

Dr. Harald Olschok (Hrsg.)

# **Jahrbuch Unternehmenssicherheit 2011**

 Carl Heymanns Verlag 2011

**Sicherer Arbeitsplatz –  
Gewalt, Angst und  
Arbeitsausfall durch ein  
psychologisches Bedrohungs-  
management verhindern**

Jens Hoffmann

# Sicherer Arbeitsplatz – Gewalt, Angst und Arbeitsausfall durch ein psychologisches Bedrohungsmanagement verhindern

Jens Hoffmann

## 1. Einleitung

Immer ein wenig indirekt, aber dennoch sehr deutlich drückte es der altgediente Mitarbeiter aus: Kurz vor dem Übergang in den Ruhestand stehend, wolle er von nun an lebenslang eine monatliche Zusatzzahlung erhalten – anderenfalls würde er unsaubere Interna aus dem Unternehmen publik machen. Zudem drohte er dunkel einem Vorgesetzten, der ihn zur Rede stellen wollte, er solle gut auf seine Kinder aufpassen. Sowohl die Personal- als auch die Rechtsabteilung fühlten sich mit dieser Situation überfordert:

- ▶ Verfügte der langjährige Mitarbeiter tatsächlich über sensible Informationen, deren Bekanntgabe dem Unternehmen schaden könnte?
- ▶ Bestand wirklich eine reale Gefahr für die Familie des Vorgesetzten?

Ein externer psychologischer Bedrohungsmanager wurde eingeschaltet und begann im Umfeld des auffälligen Mitarbeiters zu recherchieren. Rasch wurde deutlich, dass der Facharbeiter sich schon seit seinem Einsteig ins Unternehmen in den 70er-Jahren als problematisch erwiesen hatte, indem er Kollegen immer wieder auch mit Gewaltdrohungen unter Druck setzte oder sich mit einer übersteigerten Anspruchshaltung distanzlos an Führungskräfte wandte. Doch niemand in der Firma hatte sich jemals einen Gesamtüberblick über sein indiskutables Verhalten verschafft. So wurde er aufgrund seines unangenehmen Wesens von einer Abteilung an die nächste weitergereicht, ohne dass die wahren Gründe hierfür in den Personalakten jemals vermerkt worden waren.

Die Analyse seines Verhaltens durch den psychologischen Bedrohungsmanager ergab schließlich, dass der Angestellte nahezu fortwährend Psychoterror ausgeübt hatte, um durch lukrative Positionen einen sehr aufwändigen Lebensstil zu finanzieren. Seine Drohungen hatten sich dabei glücklicherweise immer als substanzlos erwiesen, nie war es zu – wie auch immer gearteten – gewalttätigen Ausfällen gekommen. Auf Basis der psychologischen Analyse wurde schließlich eine offensive Gegenstrategie gewählt: Der Mitarbeiter

wurde mit sofortiger Wirkung freigestellt, er erhielt Hausverbot für das Unternehmen, zudem wurde Anzeige erstattet. Es kam zu keinerlei Eskalation, vielmehr knickte der Mitarbeiter ein und es fand eine außergerichtliche Einigung statt.

Dieses Beispiel zeigt: Ob Unternehmen, Behörden oder Universitäten – an jedem Ort, an dem viele Menschen zusammen leben, lernen oder arbeiten, ereignet sich selbstverständlich vielerlei Positives, wie z. B. Kooperationen und Freundschaften. Aber zum menschlichen Dasein gehören leider auch negative Dynamiken: Drohungen, Stalking und manchmal sogar körperliche Gewalt. Findet dies am Arbeitsplatz statt, spricht man von Workplace Violence (Gewalt am Arbeitsplatz). Dies lässt sich gut am Beispiel Stalking verdeutlichen: Etwa 8 % aller Frauen und 2 % aller Männer werden einmal in ihrem Leben so stark verfolgt oder belästigt, dass sie um die eigene Sicherheit fürchten. In etwa zwei Dritteln der Fälle geschieht das Stalking dabei nicht nur im privaten Bereich, sondern auch der Ort, an dem das Opfer seinen Beruf ausübt, ist betroffen.

