
Bundesverband

Leitfaden

# Bedrohungsmanagement

## Arbeitskreis Personelle Sicherheit

Stand: 10. Juni 2013

# Impressum

| Herausgeber |
| --- |
| Arbeitskreis Personelle Sicherheit , ASW Bundesverband |

| Autor | Moderator | Referenten/Experten |
| --- | --- | --- |
| Tanja Cremer | Manfred Strifler | Dr. Jens Hoffmann (Team Psychologie & Sicherheit) |
| Bonn, 10.06.2013 | (Leiter Arbeitskreis/ Deutsche Telekom AG) | Ibrahim Karakus (Lufthansa AG)<br>Eva Weiß-Margis (Deutsche Telekom AG) |

| Kurzinfo |
| --- |
| Leitfaden zur Implementierung eines Bedrohungsmanagements in Konzernen/ Organisationen |

# Vorwort

Zu einem angstfreien und gefahrlosen Arbeitsplatz gehört, dass Beschäftigte weder Drohungen noch Stalking oder gar körperlicher Gewalt ausgesetzt sind. Lange dachte man, dass schwere Gewaltdelikte am Arbeitsplatz vor allem ein US-amerikanisches Problem darstellt. Dies täuscht: Auch Deutschland und seine Nachbarn sind hiervon betroffen.

Das erste Treffen des Arbeitskreises Personelle Sicherheit hat gezeigt, dass das Thema „Gewalt am Arbeitsplatz“ bzw. Workplace Violence immer weiter in den Fokus rückt. Hierbei lassen sich verschiedene Formen unterscheiden, für die unterschiedliche Präventionsstrategien notwendig sind.

Beim Treffen am 8. Mai 2013 in Berlin wurde das Thema „Bedrohungsmanagement“ in Konzernen vorgestellt. Dr. Jens Hoffmann (Kriminalpsychologe & Bedrohungsmanager der Firma Team Psychologie & Sicherheit) beleuchtete als Experte die verschiedenen Aspekte hierzu. Er berät Unternehmen, Behörden und Hochschulen beim Aufbau von Präventionsprogrammen von Workplace Violance (WPV) und konkreten Fällen von Drohungen, Gewalt und Stalking. Zudem stellten die Lufthansa AG und Deutsche Telekom AG ihre Erfahrungen im Rahmen des Bedrohungsmanagements vor.

In dem beigefügten Leitfaden haben wir die wichtigsten Punkte z. B. wie ein Bedrohungsmanagement-Team aufgebaut ist und wie es in einem Unternehmen implementiert werden kann, zusammengefasst.

ASW Bundesverband | Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
Zieher Business Center | Rosenstraße 2 | 10178 Berlin
Telefon +49 (0)30 200 77 200 | Telefax +49 (0)30 200 77 056
info@asw-bundesverband.de | www.asw-bundesverband.de

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Bedrohung
    - 2.1 Definition und Beispiele
    - 2.2 Bedrohungsmanagement
    - 2.3 Risikobewertung
    - 2.4 Kriterien eines Bedrohungsmanagers
    - 2.5 Interne und externe Schnittstellen
    - 2.6 Herausforderungen des Bedrohungsmanagements
    - 2.7 Erfolgskriterien eines Bedrohungsmanagements
3. Vernetzung

# 1 Einleitung

Praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Studien belegen, dass bei schweren zielgerichteten Gewalttaten die Täter im Vorfeld meist erkennbare bzw. wahrnehmbare Vorzeichen zeigen. Ein systematisches Bedrohungsmanagement hilft diese Vorzeichen zu identifizieren um solche Taten zu verhindern.

Ziel ist es, dass niemand Angst haben soll zum Ziel von physischer Gewalt, Drohungen oder Stalking am Arbeitsplatz zu werden. Kein Mitarbeiter soll sich allein gelassen fühlen, wenn er/sie Angst hat, dass ihm/ihr etwas zustößt.

Mit der Implementierung des Bedrohungsmanagements leisten Unternehmen einen Beitrag zur Erfüllung ihrer Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern.

# 2 Bedrohung

Eine Bedrohung ist eine ernste Gefährdung mit der bloßen Möglichkeit, dass ein Schaden am Objekt (Mensch, Unternehmen, Gegenstand) oder ein Eintritt der Gefährdung des angegriffenen Rechtgutes entstehen kann.

## 2.1 Definition und Beispiele

Die Vorschrift des § 241 StGB lautet:

(1) Wer einen Menschen mit der Begehung eines gegen ihn oder eine ihm nahestehende Person gerichteten Verbrechens bedroht, wird mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit Geldstrafe bestraft.

(2) Ebenso wird bestraft, wer wider besseres Wissen einem Menschen vortäuscht, dass die Verwirklichung eines gegen ihn oder eine ihm nahestehende Person gerichteten Verbrechens bevorstehe.

