

Wenn Mitarbeitende plötzlich mit Gewalt drohen. Fälle, wo unzufriedene Mitarbeitende mit Drohungen gegen das Unternehmen oder Personen reagieren, nehmen zu. Chefs und HR-Verantwortliche sind in solchen Situationen oft überfordert und wissen nicht, wie sie damit umgehen sollen. Wir sprachen mit einer Expertin im Gebiet des Bedrohungsmanagements darüber.



Bild: fptic - Fotolia.com

Bedrohungen durch Mitarbeitende können sich auf verschiedene Weise manifestieren.

VON THOMAS BERNER

Der Kettensägenangriff eines Mannes auf Angestellte einer Krankenversicherung hielt vor einigen Wochen die Schweiz in Atem. Schon länger zurück liegt ein anderer tragischer Fall in der Innerschweiz: Ein Angestellter eines Holzverarbeitungsunternehmens taucht eines Tages bewaffnet bei der Arbeit auf und eröffnet das Feuer auf Kollegen. Bei diesen oder ähnlichen Fällen, die gar nie an die Öffentlichkeit kommen, stellen sich immer wieder die gleichen Fragen: Wie kommt es zu solch tragischen Ereignissen? Welche Vorgeschichten haben sie und wie lassen sich Zeichen einer möglichen Bedrohung erkennen, bevor es zu einer Kurzschlusshandlung kommt? Gegen die unterschiedlichsten Risiken kann man sich heute wappnen. Kaum ein Gebiet, welches Unternehmen nicht in ihr Risikomanagement aufnehmen. Die beiden erwähnten Fälle zeigen, dass Risiken und Bedrohungen just dort auftreten können, wo man sie am wenigsten erwartet: bei Mitarbeitenden oder auch bei Kunden.

Bedrohungen können sich schleichend entwickeln. Man stelle sich folgende Situation vor: Einem langjährigen Mitarbeitenden muss die Kündigung ausgesprochen werden. Er wird darob verbal ausfällig und stösst Drohungen gegen die Geschäftsleitung aus. Er wisse, wo der CEO wohne und wo

dessen Kinder zur Schule gingen. Vielleicht passiere da mal was, er könne für nichts garantieren. Vorgesetzte und HR-Verantwortliche sind geschockt: Wie reagiert man in einer solchen Situation? Klar, man könnte jetzt die Polizei einschalten. Doch dieser sind oft genug die Hände gebunden, denn bei vielen Drohungen kann sie nichts tun, da noch gar nichts geschehen ist. Eine Lücke, die andere Fachleute ausfüllen müssen, etwa professionelle Bedrohungsmanager. Eine solche Spezialistin ist Bettina Zimmermann. Die Geschäftsführerin der GU Sicherheit & Partner AG ist seit 2010 Beraterin für Firmen und Blaulichtorganisationen in den Bereichen Krisenmanagement, interne und externe Krisenkommunikation. Sie arbeitete u.a. in Care-Teams mit, die bei schweren Ereignissen zur psychologischen Unterstützung gerufen werden. Zusätzlich liess sie sich bei anerkannten Spezialisten nun auch im Bereich Bedrohungsmanagement ausbilden. Sie weiss: «Eine Bedrohung kann sich ganz unspezifisch entwickeln, etwa, wenn sich Mitarbeitende plötzlich auffällig anders verhalten. Dies kann besonders dann bedrohlich wirken, wenn sich solche Veränderungen nicht zuordnen lassen», erläutert Bettina Zimmermann. Denn nicht immer werden Drohungen so explizit geäussert wie in obigem Beispiel. Weil eine Anlaufstelle fehlt und man nicht über genügend Fachkenntnis verfügt, werde oft nicht genug auf solche Veränderungen eingegangen. Im schlimmsten Fall kann es urplötzlich zu einem tragischen Ereignis kommen und erst dann erkennt man die Zeichen, die diesem vorausgegangen sind.

Wenn der Polizei die Hände gebunden sind ... Zeichen für mögliche Eskalationen zu erkennen, einzuordnen und daraus Massnahmen abzuleiten, ist die Kernaufgabe des Bedrohungsmanagements. Es muss darum gehen, das Umfeld zu sensibilisieren, Aufmerksamkeit für mögliche Anzeichen zu entwickeln und eine Anlaufstelle zu schaffen, wo man solche schleichenden Veränderungen melden kann. Oder man zieht in einem Akutfall eine Fachperson wie Bettina Zimmermann bei, gerade dann, wenn für ein polizeiliches Eingreifen noch keine Handhabe besteht. Was unternimmt sie da als Erstes? «Wir hören erst einmal zu und stellen gezielte Fragen, sprechen mit Schlüsselpersonen, die mit der betreffenden Person am häufigsten zu tun haben. Erzählen sie uns alle dasselbe? Ergibt sich daraus ein schlüssiges Bild? Daraus ergeben sich dann für uns die Informationen, welche die Analyse der Gesamtsituation ermöglichen.» Sehr schnell entscheidet Bettina Zimmermann jeweils auch darüber, ob es flankierende Massnahmen braucht. Diese können etwa in Zutrittskontrollen

BEDROHUNGSMANAGEMENT



Bettina Zimmermann,
Expertin für Bedrohungsmanagement, empfiehlt folgende Punkte zu beachten:

- > Setzen Sie sich mit dem Thema «Bedrohungen» auseinander und führen Sie Massnahmen ein, die für Ihr Unternehmen Sinn machen: Meldestelle (vorteilhaft beim HRM), klare Zuständigkeiten (etwa durch Einsatz eines Case Managers).
- > Klare Kommunikation an Mitarbeitende, aber gleichzeitig sicherstellen, dass keine Personen verunglimpft werden.
- > Mitarbeitende spüren lassen, dass sie ernst genommen werden.
- > Eigene Grenzen im HRM erkennen – denn der Umgang mit Bedrohungen ist nicht «normaler Führungsalltag». Erkennen Sie den richtigen Moment, wo und wann eine externe Fachperson eingesetzt werden soll.
- > Halten Sie den Kontakt zur Risikoperson. Bieten Sie sich als Gesprächspartner an.
- > Hemmungen, die Polizei einzusetzen, sind aufgrund möglicher Reputationsschäden verständlich. Setzen Sie deshalb eine Fachperson als Verbindungsstelle zwischen Ihnen und Blaulichtorganisationen ein.
- > Im Notfall immer die Polizei alarmieren.

bestehen oder im Beizug der Polizei – «auch als Sparringspartner», wie sie ergänzt. Denn die Polizei verfügt über eine erfahrene Einsatzorganisation für Notfälle und soll Kenntnis von möglichen Bedrohungsszenarien in einem Unternehmen haben. Als zusätzliche Massnahmen angezeigt sind unter Umständen Gefährdungsmeldungen an die KESB oder Personenschutz. «Ich versuche aber immer auch das Gespräch mit jener Person zu suchen, von der die Bedrohung ausgeht. Ihr gegenüber trete ich als Vertrauensperson des HR auf, nie als externe Beraterin. Im Gespräch versuche ich selbst herauszufinden, welche Form von Bedrohung von dieser Person ausgeht. Ich arbeite da systematisch mit einer klar strukturierten Vorgehensweise.»

Warnsignale erkennen. An welchen Signalen lässt sich erkennen, dass vielleicht «etwas in der Luft» liegt? Bettina Zimmermann nennt verschiedene Punkte. Viel helfe, wenn man über die Person mehr wisse: War sie schon immer ein Einzelgänger? Gibt es vielleicht private Probleme, die sich nun auch auf den Arbeitsalltag auswirken? Gilt die Person als «schwierig»? Im direkten Kontakt mit einer solchen Person zu beachten sind etwa auch nonverbale Zeichen wie die Art des Blickkontakts oder die Atemfrequenz. Wichtig ist, dass man Äusserungen von Kollegen, die plötzlich Angst vor einer bestimmten Person haben, ernst nimmt. Sicher ist nicht bei jedem Ausbruch gleich eine Gewalttat zu erwarten, aber man sollte solche Situationen nicht einfach ignorieren oder verharmlosen, sondern die Hintergründe abklären. «Erst dann handeln, wenn etwas passiert, ist zu spät», stellt die Expertin klar.

Insgesamt bestätigt Bettina Zimmermann, dass Drohungen bis hin zu Gewaltanwendung eher zu- als abnehmen.

Ursachen dafür sieht sie auch in der medialen Aufmerksamkeit, welche Fälle wie jenes des «Kettensägen-Mannes» erzeugen. Dies könne durchaus zu Nachahmungstaten führen. Bettina Zimmermann: «Den Tätern werden oft zu viele Plattformen geboten, was zu deren «Mystifizierung» führen kann.» Die Hemmschwelle, um Drohungen auszustossen, sei insgesamt gesunken. Dies sei auch ein Zeichen für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Druck, unter dem viele Menschen stehen. Und viele von ihnen könnten mit diesem Druck zu wenig gut umgehen – und dies unabhängig von Intellekt oder beruflicher Position. Bettina Zimmermann weiss von Beispielen, wo auch bei Entlassungen von Führungskräften schon mal Personenschutz angefordert werden musste. Gerade bei Austrittsprozessen kann sich ein aufgestautes Bedrohungspotenzial entladen. Deshalb ist es wichtig, alles, was eskalierend wirken kann, zu vermeiden, aber es muss auch sichergestellt sein, dass eine Person nichts mitnehmen kann und alle Schlüssel, Zugangscodes, Badges etc. abgibt. Hier empfiehlt sich die Erstellung einer Checkliste, allenfalls mit Unterstützung einer Fachperson wie Bettina Zimmermann. «Schon an mögliche Bedrohungen zu denken, ist ein erster Schritt. Es lohnt sich, in einer ruhigen Minute mögliche Szenarien durchzudenken.»

ANZEIGE

Internationale Versicherungslösungen

Mit unseren **Kollektivversicherungen** sind Ihre international mobilen Mitarbeiter weltweit optimal und umfassend gedeckt.



- Private Kranken- und Unfallversicherung
- Geschäftsreiseversicherung
- Pensionspläne (Sparen, Todesfall, Invalidität)
- Erwerbsausfallversicherung
- Spezielle Risikoversicherungen
- Administration all Ihrer Pläne

ASN, Advisory Services Network AG

Bederstrasse 51, Postfach 1585

CH-8027 Zürich, Schweiz

info@asn.ch

T +41 (0)43 399 89 89

www.asn.ch

