

Daniel Weitemeyer

# Travel Risk Management



Leitfaden zur  
Implementierung  
eines Travel Risk  
Management Systems  
nach PAS 3001:2016



## Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Travel Risk Management –  
Leitfaden zur Implementierung eines  
Travel Risk Management Systems nach  
PAS 3001:2016**

Daniel Weitemeyer

ISBN 978-3-941350-06-9

© TeMedia Verlags GmbH, Bonn, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig oder strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die entsprechende Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung, Satz: Alle Sinne, Köln

Druck und Bindung: Online-Druck GmbH & Co. KG, Krumbach

Daniel Weitemeyer

# **Travel Risk Management**

Leitfaden zur Implementierung eines  
Travel Risk Management Systems nach  
PAS 3001:2016

Herausgeber:  
Rainer von zur Mühlen, Peter Stürmann  
TeMedia Verlags GmbH, Bonn

## Grußwort



© KfW Bankengruppe/Anastasia Sidorovkina

Die KfW Bankengruppe hat Geschäftstätigkeiten in mehr als 150 Staaten dieser Welt, sendet Mitarbeiter regelmäßig auch in Krisenregionen und Hochrisikoländer. Wir müssen uns entsprechend frühzeitig und umfassend mit dem Thema Travel Risk Management in all seinen Facetten befassen. Als Leiter der Auslandsicherheit der KfW Bankengruppe begrüße ich das vorliegende Buch, welches das Thema auf Basis der PAS 3001:2016 „Travelling for work – Responsibilities of an organisation for health, safety and security – Code of practice“ abrundet und gut als Grundlage für den Aufbau eines Travel Risk Management dienen kann.

**Thomas Jehmlich**  
Teamleiter Sicherheit Ausland  
der KfW Bankengruppe

# KfW

## Vorwort der International SOS Foundation

Globale Vernetzung und standortübergreifende Arbeitsmodelle bei international agierenden Unternehmen führen dazu, dass mehr und mehr Arbeitskräfte zeitweise im Ausland tätig sind. Damit verbunden sind Risiken, denen sich die Mitarbeiter fern der vertrauten Umgebung aussetzen. Dem Arbeitgeber fällt es zu, verantwortlich mit der Sicherheit, der Gesundheit und dem Wohlbefinden der mobilen Mitarbeiter umzugehen. Wie aber lässt sich das umsetzen? Gibt es Standards, an denen sich ein Unternehmen orientieren kann?

Die öffentlich verfügbaren Spezifikationen (PAS) 3001:2016 „Travelling for work – Responsibilities of an organisation for health, safety and security – Code of practice“ wurden 2016 von der British Standards Institution als Regelwerk für ein fundiertes Travel Risk Management System verabschiedet. Der Standard zeigt Handlungsfelder auf und dient als Orientierung zur Minimierung von Risiken für beruflich bedingte Auslandsreisen.

Der vorliegende „Leitfaden zur Implementierung eines Travel Risk Management Systems“ schließt nun den Kreis und gibt dem Nutzer eine praktische Anleitung zur Umsetzung der PAS 3001:2016 an die Hand. Er beschreibt, wie das System in die bestehende Geschäftsstrategie, die Aufbau- und Ablauforganisation zu integrieren ist und wie er diese konkretisiert. Das Buch gliedert sich in die Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Validierung und lässt viel Raum für Beispiele aus der Praxis.

Ein ausgewogenes Travel Risk Management System unterstützt Unternehmen aber nicht nur bei der Erfüllung ihrer Fürsorgepflicht gegenüber mobilen Mitarbeitern, sondern ist darüber hinaus ein wichtiger Bestandteil für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs (Business Continuity).

Immer mehr Unternehmen erkennen, wie eng ihre Wettbewerbsfähigkeit am Markt mit dem Wohlbefinden, der Gesundheit und Sicherheit ihrer Mitarbeiter verknüpft ist. Im Sinne einer nachhaltigen Health-, Safety- und Security-Strategie empfehlen wir deshalb nicht bei den mobilen Mitarbeitern halt zu machen, sondern auch die Risikoexposition lokaler Mitarbeiter oder Subunternehmer im Auge zu behalten. Der neue Standard für Nachhaltigkeitsberichterstattung „GRI 403 Occupational Health and Safety“<sup>1</sup> trägt dieser Entwicklung Rechnung und ermutigt Unternehmen, über ihre Programme im Bereich des ganzheitlichen Gesundheitsschutzes und der Sicherheit am Arbeitsplatz zu berichten.

