



Claudia Brandkamp · Philipp Horn

Bedrohungs- management

Prävention von Gewalt
am Arbeitsplatz

 Springer

Bedrohungsmanagement

Claudia Brandkamp · Philipp Horn

Bedrohungsma- nagement

Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz



Springer

Claudia Brandkamp
Bedrohungsmanagement
Deutsche Telekom Security
Bonn, Deutschland

Philipp Horn
Bedrohungsmanagement
Act Aware GmbH
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-71473-7 ISBN 978-3-662-71474-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-71474-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planang/Lektorat: Marion Krämer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Einleitung

■ Zwischen Prävention und Intervention – Warum Bedrohungsmanagement für Unternehmen heute und morgen unverzichtbar ist

In einer Zeit zunehmender gesellschaftlicher Spannungen, wachsender psychischer Belastungen und beschleunigter Veränderungen rücken Themen wie Drohungen, Gewalt, Stalking oder Radikalisierung immer stärker ins Bewusstsein – auch in der Arbeitswelt. Unternehmen sehen sich zunehmend mit Situationen konfrontiert, die weit über klassische Fragen des Arbeitsrechts oder der Arbeitssicherheit hinausgehen. Mitarbeitende fühlen sich bedroht, Führungskräfte werden Zielscheibe persönlicher Angriffe, Kolleginnen und Kollegen äußern plötzlich radikale Überzeugungen oder zeigen auffälliges Verhalten, das Unsicherheit auslöst.

Was früher als Ausnahme galt, ist heute Teil des unternehmerischen Alltags geworden – sei es durch einen Mitarbeitenden, der nach seiner Kündigung mit Vergeltung droht, eine Kundin, die sich in eine Beziehung fantasiert und zur Stalkerin wird, oder eine Einzelperson, die in einem extremen Weltbild versinkt und zunehmend gefährlich wirkt. Die mediale Aufmerksamkeit für eskalierende Gewalttaten – ob im Unternehmen, im öffentlichen Raum oder im privaten Umfeld – hat zusätzlich dazu geführt, dass Sensibilität und Handlungsdruck steigen. Unternehmen müssen sich fragen: Wie gehen wir mit Bedrohungen um, bevor sie eskalieren? Und noch wichtiger: Wie können wir sie erkennen, bevor sie zu einem Risiko werden?

■ Was ist Bedrohungsmanagement überhaupt?

Bedrohungsmanagement ist der strukturierte, interdisziplinäre und professionelle Umgang mit potenziell gefährlichen Personen oder Situationen. Es verfolgt das Ziel, Hinweise auf mögliche Gewalt- oder Eskalationsprozesse frühzeitig zu erkennen, systematisch zu bewerten und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um Schaden von Personen und Organisationen abzuwenden. Es verbindet Risikoanalyse, Kommunikation, psychologische Einschätzung, rechtliche Rahmenbedingungen und konkrete Handlungsstrategien.

Dabei geht es nicht um die Abwehr akuter Gefahren. Vielmehr zielt ein effektives Bedrohungsmanagement auf Prävention – also auf das Verhindern von Eskalation, indem frühzeitig interveniert wird. Oftmals zeigt sich, dass Täter nicht plötzlich „aus dem Nichts“ handeln, sondern eine Entwicklung durchlaufen, in der sich bestimmte Muster erkennen lassen. Wer diese Muster kennt und ein System etabliert, das auf Warnsignale reagiert, kann effektiv gegensteuern.

Das bedeutet: Bedrohungsmanagement schützt nicht nur potenzielle Opfer – es schützt auch potenzielle Täter davor, einen destruktiven Weg einzuschlagen. Es ist ein Beitrag zur Fürsorgepflicht des Unternehmens, zum Schutz von Beschäftigten und zur Förderung einer gesunden, sicheren Unternehmenskultur.

■ Warum schreiben wir dieses Buch?

Unsere Motivation für dieses Buch speist sich aus langjähriger praktischer Erfahrung im Umgang mit Bedrohungssituationen in Unternehmen. Wir haben gesehen, wie viel Unsicherheit herrscht, wenn plötzlich jemand auffällig wird. Wir haben erlebt, wie Unternehmen zwischen Überforderung und Aktionismus schwanken – mal ignorieren sie Warnsignale, mal überreagieren sie aus Angst. Und wir wissen: Es gibt einen professionellen Weg dazwischen.

