

Gewalt verhindern

Zu einem sicheren Arbeitsplatz gehört auch, dass die Beschäftigten dort weder Drohungen noch Stalking oder gar körperlicher Gewalt ausgesetzt sind. Ein systematisches Bedrohungsmanagement – auch Thema der 35. Jahresfachtagung der VDSI-Fachgruppe Hochschulen – hilft gegen Workplace Violence.



Seien es Unternehmen, Behörden oder Universitäten: An jedem Ort, an dem viele Menschen zusammen leben, lernen oder arbeiten, geschehen viele positive Dinge: Kooperationen und Freundschaften entstehen und stärken das Miteinander. Aber zum menschlichen Dasein gehört leider nicht alleine das Positive, auch negative Dynamiken sind zwangsweise Teil jeder größeren Gemeinschaft. Drohungen, Stalking und manchmal auch körperliche Gewalt sind hierfür Beispiele. Findet dies am Arbeitsplatz statt, spricht man von Workplace Violence (Gewalt am Arbeitsplatz). Dies lässt sich gut am Beispiel Stalking verdeutlichen: Etwa acht Prozent aller Frauen und zwei Prozent 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 der Arbeit 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 die gar nicht so seltenen Folgen.

Nicht aus heiterem Himmel

Lange dachte 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 und 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. Dies spiegelte sich auch in der ersten deutschen Studie zum Thema wider, die der Autor dieses Artikels in Zusammenarbeit mit dem Institut für Psychologie der Technischen Universität Darmstadt durchführte und bei der 20 schwere Fälle von Workplace Violence detailliert ausgewertet wurden. Dabei ließen sich in der Mehrzahl der Taten deutliche Warnsignale identifizieren: Die Hälfte der Täter sprach Drohungen direkt gegenüber dem späteren Opfer aus, ein Viertel kündigte den Gewaltakt im Umfeld an. So gab beispielsweise ein Mitarbeiter mehrfach



gegenüber Kollegen zu erkennen, er werde Amok laufen. Niemand im Unternehmen reagierte, bis er seine Ankündigung in die Tat umsetzte. Einige Täter schrieben Abschiedsbriefe oder ihr Testament, andere wurden dadurch auffällig, dass sie versuchten, sich eine Waffe zu beschaffen.

Grundsätzlich lassen sich verschiedene Formen von Workplace Violence unterscheiden, für die unterschiedliche 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 Unfallversicherung zufolge in Deutschland die Zahl der Gewaltfälle im gewerblichen Bereich innerhalb eines Jahres um zehn Prozent zugenommen auf mehr als 7.000 Fälle pro Jahr.

Charakteristische Warnsignale

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 Entwicklungsweges darstellt, der von charakteristischen Warnsignalen gesäumt ist.

Anstelle von Schutz und situativen 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. Warnsignale, die ein näheres Hinsehen erfordern, sind dabei unter anderem:

- Drohungen
- Zeichen von Verzweiflung und Depressionen
- Stimmungsschwankungen und plötzliche Wutausbrüche
- Die andauernde Wahrnehmung, systematisch schlecht behandelt oder benachteiligt zu werden, ohne dass hierfür objektivierbare Belege vorhanden sind
- Zunehmende aggressive Grenzüberschreitungen des Mitarbeiters

verhindern

Gewalt kein Randthema

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

Denn Gewalt und Bedrohungen am Arbeitsplatz sind

- 1 ein ethisches Risiko, da es eine Verantwortung für die Sicherheit der Mitarbeiter gibt,
- 2 ein Unternehmensrisiko, da schwere Gewalttaten wie Amokläufe negative Folgen besitzen wie zum Beispiel Einschränkung der Handlungsfähigkeit oder Reputationsschäden,
- 3 ein gesetzliches Risiko, da je nach Staat Schadenersatzansprüche entstehen können, wenn auf Warnsignale der Gewalt nicht reagiert wurde,
- 4 ein Kostenfaktor, da die Viktimisierung durch Gewalt, Drohungen und Stalking geringere Arbeitsleistung und Arbeitsausfall mit sich bringt.