Mit der International SOS Foundation haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitern im Ausland zu fördern. Wir unterstützen Studien, Forschungsarbeiten und Projekte, wie diesen Leitfaden, die dazu beitragen Organisationen – und damit auch uns – diesem Ziel ein Stück näher zu bringen.

Laurent Fourier, International SOS Foundation

*International SOS*  
**Foundation**

---

<sup>1</sup> Global Reporting Initiative: GRI 403. Die GRI-Standards sind der am weitesten verbreitete Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie ermöglichen Organisationen eine gemeinsame Sprache, um öffentlich über ihre Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft zu berichten.

## Vorwort des Autors

Die globalen Reisetätigkeiten von Organisationen nehmen immer weiter zu. Dabei werden auch Märkte in Ländern mit einer erhöhten Risikolage für die Mitarbeiter erschlossen. Das Travel Risk Management (TRM) ist ein Mittel, welches die Ausübung des Geschäftsbetriebs in solchen Ländern zu unterstützen in der Lage ist. Entsendungen sollen auch in Ländern mit erhöhten Risiken erleichtert werden. Hierzu gehören nicht nur reaktive Maßnahmen, sondern ebenfalls proaktive, wie das Bereitstellen von fundierten sicherheitsrelevanten Informationen zum Reiseziel.

Aber nicht nur Länder mit einem permanent erhöhten Sicherheitsrisiko machen ein Travel Risk Management System (TRMS) nötig. Terroristische Anschläge können jederzeit und überall geschehen. Ebenso verhält es sich mit Naturkatastrophen oder medizinischen Notfällen. Viele Länder sind zudem politisch instabil oder bieten mangelhafte Reisesicherheit. Das kann Rückrufaktionen und/oder spezielle Schutzvorsorge erforderlich machen.

Für solche Situationen ist es für die betroffenen Personen essentiell, einen Kontakt zu haben, über welchen ihnen Hilfe zukommt. Die Gestaltung des Travel Risk Management Systems ist dabei von Organisation zu Organisation unterschiedlich und sollte den Bedürfnissen und Anforderungen dieser angepasst werden. Hierbei stellt sich zunächst die Frage, wie ein TRMS aufgebaut werden kann. Das TRMS muss auch die Möglichkeiten der Entsender berücksichtigen. Kleinere Unternehmen werden andere Konzepte erarbeiten müssen und eher auf Kooperationen setzen als Konzerne, die eigene Sicherheitsorganisationen unterhalten.

Während meiner Dienstzeit als Offizier der Bundeswehr, unter anderem im Evakuierungsverband (Militärische Evakuierungsoperationen), habe ich mich regelmäßig mit internationaler Sicherheit, Hochrisikoländern und dem Schutz von Personen in diesen Regionen auseinandergesetzt. Nach meinem Studium „Risiko- und Sicherheitsmanagement“ war es neben dem Ausbau und der Weiterentwicklung des Krisenmanagements meine Aufgabe, ein Travel Risk Management System in einem Konzern mit weltweiten Entsendungen aufzubauen. Bei dieser Aufgabe wäre es sehr hilfreich gewesen, von Beginn an auf Good Practice Guidelines zum Aufbau dieses Management Systems wie beim BCM zurückgreifen zu können. Den BCM-Lifecycle hatte ich bereits für den Aufbau eines BCM-Systems genutzt. Daher war es mein methodischer Ansatz, bestehende Standards wie die ISO 31000 Risikomanagement, die PAS 3001:2016, Good Practice Guidelines sowie die eigenen Erfahrungswerte beim Aufbau eines TRMS in einen TRM-Regelkreis nach der Vorlage des BCM-Lifecycles zu integrieren.