Wir möchten mit diesem Buch einen praxisnahen Leitfaden zur Verfügung stellen, der hilft, Bedrohungslagen zu erkennen, zu bewerten und zu managen – jenseits von Dramatisierung, aber mit der notwendigen Ernsthaftigkeit. Unser Ziel ist es, aufzuklären, zu sensibilisieren und konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dabei richten wir uns insbesondere an Personalverantwortliche, Führungskräfte, Arbeitsrechtler, betriebliche Sozialdienste, Sicherheitsverantwortliche und Betriebsräte – also an all jene, die in der Praxis mit derartigen Situationen in Berührung kommen.

Bedrohungsmanagement kommt nicht ohne Wissenschaft aus. Das Buch verbindet wissenschaftlich fundiertes Wissen und psychologisches Hintergrundwissen mit praktischer Anwendung. Das bedeutet auch, dass wir in sehr spezifische Themen wie einzelne Formen der Gewalt nicht detailliert einsteigen, sondern grundlegende Dynamiken sichtbar machen und Handlungsoptionen darstellen. Das Buch ist so konzipiert, dass es auch für Personen nachvollziehbar ist, die sich diesem Thema neu zuwenden. Es zeigt anhand von Fallbeispielen, wie Bedrohungsmanagement im Unternehmenskontext funktioniert – und wie nicht. Wir legen Wert auf realistische und angemessene Lösungen, denn jedes Unternehmen ist anders, jede Situation einzigartig. Trotzdem gibt es Strukturen, Werkzeuge und Prinzipien, die sich bewährt haben – und genau diese möchten wir Ihnen zur Verfügung stellen.

Für dieses Buch haben wir überwiegend die männliche Schreibform, stellvertretend für alle Geschlechter gewählt. Dies ist der Realität geschuldet, dass Gewalt überwiegend männlich ist. Darüber hinaus erhöht es die Lesbarkeit. Die aufgeführten Beispiele sollen der besseren Nachvollziehbarkeit dienen und sind selbstverständlich vollständig anonymisiert und keinen Personen oder Organisationen zuzuordnen.

■ Warum wird das Thema künftig noch wichtiger werden?

Die gesellschaftlichen und arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen verändern sich rasant – und mit ihnen wächst die Wahrscheinlichkeit, dass sich bedrohliche Entwicklungen im Unternehmenskontext häufen werden. Multikrisen, Globalisierung, Digitalisierung, wirtschaftliche Unsicherheiten und soziale Spannungen hinterlassen Spuren in der Psyche vieler Menschen. Psychische Erkrankungen nehmen zu, der Umgang mit Stress und Frustration fällt vielen schwerer. Gleichzeitig sinkt die Schwelle zur Enthemmung – nicht zuletzt durch digitale Medien, in denen Hass, Bedrohung und Radikalisierung verstärkt stattfinden.

Auch hybride Arbeitsformen, zunehmende Anonymität und der Rückzug ins Private entziehen die Möglichkeiten, Konflikte zeitnah zu klären oder zu kompensieren. Und sie erschweren es, kritische Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Wer remote arbeitet, bleibt oft unter dem Radar – und potenziell bedrohliches Verhalten wird erst sichtbar, wenn es bereits zu eskalieren droht. Das bedeutet: Unternehmen müssen neue Wege finden, um auch auf Distanz für Sicherheit zu sorgen.

Hinzu kommt ein gestiegenes gesellschaftliches und rechtliches Bewusstsein für die Verantwortung von Organisationen: Wer Bedrohungssituationen ignoriert oder falsch einordnet, riskiert nicht nur menschliche Tragödien, sondern auch Reputationsschäden, rechtliche Konsequenzen und langfristige interne Unsicherheiten. Umgekehrt stärkt professionelles Bedrohungsmanagement das Vertrauen der Mitarbeitenden und signalisiert Verantwortungsbewusstsein.

■ Ein Appell an die Praxis

Dieses Buch ist kein alarmistischer Weckruf, sondern ein Aufruf zu Achtsamkeit und Verantwortung. Bedrohungsmanagement ist kein Thema, das nur Sicherheitsdienste, Behörden oder externe Berater betrifft. Es ist ein integraler Bestandteil moderner Unternehmensführung. Es geht um Kultur, Kommunikation und die Bereitschaft hinzusehen, bevor etwas passiert.