Zum Beispiel:

- Vorzeigen und Mitbringen von Waffen
- Extremer Ausdruck von Gewaltfantasien bzw. Verherrlichung von Gewalt
- Offensive, plötzliche physische Annäherungen
- Stalking (die wiederholte, unerwünschte Verfolgung, Belästigung oder Kontaktaufnahme einer anderen Person, die als beunruhigend wahrgenommen wird)

Dazu können zudem gehören:

- Jede Form von Androhung körperlicher Gewalt
- Sexuelle Belästigung

Wir empfehlen allen Unternehmen und Organisationen dieser Definition zu folgen. Unternehmen sind kein rechtsfreier Raum und somit muss die Definition einer Bedrohung nach dem StGB die juristische Grundlage bilden.

## 2.2 Das Bedrohungsmanagement

**Erkennen – einschätzen – entschärfen**.

Das ist das Prinzip des Bedrohungsmanagements. Dabei geht es darum, Eskalationsgefahren bei Mitarbeitern möglichst früh zu erkennen, diese einzuschätzen und schließlich das Risikopotential zu entschärfen.

Dr. Jens Hoffmann „Wir schätzen oft nicht die Drohung ein, sondern wir haben Angst vor den möglichen Konsequenzen“.

## 2.3 Risikobewertung im Bedrohungsmanagement

Wird ein mögliches bedrohliches Verhalten erkannt, erfolgt eine Ersteinschätzung aufgrund vorliegender Informationen nach verschiedenen Verfahren. Eine Bedrohung ist (meist) längerfristig zu betrachten und das Risiko kann sich verändern.

Grundlage eines Analyseprozesses nach Secret Service (Beispiel):

1. Gezielte Gewalt ist das Endergebnis eines nachvollziehbaren und oft erkennbaren Prozesses von Denken und Verhalten.
2. Gezielte Gewalt entsteht aus einer Interaktion zwischen dem Einzelnen, der Situation, der Umgebung und dem Ziel.
3. Eine forschende, skeptische und neugierige Grundeinstellung ist für eine erfolgreiche Bedrohungsanalyse von wesentlicher Bedeutung.
4. Eine effektive Bedrohungsanalyse basiert auf Fakten und nicht auf Charakteristiken oder Eigenschaften.
5. Auf Basis eines integrierten und systemischen Ansatzes sollte die entsprechenden Untersuchungen und Ermittlungen geleitet werden.
6. Die zentrale Frage bei den Ermittlungen und Untersuchungen für eine Bedrohungsanalyse lautet nicht, ob eine Bedrohung ausgesprochen wurde, sondern ob die Bedrohung eine wirkliche real ausführbare Bedrohung darstellt.

## 2.4 Kriterien eines Bedrohungsmanagers

Qualifikation:

- Ausbildung zum zertifizierten Bedrohungsmanager
- Regelmäßige Fortbildungen und Supervisionen

Persönlichkeit:

- In der Lage sein, auch unangenehme Dinge mitzuteilen
- Empathie
- Kommunikation
- Teamfähigkeit
- Flexibilität
- Ambivalenzen aushalten können (Grenze zwischen persönlicher Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Verantwortlichkeit in Einklang bringen)
- Mut, KEIN Helfersyndrom.

## 2.5 Interne und externe Schnittstellen

**Organisatorische Anbindung im Konzern:**

Das Bedrohungsmanagement (BM) ist für semi-akute physische Bedrohungen gegenüber oder unter Beteiligung von Mitarbeitern verantwortlich. Semi-akute Bedrohungen differenzieren sich von akuten Bedrohungen durch ein zeitliches Handlungsfenster zwischen eingehender Meldung und der angedrohten Tat. Dieses Handlungsfenster ist so groß, dass eine unmittelbare Reaktion (Schutz und Alarmierung) auf die Androhung nicht erforderlich ist.

Dies sind z.B.:

- Vorzeigen und Mitbringen von Waffen
- Extremer Ausdruck von Gewaltfantasien, Verherrlichung von Gewalt
- Offensive, plötzliche physische Annäherungen
- Die Wahrnehmung von anderen verfolgt, bedroht oder gesteuert zu werden (auch Stalking)

dazu können zudem gehören:

- Jede Form von Androhung von körperlicher Gewalt
- Sexuelle Belästigung

Daher ist eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich. Wir empfehlen eine Vernetzung/ Zusammenschluss aus mehreren Bereichen (z.B. Personal, Sicherheit, Arbeitsmedizin und Recht).

Je nach Bedrohungsart arbeitet das BMT dann mit den relevanten Experten zusammen.

Das Bedrohungsmanagement ist nicht verantwortlich für Fälle, die eine unmittelbare Reaktion (Schutz und Alarmierung) auf die Androhung erfordern.

Dies sind:

- Akute Androhung von schwerer Gewalt, die ein sofortiges Handeln erfordern (Amoklauf, Bombendrohung, …). In diesen Fällen wird in vielen Unternehmen ein Krisenstab eingerichtet, der dann die Koordination übernimmt. Wir empfehlen das Bedrohungsmanagement einzubinden. Sofern nach der Krise noch eine semi-akute Bedrohung fortbesteht erfolgt die weitere Beobachtung dann wieder im Bedrohungsmanagement.