Mit dem vorliegenden Leitfaden möchte ich Anwendern und Interessierten auf Grundlage meiner Erfahrungen beim Aufbau eines Travel Risk Management Systems einen Überblick für eine Methode zur Gestaltung eines TRMS geben. Er soll sich als Hilfsmittel und Nachschlagewerk für Personen, die im Travel Risk Management tätig sind und dieses aufbauen oder weiterentwickeln möchten, verstehen. Natürlich können auch andere Vorgehensweisen genutzt und die beschriebenen Inhalte ergänzt werden. Zweifellos gibt es noch weitere Vertiefungen der dargestellten Inhalte. Da es das Ziel ist, die wesentlichen Schritte hin zu einem Travel Risk Management System aufzuzeigen, werden die Inhalte nicht immer im Detail erläutert. Dieses ist bereits in anderen Büchern geschehen und soll hier nicht wiederholt werden.

Taunusstein im Januar 2019

Daniel Weitemeyer

# Inhalt

<b>Grußwort der KfW Bankengruppe</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort der International SOS Foundation</b>	<b>6</b>
<b>Vorwort des Autors</b>	<b>7</b>
<hr/>	
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>14</b>
<hr/>	
<b>Grundlagen</b>	
<hr/>	
<b>1 Einleitung</b>	<b>17</b>
<hr/>	
<b>2 Zwei Themenkomplexe vorab</b>	<b>19</b>
<hr/>	
2.1 Beispiel 1: Entführung eines Mitarbeiters	19
2.1.1 Der Vorfall	19
2.1.2 Die getroffenen Maßnahmen	19
2.1.3 Lehren aus dem Vorfall für Entführungslagen	19
2.2 Beispiel 2: Kommunikation im Travel Risk Management	20
2.2.1 Die richtige Kommunikation	20
2.2.2 Hilfreiche Fragestellungen für eine Travel Risk Kommunikation	21
2.2.3 Awareness-Kommunikation im Travel Risk Management	22
2.2.4 Messbarkeit der Kommunikationsmaßnahmen	22
<b>3 Aufbau dieses Leitfadens</b>	<b>23</b>
<hr/>	
<b>4 Risikomanagement</b>	<b>25</b>
<hr/>	
<b>5 Vom Risikomanagement zum Travel Risk Management</b>	<b>27</b>
<hr/>	
5.1 Anforderungen des Public Available Standard (PAS) 3001:2016	27
5.2 Anforderungen des Wirtschaftsschutzgesetzes an die Reisesicherheit	29
5.3 Steuerung des Travel Risk Management Systems	31
5.4 Analyse	31

5.5	Planung	31
5.6	Umsetzung	32
5.7	Validierung	32
5.8	Verankerung des Travel Risk Management Systems in der Organisation	32

## Steuerung des Travel Risk Management Systems

---

### **6 Grundlagen zur Steuerung** **34**

---

### **7 Rollen und Gremien zur Steuerung des Travel Risk Management Systems** **35**

---

7.1	Leitungsgremium Sicherheit	36
7.2	Steuerungsgremium Travel Risk Management	36
7.3	Arbeitsgruppen	37
7.4	Weitere Gremien mit Bezug zum TRM	37

### **8 Organisationsinterne Regelwerke** **38**

---

8.1	Dokumentenhierarchie	38
8.2	Risikostrategie	40
8.3	Sicherheitsleitlinie	40
8.4	Travel-Richtlinie (TR)	41
8.5	Travel Risk Management Richtlinie/Travel Risk Management Policy	41

## Phase Analyse

---

### **9 Analyse** **46**

---

### **10 Der Risk Management Prozess im TRMS** **47**

---

10.1	Kontext des Travel Risk Managements	47
10.1.1	Externer Kontext	47
10.1.2	Interner Kontext	48
10.2	Parameter des Travel Risk Managements	48
10.3	Gefährdungen für die Risikobeurteilung	50

10.4	Risikobeurteilung	54
10.4.1	Risikoidentifikation	54
10.4.2	Risikoanalyse	55
10.4.3	Risikobewertung	57
10.5	Risikosteuerung	58