Wir laden Sie ein, sich gemeinsam mit uns diesem Thema zu widmen: Nicht aus Angst, sondern aus Verantwortung. Nicht, weil Sie müssen, sondern weil Sie es können.

Inhaltsverzeichnis

1	Was ist Bedrohungsmanagement	1
1.1	Was kann ein Bedrohungsmanagement leisten	2
1.2	Etablierung eines Bedrohungsmanagements	3
1.3	Bedrohungsmanagement als präventiver Ansatz	6
1.4	Gegenstand des Bedrohungsmanagements	8
1.5	Bedrohungsmanagement in der Umsetzung	12
	Literatur	16
2	Was ist eine Drohung	17
2.1	Funktion einer Drohung	18
2.2	Flüchtige und substanzielle Drohungen	20
2.3	Direkte und indirekte Drohungen	22
2.4	Worte, Gesten und Verhalten	23
2.5	Angst und Sorge	24
	Literatur	25
3	Destruktive Negativspirale	27
3.1	Grundlegende Annahmen	28
3.2	Negativspirale in die Eskalation	28
3.3	Psychologische Grundbedürfnisse	30
3.4	Krisen und Umbrüche	32
3.5	Psychische Destabilisierung	32
3.6	Dysfunktionale Stabilisierung	35
3.7	Wendepunkte	37
	Literatur	37
4	Phänomene der Gewalt	39
4.1	Mobbing	40
4.2	Stalking	43
4.3	Sexualisierte Gewalt	48
4.4	Querulanz	52
4.5	Häusliche Gewalt	55
4.6	Persönlich motivierter Attentäter	59
4.7	Radikalisierung	61
4.8	Suizidalität	64
	Literatur	66
5	Initiale Einschätzung von Drohungen	69
5.1	Der Weg zur initialen Einschätzung	70
5.2	Erste Einordnung einer möglichen Gefährdung	71

5.3	Zehn zentrale Faktoren zur Einschätzung	72
5.4	Modelle zur Einschätzung	77
	Literatur	82
6	Erstkontakt mit dem Melder	83
6.1	Ziel des Gesprächs	84
6.2	Der erste Anruf	86
6.3	Erstes persönliches Treffen	89
6.4	Nachbereitung des Gesprächs	91
	Literatur	92
7	Informationsgewinnung	93
7.1	Relevante Informationen: Was wirklich zählt?	94
7.2	Informationsrecherche: Wie gehe ich vor?	98
	Literatur	101
8	Situationsanalyse, Verhaltensanalyse und Persönlichkeitsprofil	103
8.1	Warum so eine aufwendige Analyse	104
8.2	Aufbau einer Situationsanalyse	106
8.3	Sachlage	107
8.4	Verhaltensanalyse	108
8.5	Persönlichkeitsstile	110
8.6	Instrumente und Einschätzung	116
8.7	Bedrohungsanalytische Einschätzung – von der Analyse zur Synthese	118
8.8	Fallmanagement-Strategien	119
	Literatur	120
9	Case-Management	121
9.1	Zusammensetzung des Case-Management-Teams	123
9.2	Erfolgreiche Zusammenarbeit im Case-Management-Team	123
9.3	Erarbeitung von Lösungsoptionen	124
9.4	Koordination der Maßnahmen	126
9.5	Kommunikation mit dem Umfeld	127
9.6	Dokumentation	127
9.7	Involvieren der Geschäftsführung	127
9.8	Einen Fall abschließen	128
10	Aufbau eines Bedrohungsmanagements im Unternehmen	131
10.1	Prävention beginnt an der Spitze: Mandatierung durch die Geschäftsführung	133
10.2	Fachliche Qualifizierung	134
10.3	Aufbau eines Netzwerks	135
10.4	Prozesse und Dokumentation	137
10.5	Kommunikation und interne Öffentlichkeitsarbeit	140
10.6	Implementierung	140
	Literatur	142



