend, es ist emotional, man muss diesen Bescheid überbringen, dass der Hund nicht bei der Familie bleiben kann. Für mich ist die Frage: Wie würden Sie vorgehen und bei welchen Aspekten ist es am wichtigsten, dass man sie in dieser Situation im Kopf behält?
2	[0:00:30.0] **B:** Ich denke, der wichtige Punkt ist, dass man hier im Tierseuchenbereich unterwegs ist. Sprich: Dass man eine potentielle Zoonose hat, die im Spiel ist. Das heisst: Es geht nicht um verwaltungsrechtliche Massnahmen, der Form halber, sondern es kann schlussendlich um Leben und Tod gehen. Nicht nur des Tieres sondern auch der Menschen. Ich glaube, das ist der absolut wichtigste Punkt und muss halt auch bei der Argumentation mit einfliessen. Und da haben wir keinen Spielraum. Wir können nicht sagen: Der Kinder halber lassen wir den Hund da. Im Gegenteil: Es ist das umgekehrte Szenario. Sie haben ja Kinder, und so weiter, und wir können keine Leben aufs Spiel setzen. Das ist der erste Punkt. Und der zweite Punkt ist, in Anbetracht der Präsenz der ganzen Familie, effektiv die hohe Emotionalität die ins Spiel kommt und die natürlich auch ausgespielt wird. Betreffend Vorgehen: Man muss wirklich zuerst mal klären: Wer ist anwesend bei der endgültigen Diskussion und beim Entscheid und bei der Ersatzvornahme.Und da denke ich, muss man sehr sensibel Vorgehen und vermutlich auch Mutter und Kind ins Gespräch rein nehmen. Und sagen: Schauen Sie, es geht um den Hund und wir müssen diese Massnahmen nun auch für den Hund treffen und so weiter. Und schauen, dass diese Leute am besten den Raum verlassen. Und schauen, dass man dann danach - sei es der Vater oder die Mutter - einfach mit einer überschaubaren Anzahl Personen dann das Gespräch führt. Und halt auch die Massnahmen trifft. Das ist ein wichtiger Punkt. Und solche Fälle haben wir erlebt. Nicht nur in der Wohnung, sondern auch bei uns in den Sitzungsräumen. Wo dann die ganze Entourage kommt und sich am Ende selbst nicht einig ist, was dann schlussendlich zu machen sei. Das ist für mich der entscheidende Punkt.
3	[0:03:18.1] **I:** Und das entscheidende Gespräch würden Sie mit einer Person führen?
4	**B:** Ja.
5	**I:** Der erste Punkt, den Sie genannt haben, finde ich sehr spannend. Da ging es ums argumentieren. Sie sagten: Wir haben keinen Handlungsspielraum, aber Sie argumentieren im Sinne der Kinder. Der Vater in diesem Fallbeispiel zeigt ja sehr wenig Verständnis. Er sagt: "Ich kann das nicht verstehen, es ist ja nicht mal klar, ob der Hund Tollwut hat oder nicht". Wie hoch ist das Gewicht des Verständnisses? Dass Ihr Gegenüber wirklich versteht, wieso das gemacht wird? Schlussendlich haben Sie das Gesetz ja klar auf Ihrer Seite. Sie könnten es auch einfach durchsetzen.
6	[0:04:01.7] **B:** Jaja. Ich denke, wenn man dieses Eskalationspotenzial anschaut, ist es extrem wichtig, dass man aufzeigt was passieren könnte. Ob die Leute das dann / Also man muss das kommunizieren, ganz klar. Nicht dramatisiert aber auch mit den schlimmsten Szenarien. Wenn Leute dann das halt anfangen zu hinterfragen, ist es irgendwann fertig. Aber die Botschaft muss ganz klar rüber kommen. Dass Tollwut eine Zoonose ist und dass das sowohl für den Menschen wie auch für das Tier eine unheilbare Krankheit ist. Oder wäre.
7	[0:04:45.1] **I:** Gelingt das in der Regel? Dass die Leute das danach fassen können? Also, haben Sie in diesem Fall den Eindruck, dass sie das nachvollziehen könnten oder sind die so emotional, dass sie die Faktenlage komplett ausblenden?
8	[0:05:04.8] **B:** Wir haben immer wieder solche Fälle, bei denen wir besprechen/ Ich glaube, man kann diese Botschaft rüber bringen. Dass es wirklich um Leben und Tod geht. Aber ja, die Leute können es nicht zugeben, dass sie es verstanden haben. Das ist meiner Erfahrung nach oft das

	Problem. Und in solchen Momenten muss man dann halt die Diskussion abbrechen und vielleicht auch quittieren lassen, dass sie es verstanden haben. Und man kann in der Tiermedizin ja nicht mit Wahrscheinlichkeitsrechnungen fundieren. Das geht ja nicht. Das ist nicht zielführend. Tatsache ist ja, dass wir auf der sicheren Seite sein müssen.
9	[0:06:09.2] **I:** Was meinen Sie mit quittieren, dass es verstanden wurde? Ist das ein verbales oder ein schriftliches quittieren?
10	[0:06:15.6] **B:** Nein, ein verbales Quittieren. Häufig. In der Kommunikation ist das ja eine häufige Feststellung: Wenn man Befunde mitteilen muss, oder Feststellungen mitteilen muss, dass Leute gar nicht richtig zuhören. Wen man sagt: Das und das ist nicht korrekt. Persönlich lasse ich das dann gerne nochmals quittieren: "Was haben Sie nun verstanden"? Oder: "Können Sie das in Ihren Worten nochmals wiederholen"?, zum Beispiel. Und gerade hier, wenn auch Mann und Frau anwesend sind, kann es durchaus sein, ,dass man mit dem auch weiter kommt und klären kann.
11	[0:07:00.8] **I:** Dass dann quasi die eine Person etwas verstanden hat, (ja) /
12	[0:07:05.3] **B:** Ja, und dass die eine die andere vielleicht sogar korrigiert, im besten Falle und sagt: "Nein, das ist nicht so. Der Herr Bearth hat das und das gesagt, du musst jetzt richtig zuhören". Also ein quittieren, oder einfach die Sicherheit haben, dass sie verstanden haben, was man wollte.
13	[0:07:23.3] **I:** Gibt es noch einen weiteren Aspekt, den Sie im ersten Beispiel speziell finden?
14	[0:07:33.1] **B:** Ich überfl/ (Liest im Fallbeispiel). Ich bin ja alleine dort, oder? Ich bin alleine als Amtsperson dort mit dieser ganzen Familie. Ja. Es kommt natürlich ein bisschen darauf an, wie sich das entwickelt. Aber ... Was für MICH auch ein wichtiger Punkt ist, ist dass man Step by Step vorgeht. Also auch in der Kommunikation. Und nicht zuviel hinein packt.
15	[0:08:24.4] **I:** Was heisst das konkret
16	[0:08:27.3] **B:** Also konkret heisst das in diesem Fall: Was ist das wichtigste? Wir müssen den Hund nun mal beschlagnahmen. Warum machen wir das? Wir wollen Sie als Familie schützen. Falls irgendetwas ist, dass wir keinen Schaden anrichten. Und dann wird der Hund beschlagnahmt und irgendwo an einem Ort aufbewahrt, wo er auch entsprechend korrekt betreut wird und wo Leute mit diesem Themenfeld auch umgehen können. Und dann gibt es ja die Variante zwei. Es ist ja entweder oder: Euthanasie oder Rückführung ins Herkunftsland. Ich würde sogar behaupten - es ist ja eine erste Inventaraufnahme - dass man wahrscheinlich zu dieser Situation noch nicht tausend prozentig weiss, ob es nicht noch eine dritte Möglichkeit gibt. Und die darf man durchaus kommunikativ noch thematisieren. Es kann ja sein, dass man bei den Abklärungen, die wir noch definitiv machen, noch etwas herausstellt, was den Fall erleichtert. Also gewisse Hoffnung darf man in dieser Situation und Konstellation noch machen. Keine falsche Hoffnung! Aber es wäre ja dramatisch, wenn man sagen würde: So, dieser Hund wird weg genommen, er wird euthanasiert oder meinetwegen zurückgeführt ins andere Land. Und dann stellt sich danach heraus, man hat etwas übersehen. Irgend eine Impfung übersehen und am nächsten Tag, wenn alle schon auf tausend sind oder vielleicht sogar etwas passiert ist, muss man sagen: "Es tut uns uns leid, wir haben etwas übersehen, es geht doch leichter". Und darum denke ich, diese Kommunikation step by step - morgen nehmen wir miteinander Kontakt auf, morgen wissen wir mehr und dann können wir über die Auslotung dieser zwei oder drei Varianten diskutieren. Das entspannt manchmal.
17	[0:10:39.6] **I:** Sie sagten, man dürfe keine falschen Hoffnungen wecken. Ich kann mir vorstellen, dass man je nach Typ / Also: Wenn es für mich selbst auch einfacher ist, wenn das Gegenüber nicht allzu emotional ist, könnte das ja genau eine Falle sein. Dass ich mir sage: Vielleicht ist ja auch gar nichts. Wie gehen Sie mit diesem eigenen Harmoniebedürfnis um? Oder diesem inneren Drang, es mir selbst einfacher zu machen, indem ich eben doch falsche Hoffnungen erwecke? Oder ich deshalb nicht so klar bin, wie es vielleicht nötig währe?

18	[0:11:18.1] **B:** Ja, das ist menschlich, glaube ich. Dass man das machen will. Und vielleicht ist es auch ein bisschen ein Erfahrungswert: Wie weit darf man gehen mit der Hoffnung? Und was ist kontraproduktiv? Ich denke, man darf wirklich nur das kommunizieren, was auch realistisch ist. Das ist ganz, ganz wichtig. Und hier sagt man ja nur: Wir wollen wirklich in Ruhe nochmals alle Facts anschauen. Nach aktuellem Stand sieht es nicht gut aus, aber wir wollen es noch in aller Ruhe durchschauen, damit keine Fehler passieren. Das ist die grosse Herausforderung. Und halt auch solche Sachen kommunikativ nochmals wiederholen. Also am Schluss eine Zusammenfassung machen: "Nach aktuellem Stand kommen nur zwei Dinge in Frage: Euthanasie oder Rückführung. Aber wir haben noch nicht alle Fakten, respektive wir müssen es nochmals in Ruhe anschauen, wir wollen auch keine Fehler machen". In dieser Form.
19	[0:12:49.0] **I:** Und Sie sagten nun: Es ist ein Erfahrungswert. Das heisst für mich auch: Es ist ein Lernprozess (ja, ja)
20	[0:12:58.3] **B:** Das merke ich auch bei unseren Leuten. Es gibt beide Herangehensweisen. Ich kenne auch unsere Leute, zum Teil. Ich weiss genau, diese Person ist eher die, die vielleicht die Tendenz hat, falsche Hoffnungen zu machen. Und die andere hat die Tendenz, zu fest rein zu fahren. Das erfährt man immer wieder. Und beides ist nicht ideal. Und jede Person muss auch an dem arbeiten. Aber da merkt man auch, je länger jemand in diesem Metier unterwegs ist, je mehr merkt er auch, dass er sich da optimieren muss.
21	[0:13:58.5] **I:** Nun, wenn wir beim ersten Fallbeispiel sind, möchte ich gerne noch auf einen speziellen Aspekt eingehen: Das ganze findet ja in einer Privatwohnung statt. Also wirklich in der räumlich intimsten Sphäre eines Menschen. Welche Bedeutung hat das, für eine solche Kontrolle?
22	[0:14:17.2] **B:** Es gibt für mich zwei Aspekte. Der eine Aspekt ist: Es ist immer anspruchsvoller. Je intimer, je mehr man in der Privatsphäre ist, je anspruchsvoller ist es emotional. Und der zweite Aspekt ist natürlich auch der Sicherheitsaspekt. Ganz klar. In einer Wohnung ist man alleine sehr isoliert. Belieben wir beim ersten Aspekt. Es ist natürlich wichtig, welche Räume man sich dafür aussucht. Und wie gross das Umfeld ist. Deshalb habe ich gesagt: Am idealsten ist es, wenn man das irgendwo an einem Ort ausdiskutieren kann, an dem man die Übersicht hat. Und nur eine Person vis a vis hat, zum Beispiel. Und an einem innerhalb der Intimsphäre neutralen Ort. Also sicher nicht im Wohnzimmer oder im Schlafzimmer. Sondern eben: Die Küche ist ein Beispiel. Vielleicht gibt es irgendwo noch einen Aufenthaltsraum. Vielleicht kann man sich sogar irgendwo in einem Raum bewegen, wo sich Hunde aufhalten. Das ist ein wichtiger Punkt. Und den Sicherheitsaspekt muss man situativ anschauen. Wobei halt aus Erfahrung / Also ich glaube nicht, dass wir / Also es ist nicht gut, wenn eine Person in einem solchen Fall alleine dahin geht. Und ich denke im Normalfall würden wir da auch zu zweit gehen. Respektive: Wir machen es eigentlich häufig umgekehrt. Dass wir Leute zu uns bestellen. Gerade in solchen Fällen sind wir praktisch nie zuhause. Dann rufen wir die Leute an und sagen Ihnen: Schauen Sie, wir haben ein Problem mit Ihrem Hund und wir müssen das gemeinsam klären. Bringen Sie ihn mit und kommen Sie vorbei. Mit Ihrem Hund und dem Impfpass und allen Dokumenten, die Sie haben. Und dann sind wir erstens an einem neutralen Ort, oder an einem Ort, an dem wir die Kontrolle haben. Und zweitens kommt dann MEISTENS nicht die ganze Family mit. Also das kann schon passieren. Aber ich glaube, das ist wirklich der wichtigste Punkt. Man muss verhindern, dass man das zuhause im Privathaushalt machen. Dann ist man sicher mindestens zu zweit. In Kontrollen ist das eine heikle Konstellation, eine Person alleine in einem Fall, in dem Widerstand absehbar ist. Nur als Beispiel: Ein solches Gespräch hatte ich letztes Jahr am 24. Dezember. Im Amt. Mit fast gleicher Konstellation. Und am Nachmittag um 16.00 Uhr, als alle sagten: Schönen Feierabend, schöne Weihnachtsferien! Und ich war alleine da mit diesen Personen und sagte: Jemand muss zurück bleiben. Aber dort ist man natürlich extrem froh, wenn man in einem kontrollierten Umfeld ist.
23	[0:17:58.5] **I:** Ich finde das sehr einleuchtend, es im Amt zu machen. Wenn Sie nun aber bei einer Kontrolle im Privathaushalt sind: Sie sagten, mit der Wahl des Raumes kann man bereits viel

	steuern. Dass man sich dort aufhält, wo es eher normal ist. Gibt es weitere Strategien, um dieses Emotionalisieren durch das Eindringen ins Private etwas zu entschärfen?
24	[0:18:25.4] **B:** Eine Erfahrung, die ich machte, ist auch: Irgendwie Kontakt aufnehmen mit dem Tier. Wenn man in dieser Anspannung nicht nur miteinander kommuniziert und über Facts oder Gesetzesartikel spricht, sondern auch das Tier anschaut. Und einen Kommentar über das Tier abgibt und versucht, das Ganze auf das Tier abzulenken. Um das es ja geht. Und einfach fragen. Zum Teil ganz neutrale Fragen stellen: Ist es ein Männchen? Ist es ein Weibchen? Was kann es schon? Wie lange ist es schon bei Ihnen? Nicht um den Eindruck zu erwecken, dass man nun hier ein Verhör macht. Sondern dass man Interesse zeigt. An diesem Fall und an diesem Tier. Und vielleicht auch ein gewisses Verständnis zeigt, warum sie nun von jemandem über den Tisch gezogen wurden. Also auch in dieser Spannung Empathie erbringen, ist sehr entscheidend, um zu versuchen, deeskalativ zu wirken. Fragen: Haben Sie noch andere Haustiere oder etwas in diesem Sinne. Ablenken von den harten Facts. Zwischen durch. Und wenn man merkt, man hat eine gewisse Entspannung erreicht, dass man dann wieder auf das Hauptthema zurück kommt.
25	[0:20:24.7] **I:** Auf das Hauptthema wenn die Entspannung da ist - das heisst, Sie steigen weicher ein, Sie steigen zuerst mit dem Interesse am Tier ein und werden erst dann direkt?
26	[0:20:37.3] **B:** Nicht unbedingt. Das kann auch eine Zwischenetappe sein. Wenn man merkt: Jetzt wird es hart und man erholt sich nicht aus dieser Emotionalität. Dass man sagt: Gut, nun lassen wir den Leuten eine Pause und wechselt das Thema. Und beim Themawechsel spricht man nicht über die Bilder an der Wand. Das kann man auch. Aber häufig hat das Tier / Das ist dann enorm entspannend. Zu sagen: Ja ich habe selbst auch einen Hund. Oder ich habe meinen Hund von dort und dort, gestern machte ich das und das mit ihm. Die Leute beruhigen sich dann häufig und man hat ein gemeinsames Thema, das man durchaus ein paar Minuten behandeln kann. Und dann halt wieder ans Thema heran gehen. Ich glaube schon, am Anfang, wenn man kommt, muss man zur Sache kommen, relativ schnell. Dann bringt es nichts, Smalltalk zu machen. Man kommt zur Sache, die Leute müssen das auch noch verdauen und dann muss man ein bisschen schauen, wie sie reagieren. Und dann macht man ein bisschen Pause mit anderen Themen. Im Stall kann man / Oder allgemein ist es dann halt von Vorteil, wenn man eine gewisse Fachkompetenz hat. Wenn man weiss, wie eine Hundezucht aussieht. Oder vielleicht weiss ich im Rindviehstall was eine gute oder eine schlechte Kuh ist. Die Bauern fahren total darauf ab, wenn man im Stall herausfindet, welches seine beste Kuh ist. Wenn die Leute merken: Oh, der checkt noch was! Dass die jetzt ein gutes Euter hat. Das wirkt manchmal, zumindest kurzfristig Wunder.
27	[0:22:29.3] **I:** Haben Sie eine Idee /
28	[0:22:32.3] **B:** Da muss man halt ein bisschen ein Gespür haben und wissen: Wo hat man selbst seine Stärken, etc. Und will man lieber über Fütterung reden, oder über Zucht, oder Stallbauten, oder was man gerade sieht im Umfeld, oder den Traktor oder irgendetwas.
29	[0:22:48.9] **I:** Was ist dieses Wunder, das ausgelöst wird, wenn sie die Kuh herausfinden? Ist es, dass der Bauer dann mehr Respekt hat vor Ihnen oder ist es das signalisierte Interesse, ist es die Gemeinsamkeit, oder /
30	[0:23:04.6] **B:** Ich denke, es ist die Gemeinsamkeit. Ich denke, es ist die Gemeinsamkeit und der Respekt vor allem auch. Seiner Arbeit gegenüber.
31	[0:23:18.6] **I:** Gehen wir zum zweiten Fallbeispiel. Das ist anders gelagert. Es ist eine andere Form von Emotionalität. Ein sehr aufgebrachtes Gegenüber und es ist auch eine Situation, die überraschend kommt für die Amtsitierärztin. Auch hier wieder die Frage: Was sind die besonderen Aspekt, die es zu beachten gilt und wie wäre Ihr Vorgehen?
32	[0:23:46.5] **B:** Ja. Also was meinen Sie mit der Überraschung für die Amtstierärztin?
33	[0:23:52.1] **I:** Sie hat nicht damit gerechnet, dass er kommt.

34	[0:23:55.5] **B:** Na gut. Also dann ist sie... realitätsfremd unterwegs. Sie muss damit rechnen, dass er auftaucht. Immer. Und das erwarte ich von einer Amtstierärztin. Wenn sie eine solche Kontrolle macht, muss sie erwarten, dass er auftaucht. Und dann muss sie gewappnet sein dafür. Und ich finde das keine besonders schwierige Konstellation. Erstens ist es auf einer Wiese, man ist nicht im privaten Bereich, man ist nicht im intimen Bereich. Sie muss damit rechnen, dass er auftaucht, oder dass irgendjemand auftaucht, der den Bauern kennt, aber die Frage: Was machen Sie hier? Die liegt auf der Hand. Und damit muss sie umgehen können. Diese Konstellation finde ich eigentlich nicht schwierig. Da gibt es auch Möglichkeit, sich zu erklären. Warum und Wieso.
35	[0:25:01.7] **I:** Sie sagen: Sie muss immer mit einer solchen Situation rechnen. Und der Tierhalter ist ja doch sehr aufbrausend, sehr angriffig. Was heisst das, wenn man mit so etwas immer rechnen muss? Wie geht man / In welcher Haltung geht man in diese Situation und wie bereitet man sich vor, wenn man damit rechnet?
36	[0:25:26.8] **B:** Also die Ausgangslage ist ja eine Tierschutzmeldung. Und diese Tierschutzmeldungen gehen ja immer nach dem selben Prinzip ab. Wir erhalten eine Meldung, die muss nach gewissen Vorgaben erfolgen. Wir haben Regeln. Sie können mich nicht anrufen, sagen, da stimmt etwas nicht, ich sage meinen Namen nicht, aber gebe die Koordinaten und erwarte, dass sie nun schauen gehen. Sondern: Die Meldung muss Hand und Fuss haben. Sie muss schriftlich erfolgen, wir müssen wissen wer der Melder ist, wir müssen wissen, dass wir den Melder schützen und wir können uns vorbereiten. Soweit wie möglich. Natürlich: In diesem speziellen Fall, wo man die Schafe irgendwo hat, hat man zwar einen Verdacht, die könnten dem oder dem gehören, aber man weiss den Tierhalter nicht. Aber die Kontrolle ist immer unangemeldet bei einer Tierschutzmeldung. Das heisst, man weiss, dass der Tierhalter überrascht ist und wahrscheinlich not amused ist, wenn man kommt. Und dann gibt es zwei Situationen: Entweder man findet den Tierhalter vor Ort. Oder er ist nicht da und man muss entscheiden: Soll man sich nun da Zutrittsrecht, das man nach Tierschutzgesetz ja hat, soll man sich das erwirken, hat man genügend Argumente dazu oder soll man wieder abziehen? Und da geht es immer um das Thema: Ist Gefahr im Verzug? Und in diesem Fall ist es natürlich - da die Tiere auf der Wiese sind und man wirklich keine Angaben hat - da ist es legitim, wenn man eine Ohrmarke abliest und dann versucht, den Tierhalter ausfindig zu machen. Und so kann man sich eigentlich vorbereiten und kann davon ausgehen, dass sich der Tierhalter entsprechend austobt.
37	[0:27:56.9] **I:** Und wie gehen Sie dann mit dieser Ausdrucksweise um? Sie sagen: Man kann sich ja eigentlich gut erklären, hat gute Gründe. Da sind aber für mein Empfinden schon auch Beleidigungen im Spiel /
38	[0:28:11.5] **B:** Vom Tierhalter? (Ja.). Logisch. Also damit muss man rechnen. Eine gewisse Verträglichkeit, eine gewisse dicke Haut muss man haben. Aber das Vorgehen ist: Der kommt, fährt hin, Sie sind da auf dieser Weide, lesen die Ohrmarken ab. Also was ich nun da tun würde: Ich würde meine Übung abbrechen, aus dem Zaun hinaus gehen und zu der Person hingehen und das Gespräch aufnehmen. Ich frage, wer er sei, ob es seine Schafe seien. Vielleicht bejaht er es, vielleicht nicht. Aber dann argumentiere ich, weshalb ich da bin. Ich komme von dort und dort, wir haben eine entsprechende Meldung erhalten und ich bin hier um diese Meldung zu verifizieren. Und dann kommen natürlich diese / Dann sind wir wieder im selben Schema: "Ja, typisch! Wer hat diese Meldung gemacht? Da ist doch alles gut". Dann muss man versuchen, ihm klar zu machen, dass wir verpflichtet sind, einer solchen Meldung nachzugehen und dass man bislang noch gar nichts gemacht. Und dass man das nun gemeinsam anschaut, ob man gewisse Mängel feststellt. Also auch wieder: Klären, warum und was man jetzt macht. Und versuchen, step by step vorzugehen. Und versuchen, dass es nicht eskaliert, logischerweise.
39	[0:29:58.4] **I:** Wenn Sie sagen: Gemeinsam anschauen. Heisst das, Sie versuchen ihn zu involvieren in diese Kontrolle?