## Phase Planung

---

### **11 Planungsgrundsätze** **62**

---

### **12 Travel Risk Management Maßnahmen – Überblick** **63**

---

### **13 Maßnahmen vor der Entsendung** **65**

---

13.1	Awareness-Maßnahmen	65
13.2	Zentrale Buchung	65
13.3	Gefährdungsanalyse und Risikobeurteilung	65
13.4	Länderinformationen	66
13.5	Schulung und Unterweisungen	68
13.5.1	Allgemeine Schulung zum TRM	69
13.5.2	Spezielle Schulungen/Unterweisungen	69
13.5.3	Interkulturelles Training	69
13.6	Medizinische Vorsorge	70
13.7	Versicherungsschutz	71
13.8	Planung von Schutzmaßnahmen	72
13.9	Incident Response Planung und Assistance-Service	73
13.10	Mobile Endgeräte für Dienstreisen	73

### **14 Maßnahmen während der Entsendung** **74**

---

14.1	Umsetzung von Schutzmaßnahmen	74
14.2	Monitoring von Entsendungen	74
14.2.1	Monitoring und Tracking von Entsandten	74
14.2.2	Monitoring-Systeme	74
14.2.3	Compliance-Funktion	76
14.3	Incident Management	77
14.3.1	Inhalte und Umfang des Incident Managements	77
14.3.2	Lage-Updates und Kommunikation im Ereignisfall	78

<b>15</b>	<b>Maßnahmen nach der Entsendung</b>	<b>79</b>
15.1	Organisatorische Nachbereitung	79
15.2	Evaluierung von Zwischenfällen	79
15.3	Medizinische Nachsorge	79
15.4	Überprüfung der mobilen Endgeräte	80

## Phase Umsetzung

---

<b>16</b>	<b>Ein adaptives Travel Risk Management als Schlüssel zum Erfolg</b>	<b>82</b>
-----------	--	-----------

<b>17</b>	<b>Taktische Umsetzung – Beispiele zur Umsetzung von TRM-Handlungsfeldern</b>	<b>83</b>
17.1	Zuordnung von TRM-Maßnahmen zu den Risikostufen	83
17.2	Vorgaben für Entsendungen	84
17.3	Reisemappe	86
17.4	Reiseplanung	87
17.5	Informationssicherheit	87
17.6	Gefährdungsbeurteilung	90
17.7	Checkliste Gefährdungsbeurteilung	92
17.8	Checkliste Hotelsicherheit	96
17.9	Personnel Recovery	98
	17.9.1 Grundlagen	98
	17.9.2 Notfalldatenblatt	104
17.10	Incident Management bei einer Entführung – Meldung an Behörden	108
17.11	Evakuierung von Mitarbeitern	109
	17.11.1 Schematischer Ablauf einer Evakuierung	109
	17.11.2 Fallstudie Evakuierung aufgrund politischer Unruhen und Kampfhandlungen	114
17.12	Medical Mission Planning	116
	17.12.1 Medical Risk Assessment	116
	17.12.2 Medizinisches Schutzkonzept für Entsendungen in Länder mit schwacher medizinischer Infrastruktur sowie für Hochrisikoländer	118
	17.12.3 Fallstudie Raubüberfall mit schwerer Verletzung	120
17.13	Reiseapotheke	121
17.14	Einbindung von Dienstleistern	122
	17.14.1 Inhalte von Assistance-Leistungen	122
	17.14.2 Personenschutz	124