Was ist Bedrohungsmanagement

Inhaltsverzeichnis

- 1.1 Was kann ein Bedrohungsmanagement leisten – 2
- 1.2 Etablierung eines Bedrohungsmanagements – 3
- 1.3 Bedrohungsmanagement als präventiver Ansatz – 6
- 1.4 Gegenstand des Bedrohungsmanagements – 8
- 1.5 Bedrohungsmanagement in der Umsetzung – 12
- Literatur – 16

1 Warum lohnt es sich, dieses Kapitel zu lesen?

Schwere Gewalttaten lassen uns meist etwas ratlos zurück. Es kostet psychisch enorme Mühe, sich in Täter hineinzusetzen und ihre Tat nachzuvollziehen. Weil wir dazu tendieren, die Abgründe des Grauens auszublenden, kommt rasch der Eindruck auf, die Tat sei aus dem Nichts gekommen. Täter werden in den Tagen nach der Tat auch oft als unauffällig und angepasst beschrieben, was den ersten Eindruck des Unerwartbaren und Plötzlichen stützt. Die allermeisten Gewalttaten entstehen allerdings nicht aus dem Nichts [7]. Insbesondere bei allen Formen von instrumenteller, also zielgerichteter Gewalt zeigt sich eine Entwicklung: Fixierung, Drohungen, eskalierende Negativspirale, kognitive Verzerrung und Rechtfertigung einer Tat, intensive Beschäftigung mit dem späteren Opfer, Planung, Vorbereitung, Abschiedshandlungen. Genau hier setzt das Bedrohungsmanagement an: Entwicklungen frühzeitig erkennen, analysieren und entsprechende Maßnahmen einleiten, um einer Eskalation von Gewalt präventiv zu begegnen. In diesem Kapitel beschreiben wir die zentralen Elemente eines Bedrohungsmanagements und welche Voraussetzungen es in Unternehmen oder Organisationen für ein Frühwarnsystem braucht. Und wir diskutieren, welche Voraussetzungen aufseiten der Bedrohungsmanager für ein effektives Vorgehen in Bedrohungslagen hilfreich sein können.

1.1 Was kann ein Bedrohungsmanagement leisten

■ Womit wir es zu tun haben

Menschen melden sich, weil sie sich durch Aussagen, Nachrichten, Mails oder das Verhalten einer Person beunruhigt oder bedroht fühlen. Das mag ein Kunde sein, der sich zunehmend aggressiv beschwert und implizite Drohungen ausstößt, weil man seinen Forderungen nicht nachkommt, oder ein ehemaliger Mitarbeiter, der wütend gegenüber dem Management auftritt, weil er sich ungerecht behandelt fühlt und die Führungsebene für sein berufliches Scheitern verantwortlich macht. Das kann jemand sein, der aufdringlich wird, sexuelle Fantasien andeutet und einer Kollegin nachstellt. Oder ein anonymes Unbekanntes, das düstere Todesdrohungen und bizarre Gegenstände an einen Bereichsleiter verschickt. So unterschiedlich die Szenarien sind, sie haben eines gemein: Sie hinterlassen bei den Betroffenen Sorge und Angst. Die wenigsten wissen, wie sie mit der schwierigen Lage umgehen sollen, sie sind verunsichert, was sie selbst tun können oder wie Kollegen, Freunde oder Angehörige unterstützen könnten. Wer sich nie mit dem Thema auseinandergesetzt hat, hat keine Idee, wie er oder sie sich in konkreten Fällen schützen kann, wo es Hilfe gibt oder was eine Gewaltdynamik unterbrechen könnte. Genau dafür ist das Bedrohungsmanagement gedacht.

■ Ziele des Bedrohungsmanagements

Wenn es also ein Mythos ist, dass Gewalt nicht vorhersehbar ist, dann erlaubt ein Bedrohungsmanagement eben jenen Blick in die Zukunft. Dafür braucht es freilich keine Glaskugel. Die Informationen, die hier zusammengeführt und ausgewertet werden, ermöglichen es, ein erwartbares gewalttätiges Verhalten frühzeitig

