

OK

Bevor die Vernunft versagt



Durch private, aber auch arbeitsbedingte Probleme und Frustrationen können Mitarbeiter zu Tätern werden. Androhungen von Gewalt schlagen im Extremfall in schlimme Übergriffe um. Durch ein Bedrohungsmanagement kann die Personalabteilung frühzeitig auffällige Verhaltensmuster erkennen und gegensteuern.

Immer ein wenig indirekt, aber dennoch deutlich drückte es der altgediente Mitarbeiter aus: Kurz vor dem Ruhestand stehend wolle er von nun an lebenslang eine monatliche Zusatzzahlung erhalten. Wenn er diese nicht bekäme, würde er unsaubere Interna publik machen, von denen er angeblich wisse. Zudem drohte er einem Vorgesetzten, der ihn zur Rede stellen wollte, er solle gut auf seine Kinder aufpassen. Sowohl die Personal- als auch die Rechtsabteilung waren überfordert: Verfügte der Mitarbeiter tatsächlich über sensible Informationen, deren Bekanntgabe dem Unternehmen schaden konnte? Bestand eine reale Gefahr für die Familie des Vorgesetzten? Externe psychologische Berater wurden eingeschaltet und begannen im Umfeld des auffälligen Mitarbeiters zu recherchieren. Er hatte sich schon seit seinem Einstieg ins Unternehmen in den 1970er Jahren als problematisch erwiesen, indem er Kollegen immer wieder mit Gewaltdrohungen unter Druck setzte oder sich mit einer übersteigerten Anspruchshaltung distanzlos an Führungskräfte wandte. Doch niemand in der Firma hatte sich jemals einen Gesamt-

überblick über sein Verhalten verschafft. So wurde er von Abteilung zu Abteilung weitergeschoben, ohne dass ein Hinweis auf seine Drohgebärden in der Personalakte vermerkt worden war.

Die Analyse durch die Berater ergab schließlich, dass der Angestellte nahezu fortwährend Psychoterror ausgeübt hatte. Seine Drohungen waren nie in gewalttätige Aktionen gemündet. Die psychologische Bewertung legte zudem nahe, dass die Behauptung des Mitarbeiters, über brisantes Insiderwissen zu verfügen, ein reiner Bluff sein dürfte. Auf Basis der Analyse wurde schließlich eine offensive Gegenstrategie gewählt: Der Mitarbeiter wurde mit sofortiger Wirkung freigestellt, er erhielt Hausverbot und es wurde Anzeige erstattet. Es kam zu keiner Eskalation, vielmehr knickte der Mitarbeiter ein und es fand eine außergerichtliche Einigung statt.

Gefahren erkennen

Dieser Fall stellt ein Beispiel für die Anwendung des psychologischen Bedrohungsmanagements dar. Bei dieser Disziplin geht es darum, potenzielle Eskalationsgefahren bei

Personen zu erkennen, einzuschätzen und schließlich das Risikopotenzial zu entschärfen. Unter dem Stichwort „Workplace Violence“ finden derartige Ansätze bereits seit etwa zwei Jahrzehnten in Nordamerika Anwendung. Einige schlimme Gewalttaten und die Erkenntnis, dass ein hoher wirtschaftlicher Schaden durch Drohungen und Gewalt am Arbeitsplatz entsteht, führten dazu, dass zahlreiche Unternehmen ein Bedrohungsmanagement einführten.

Unmittelbare Auswirkungen von Drohungen oder Gewalt am Arbeitsplatz sind psychische oder körperliche Beeinträchtigungen, die sich in geringerer Produktivität, Fehlzeiten oder Berufsunfähigkeit niederschlagen können. So ergab eine Erhebung bei 550 Stalking-Betroffenen, dass knapp jedes vierte Opfer aufgrund des Stalkings mindestens einmal krankgeschrieben war – für durchschnittlich 61 Tage.

Drohungen oder Gewalt gegenüber Mitarbeitern gehen von unterschiedlichen Personengruppen aus. Dies sind einmal Täter, die im Rahmen eines kriminellen Geschehens wie einem Raubüberfall einen Angestellten verletzen oder traumatisieren. Hier-

bei stellen verbesserte Sicherheits- und Alarmsysteme sowie Schulungen in Deeskalationstechniken gute präventive Ansatzpunkte dar. Geht die Aggression von Kunden oder Kollegen aus, ist das Bedrohungsmanagement der richtige Ansatz.