<b>18</b>	<b>Prozessuale Umsetzung – Einbindung des Travel Risk Managements am Beispiel des Dienstreiseprozesses</b>	<b>125</b>
18.1	Beispiel für eine Prozessbeschreibung	125
18.2	Der Dienstreiseprozess vor der Einführung des TRMS	127
18.3	Einbindung der TRM-Prozesse in den Dienstreiseprozess	129
18.4	Dienstreise bei besonderen Risiken	134
18.5	Durchführen der medizinischen Vorsorge	136
<b>19</b>	<b>Organisatorische Umsetzung – Einbindung verschiedener Fachbereiche und Stabsstellen der Organisation sowie Behörden und weiterer Stellen</b>	<b>140</b>
19.1	Stabsstelle Travel Management (TM)	140
19.2	Fachbereich Security	141
19.3	Fachbereich Personal	142
19.4	Fachbereich Arbeitssicherheit	143
19.5	Fachbereich Arbeitsmedizin	143
19.6	Fachbereich Kommunikation	143
19.7	Fachbereich IT-Sicherheit	144
19.8	Datenschutzbeauftragter	144
19.9	Betriebsrat	145
19.10	Stabsstelle Business Continuity Management	145
19.11	Mitarbeiter	146
19.12	Behörden	146
19.12.1	Auswärtiges Amt	147
19.12.2	Auslandsvertretungen	148
19.12.3	Bundesnachrichtendienst	148
19.12.4	Bundeskriminalamt	148
19.12.5	Zoll	148
19.13	Netzwerk und Kontakte im Gastland	149
19.14	Verbände, Kammern	149

## Phase Validierung

---

<b>20</b>	<b>Validierung</b>	<b>152</b>
20.1	Jährlicher Durchlauf des TRM-Regelkreises	152
20.2	Reifegradanalyse	152
<b>21</b>	<b>Berichtswesen</b>	<b>156</b>
21.1	Incident Reporting System	156
21.2	Risikobericht	156
21.3	Kennzahlen	157
21.4	Statistiken	158
<b>22</b>	<b>Audits</b>	<b>159</b>

## Phase Verankerung

---

<b>23</b>	<b>Multipler Nutzen des TRMS für die Organisation</b>	<b>162</b>
<b>24</b>	<b>Intranet-Auftritt</b>	<b>163</b>
24.1	Travel Management Seite	163
24.2	Travel Security Seite	163
	<b>Über den Autor</b>	<b>165</b>
	<b>Glossar</b>	<b>166</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>169</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau und Detaillierung des Inhalts im Leitfaden	23
Abbildung 2:	Der TRM-Regelkreis	31
Abbildung 3:	Mögliche Gremienstruktur zur Steuerung des TRMS	35
Abbildung 4:	Beispiel einer organisationinternen Regelwerkspyramide mit Bezug auf das TRMS	38
Abbildung 5:	Von der Schutzzieldefinition zum Schutzkonzept	50
Abbildung 6:	Schutzziel und einzelne Risikokategorien (Auswahl)	51
Abbildung 7:	Bildung von Risikokategorien	52
Abbildung 8:	Bewertung der Risikokategorie Sicherheitsrisiken auf Grundlage einzelner Gefährdungen	53
Abbildung 9:	Darstellung der Gefährdung „Verletzung eines Mitarbeiters durch einen Verkehrsunfall“ in einem Land mit schlechter Verkehrsinfrastruktur und Gesundheitsversorgung in einer Risikomatrix	57
Abbildung 10:	Veränderung des Risikoniveaus durch Maßnahmen zur Risikosteuerung	58
Abbildung 11:	Schematische Darstellung des TRM und taktischer Ansätze zur Risikosteuerung	64
Abbildung 12:	Beispiel für eine Risikolandkarte	67
Abbildung 13:	Nicht jede Region verfügt über eine leistungsfähige medizinische Infrastruktur – mobile Klinik in einer ländlichen Region Südafrikas	71
Abbildung 14:	Beispiel für ein Travel Monitoring System	76
Abbildung 15:	Checkliste Gefährdungsbeurteilung – Seite 1	92
Abbildung 16:	Checkliste Gefährdungsbeurteilung – Seite 2	93
Abbildung 17:	Checkliste Gefährdungsbeurteilung – Seite 3	94
Abbildung 18:	Checkliste Gefährdungsbeurteilung – Seite 4	95
Abbildung 19:	Wesentliche Inhalte von Personnel Recovery	99
Abbildung 20:	Notfalldatenblatt für Mitarbeiter – Seite 1	106
Abbildung 21:	Notfalldatenblatt für Mitarbeiter – Seite 2	107
Abbildung 22:	Evakuierung Phase 1 – Information der Mitarbeiter	110
Abbildung 23:	Evakuierung Phase 2 – Sammeln an den Sammelpunkten	111
Abbildung 24:	Evakuierung Phase 3 – Transport zum Evakuierungspunkt	112
Abbildung 25:	Evakuierung Phase 4 – Evakuierung aus dem Gastland	113
Abbildung 26:	Elemente eines medizinischen Schutzkonzeptes	119
Abbildung 27:	Beispiel für eine Reiseapotheke ohne Medikamente	121
Abbildung 28:	Teilbereiche eines TRMS mit verschiedenen Verantwortlichkeiten	140
Abbildung 29:	Beispiel eines Reifegradmodells mit Bezug zur PAS 3001:2016	153
Abbildung 30:	Kontinuierliche Erhöhung des Reifegrads im Aufbau des TRMS	154
Abbildung 31:	Unterschiedliche Anforderungen an den zu erreichenden Reifegrad	155
Abbildung 32:	Stufen des Nutzens eines TRMS	162
Abbildung 33:	Beispiel Intranet-Seite: Travel Management	163
Abbildung 34:	Beispiel Intranet-Seite: Travel Security Seite	164