Aus diesem Grund erachten wir es sinnvoll das Bedrohungsmanagement in der Konzernsicherheit anzubinden.

**Zusammenarbeit mit unternehmenseigenen Fachbereichen, Institutionen und Behörden:**

Vernetzung: Auf das externe Netzwerk wird immer wieder bei der Fallbearbeitung zurück gegriffen, bspw. wenn es um eine Klinikempfehlung, einen Psychologen mit bestimmter Expertise etc. geht. Hier ist ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch von großer Bedeutung, um gemeinsam Trends und Gefahren zu erkennen.

## 2.6 Herausforderungen des Bedrohungsmanagements

- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar regeln. Z.B. wann ist die Einbindung eines Experten im managen einer Bedrohung unabdingbar?
- Haftung (was passiert, wenn eine Fehlentscheidung getroffen wird?)
- Gesetzesanforderungen bzw. Datenschutz (Datenerhebungen, Speicherfristen, Informationspflichten)
- Bundesweit agierende Unternehmen müssen auf die Bestimmungen eines jeden Bundesland achten
- Unterschiedliche Erfahrungen in der Zusammenarbeit/ Erfahrungen mit der Polizei (Speziell für bundesweit agierende Unternehmen)

Wir empfehlen eine unternehmensübergreifende und standortbezogene Zusammenarbeit.

## 2.7 Erfolgskriterien des Bedrohungsmanagements

- Management-Commitment ist ein Muss - Kriterium. Ein aktives BM steigert die Motivation der Mitarbeiter, da dieses ihre Bedeutung/Wertschätzung im Unternehmen unterstreicht
- Informationen, z.B. „wann wende ich mich ans BM“, „wie erreiche ich das BM“, sind von grundlegender Bedeutung für eine erfolgreiche Implementierung. Zugleich soll durch die Kommunikation weder Angst noch Unruhe unter den Beschäftigten entstehen, die allein aus der Tatsache herrührt, dass ein BMT implementiert wurde.
- Bekanntheit/ Anlaufstellen/ Eingangstore (jeder Mitarbeiter weiß wohin er sich wenden kann)
- Kritikalität erkennen (so viel wie nötig): Mitarbeiter wenden sich mit Fragen/Meldungen an das BM. Die Mitarbeiter des BM müssen erkennen, ob es sich um eine echte Bedrohung handelt, die ein aktives Managen erfordert. Ist dieses nicht der Fall, können klärende Gespräche oder das weitere Beobachten mögliche Optionen sein.
- Akzeptanz schaffen: Mitarbeiter haben den Mut sich zu melden, auch wenn kein konkreter Anfangsverdacht vorliegt und die Kollegen dieses möglicherweise als "Petzen" missdeuten.
- Zugang zu allen wesentlichen Informationen für die Bedrohungsmanager

Davon ausgehend, dass jeder Mitarbeiter einen Anspruch auf einen gewaltfreien Arbeitsplatz hat, liefert das Bedrohungsmanagement einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung dieses Anspruchs.

# 3 Vernetzung

Die Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft (ASW Bundesverband) hat es sich zur Aufgabe gemacht die Interessen der deutschen Wirtschaft, angefangen von den Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) bis hin zu den Global Playern, in Sicherheitsfragen auf Ebene der Bundesregierung, des Parlaments, der Bundesbehörden, Parteien und auf EU-Ebene sowie gegenüber den Medien zu vertreten.

Der ASW Bundesverband ist der Dachverband aller VSW (Regionalverbände) und spezieller Fachverbände mit Expertise in der Unternehmenssicherheit. Sie vertritt bundesweit rund 4 Mio Unternehmen und Selbstständige. Dieser Verbund von Sicherheitsexperten aus der Wirtschaft fungiert als Schnittstelle und Sprachrohr für Unternehmen zur Politik.

Die Bedeutung des Themas Bedrohungsmanagement nimmt momentan stark zu und ist in der Personellen Sicherheit ein Baustein des Präventionsmodels. Bei Erkenntnissen über gehäuftes Auftreten von Bedrohungen in einzelnen Bereichen, werden diese Informationen an die Prävention weitergeleitet, um dort entsprechende Präventionsmaßnahmen zu konzipieren und zu platzieren.

Für den AK Personelle Sicherheit bedeutet das:

- Austausch von Erfahrungen in der Fallbearbeitung
- Austausch von Erfahrungen bei der Implementierung eines Bedrohungsmanagements
- Austausch von Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit externen Partnern (z.B. Polizei, Kliniken…)
- Kooperative Zusammenarbeit mit einem externen Partner, insbes. Polizei oder standortbezogenen Einheiten

ASW Bundesverband | Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
Zieher Business Center | Rosenstraße 2 | 10178 Berlin
Telefon +49 (0)30 200 77 200 | Telefax +49 (0)30 200 77 056
info@asw-bundesverband.de | www.asw-bundesverband.de