

Plädoyer für Bedrohungsmanagement



31.3.2014 (bz) – Wie geht man in Ihrem Unternehmen mit offenen oder unterschweligen Bedrohungen um? Dr. Jens Hoffmann (jh), Diplom-Psychologe, hat mit seinem Team Psychologie & Sicherheit Erfahrung mit mehreren Tausend Fällen von Bedrohungen, Stalking und Erpressungen gesammelt und rät zu präventivem und professionellem Bedrohungsmanagement. Bernd Zimmermann (bz) von Sicherheits-Berater *direkt* befragte ihn hierzu.

"Risikoentschärfung ist machbar."

bz: Ganz offen, Herr Dr. Hoffmann, ich befürchte keinen Anschlag eines Amokläufers hier bei uns in der Redaktion. "Bedrohungsmanagement" – wer außer Großkonzernen braucht denn so etwas?

jh: Die Sinnhaftigkeit von Bedrohungsmanagement hängt sicher nicht ab von der Unternehmensgröße. Es geht dabei im Normalfall auch nicht darum, sich ausschließlich auf die Gefahr eines Blutbades zu fokussieren. Aber Bedrohungssituationen können Sie bereits als freiberuflicher Einzelkämpfer ausgesetzt sein, z. B. durch Stalking. Bei Unternehmen, selbst bei kleineren mittelständischen mit mehreren Mitarbeitern, kann die Bedrohung des Unternehmens auch von innen kommen – etwa durch Erpressung, Suizidandrohung, sexuelle Übergriffe, das Äußern von Gewaltfantasien und mehr. Das Bewusstsein dafür ist in Deutschland noch relativ wenig ausgeprägt. In den USA dagegen ist Bedrohungsmanagement schon seit geraumer Zeit kein Fremdwort mehr. Das ist historisch bedingt: Wo es leicht gemacht wird, Schusswaffen zu besitzen, kommt es auch öfter zu entsprechenden Gewaltandrohungen und der Verwirklichung derselben. Aber wir holen hier in Europa auf, was die fachliche Professionalisierung des Bedrohungsmanagements betrifft. Internationale Qualitätsstandards werden doch zunehmend wahrgenommen und berücksichtigt und es kommt zu ersten Zertifikatsausbildungen. Die Unternehmen entwickeln allmählich einen Blick für Bedrohungspotenziale durch Innen- oder Außentäter. Und aus unserer Sicht ist hinzuzufügen: Die psychischen Folgen von Gewaltandrohungen können teilweise noch schlimmer sein als tatsächlich ausgeübte Gewalt. Wir kennen Fälle von Berufsunfähigkeit durch andauerndes Stalking.

bz: Welches Bedrohungspotenzial sehen Sie denn bei der Ankündigung eines Suizids durch einen Mitarbeiter?

jh: Abgesehen davon, dass Sie bei einem Todesfall eine wertvolle Arbeitskraft verlieren, werden Sie sich als Arbeitgeber oder Vorgesetzter eventuell den Vorwurf gefallen lassen müssen, sich nicht gekümmert zu haben. Das geht auf Kosten des Unternehmensimages nach außen und gefährdet den inneren Betriebsfrieden. Es ist außerdem natürlich eine ethische Frage zu versuchen, Menschen in solch einer existenziellen Notlage zu helfen.

bz: Suizidentscheidungen sind doch relativ individuell und persönlich. Was sollte ich als Chef dagegen unternehmen?

jh: Sie sollten sich und Ihre Belegschaft dazu ertüchtigen, entsprechende Signale richtig zu deuten und präventiv zu reagieren. Bedrohungsmanagement ist daher kein Krisenstab, der auf Notfälle reagiert, wenn sie eingetreten sind. Wenn Sie im Unternehmen mit



Bildquelle: Institut Psychologie & Bedrohungsmanagement

einem oder mehreren Ansprechpartnern für Bedrohungen kommunizieren, sind Sie schon ein

gutes Stück weiter. Wir vom **TPS** (Anm. d. Red.: TPS=Team Psychologie & Sicherheit) beobachten regelmäßig, dass Kollegen gar nicht wissen, an wen sie sich wenden sollen, wenn sie in ihrem beruflichen Umfeld von einer Suizidankündigung hören. Und wenn ihnen die Suizidankündigung im Vertrauen mitgeteilt wurde, wollen sie dieses nicht missbrauchen. Man möchte ja niemandem unnötig zu nahe treten – sei es einer Kollegin oder einem Kunden. Man könnte sich ja auch getäuscht haben. Solche Dinge sind in jedem Fall für Mitarbeiter sehr belastend und geschehen viel öfter, als Sie sich das vermutlich vorstellen können. Nehmen Sie allein den Bereich Kreditvergabe im Finanzwesen: Sie sind Kundenberater bei einer Bank und müssen dem vor der Zahlungsunfähigkeit stehenden Unternehmer sagen, dass Sie ihm keinen Kredit mehr bewilligen dürfen. Der äußert dann, dass er sich gleich vor den Zug werfen könnte.

bz: Sie bieten solchen Unternehmen eine Hilfe zur Selbsthilfe an.

jh: Ja, wir spielen solche Situationen mit den Mitarbeitern der Auftraggeber durch, geben Hinweise, wie eine angemessene Reaktion aussehen könnte – ohne Überreaktion bei denen, die auf die Bedrohung reagieren und ohne Stigmatisierung derer, die eine Drohung aussprechen. Unsere Aufgabe ist es, konstruktive Maßnahmen zur Deeskalation vorzustellen und einzüben, ohne das an die große Glocke zu hängen.