# Grundlagen

---

# 1 Einleitung

Bei globaler Tätigkeit von Organisationen und quantitativ und qualitativ zunehmenden Risiken bei Entsendungen (eine Entsendung kann in Dienstreisen, Abordnungen und Delegationen unterschieden werden<sup>2</sup>) ist das Travel Risk Management ein komplexes Unterfangen. Die Entsendungen können aus vielerlei Gründen erfolgen, so dass Mitarbeiter, vom Manager bis zum Monteur, weltweit unterwegs sind. Entsendungen werden beispielsweise aufgrund von Kundenkontakten, Besuchen von Auslandsstandorten, Einkaufstätigkeiten oder für Weiterbildungen, Teilnahme an Konferenzen und Audits notwendig.

Entsendungen sind grundsätzlich mit Risiken verbunden, weil sie die Mitarbeiter in unbekannte und/oder unvorteilhafte Umgebungen bringen können. Die Mitarbeiter gehören nicht zur lokalen Bevölkerung und können gezielt Opfer von Straftaten werden. Sie kennen sich nicht immer mit den örtlichen Besonderheiten aus. Die Umstellung vom Rechts- zum Linksverkehr sowie schlechte Straßenverhältnisse verlangt vielen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit ab. Regelmäßiges weltweites Reisen ist Stress. Selten sind die Mitarbeiter mit den medizinischen Risiken vor Ort vertraut und der medizinische Standard entspricht nicht dem des deutschen Gesundheitssystems. Diese Liste möglicher Risiken lässt sich noch viel weiter ausführen. Kommt ein Mitarbeiter während einer Entsendung zu Schaden, kann dieses nachhaltige Konsequenzen für die entsendende Organisation haben.<sup>3</sup>

Die Reiseziele bei Geschäftsreisen beschränken sich nicht nur auf die Hotels und Kongresszentren großer Metropolen. Reiseziele liegen auch fernab der großen Städte. Es können abgelegene Baustellen oder Reparatursätze an Kraftwerken oder Maschinen sein. Bei diesen Entsendungen sieht sich eine Organisation mit einer Vielzahl von spezifischen und teilweise landestypischen Gefährdungen konfrontiert, denen sie adäquat begegnen muss. Die Terroranschläge in Paris im Januar 2016 haben gezeigt, dass Entsandte selbst in Ländern mit einem gut ausgebauten Netzwerk von Sicherheitsbehörden betroffen sein können. Neben Terrorismus gibt es noch weitere Gefahren, mit denen sich die Organisation bei Entsendungen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen sollte, z.B. Raubüberfälle, Ausfor-

schungsversuche, Diebstahl von Mobiltelefonen und Computern. Ziel einer Organisation ist es, die Gefährdungen für Mitarbeiter während der Entsendungen auf einem akzeptablen und zumutbaren Niveau zu halten. Aus diesem Grund wird in diesem Leitfaden das Risikomanagement als zentrales Element gewählt.