Dabei sind Drohungen, physische Gewalt und Stalking neben der körperlichen Gefahr vor allem auch für die Psyche belastend: Permanente Angst, Schlafstörungen, der Verlust der Lebensfreude bis hin zu Depressionen und Arbeitsunfähigkeit sind nicht selten die Folge. So ergab beispielsweise 2006 eine Erhebung bei 550 Stalking-Betroffenen aus dem deutschsprachigen Raum, dass knapp jedes vierte Opfer aufgrund des Stalking mindestens einmal krankgeschrieben war – dies durchschnittlich für insgesamt 61 Tage. Bei drei der Betroffenen – eine Rate von einem halben Prozent – resultierte aus der Viktimisierung durch Stalking sogar in eine komplette Arbeitsunfähigkeit.

Lange glaubte man, dass schwere Gewaltdelikte am Arbeitsplatz wie im Extremfall Amokläufe vor allem ein US-amerikanisches Problem darstellen. Dies täuscht: Auch Deutschland und seine Nachbarn sind hiervon betroffen. So attackierte beispielsweise ein Mitarbeiter in einer deutschen Konzernzentrale Kolleginnen und Kollegen mit einem Samuraischwert, tötete dabei einen Menschen und verletzte drei schwer. In Zürich erschoss ein Bankangestellter seinen Chef, dessen Stellvertreter und schließlich sich selbst. Es zeigt sich, dass solche Taten so gut wie nie aus heiterem Himmel geschehen, sondern sich am Arbeitsplatz im Vorfeld zumeist ankündigen. Dabei lassen sich in der Mehrzahl der Taten deutliche Warnsignale identifizieren: Viele Täter sprechen Drohungen direkt gegenüber dem späteren Opfer aus, andere kündigen den Gewaltakt im Umfeld an. So gab beispielsweise ein Mitarbeiter mehrfach gegenüber Kollegen zu erkennen, er werde Amok laufen. Nie-

mand im Unternehmen reagierte, bis er seine Drohung in die Tat umsetze. Andere Täter schrieben Abschiedsbriefe oder ihr Testament oder wurden bei dem Versuch, sich eine Waffe zu beschaffen, auffällig.

## 2. Grundformen von Workplace Violence

Grundsätzlich lassen sich verschiedene Formen von Workplace Violence unterscheiden, für die verschiedene Präventionsstrategien notwendig sind. Ist der Täter ein Fremder, findet der Gewaltakt häufig im Rahmen krimineller Aktivitäten statt, etwa bei einem Raubüberfall. Hierbei lässt sich präventiv zum einen mit technischen Maßnahmen der Sicherung und Überwachung vorgehen. Des Weiteren sind Deeskalationstrainings für besonders gefährdete Mitarbeiter, die mit Geld zu tun haben oder in Kontakt mit potenziell aggressiven Kunden stehen, sinnvoll. Deeskalationsansätze zeigen sich hier als extrem wirksam, da viele der Gewaltfälle in »heißer Wut« aus einer situativen Eskalationsspirale heraus entstehen. Auch bei dieser Gewaltdynamik scheint die wirtschaftliche Unsicherheit, die wiederum Stress erzeugt, in jüngster Zeit Wirkung zu zeigen. So hat den Statistiken der Unfallkassen zufolge in Deutschland die Zahl der Gewaltfälle im gewerblichen Bereich innerhalb eines Jahres um 10 % zugenommen und sich auf mehr als 7.000 Fälle pro Jahr erhöht.

Anders zeigen sich gewalttätige oder betriebsschädigende Handlungen, die durch Mitarbeiter oder ehemalige Betriebszugehörige durchgeführt werden. Hier ist der Anteil der Fälle von »kalter Aggression« deutlich höher, bei denen die Tat geplant und vorbereitet ist. Dies bedeutet auch, dass der aggressive Akt den Endpunkt eines Entwicklungswegs darstellt, der von charakteristischen Warnsignalen gesäumt ist.

Anstelle von Schutz und situativer Deeskalationsansätzen sind deshalb hier systematische Früherkennungsprogramme sinnvoll. Dabei sollte nicht nach demographischen Profilen vermeintlich verdächtiger Mitarbeiter gefahndet werden, sondern nach problematischen Verhaltensweisen und kommunikativen Auffälligkeiten.