Allerdings wäre es ein großer Fehler, nur auf Extremtaten zu achten. Gerade die leichteren Fälle von Workplace Violence treten gehäuft auf und belasten Mitarbeiter bis hin zu Erkrankungen.





Neue Aufgabe für die Arbeitssicherheit

Wie kann nun Prävention betrieben werden? Im Unternehmen muss als erster Schritt eine Sensibilität geschaffen werden für problematische Verhaltensweisen. Es ist von großem Vorteil, wenn alle Mitarbeiter darüber informiert werden, dass Drohungen, Stalking und Ähnliches in der Firma nicht geduldet werden und Vorfälle dieser Art sofort weitergegeben werden müssen. Hierfür ist es notwendig, konkrete Ansprechbarkeiten im Unternehmen einzurichten. Zudem hat sich die Formulierung einer hausinternen Leitlinie im Sinne etwa von „Gewaltfreier Arbeitsplatz“ bewährt, die entsprechend bekannt gemacht wird.

Treten problematische Fälle auf, muss ein gezieltes Fallmanagement einsetzen. Dies geschieht je nach Fall durch unterschiedlichste Methoden wie beispielsweise lösungsorientierte Gespräche mit der auffälligen Person oder rechtliche Maßnahmen, aber natürlich steht auch die Unterstützung der Opfer im Mittelpunkt.

Spezialisierte Anbieter bieten mehr und mehr gezielte Beratungen zum Thema Gewalt am Arbeitsplatz an. Hierfür ist es wichtig, dass die Führungskräfte von der Sinnhaftigkeit einer solchen Maßnahme überzeugt sein müssen, da entsprechende Programme ansonsten im Sand verlaufen. Ein Problem stellt hierbei dar, dass die Häufigkeit von Drohungen, Stalking, Sabotage und Gewalt am Arbeitsplatz in der Firma in der Regel oft massiv unterschätzt wird. Hierfür empfiehlt sich ein Audit im Unternehmen oder eine entsprechende anonyme Erhebung unter den Mitarbeitern. Als ein weiterer kritischer Faktor hat sich die Bildung eines internen Bedrohungsmanagement-Teams erwiesen, in dem Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen wie Arbeitssicherheit, Personal, Justiz, Psychologie und Medizin und – falls vorhanden – auch aus der Unternehmenssicherheit zusammenarbeiten.

Systematisches Vorgehen gefragt

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 zu Recht die Verantwortlichen fragen lassen, ob sie nach dem jetzigen State of the Art Vorsorge getroffen haben. Der Autor dieses Beitrages leitet im Rahmen des europäischen Fachverbandes für Bedrohungsmanagement AETAP eine Arbeitsgruppe, die europäische Qualitätsstandards festlegt, auf deren Grundlage dann Zertifizierungen von organisationsinternen Präventionsprogrammen für Workplace Violence erfolgen. Mit der Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz wächst der Arbeitssicherheit in naher Zukunft eine neue Aufgabe zu.

Jens Hoffmann

Kontakt:

Dr. Jens Hoffmann
Kriminalpsychologe & Bedrohungsmanager
Team Psychologie & Sicherheit
Telefon: +49 6151 20213
E-Mail: jens.hoffmann@t-p-s.org



Dr. Jens Hoffmann berät Unternehmen, Behörden und Hochschulen beim Aufbau von Präventionsprogrammen von Workplace Violence und auch bei konkreten Fällen von Drohungen, Gewalt und Stalking. Wenn Sie konkrete Fragen haben, können Sie sich unter den angegebenen Kontaktdaten an sein Büro wenden. Sie können bei ihm auch weiteres Informationsmaterial zum Thema Bedrohungsmanagement und Gewalt am Arbeitsplatz anfordern.

Impressum

Herausgeber:

Verband Deutscher Sicherheitsingenieure e.V.
Schiersteiner Straße 39, 65187 Wiesbaden, www.vdsi.de

Chefredaktion:

Gregor Doepke (V.i.S. d.P.),
Petra Hannen, Telefon: +49 30 417 24 607, hannen@satzblei.de

Redaktionelle Mitarbeit:

Dr. Jens Hoffmann, Michael Kloth, Kay Rath, Nina Sawodny, Dr. Arno Weber