40	[0:30:04.0] **B:** Ja, logisch. Logisch! Zusammen anschauen ist ja eine Taktik. "Jetzt schauen wir mal gemeinsam diese Schafe an. Wieviele sind hier drin? Ich komme auf zwanzig. Sind Sie da auch" - und dann sagt er: "Ah, nein es sind 22". Und dann kann man sagen: "Schau, bei dieser Haltungsform ist wichtig, wir müssen mal schauen: Haben sie Wasser, haben sie Witterungsschutz? Ja, das sehen wir da, das ist gut. Und dann müssen wir halt auch schauen, wie der Nährzustand ist und da sehen wir halt schon, dass diese Tiere halt sehr stark verschmutzt sind". Und so muss man sich ans Thema herantasten. Und dann wird er wahrscheinlich nicht abstreiten können, dass die verschmutzt sind. Dann wird er halt seine Begründungen vorbringen, warum sie nun so sind: "Ja das passierte gestern, das war aber einmalig, das stört die nicht", und so weiter. Da gibt es wieder nach dem selben Schema gewisse Dinge halt: Von sich abprallen lassen. Man kann ja dokumentieren und muss nicht noch gross mit ihm diskutieren, ob die verschmutzt sind oder nicht. Das stellt man fest. Und dann geht es halt auch weiter: Irgendwann hat man dann eine Situationsanalyse gemacht und muss mit ihm zusammen committen. "Sind Sie einverstanden? Wir haben das und das festgestellt, das beanstanden wir. Also es ist eigentlich alles gut, es gibt ja viele positive Funde: Die sind draussen, die haben Wasser, die haben Witterungsschutz, das ist alles tipptopp. Aber: Die Tiere sind offensichtlich verschmutzt. Und jetzt müssen wir dem halt nachgehen, wieso das so ist und was man daraus jetzt macht".
41	[0:31:55.5] **I:** Aber diese ganz konkreten / Also. Wenn Ihnen jemand sagt: "Sie sind doch nur ein Paragrafenreiter. Sie haben Freude daran, Bauern zu schikanieren. Sie haben sowieso keine Ahnung von der Praxis". Sie sagten vorhin: "Ja man braucht eine dicke Haut und muss das von sich abprallen lassen können". Lassen Sie das denn alles abprallen oder gibt es irgendwo eine Grenze? Oder gibt es auch rhetorische Mittel, bei denen Sie auf diese Person dann anders reagieren?
42	[0:32:23.5] **B:** Nein, man lässt sich natürlich nicht alles gefallen, das ist klar. Persönliche Beleidigungen, Androhungen, Handgreiflichkeiten und so weiter, das ist klar: Das ist ein No Go. So Wortspiele / Also ich meine: Wenn wir jedesmal, wenn uns jemand sagt, wir seien Paragrafenreiter, das zu verbalen Kontern nutzen würden, dann wären wir verloren. Das ist so: Man kann vielleicht mit Gegenbeispielen aufzeigen: "Schauen Sie, wir machen unseren Job und Sie machen Ihren Job". Irgendwie in dieser Form. Einfach im positiven formulieren. Und man kann manchmal auch argumentieren: "Diese Paragrafen sind auch ein Mittel. Die haben wir nicht erfunden. Die Gesetze machen nicht wir, die Gesetze macht die Gesellschaft. Und so will es nunmal die Mehrheit der Schweizer Bevölkerung und wir finden auch nicht immer alles toll". So Dinge darf man entschwächend einbringen. Aber ja. Ich glaube, wichtig ist, dass es nicht eskaliert.
43	[0:33:58.4] **I:** Wie reagieren Sie dann, wenn es Ihnen wirklich zuviel wird? Wenn Sie finden: "Also so redest du nicht mit mir!" Wenn Sie wirklich innerlich merken: Jetzt ist die Grenze erreicht.
44	[0:34:09.6] **B:** Je nach Tagesform wahrscheinlich. (Beide lachen) Nein, man darf durchaus zwischendurch mal sagen: "So, jetzt erwarte ich Respekt. Ich bringe Ihnen auch Respekt entgegen. Ich verstehe, dass Sie emotional sind, aber jetzt reicht es. Ich habe es verstanden. Sie sind wütend auf mich, das dürfen Sie sein, aber jetzt geht es um die Sache". Irgendwann muss man halt klärend eingreifen.
45	[0:34:40.6] **I:** Und da setzen Sie nun eine ganz klare Grenze und gleichzeitig sagen Sie: Ich verstehe, dass Sie emotional sind. Ich denke, die Emotion spielt ja eine grosse Rolle bei all diesen Kontrollen. Wir haben ja auch eine wahnsinnige Emotionalität im ersten Beispiel. Können Sie eine allgemeine Aussage machen: Wie geht man mit den Emotionen des Gegenübers, des Kunden, um? In solchen Kontrollen.
46	[0:35:10.4] **B:** Allgemein?
47	[0:35:12.9] **I:** Ja, ganz allgemein. Auf die eine oder andere Weise kommen ja immer Emotionen. Das kann eine Betroffenheit, eine Trauer, eine Wut, ein Ausrufen sein. Ein Unverständnis.

48	[0:35:24.5] **B:** Ich glaube, es hängt fest / Also für mich sind Emotionen verständlich in einem solchen Moment. Ich bin selbst auch Tierhalter. Und ich habe selbst auch schon Gewässerschutzkontrollen erlebt, als Beispiel. Und ich weiss, wie es ist, wenn man kontrolliert und inspiziert und vielleicht sogar verdächtigt wird. Solche Beispiele darf man bringen und sagen: "Ich kann mich in Sie hinein versetzen". Wichtig ist einfach, dass das Gegenüber auch eine realistische Einsicht hat. Wenn er alles abstreitet und so, sind die Emotionen mit der Zeit dann auch nicht mehr glaubwürdig. Aber wenn er einsieht: "Okay, ja das ist nicht gut, aber trotzdem: Musste der das jetzt melden? Er hätte ja auch zu mir kommen können". Dann darf man Verständnis zeigen für die Emotion. Und dann darf man auch sagen: "Das ist nunmal das System, das so ist und das hat Vor- und Nachteile. In Ihrem Fall geht es nun nicht um Leben und Tod, es geht nicht um Tierhalteverbote, es geht einfach darum, dass die Schafe nunmal dreckig sind. Und dass das natürlich nach aussen ein schlechtes Bild macht". Übermässig verschmutzte Schafe, das kann massiv tierschutzrelevant sein, aber es kann natürlich auch ein dummer Zufall sein. Wenn er nun eine Durchfallerkrankung im Bestand hatte. Und ich glaube, da muss man das auch einordnen können. Und manchmal vielleicht auch relativieren. Dieser zweite Fall ist kein Drama. Das ist Alltag. Und ich meine, was auch wichtig ist: Was machen wir da? Oder was können wir hier für Massnahmen treffen? Das ist ein Inspektionsbericht mit einer Frist und einer Rückmeldung, wahrscheinlich. Das heisst: "Bis dann und dann musst du das gemacht haben, du meldest das zurück und wir glauben dir das, wenn du das einigermassen sinnvoll dokumentiert hast". Das ist die mildeste aller Massnahmen. Das muss man dem auch sagen. Wir verfügen weder, noch machen wir Strafanzeige, noch nehmen wir die Tiere weg, noch bist du danach irgendwo registriert im Strafregister. Sondern: Zum Wohle der Tiere musst du das jetzt machen. Wahrscheinlich hättest du es sowieso gemacht, umso besser, aber nun sind wir halt im Lead und kontrollieren, dass du das rechtzeitig machst. Finitio. Und das ist auch wichtig. Um aufzuzeigen, wo man einfährt im ganzen Massnahmenkatalog.
49	[0:38:39.0] **I:** Ich habe noch eine allgemeine Frage, die mich interessiert. Sie haben ja eine asymmetrische Beziehung zu diesen Leuten. Sie haben dabei viel mehr Macht. Auch das kann ja auch ein Trigger für zusätzliche Aggressionen sein. Oder konfliktfördernd. Wie können Sie mit diesem Machtverhältnis umgehen? Gibt es Möglichkeiten, das ein bisschen zu entschärfen oder einen bewussten Umgang damit zu pflegen?
50	[0:39:11.9] **B:** .... Ja. Ich versuche / Also das ist jetzt eine persönliche Antwort: Ich habe auch schon gesagt: "Ich bin Bauernsohn. Ich kenne das. Mein Vater war Bauer, mein Bruder ist Bauer. Ich gehe einmal im Monat in den Stall und füttere die Tiere". Das ist ein Punkt wo die Leute dann merken: Das ist auch ein Mensch, dem macht es nichts aus wenn er mal dreckig wird. Und der zweite Aspekt: Es gab auch schon Situationen, in denen ich wirklich im Wissen, dass das gar nicht angenommen wird / Wenn Leute dann wirklich sagten: Also das geht gar nicht. Ich habe auch schon gesagt: "Ich komme euch helfen. An diesem oder diesem Tag". Ich musst dann noch nie gehen. (Beide lachen) Aber das wirkte manchmal Wunder. "Was Sie? Können Sie das?". Dann sagte ich: "Ja, ich kann das, ich komme helfen. Sie müssen einfach sagen, wann und wie". Im Wissen dass ich vielleicht in Teufels Küche käme, mit diesem Angebot. Aber einfach um sich auch hinunter zu begeben auf ihr Niveau. Und ich glaube es macht auch extrem viel aus, wie man auftritt. Ich gehe nie in Anzug und Krawatte. Man macht eine solche Kontrolle in Stiefel und Überkleid. Man kann vielleicht auch, gerade in diesem Fall, wenn man von drei Schafen noch Ohrenmarken abliest, nicht vorne beim Auto stehen und sagen: "Jetzt gehen Sie diese Nummer ablesen und rufen sie mir zu". Sondern dass man hinein geht und mithilft. Das ist eine Möglichkeit und ein Beispiel.
51	[0:41:37.9] **I:** Darf ich schnell nachfragen /
52	[0:41:41.8] **B:** Diese Macht ist da. Das ist ganz klar. Aber ... es ist auch sehr unterschiedlich. Wir stellen auch fest: Wir haben Leute, die eher in solche Eskalation hinein fallen, als andere. Ich

	könnte sagen: Wenn wir bei uns im Amt 22 oder 23 Tierärzte haben, kann ich Ihnen die zwei oder drei sagen, die in der Hitliste bei Eskalationen zu oberst stehen.
53	[0:42:22.6] **I:** Können Sie sagen wieso, die da stehen? Was die machen, um dort hin zu kommen?
54	[0:42:28.1] **B:** Ja, es sind lustigerweise zum Teil unterschiedliche Charakteren. Es ist geschlechtsneutral. Es ist natürlich auch: Je höher man in der Hierarchie ist, je mehr Spielraum hat man natürlich auch, um mal eine Aussage zu machen, die grenzwertig ist. Also grenzwertig nicht in Form von Zugeständnissen. Aber man muss immer damit rechnen, dass es dann heisst: Der Bearth hat das oder das gesagt. Und das muss irgendwie im Rahmen unserer Kompetenzen stehen. Also ein Punkt ist Unsicherheit. Unsicherheit kann dazu verleiten, unflexibel daher zu kommen. Das ist so. Und der zweite Punkt ist wahrscheinlich / Das merke ich auch: Eine Person haben wir, das läuft es ganz klar immer nach dem selben Schema. Sie probiert es und bei Wiederholungstätern hängt es irgendwann wie ab. Dann ist finito. Das ist der zweite Aspekte, der auch noch typisch ist. Nun haben wir es probiert, mit verwaltungsrechtlichen Massnahmen, Coaching und so weiter und man sieht: Man kommt nicht zum Erfolg. Dann ist man irgendwann nicht mehr sachlich und sagt: So finito, nun spiele ich meine Macht aus. Und das kann noch gefährlich sein
55	[0:44:37.1] **I:** Woran liegt es, dass diese Person da hin kommt? Also dass "man" dahin kommt? Ist es die fehlende Geduld, ist es eine andere Grundhaltung als Sie mit bringen? Ein anderer Respekt?
56	[0:44:54.4] **B:** Das ist häufig auch eine Machtlosigkeit. Gerade im Verwaltungsrecht, Tierschutz. Sie sagen wir hätten Macht. Aber eigentlich sind wir sehr eingeschränkt. Verwaltungsrechtlich gibt es ja Grundprinzipien. Von der Verhältnismässigkeit: Die mildeste aller Massnahmen. Und wir wissen, dass die Bevölkerung gut aufdatiert ist, was möglich ist und was nicht und wie man sich wehren kann. Und häufig ist es auch Machtlosigkeit. Wir haben Fälle, wo wir über Jahre wissen, dass es desolat ist. Und uns sind die Hände gebunden, dem ganzen ein Ende zu setzen. Gerade beim Tierhalteverbot: Wenn man über Jahre Massnahmen trifft und man sieht, dass sich absolut nichts ändert, oder nur wenig. Und es reicht nicht, um einen Betrieb zu liquidieren oder es reicht nur, um einen teil des Betriebs zu liquidieren. Und dann hintergeht er uns wieder. Wir sehen uns häufig machtlos. Und die anderen sehen uns in einer Position der absoluten Stärke. Und das ist das Dilemma.
57	[0:46:22.6] **I:** Ja, aber Sie sind ja auch konfrontiert mit dieser Machtlosigkeit. Wie kommen Sie persönlich da raus? Was können Sie tun, damit sie nicht übermannt werden und sich zu inadäquatem Auftreten verleiten lassen?
58	[0:46:39.2] **B:** Ich sehe das vor allem auch als / Man muss gewisse Instrumente entwickeln. Ein Instrument sind zum Beispiel Fokusbetriebe. Wir nennen das Fokusbetriebe. Einfach schwierige Betriebe. Bei denen man Entscheidungen möglichst auf viele schultern verteilt. Dass man eine Art Kolloquium macht und sagt: Heute besprechen wir drei Fokusbetriebe. So sind wir aktuelle unterwegs, das ist die Situation, wie gehen wir weiter. Damit nicht nur die Person, die gestern vor Ort war und wieder mal aufgezeigt gekriegt hat, dass der andere nichts macht und uns immer an der Nase herum führt / Sondern einfach im Ganzen Kontext, im Verlauf und möglichst objektiv beurteilt wird. Und dass man mal darüber schläft. Das ist auch wichtig. Leute die zurück kommen von der Inspektion und sagen: "Hier müssen wir durchgreifen!" Dann sage ich: "Schlaf mal darüber. Und bring morgen die Facts und dann besprechen wir es zusammen". Das ist ein wichtiger Punkt. Wir müssen in irgendeiner Form Emotionen ausblenden können.
59	[0:47:58.9] **I:** Also die Emotionen ausblenden ... quasi während der Arbeit. Damit der Entscheid nicht emotionsgeleitet wird?
60	[0:48:10.3] **B:** Ja, genau. Genau.

61	[0:48:11.5] **I:** Sie haben gesagt: trotzdem werden Sie als machtvoll erlebt. Und formal haben Sie ja auch diese Macht. Und das geht ja auch mit einem gewissen Autonomieverlust für ihr Gegenüber einher. Es kann nicht bestimmen: Gibt es eine Kontrolle? Wie läuft diese ab? Haben Sie Möglichkeiten, wie Sie Autonomie ein Stück weit zurück geben können? Oder Handlungsmöglichkeiten, Wahlmöglichkeiten zurück geben können?
62	[0:48:42.8] **B:** ... (seufzt) ... Ja ... Wir haben ein verwaltungsrechtliches Instrument. Das ist diese Aufforderung zur Stellungsnahme. Und ich meine, wenn man das gut / Also in einem Fall, in dem man etwas verfügen muss, hat er die Möglichkeit des rechtlichen Gehörs. Und das kann man natürlich, je nach dem, ein bisschen gestalten. Dass er auch das Gefühl hat, er könne ein bisschen mitreden, wie er aus dem ganzen raus kommt. Kommunikativ kann man das auch so rüber bringen. "Schau: Wir nehmen das jetzt so auf, wir fassen das zusammen, aber das weitere Vorgehen können Sie mit einer guten Stellungnahme durchaus auch beeinflussen". Das ist für mich eine Möglichkeit, die im Verwaltungsrecht sogar definiert ist. Und sagen: "Schauen Sie, wenn Sie eine gescheite Stellungsnahme abgeben - aber sie muss gescheit sein und auch zielführend sein - dann können wir auch in Betracht ziehen, das zu berücksichtigen". Gerade bei der Reduktion einer Tierhaltung - das macht man ja häufig. Bevor wir eine Tierhalteverbot aussprechen, um die Tierhaltung zu reduzieren. Damit er etwas Luft hat. Dann ist durchaus möglich, dass man da miteinander diskutieren kann: "Kommen jetzt besser die Schafe weg oder die Ziegen weg? Was geht besser"? Oder: Das Instrument des Coachings. Das wir immer wieder anbieten. Und sagen: "Schauen Sie, wir können ein Coaching aufgleisen". Das muss er natürlich selbst bezahlen. Aber er hat doch eine Möglichkeit, sogar einen Coach vorzuschlagen, den er gut kennt. Also in dem Moment hat man schon noch einen gewissen Spielraum, um mit jemandem auf Augenhöhe zu diskutieren. Was wir auch häufig anbieten, ist die Diskussion. Also ich empfange ab und zu Leute, die in einem Tierschutzverfahren sind. Zusammen mit meinen Mitarbeitern. Und dann darf er auch jemanden mitnehmen. Dieses Angebot mache ich immer: "Sie dürfen die Frau mitnehmen, Sie dürfen auch den Nachbarn mitnehmen". Das ist für uns auch gut. Was wir kommunizieren, dürfen ja alle hören. Und häufig gibt es in solchen Konstellationen auch eine Tendenz zur Einsicht. Und vor allem, dass die Leute merken: Das sind ja auch nur Menschen, mit denen kann man im Grundsatz / Ich sage mal: Zwischenschritte machen in Form von Gesprächen. Das heisst nicht, dass man sich beeinflussen lässt. Überhaupt nicht. Aber man holt sie ab. Und sie haben das Gefühl, sie konnten sich einbringen. Das ist manchmal etwas zeitaufwändig. Und manchmal klappt es auch nicht. Aber in vielen Fällen, gerade bei schwierigen Fällen, bei denen man weiss, man ist länger dran, lohnt sich das.
63	[0:52:34.4] **I:** Danke. Nun, Blick auf die Uhr. Unsere Stunde ist um. Gibt es abschliessend noch etwas, was Sie zum Thema Konfliktmanagement in Ihrem Berufsfeld los werden möchten? Das gesagt werden muss? Oder haben Sie das wichtigste gesagt?
64	[0:52:51.1] **B:** Nein. Es ist einfach ein extrem wichtiges Thema. Wie gesagt: Wir haben nun diese internen Weiterbildungen gemacht. Und was ich auch sah: Was wichtig ist, ist wie man mit Eskalationen umgeht. Wie geht man mit Mitarbeitenden um, die solche Eskalationen erfahren haben? Wir haben im Sommer einen Mitarbeiter aus dem Lebensmittelbereich verloren, deswegen. Der hat das nicht verkraftet. Er war in einem Lebensmittelbetrieb und es eskalierte. Sie waren zu zweit und man musste die Inspektion abbrechen. Und der Gastronom wurde handgreiflich. Wir haben diese Person dann begleitet und ihr auch gesagt: "Schau, du musst jetzt in diesem speziellen Fall zur Polizei gehen und Strafanzeige erstatten. Das musst du persönlich machen". Und er wollte das nicht tun und hatte immer das Gefühl, wir können irgendwas für ihn tun. Und das war ein Fall, der mir zu denken gab. Wie können wir auch in einem Fall, in dem es knallt, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch bei Stange halten? Und ich muss ehrlich sagen: Ich war in meiner Karriere auch schon ein paar mal - drei Mal sicher - bei der Polizei. Und habe Strafanzeige gemacht. Weil ich einfach dort, wo es um Handgreiflichkeiten geht, um Bedrohungen geht, da muss man sich wehren. Denn sonst haben wir keine Chance mehr, in dem Ganzen. Aber das ist nicht einfach, bei der Polizei. Die fragen dann "Ja, warum und was haben Sie denn gesagt und haben Sie

	auch etwas und Sie sind doch sicher auch laut geworden und so weiter". Nicht jeder Mitarbeiter erträgt das. Und dieses Thema muss man dauernd präsent haben. Und man hat nie ausgelernt. Das ist meine Quintessenz. Und der Mensch braucht auch Bestätigung. Und als Kontrolleur, wenn man immer runter gemacht wird, ist mann irgendwann ausgebrannt. Deshalb versuchen wir auch, dass die Inspektionstätigkeit unserer Leute eine gewisse Menge an Arbeitsvolumen nicht übersteigen. Ich würde sagen: Maximum 50%. Und der Rest muss Tätigkeiten sein / Projekte oder Vorträge oder was weiss ich was. Wo man ein positiveres Feedback hat. Das ist mir auch noch wichtig.
65	[0:56:01.2] **I:** Vielen Dank.
66	[0:56:02.4] **B:** Bitte
67	[0:56:03.2] **I:** Darf ich Sie mit Namen erwähnen?
68	[0:56:05.4] **B:** Ja, natürlich.

Interview Jakob Eggenberger (JE)

1	[0:00:00.0] **B**: Also, Situation eins. Was ich in diesem Beispiel einigermassen problematisch oder schwierig finde, ist natürlich die Situation, dass die Kinder mit im Raum sind. Und dass dies je nach dem emotional werden kann und man wahrscheinlich schon Anhaltspunkte hat aus dem Sachverhalt heraus, den man angetroffen hat, dass man eben einen schwierigen Entscheid wird vermitteln müssen. In dem Moment, in dem ich erfasse, dass ich die schwierige Botschaft kommunizieren muss, würde ich zumindest probieren, die Eltern darauf aufmerksam zu machen, dass ich jetzt etwas kommunizieren muss, das vielleicht für die Kinder schwierig ist. Und dass ich es sinnvoll finde, dass sie den Raum verlassen. Und danach ist es die Entscheidung der Eltern. Ob sie dem nachkommen wollen oder nicht... Ich habe kein Recht das anzuordnen, aber ich würde es fair finden, ihnen das als Vorbotschaft zu vermitteln. Dann können sie selber wählen.
2	[0:01:31.0] **I:** Zu welchem Zeitpunkt würdest du die ... machen?
3	[0:01:39.0] **B:** Grundsätzlich ist es so, dass man die Kontrolle durchführt und am Schluss eröffnet. Dann würde ich zum Zeitpunkt der Eröffnung sagen, ich würde gerne mit den Erwachsenen alleine sprechen - mit einem von den Erwachsenen alleine sprechen. Und dann schauen, wie sie reagieren. Wenn sie dann sagen: "nein wir bleiben alle da", dann hat man es angeboten und dann ist es in ihrer Verantwortung. Genau. Und nachher ist immer mein Credo: "weich zum Menschen hart in der Sache". Quasi, dass man schon die ganze Kontrolle im Idealfall so durchführt, dass sich das Gegenüber gehört fühlt, respektiert fühlt, auch ernst genommen fühlt. Aber dass man in der Sache trotzdem klar kommuniziert wie die Handhabung ist und wieso dass man die Entscheide so fällt wie man sie fällt.
4	[0:02:35.9] **I:** Was würde das hier ganz konkret heissen, wenn du sagst, sie sollen sich gehört fühlen, sollen sich respektiert fühlen und dieses "weich zum Menschen"?
5	[0:02:48.1] **B:** Ja also, grundsätzlich geht es darum, dass man wenig Konfliktpotential anbietet. Also dass man den ganz normalen zwischenmenschlichen Umgang pflegt, dass man sich anständig vorstellt, dass man freundlich ist im Umgang, eine ruhige Ausstrahlung an den Tag legt, eine ruhige Stimme hat. Auf Fragen die gestellt werden eingeht. Dass man nicht überheblich agiert, dass man seine Machtposition als Amtsperson nicht ausspielt. Nicht von oben herab, Schulmeisterlich: "sie hätten es ja wissen sollen, und warum haben sie es jetzt gemacht, sie sind ja selber schuld" und alles solche Sachen. Das bringt nichts in dem Moment. Sondern dass man Verständnis zeigt. Dann wird dann wahrscheinlich der Vater, oder mit wem man auch immer kommuniziert, auch erklären, wieso er es so gemacht hat. Dass er es vielleicht nicht gewusst hat oder was auch immer. Und dann sagt er ja auch, dass er es nicht versteht. Weil es geht dem Tier gut. Und da muss man ihn halt abholen auf der fachlichen Ebene, soweit das möglich ist. Dass man ihm erklärt, dass man von diesem oberflächlichen "Gut" nicht davon ausgehen kann, dass diese Erreger, die man vermutet, nicht vorhanden sind. Und dann muss man natürlich davon ausgehen, dass diese Message ankommt. Und falls es dann zur Eskalation kommt, müsste man deeskalieren. Aber das ist jetzt hier nicht beschrieben.
6	**I:** Also du sagst, du würdest argumentieren, dass man nicht sicher sein kann, dass es dem Hund gut geht. Nur weil es äusserlich so aussieht.
7	[0:04:25.7] [0:04:44.1] **B:** Also ob er Tollwut hat.
8	**I:** Genau. Und das könntest du überzeugend rüberbringen? Ist das kein Fall, der dich auch selber zweifeln lässt, ob das jetzt im Einzelfall wirklich eine gescheite Massnahme ist?
9	[0:04:57.5] **B:** Nein. Die gesetzlichen Grundlagen sind ja relativ klar und wenn die Dokumentation wo man/ Also es ist für mich nicht ganz klar. Es steht im Verlauf des Gesprächs bestätige sich der Verdacht. Ob das jetzt einfach aus dem Gespräch kommt oder ob der das mit Dokument belegt werden kann, ist für mich nicht ganz klar. Wenn die Dokumente aber so sind, dass man das