zu erkennen. Und es ermöglicht, die Entwicklung hin zu Gewalt zu durchbrechen, zu einem Zeitpunkt, zu dem zunächst noch kein strafrechtlich relevanter Tatbestand vorliegt, oft nicht einmal ein Anfangsverdacht. Bedrohungsmanagement ist sicherlich das wirksamste Instrument im Umgang mit zielgerichteter Gewalt [4]. Ziel ist es, Menschen davor zu schützen, Opfer oder Täter zu werden. Beides ist wichtig und benötigt gleichermaßen unsere Aufmerksamkeit. Und auf beiden Seiten kann eine Eskalationsdynamik beendet werden, bevor sich die Ereignisse überschlagen und nicht mehr revidierbar sind. Die Wege dahin mögen sehr unterschiedlich sein, das Ziel ist immer gleich: ein sicherer Arbeitsplatz, an dem persönliche Grenzen respektiert und Mitarbeitende in ihrer Menschlichkeit geachtet werden.

➤ Gedankenimpuls

Bedrohungsmanagement setzt zu einem Zeitpunkt an, zu dem noch kein strafrechtlich relevanter Anfangsverdacht vorliegt!

1.2 Etablierung eines Bedrohungsmanagements

■ Prozess des Bedrohungsmanagements

Um diesem Ziel gerecht zu werden, braucht es einen geordneten Prozess – einen Prozess, der einfach, nachvollziehbar und transparent ist. An seinem Anfang steht die Meldung eines auffälligen oder grenzverletzenden Verhaltens. In aller Regel müssen weitere Informationen eingeholt und gebündelt werden (► Kap. 7), sodass eine initiale Einschätzung (► Kap. 5) möglich ist. Informationsgewinnung und Einschätzung begleiten den Prozess fortlaufend, da sich die Entwicklungen aufseiten der Betroffenen sowie der drohenden Person dynamisch verhalten. Die entsprechenden Beobachtungen und Warnsignale werden ausgewertet und eingeordnet (► Kap. 8) und bei entsprechender Risikolage Strategien und Maßnahmen entwickelt, um eine Eskalation von Gewalt zu verhindern. Die Erarbeitung von Maßnahmen und Strategien im Umgang mit der Situation werden gemeinsam und im Konsent mit den Fachfunktionen Personal, Recht und Sicherheit erarbeitet (► Kap. 9). Dies ist deshalb so wichtig, da nur die Beachtung der unterschiedlichen Perspektiven zu zielführenden, realistischen und umsetzbaren Maßnahmen führt.

Die Voraussetzung eines solchen Prozesses ist, dass Auffälligkeiten überhaupt erkannt und auch gemeldet werden können. Die beste Ausgangslage ist eine gelebte Sicherheitskultur im Unternehmen. Denken Sie einmal daran, wie lange es braucht, bis ein unbeaufsichtigtes Gepäckstück bemerkt und an den Sicherheitsdienst gemeldet wird. Je mehrdeutiger Situationen sind, desto schwieriger: auffällige Personen ohne sichtbare Zutrittsbefugnis, grenzverletzendes Verhalten gegenüber einer Kollegin, besorgniserregende Verhaltensänderungen eines Mitarbeiters. Sicherheitskultur setzt ein Bewusstsein der Mitarbeitenden über Risiken und Gefahren voraus, ohne darüber misstrauisch oder paranoid zu werden. Und es setzt ein Verantwortungsgefühl jedes einzelnen für die Sicherheit aller voraus. Damit

besorgniserregende Beobachtungen überhaupt in den Prozess des Bedrohungsmanagements eingesteuert werden, sind unkomplizierte und transparente Meldewege und eine zeitnahe und angemessene Reaktion auf Mitteilungen (► Kap. 10) unerlässlich.

■ Einschätzung von Auffälligkeiten

Die richtige Einschätzung des Risikos ist ein wesentlicher Aspekt des Bedrohungsmanagements. Dazu müssen zunächst relevante Informationen eingeholt oder verknüpft werden, die uns ein klareres Bild verschaffen. Für die Einschätzung selbst wird dann eruiert:

- Ist ein auffälliges Verhalten oder eine Drohung substanziell?
- Liegt eine klare Intention zur Schädigung der Betroffenen vor?
- Werden Drohungen wiederholt und in unterschiedlichen Situationen oder über unterschiedliche Kanäle kommuniziert?
- Beinhalten sie Details über Ort, Zeit, Gewohnheiten?