bz: Sie meinen, es könnte Unternehmen peinlich sein, mit Stichworten wie Erpressung, Bedrohung, sexuelle Belästigung usw. in Verbindung gebracht zu werden?

jh: Ich antworte mit einem klaren "Ja". Wenn da irgendwo ein Seminar stattfindet mit der Vokabel "Bedrohungsmanagement" ist die Sorge groß, dass die Öffentlichkeit schnell hellhörig wird und beginnt zu spekulieren. Einen sehr vielversprechenden Ausweg aus dem Dilemma der öffentlichen Falschinterpretation bieten Kooperationen. Die ASW (Anm. d. Red.: Arbeitsgemeinschaft für Sicherheit der Wirtschaft) hat kürzlich eine gemeinschaftliche Veranstaltung von Telekom, Lufthansa und ZDF zum Thema durchgeführt. Das nimmt den Spekulationsdruck nach dem Motto: Es werden wohl nicht alle drei Unternehmen ein besonderes Problem in dieser Richtung haben! Vielmehr zeigen sie so, dass sie sich um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter kümmern.

bz: Stichwort "Erpressung" – man hat lange nichts von einer spektakulären Lösegelderpressung gehört.

jh: Das deckt sich mit unserer Beobachtung. Jedenfalls werden wir zunehmend beauftragt mit Fällen, bei denen es nicht um Gelderpressungen geht, sondern um den Aufbau von Druck gegen Unternehmen mit dem Ziel, bestimmte Verhaltensweisen zu erzwingen, z. B. von Entlassungen abzusehen oder Bauvorhaben einzustellen. Das scheint nach unserer Erfahrung sozusagen im Trend zu liegen.

bz: Was halten Sie als Psychologe von Sicherheitstechnik, die hilft, Bedrohungen zu begegnen? Es gibt doch in Schulen, Staatsanwaltschaften oder Arbeitsagenturen entsprechende Alarmsysteme.

jh: Die halte ich für wichtig und richtig – wenn sie denn auch richtig genutzt und bedient werden. Dazu muss man die Leute verhaltensorientiert anleiten, denn sie wissen oft gar nicht, was passiert, WENN sie den Notfallknopf drücken, Und sie sind extrem unsicher, WANN sie ihn überhaupt drücken sollen. Nicht jeder arbeitet in einer Bank und drückt einigermaßen selbstverständlich den Überfallknopf, wenn ein maskierter Bankräuber auftaucht.

bz: Aber alle sind von Gewalt am Arbeitsplatz bedroht, wenn ich Ihre aktuelle Studie aus dem Jahr 2013 richtig wiedergebe?

jh: Die Umfrage hat unser Institut (Anm. d. Red.: **I:P:Bm INSTITUT PSYCHOLOGIE UND BEDROHUNGSMANAGEMENT**) in Kooperation mit der TU Darmstadt durchgeführt – und zwar mit einem für die Unternehmen bemerkenswerten Ergebnis: 21 Prozent der befragten Mitarbeiter wurde schon einmal Gewalt angedroht, 19 Prozent waren Opfer von Stalking am Arbeitsplatz, 15 Prozent wurden sexuell belästigt. 10 Prozent erfuhren tatsächlich körperliche Gewalt und 11 Prozent machten die Erfahrung, dass Kollegen Waffen mit an den Arbeitsplatz brachten. Auch das Thema Suizidalität und Suizidäußerungen am Arbeitsplatz war sehr präsent: 21 Prozent hatten hiermit einmal auf direkte oder indirekte Art zu tun.

bz: Wie lässt sich das nun verhindern?

jh: Mein Credo lautet: Mit Hilfe der Prävention ist eine deutliche Risikoentschärfung machbar. Wir helfen den Unternehmen im ersten Schritt, eine positive Unternehmenskultur aufzubauen, die Bedrohungsszenarios ernst nimmt und willens ist, sich diesen Szenarios zu stellen. Wir sorgen dafür, dass die Unternehmen Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter anbieten und schulen diese Ansprechpartner. Wir zeigen, wie man in den Unternehmen mit einem systematischen Bedrohungsmanagement Warnsignale wahrnehmen und richtig deuten kann. Und wir versuchen, die einseitige Fokussierung auf Sanktionen so zu verlagern, dass ein Verstehenwollen der Situation an erster Stelle des Bedrohungsmanagements steht. Zusammengefasst heißt das, wir machen die Unternehmen fit für das erste Fallmanagement: Was tun, wenn sich ein Mitarbeiter verfolgt fühlt, wenn eine Mitarbeiterin beklagt, dass jemand ein Videohandy unter die Toilettentür hält, wenn ein unzufriedener Kunde mit martialischen Maßnahmen droht, wenn ein Kollege andeutet, er würde nicht älter als 30 Jahre alt, wenn ein Exfreund permanent einer Kollegin vor dem Werkstor auflauert. In jedem Unternehmen sind sicher genügend solcher Anlässe bekannt, sich einmal mit der Notwendigkeit eines Bedrohungsmanagements - und mit seinen Möglichkeiten - auseinanderzusetzen.

bz: Vielen Dank für das Gespräch, Herr Dr. Hoffmann.



**Link zum
SIMEDIA-Fachseminar "Bedrohungsmanagement"
am 02. Juli 2014 in Frankfurt/Main**

Kontakt zum Interviewpartner:

jens.hoffmann@t-p-s.net (Dr. Jens Hoffmann)

www.t-p-s.net

www.i-p-bm.com

Kontakt zur Redaktion:

bz@sicherheits-berater.de (Bernd Zimmermann)

[Newsletter-Übersicht »»](#)

© 2014 TeMedia Verlags GmbH
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.