	nachweisen kann, dann ist das Vorgehen eigentlich klar. Und dann geht der Schutz der Allgemeinheit dem Wohl des einzelnen Tiers vor. Da geht es ja um Tierseuchen. Man will nicht, dass die sich in der Schweiz verbreiten und dann muss man halt auch entsprechend harte Entscheide treffen, im Einzelfall.
10	[0:05:51.9] **I:** Gibt es noch weitere Aspekte in diesem Fallbeispiel, die für dich besondere Aufmerksamkeit erfordern?
11	[0:06:02.9] **B:** Nein, eigentlich nicht. Was ich noch wichtig finde: Es ist sehr stark personenabhängig, wie die Amtsperson damit umgeht, wie es danach der Familie geht. Oder den Kindern geht. Weil: Man ist wahrscheinlich nicht in der Situation, in der man etwas zum Trost dieser Leute beitragen kann. Man ist ja der Überbringer der Message und muss da gar keinen Versuch starten. Meistens funktioniert das sowieso nicht. Meiner Erfahrung nach. Und je nach dem, wenn das jemanden danach beschäftigt, ist eswichtig, dass man es noch bearbeitet und mit jemandem darüber sprechen kann. Falls es dich weiter beschäftigen würde, dass du jetzt der Familie quasi den Hund weggenommen hast.
12	[0:07:03.8] **I:** Also, quasi noch die Selbstfürsorge für dich selber?
13	[0:07:05.9] **B:** Genau. Das finde ich wichtig und es ist sehr stark personenabhängig. Es gibt Leute denen ist das vielleicht relativ egal. Die sagen: "Das ist mein Job und ich musste das jetzt so machen". Und dann ist es ok. Und andere, wie du das vorher etwas angetönt hast, haben vielleicht mehr Mühe. Hätten diesen Kindern den Hund vielleicht lieber gelassen, mussten das aber so machen. Und die müssten dann schauen, dass sie es nachbesprechen können.
14	[0:07:32.5] **I:** Gehen wir doch zum zweiten Beispiel. Wir wechseln in die Landwirtschaft und in den Tierschutz-Bereich. Und auch hier, die ganz allgemeine Frage zuerst: Welches sind die Aspekte die besondere Aufmerksamkeit verdienen? Und wie würdest du konkret vorgehen?
15	[0:07:59.6] **B:** Im zweiten Beispiel sind die wesentlichen Aspekte/ Das ist eins dieser Beispiele, das klar zeigt, dass man ganz genau wissen muss, was man darf und was man nicht darf. Als amtliche Person ist es wahnsinnig wichtig, dass man sich da absolut sattelfest fühlt. Damit man auch mit Selbstsicherheit dem Kunden gegenüber auftreten kann. Damit der merkt: Ja, der weiss was er macht und der weiss was er darf und da gibt es keinen Spielraum. Das halte ich hier für etwas ganz zentrales. Und dann ist die Schwierigkeit hier ein bisschen/ Das ist etwas was wir oft feststellen: Du hast einen Sachverhalt den du beanstanden musst und auch entsprechend möchtest, dass sich etwas verändert. Du dafür möchtest du eine Frist. Und er hat aus der Praxis aber gewisse Argumente, die nicht von der Hand zu weisen sind. Bei denen man sagen muss: ja das stimmt. Du bist am eröffnen und sagst ihm: "Ich will es bis dann und dann". Und dann sagt er: "Ja, ABER! Wegen dem und dem und dem kann ich das jetzt nicht machen. Ich kann das erst dann machen". Oder: "Es ist so und so". Und du hast eigentlich deinen Entscheid schon getroffen und musst aufpassen, dass du nicht in eine Verhandlung gehst. Oder dass du vielleicht in einem gewissen Ausmass noch ein bisschen entgegen kommen kannst, wenn es wirklich Sinn macht. Aber dass du nicht das Gefühl vermittelst: Der vom Amt sagt mir das, aber wenn ich dann "nein" sage, dann machen wir etwas anderes. Du musst also eine gewisse Standfestigkeit haben und zu deinem Entscheid stehen. Du musst aber auch eine gewisse Flexibilität haben. Wenn du Argumente vorher nicht berücksichtigt hast, weil du sie nicht kanntest, und er dir die bei der Eröffnung dann anbietet, musst du deinen Entscheid in einem gewissen Mass anpassen können. Wenn es Sinn macht. Und dann das dritte ist: Dass diese Person hier offensichtlich sehr ungehalten ist. Unfreundlich ist. Und dann auch, nun ja, jetzt nicht gerade persönlich/ Es kommt halt auch wieder auf die Person an, ob man das jetzt persönlich nimmt oder nicht. Es geht in Richtung des "persönlich werden". Wie man damit umgeht, finde ich den dritten wichtigen Aspekt.
16	[0:10:57.9] **I:** Ich würde gerne zwei Sachen nachfragen. Und ich fange mit dem an,was du zuletzt sagtest. Du hast gesagt: Das gehe IN RICHTUNG "persönlich werden". Für dich ist also die

	Grenze noch nicht überschritten, wenn dir jemand sagt, du seist ein Paragraphenreiter und ... Was haben wir noch? Ist nicht sadistisch auch noch drin?
17	[0:11:17.0] **B:** "Ein perverses Vergnügen!" (zitiert aus dem Fallbeispiel) (beide lachen) Ich denke: Wir arbeiten im Vollzug. Wie eine Polizistin auch, zum Beispiel. Es ist eine andere Gesetzgebung, aber es ist nicht weit davon weg. Ich würde jetzt nicht sagen, dass wir Polizisten sind, aber es hat relativ viel mit einander zu tun. Wir müssen eine Gesetzgebung durchsetzen. Und wenn du so einen Job machst, musst du eine gewisse Toleranz dafür haben, dass es der andere das nicht toll findet. Das ist meine Meinung. Du kannst dann nicht sehr dünnhäutig unterwegs sein. Denn es ist klar, dass der andere auch in den Emotionen ist und vielleicht nicht immer ganz rational agiert. Ich bin aber auch ganz klar der Meinung, dass es Grenzen gibt und dass man diese auch klar kommunizieren muss. Das ist aber auch wieder ein bisschen personenabhängig. Wann hört es bei mir auf und wo nehme ich es persönlich. Jetzt in diesem Fall ist es so, dass die zwei Personen die hier aufeinander treffen, sich noch nie gesehen haben. Und wenn ich mir jetzt vorstelle, dass ich das wäre und der mir das an den Kopf werfen würde, dann würde ich das so interpretieren, dass es gar nicht auf mich, als Person, bezogen sein kann. Weil der hat mich ja noch nie gesehen. Der holt jetzt einfach zum Rundumschlag aus, gegen alle vom Amt. Jetzt sind sowieso alle Trottel, weil er einfach, aus irgendwelchen Gründen, diese Kontrolle gerade völlig daneben findet. Hier würde ICH jetzt wahrscheinlich versuchen, ihn irgendwie abzuholen.
18	[0:13:19.3] **I:** Aber trotzdem sagst du auch: Für dich gibt es Grenzen. (klar.) Bist du dir dieser Grenzen bewusst? Sind diese immer gleich?
19	[0:13:32.4] **B: "**Immer gleich" ist eine Formulierung, die man wahrscheinlich nie unterschreiben kann. Es ist nie IMMER alles gleich. Aber ich denke schon, dass ich mir dieser Grenzen bewusst bin. Und zwar würde ich die Grenzen dort ziehen, wo es wirklich in die Beschimpfung geht. Wenn wirklich Schimpfwörter unter der Gürtellinie kommen. Und auch bei Bedrohungen. Das ist bei mir auch eine klare Grenze. Wir gehen in einer Bedrohungssituation so vor, dass wir dann die Person fragen, ob man das jetzt als Bedrohund verstehen soll. Dann hat die Person noch einmal die Möglichkeit zu sagen. "Nein, so habe ich es nicht gemeint". Und dann ist das eine Möglichkeit, um wieder die Kurve zu kriegen. Wenn sie das aber nicht verneint, dann wird sie strafrechtlich belangt.
20	[0:14:35.9] **I:** Und bei dem, was du als Beschimpfung unter der Gürtellinie empfindest, wenn da Grenzen überschritten werden, wie gehst du da vor?
21	[0:14:53.1] **B:** Für mich ist das der Moment indem ein Gespräch auf Augenhöhe nicht mehr möglich ist. Und dann macht es keinen Sinn, dass man weiter macht. Im landwirtschaftlichen Bereich kann man die Personen dann darauf aufmerksam machen, dass man in diesem Klima die Kontrolle jetzt abbrechen möchte und dass dies auch Konsequenzen bei den Direktzahlung haben kann. Und quasi ein Ultimatum stellen, dass er sich jetzt wieder normal verhalten soll, sonst gehe man. Und dann hängt es von der Tierschutzrelevanz ab, ob man dann wirklich einfach geht und ein ander Mal wieder kommt. Und dann wahrscheinlich zusammen mit der Polizei.
22	[0:15:43.1] **I:** Hier sprichst du von akutem Tierleiden?
23	[0:15:43.4] **B:** Nein eben, wenn es nicht akut ist. Wenn man einfach eine Nachkontrolle machen wollte. Ob man etwas bauliches umgesetzt hat oder so. Und ansonsten ist es ok. Und er regt sich immer noch darüber auf, dass er etwas bauen musste. Dann gehst du halt und kommst das nächste Mal wieder und nimmst die Polizei mit. Und dann ist das im Normalfall dann überhaupt kein Problem. Wenn du aber schon weisst, aufgrund vom Meldeinhalt oder aus Erfahrung mit dem Betrieb; oder du siehst sogar schon was und du weisst, dass du jetzt die Kontrolle durchführen musst; dann würde ich trotzdem sagen: Ich gehe jetzt. Oder wenn es ungemütlich ist, mich zurück ziehen, ein paar Häuser weiter die Polizei über 117 dazu holen und dann gleich wieder kommen. So würde ich es dann machen. Wenn es noch einigermassen ok ist, vom Betrieb her, dann kann man auch sagen: "Schauen sie, unter diesen Umständen, so können wir nicht zusammen

	sprechen. Ich hole jetzt die Polizei dazu". Und dann bleibst du auf dem Hof und wartest bis die Polizei kommt. Das sind dann so die feinen Abstufungen.
24	[0:16:45.3] **I:** Am Anfang deiner Schilderung sagtest du: IN DER LANDWIRTSCHAFT kann man das machen.
25	[0:16:52.0] **B:** Ja, das habe ich auf die Direktzahlungen bezogen.
26	[0:16:54.9] **I:** Aha ok. Und das Vorgehen: Dass du darauf aufmerksam machen würdest und sagst, wenn eine Rückkehr auf Augenhöhenicht möglich ist, dann Kontrolle abbrechen, und Konsequenzen aufzeigen. Das würdest du grundsätzlich unabhängig vom Bereich machen?
27	[0:17:08.0] **B:** Absolut. Und vor allem unbedingt dann, wenn es unangenehm wird. Oder wenn man nicht mehr sicher ist, ob der andere ausfällig wird, auch körperlich. Wenn man sich in irgend einer Form unsicher fühlt, dann sofort aufhören. Es lohnt sich einfach nicht.
28	[0:17:26.4] **I:** Nun sind wir in diesem Bereich, wo du sagtest: Hier sind meine persönlichen Grenzen überschritten. Und davor hast du gesagt: "Solange diese Grenzen nicht überschritten sind, würde ich versuchen, ihn irgendwie abzuholen". Kannst du darüber ein bisschen erzählen, wie du das machst? Dieses Abholen.
29	[0:17:43.7] **B:** Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass bei Leuten wie in diesem Beispiel, die schon beim anfahren am ausrufen sind und machen und tun: dann hat der etwas in sich. Und dann braucht es ein Ventil. Es zeigte sich, dass es Sinn macht, jeamdnen einfach mal ausrufen zu lassen. Und einfach da stehen und Verständnis zeigen. Und ganz wenig sagen. Nicht reinreden, einfach mal warten. Meistens geht das gar nicht so lange und dann ist die Luft draussen und dann kann man auf das eingehen, was er gesagt hat. Vielleicht kann man zu den ein oder anderen Punkten etwas sagen. Dass man versteht, dass das mühsam war. Dass die letzte Kontrolle Konsequenzen gehabt hat für ihn und dass das nervt, kann man ja verstehen. Auch wenn man hinter dem Entscheid stehen kann. Dass man dort einfach ein bisschen zeigt: "ja, ich weiss, bei dir ist auch nicht alles einfach, aber ich muss jetzt die Kontrolle trotzdem durchführen". Und dann hat man ihm die Möglichkeit gegeben, sich auszupowern und man hat ihm gezeigt, dass es einem nicht einfach egal ist, wie es ihm geht. Ich frage manchmal auch so Sachen/ Ich hatte neulich eine Kontrolle und wir sagte, wir seien aufgrund einer Meldung hier. Dann hat er gesagt: "Das war sicher wieder die selbe Person" (mimt aufgeregtes Gegenüber) Und dann habe ich gesagt: "Ja ich sehe, das nervt sie jetzt gerade mega." Und dann er: "Ja nein, nerven tut es mich nicht, aber..." Und dann war das irgendwie auf einer anderen Ebene und er hat dann so den Zugang gefunden, weil er gemerkt hat: Mich interessiert es grundsätzlich, wie es ihm geht. Und ich bin nicht einfach hier, um ihn zu piesacken. Und oftmals hilft das dann schon in der Anfangsphase. Einen Zugang zu finden oder irgendwie eine Basis um die Beziehung für diese Kontrolle aufzubauen.
30	[0:20:01.3] **I:** Du hast zuerst gesagt, du würdest wenig sagen. Nun hast du aber doch gesagt du würdest sagen: Ich sehe es nervt sie. Also das Verständniszeigen passiert dann schon verbal. Das heisst: "Wenig sagen" heisst vor allem mal ihm in der Anfangsphase nicht rein reden und dann mit ihm aber auch verbal in Kontakt zu treten? Oder was meinst du damit?
31	[0:20:25.3] **B:** Also es sind ja nun zwei verschiedene Beispiele, die wir jetzt mischen. Das eine ist die Situation, wie sie hier beschrieben ist, die du mir gegeben hast. Da steht drin, dass der schon aufgebracht auf die Tierärztin zugeht. Und dann musst man eine andere Strategien anwenden, als wenn man mit jemandem normal sprechen kann, am Anfang. So jemand, der schon cholerisch, halb agressiv, daher kommt und die Hände verwirft, da würde ich am Anfang wirklich nicht so viel sagen. Einfach mal reden lassen. Und dann im Idealfall/ Also was immer recht gut funktioniert, ist, wenn er mal eine Pause macht: "ich konnte mich noch gar noch nicht vorstellen. Mein Name ist Eggenberger, Veterinäramt Zürich. Ich möchte ihnen zuerst einmal sagen, warum ich überhaupt hier bin." Und dann auf einer anderen Ebene wieder anfangen. Dann hat man ihn mal ausreden lassen.

32	[0:21:15.2] **I:** Also das Ziel der Intervention ist es, die Ebene zu wechseln?
33	**B:** Völlig klar. Und zu deeskalieren. Dass man dem vor allem auch Raum gibt und sich die Zeit dafür nimmt. Diese zwei Minuten, die man braucht. Zum auskotzen, wenn er in einem solchen Stadium ist. Weil dann ist er auch nicht in der Lage, in dem Moment, in diesen Emotionen/ Es bringt nichts, ihn dann versuchen abzuholen. Und wenn man sich selbst dann auch reinsteigert, dann ist es von Anfang an zum scheitern verurteilt. Da kann man sich gut diese ein, zwei Minuten nehmen. Und hat danach eine Chance, dass es besser wird. Das heisst nicht, dass es zwingend besser werden MUSS, aber man hat eine Chance.
34	[0:21:50.1] **I:** Ich probiere mir das vorzustellen. Dass jemand zwei Minuten lang ausruft und du nichts sagst. (lacht) Wie muss ich mir das vorstellen? Also was machst du dann?
35	[0:22:07.6] **B: Also "**Nichts sagen" im Sinne von / Also, man ist ja trotzdem dort. Man ist nicht einfach ein Fels. Und dann kann man einfach so Halbsätze sagen. So wie: "Ja, das verstehe ich" oder irgendwie so. Oder einfach ein bisschen nicken und ein eine positive Ausstrahlung haben und ihn einfach mal machen lassen. Und natürlich, wenn es nicht aufhört/ Man muss ja auch nicht wie eine Vogelscheuche einfach ewig da stehen. Irgendwann kann man dann auch sagen: "Schauen sie, ich habe ihnen jetzt eine Zeit lang zugehört. Ich würde jetzt auch gerne mal etwas sagen." Und sich den Raum dann auch holen, wenn es wirklich nicht bessert. Und natürlich, wenn es einfach trotzdem weiter geht und man keinen Platz hat, dann muss man sagen: "schauen sie, wenn das so nicht geht, dann gehe ich jetzt wieder. Mit diesen und diesen Konsequenzen." Und dann geht das Spiel wieder von vorne los.
36	[0:23:09.2] **I:** Jetzt sind wir beim Thema Emotionalität. Wir hatten es von Beschimpfungenund vom aufgebracht sein. Du hast vorher ein Beispiel genannt, dass jemand genervt ist, nicht wegen dir, sondern wegen der Meldung. Auch im ersten Beispiel haben wir es ja mit einer erhöhten Emotionalität zu tun. Da haben wir einfah andere Emotionen. Darum grundsätzlich die Frage: Wie gehst du grundsätzlich mit einer erhöhten Emotionalität um? Ist es gleich, wie du dasnun hier beschreibst? Zuerst mal Zuhören, Verständnis zeigen. Oder gibt es Unterschiede, je nach Art der Emotionalität?
37	[0:23:49.3] **B:** Unterschiede in welchem Bereich?
38	[0:23:56.3] **I:** Von deinem Verhalten darauf. Oder deinem Umgang damit.
39	[0:23:59.6] **B:** Ja, natürlich. Also, es hängt völlig/ Das ist ja die Schwierigkeit am Vollzug. Egal in welchem Bereich. Ob als Ranger oder als Polizist oder jetzt hier. Du triffst eine Person, die du, wie in diesen Beispielen, vorher noch nie gesehen hast. Und du hast keine Ahnung worauf du dich einlässt. Und du musst innerhalb von Sekundenbruchteilen veruschen zu erfassen, was für ein Mensch das ist. Ist der unauffällig? Ist er alkoholisiert? Zeigt er psychische Auffälligkeiten? Was auch immer. Relativ schnell musst du merken: Stimmt hier alles einigermassen? Oder hal: WAS stimmt nicht und wie gehe ich nun damit um? Und je nach Entscheid, den man fällt, ist bei mir dann auch die Kommunikation anders. Und zwar alle Aspekte der Kommunikation.
40	[0:25:12.9] **I:** Kannst du Beispiele machen?
41	[0:25:13.4] **B:** Ja, natürlich. Diverse Beispiele. Theoretisch. Es gibt zum Beispiel Leute, bei denen ich viel autoritärer auftrete, als bei anderen.
42	[0:25:40.0] **I:** WANN wechselst du in diesen autoritäreren Modus?
43	[0:25:40.3] **B:** Ich habe das Gefühl, das entscheidet sich ganz am Anfang. Du kannst in einem Gespräch nicht x mal die Rolle wechseln. Du verkörperst dann auch etwas und das funktioniert dann meistens auch gut. Du musst auch eine gewisse Glaubwürdigkeit ausstrahlen. Und es hängt auch ein wenig davon ab, was du/ Gerade in der Landwirtschaft begleiten wir die Leute über längere Zeit. Dann weisst du auch schon ein wenig, was dich erwartet und wohin du mit diesem

	Betrieb willst. Was du wirst verfügen müssen oder was auch immer. Wenn du nun kommst und schon die Mängel siehst, die immer da sind, dann kannst du auch autoritär auftreten. Weil du weisst, dass man ihm das schon gesagt hat. Dann kannst du auch sagen "hey, wir haben es dir schon drei Mal gesagt. Warum ist das immer noch so?". Es hängt von so vielen Faktoren ab.
44	[0:26:43.7] **I:** Aber die Vorgeschichte ist entsprechend wesentlich?
45	[0:26:45.3] **B:** Wenn du die Möglichkeit hast, die Vorgeschichte miteinzubeziehen, hat das natürlich einen gewissen Einfluss. Man muss aber auch immer gut schauen, dass man es nicht zu stark einfliessen lässt. Darum ist es auch immer gut, wenn man zwischendurch mal wieder wechselt. Dass nicht immer die selben in einen Betrieb gehen und so. Dass man wieder einmal unvoreingenommen die Situation beurteilen kann und eben nicht schon vorverurteilt. Das hat Vor-und Nachteile.
46	[0:27:19.2] **I:** Also auch bei einer Vorgeschichte probierst du unvoreingenommen in die Situation zu gehen? (mhm, bestätigend) Da höre ich noch ein "aber". (Genau) Du sagtest es spielt schon eine Rolle/
47	[0:27:30.7] **B:** Ja, das "aber" ist natürlich, dass eben eine Vorgeschichte GIBT. Du bist eben nicht unvoreingenommen. Du musst dem Menschen gegenüber unvoreingenommen hingehen. Du musst dem Sachverhalt, den du HEUTE bei dieser Kontrolle antriffst, unvoreingenommen gegenübertreten. Weil du weisst ja noch nicht, was du antreffen wirst. Das musst du ganz neutral wieder neu erfassen. Aber du kennst auch den Sachverhalt von allen anderen Kontrollen. Und du WEISST auch schon, was die Folge sein muss, wenn du wieder die gleichen Sachen antriffst oder ähnliche oder noch schlimmere. Du hast schon eine Idee: WENN etwas eintrifft/ Was du natürlich nicht hoffst, du hoffst es wird besser. Aber wenn es wieder gleich ist, wie die letzten Male, dann musst du das kommunizieren. Und das ist etwas anderes, als bei jemandem den du vorher noch nie gesehen hast und bei dem du überhaupt nichts weisst über diesen Menschen.
48	[0:28:22.1] **I:** Und was heisst das für dich konkret? ... Du sagst, du WILLST unvoreingenommen sein, aber du hast das auch im Kopf. Und du musst das auch wissen. Vielleicht sind ja auch die Konsequenzen andere. Vielleicht ist es beim ersten Mal eine Verwarnung und beim zweiten Mal dann halt etwas anderes. Was hat das jetzt für eine konkrete Auswirkung auf dein Verhalten? Was machst du anders?
49	[0:28:54.7] **B:** Das hat auf mein Verhalten wenig Auswirkung. Denke ich. Ich glaube nicht, dass es einen wahnsinnigen Einfluss hat. Das geht wieder ins selbe: Weich zum Menschen, hart in der Sache. Für mich spielt es absolut keine Rolle, wie schlecht ein Mensch zu seinen Tieren schaut, wie ich mit dem Menschen umgehe. Ich probiere das, so gut wie es geht, auszuklammern. Ihn als Menschen auf Augenhöhe abzuholen. Unabhängig davon was er gemacht hat oder was er gerade macht. Aber dann in der Kommunikation der Massnahmen ganz deutlich sein. Und hart. Und das unmissverständlich darlegen und nicht irgendwie so weich kommunizieren, dass er am Schluss nicht genau weiss woran er ist. Weil ich finde, er hat auch das Anrecht darauf, zu wissen, dass es so nicht geht und dass es jetzt Konsequenzen haben wird.
50	[0:30:07.2] **I:** Du sagst, du probierst das, soweit es geht. Ist es denn manchmal auch schwierig?
51	[0:30:11.7] **B:** Wenn du in einem Stall stehst, in dem du fünfzehn Tiere durch den Bestandestierarzt eutanasieren lassen musst.Jäää (abwägend) Ich weiss auch nicht. Die Situation ist dann schon schwierig. Du siehst dann, den Tieren geht es wirklich nicht gut, sonst müssten sie ja nicht jetzt sofort erlöst werden. Und natürlich hat der Tierhalter hier eine Verantwortung. Aber irgendwie löst das bei mir nicht eine Aversion gegenüber dem Tierhalter aus. Das habe ich wirklich noch nicht erlebt, dass ich dann irgendwie das Gefühl gehabt hätte, ich projiziere das nun auf diesen Menschen. Weil man ja den Mensch auch kennenlernt in dieser Situation. Und ich zum Glück noch nie jemanden gehabt hätte, der böswillig Tiere quält. Der etwas zu DIESEM Zweck macht. Ich glaube, DANN würde es für mich schwierig werden. Aber man sieht all die anderen Gründe,