Privates sollte nicht immer privat bleiben

Ein Fall, bei dem der frühere Partner der Täter war, soll zeigen, welche manchmal sehr einfachen Maßnahmen bewirken können, dass sich schwere Gewalttaten am Arbeitsplatz potenziell verhindern lassen. Eine Mitarbeiterin des „Maritim“-Hotels in Bremen wurde 2005 am Arbeitsplatz von ihrem Ehemann erstochen. Der Täter hatte die Frau nach deren Trennung verfolgt und bedroht, doch waren Kollegen hierüber nicht aufgeklärt. Unter falschem Namen rief er am Tag an und fragte, ob das Opfer heute arbeiten würde. Nachdem ihm dies

bejaht wurde, schlich er sich in den Personalbereich des Hotels, lauerte der Frau auf und tötete sie. Hätte es ein Bedrohungsmanagement-Programm gegeben, wäre der Mitarbeiterin klar gewesen, dass sie sich in ihrer Lage an ihre Vorgesetzten hätte wenden können.

Typischerweise werden in einem solchen Fall betriebsinterne Schutzmaßnahmen organisiert, wie beispielsweise einen gesicherten Parkplatz auf dem Firmengelände zur Verfügung zu stellen. Zudem werden Kollegen und Vorgesetzte informiert und die Betroffene wird dabei unterstützt, sich an Beratungsstellen oder die Polizei zu wenden. Alleine durch eine Sensibilisierung der Mitarbeiter in Kombination mit klaren Verhaltensregeln hätte das Opfer gewarnt werden können.

Der Personalabteilung kann beim Bedrohungsmanagement in mehrerer Hinsicht eine zentrale Funktion zukommen.

Rekrutierung neuer Mitarbeiter: Bei Einstellungsverfahren könnte man berücksichtigen, inwiefern von Bewerbern eine Bedrohung für Kollegen ausgeht. Neben der gründlichen Betrachtung der Referenzen und dem Polizeilichen Führungszeugnis sowie Ungereimtheiten im Lebenslauf sollten auch psychologische Erkenntnisse genutzt werden. Ein typisches Problemprofil stellt etwa die Persönlichkeit des „Ungerechtigkeits-sammlers“ dar, für den unter anderem ein übersteigertes Anspruchsdenken, ein unrealistisches Selbstbild und das chronische Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, typisch sind. Erkennungsverfahren stellen Integritätstests oder Instrumente zur Erfassung von Psychopathy-Merkmalen dar. Beispiele für letztere sind ein ausgeprägter Egozentrismus ein übersteigertes Selbstgefühl, eine starke Neigung andere zu manipulieren, emotionale Kühle und ein Mangel an Empathie.

Dokumentation: Das Verhalten übergreifiger Mitarbeiter muss detailliert dokumentiert werden, nicht zuletzt für arbeitsrechtliche Schritte. Kommt es etwa zu einer Versetzung in eine andere Abteilung, sollte gezielt nach Auffälligkeiten oder Frustpotenzial gefragt werden, um bedrohliche Verhaltensweisen zu erfassen.

Ansprechbarkeit: Die Personalabteilung sollte offensiv signalisieren, dass sie für alle Mitarbeiter und besonders solche mit Personalverantwortung der zentrale Ansprechpartner ist, wenn Kollegen auffällig oder problematisch erscheinen. Häufig werden aggressive Mitarbeiter an eine andere Stelle versetzt in der Hoffnung, dass deren Verhalten sich mit der Zeit ändert. Dies ist aller Regel ein gefährlicher Irrtum.

Wenn immer andere schuld sind

Tatsächlich wird immer wieder deutlich, dass schweren Gewalttaten am Arbeitsplatz in nahezu allen Fällen eine Geschichte auffälliger Verhaltensweisen vorausgeht. In einer von uns an der Arbeitsstelle für Forensische Psychologie der TU Darmstadt durchgeführten Studie, bei der 20 solcher Fälle ausgewertet wurden, konnten mehrere Risikomarker identifiziert werden (näheres siehe Infokasten). Klassische Risikovariablen, wie frühere Gewalttätigkeit oder exzessiver Alkohol- oder Drogenkonsum, spielten nur in wenigen Fällen eine Rolle.

Die Erkennung risikobehafteter Dynamiken geschieht üblicherweise in dem folgenden mehrstufigen Prozess.