Der Leitfaden soll Personen, die im TRM arbeiten (sollen), ein Hilfsmittel an die Hand geben, um ein TRMS erfolgreich in der Organisation zu implementieren. Die Inhalte bewegen sich daher auf einer Ebene, die Grundkenntnisse des TRM voraussetzen. Der Leitfaden basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz für ein TRMS, in welchem verschiedenen Gefährdungen betrachtet werden.

Neben dem Ziel, die Risiken für den Organisationsbetrieb auf einem akzeptablen Niveau zu halten, hat jedes Unternehmen eine gesetzlich verankerte Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern während der Ausübung ihrer dienstlichen Tätigkeiten. Dies gilt auch während Entsendungen. In erster Linie ist die entsendende Organisation selbst für die Sicherheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Die Mitarbeiter haben ebenfalls die Pflicht, einen Beitrag für ihre Sicherheit zu leisten.<sup>4</sup> Hierzu gehören die Inanspruchnahme und Befolgung der durch die Organisation bereitgestellten Prozesse und Maßnahmen, das Einhalten der organisationsinternen Vorgaben oder die aktive Risikovermeidung durch Achten auf die eigene Sicherheit während der Entsendung.

Die Grundlage für die Notwendigkeit eines TRMS bildet nach der Deutschen Gesetzgebung im Wesentlichen der § 241 „Pflichten aus dem Schuldverhältnis“ des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB). Im Absatz 2 heißt es: „Das Schuldverhältnis kann nach seinem Inhalt jeden Teil zur Rücksicht auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen des anderen Teils verpflichten.“<sup>5</sup> Das Schuldverhältnis kann neben den Leistungspflichten weitere Pflichten umfassen. Das Gesetz beschreibt diese als Pflichten zur Rücksicht auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen. Bei diesen Schutzpflichten steht nicht die Leistung im Vordergrund, sondern ein bestimmtes Sorgfaltsverhalten. Die Mitarbeiter können nicht alleine für ihre Sicherheit

<sup>2</sup> Vgl. Leidel 2014, Handbuch Reisesicherheit, S. 70-71. [27]

<sup>3</sup> Vgl. ADVITO 2009, A step-by-step guide to building a travel risk management program, S. 2. [1]

<sup>4</sup> International SOS Foundation, Managing the safety, health and security of mobile workers, IOSH 2016, S. 2. [25]

<sup>5</sup> Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz c, Bürgerliches Gesetzbuch, <http://www.gesetze-im-internet.de>, 25.02.2017. [12]

verantwortlich gemacht werden. Hier fällt der entsendenden Organisation eine bedeutende Rolle zu, die berufsbedingten Risiken auf ein Mindestmaß zu reduzieren.<sup>6</sup> Als weitere Rechtsgrundlage kann der § 618 Absatz 1 BGB herangezogen werden. Aus diesem lässt sich ableiten, dass der Arbeitgeber die Arbeitsumgebung (Räume, Vorrichtungen, Gerätschaften) so einzurichten hat, dass die Mitarbeiter gegen Gefahr für Leben und Gesundheit ausreichend geschützt sind. Dabei ist die Organisation auf das Mitwirken des Mitarbeiters angewiesen.<sup>7</sup> Die Pflicht der Organisation setzt sich aus den Teilpflichten:

- Fürsorgepflicht,
- Aufklärungspflicht und
- Schutzpflicht zusammen.<sup>8</sup>

Die entsendende Organisation muss die Mitarbeiter auf bestehende Gefährdungen am Entsendungsort hinweisen. Nicht allein vor, sondern auch während der Entsendung hat die Organisation eine Pflicht zur Information zu Gefährdungen, da sich die Lage vor Ort kurzfristig ändern kann. Bei Entsendungen in Länder mit erhöhtem Risikopotenzial ist die reine Information über Gefährdungen nicht ausreichend. Es sind geeignete Maßnahmen zu treffen, um die Rechte, Rechtsgüter und Interessen angemessen zu schützen. Die Schutzpflicht umfasst präventive Maßnahmen, wie gesundheitliche Eignungsprüfungen oder spezielle Schulungen. Sie bezieht sich ferner auf technische, organisatorische und/oder personelle Schutzmaßnahmen während der Entsendung. Der Umfang der Fürsorgepflicht ist durch den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit beschränkt, der eine Abwägung zwischen dem Schutzinteresse des Mitarbeiters und den Interessen der Organisation erforderlich macht.