	warum etwas so ist: Totale Überforderung, die Frau ist davon gelaufen, Suizidgefährdung, kein Geld mehr, alle diese Dinge. Und dann kannst du dir irgendwie erklären, wie es zu dieser Situation kam. Das ist nicht entschuldigend oder rechtfertigend und auch nicht mildernd. Denn ich schaue zu den Tieren und nicht zu ihm. Aber es macht für mich irgendwie Sinn, dass er es wahrscheinlich nicht KANN im Moment.
52	[0:31:51.2] **I:** Suchst du bewusst diese Erklärung und legst deinen Fokus auf diese Gründe?
53	[0:31:59.1] **B:** Nein, ich glaube nicht. Ich glaube, ich probiere dadurch, dass ich mit dem Menschen in Kontakt komme schon bewusst heraus zu finden, wie es ihm geht. Weil für mich ist es wichtig, rauszufinden, wie das Risiko ist.
54	[0:32:22.4] **I:** Risiko?
55	**B:** Von dieser Tierhaltung. Wenn ich eben weiss, dass jemand suizidgefährdet oder stark depressiv ist, dann ist das Risiko, dass er in ein Loch fällt und sich die Situation in kurzer Zeit stark verschlimmert, grösser, als wenn alles wunderbar ist. Deshalb ist für mich wichtig, wie es dem Mensch geht, um das Risiko für die Tiere abzuschätzen. Denn meistens, wenn es niemand ist der bewusst Tiere quält, dann geht es den Tieren nicht gut, weil es dem Menschen nicht gut geht. Und deshalb ist es für mich wichtig, wie es dem Menschen geht. Aber das spielt keine Rolle in der Beurteilung des Sachverhalts. Und bei den Massnahmen, die ich treffe, spielt es ein stark untergeordnete Rolle.
56	[0:33:07.8] **I:** Jetzt gehe ich schnell einen grossen Schritt zurück. Als ich dich fragte, worauf du im zweiten Fallbeispiel achten würdest, hast du drei Sachen genannt. Als erstes sagtest du: Ganz wichtig sei, dass man sattelfest ist, dass man weiss was man darf und was man nicht darf. Da würde ich gerne noch fragen, wieso du das so zentral findest.
57	[0:33:31.3] **B:** Das kommt von/ Ich habe dir auch schon die Graphik gezeigt, die ich manchmal benutze. Das ist einer dieser Pfeiler, die dazu gehören, wenn man kompetent auftreten will. Und wenn man auch deeskalierend wirken will, muss man seine Rechte, aber auch seine Pflichten, sehr, sehr, sehr gut kennen. Wenn du das für dich weisst, da sattelfest bist und das ausstrahlst, dann hat der andere keine Angriffsfläche um dich dort anzugehen. Doch sobald er merkt, dass du nicht genau weisst/ Jetzt bei diesem Beispiel: "Was machst du hier bei meinen Schafen?" Und wenn du dann unsicher wirst, ob du jetzt gerade auf dieser Weide stehen darfst oder ob du hier nur rein gegangen bist, weil du dachtest, es sei ja niemand hier. "Ich gehe schnell schauen und bis da jemand kommt bin ich eh schon wieder draussen". Und: "Ohje, jetzt kommt der. Durfte ich das überhaupt"? Dann strahlst du das aus. Und dann nimmt er dich da und dann hast du verloren. Du wirst nicht mehr die Überhand kriegen, in diesem Gespräch. Und dann bist du nicht als Amtsperson aufgetreten. Deshalb ist es absolut essentiell, dass du ganz genau weisst: Ich gehe jetzt hier rein, weil ich das darf. Und ich muss das jetzt tun, sonst kann ich nicht weiter arbeiten. Und das ist sowohl intern abgesegnet, da kann ich mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter das stützt, es ist aber auch gesetzlich abgesegnet. Dann weisst du die ganze Bandbreite und dann kann niemand kommen und sagen, du dürftest das nicht. Wenn es hart auf hart kommt, kannst du ihm das Gesetz zeigen.
58	[0:35:25.7] **I:** Wir haben schon ein paar Fragen vorweg genommen, aber das war gerade das spezifische, was ich zu den Fallbeispielen hatte. (geht den Fragenkatalog durch) Wobei, nein. Wir bleiben grundsätzlich bei den Fallbeispielen, aber du lässt auch sonst deine Erfahrung einfliessen, das ist super. Mich interessiert speziell noch: ... Siehst du Möglichkeiten in diesen Fallbeispielen, dem Gegenüber Autonomie zurückzugeben? Wahlmöglichkeiten zu eröffnen? Du sagtest ja vorhin auch: "Ich muss aufpassen, dass ich nicht ins Verhandeln oder in das Feilschen falle." Gibt es andere Möglichkeiten die du das hast? Wo du kannst Autonomie und Wahlmöglichkeiten geben?
59	[0:36:17.5] **B:** Ich muss ehrlich sagen, ich bin nicht bei den Heimtieren. Dort bin ich mir nicht sicher. Es stehen ja eigentlich schon zwei Wahlmöglichkeiten im Beispiel: Entweder führt ihr es

	zurück oder wir euthanasieren es. Das sind so die zwei Varianten. Ich glaube bei diesem Beispiel ist das Zurückgeben von Autonomie wahnsinnig schwierig. Wahnsinnig schwierig, weil es schon passiert ist. Es gibt keine andere Möglichkeiten mehr, wenn man sicherstellen muss, dass sich die Seuche nicht verbreitet. Dann hat man da wenig Möglichkeiten. Also wenn man gleichzeitig glaubwürdig bleiben will. Sonst hätte man natürlich ganz viele Möglichkeiten (lacht), aber das ist ja nicht unbedingt unsere Aufgabe. Da kann man höchstens im Nachgang sensibilisieren und aufzeigen, wie es richtig gehen würde. Was gäbe es für Möglichkeiten, um danach eben nicht in diesen Frust zu laufen. Vielleicht auch darauf hinweisen: "Ich weiss nicht woher sie das Tier haben, aber es bestellen ja viele Leute im Internet." Und da halt auch ein wenig aufzeigen, dass das nicht viel Sinn macht. Und vielleicht auch aufzeigen, wo man hier im Umfeld Hunde kaufen kann, die eben von guter Herkunft und abgesichert sind. Da kann man ihnen so noch eine positive Message mitgeben, wenn man das möchte. Ich glaube die Realität ist die, dass wir die Ressourcen nicht haben dafür.
60	[0:38:02.8] **I:** Du sagtest jetzt, es sei wahnsinnig schwierig. Wir haben die Euthanasie oder der Rückführung. Das ist ja die Autonomie auf der inhaltlichen Ebene. Gibt es auf anderen Ebenen Möglichkeiten, um Autonomie zurück zu geben?
61	[0:38:19.3] **B:** Eine Variante, um Autonomie zurückzugeben, gibt es bei so kleinen Details. Wie ich es ganz am Anfang gesagt habe. Dass man ihnen die Möglichkeit gibt, zu entscheiden, ob sie die Eröffnung vor allen haben möchten. Oder ob sie lieber raus gehen möchten, um das zu hören. Also die einen oder die anderen. Dass man ihnen dort ein bisschen die Möglichkeit gibt, Sachen zu entscheiden. Aber ansonsten sind wir da in einem so engen Setting drin. In einer Wohnung. Und der Fall ist auch relativ klar. Wahnsinnig schwierig. Das ist ein brutales Beispiel, bei dem es für alle Seiten nicht viel Spielraum gibt. Der Fall ist klar und so läuft es nun. Und dort hat auch die Kontrollperson sehr wenig Autonomie irgendwie.
62	[0:39:37.5] **I:** Ist es im zweiten Beispiel anders? Bezüglich Autonomie und Wahlmöglichkeiten?
63	[0:39:43.4] **B:** Ja, natürlich. Ich finde schon. Was nicht so ganz klar wird aus dem Beispiel, ich kann mich vielleicht auch entschuldigen dafür (lacht), ist wie stark die Tiere wirklich verschmutzt sind. In der Meldung heist es ja, sie seien "stark verschmutzt", was auch immer "stark verschmutzt" heisst. Es steht dann im Beispiel, dass der Tierhalter, der Verpflichtung die Tiere zu pflegen, nicht ausreichen nachkam. Das kann von einer leichtgradigen bis zu einer hochgradigen Verschmutzung alles sein. Da hat man dann natürlich schon Spielraum. Wenn sie leichtgradig verschmutzt sind und er sagt: "In drei Wochen schere ich die sowieso, dann ist das kein Problem mehr", dann kann man das je nach dem akzeptieren und sagen: "Ja, aber in drei Wochen ist die Deadline und dann muss ich das mit Fotos dokumentiert haben, dass du das gemacht hast. Sonst komme ich wieder und wenn es dann immer noch so ist, gibt es eine Strafanzeige". Dann ist es klar. Wenn sie aber hochgradig verschmutzt sind, dann ist es mir egal, ob er sie jetzt einsammeln muss und 10 km/ Sein Aufwand spielt dann keine Rolle. Sondern das Tier und dann muss er das machen. Dort hat man dann nicht mehr so viel Autonomie.
64	[0:41:26.4] **I:** Genau und jetzt sagst du aber: Hier geht es ja eigentlich um deine Autonomie. Hat das auch Auswirkungen auf die Autonomie des Gegenübers?
65	[0:41:36.9] **B:** Ja, natürlich. Je schwerwiegender der Verstoss ist, desto weniger Autonomie hat das Gegenüber. Weil desto genauer werden die Anforderungen bei der Wiederherstellung des gesetzlichen Zustandes. Und das ist unser Job. Nehmen wir das Beispiel Klauenpflege. Wenn du eine Kuh mit 10 cm langen Klauen hast, dann muss das heute oder morgen ein Tierarzt anschauen. Um zu beurteilen, ob darunter ein Geschwür ist oder nicht und dann muss am Folgetag der Klauenschneider kommen. Oder vielleicht macht es der Tierarzt auch selbst, je nach dem. Und dann wird das gemacht. Dann hat er keine Autonomie. Dann sagst du: "Heute muss der Tierarzt kommen, bis morgen muss ich den Bericht haben". Und dann ist das so. Aber wenn sie eben leichtgradig verlängert sind, dann sagst du: "Die Klauenpflege ist anstehend, du hast jetzt

	drei Wochen Zeit und dann meldest du es". Und dann kann er es entweder morgen machen oder in drei Wochen, das ist egal. Aber in drei Wochen muss es gemacht sein. Ich habe das Gefühl es skaliert sich wahnsinnig stark mit der Dringlichkeit. Wie du die einschätzt. Je weniger dringlich es ist, je mehr Autonomie kannst du geben.
66	[0:43:15.2] **I:** Im ersten Beispiel sind wir in der Privatwohnung. Welche Konsequenzen hat das für die Vollzugsperson? Oder welche Konsequenzen MÜSSTE es haben?
67	[0:43:25.8] **B:** Für die Vollzugsperson?
68	[0:43:32.0] **I:** Mhm (zustimmend)
69	**B:** Ich bin mir nicht ganz sicher, was du mit Konsequenzen meinst. In der Vorbereitung?
70	[0:43:43.2] **I:** Whatever, ja genau. Muss man sich anders vorbereiten? Muss man sich vor Ort anders verhalten? Gibt es gar keine Implikationen dadurch?
71	[0:43:47.9] **B:** Wir haben ja das Zutrittsrecht, das verhältnismässig sein muss. Also, wenn man es sich erzwingt. Jetzt in diesem Beispiel gibt es keine Hinweise darauf, dass die Person nicht rein gelassen wurde oder so. Er konnte offensichtlich rein gehen. Es ist eine Familie mit Kindern, bei der man jetzt nicht primär davon ausgehen würde, dass es gefährlich wird. Es steht auch nicht, ob die Person jemanden dabei hat. Es klingt danach, dass die Person alleine dort ist. Und es ist so, dass wir viele Kontrollen alleine machen. In der Regel, wenn man zu jemandem geht, den man nicht kennt, meine ich - eben ich bin nicht bei den Heimtieren - aber ich meine, dann gehen sie mit der Polizei. Das erste Mal. Weil sie einfach nicht wissen, was sie erwartet. In dem Fall gehe ich jetzt davon aus, dass man mit diesen Leuten schon Kontakt hatte. Man musste ja wissen, dass dort dieser Hund ist und so. Und deshalb halte ich es für ok, wenn man dann sagt, ich schätze das Risiko als tief ein, ich gehe da alleine hin und eröffne das dort. Was einfach wichtig ist, wenn man eine solche Kontrolle macht, in einer Wohnung und sich auf das Zutrittsrecht beruft, dass man sich wirklich nur in den Bereichen bewegt, wo das Tier auch Zugang hat und die es für die Erhebung des Sachverhalts nötig ist. Also man kann nicht begründen, wieso man jetzt ins Schlafzimmer muss, zum Beispiel. Wenn dort nicht gerade zufälligerweise noch die Hundehütte drin steht. Wenn der Hund dort grundsätzlich nicht drin ist, dann geht man da nicht rein, um Fotos zu machen. Das wäre dann zuviel. Das wäre nicht verhältnismässig.
72	[0:45:45.9] **I:** Also du probierst, so weit es geht, auch die Privatsphäre zu respektieren?
73	[0:45:50.6] **B:** Du musst. Du musst.
74	[0:45:57.5] **I:** Warum musst du?
75	**B:** Weil du verhältnismässig agieren musst. Sonst wird es amtsmissbräuchlich. Wenn du einfach sagst: Ich bin der vom Amt und ich gehe jetzt einfach überall rein wo ich will, obwohl du gar nicht musst und es gibt keinen berechtigten Verdacht, dass auch noch die Katzenvermehrung im Schlafzimmer stattfindet/ Wenn du schon ein miauen von drinnen hörst, natürlich, dann gehst du rein. Aber wenn es absolut keine Anzeichen gibt und du nicht davon ausgehen musst, dass da drin irgend etwas ist mit Viechern, dann hast du keinen Grund da rein zu gehen und dann darfst du auch nicht da rein.
76	[0:46:25.3] **I:** Und habe ich dich richtig verstanden, dass du die Kontrolle in einer Privatwohnung potentiell gefährlicher findest, als auf einer Weide oder auf einem Hof?
77	[0:46:44.0] **B:** Ja, ich würde das bejahen. Ich würde sagen, das ist potentiell gefährlicher, weil du in der Landwirtschaft eher die Situation hast, dass du jemanden länger begleitest und die Person dann einschätzen kannst. Bei den Heimtieren - es gibt x-fach mehr Leute, die Heimtiere haben. Jeder zweite hat einen Hund, spätestens seit Corona. Da hast du dann noch viel mehr den ganzen Schnitt durch die Gesellschaft. Wo du nicht wirklich wissen kannst, was dich erwartet. Und zumindest die Landwirte, die das hauptberuflich machen, die leben ja davon. Und die müssen ja

	irgendwie auch versuchen, wirtschaftlich zu arbeiten. Und das Tier ist für sie ein Einkommen. Bei denen die schlecht sind, ist es dann auch darauf reduziert, dass es dann nur noch um das geht. Aber die haben schon alleine aus ihrer finanziellen Realität einen Anspruch, dass es dem Tier nicht hundselend geht. Ich glaube, die Gefahr ergibt sich vor allem daraus, dass du nicht weisst, was dich erwartet. Das kann natürlich auch beim Landwirt der Fall sein, unabhängig davon, ob auf dem Hof oder der Weide ist. Da ist dann immer auch die Vorgeschichte wieder ausschlaggebend. Wenn du weisst, dem haben wir gerade ein Tierhaltungsverbot ausgesprochen. Er hat Drohungen ausgestossen, dass er alle vom Amt erschiesst, wenn die noch einmal auf den Hof kommen und du weisst es hat nun wieder Tiere dort und du musst die Kontrolle machen. Dann ist es gefährlich. Und dann nimmst du die Polizei mit und zwar nicht nur einer. Das habe ich erst gerade vor kurzem gemacht. Von dem her ist es einzelfallabhängig. Aber ganz grundsätzlich würde ich behaupten, es ist wahrscheinlich eher risikobehaftet in Wohnungen zu gehen. Auch von den Sichtsverhältniessen her, von den Ausweichmöglichkeiten. Jetzt sind wir quasi im taktischen Bereich: Du weisst nicht, was hinter der nächsten Tür ist. du weisst nicht, ob der in der Schublade eine Pistole hat. Du hast absolut keine Ahnung. Du bist völlig in seinem Machtbereich drin. Du bist dem ausgesetzt und musst hoffen, dass es gut geht. Ich glaube das Risiko ist höher.
78	[0:49:11.0] **I:** Noch ein Aspekt der mich besonders interessiert: Das ist die asymmetrische beziehungsweise komplementäre Beziehung. Per Definition hast du eine ganz andere Rolle. Du hast mehr Macht. Erlebst du das problematisch? Oder wie gehst du mit dieser Art von Beziehung um?
79	[0:49:38.7] **B:** Also problematisch sicher nicht, überhaupt nicht. Es ist naturgegeben. Es muss so sein, sonst würde dieses Jobprofil keinen Sinn machen. Auch bei einem Polizisten würde es keinen Sinn machen. Wenn du nicht mehr Macht hättest, könntest du auch nichts bewirken. Es muss so sein. Und du musst dich, wenn du so einen Job machst, darauf einlassen. Ich glaub, die Schwierigkeit ist, dass du es nicht ausnutzt und es nicht ausspielst, sondern wie ich vorher schon sagte, dass du versucht, es den anderen nicht spüren zu lassen. Ausser bei der Massnahmeneröfnung.
80	[0:50:25.2] **I:** Was heisst es, ihn das nicht spüren lassen? Wie machst du das?
81	[0:50:34.6] **B:** Wie man das macht? (lacht) Ja, wie macht man das. Das hat viel mit Körperhaltung zu tun, mit Ausstrahlung, mit Selbstsicherheit. Mit dem was ich vorher sagte: Dem Wissen, was ich da mache, welches Ziel ich habe, was ich darf und was nicht. Dann hast du so ein Gesamtpaket, das dir Sicherheit gibt, die du ausstrahlen kannst. Dann merkt der andere: Ja, der meint es ernst und der weiss was er will. Dann spürt er das automatisch. Und dann geht es eben darum, dass du es nicht kippen lässt, ins überhebliche, ins schulmeisterliche. "Ich bin jetzt der, der dir dagt, was du tun musst". Weil dann nimmt er es persönlich und dann funktioniert es nicht. Also es funktioniert schon. Du kommst schon zum Ziel, aber es ist potentiell eher eine unangenehme Kontrolle. Wenn du versuchst eine angenehme Kontrolle zu gestalten, wie es mir eigentlich ein Anliegen ist, dann ist es wichtig, dass er zwar spürt, dass hier einer ist, der sich zwar durchsetzten kann, aber der ihn nicht reinlaufen lässt. Und dann fühlt er sich eben ernst genommen und traut sich auch seine Perspektive zu äussern und so. Und dann ist es einfach wichtig, dass man bei der Eröffnung, in der Zusammenfassung, es dann auch freundlich, aber knallhart sagt: "Wir haben da Tiere gesehen, die haben Schmerzen gehabt. Sie haben gesehen, dass es Schmerzen hat. Wir können das nicht tolerieren, es wird zu einer Strafanzeige führen". Dann kann er es aber auch viel besser akzeptieren. Das finde ich eigentlich das spannende daran. Wenn du eine solche Kontrolle durchgeführt hast, die auf Augenhöhe statt gefunden hat - nicht freundschaftlich sondern professionell auf Augenhöhe - dann kannst du ihm ganz harte Massnahmen eröffnen, wenn sie nötig sind, und er kann sie sehr gut akzeptieren. Er kann dir sogar noch die Hand geben am Schluss. Weil er spührt, dass es nicht gegen ihn als Person ist. Sondern dass du deinen Job machst und ihn richtig machst. Und er weiss es ja eigentlich. Aber wenn du natürlich auf der überheblichen Seite kommst und schulmeisterlich, von oben herab, "ich bin jetzt der vom Amt", dann wird er auch die Massnahmen persönlich nehmen. Und das Gefühl haben, dass der, der

	jetzt kam, ihn für einen Idioten hielt und es desshalb diese Massnahme gab. Und dann ist es einfach nicht mehr auf der Sachebene.
82	[0:53:14.0] **I:** Wie bereitet man sich auf Konfliktsituationen vor? Also, du gehst in eine Kontrolle/ Jetzt bei diesen Beispielen/ Beim zweiten haben wir gar nicht gewusst, dass der jetzt dann gleich kommt. Beim ersten war es relativ klar, dass es wahrscheinlich zu einer Konfliktsituation kommen wird. Ich nehme an, du hast eine inhaltliche Vorbereitung auf eine Kontrolle. Gibt es auch noch einen anderen Teil der Vorbereitung, der sich mehr auf die Konfliktebene bezieht?
83	[0:53:53.7] **B:** Mhm, natürlich, ja. Das ist ganz zentral. Das finde ich wirklich etwas extrem essentielles. Und zwar nicht nur im Bereich solcher Jobs, sondern allgemein im Leben. Finde ich es etwas wahnsinnig wichtiges. Mental preparation. Wir bilden das auch im Militär so aus. Es geht darum, dass du dir probierst Situationen vorzustellen, bevor sie passieren. Das mache ich regelmässig. Vor allem auch mit Extremsituationen. Was mache ich jetzt, wenn ich da an die Türe klopfe und der öffnet mit der Schrotflinte in der Hand. Die Wahrscheinlichkeit, dass das passiert ist fast Null. Nicht ganz, aber fast Null. Aber wenn du dir das mal vorgestellt hast und dir wirklich überlegst, was du dann für Optionen hast/ Wenn du dann an dieser Tür stehst und er macht so auf, dann hast du es auf eine Art schon mal erlebt, in irgendeiner Form, weil du hast es dir ja mal richtig vorgestellt. Und dann fällst du nicht in eine Ohnmacht, sondern hast etwas, an das du dich halten kannst. Und du kannst probieren, das zu machen, was du dir dann überlegt hast. Das mache ich eigentlich immer, bevor ich auf eine Kontrolle gehe. In verschiedenen Bereichen. Und eben, die inhaltliche Vorbereitung machst du ja eh, wie du gesagt hast, anhand vom Dossier. Du liest das durch und so. Und dann irgendwann fährst du da hin und ich nutze die Zeit eigentlich jedes Mal, um zu überlegen: Wie starte ich das Gespräch? Was weiss ich über diesen Menschen? Manchmal bereite ich auch so ganz lustige Sachen vor. Meine Leute verstehen das manchmal nicht. (lacht) Letzthin war wir auf einer Kontrolle und dann habe ich gesehen: Auf dem gleichen Hof ist hintendran ein Fahrzeugmuseum in so einer Halle. Das habe ich auf Google Maps zufällig gesehen. Ich habe mir das aufgeschrieben, einfach um den fragen zu können: "Bist du da involviert"? Oder wenn nicht: "Wie läuft das? Es ist ja auf deinem Hof, ist das nicht schwierig? Es kommen ja immer Leute und laufen hier rum...". Einfach, damit man noch etwas zusätzliches hat, das eigentlich gar nichts mit der Aufgabe per se zu tun hat. Aber womit man ihn vielleicht noch abholen kann und noch eine andere Ebene finden, die es einfach braucht. Ich glaube, so kann man sich auch auf Konfliktsituationen vorbereiten und sich überlegen: Was würde ich wann. Und dann kann man auf das zurückgreifen. Aber es ist natürlich auch so, dass man immer wieder in Situationen kommt, auf die man sich nicht vorbereitet hat. Zum Beispiel mit den Kindern. Der hat sich vielleicht nicht vorgestellt, dass da noch die ganze Familie am Tisch sitzt und ist vielleicht auch in einem gewissen Mas überfordert. Mit dem muss man dann auch umgehen können.
84	[0:57:05.2] **I:** Gibt es einen Aspekt über den wir noch nicht gesprochen haben? Den du ganz generell zum Thema Konfliktmanagement im Vollzugswesen, im Veterinärdienst, wichtig findest?
85	[0:57:20.2] **B:** Ich glaube, ein ganz wichtiges Thema ist die Gleichbehandlung. Die Gleichbehandlung ist nicht einfach gesetzlich vorgeschrieben. Das ist sie sowieso. Man soll gleiches gleich und so weiter. Ich finde es wahnsinnig wichtig, dass man wirklich den Sachverhalt beurteilt. So wie er ist, losgelöst vom Menschen. Dass es keine Rolle spielen darf, ob jemand ein sau guter Redner ist, für alles eine Erklärung hat und charmant ist. "Ah, das kommt nicht mehr vor, habe ich nicht gewusst" und dann gibt es halt keine Strafanzeige. Und der andere, der halt schimpft, weil er gerade im Frust ist, aus irgendwelchen Gründen, das muss nicht mal was mit mir zu tun haben, dem drücke ich nachher eine Anzeige auf, weil ich finde: so spricht man nicht mit mir. Das darf keine Rolle spielen. Das ist natürlich sehr abstrakt, weil wir alles Menschen sind. Und solche Dinge machen etwas mit dir. Ganz raus nehmen, kannst du diesen Faktor nicht. Aber es darf nicht Überhand nehmen. Gerade in der Landwirtschaft ist es auch so, dass die Leute zusammen reden. Am Stammtisch. Dann ist es natürlich ganz, ganz schlecht, wenn einer sagt: "Bei meinen dreckigen Kühen, hat er gesagt es sei schon ok". Und der andere hat Direktzahlungskürzungen erhalten

	plus Strafanzeige und hat ein paar tausend Franken verloren, wegen dem selben. DANN hast du natürlich schon Konflikte generiert ohne dass du dabei warst. Und wenn du das nächste Mal zu dem kommst, der bezahlt hat, dann sagt er: "Hey, aber der andere da, bei dem habt ihr nichts gemacht". Da kommst du in eine Erklärungsnot. Natürlich kannst du dich rausreden: "Da war ich nicht involviert, wir schauen es intern an". Aber dann wissen er und du, dass es heisse Luft ist. Du musst von Anfang an schauen, dass es sauber gemacht wird. Das ist ein ganz wichtiges Thema.
86	[0:59:29.8] **I:** Super, danke viel mal. Möchtest du anonymisiert werden?
87	[0:59:34.0] **B**: (schüttelt den Kopf)
88	[0:59:34.4] **I**: Kannst du noch für die Aufnahme "nein" sagen und nicht nur den Kopf schütteln? (lacht) Klammer: Schüttelt den Kopf. (beide lachen)
89	[0:59:47.7] **B:** (lacht) Ich muss gerade noch überlegen. Ich glaube, ich habe nichts gesagt, was ich nicht sagen sollte. Deshalb: Nein, ich muss nicht anonymisiert werden.
90	[0:59:54.3] **I:** Ich glaube auch, dass du nichts gesagt hast, dass / Hey, dieses Timing! 59 Minuten 53 Sekunden.