Oft übersehen oder zu Unrecht als »Privatangelegenheit« abgetan, werden Fälle, in denen frühere Intimpartner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens verfolgen und bedrohen. Hierbei lassen sich manchmal mit einfachen Maßnahmen schwere Gewalttaten verhindern. Dies zeigt folgender tragischer Fall:

Eine Mitarbeiterin des Maritim-Hotels in Bremen wurde 2005 am Arbeitsplatz von ihrem Ehemann erstochen. Der Täter hatte die Frau nach der Trennung verfolgt und bedroht, allerdings wussten die Kollegen nichts davon. Am Tattag erkundigte er sich telefonisch und unter falschem Namen, ob das Opfer am Arbeitsplatz anwesend sei. Als er die gewünschte Information erhalten hatte, schlich er sich in den Personalbereich des Hotels, lauerte der Frau dort auf und ermordete sie. Wären die Mitarbeiter informiert gewesen und hätte es ein Anti-Workplace-Violence-Programm gegeben, hätte das Opfer gewarnt werden können, dass ein Unbekannter sich nach ihr erkundigt hatte. Da die Frau schon im Vorfeld Todesangst bekundet hatte, wäre sie an diesem Tag vermutlich nicht an ihren Arbeitsort gekommen, so dass die Katastrophe zumindest fürs erste hätte abgewendet werden können.

### 3. Die Vorgehensweise des Bedrohungsmanagements

Als sinnvoller Ansatz für die Früherkennung solcher problematischer Dynamiken beginnt sich das sogenannte Bedrohungsmanagement als ein neues Feld zu etablieren. Bislang stellt Workplace Violence für die deutschsprachige Arbeitssicherheit allerdings lediglich ein Randthema dar, doch dürfte sich dies in der nächsten Zeit ändern. Die gesellschaftliche Sensibilität für Gewalt wächst und auch eine grundsätzliche Beunruhigung ist entstanden, mit ausgelöst durch die Serie von Amokläufen an deutschen Schulen. Zudem beginnt die Führungsebene in Unternehmen, Behörden und Hochschulen zu realisieren, dass es sinnvoll ist, sich um diese Problematik zu kümmern.

Denn Gewalt und Bedrohungen am Arbeitsplatz sind:

- ▶ ein ethisches Risiko, da es eine Verantwortung für die Sicherheit der Mitarbeiter gibt.
- ▶ ein Unternehmensrisiko, da schwere Gewalttaten wie Amokläufe negative Folgen zeitigen wie z. B. Einschränkung der Handlungsfähigkeit oder Reputationsschäden.
- ▶ ein gesetzliches Risiko, da je nach Staat Schadensersatzansprüche entstehen können, wenn auf evtl. Warnsignale nicht reagiert wurde.
- ▶ ein Kostenfaktor, da die Viktimisierung durch Gewalt, Drohungen und Stalking geringere Arbeitsleistung und Arbeitsausfall mit sich bringt.

Das psychologische Bedrohungsmanagement kommt bereits seit zwei Jahrzehnten in Nordamerika zum Einsatz. Die Methodik ist darauf ausgelegt, risikobehaftete Dynamiken möglichst früh zu erkennen – von Sabotage über

Rufschädigungen bis hin zu körperlicher Gewalt. Üblicherweise geschieht dies in folgendem mehrstufigen Prozess.

### **Schritt 1 – Mögliche Bedrohung erkennen**

Im Unternehmen muss als erster Schritt eine Sensibilität geschaffen werden für problematische Verhaltensweisen wie beispielsweise Gewaltdrohungen oder Äußerungen von tiefer Hoffungslosigkeit. Es ist es von großem Vorteil, wenn alle Mitarbeiter darüber informiert werden, dass Drohungen und ähnliches im Unternehmen nicht geduldet und Vorfälle dieser Art sofort weitergeben werden müssen. Hierfür ist es notwendig konkrete Ansprechbarkeiten im Unternehmen einzurichten. Zudem hat sich die Formulierung einer hausinternen Leitlinie etwa i. S. v. Gewaltfreier Arbeitsplatz« bewährt, die entsprechend bekannt gemacht wird.

### **Schritt 2 – Erste Bewertung**

Tritt ein solcher Vorfall auf, muss von speziell geschulten Ansprechpartnern im Unternehmen eine erste Einstufung dahingehend vorgenommen werden, ob

- ▶ keine Gefährdung erkennbar ist und deswegen der Prozess des Bedrohungsmanagements an dieser Stelle abgebrochen werden kann, was in den allermeisten Fällen geschehen wird.
- ▶ eine mögliche Gefährdung vorhanden ist, so dass eine weitere Informationserhebung und eine tiefere Analyse vonnöten ist, um das tatsächliche Risiko genauer analysieren zu können oder
- ▶ evtl. eine akute Gefahr besteht, so dass sofort Schutz- bzw. gefahrenabwehrende Maßnahmen getroffen werden müssen. Dabei muss eine klare Richtlinie benannt werden, ab wann z. B. die Polizei zu verständigen ist.