Verdichten sich die zur Verfügung stehenden Informationen zu einem Urteil, dass tatsächlich eine ernst zu nehmende Bedrohung vorliegt (► Kap. 5), müssen anschließend auch die Merkmale der drohenden Person mit einbezogen werden. In dieser Analyse kommen psychische Auffälligkeiten, die Fixierung auf das potenzielle Opfer, die Rigidität des Denkens oder die subjektive Rechtfertigung für Gewalt zum Tragen. Zudem ist eine genauere Betrachtung früherer Verhaltensmuster und der Persönlichkeit für eine treffende Einschätzung sehr hilfreich (► Kap. 8). Je nach Gesamtbild setzt dann im letzten Schritt ein Fallmanagement ein, mit dem Ziel, Strategien zu entwickeln und diese mit den Beteiligten, relevanten Stakeholdern im und außerhalb des Unternehmens sowie in Kooperation mit Behörden umzusetzen.

■ Das Bewusstsein bestimmt das Sein

„Haben wir noch nie gemacht.“ „Brauchen wir nicht.“ „Datenschutz...?“ Die Einführung eines Bedrohungsmanagements ist von Widerständen und Missverständnissen begleitet. Oft brauchen Unternehmen, Organisationen oder Institutionen erst einen konkreten Fall oder eine Häufung von Vorfällen, um sich mit der Idee einer systematischen Bearbeitung von Bedrohungsfällen auseinanderzusetzen. Der Grund ist verständlich und menschlich: Schon die Erwähnung von Bedrohung und Gewalt löst aversive Reaktionen oder unangenehme Gefühle in uns aus – und Unangenehmes blenden wir vorzugsweise aus oder verleugnen es ganz, um so Angst und Handlungsunsicherheit zu vermeiden [3]. Auch besteht im Management häufig die Sorge, mit der Einführung eines Bedrohungsmanagement der Belegschaft das Signal zu senden, dass eine akute Gefahr besteht. Zweifellos muss die Einführung eines Bedrohungsmanagement kommunikativ gut begleitet werden. Dabei gilt es insbesondere eben keine Ängste zu schüren. Gelegentlich kann es – vor allem in kleineren oder mittelständischen Unternehmen – zielführender und einfacher sein, zunächst eine Sicherheitskultur zu entwickeln. Damit ist ein gemeinsames Verständnis gemeint, wie man im Unternehmen miteinander

umgehen möchte, welches Verhalten toleriert und welches nicht akzeptiert wird. Diese Richtlinien des Umgangs miteinander können in einem bündigen *Code of Conduct* verankert werden.

Sicherheitskultur bedeutet auch, dass die einzelnen Mitarbeitenden nicht nur Gefahren, Risiken oder Grenzverletzungen erkennen, sondern auch Verantwortungen für ein sicheres Arbeitsumfeld übernehmen und Auffälligkeiten melden oder Unterstützung hinzuziehen. Grundlage einer gemeinsam getragenen Sicherheitskultur ist eine Gewissheit, dass diese Verabredungen ernst genommen werden, über alle Hierarchieebenen gelebt werden und bei Verstößen zu Konsequenzen führen.

■ Einführung eines Bedrohungsmanagements

Ist die Idee eines gemeinsamen Sicherheitsverständnisses etabliert und akzeptiert, lässt sich ein Bedrohungsmanagement reibungsloser einführen. Die Prozesse sollten im Vorfeld beschrieben sein, sodass Klarheit und Verbindlichkeit hergestellt sind. Wünschenswert ist, dass solche Prozesse natürlich bruchfrei und effizient sind. Die Realität zeigt, dass hier immer wieder nachjustiert werden muss. Daher gilt: „*Good enough for now, safe enough to try*“ [1].

Die wichtigsten Punkte für eine Umsetzung sind:

1. Ansprechpersonen identifizieren

Oft sind Führungskräfte, Mitarbeitende aus den Bereichen Sicherheit, Compliance, Personal, Betriebsrat oder Vertrauenspersonen qua Funktion und Fähigkeiten erste Ansprechpersonen für die Meldung von bedrohlichem oder Angst auslösendem Verhalten. Je nach Aufbau und Struktur des Unternehmens können dies aber auch noch andere Personen sein. Die betroffenen Personen zu identifizieren, bildet die Grundlage für die Etablierung eines Bedrohungsmanagements.