Interview Manuel Adler (MA)

1	[0:00:00.0] I: Ich habe Ihnen die beiden Beispiele geschickt. Ich würde zuerst schnell auf beide Beispiele allgemein eingehen. Wie gesagt: Es ist auch kein Problem, wenn Sie zu einem der Beispiele mehr zu sagen haben. Danach hätte ich ein paar ganz konkrete Fragen, die sich auf beide Beispiele beziehen.
2	[0:00:32.5] B: Mhm.
3	[0:00:33.0] I: Doch zuerst haben wir dieses Beispiel aus dem Privathaushalt mit dem Tollwutsverdachtsfall. Da möchte ich ganz allgemein fragen: Auf welche Aspekte würden Sie konkret achten, beziehungsweise wie würden Sie vorgehen, um diese Konfliktsituation erfolgreich zu meistern?
4	[0:00:56.9] B: Ja… Also als ich mir das durchgelesen habe, sind mir zwei Sachen primär durch den Kopf gegangen und zwar das erste: Wer ist eigentlich der Verantwortliche in der Situation? Also ist es der Vater? Ist es die Mutter? Und wer ist offiziell in der Hundedatenbank eingetragen für dieses Tier? Und das wäre dann auch mein primärer Ansprechpartner für das Gespräch. Und …, ein bisschen entgegen dem Geschriebenen: wenn ich weiß, das läuft auf eine emotional kritische Situation hinaus, würde ich eigentlich vorab die Familie bitten oder den eigentlich Verantwortlichen, dass wir das Gespräch allein oder zu zweit führen und explizit auf die Kinder Rücksicht nehmen.
5	[0:01:54.4] I: Rücksicht nehmen würde da heissen…?
6	[0:01:57.5] B: Dass sie nicht anwesend sind.
7	[0:02:00.5] I: Ja.
8	[0:02:03.1] B: Also: Es kann ja auch durchaus sein, dass das dann nicht einvernehmlich abläuft. Ich hatte grad kürzlich eine gemeinsame Kontrolle mit der Fachstelle Heimtiere wo es genau um sowas ging und… ja, dann haben wir einfach wirklich den Verantwortlichen, den Eigentümer, beiseite genommen und mit ihm das weiter besprochen. Es kann ja auch sein, dass das dann eskaliert und wenn die Kinder daneben stehen, dann finde ich das nicht zumutbar.
9	[0:02:30.7] I: Das heißt also, Sie würden auch von sich aus bestimmen, wer die Ansprechperson ist – nämlich die die eingetragen ist?
10	[0:02:40.9] B: Ja. Also in einem Landwirtschaftsbetrieb ist das ja immer klar, weil wir dahin gehen mit einem Betriebsdatenblatt und da steht der Betriebsleiter und das ist der primär verantwortliche. Und eben ich bin jetzt kein Kleintier-Experte aber für mich wäre das auch die Person die im Amicus1 eingetragen ist. Ausser die würde angeben: Ich hab den Hund abgegeben, aber es ist noch nicht eingetragen.
11	[0:03:07.9] I: Gibt es ausser diesem klaren Trennen der Ansprechperson und dem Wegbringen der Kinder noch einen weiteren Punkt, von dem Sie finden, dass man ihn hier beachten müsste?

12	[0:03:23.7] B: Es ist halt immer so ein bisschen schwieriger aus der Theorie heraus. Es kommt ja immer drauf an: wer sitzt einem da Gegenüber? In dem Beispiel… ich schau grad parallel nochmal… (liest im Fallbeispiel) Aber da wird eigentlich überhaupt nicht beschrieben, von Anfang an nicht, wie die Tierhalter reagieren. Und dementsprechend würde ich mein Verhalten anpassen. Also eben: Ist das ein aggressiver, ist das ein hilfloser? Ist er eher konstruktiv, und sagt vielleicht: „Ja da gibts auch irgendwie eine Möglichkeit“. Man muss die Leute halt dann ein Stück weit so nehmen, wie sie sind. Dann kommt man auch selbst besser ans Ziel, würde ich sagen.
13	[0:04:18.0] I: Können Sie ein Beispiel machen, wie dass Sie… also Sie haben nun gesagt, er könnte hilfsbedürftig sein, er könnte aggressiv sein… wie würden Sie nun in diesen beiden Situationen Ihr Verhalten anpassen? Also zum Beispiel: Wie würden Sie auf eine Aggressivität reagieren?
14	[0:04:36.2] B: Ja, das kommt auch so ein bisschen darauf an, wie ich die Person einschätze. Es gibt vielleicht mal den Bluffer, von dem ich aber sehr sicher bin: Das ist nur ein Bluffer. Dann trau ich mich vielleicht mehr und sage: "Ja, ja, jetzt komm mal wieder runter. Ich denke, du meinst es nicht böse, ich meine es auch nicht böse und jetzt müssen wir gemeinsam einen Weg suchen". Und dann gibts halt den, wo ich wirklich Aggressivität spüre und denke, dass das eine Bedrohung für mich sein könnte. Dann versuche ich halt, das zu beruhigen oder im schlimmsten Fall muss ich abbrechen und mit Unterstützung wiederkommen. (5:24)
15	[0:05:27.4] I: Im ersten Fall, den Sie beschrieben haben: „Sie meinen es nicht so, ich meine es nicht so…“. Heisst das, Sie würden auch, wenn das Gegenüber mal überdreht oder sich nicht konstruktiv verhält, wieder versuchen eine Brücke zu bauen? Also nicht unbedingt Härte mit Härte beantworten? (05:47)
16	[0:05:48.5] B: Ja, es kommt/ In der Regel nicht. Wenn es so ein ganz grober Bluffer ist, dann finde ich, kann man auch mal dagegen halten, und ihn ins Leere laufen lassen. Ansonsten, denke ich, hilfts immer - eben wir hatten das auch in dieser Schulung - ausreden lassen, dann Verständnis zeigen, dann die Situation analysieren und erklären und dann zeigen, wie es halt gesetzmässig laufen muss. Und wenn das nicht funktioniert, dann muss ich ihn halt vor die Entscheidung stellen: Entweder wir machen jetzt ordentlich weiter oder wir brechen das Ganze ab. (6:36)
17	[0:06:32.4] I: Und wenn wir das zweite Fallbeispiel betrachten, in dem es um diese Schafherde geht und den Landwirt. Was gibt es da für Aspekte, von denen Sie finden, man müsse speziell darauf achten? Oder wie würden Sie konkret vorgehen? (6:55)
18	[0:06:55.9] B: Mhm, jetzt muss ich mal schnell schauen und mich ganz frisch... (liest im Fallbeispiel). Ja, wir hatten das ja schon besprochen, wenn man gar nicht weiß, wem die gehören. Das ist für mich nicht so ganz realistisch, weil meistens wenn man jemanden mit so einer Vorgeschichte hat, der ist ja immer regional unterwegs. Dann vermute ich zumindest, ich könnte ihn antreffen. … Es ist klar, der sieht den Amtstierarzt, es ist vielleicht nicht die erste Meldung, er regt sich erstmal auf und auch da versuche ich ihn abzuholen und zu sagen: „ja, wir haben eine Meldung bekommen, der muss sich immer nach gehen, … Ich schau mir das jetzt hier an und dann müssen wir eben sehen, ob sich das bestätigt oder nicht. Und dann schauen wir weiter“. Und ... Sagen wir mal so, ich würde jetzt mal grob schätzen - wir haben keine Statistik dazu - dass sich die Hälfte der Meldungen als nicht zutreffend erweist. Oder es ist tatsächlich/ Ich habe das durchaus auch immer im Hinterkopf, wenn ich da hin gehe. Das gar nichts ist. Und diese Neutralität bringe ich auch gegenüber dem Tierhalter vor. Wir schauen an: Ist es so?

	Ist es nicht so? Und dann schauen wir weiter. Bei ihm ist das wahrscheinlich schwierig. … Ähm. (Liesst im Fallbeispiel). Genau. Und sonst, wenn ich halt sehe, dass die Schafe wirklich verdreckt sind, müsste ich das gut dokumentieren. Und das ist oftmals schwierig, denn dokumentieren heißt auch zum Beispiel Fotos machen und das Verwenden der Kamera ist meistens eine sehr kritische Situation. Weil dann merkt der Tierhalter: Es geht ans eingemachte und dann kann das Ganze eskalieren. Ich frag dann meistens nach: „ist es in Ordnung, wenn ich ein Foto mache“? Oder: „Stört es Sie, wenn ich ein Foto mache?“ Und wenn er dann sagt: „ja“, dann sage ich: „ja, wieso stört sie das denn?“. Und wenn er dann halt kommt, zum Beispiel: „ja, die sind jetzt ja wirklich schmutzig“. Dann sag ich: „Sehen Sie, genau darum geht es. Die anderen sehen schöner aus, oder? Aber die sind zu schmutzig“. Aber das hilft auch immer noch ganz gut, wenn ich ein ehrliches Abbild zwischen gut und schlecht bringe. Und nicht nur eine Mängelliste aufzuzählen. Also zum Beispiel zu sagen: „Ja, ihr habt da hundert Schafe. Ich muss sagen, die sind alle gut. Ich habe gesehen: Die haben Wasser auf der Weide, die meisten sind auch sauber, die Schur ist gut gemacht, das sieht ordentlich aus. Aber schaut mal da, ich weiß nicht warum, aber die fünf Stück, die sind jetzt wirklich von oben bis unten mit Dreck eingesaut und das ist nicht in Ordnung, oder? Und das nehme ich so auf, und die müssen Sie halt reinigen oder scheren. Und dann Rückmeldungen machen“. Die ganzen Details. (10:08)
19	[0:10:09.6] I: Sie haben zuvor gesagt: Wichtig sei, wenn Sie da hin kommen, im Hinterkopf zu haben: Vielleicht ist nichts. Und dass Sie eine neutrale Einstellung gegenüber dem Tierbesitzer haben. Und wenn Sie nun auf der Weide eintreffen und sehen: Doch, es gibt Mängel. Und die sind vielleicht auch gravierend. Verändert sich dann Ihre Einstellung gegenüber dem Tierbesitzer, oder bleibt die neutral? (10:32)
20	[0:10:34.1] B: Also ich, bin ja nicht seine Erzieherin und muss ihn schimpfen. Ich versuche, das halt möglichst sachlich zu machen. Das ist der Sachverhalt: 90 sind gut, zehn sind dreckig, die muss er reinigen. Ich muss ihm jetzt nicht sagen: „Du bist ein böser Bube“. Ich kann schon sagen: „Das geht nicht und das macht Hautprobleme bei den Tieren und das stört die Tiere“. Ich kann ihm das erklären. Aber ich muss ihm nicht sagen, dass er ein schlechter Mensch ist. Also nicht auf das Persönliche gehen. (11:12)
21	[0:11:12.3] I: Gibt es für Sie Situationen, in denen das schwierig wird? Wenn Sie zum Beispiel im Tierschutzbereich eine grobe Vernachlässigung feststellen… dass es schwierig wird, in dieser neutralen Haltung zu bleiben? (11:29)
22	[0:11:27.9] B: (…) Gell, ich muss sagen: Ich bin halt in der Primärproduktion tätig. Und Primärproduktion heisst, es werden eigentlich Lebensmittel produziert, letztendlich. Und diese sind einfach noch auf der Stufe Tier. Oder auf dem was das Tier produziert. Also Milch. Und damit das funktioniert, muss der Betrieb an sich funktionieren. Einer der massive Probleme hat, der kann auch nicht mehr gut produzieren. Und deswegen treffe ich das eher selten an. Und dennoch: Wenn ich es antreffe, versuche ich es neutral zu machen. Weil das halt irgendwie/ Es ist ja eh schon persönlich. Also für viele Landwirte ist das sehr persönlich, wenn ich ihnen mitteile, dass sie ein Tierschutzproblem haben. Und dann muss ich jetzt nicht nochmal mit der persönlichen Schippe eins drauflegen. Also das kapieren die sachlich, wie auch/ Das trifft sie schon auch auf menschlicher Ebene. Dann muss ich das nicht noch mit meinem Unbehagen ausleben und ihm reindrücken. Finde ich. … Was wir schon ein bisschen feststellen ist, dass es/ so mit Tierschutz/ ein bisschen Chaos, also: Es gibt immer mehr Hobbybetriebe, die gar nicht aktiv produzieren, sondern eigentlich Heimtiere halten. Nur dass es halt laut Status Nutztiere sind. Einer mit zehn Geißen. Und da fehlt halt diese Professionalität ein bisschen und da muss man dann vielleicht doch manchmal eher erzieherisch

	wirksam sein. Oder auch Halter, die vielleicht nicht so reif sind. Dann muss man das vielleicht schon mal einfacher erklären, als rein mit einem Gesetzestext oder so. (13:33)
23	[0:13:33.6] I: Aber der Unterschied – wenn ich Sie richtig verstehe – ist dann beim Sprachniveau oder Art und Weise, wie man es vermittelt. Und nicht in der Haltung? Die (ja) bleibt neutral?
24	[0:13:47.0] B: Ja. Also das ist zumindest der Versuch. … Wenn ein Gegenüber dich auch persönlich angreift, was ja dann ab und zu vorkommt, oder mit den Ämtern hier und „du hast ja sowieso keine Ahnung“ und / Ja, dann ist das natürlich schon eine Herausforderung, nicht darauf zu reagieren. Aber es ist tatsächlich so: Die Frage ist: Wie passe ich meine Kommunikation an, damit es das Gegenüber gut aufnimmt und versteht. Das wäre das Ziel. (14:25)
25	[0:14:25.8] I: Wie gelingt das? Sie haben gesagt: Bei Angriffen sei es besonders schwierig. Gibt es für Sie eine Strategie oder einen Trick, wie das gelingt, dann ruhig und neutral zu bleiben? (14:44)
26	[0:14:43.9] B: Ja, das ist glaub so ein lebenslanges Versuchen und Probieren. Und es gibt schon die, bei denen man das Gefühl hat, die müssen jetzt fünf Minuten Dampf ablassen. Und dann lässt man die am besten Ausreden, Dampf ablassen und danach kann man eigentlich wieder relativ normal weiter kommunizieren. Und ich habe schon das Gefühl: Wenn zu viel Unwahrheiten oder unrichtiges dahergeredet wird, dann versuche ich das zu entkräften. Und das nimmt dann auch manchmal den Wind aus den Segeln. Oder was auch relativ hilfreich ist: Es gibt bei uns sogenannte Scorings. Das sind eigentlich Tabellen, anhand denen ich diesen subjektiven Zustand/ Weil ich meine, Verschmutzung ist ja eigentlich immer persönlich subjektiv, das sehen wir schon daran, wie die Menschen herumlaufen. Und anhand dieser Scorings kann man eine Note geben. Je nach Körperzone, je nach Verschmutzungsgrad. Für Schafe haben wir es leider nicht, aber zum Beispiel beim Rind, haben wir das. Und dann sage ich: „Ja, schau: Das ist jetzt dieses Blatt, nachdem wir das aufnehmen. Jetzt schau mal deine Kuh an und sag mir selber, was du denkst, welche Note du geben würdest, ja“? Und das funktioniert dann meistens ziemlich gut, weil er dann halt nicht überlegt: Ärgert mich das oder ärgert mich das nicht? Sondern einfach wirklich vergleicht: Welche Verschmutzung auf dem Foto kommt am ehesten bei meiner Kuh hin? Und dann das wählt. Und dann ist man danach gerne mal irgendwo auf dem gleichen Ergebnis. (16:31)
27	[0:16:31.1] I: Und das Ziel dieser Intervention? Ist auch wieder Verständnis zu schaffen beim Gegenüber? Oder dass es mehr ins denken kommt? (16:41)
28	[0:16:42.2] B: Das Ziel ist, dass die Nachricht ankommt. Dass er versteht, was er machen muss. Natürlich steht es auch irgendwo auf dem Bericht, dann. Und schriftlich und so weiter. Ja, dass ihm klar ist, was er machen muss und der beste Fall ist: dass er es nachvollziehen kann, weil dann macht er es besser. (17:05)
29	[0:17:06.3] I: Und jetzt haben Sie vorher… Nein, jetzt muss ich nochmals zurück springen. (lacht) Ich habe hier natürlich noch viele Fragen notiert, aber Sie haben vorher noch was spannendes gesagt. Sie haben gesagt: Sie müssen das mit Fotos dokumentieren und das ist häufig auch eine Situation, in der es auch eskalieren kann. Und dann nachfragen: Ist es okay, wenn ich fotografiere. Wie würden Sie denn vorgehen, wenn das Gegenüber nein sagt? Also sagt: „Es ist nicht okay, wenn Sie fotografieren“? Oder nicht einverstanden ist? (17:36)

30	[0:17:38.6] B: Ja,… Also es kommt immer ein bisschen auf den Typen an. Aber ich versuche dann die Frage so ein bisschen implizit zu formulieren. So dass wenn er „nein“ sagen würde, dass ein bisschen wie ein Verdacht wäre. Also: "Warum ist das denn ein Problem, wenn ich das fotografiere"? Und dann müsste er sagen: "Ja, weil die zu dreckig sind", oder so. Und das will man ja dann auch nicht. Oder wenn ich merke, es ist ihm nicht ganz wohl, dass ich sage: „Ich muss es für die Dokumente"/ Also: "Ich muss es zum Beispiel aufnehmen, um es mit dem Kollegen zu besprechen. Dass der das auch ansehen kann. Oder um zu dokumentieren. Mir ist aber wichtig, dass Sie nicht auf dem Foto sind. Ist das für Sie okay? Dann gehen Sie doch bitte einen Schritt zur Seite. Dann sehen wir wirklich nur das Tier und keine Verbindung mit Ihnen“. Und… Ja, je nach Typ muss man dann ein bisschen rangieren, was ihn da entspannen könnte. Damit ihn das Foto nicht so stört. (18:41)
31	[0:18:42.3] I: Mhm. Super. Danke. Und jetzt haben Sie ja vorher gerade noch von diesen Angriffen gesprochen, die wir ja auch abgebildet haben in diesem zweiten Fallbeispiel. Eben: Dass dann jemand sagt: Ihr wollt ja sowieso nur die Bauern drangsalieren und ihr habt keine Ahnung von der Praxis und seid nur Paragrafenreiter. Oder in der Praxis werden Sie ja noch ganz anderes hören. Ihr habt vorhin gesagt: Mal Dampf ablassen lassen, wirkliche Lügen richtigstellen – wenn ich euch richtig verstanden habe … Wie würden Sie ansonsten noch umgehen mit Angriffen, mit Beleidigungen? (19:24)
32	[0:19:25.4] B: Ja, also… vielleicht vorneweg: Dieses Gegen-Das-Amt oder Gegen-Die-Ämter-Generell, die Angriffe/ Wenn er dabei einen konkreten Punkt nennt, den ich entkräften kann, einfach und nachvollziehbar entkräften kann, so dass mir das im Diskurs einen Vorteil bringt, dann mache ich das. Wenn er vielleicht etwas gegen mein Amt speziell sagt, das ich vielleicht wirklich nicht nachvollziehen kann/ Irgendwie: "Vor drei Jahren war Frau Müller da und die hat gesagt das sei okay so". Dann sag ich: „ja, ich hab das nicht gelesen, ich muss das abklären“ und ruf ihn nachher nochmals an. Also: Ich kann mich jetzt nicht dazu äussern, weil ich die Information nicht habe. Und wenn es halt so allgemeine Dinge gegen Gott und die Welt sind, dann ist es einfach müssig und führt aus meiner Sicht auch nicht zum Erfolg, da gross darauf einzugehen. Dann sage ich vielleicht schon: „Ja, manchmal ist es schwierig“ oder „ich verstehe, dass halt die Anforderungen, die heute an die Landwirte gestellt werden, extrem breit sind und es schwierig ist, das alles zu erfüllen. Aber heute müssen wir uns jetzt wirklich auf den Punkt konzentrieren, den wir hier vorliegen haben". Also schon Verständnis für die schwierige Situation, aber wir können jetzt in der halben Stunde nicht die Grundlagen der Landwirtschaft diskutieren, oder? (20:45)
33	[0:20:45.1] I: Und wenn die Anschuldigungen nicht gegen Gott und die Welt sind, sondern gegen Sie ganz persönlich? Wenn er Ihnen sagt: „Sie sind ein Paragrafenreiter, Sie haben ja keine Ahnung von der Praxis? (20:58)
34	[0:20:57.7] B: Ja, da funktioniert eben das ganz gut, dass man mit den positiven Dingen zuerst anfängt. Also wenn ich ihm sage: „Sie haben also 90 wohlgenährte Schafe – das Füttern habt Sie also voll im Griff“. Da muss er mir schon eine gewisse K/ Also dem wird er nicht widersprechen, in der Regel. Weil er das ja gerne macht und dafür auch gelobt wird. Und da muss er schonmal sagen, dass ich Recht habe. Und wenn ich in einem Punkt recht habe, muss ich ja schon eine gewisse Kompetenz haben. Also ganz unfähig kann ich ja nicht sein, wenn ich das erkenne. Damit funktioniert es eigentlich ganz gut, dass der zweite oder der negative Punkt, zumindest besser akzeptiert wird. Und dann kann man vielleicht auch mal sagen: „Also Herr Müller, ganz ehrlich, also die fünf, die haben jetzt also wirklich die Krusten bis oben, die sind doch wirklich zu dreckig, oder? Wenn man jetzt Ihre anderen anschaut, die so gut gepflegt sind, dann wollen Sie

	mir doch nicht sagen, dass das normal ist, in Ihrem Bestand, oder?“ Irgendwie/ Ja, da findet man dann schon einen Weg. (22:00)
35	[0:22:07.2] I: Nun haben wir von Angriffen gesprochen. Mich würde ganz grundsätzlich noch der Umgang mit der Emotionalität des Gegenübers interessieren. Also: Wir haben im ersten Fallbeispiel ja auch eine sehr hohe Emotionalität. Dadurch dass die Kinder dabei sind, aber auch der Vater wird emotional sein. Ihr habt vorhin auch ein Beispiel gemacht: „Vielleicht habe ich auch mal einen Tierbesitzer gegenüber, der hilflos ist und gar nicht aggressiv“. So ganz allgemein gefragt: Wie gehen Sie mit der Emotionalität Ihrer Kunden um? (22:48)
36	[0:22:47.1] B: (…) Ja, jetzt überlege ich. Also: In meinem Bereich, eben, die/ Ich würde sagen, beim Landwirt ist es dann, wenn es sehr emotional wird, eher ein Aufregen als eine Verzweiflung, die ich da mitbekomme. Und ja, ich glaube, man muss halt jeden nehmen, so wie er ist. Und das Ziel ist ja eigentlich, dass wir schauen, dass es den Tieren gut geht, dass die Lebensmittel gut sind und dass es gesetzeskonform ist. Und ich versuche halt jeden in seiner Emotionalität oder in seiner Art abzuholen und es so zu kommunizieren, so umzusetzen, dass wir auch an unser Ziel kommen. Also wenn wir beispielsweise jetzt auch mal einen Tierhalter haben, der einen Beistand hat und auf dem Niveau eines Jugendlichen ist, dann muss man das vielleicht schon eher auch mal elterlich erklären. Und dann versteht er das auch. Oder man muss auch mal gewisse Hilfestellungen geben, vielleicht. Und dann sehr gut sortieren: "Also das ist jetzt ganz wichtig und der Rest kommt dann noch mit dem schriftlichen Bericht". Weil sie das halt selbst nicht können. Und ja, manchmal findet man halt keinen gemeinsamen Weg und dann endet es halt damit: "Ja, Sie kriegen jetzt halt den schriftlichen Bericht und dann müssen Sie das halt machen". (24:32)
37	[0:24:34.4] I: Nun, was ich von Ihnen gehört habe: Ein Abholen des Gegenübers, dort wo er ist. Dann haben Sie auch diese Zielorientierung genannt. Also Sie gehen den Weg, der zielversprechend ist. Und am Anfang haben Sie noch gesagt: Sie nehmen jeden, wie er ist. Schliesst das auch ein, dass Sie die Emotionalität grundsätzlich akzeptieren? (24:56)
38	[0:24:57.5] B: Also ... nicht … also… naja. Also es geht mehr darum, dass ich mit einer Neutralität auf den Betrieb gehe. Also ich habe immer gesagt, wenn es darin endet, dass ich so ein Grundmisstrauen gegenüber den Kontrollierten habe, dann läuft irgendetwas falsch. Iich denke, grundsätzlich will das jeder gut machen und dann schaue ich mir das an, ob das wirklich so ist. Also ich gehe positiv auf die Sache zu. Und versuche neutral und bei Null zu starten. Und ich versuche mit jedem so zu kommunizieren, wie er ist. Um eben mein Ziel zu erreichen. Aber wenn das halt eine Art und Weise ist, die ich nicht akzeptieren kann, dann muss ich das halt auch beenden oder klar sagen: „so geht es nicht“. (26:01)
39	[0:26:02.2] I: Ja. Also das heisst, Sie kennen auch Ihre eigenen Grenzen diesbezüglich und können sagen: „Jetzt geht es mir zu weit?“ (26:09)
40	[0:26:10.4] B: Ja… habe ich so/ Also das würde ich dann nicht zeigen. Vielleicht einerseits/ Ja, ich glaube, wenn jetzt wirklich ein aggressiver Tierhalter da wäre, oder einer der versucht, mich runter zu buttern und ich sage: „Jetzt ist mir das/ Ja das tut mir weh“ oder so. Also: Ein zeigen von Schwäche. Ich glaube, das wäre nicht gut. Ich würde dann eher sagen, wenn es MIR zu viel wird: „Also entweder Sie reissen sich zusammen oder wir brechen ab und ich komme mit Verstärkung wieder“. (26:57)