Eine Konkretisierung der gesetzlichen Anforderungen erfolgt in weiteren Gesetzen und Verordnungen. Eine solche Konkretisierung findet sich beispielsweise in der Arbeitsmedizinischen Vorsorgeverordnung, (ArbMedVV), in dieser konkret im Anhang Teil 4 Abschnitt 1 (2). Hier heißt es, dass eine Pflichtvorsorge bei

„Tätigkeiten in Tropen, Subtropen und sonstigen Auslandsaufenthalten mit besonderen klimatischen Belastungen und Infektionsgefährdungen“ erforderlich ist. Ohne eine Teilnahme an einer erforderlichen Pflichtvorsorge darf eine Entsendung weder genehmigt noch angetreten werden.

International agierende Organisationen müssen neben der rechtlichen Grundlage ihres „Heimatlandes“ auch die gesetzlichen Anforderungen der Länder, in denen sie tätig sind (z.B. Arbeitsrecht aber auch religiöse Vorschriften), beachten. So gibt es Länder (z.B. Äthiopien), in denen bestimmte Medikamente aus religiösen Gründen für die eigene Bevölkerung strikt verboten sind und für Ausländer nur über speziell konzessionierte medizinische Zentren (Krankenhäuser) ausgegeben werden dürfen.<sup>9</sup> Für mitgebrachte Eigenmedikamente sind dann Nachweise durch ärztliche Verordnung in beglaubigter Übersetzung in die Landessprache hilfreich. Die gesetzlichen Vorgaben beschreiben somit den Rahmen, welchen die Organisation durch ihr TRM mindestens erfüllen muss.<sup>10</sup> Durch seine Ausgestaltung leistet das TRM einen Beitrag zur Compliance-Anforderung an die Organisation.

Die für die Organisation geltenden rechtlichen Bestimmungen beschreiben den Mindestumfang für das Travel Risk Management.<sup>11</sup> Neben den gesetzlichen Anforderungen gibt es weitere Gründe, warum Organisationen die Risiken ihrer Auslandstätigkeiten managen sollten. Dieses können moralische, ethische oder finanzielle Gründe sowie die Mitarbeiterbindung als guter Arbeitgeber sein.<sup>12</sup> Schadensersatzforderungen eines Mitarbeiters, der aufgrund fehlender oder mangelhafter Schutzpflichtenerfüllung einen körperlichen Schaden erlitten hat, können hohe Beträge erreichen. Neben den finanziellen Risiken drohen hier der Organisation Reputationsrisiken. Die Organisationsleitung entscheidet, ob und wieweit sie diese Risiken tragen will oder ob sie Maßnahmen zur Risikosteuerung mittels eines Risikomanagementsystems vorhalten möchte.

<sup>6</sup> Vgl. Bundesamt für Verfassungsschutz, BSI, ASW Bundesverband 2016, Wirtschaftsgrundschutz Baustein MA1, S. 2. [7]

<sup>7</sup> Vgl. Bundesamt für Verfassungsschutz, BSI, ASW Bundesverband 2016, Wirtschaftsgrundschutz Baustein MA1, S. 5. [7]

<sup>8</sup> Vgl. Bundesamt für Verfassungsschutz, BSI, ASW Bundesverband 2016, Wirtschaftsgrundschutz Baustein MA1, S. 9. [7]

<sup>9</sup> Peter Stürmann, Schutzmaßnahmen für den international Reisenden, Teil 2, in: Sicherheits-Berater Heft 4, 2016, S. 44ff [35]

<sup>10</sup> Vgl. International SOS Foundation, IOSH 2016, Managing the safety, health and security of mobile workers S. 12. [25]

<sup>11</sup> Vgl. International SOS Foundation, IOSH 2016, Managing the safety, health and security of mobile workers S. 12. [25]

<sup>12</sup> Vgl. International SOS Foundation 2013, Global framework, S. 6. [24]