### **Schritt 3 – Informationsrecherche und tiefergehende Analyse**

Falls die erste Bewertung ergeben hat, dass eine mögliche Gefährdung vorhanden ist, gilt es nun Näheres über die auffällige Person und ihre Situation, die Umstände der Bedrohung und weiteres zu recherchieren. Auf dieser Basis wird anschließend eine fundierte Risikoeinschätzung vorgenommen, die darüber entscheidet, ob und wenn ja welche Maßnahmen des Fallmanagements eingeleitet werden.

### **Schritt 4 – Fallmanagement**

Dieser Prozess hat die Entschärfung einer potenzieller Gefährdungen durch bestimmte Personen und Gruppen zum Ziel. Dies geschieht je nach Fall durch unterschiedlichste Methoden wie beispielsweise lösungsorientierte Gespräche mit der auffälligen Person oder rechtliche Maßnahmen. Hierbei, aber auch im vorhergehenden Schritt der Risikoeinschätzung, werden falls

notwendig weitere Fachleute wie speziell ausgebildete Psychologen oder Juristen hinzugezogen. Der Prozess des Bedrohungsmanagements ist von dynamischer Natur. Das heißt, dass neue Informationen und neue Geschehnisse zu einer aktualisierten Einschätzung der Eskalationsrisikos führen, aber auch zu einer etwaigen Neujustierung des Fallmanagements.

Im deutschsprachigen Raum begleiten wir zunehmend Unternehmen, aber auch Behörden und Universitäten darin ein systematisches Bedrohungsmanagement einzurichten. Hierbei ist es wichtig, dass die obere Führung von der Sinnhaftigkeit einer solchen Maßnahme überzeugt sein muss, da entsprechende Programme ansonsten im Sande verlaufen. Als problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang der Umstand, dass die Häufigkeit von Drohungen, Stalking, Sabotage und Gewalt am Arbeitsplatz in der Organisation i. d. R. oft massiv unterschätzt werden. Hierfür empfiehlt sich ein Audit im Unternehmen oder eine entsprechende anonyme Erhebung unter den Mitarbeitern.

#### 4. Entlassungen sicher gestalten

Das Prozedere der Entlassung hat einen erheblichen Einfluss darauf, wie die betroffene Person den Verlust des Arbeitsplatzes erlebt. Vor allem die Entstehung von Wut und Feindseligkeit gegenüber dem Unternehmen oder einzelnen Repräsentanten ist eng mit schlecht vorbereiteten und durchgeführten Entlassungen verbunden. Die Folgen sind für die Sicherheit des Unternehmens und der verbleibenden Mitarbeiter dann gravierend.

- ▶ Motivationseinbußen entstehen sowohl bei der gekündigten Person als auch in ihrem betrieblichen sozialen Umfeld. Auch Mitarbeiter, die nicht von der Kündigung betroffen sind, beobachten genau, wie das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht.
- ▶ Die Reputation des Unternehmens nimmt Schaden, weil der Betroffene schlecht über seinen früheren Arbeitgeber spricht. Dies hat vor allem in Zeiten, in denen Blogs und Foren immer wichtiger werden, einen massiv negativen Effekt auf die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Die Wahrscheinlichkeit von Sabotage oder anderem betriebsschädigenden Verhalten, z. B. in der IT oder der Produktion, nehmen deutlich zu. Wütende und verärgerte Betroffene können die verbleibende Zeit bis zur Freisetzung nutzen, sich an ihrem Arbeitgeber zu rächen. IT-Mitarbeiter, denen gekündigt wurde oder die Gehaltskürzungen hinnehmen mussten, verursachen durch gezielte Manipulationen in Firmensystemen

regelmäßig Schäden in Millionenhöhe. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass im Unternehmen verbleibende Mitarbeiter, die ein enges Verhältnis zu dem/der Entlassenen unterhielten, ebenfalls ein derartiges Verhalten an den Tag legen.