41	[0:27:00.9] I: Ja… Ja… Also Grenzen setzen ohne eigene Schwächen zeigen? (27:08)
42	[0:27:07.8] B: Ja, ich glaube/ Es kommt darauf an, oder, vielleicht / Also man muss das vielleicht so sehen: Wir machen in der Primärproduktion sehr genaue Kontrollen. Und mittlerweile gibt es so viele Kontrollpunkte, dass vielleicht der Landwirt gar nicht mehr weiss, dass es den Punkt überhaupt gibt. Und das heisst, ich kann vielleicht einen super Betrieb haben und der hat trotzdem zwei, drei Mängel, die aber keine hohe Relevanz oder keinen hohen Schweregrad haben. Er hat halt irgendwie was falsch eingetragen oder irgend ein Papier falsch ausgefüllt, aber die Tiere sind super. Die Fütterung ist super. Alles. Und wenn ich merke: Den trifft es. Dann zeige ich vielleicht auch mal Schwäche. Dann sag ich: "Ja, wissen sie, ich habe in der Schule auch nie eine Prüfung mit allen Punkten bestanden. Das ist ja vollkommen normal, dass bei einer so riesigen Kontrolle zwei, drei Punkte nicht in Ordnung sind. Habe ich auch nie geschafft. Aber wichtig ist ja, dass Ihre Tiere gesund sind und dass Sie gut gefüttert sind. Und das Papier, das wissen Sie jetzt, das kriegen Sie das nächste mal hin". Also da bin ich dann schon bereit zu sagen: Es ist ja menschlich und es geht mir auch so, dass nicht alles perfekt ist. Aber wenn mich einer versucht nieder zu machen, dann… würde ich eher befürchten, dass es schlimmer wird, wenn ich einknicke. Dass er dann noch weiter macht. Denn dann läuft ja seine Taktik. (28:40)
43	[0:28:41.4] I: Was beabsichtigen Sie mit diesem „Schwäche zeigen“ im anderen Fall? Also wenn Sie nicht angegriffen werden sondern eben sagen: „Das ist normal, das ist menschlich“. (28:51)
44	[0:28:51.3] B: Ich möchte den/ Also, der Landwirt an sich/. Die wollen das ja zu über 90% wirklich gut machen und sind engagiert und so weiter. Und für sie ist das oft schwierig, so ein Kontrollergebnis einzuschätzen. Also da sind jetzt plötzlich drei Mängel drauf und dann denken sie: "Ja, das ist ja furchtbar schlimm". Und dann versuche ich das einfach zu relativieren. Um ihm klar zu machen: Es sind halt/ Vielleicht ist die Quantität etwas hoch, aber die Qualität und die Schwere ist trotzdem sehr gering. Also ich versuche eigentlich im Abschlussgespräch das Gesamtergebnis zu relativieren. Und nicht nur damit zu enden, was alles ein Mangel ist. (29:51)
45	[0:29:52.1] I: Und wieso ist das für Sie wichtig? Nicht mit diesen Mängeln zu enden, sondern das auch zu relativieren? (29:57)
46	[0:29:58.1] B: Weil es für die Landwirte wichtig ist. Also ich war eben auch an/ Ich habe früher in der Praxis gearbeitet, kenne da einige und war auch mal an einer Sitzung am Plantahof. Das ist eine landwirtschaftliche Bildungsstätte in Graubünden. Da ging es um das soziale Netzwerk im landwirtschaftlichen Bereich. Und da habe ich eben auch die Rückmeldung erhalten, dass es für die Landwirte extrem deprimierend ist, wenn sie sich eigentlich wirklich bemühen, alles richtig zu machen, und dann findet man eine Kleinigkeit und der Kontrolleur hat nichts besseres zu tun, als die ganze Zeit auf diesem nichtigen Punkt herum zu hacken. Und nicht mal zu erwähnen, wie gut und wie gepflegt die Tiere sind und wie gut sie es haben. (30:42) Und nachdem ich das eben auch von Landwirten gesagt bekommen habe, die ich sehr schätze oder die ich ernst nehme legen wir eben Wert darauf, dass das so läuft. Und man muss halt auch ehrlich sagen: Es macht das eigene Leben viel einfacher, wie ich es vorher schon erwähnt habe. Wenn ich mit einem positiven Anfang einsteige, habe ich einen Kompetenzgewinn, ich kann einen Landwirten herunter holen, einen unsicheren etwas beruhigen. Und dann viel besser auf die Mängel eingehen, als wenn ich das vorher noch eskaliere. Also ich muss ja sehen: Wenn ich die Kontrolle mache, dann spreche ich ja den Mangel immer gleich am Punkt an. Damit man ihn auch erklären kann. Wenn ich sage: „Hey, das Kalb hat

	kein Wasser“, dann ist das ja gut, weil dann sagt er: „Du, schau mal um die Ecke, da ist noch eine Tränke“. Dann hat es sich erledigt. Und wenn er sagt: „Ja, da hats doch Wasser“, dann sag ich: „ja, dann zeig es mir“. Und wenn dann keines da ist, sage ich: „Okay, es ist offenbar kein Wasser da“. So. Und wenn da während der Kontrolle schon ein paar Mängel sind, kann sich die Stimmung aufschaukeln. Und wenn ich dann beim Abschluss, wo ich das nochmals zusammenfasse, eine reine Mängelliste setze, dann eskaliert das halt. Und wenn ich das vorher relativiere, dann komme ich … dann funktioniert das besser. Was mir ja auch dient. (32:11)
47	[0:32:11.3] I: Da höre ich jetzt auch raus: Sie sprechen jeden Mangel sofort an, wenn er auftritt? Und Sie geben immer auch die Gelegenheit, dass es der Tierbesitzer kommentieren kann? (32:23)
48	[0:32:23.5] B: Ja. Also wir machen das intern so und wir empfehlen das auch den amtlichen Fachassistenten, die für uns arbeiten. Weil, wenn dann ein Widerspruch erfolgt: "Da hat es doch Wasser!" und man ist schon irgendwo beim Gespräch im Haus, dann muss ich mit dem wieder raus laufen, in den Stall. Und wenn es vielleicht drei Mängel sind, nochmals hin und her. Und hat dann so so eine mangelhafte Linie beim Gang durch den Betrieb. Weil es immer hin und her geht. Das macht die Situation auch nervöser. (33:00)
49	[0:33:00.3] I: Ja. Was mich noch interessieren würde: Es ist ja eine spezielle Beziehung, die Sie schlussendlich zum Landwirt haben. Dadurch dass Sie in dieser Situation eigentlich mehr Macht haben. Und Sie nehmen ihm ein Stück weit ja auch die Autonomie oder die Handlungsmöglichkeit. Er kann nicht entscheiden: Gibt es diese Kontrolle oder nicht? Oder wie läuft die ab. Gibt es Möglichkeiten, wie man dem Gegenüber auch wieder Autonomie oder Wahlmöglichkeiten zurück geben kann? (33:30)
50	[0:33:30.6] B: Ja, also die Kontrolle kann er mir natürlich nicht absagen. Aber. Wie sage ich das nun/ Es muss immer – bei angemeldeten Kontrollen am Telefon, bei unangemeldeten Kontrollen vor Ort – muss immer klar kommuniziert werden, warum diese Kontrolle stattfindet. Und wenn ich sage: „Das ist eine Grundkontrolle, die hat jeder Betrieb alle vier Jahre“, dann mache ich schon mal klar, dass wir nicht hier sind, weil ein Vorwurf gegen ihn besteht. Sondern weil das halt ein regulärer Prozess ist, den jeder mitmacht und der nicht ihn betrifft, weil er etwas angestellt hat oder sonst was. Und ich finde, das gibt ihm auch schon wieder so ein bisschen Freiheit oder Autonomie. Oder nimmt den Vorwurf. ... Ja, ich würde sagen: Landwirte sind das natürlich gewohnt. Und die haben auch schon einen Stolz in ihrem Berufsstand. Die holen, glaube ich, sich ihre Autonomie dann schon, wenn sie wollen. Die wissen schon zu argumentieren, zu antworten oder/ Die sind nicht besonders kopfnickend und alles akzeptierend. Ich meine, das ist ihr Beruf, die haben eine Ausbildung, die bringen auch Leistung in ihrem Betrieb und das ist den meisten auch durchaus bewusst. Und so verhalten sie sich auch. Das ist nicht wie in einer Verkehrskontrolle, wo ich halt automatisch weiss: Da ist jetzt der Blitzer. Oder ich habe etwas schlechtes gemacht. Wo man wie so eine Vor-Position hat.
51	[0:35:33.9] I: Ich habe auch den Eindruck: Ich höre von Ihnen einen Respekt vor diesem Berufsstand und Sie versuchen diesen Respekt auch zu zeigen, gegenüber einem Landwirten?
52	[0:35:43.8] B: Ja, also es ist natürlich auch eine Faszination. In der Praxis habe ich halt immer die gleichen Betriebe gesehen2. Da gibt es auch schöne, vielleicht nicht ganz so schöne, aber immer das gleiche. Und mit den Kontrollen, muss ich sagen, sieht man

natürlich ein viel breiteres Spektrum an Betrieben. Und da gibt es teilweise wirklich extrem innovative Leute, extrem spannende Sachen, die die machen. Schon nicht jedes mal. Aber das fasziniert einen auch selbst. Und ich sage immer auch beim Abschluss/ Man darf ruhig mal sagen: „Das hat mich jetzt wirklich gefreut, Sie kennenzulernen und Ihren Betrieb zu sehen. Fand ich extrem cool, die Tiere sehen super aus!“ und so weiter. Und wenn es einen Mangel gibt dann kann man den ja auch noch anbringen. Aber ich finde, das darf man schon auch zeigen, wenn es einer wirklich gut macht und wenn man etwas positiv findet.

53 [0:36:47.7] I: Diese asymmetrische Beziehung: Dass Sie in dieser Situation mehr Macht und mehr zu sagen haben. Erleben Sie das als problematisch bei den Kontrollen?

54 [0:37:05.1] B: … Ja… Also die Kontrolle läuft bei uns ja immer als Betriebsrundgang ab. Und ich sage dem Landwirten am Anfang, was ich gerne sehen möchte. Und wie der logische Ablauf ist: Vom reinen ins unreine. Und zum Schluss die Dokumentation. Und dann sage ich: „Machen Sie mir doch eine Führung, wir fangen im Milchraum an und dann gehen wir zum Futtermittelstall und so weiter“. Und dann führt er mich eigentlich durch. Ich schaue dann schon und sage: „Sie haben noch Schafe gemeldet, die haben wir noch nicht gesehen“. Oder dass wir nichts vergessen. Aber so haben wir ja eigentlich/ Also es ist auf einer ähnlichen Ebene, würde ich sagen. Und ich würde auch sagen: Je mehr Übung man hat, je mehr kann man mit dem Landwirten normal reden, während man parallel seine Checkpunkte durch geht. Eine Mitarbeiterin von mir hat selbst einen Hof. Und die kennt sich natürlich viel besser aus. Wenn da eine spitzen Kuh im Stall steht, dann erkennt die das sofort. Weil sie eine Ahnung hat, von den Viehschauen und allem. Und die kann sich die ganze Zeit über unterhalten: „Ah, das ist aber eine gute Kuh, was ist denn das für eine Mutter“. Und nebenher gibt sie aber, zack, zack, zack, zack, ihre Sachen durch. Das geht halt nicht immer. Wenn ich natürlich viele Probleme habe und so, dann bin ich damit beschäftigt. Aber man kann das so ein bisschen parallel machen: Sich normal über den Betrieb unterhalten und gleichzeitig seinen Kontrollauftrag erfüllen.

55 [0:38:59.6] I: Wenn es nun eindeutig eine Vorgeschichte gibt. Also im zweiten Fall haben wir das ja, dass man sagt: He, der Landwirt ist grundsätzlich bekannt. Das ist vielleicht keine persönliche Vorgeschichte. Aber der zeigte sich schon öfters unkooperativ. Wie gehen Sie dann vor? Wenn Sie von Anfang an wissen: Da ist etwas.

56 [0:39:27.4] B: Ja, es gibt durchaus Kontrollen, bei denen ich vielleicht auch etwas Schiss habe oder wo es mir graut. Nicht wegen Aggressivität. Aber wo ich denke: Was wird das schon wieder. Und: Der hat sicher / Interessanterweise ist meine Erfahrung tatsächlich: Die Kontrollen vor denen es mir am meisten graut, stellen sich dann häufig als unkritisch voraus. Es ist wirklich lustig aber es ist / Ja, also gerade letzte Woche hatten wir einen. Das war allerdings eine Aquakultur. Und vor acht Jahren, da war ich nicht dabei, das war eine Kollegin. Aber damals waren so Diskussionen und er war unwillig und hat allem widersprochen. Und dann sind wir hin und der Anfang war ein bisschen komisch. Da hat er schon so erstaunt geschaut. Dann haben wir uns über zwei, drei Banalitäten, die man halt so drum herum gesehen hat, unterhalten. Und dann hatte der tatsächlich die Sachen, die letztes Mal bemängelt wurden, einwandfrei umgesetzt. Und ja: "Das ist super, das läuft ja!". Und dann war er auch ganz entspannt und es war wirklich eine super Kontrolle. Es ist schon nicht immer so. Aber erstaunlicherweise/ Also für mich ist die Lehre daraus: Dass man halt immer noch möglichst offen und positiv hinein geht.

57	[0:40:50.9] I: Verändert sich denn für Sie etwas? Zum Beispiel von der Vorbereitung her. Wenn Sie wissen es gibt eine Vorgeschichte. Oder gehen Sie wirklich genau gleich hinein?
58	[0:41:01.9] B: Sagen wir so: Die Vorbereitung hängt von der Vorgeschichte ab. Und wenn das natürlich eine grosse Vorgeschichte ist, ist es mehr Vorbereitung. Ich versuche, dass ich die Mängel möglichst im Kopf habe. Vom letzten Mal. Damit ich weiss, wo ich wieder drauf schauen muss. Ja. Ich versuche den Betrieb gut zu kennen. Wenn es halt einer ist, der kritisch ist und immer motzt, dann versuche ich mich, so vorzubereiten, dass ich halt gut argumentieren kann und nicht unwissend bin. Wenn es um das persönliche, um die Art geht, ist es schwierig. Weil es hängt ja oft auch von der Tagesform ab, aber/
59	[0:41:50.1] I: Von wessen? Von Ihrer?
60	[0:41:54.7] B: Vor allem von der des anderen. Würde ich sagen. Weil ich natürlich so ausgeglichen bin, dass das immer gleich ist. (lacht) Nein, es hängt auch von der eignenen ab. Wenn man vielleicht gestresst ist und dann noch zu spät dran und auf die Kontrolle hetzt. Dann ist das auch suboptimal. Also wenn ich den schon kenne oder irgendwas. Dann überlege ich manchmal, ob es irgend ein positives Erlebnis gab, oder irgendetwas, über das wir letztes Mal gesprochen haben, das nicht kritisch war. Und das ist ja dann schon ein anderer Punkt, an dem man mal einsteigen kann um eine gemeinsame Ebene zu finden. Ausserhalb der Kontrolle. Also ich bin jetzt überhaupt kein Small-Talk-Typ. An so eine Apéro weiss ich nie, was sagen. Aber bei der Kontrolle sage ich nur: „Ja, wir haben ja schon telefoniert“ und „Haben Sie das E-Mail bekommen?“ oder „Super Wetter, haben Sie den Mist den schon draussen?“. Um erstmal eine Verbindung zu suchen. Bevor man wirklich dann auf die Kontrolle geht. Man muss dann halt manchmal auch aufpassen, weil es dann die gibt, bei denen es dann zu kumpelhaft wird.
61	[0:43:24.8] I: Wo sehen Sie das Problem bei der Kumpelhaftigkeit?
62	[0:43:30.0] B: Es gibt halt welche, für die ist das normal und da habe ich überhaupt kein Problem. Es gibt auch solche, bei denen ich auf das Du eingehe und andere, die Sieze ich bis heute. Weil die sonst meinen, wenn es zu kumpelhaft wird, dann können sie dich ein bisschen vereinnahmen. Und, sagen wir mal: Die Entscheide ein bisschen positiv beeinflussen. Zu ihren Gunsten. Eben: Es gibt manche, bei denen es mit dieser Du-Nähe irgendwie besser funktioniert oder wo ich dann auch als „Freund“ etwas kommunizieren kann. Und es dann eher auch angenommen wird, als wenn ich von oben herab komme. Und es gibt halt solche, wo das nicht funktioniert.
63	[0:44:26.2] I: Ist es auch für Sie einfacher, konsequent zu bleiben, wenn Sie in der Sie-Distanz bleiben? Oder bezieht sich das nur auf das Gegenüber?
64	[0:44:37.4] B: (seufzt). Wahrscheinlich schon auch für mich, denke ich. (44:45)
65	[0:44:43.9] I: Also sind die, die eher problematisch sind, oder mit denen Sie häufiger Konflikte erleben/ Die halten Sie dann eher etwas auf Distanz? (44:56) [0:44:59.5]
66	B: Ja ja. Ja. (45:00)

67	[0:45:00.1] I: Gut. Ich habe noch eine ganz spezifische Frage. Und dann noch eine ganz allgemeine zum Abschluss. Die spezifische: In Situation 1 ist ja dargestellt, dass die Kontrolle im Privathaushalt stattfindet. Was hat das für Konsequenzen für Sie als Vollzugsperson? Wenn Sie wissen: Ich gehe in einen privaten Raum? (45:28)
68	[0:45:26.6] B: Eben: Das muss ich zum Glück nicht. Das finde ich nämlich ganz unangenehm. Einerseits ist es eine gewisse Enge. Es gibt wenig Fluchtmöglichkeiten, wenn wirklich etwas ist. Und anderseits nimmt es natürlich auch ein Mass an Neutralität. Weil es persönlich ist. Weil es der Lebensraum ist. Auf einem Hof ist das ganz anders. Da ist es viel weiter, da kann man im Notfall eher mal weg laufen. Es hat mehr Platz, um sich auszuweichen. Vielleicht auch mal wieder zurück zu gehen, wenn es einem zu nah ist. Ich kann die Tiere anschauen, muss nicht das Gegenüber anschauen. Und kann dadurch etwas Druck raus nehmen. Solche Dinge. Eben, in der Wohnung kenne ich das eigentlich nicht, muss ich sagen. Eher vom Abschlussgespräch. Also es ist wie ... eine Verstärkung. (also.../) wenn ... /(46:40)
69	[0:46:41.4] I: Dass es für SIE unangenehmer wird? (46:44)
70	[0:46:44.1] B: Also ich persönlich finde es unangenehmer, ja. Also in Kontrollsituationen. Wenn ich ein Abschlussgespräch führe, das zwar auch zur Kontrolle gehört, aber da beurteile ich ja nicht in der Wohnung etwas. Sondern ich beurteile dann vielleicht das Papier noch. Aber wenn ich bei Kleintieren kontrolliere, da kontrolliere ich ja: Wie hast du da in deiner Wohnung das Katzenklo aufgestellt? Ist der Boden verschissen oder nicht? Und ich beurteile die Arbeitsstätte beim Landwirten. Und beim Kleintier beurteile ich dann wirklich den Lebensraum mit. (47:24)
71	[0:47:25.6] I: Erleben das die Landwirte auch so? Dass das einfach ihre Arbeitsstätte ist. Oder gibt es auch eine Überschneidung? Dass die finden: Das ist mein Hof, mein privater Raum? Also dass sie das so erleben, dass man eigentlich in ihre persönliche, in die Intimsphäre fast, oder eben in die Privatsphäre eingreift? (47:44)
72	[0:47:44.7] B: Ja, es ist natürlich schon/ Es ist halt wie so eine Doppelfunktion. Natürlich ist es privat. Und gleichzeitig ist es aber auch ihr Beruf, den sie professionell betreiben. Die Landwirte sind ja auch das Kontrollwesen viel mehr gewohnt. Weil sie ja diese Grundkontrollen vorgeschrieben haben. Das ist einfach der Standard. Das war schon immer so und die meisten kennen das schon immer so. Und die braucht es halt und dafür gibt es ja auch eine gewisse Direktzahlung und eine Entlöhnung. Die teilweise auch mit den Kontrollen gekoppelt sind. Und die haben halt auch einen professionelleren Umgang mit der Kontrolle als ein Privathaushalt, der nicht regelmässig kontrolliert wird, sondern nur dann, wenn ein Problem oder ein Verdacht im Raum steht. Also es trifft sie schon auch persönlich. Gerade Tierschutz. Das ist ein schwieriges Thema. Aber es ist schon nochmals eine andere Distanz als im Privathaushalt. (48:51)
73	[0:48:52.3] I: Wieso trifft denn der Tierschutz so viel stärker? Auch bei Landwirten? (48:57)
74	[0:48:58.5] B: Also es gibt zwei Faktoren, denke ich: Der eine ist der, dass halt Tierschutzprobleme direktzahlungsrelevant sind. Also ich habe das auch schon erlebt, dass ich fünf, sechs Mängel in einer Kontrolle hatte. Bei den Dokumentationsmängeln, die keine weiteren Folgen haben, da wird dann ein bisschen genickt. Und dann in dem Moment, als ich sagte, dass die Kälberbucht zu klein ist, da hat man richtig gesehen, wie sich das Gesicht verändert. Weil da wissen sie: Okay, Tierschutzmangel,

	Direktzahlungsabzug, Geld weg. Und das ist das eine. Aber dann ist auch noch das andere: Das halt sowas wirklich auch mal bei einem Landwirten vorkommen kann, der seine Tiere sehr gerne mag, sich sehr gut kümmert und aus welchen Gründen auch immer - vielleicht war er ein bisschen nachlässig, vielleicht hat er zuviel zu tun gehabt oder vielleicht ist das eine Kuh, die sich halt immer in den Dreck legt - haben wir jetzt da eine, die dreckig ist. Obwohl er es sonst eigentlich sehr gut macht. Und das trifft die natürlich persönlich. (50:02)
75	[0:50:03.3] I: Dann nun als letzte Frage, nochmals so ganz generell. Jetzt haben wir ja viel auch von grundsätzlichen Abläufen der Kontrolle und der Konfliktvermeidung oder Vorbeugung, Prävention gesprochen. Wenn Sie nun wirklich in einer Kontrolle sind, in der es zu einem Konflikt kommt. Also in der es auch emotional wird. Wo Sie auch ein bisschen anstehen. Ganz, ganz generell im Konfliktmanagement bei Ihnen im Beruf: Was finden Sie da besonders [0:50:44.2] wichtig oder was sind die allerwichtigsten Aspekte, die man beachten muss? (52:50)
76	[0:50:45.6] B: Also im direkten Umgang jetzt? (50:52)
77	[0:50:55.9] I: Ja. Sie stehen dem Landwirten gegenüber und es kommt zu diesem Konflikt. (50:58)
78	[0:51:01.4] B: Also all das was ich eigentlich schon sagte und halt: Vielleicht auch die Übung oder das Können, die Person einzuschätzen. Wie man mit der umgehen kann. Früh realisieren: Wenn ich eine solche Bemerkung mache, dann wird es schlechter, wenn ich mich so verhalte, dann wird es besser. Was funktioniert da besser? (Telefon klingelt, Befragter ist kurz damit beschäftigt, den Anruf weg zu drücken). Ja, vielleicht ist das jetzt nicht die Rettung an sich. Aber so ein paar Standardregeln wie: Das Auto in Abfahrtsrichtung parkieren. Also wenn ich dann wirklich schnell weg will, dass ich nicht noch rangieren muss. Also mir ist noch nie einer nachgelaufen. Aber wenn ja: Dann rein springen, weg fahren können. Und nicht noch fünf mal rangieren. Wenn man merkt, es wird schwieriger: Anderthalb Meter Abstand halten. Was im Stall auch super funktioniert: Beim besprechen nicht frontal stehen. Sondern die Tiere anschauen. Beschrieben was ich sehe, was ich mache, ohne dass man gegenüber steht. Das funktioniert auch ganz gut. Ja. ... Und dann halt: Individuell reagieren. (52:40)
79	[0:52:41.1]
80	(0) Amicus ist die nationale Datenbank zur Registrierung von Hunden, die im Auftrag der Kantone betrieben wird. Anmerkung des Autors.
81	(1) Der Befragte meint seine frühere Praxis als Tierarzt, als er Landwirtschaftsbetriebe bei «Hausbesuchen» kennen lernte.