Schritt 1 – Mögliche Bedrohung erkennen: Im Unternehmen muss Sensibilität für problematische Verhaltensweisen oder Äußerungen tiefer Hoffnungslosigkeit und Angst geschaffen werden, vor allem bei Führungskräften. Außerdem müssen alle Mitarbeiter darüber informiert werden, dass Drohungen, Erpressungen und Ähn-

Risikofaktoren für schwere Gewalt am Arbeitsplatz Info

- Erkennbarer Konflikt mit dem späteren Opfer
- Opfer hat Entscheidungsbefugnis über Täter
- Berufliche Diskontinuität, beispielsweise ein häufiger Arbeitsplatzwechsel
- Zusammentreffen mehrerer beruflicher und privater Krisen
- Psychische Labilität
- Paranoide oder querulatorische Persönlichkeitszüge
- Gewaltdrohungen und Tatankündigungen
- Vorbereitungshandlungen des Täters wie Abschiedsbriefe oder Beschaffen einer Waffe

Eine Studie der Technischen Universität Darmstadt fand obige Risikofaktoren auf Täterseite, die im Vorfeld von schweren Gewalttaten am Arbeitsplatz gehäuft auftraten.

liches im Unternehmen nicht geduldet werden und Vorfälle sofort weitergegeben werden müssen. Hierfür ist es notwendig, konkrete Ansprechpartner im Unternehmen zu benennen. Zudem hat sich die Formulierung einer hausinternen Leitlinie „Gewaltfreier Arbeitsplatz“ bewährt.

Schritt 2 – Erste Bewertung: Tritt ein Verdacht auf, muss eine Einstufung vorgenommen werden, die sich in drei Szenarien ausdrücken kann: Erstens ist keine Gefährdung erkennbar und deswegen kann der Prozess des Bedrohungsmanagements abgebrochen werden. Wenn zweitens eine mögliche Gefährdung vorhanden ist, sind eine weitere Informationserhebung und eine tiefere Analyse vonnöten, um das tatsächliche Risiko genauer analysieren zu können (siehe Schritt 3). Oder drittens besteht eine akute Gefahr, sodass sofort Schutz- oder gefahrenabwehrende Maßnahmen getroffen werden müssen. Dabei muss eine klare Richtlinie benannt werden, ab wann die Polizei eingeschaltet wird. Die Ansprechpartner sollten Erfahrung mit Personalgesprächen haben und in der Methodik der situativen Risikoeinschätzung und in deeskalierender Kommunikation geschult sein.

Schritt 3 – Informationsrecherche und tiefere Analyse: Hier ist es zunächst sinnvoll, die Personalakten zu betrachten und Gespräche mit Vorgesetzten zu führen. Auf dieser Basis wird eine Risikoeinschätzung vorgenommen, die entscheidet, ob und welche Maßnahmen eingeleitet werden. Ab dieser Stufe empfiehlt es sich, die entsprechend geschulten Ansprechpartner einzuschalten oder externe Experten heranzuziehen.


Schritt 4 – Fallmanagement: Eine potenzielle Gefährdung durch bestimmte Personen und Gruppen wird entschärft. Dies geschieht durch unterschiedliche Methoden wie lösungsorientierte Gespräche mit der auffälligen Person oder rechtliche Maßnahmen wie Abmahnungen oder Kündigungen. Diese Schritte sollten aber nicht nur juristisch, sondern auch unter Sicherheitsaspekten betrachtet werden. Die Art, wie ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, entscheidet maßgeblich darüber, ob es zu späteren Eskalationen kommen kann.

Unterschätzte Gefahr

Erfahrungen aus Nordamerika zeigen, dass das Topmanagement vom Nutzen einer solchen Maßnahme überzeugt sein muss. Leider werden Drohungen und Gewalt am Arbeitsplatz oft massiv unterschätzt werden. Hierfür empfiehlt sich ein Audit im Unternehmen oder eine entsprechende anonyme Erhebung unter den Mitarbeitern. Als ein weiterer entscheidender Faktor hat sich die Bildung eines internen Management-Teams erwiesen, in dem Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen wie HR, Rechtsabteilung, Psychologie/Gesundheit und Unternehmenssicherheit zusammenarbeiten. Mit einer positiven Bilanz dahingehend, dass Psychoterror, körperliche Gewalt und seelische Belastungen am Arbeitsplatz deutlich verringert werden können.

Mehr zum Thema Info

Auf der Internetseite www.personalwirtschaft.de finden Sie als kostenlosen Download ein Dokument zur Erstellung einer Leitlinie „Gewaltfreier Arbeitsplatz“.



Autor
Dr. Jens Hoffmann,
 Team Psychologie & Sicherheit, Darmstadt,
jens.hoffmann@t-p-s.org