- ▶ Menschen mit einer Tendenz zu aggressivem Verhalten können für die im Unternehmen verbleibenden Personen auch physisch gefährlich werden. Es ist hier zu unterscheiden zwischen impulsiver und geplanter Gewalt. Zu impulsiven Taten kommt es oft, wenn Betroffene eine geringe Impulskontrolle haben und während der Information über die Kündigung oder zu einem anderen Zeitpunkt im Prozess sehr stark verärgert sind. Die betroffene Person wird ausfallend oder überschreitet sogar die Schwelle zu einem körperlichen Angriff. Kritisch ist dies vor allem dann, wenn gefährliche Gegenstände wie Werkzeuge (Schraubendreher, Hammer) in Reichweite sind. Geplante Gewalttaten kommen seltener vor, sind jedoch ungleich bedrohlicher. Reifliche Überlegung und sorgfältige Planung gehen ihnen voraus. Täter sind Menschen, die sich auf die Kündigung fixieren und Rache nehmen wollen. Sie geben die Schuld für ihre gesamte Lebenssituation ausschließlich dem früheren Arbeitgeber und sind von diesem Gedanken geradezu besessen.

Prinzipiell ist es von zentraler Bedeutung, dass bei Entlassungen die Würde aller Beteiligten gewahrt bleibt. Personen, die sich in einer solchen Lage nicht ernst genommen fühlen oder gar gekränkt werden, können Rachedenken entwickeln, die sie dann auch umsetzen. Wichtig ist es deshalb, zum einen Kommunikationskonzepte für Entlassungen zu entwickeln, durch die das Unternehmen deutlich macht, dass es diesen schmerzlichen Prozess nicht leichtfertig abwickelt, sondern so respekt- und verantwortungsvoll wie möglich handelt. Dadurch lässt sich auch bei den verbleibenden Mitarbeitern neues Vertrauen aufbauen, was wiederum die oft durch die Krise geschwächte Motivation und das Commitment zum Unternehmen stärkt. Selbstverständlich sollten Personalverantwortliche kommunikativ geschult werden, um individuelle Entlassungsgespräche professionell führen zu können.

Auch bei der sorgfältigsten vorbereiteten Kündigung bleibt immer ein Restrisiko bestehen. Die Kenntnis von Warnsignalen und wirksamen Gegenstrategien kann an dieser Stelle Sicherheit schaffen. Hierbei ist es zum einen möglich, Personengruppen zu identifizieren, die aus psychologischer Sicht ein erhöhtes Risiko aufweisen. Manche Mitarbeiter sind davon überzeugt, dass sie außergewöhnlich sind und deshalb einen Anspruch auf Sonderbehandlung haben. Ihnen ist es wichtig, Aufmerksamkeit und Bewunderung auf sich zu ziehen. Zugleich reagieren sie meist sehr empfindlich auf Kritik. Dies

findet in einer erhöhten Kränkbarkeit Ausdruck, die regelmäßig auch mit einer erhöhten Aggressivität einhergeht. Mitarbeiter mit einer solchen als narzisstisch bezeichneten Persönlichkeitsstruktur können sich vielfach nicht vorstellen, dass sie entlassen werden oder finanzielle Kürzungen hinnehmen müssen, da sie sich selbst als etwas Besonderes ansehen. Die Einschränkung ihres finanziellen Spielraums erleben sie oftmals als Affront. Ein damit möglicherweise einhergehender Verlust von Statussymbolen wird von ihnen als extreme Bedrohung erlebt und schürt die Wut auf das Unternehmen. Aus einer solchen Position heraus entstehen in einigen Fällen betriebsschädigende Handlungen unterschiedlichster Art.

Wie Mitarbeiter auf Kündigungen und andere Krisen reagieren und damit umgehen, ist zumeist aufschlussreich hinsichtlich möglicher problematischer Entwicklungen. Die Psychologie hat inzwischen differenzierte Warnsignale im Verhalten und der Kommunikation herausgearbeitet (z. B. für so unterschiedliche Problematiken wie Suizidrisiko, Sabotage oder Gewalt am Arbeitsplatz). In einem ersten Schritt muss das Unternehmen diese Warnsignale erkennen und anschließend zielgerichtet aktiv werden. Hierbei ist vor allem die Vermittlung konkreter Hilfestellung für die persönliche Krise notwendig neben klaren Grenzziehungen bei fremdaggressiven Verhalten. Dabei gibt es keine »One Size Fits It All«-Strategie. Vielmehr erfordert jedes Problem ein individuelles Fallmanagement.