Interview Regula Vogel (RV)

1	[0:00:00.0] **I:** Also. Wir haben das erste Fallbeispiel. Da geht es um den Hund aus dem Tollwutrisikoland. Mit der ganzen Familie anwesend. Da würde mich einfach mal interessieren: Welche Aspekte verdienen besondere Aufmerksamkeit und wie würden Sie vorgehen?
2	[0:00:23.8] **B:** Also. Die besondere Aufmerksamkeit ist die Vorbereitung auf die Kontrolle. Die Situation ist ja unklar. Und ich muss damit rechnen, dass ich den Hund behändigen muss. Also ist ein Thema: Nicht alleine gehen. Sondern wirklich die eigene Sicherheit in den Vordergrund stellen. Dass man die vorher beachtet. Und entweder die Polizei dabei hat oder zumindest eine zweite Person. Aber in der Regel, weil man den Tierhalter, die Familie, überhaupt nicht kennt, ist das die Polizei. Und zwar: Primär Schutz der eigenen Person. Weil das geht über alles. Dann, das zweite: Ich habe alles vorbereitet, damit ich ohne irgend etwas nachschauen zu müssen, wirklich mich auf die Situation konzentrieren kann. Und: Alle Varianten im Kopf durchgedacht habe. Das finde ich einen ganz wesentlichen Aspekt: Was könnte sein? Das zuvor durchdenken. Weil: Dann bin ich viel handlungsfähiger, als wenn ich es nicht /
3	[0:01:54.4] **I:** Sie meinen Szenarien: Was könnte passieren / (Szenarien. Genau.)
4	[0:01:58.8] **B:** Szenarien: Was ist meine Rolle, was mache ich wenn ich den Hund weg nehmen muss? Wenn ich den Hund da lassen kann? Aber auch: Was tue ich, wenn ich in der Situation gar nicht soweit komme? Weil es schwierig ist, weil sich jemand verweigert, weil ich bedrängt werde und mein Schutz nicht richtig funktioniert. Diese Sachen durchdenken. Das ist selbstverständlich. Dann kommen die methodischen, die ganzen operativen Sachen dazu. Wenn ich einen Hinweis habe, dass ich den Hund vielleicht beschlagnahmen muss, dann informiere ich meine Dienstleister, die mir behilflich sein könnten. Abtransport, allenfalls Unterbringung. Aber auch: Wer kann mir im Büro helfen, wenn ich noch Dinge brauche? Weil ich nun nicht einen, sondern sieben Hunde angetroffen habe. Das könnte ja auch sein. Mein Backoffice oder meine Leute, die übernehmen können müssen, damit ich vorne handlungsfähig bin, müssen das wissen.
5	[0:03:21.3] **I:** Also eine Art Auslagerung, damit Sie den ganzen Kopf bei der Sache haben, für das was vor Ort passiert?
6	[0:03:28.7] **B:** Das ist extrem wichtig! Und: Einfach eine Erfahrung zeigt ja, wenn ich nicht bereit bin, etwas umzusetzen, auch ganz technisch / Wenn ich keine Idee im Kopf habe, wie ich das mache. Und auch faktisch nicht weiss wie, dann ziehe ich gewisse Lösungsvarianten gar nicht in Betracht. Dann beschneide ich mich eigentlich in dem, was möglich ist. Selbstverständlich hat das gewisse Grenzen. Also, ich muss nicht darauf vorbereitet sein, zehntausend Fische ad-hoc zu beschlagnahmen,oder? Bei einem Szenario, das zu gross ist, ist klar: Okay, jetzt sichern, schauen, dass sie nicht weg gehen, zurück ziehen, wieder kommen. Aber Szenarien durchzudenken ist das A und O. Und das hat natürlich auch etwas damit zu tun, dass meine Organisation dabei mitmacht. Ich bin nicht alleine. Ich bin ja Teil einer Organisation.
7	[0:04:05.8] **I:** ... Dann gehen Sie vorbereitet in diese Situation. Und nun wird es emotional. Sie müssen das eröffnen, da sind Kinder anwesend... Wie würden Sie konkret vorgehen?
8	[0:05:14.3] **B:** Ich möchte noch etwas zur Vorbereitung sagen. Ich gehe entsprechend angezogen. Und zwar so, dass ich eine Art Schutz um mich herum habe. Ich würde NIE in kurzen Hosen und mit ganz kurzen Ärmeln in eine solche Situation hinein gehen. Das ist einer der Konflikte, die wir ein bisschen mit den ganz jungen haben - zwei Generationen nach mir. Die einfach von ihrer ganzen physischen Erscheinung her nicht die Vorteile der Rolle nutzen. Also: Ich ginge in festen Schuhen, ich gehe in langen Hosen, ich bin bequem angezogen, aber halb formell. Habe meine Veste an. Wenn das nicht geht, habe ich sonst ... / wegen dem blosstellen der Leute. Und natürlich habe ich das was es an Material braucht alles bei mir. Das ist mir noch wichtig, zu dieser Frage.

9	[0:06:15.1] **I:** Sie haben gesagt: Die Kleidung bietet einen gewissen Schutz. Sie meinen damit aber nicht den körperlichen Schutz (nein, nicht Stichwesten-mässig) vor einem Hundebiss oder so?
10	[0:06:22.0] **B:** Nein. Sondern: Wenn ich förmlicher angezogen bin, auch meine nackte Haut nicht so präsentiere, dann bin ich einerseits schon etwas respektabler. Das ist einfach faktisch so. Es ist sicher bei den Frauen so. Bei den Männern kann ich es nicht so nachvollziehen. Aber ich denke schon. Eigentlich wünsche ich mir.../ Also Kleider machen Leute. Ich muss mich sicher und wohl fühlen. Und nicht bereits von der Kleidung her schnell exponiert sein.
11	[0:07:02.6] **I:** Also hilft Ihnen das (voll) in die Rolle zu kommen (ja) u [0:07:09.4] nd sich in der Rolle (ja) zu bewegen? [0:07:10.3]
12	[0:07:12.2] **B:** Ja. Ja. Hilft. Hilft. Dann fühle ich mich sicherer.
13	[0:07:17.0] **I:** Und ich höre auch, dass es zentral ist, dass Sie sich sicher fühlen.
14	[0:07:22.5] **B:** Ja. Ja.
15	[0:07:24.7] **I:** ... Dann zu der Gestaltung der Situation vor Ort. Wie gehen Sie da vor, bei dieser... es ist ein sehr negativer Bescheid. Ein sehr emotionaler Entscheid, denn man überbringen muss. Wie gehen Sie vor?
16	[0:07:46.2] **B:** Es sind ein paar Grundregeln, die aber durchaus auch modifiziert werden können, je nach der konkreten Reaktion. Das eine ist: Sich sicher immer zu erkennen geben. Von Anfang an: "Grüezi, ich bin vom Veterinäramt, es ist unsere Aufgabe, Ihren Hund zu kontrollieren. Ich bin Ihnen sehr verbunden, wenn wir das machen können". Wenn dann schon die ersten Reaktionen kommen, ganz klar: Nochmals eine Runde erklären. Immer fokussiert auf mein Gegenüber und die Situation. Dann denke ich an nichts anderes. Ich bin nicht abgelenkt. Also es ist natürlich nicht so, dass ich nicht sehe, was rundherum läuft. Aber: Es ist ein bisschen wie operieren, wenn ich einen offenen Bauch habe. Ich habe bei den Chirurgen angefangen und kenne diese Situation. Wenn ich in dieser Situation bin, ist die Konzentration auf dieser Situation. Und ich frage mich auch nicht noch: "Oh, hätte ich jetzt sollen..." oder so. Das hat dann keinen Platz. Und ruhig bleiben. Bestimmt bleiben. Aber transparent sein, im Sinne von: Was ich will. Nochmals erklären. Verstehe ich Sie richtig? Rückfragen. Ich versuche dem Gegenüber auf allen Ebenen zu zeigen: Ich nehme ihn ernst. Und will auch ernst genommen werden, in dem was ich für ein Anliegen habe. Was ich aber auch mache, ist: Immer schauen, dass ich einen Ausweg habe. Ich würde es nicht zu lassen, gerade alleine in einer Wohnung, wenn jemand die Türe von innen abschliessen würde. Dann würde ich sofort sagen: "Würden Sie bitte die Tür aufmachen?". Ich würde mir auch den Weg nicht versperren lassen. Also gerade wenn ich alleine bin. Nein. Gehen. Also das geht nicht. Also: Die eigene Sicherheit, auch in dieser Konzentration, immer noch im Kopf haben. ... Eben. So ganz theoretisch zu sagen, was ich genau sagen würde, finde ich schwierig. Sicher immer Verständnis haben. Aber eine gute Distanz. Aber eine Distanz wahren im Sinne von: "Ja, ich habe Sie gehört, ich habe verstanden, was Sie sagen, ich komme zurück auf das Anliegen,..." und im Anliegen auch immer sagen, was die Möglichkeiten sind.
17	[0:11:15.6] **I:** Auf diese Möglichkeiten möchte ich nachher gerne noch spezifisch eingehen. Was ich jetzt spannend fand: Sie haben das Bild benutzt, es sei wie beim operieren am offenen Bauch. Und sie haben die volle Konzentration dort. Jetzt in diesem Bild: Was ist denn der offene Bauch? Also (also der...) wo geht diese Konzentration hin?
18	[0:11:37.3] **B:** Also.. Wo hin die geht: Der offene Bauch ist ... Ich bin in dieser Situation, ich tue mein professionell Bestes in dieser Situation. Aber ich bin innerlich nicht ambivalent, wesshalb ich jetzt in dieser Situation bin. Ich habe ja.../ Ich erlebe das noch oft bei Mitarbeitenden, die sich beklagen.. "Ja, ist halt blöd, dass das so gelaufen ist und desshalb sind wir jetzt hier". Eigentlich

	interessiert das nicht und es schmälert meinen Erfolg dauernd. Meinen professionellen Erfolg. Weil es schwächt mich emotional.
19	[0:12:25.4] **I:** Und wie machen Sie das? Dass Sie diese Ambivalenz aus der Situation lassen können?
20	[0:12:25.9] **B:** ... Eine gute Frage (lacht). ... Also mein Mann würde jetzt sagen, ich spalte dann einfach alles andere ab (lacht). Das können Sie dann raus streichen. (lacht) Nein, ... Ja, wie lernt man ... / Also ich denke wirklich, dass, wenn ich schlecht z'wäg bin, dünnhäutig, erschöpft, dass ich mich dann nicht in solche Situationen bringe. Dann [anonymisiert] fragen: "Du, gehst du bitte für mich?" Also die Ausgangslage muss stimmen. Und diese Selbsteinschätzung habe ich gelernt. Dann das zweite: Wissen, dass ich eine gute Arbeit machen will. Und mich deshalb fokussiere und das andere weg lasse. Ich glaube, es ist auch die Erfahrung, wie negativ es ist, wenn man switcht. (Switcht?) Eben, wenn man sich nicht konzentriert, wenn man sich zu fest emotional ins Gegenüber versetzt. Dann habe ich am Schluss gar nichts. Also ich bin weder die liebe Person noch habe ich meinen Job korrekt gemacht, noch war ich effizient. Es ist einfach negativ. Also es ist einfach nicht erfolgreich. Auf keiner Ebene der eigenen Person.
21	[0:14:26.1] **I:** Das heisst Erfahrung hilft....
22	[0:14:32.5] **B:** Also Erfahrung: Anschauen, was lief das letzte Mal nicht gut.
23	[0:14:36.7] **I:** Reflektierte Erfahrung.
24	**B:** Reflektiert. Das hilft. Dazu aber auch das Wissen: Ich muss eine stabile Ausgangssituation haben. Und die kann mir niemand nehmen. Die kann ich mir nur selbst/ emotional so lieb zu sein und mich zu kennen, dass ich sage: Hey heute kann ich nicht. Das muss nicht mal eine Kontrolle sein. Das kann auch ein ganz konflikthaftes Telefonat sein. Dass ich sage: "Nein, heute nicht. Jetzt nicht. Zuerst eine Runde schlafen."
25	[0:15:20.2] **I:** Sie haben vorhin gesagt: Wenn Sie in die Wohnung kommen... "Wir müssen diese Kontrolle jetzt machen, ich bin Ihnen sehr verbunden, wenn wir das können" (mhm (zustimmend)). Also grundsätzlich ist es extrem klar. Sie dürfen das machen. (lacht) Sie müssten nicht "sehr vebunden" sein. Was ist da ihre Überlegung?
26	[0:15:38.8] **B:** Mit dem sagen: verbunden?
27	[0:15:39.7] **I:** Ja. Diese Höflichkeit.
28	[0:15:44.5] **B:** Mich versuchen, aus dem Machtgefälle raus zu nehmen. Wieder ein Angebot auf Kooperation. Zwei erwachsene Personen auf der Ebene der Kooperation. Also, ich will jetzt nicht alle Modelle und so, sondern / Nein, das ist mir eigentlich noch nah. Also der passt mir noch. Dass ich immer wieder versuche auf die Ebene,der Kooperation zu kommen. Einfach dass man immer wieder versucht, irgendwo eine gemeinsame Ebene zu finden.
29	[0:16:16.9] **I:** Dieses Machtgefälle. Das gibt es ja.
30	[0:16:20.3] **B:** Mhm (zustimmend), faktisch ist das da.
31	**I:** Und Sie sagen, Sie versuchen, ein bisschen da raus zu kommen?
32	[0:16:27.0] **B: I**ch will meine Macht nicht per se ausüben. Einfach nicht. Möglichst wenig. Ich will ja inhaltlich etwas erreichen. Nämlich, dass ich diesen Tollwutrisikohund behändigen kann und wir schauen können, dass wir kein Tollwutrisiko mehr haben. Aber Macht haben, per se, ist mir völlig fern.
33	[0:17:05.0] **I:** ... Wie sieht das denn in der Praxis aus? Also sie nannten ein Beispiel: "Ich bin Ihnen sehr verbunden". Ich kann mir vorstellen, dazu gehört auch Bitte, Danke, etc. Gibt es noch

	andere Dinge, die Sie bewusst tun, um dieses Machtgefälle nicht zu übertreiben oder auszuspielen?
34	[0:17:28.0] **B:** Immer wieder eine Ebene suchen, auf der es keinen Konflikt gibt. Also wir sind noch nicht da oben in der Eskalation (zeigt nach oben, über den Kopf), dann geht das nicht mehr, überhaupt nicht. Sondern ... in der aktuellen Situation Dinge suchen, wahrnehmen, die nicht konfliktbehaftet sind. Bei denen man eine Gemeinsamkeit betonen kann.
35	[0:18:06.9] **I:** Haben Sie dafür ein Beispiel?
36	[0:18:10.5] **B:** Den Zuchtstier loben. Weil ich ja weiss, dass das ein Stolz ist. Sagen: "Also, dass ist jetzt wirklich ein ganz schöner, vierjähriger Braunviehzuchtstier. Der macht Ihnen sicher Freude". Oder etwas, das mir echt Freude macht, ist: Schöner Blumenschmuck. Wenn es drin liegt, zu sagen, das freue mich, dass der Stall so schöne Geranien an den Fenstern habe. Das sei etwas, das mir in der Jugend nicht wichtig war aber jetzt wisse ich, warum meine Mutter auch so gerne Geranien hatte. Also einfach irgend etwas, das einen einerseits selbst menschlich darstellt/ also mit dem habe ich ja nichts von mir preis gegeben, oder? Also habe ich meine Privatsphäre nicht preis gegeben. Sondern ich habe eine echte Anteilnahme, mit etwas, das ein unverfängliches Feld ist.
37	[0:19:17.7] **I:** Da höre ich raus, dass Sie aber auch ein Risiko darin sehen, zuviel von sich Preis zu geben?
38	[0:19:23.4] **B:** Selbstverständlich.
39	[0:19:25.4] **I:** Was ist da das Risiko?
40	[0:19:28.6] **B:** ... Im Konflikt, gerade wenn man ein Machtgefälle hat, versucht ja das Gegenüber auch mächtig zu werden. Und mächtig werden, da ist bei der kontrollierten Person eine der klassisten / Oder: Das was wir am meisten erfahren, ist: Abmindern, klein machen der Kontrollperson. Also schwächen. Ja, eigentlich ist es dann ein Machtkampf. Ein purer Machtkampf. Verbal, in der Regel. Nicht draus kommen, ein Bürogummi sein. Also bei mir ist es immer "Wenn ich so viel verdienen würde wie Sie, dann wüsste ich klügeres zu tun, als Leute plagen und Macht ausspielen". Und dort muss man sich ja dann, oder muss ich mir dann, um dem widerstehen zu können und diese Anwürfe nicht an zu nehmen und mich verletzten zu lassen... ja, da kann eine gewisse Anonymität der eigenen Person helfen.
41	[0:21:00.0] **I:** Wie gehen Sie mit diesem Machtkampf um? Oder dem versuchten Machtkampf? Sie sagten, Sie zeigen nicht zuviel, um das gar nicht zu stark entstehen zu lassen. Aber es ist etwas, was Sie immer wieder merken, dass diese Angriffe kommen.
42	[0:21:15.3] **B:** Also nun sind zwei Dinge zu unterschieden: Was mache ich im Moment? Da ist es begrenzt, was ich tun kann. Ich kann eben versuchen, [0:21:36.2] immer wieder herunter zu kommen, damit es nicht eskaliert. Oder auch zu sagen: "Es wäre sehr wichtig, dass wir jetzt weitermachen können". Oder auch: "Können wir jetzt weiter machen? Ich glaube, nun haben wir uns genug ausgetauscht auf diesem Feld"... Wenn der Machtkampf wirklich lief, hat er Energie gebraucht. Er hat Substanz gebraucht. Man muss sich dann wieder Raum geben. Damit man sich wieder erholt. Also wahrnehmen, dass ich den Machtkampf hatte, oder den Konflikt. Eigentlich ist es ja dann ein Konflikt, wenn ich einen Machtkampf hatte. Und zu wissen, dass das Substanz kostet. Und sich dann nicht sagen: "Komm, jetzt tue nicht so weich-ei-ig". Sondern sich sagen: "Okay, kann ich mit jemandem darüber reden oder einfach einen kurzen Spaziergang machen?" Oder eine Minute im Auto sitzen und Musik hören, oder Nachrichten hören. Oder mit jemandem im Büro telefonieren: "Das war also schlimm". Einfach diese ganz alltäglichen Debriefing-Sachen. Für mich geht es wirklich im Kern darum: Sich einfach einzugestehen, was emotional gelaufen ist. Sich die emotionale Sicht einzugestehen. Und dann die eigenen

	Anteile wieder zu reflektieren. Aber auch zu sagen: Jetzt bin ich, einfach für fünf Minuten eine arme. Oder für zehn. (lacht)
43	[0:23:33.2] **I:** Nun springe ich kurz zurück.. Sie haben vorher mal Möglichkeiten erwähnt. Möglichkeiten anbieten. Und das ist etwas, das mich besonders interessiert. Nicht nur in der ersten Situation, sondern in beiden. Oder ganz allgemein. ... Autonomie und Handlungsmöglichkeiten für das Gegenüber. (mhm, mhm zustimmend). Da nehmen Sie ja eigentlich ganz viel weg. Haben Sie auch Möglichkeiten, um Autonomie wieder zurück zu geben? Um Handlungsmöglichkeiten wieder zurück zu geben?
44	[0:24:15.9] **B:** Also was ich sehr oft tue, ist zu sagen: "Schauen Sie, wenn Sie nicht einverstanden sind mit uns, dann kriegen Sie das noch schriftlich und Sie können sich rechtlich wehren. Machen Sie das doch, wenn Sie wirklich finden... /". Das machen wahrscheinlich nicht viele (lacht) weil sie wissen, dass man wieder mehr Arbeit hat, wenn man Rekurse macht. Aber ich finde, das ist ein wichtiger Teil. Dass man das sagt, dass sie Rekurse machen können. Also wenn es im faktischen Handeln überhaupt keine Möglichkeiten und keinen Spielraum gibt. Und im ersten Beispiel, dort finde ich es ganz wichtig, Möglichkeiten aufzuzählen. "Schauen Sie, ich muss den Hund mitnehmen, denn im Moment sind Tollwutrisiken da. Auch für Sie und für alle anderen drum herum, schauen wir nun, dass er gut untergebracht ist. Für wenn er nun Symptome entwickelt, damit wir wissen, dass wir mit den Folgen umgehen können. Aber Sie haben die Möglichkeit, ihn retour zu bringen, Sie haben die Möglichkeit, bei einer Tierschutzorganisation eine Quarantäne zu veranlassen". Diese Dinge. Und dann würde ich sicher beim Ultima Ratio - "Sie können auch darauf verzichten und einschläfern" - mit der wäre ich vorsichtig. Weil dies die Emotionalität extrem anregt... Autonomie zurück geben ist auch immer: "Selbstverständlich, Sie können mit jemandem telefonieren, wenn Sie das wollen. Zum Beispiel mit einer Rechtsvertretung". Was ich nicht sage, ist wenn es dann plötzlich gefährlich werden könnte. Das man einfach sieben Leute holen könnte. (lacht). Da bin ich wieder in einer Güterabwägung. Und das kommt wieder sehr auf die Situation an. Aber Optionen zu geben und auch Optionen darzustellen, ist ein Teil davon, Autonomie zurück zu geben. So gut es geht. Und auf dem Bauernbetrieb: "Ja, wir müssen es den Direktzahlungsbehörden melden, Ihren Verstoss, auch dort haben Sie wieder die Möglichkeit sich zu wehren, wenn Sie nicht einverstanden sind".
45	[0:27:08.3] **I:** Gut. Gehen wir doch zum zweiten Beispiel. Dort gerät diese Person unvorbereitet in die Konfliktsituation. Plötzlich ist der Tierhalter da, den sie zuvor nicht ausfindig machen konnte. Was sind da für Sie die zentralen Aspekte?
46	[0:27:31.4] **B:** Also zuerst: Safty first. Eigene Safty first. Der ist ja schon etwas unangenehm. Der ist unberechenbar, von der Beschreibung her. Safty first.
47	[0:27:41.8] **I:** Was würde das hier konkret bedeuten?
48	[0:27:47.6] **B:** ... Also so wie Sie ihn beschrieben haben, würde ich ganz klar, mir den sofortigen Rückzug offen lassen. Also ich würde in keinem Fall ins Gehege gehen, so dass er einen Zaun schliessen könnte, oder so etwas. Und dann ist es ja noch DIE Amtstierärztin und DER Bauer. Und sie weiss von ihm. Sie weiss ja doch, dass er sich schon sehr unflätig bis gewalttätig verhalten hat. Ich würde die Kontrolle in dieser Situation nicht fertig machen. Wenn ich wüsste wer es ist / und irgendwie klingen bei mir da zwei oder drei solche Typen an. Und zwar auch ganz sicher nicht ... egal / Also ich habe nicht Schafe, die hier am sterben sind. Das ist der Fall wo ich sagen würde: "Schauen Sie, Sie sind aufgebracht, die Schafe sind sehr dreckig, ich muss das eigentlich dokumentieren, aber so geht es jetzt nicht. Ich gehe wieder. Bitte nehmen Sie zur Kenntnis, dass eine Kontrolle stattfinden wird". Also da würde ich alleine nicht weiter machen. Vielleicht wäre es anders, wenn ich 120 kg hätte und 2 m gross wäre. Aber in dieser Position ist die Amtstierärztin nicht, wenn einer am ausrasten ist. Aber wieder: Einschätzen, ganz realistisch einschätzen.