2. Kompetenzen vermitteln

Durch wiederholte Schulungen bekommen die primären Ansprechpersonen Sicherheit im Umgang mit bedrohungsanalytisch relevanten Situationen. Sie lernen, wie sie mit Meldungen umgehen können, welche Möglichkeiten und Maßnahmen zur Verfügung stehen und wie sie Fälle in den Prozess einsteuern. Dies erhöht nicht nur das Sicherheitsbewusstsein, klare Strukturen und Zuständigkeiten führen auch zu mehr Akzeptanz im Unternehmen. Denn Handlungssicherheit schützt auch davor, vor lauter Angst in den Widerstand zu gehen oder Risiken zu bagatellisieren oder abzutun.

3. Kommunikation ins Unternehmen

Eine begleitende Kommunikation, weshalb ein Bedrohungsmanagement etabliert wird, wer die Ansprechpersonen sind und wie das Bedrohungsmanagement arbeitet, ist wichtig für die Akzeptanz. Der Fokus sollte hier auf dem Selbstverständnis, einen sicheren Arbeitsplatz zu gewährleisten, sowie Sicherheit, Verantwortung und Transparenz liegen. Wie schon erwähnt, können negative

Assoziationen und damit ein innerer Widerstand ausgelöst werden, wenn zu stark auf Gefahren und Risiken fokussiert wird.

4. Vertrauen herstellen

Damit ein Großteil der Belegschaft bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, Auffälligkeiten zu melden und Aufmerksamkeit nicht als Denunziantentum misszuverstehen, spielen Identifikation und Zugehörigkeit eine zentrale Rolle. Auch Führungskräfte, die mit positivem Beispiel vorangehen, wie auch eine faire Behandlung im Unternehmen schaffen ein Klima des Vertrauens. Tatsächliches Vertrauen in den Prozess des Bedrohungsmanagements sowie ein erlebter Gewinn oder Mehrwert werden meist erst dann erreicht, wenn Fälle so bearbeitet werden, dass eine ernsthafte Unterstützung und Rückhalt vom Unternehmen erlebt wird.

Auf die Einführung eines Bedrohungsmanagements wird in ► Kap. 10 noch näher eingegangen. Grundsätzlich sollten die Prozesse realistisch und umsetzbar sein und an die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Unternehmens angepasst werden. Mit Absichtsbekundungen, die nicht nachgehalten werden können, verspielt man Vertrauen. Erleben die Mitarbeiter allerdings eine tatsächliche Unterstützung, zeigen sich oft folgende Phänomene: ein deutlicher Anstieg der Fallzahlen zu Beginn durch die Aufhellung des Dunkelfelds sowie eine kontinuierliche Verbesserung des Sicherheitsgefühls der Mitarbeitenden.

1.3 Bedrohungsmanagement als präventiver Ansatz

■ Abgrenzung zum Krisenmanagement

Herangehensweise im Bedrohungsmanagement

Ein Bedrohungsmanagement befasst sich mit intendierten oder drohenden Schädigungen von Personen. Im Gegensatz zum Krisenmanagement setzt es präventiv an, also VOR dem Ereignis, bevor eine Straftat verübt wird, bevor es überhaupt zu Gewalt kommt. Daher könnte man auch von „*left of bang*“ [5] sprechen, also links vom Knall. Es folgt einem iterativen Prozess von der Meldung und Einschätzung über die Verbesserung der Informationslage und Aufhellung des Kontextes hin zu einem Fallmanagement. Dabei ist eine kontinuierliche Anpassung des Vorgehens im Dialog mit allen Beteiligten erforderlich. Auch das Verhalten der drohenden Person muss ständig beobachtet und eingeordnet werden und führt oftmals zur Anpassung der Strategie. Das Bedrohungsmanagement nimmt dabei eine beratende Funktion ein. Es werden Einschätzungen abgegeben, Verhaltensempfehlungen und Maßnahmen zur Risikominimierung vorgeschlagen, in einem Case-Management-Team abgestimmt und von den entsprechenden Abteilungen (Personal, Recht, Sicherheit) umgesetzt.

Wird die Lage auch als wenig gefährlich eingeschätzt, führt das nicht zwingend zum Abschluss eines Falls. Ein wesentliches Ziel des Bedrohungsmanagements ist