Durch solche psychologische Strategien lassen sich vielfach unternehmensschädigende Handlungen abwenden. Ein Negativbeispiel, in dem nicht auf Warnsignale geachtet wurde, macht dies deutlich. Bei einer Führungskraft in einer regionalen Filiale eines Großkonzerns traten neben einem mehrjährigen Konflikt mit einem Regionalleiter auch mehrere private Krisen auf. Die psychische Belastung der Führungskraft stieg dadurch an. Damit einhergehend erhöhte sich die Zahl seiner Krankheitstage massiv. Verzweifelt darüber, dass er in Folge der langen Krankheitsphasen in seinen Arbeitskompetenzen von dem Regionalleiter immer weiter zurückgestuft wurde, ersuchte er seinen Arbeitgeber in dringlichen Briefen und Anrufen wiederholt um Hilfe. Keine ernst zu nehmende Reaktion erfolgte. Der Filialleiter, für den die Arbeit den wesentlichen Lebensinhalt darstellte, geriet in eine immer tiefere Depression. Das Gefühl der Ausweglosigkeit gepaart mit einer Wut auf den Regionalleiter, den er für sein Unglück verantwortlich machte, brachte ihn schließlich dazu, diesem mit einer Pistole bewaffnet aufzulauern. An seinem Wohnhaus passte er den Regionalleiter schließlich ab und feuerte mehrere Schüsse ab. Glücklicherweise konnte der Regionalleiter fliehen und überlebte den Anschlag.

## 5. Warnsignale der Gewalt

Eine Kultur des Schweigens mit problematischen Mitarbeitern kann sich in Extremfällen sogar als tödlicher Fehler erweisen. In einer Studie am Institut für Psychologie der TU Darmstadt, bei der 20 solcher Fälle detailliert ausgewertet wurden, konnten mehrere Risikomarker identifiziert werden. Dabei zeigten sich für Gewalt am Arbeitsplatz im Unterschied zu den meisten anderen Gewalttaten spezifische Dynamiken, denn klassische Risikovariablen wie frühere Gewalttätigkeit oder exzessiver Alkohol- oder Drogenkonsum spielten in nur wenigen Fällen eine Rolle.

Die Psychologen Dr. Jens Hoffmann und Claudia Dölitzsch fanden hierbei folgende Risikofaktoren für schwere Gewalttaten am Arbeitsplatz:

- ▶ erkennbarer Konflikt mit dem späteren Opfer,
- ▶ Opfer hat Entscheidungsbefugnis über Täter,
- ▶ berufliche Diskontinuität,
- ▶ Zusammentreffen mehrerer beruflicher und privater Krisen,
- ▶ psychische Labilität,
- ▶ paranoide oder querulatorische Persönlichkeitszüge,
- ▶ Gewaltdrohungen und Tatankündigungen,
- ▶ Vorbereitungshandlungen des Täters wie Abschiedsbriefe oder
- ▶ Beschaffung einer Waffe.

Als wichtiger Faktor hat sich die Bildung eines internen Bedrohungsmanagement-Teams erwiesen, in dem Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen wie Arbeitssicherheit, HR, Justiz, Psychologie und Medizin und – falls vorhanden – auch aus der Unternehmenssicherheit zusammenarbeiten. Der Anfang im deutschsprachigen Raum ist gemacht und die Erfahrungen im Ausland lassen vermuten, dass das Bedrohungsmanagement in nicht allzu ferner Zukunft in vielen europäischen Unternehmen Einzug halten wird. Mit einer positiven Bilanz ist dabei zu rechnen und zwar dahingehend, dass Psychoterror, Rufmordkampagnen, Sabotage, körperliche Gewalt und seelische Belastungen am Arbeitsplatz mit all ihren Folgekosten deutlich verringert werden können. Und auch die Wahrscheinlichkeit schwerer Gewalttaten am Arbeitsplatz kann reduziert werden. Findet heute ein Amoklauf oder eine andere zielgerichtete Gewalttat in einem Unternehmen statt und war kein systematisches Bedrohungsmanagement vorhanden, müssen sich die Verantwortlichen zu Recht fragen lassen, ob sie nach dem jetzigen State of the Art Vorsorge getroffen haben. Der Autor dieses Beitrags leitet im Rahmen des europäischen Fachverbands für Bedrohungsmanagement AETAP

eine Arbeitsgruppe, die europäische Qualitätsstandards festlegt, auf deren Grundlage dann Zertifizierungen von organisationsinternen Präventionsprogrammen für Workplace Violence erfolgen.