49	[0:29:44.1] **I:** Realistisch einschätzen und Sie sagten: Rückzug. Wie ich das verstehe ist der Rückzug aber kommentiert und transparent kommuniziert?
50	[0:29:51.9] **B:** Ja, wieder. Ich nehme ernst, dass er jetzt so tut. Aber ich sage auch, was weiter geht. Denn es ist ja nicht so, dass wir danach nicht wieder kommen.
51	[0:30:04.4] **I:** ... Sie haben das Thema des Geschlechts auch kurz angesprochen. Was für eine Bedeutung hat das Ihrer Meinung nach, im ganzen Thema Konfliktmanagement?
52	[0:30:32.8] **B:** Es hat eine Bedeutung. Aber es ist nicht das ausschlaggebende. Aber es hat eine. Ganz klar. Ich glaube, bei der mentalen Vorbereitung kommt es nicht darauf an, welches Geschlecht man hat. Sondern es ist einfach die ganz reale Einschätzung, davon ob ich ein erhöhtes oder tragbares Risiko von physischen Verletzungen habe. Also, ja, auch das ist professionell einzuschätzen. Und natürlich die emotionale Komponente ist wieder: Ich lasse zu, dass ich eben nicht so stark bin, wie unser AFA, der einfach ein Kasten ist (lacht). Ja also... mit allen Vor- und Nachteilen, oder? Einfach auch die eigene physische Möglichkeit / ... take it to account.
53	[0:31:57.2] **I:** Und auf der Eben des Verhaltens? Des Konfliktmanagements. Also: Müssen sich Frauen anders verhalten als Männer? Oder: Ich könnte auch umgekehrt fragen: (lacht) Müssen sich Männer anders verhalten als Frauen?
54	[0:32:15.7] **B:** Also Sie meinen: ... / Ich weiss nicht genau, welche Ebene Sie meinen. Sie müssen es noch etwas präzisieren. Um präzise antworten zu können.
55	[0:32:24.0] **I:** Also, Sie haben nun die Risikoabschätzung angesprochen. Und auch die physische Ebene.
56	[0:32:39.6] **B:** Also ich muss weder mehr lavieren, noch drum rum reden, als Frau. Ich finde, das ist völlig genau gleich. Sicher haben Frauen, also wenn ich so meine Mitarbeiterinnen anschaue, noch ein bisschen mehr Mühe, ihre Rolle anzunehmen, als Männer. Oder: Als einige Männer. Es gibt aber auch Männer, die Mühe haben damit. Und zwar die Rolle: Ich bin Behörde, ich setze mich hier durch, ich weiss, was ich professionell mache, ich bin wertschätzend, ich ... muss nicht auf Harmonie ... / Das ist aber eine kleine Tendenz.
57	[0:33:27.8] **I:** Wirken die Frauen denn vor Ort anders? Spielt es für Sie eine Rolle, ob Sie nun eine Frau schicken oder ein Mann. Also Sie schicken Sie nicht, aber...
58	[0:33:42.3] **B:** Nein. Nein. Nein. Ganz klar: Nein. Ich glaube eher ... / Das was ich vorher antönen wollte, ist: Wenn ich unverhofft in einer Situation bin, dass Frauen sich dann schneller zurückziehen müssen. Und so ein Kasten von einem Kontrolleur noch etwas mehr schauen kann: Wie verhält sich jetzt mein Gegenüber? Noch ein bisschen weiter gehen kann.
59	[0:34:11.5] **I:** Weil das Gegenüber mehr zögert, bis es zu einer Tätlichkeit kommt?
60	[0:34:16.1] **B:** Ja. Ja. Ja, einfach aufgrund der physischen Gegebenheiten. Genau.
61	[0:34:27.7] **I:** Nun haben wir zwei Situationen, in denen eine sehr hohe Emotionalität drin ist. Sie haben bereits gesagt, in der zweiten ist sie auch so hoch, dass Sie sich zurückziehen würden. (Wenn ich alleine bin!) Ja. In der ersten Situation ist es eine andere Form der Emotionalität. Nicht unbedingt eine aufbrausende. Nehme ich an. Gerade bei den Kindern sind auch Emotionen im Spiel. Daher ganz grundsätzlich die Frage: Wie gehen Sie um mit den Emotionen des Gegenübers?
62	[0:35:02.5] **B:** ... (lacht) Diese Frage hat mir gerade gestern Abend die 15 Jahre jüngere Tierärztin gestellt. Und hat mich gefragt, wie ich denn überhaupt meinen Job aushielt, 25 Jahre lang. (beide lachen) [0:35:22.6] Und immer noch [unverständlich] sein... Also der Umgang mit den Emotionen in dieser Situation: Ich nehme sie wahr, ich versuche sie .... ernst zu nehmen, in dieser Situation. Also ich mindere sie nicht. Mein Gegenüber ist in einer schwierigen Situation.

	Wenn ich mir vorstelle, ich wäre in dieser Situation, wäre ich auch ziemlich emotional. Ich beziehe aber die Reaktion, wenn es irgendwie geht, nicht auf mein Kern-Ich. Sonder auf mich, als professionell handelnde Person ... Also der Konflikt dort... dann habe ich mich etwas vorbereitet und habe meinem Kern-Ich irgendwie ein Pänzerchen angezogen. Ein Helmchen. Und bin da. Ich kann das sagen, weil: wenn ich zuhause, dann plötzlich in eine berufliche Konfliktsituation komme, also jemand an der Haustür steht und ausrastet, dann trifft mich das im Moment. Also logisch habe ich auch wieder gelernt, dann rasch das Helmchen anzuziehen und das Vestchen und zu sagen: "Halt! Da nicht. Und Achtung." Aber dort trifft es mich. Also: Es ist ein Akt, das Helmchen anzuziehen. Und hat eben etwas mit dieser Professionalität zu tun. Und dann braucht es auch wieder die Entspannung. Also ... ja, wie gehe ich mit denen Emotionen um? Ja, ich glaube es ist ein Akt, zu sagen: Jetzt mache ich das.
63	[0:37:40.4] **I:** Also: Sich selbst ins Pänzerchen bringen, die Emotionen des Gegenübers wahrnehmen, Sie sagten, sie nehmen sie ernst und sie akzeptieren diese. Wie kann ich mir das auf der Handlungsebene vorstellen?
64	[0:37:58.4] **B:** Eben: Klar sein. Versuchen deeskalierend zu wirken, in der Kommunikation. Wieder andere Dinge suchen, wo man sich versteht, damit die Emotionen nicht so hoch gehen. Danach reflektieren um dazu zu lernen. Also, ich musste das auch lernen. Ich kann mich erinnern: Meine ersten Kontrollen waren in der Versuchstierhaltung der mächtigen Ciba Geigy und ich musste eigentlich etwas wollen. Und ich ging da ziemlich kläglich raus. Also ich sagte nicht "Sie dürfen weitermachen", aber eigentlich kam ich nicht zu meinen Resultaten. Weil ich Hemmungen hatte, Forderungen zu stellen. Und das hat etwas mit der beruflichen Einstellung, der Erfahrung und dem Können zu tun. Also: Viele haben Hemmungen etwas ... zu beanstanden und sich dann diesen Emotionen auszusetzen. Aber dazu muss ich meine Emotionen erst kennen.
65	[0:39:24.6] **I:** Sie sagten, Sie mussten das lernen. Wie haben Sie das gelernt?
66	[0:39:36.2] **B:** Puh. Wie habe ich das gelernt? ... Anderen abschauen. Ich hatte einen guten Lehrer. (lacht) Einen älteren Bauer, der mit mir zwei oder dreihundert Kontrollen machte. Das war am Anfang, als ich hier war. Was für mich persönlich immer ganz sicher war: Sachlich war ich sattelfest. Für mich war immer ganz wichtig, dass ich auch weiss, wo meine Kompetenzen sind. Inhaltlich. Oder dass ich auch klar sagen kann: "Ich finde das zwar nicht gut, ich weiss es aber nicht. Ich nehme es retour". Und Sie hören: Wieder Sicherheit vermitteln. ... Ich glaube das ist wirklich gelernt: Wieder die Eigenreflexion. Dann aber auch die Motivation: Ich will mich durchsetzen. Ich will das. Will etwas erreichen, in diesen Themen. Ich will das auch, egal ob das Gegenüber Widerstand zeigt oder nicht. Denn ich will das für die Gleichbehandlung durchsetzen.
67	[0:41:07.5] **I:** Gleichbehandlung?
68	[0:41:08.7] **B:** Ja, weil wenn jemand eine ganz nette Person ist, sagt der: "Ja ich weiss, ich habe Mist gemacht". Und dann würde man das durchsetzen, weil es keinen Konflikt gibt. Und es kann ja nicht sein, dass man den anders behandelt, als den der trotzt. Also, ja ... und wirklich das mit dem 'sich sicher sein, was man tut'.
69	[0:41:36.0] **I:** Das ist zentral?
70	[0:41:38.4] **B:** Das ist extrem zentral. Ja. Das ist extrem zentral.
71	[0:41:44.2] **I:** Wieso?
72	[0:41:46.8] **B:** Wieso??? (beide lachen) Also für meine Persönlichkeit ist er zentral. ... Also wenn ich die Leute gleich oder in Anführungszeichen 'gerecht' behandeln will, dann muss ich auch inhaltlich sicher sein. Um einfordern zu können. Weil sonst wäre das Einfordern ja willkürlich, im Extremfall. Und das habe ich gar nicht gerne.... Als Person. Also das situative / Was sagte heute

	ein Mitarbeiter zu mir? Dieses sehr pragmatische. Also viele Entscheide, die dann gefällt werden, sind dann pragmatisch (schmunzelt) das ist nicht meins. Also das heisst nicht, dass man ganz scharf sein muss. Aber pragmatisch heisst, ich bin nicht allen gleich gegenüber. Ich bin dann situativ anders. Und das entspricht nicht meiner Einstellung. Wenn Sie mich nun fragen warum, dann ist es... (beide lachen) genau.
73	[0:43:12.5] **I:** Wir haben nur eine Stunde Zeit.
74	**B:** Ja genau. Da kommen wir in die Ontogenese. (lacht)
75	[0:43:24.1] **I:** ... Jetzt muss ich schnell zurück zu meinem Leitfragen .. Genau. Im Beispiel eins, da haben wir eine Kontrolle, die in einer Privatwohnung stattfindet. Ich frage zuerst mal offen: Welche Konsequenzen hat das für die Kontrolle?
76	[0:43:43.8] **B:** Sich bewusst sein, dass man im privaten Bereich ist. Auch fragen. In dieser Situation mit den Kindern, würde ich ganz klar fragen: "Hören Sie Herr XY, wäre es für Sie in Ordnung, wenn wir in die Küche gehen oder die Kinder in die Küche gehen mit der Frau? Es braucht nicht alle. Und ... ja, sehen Sie, jetzt bin ich grad am stocken, wie ich das begründen würde. "Es wäre für die Kinder einfacher, wenn sie nicht zuhören müssen". Das würde ich, glaube ich, sagen. ... Vielleicht nach der Begrüssung, vielleicht nach zwei verbindenden Worten. "Ich würde gerne mit Ihnen über die Herkunft des Hundes sprechen und wie sie zu ihm kamen. Ich bitte Sie doch, dass wir das alleine machen können. Für die Kinder, die es nicht verstehen, kann das eine relativ schwierige Situation sein".
77	[0:44:53.4] **I:** Das heisst, Sie sagen von Anfang an schon, dass es schwierig werden wird?
78	[0:45:00.5] **B:** Ja, wenn es für mich klar ist, dass es schwierig werden wird, will ich ja nichts beschönigen. Aber wie gesagt: Nicht alleine in eine solche Wohnung rein. Nicht alleine. Und es ist klar, dass es schwierig ist, wenn ich einen Polizisten dabei habe.
79	[0:45:19.0] **I:** Der strahlt das auch schon aus...
80	[0:45:21.4] **B:** Ja, der hat sein Gewand an, oder? Oder die Polizistin.
81	[0:45:30.5] **I:** Genau, das ist auch ein spannender Punkt. Sie sagten vorhin ja auch, es gäbe auch Situationen, in denen Sie die Veste nicht tragen würden, wegen der ... also Sie nannten es (blättert in den Notizen zurück)
82	[0:45:40.5] **B:** Also wegen der Privatsphäre.
83	[0:45:43.1] **I:** Ja, damit es nicht zu einer Blosstellung kommt, oder?
84	[0:45:43.9] **B:** Ja. Also, Blosstellung vermeiden, wenn es geht.
85	[0:45:49.5] **I:** Und sie sagten: Man muss sich bewusst sein, man geht in eine Privatwohnung hinein. Wir haben den Risikoaspekt. Nun haben wir aber auch den Aspekt: Man betritt die intimste Sphäre eines Menschen. Wie kann man das abmindern? Oder vorsichtig damit umgehen.
86	[0:46:17.8] **B:** Einfach über die Klarheit. Einfach über die Klarheit.
87	[0:46:22.6] **I:** Was heisst das hier?
88	[0:46:25.0] **B:** Eben: Warum komme ich. Vielleicht wiederum anbieten: Eine Möglichkeit ist, wir gehen vielleicht gemeinsam in einen anderen Raum. Einfach wieder unter Berücksichtigung des Sicherheitsaspekts. Einen Hund kann man auch loslassen, ein Hund kann auch gefährlich werden. ... Sicher nicht ins Schlafzimmer. Im Gang bleiben, an der Haustüre und bitten, ob die Kinder ins Spielzimmer können. Also ... das was man hat. (lacht) Also das bestmögliche versuchen, mit dem was man hat.

89	[0:47:06.6] **I:** Dann gibt es nich einen Aspekt, der mich besonders interessiert. Und Sie gingen vorhin auch bereits darauf ein: Persönliche Angriffe. Beleidigungen, die wir vorallem auch im zweiten Beispiel haben. Gut, die sind hier so krass, dass Sie sagten, Sie würden nicht alleine drin bleiben.
90	[0:47:23.5] **B:** Mhm (bejahend). Also einfach, weil ich nicht weiss, ob er sich auch physisch annähert.
91	[0:47:26.6] **I:** Sie machten vorher aber auch Beispiele wie "wenn ich soviel verdienen würde wie Sie". Was Sie schon beschrieben haben, ist wie Sie selbst damit umgehen: Sie bereiten sich vor, mit dem Pänzerchen, lassen es nicht ans Kern-Ich. Wie gehen Sie nun ... was machen Sie ganz konkret in dem Moment. Es kommt eine Beleidigung. Was entgegnen Sie? Oder entgegnen Sie nicht? Wie gehen Sie kommunikativ damit um?
92	[0:48:00.9] **B:** Auch das war eine Entwicklung: Ich setze heute viel früher Grenzen. Viel früher Grenzen setzen. Also ich sage: "Das tut nichts zur Sache, was ich verdiene. Ich spreche auch anständig mit Ihnen, bitte sprechen Sie auch anständig mit mir". (hält die Hand in einer Stopp-Geste vor sich, während Sie den Satz sagt). Und jetzt sehen Sie schon meine Handzeichen, die ich mir wirklich auch angeeignet habe. Wirklich: "Ich finde es nicht Ordnung, in der Art zu sprechen. Bitte mässigen Sie Ihre Stimme". Was ich nicht sage, ist mit dem näher kommen. Da schaue ich einfach, dass ich weg kann.
93	[0:48:44.7] **I:** Also Sie sagen nicht: "Kommen Sie mir bitte nicht nah"?
94	[0:48:49.7] **B:** Ja, weil dann bin ich schon auf dem Rückzug. Also das gibt ihm wie ein ... "Jetzt habe ich Macht", oder? ... Aber das ist ziemlich intuitiv...
95	[0:49:07.4] **I:** Ich habe das noch nicht ganz verstanden, also wo... /
96	[0:49:12.7] **B:** Also. Ich will nicht eskalierend sein, indem ich ... / Der kommt dann schon. Halt, stopp, ich weiss nicht was. Aber in dieser Phase, in der jemand einem so ein bisschen nah kommt, und einen so ein bisschen bedrängt, gehe ich nicht auf die physische Bedrängung ein. Sondern schaue, dass ich mich anders positioniere. Weil dieses Gespräch ist dann schon auch eine nächste Eskalationsstufe.
97	**I:** Wenn Sie ansprechen, dass es bedrohlich ist?
98	[0:49:45.0] **B:** ja, genau ... Also viele Leute wissen auch gar nicht, was sie machen. Es ist ja dann nicht eine ... dings. Aber ich sage: "Es geht nicht um meine Person, es geht jetzt darum, dass wir DIESE Situation gemeinsam anschauen. Bitte hören Sie auf damit". Ja, aber es ist noch spannend, dass ich das mit dem physischen nicht mache. ... Das mit dem verbalen, da Grenzen zu setzen, das ist, glaube ich, gesellschaftlich viel mehr drin, als beim physischen. Da gibt es viel mehr unterschiedliche Menschen, die einfach ganz anders ticken. Dass ich da wie ein bisschen vorsichtiger bin, in der Phase eins. .. Aber völlig intuitiv. Völlig.
99	[0:50:54.8] **I:** Aber es geht darum: Sie wollen deeskalativ wirken und wahrscheinlich den Vorwurf vermeiden?
100	[0:51:01.1] **B:** Ja. Dieses: "Was meinst du eigentlich, es ist ja gar nichts, es ist einfach eng hier". Einfach weil es soviele Unterschiede / Oder: Also jemanden zusammen stauchen, das ist völlig klar. Eigentlich haben wir dort relativ gut Regeln, was drin liegt und was nicht. Aber beim physischen Umgang von näher oder sich vor beugen, dort haben wir viel unklarere Regeln. Habe ich den Eindruck. Und desshalb bringe ich das nicht, in dieser ersten Phase. Sondern ich positioniere mich.
101	[0:51:41.1] **I:** Was zeigen Sie von sich? Zeigen Sie eigene Emotionen?
102	[0:51:47.0] **B:** Ja, jaja klar! "So nicht mit mir! Also echt nicht".

103	[0:51:57.8] **I:** Gibt es Momente, wo Sie es nicht machen? Oder würden Sie ... /
104	[0:52:04.0] **B:** Zurück schreien? hä-ä (verneinend), das mache ich also nicht (beide lachen).
105	[0:52:09.2] **I:** Nein, also wenn Sie sagen: "So nicht mit mir". Dann zeigen Sie Ihre Grenzen. Benennen Sie aber auch Emotionen von sich selbst?
106	[0:52:22.8] **B: "**Sie machen mir Angst"?
107	[0:52:23.4] **I:** Zum Beispiel.
108	**B:** ... ... Nein ... ... Also, das ist einfach... Oder zu sagen: "Ich habe Angst", setzt eine Beziehung voraus. Eine gute. Oder irgend eine Beziehungsbasis. Und das liegt nicht drin, glaube ich. Nein. Das habe ich glaub noch nie gemacht. "Jetzt machen Sie mir Angst". Was ich sage, wenn jemand sagt "ich bringe mich um" oder "ich bringe Sie um. Dann ist klar, was ich sage. Dann spreche ich darauf an, dass eine Autoaggression auch eine Aggression ist. "Was möchten Sie erreichen, mit dem? Wie muss ich das verstehen, wenn Sie sagen 'ich bringe mich um'? Wieso sagen Sie das? Nehmen Sie das zurück?" Also dort versuche ich es aware zu machen. Den anderen auf seine Emotionen zu bringen.
109	[0:53:37.9] **I:** Ich überlege ... gibt es andere Momente, in denen wir nicht im Moment der Bedrohung oder des beschimpfen sind, in denen Sie Ihre Emotionen zeigen?
110	[0:53:47.4] **B:** Sind wir immer noch in dieser Situation?
111	[0:53:54.4] **I:** Wir können uns davon auch etwas lösen. ... Also weniger, das Emotionen zeigen, sondern das Emotionen benennen interessiert mich.
112	[0:54:03.5] **B:** Also zeigen / das Zeigen / die sind da. Da bin ich klar, glaube ich.
113	[0:54:10.3] **I:** Das ist das authentische.
114	**B:** Authentisch, ja. Genau. "Danke viel mal, dass wir das jetzt machen konnten. Jetzt bin ich froh, wenn wir weiter gehen können und die Kontrolle beenden". ... Also die Emotionen benennen... ja, also einfach nicht auf der Angst. "Danke", "jetzt bin ich froh, dass wir es machen konnten", "das hilft mir", "das erleichtert", "ich weiss es ist schwierig für sie, trotzdem bin ich wirklich..." nein 'zufrieden' sage ich nie. Bin ich froh. Zufrieden würde ja heissen / das ist einfach eine Bewertung zuviel. Weil dort liegt wieder alles drin. Aber froh sein über etwas, dass es jetzt doch gegangen ist, das kann ich gut sagen. ... ... Eben. Den mit dem Frieden schliessen, wenn etwas vorbei ist. Ja, (also mit dem Gegenüber?) Ja, mit dem Gegenüber. Aber meistens dann auf einem harmonischen Schauplatz: "Schauen Sie, es war wirklich schwierig. Es tut mir leid, aber ich wünsche Ihnen trotzdem einen guten Tag".... "Hoffentlich können Sie es nehmen".
115	[0:55:48.1] **I:** Gut. Zum Schluss nochmals eine ganz offene Frage: Gibt es einen Aspekt, der noch wichtig ist, über den wir nun noch nicht gesprochen haben. Wenn wir es ausdehnen auf Konfliktmanagement im Vollzug. Im Veterinärwesen.
116	[0:56:08.9] **B:** Ja. Ich bin überzeugt, dass man als Einzelkämpfer, also als isolierte Person, Schaden nehmen würde, über eine gewisse Zeit, wenn man es immer wieder macht. Wenn man sich nicht austauschen kann. Und irgendwo im Kreis der eigenen Leute Rückhalt hat und Austausch. Und sich vielleicht auch mal schimpfen: "Heute war es wieder...", oder? ... Das finde ich extrem wichtig. Also auch als Arbeitsgemeinschaft. Sich gegenseitig / und bisschen ablassen und wieder aufbauen und den Emotionen Platz geben. Das finde ich wichtig.
117	[0:57:02.0] **I:** Ist dieses Bewusstsein in Ihrem Berufsstand ... haben Sie das Gefühl / (vorhanden?) Ja?
118	[0:57:15.0] **B:** ... Zuwenig. ... ... Also ich finde wirklich, es ist zu wenig vorhanden.

Anhang F: In der Empirie gefundene Auswirkungen der personalen Faktoren des Gegenübers auf die Vollzugsperson

Verschiedene Interviewte sprachen davon, dass sie anders auftreten, wenn es bekannte personale Faktoren des Gegenübers gibt, die sich negativ auf die Konfliktsituation auswirken können. Sie passen ihr Verhalten aber auf unterschiedliche Weise an:

Tabelle F1:
Anpassung des Vorgehens, wenn eine Vorgeschichte besteht. Eigene Darstellung.

Angepasste Verhaltensweise	Quelle
Durch das zeigen von Stärke oder durch die Körpersprache signalisierte Selbstsicherheit.	(MB)
Durch das wahren einer grösseren physischen Distanz, um die eigene Sicherheit zu gewährleisten.	(MB)
Durch das wahren einer grösseren formellen Distanz, etwa, indem man bewusst bei der Sie-Ansprache bleibt.	(MA)
Durch ein offensiveres Ansprechen wiederholt angetroffener Mängel und ein direktes Fragen, wieso ein Missstand nicht behoben wurde.	(JE)
Durch das Ansprechen, dass man die Vergangenheit ruhen lasse und weiterhin neutral sei.	(CL)
Durch ein früheres Abbrechen der Kontrolle, wenn das Gegenüber ausfällig wird.	(RV)

Diese Strategien sind so unterschiedlich, dass sie nicht zu einer allgemeinen Aussage gemacht zusammengefasst werden können, wie die Interviewten sich verhalten oder wie Vollzugspersonen allgemein auf die im Fallbeispiel abgebildeten personalen Faktoren des Gegenübers eingehen sollen.

Anhang G: In der Empirie gefundene Strategien, um die neutrale Grundhaltung auf der Handlungsebne sichtbar zu machen

Tabelle G1:
Strategien, um die neutrale Grundhaltung einzunehmen. Eigene Darstellung.

Strategien, um die neutrale Grundhaltung einzunehmen	Quelle
Sich bewusst machen, dass sich Tierschutzverdachtsmeldungen in vielen Fällen nicht bestätigen.	MA
Sich bewusst machen, dass man als Vollzugsperson keine pädagogische Funktion hat.	MA
Sich bewusst machen, dass die meisten Tierhaltenden das Bestehen eines Tierschutzproblems bereits emotional trifft und es nicht nötig ist, sie dazu noch die eigene Betroffenheit spüren zu lassen.	MA
Sich bewusst machen, dass hinter schlecht versorgten Tieren häufig persönliche Probleme der Tierhaltenden stehen und kaum jemand Tiere absichtlich quält.	JE

Durch folgende Verhaltensweisen wird die neutrale Grundhaltung dem Gegenüber gezeigt:

- Auf persönliche Anschuldigungen und Vorwürfe wird verzichtet (MA).
- Es wird vermieden, das Gegenüber eigenes Unbehagen spüren zu lassen (MA).
- Es wird ein positiver Gesprächseinstieg gestaltet (CL).
- Es werden auch positive Befunde bei der Kontrolle genannt und anerkannt (CL).
- Dem Gegenüber wird Wertschätzung für seine Arbeit gezeigt (CL).
- Feste Abläufe und Strukturen, denen bei jeder Kontrolle gefolgt wird, helfen Willkür zu vermeiden, wenn eine Vollzugsperson Schwierigkeiten hat, diese Haltung einzunehmen (MB).

Anhang H: In der Empirie gefundene förderliche Organisationsstrukturen

Eine Reihe von Massnahmen der Organisation ist dazu geeignet, positiv auf die personalen Faktoren der Vollzugspersonen einzuwirken:

- Standardabläufe helfen, persönliche Tendenzen, etwa zur Strenge oder zur Milde, zu reduzieren (MB). Diese können auch von der Organisation vorgegeben werden.
- Ebenfalls werden solche Tendenzen reduziert, wenn zwischen Bestandsaufnahme und Entscheid mehr Zeit vergeht. Die Organisation kann die Prozesse so organisieren, dass dies standardmässig passiert (MB).
- Strukturelle Instrumente können die Belastung der Vollzugsperson reduzieren, um den Einfluss personaler Faktoren zu mindern. Zum Beispiel wenn Kolloquien über das weitere Vorgehen in einem Fall bestimmen, anstelle von einzelnen Vollzugspersonen (GB). Oder wenn nicht immer dieselbe Vollzugsperson auf denselben Betrieb geht (JE).
- Schlussendlich kann bereits das Stellenprofil dafür sorgen, dass eine Vollzugsperson auch positives Feedback erhält:

  Und der Mensch braucht auch Bestätigung. Und als Kontrolleur, wenn man immer runter gemacht wird, ist man irgendwann ausgebrannt. Deshalb versuchen wir auch, dass die Inspektionstätigkeit unserer Leute eine gewisse Menge an Arbeitsvolumen nicht übersteigen. Ich würde sagen: Maximum 50%. Und der Rest muss Tätigkeiten sein / Projekte oder Vorträge oder was weiss ich was. Wo man ein positiveres Feedback hat. Das ist mir auch noch wichtig. (GB, Pos. 64)