

## INFO

## WIRTSCHAFTSSCHUTZ

EINE PUBLIKATION DES ARBEITSKREISES WIRTSCHAFTSSCHUTZ DES BDSW



## Wenn etwas aus dem Ruder läuft

→ Situationen, in denen emotional etwas aus dem Ruder läuft, gehören für Angehörige privater Wach- und Sicherheitsdienste sowie des Werk-schutzes zum Alltag. Intervenieren sie aufgaben-gemäß, bleibt das Gegenüber nicht immer ruhig und friedlich. Aber auch schon bei kleineren rou-tinemäßigen Anlässen kann es zu aggressiven Reaktionen kommen.

Auf diese unvermeidlichen Begleiterscheinun-gen im Dienstalltag wollen wir heute eingehen. Zum einen möchten wir darstellen, wie sich aus möglicherweise nichtigen Anlässen massive Konfliktsituationen entwickeln können – und wie es möglich ist, dem in einem möglichst frühen Stadium entgegenzuwirken.

Nämlich durch Deeskalation – das Bemühen, eine Konfliktsituation bereits in einer nieder-schwelligigen Phase zu entschärfen. Deeskalierend zu wirken, ist ein Zeichen von Professionalität und ein durchaus probates Mittel zur Eigensicherung. Denn eine sich ungebremst entwickelnde Eskalation bringt erhebliche Risiken für Sie und Ihr

Gegenüber mit sich und kann im schlimmsten Fall einen Imageschaden für Ihr Unternehmen herbei-führen.

In aller Regel wissen die Fachkräfte aus dem Effeff, was zu tun ist, um die Wogen zu glätten. Dennoch wollen wir heute die Thematik noch ein-mal aufgreifen. Denn auch für Routiniers ist es niemals verkehrt, sich nicht nur einmal, sondern wiederholt mit den Fragestellungen der Deeska-lation zu beschäftigen.

Wach- und Sicherheitsdienste sowie der Werk-schutz haben die Aufgabe, Schaden abzuwenden. Professionelle Deeskalationstechniken dienen ganz ohne Zweifel diesem Ziel. Sie sollten des-halb in besonderem Maße beachtet werden. Bleiben Sie lieber auf der sicheren Seite!

Ihr Holger Köster  
Vorsitzender  
BDSW-Arbeitskreis Wirtschaftsschutz ←

Wer sein Gegenüber respekt-voll behandelt, leistet einen wichtigen Beitrag gegen die Ausuferung eines Konfliktes bis hin zur Gewalt.

Foto: Hannah Busing,  
Zyx1bK9mqmA, unsplash.com





## Deeskalation: Wie effektives Konfliktmanagement helfen kann, die dienstlichen Aufgaben besser zu bewältigen

Von Klaus Henning Glitza

*Ein zeitgenössischer Schriftsteller hat es, wenn auch stark überzeichnet, in einer Kurzgeschichte auf den Punkt gebracht: Er beschrieb, wie aus einem harmlosen Nachbarschaftsstreit ein Kampf mit härtesten Mitteln wurde. Was der Literat beschrieb, war das Prinzip der Eskalation. Jenem stufenweisen Aufschaukeln in Konfliktsituationen, das sich immer weiter verschärft – es sei denn, man stoppt es beizeiten.*

→ Die Polizeiakten sind voll von solchen Fällen. Wortgefechte nehmen schrittweise an Schärfe zu und münden nicht selten in körperliche Auseinandersetzungen. Kennzeichnend ist, dass das auslösende Moment oft in keinem Verhältnis zu den Folgewirkungen steht. Es hat sich eine verhängnisvolle Eigendynamik entfaltet. Hinterher wundern sich viele Streithähne über sich selbst und darüber, wie die Situation dermaßen ausufern konnte. Sie wurden Opfer einer klassischen Eskalation, einem stufenweisen Aufschaukeln von Konfliktsituationen.

Um solche Entwicklungen zu vermeiden, gilt der Grundsatz: vor die Lage kommen. Konfliktsituation, also das harte und sich verhärtende Aufeinandertreffen von zwei Interessenlagen, können in ihren Folgen gemildert werden, wenn man ihren geradezu kettenreaktionsartigen Verlauf stoppt. Je früher, desto besser. Denn eine fortschreitende Eskalation ist selbst von Profis kaum noch in den Griff zu kriegen.



Viele Begegnungen mit Menschen sind auch mehr oder minder ein Zweikampf. Anders als im Sport, wo die eine Seite siegt und die andere verliert, geht es bei der Deeskalation im Idealfall um eine Win-Win-Situation.  
Foto: Foto: Kurt Michel / pixello.de

Dagegen ist es gerade in der Anfangsphase einfach möglich, der Kettenreaktion ein Ende zu setzen. Folgt man dem Phasenmodell des österreichischen Konfliktforschers Friedrich Glasl, kann eine beginnende Eskalation noch heruntergefahren werden, ohne dass eine Partei zum Verlierer wird. In den nächsthöheren Stufen ist dies dagegen nur noch um den Preis von Verlierern möglich, was den Konflikt nicht wirklich auflöst.

Eine typische Konfliktsituation wäre zum Beispiel, dass jemand schnell zum Arbeitsplatz will, weil er vielleicht zu spät dran ist, und Sie halten ihn an. Sie haben einen guten Grund, er hat ihn auch. Aber die Interessenlage ist grundverschieden. In solchen oder anderen Situationen kommt es bei gereizten Personen schon einmal zu bösen Worten oder anderen negativen Ausdrucksformen. Zahlen Sie mit gleicher Münze heim, ist eine fortschreitende Eskalation vorprogrammiert.

Eskalationen haben häufig ihre Ursache darin, dass sich jemand persönlich angegriffen fühlt. Sie oder er will sich lediglich zur Wehr setzen beziehungsweise sich behaupten. Doch in Wirklichkeit sind die vermeintlich persönlich Angegriffenen oft nur die Personen, die gerade greifbar sind. Es hätte auch jeden anderen treffen können – wenn er/sie in solchen Momenten an Ihrer Stelle gestanden hätte oder so gehandelt hätte wie Sie.

Deshalb: Bevor Sie reagieren, machen Sie sich immer bewusst, dass es um ein Vielfaches wahrscheinlicher ist, dass Sie als Person gar nicht gemeint sind. Es gibt unzählige Gründe dafür. Unzufriedenheit im Arbeitsumfeld, Ärger zuhause oder einfach angestauter Ärger aus diversen Gründen sind nur ein paar Beispiele.

Der klassische: Jemand hatte schon zahlreiche frustrierende Negativerlebnisse und es hat sich massiv Ärger angestaut. Es bedarf nur noch eines winzigen Tropfens, um das Fass zum Überlaufen zu bringen. Es ist wie beim Telefonieren: Zehnmal hintereinander klingelt es, zehnmal beherrscht man sich, aber der elfte Anrufer bekommt dann die geballte Ladung ab. Und oft weiß er gar nicht, warum.

Genauso gängig ist das Abreagieren. Eine Person hat sich beispielsweise über andere geärgert. Diesen gegenüber wagt er



Stressige Arbeitsabläufe, nervige Erlebnisse: So manche Person ist bereits „geladen“, wenn Sie ihr gegenüberstehen. Die Gefahr ist groß, dass Ihre berechnete Handlung das Fass zum Überlaufen bringt.  
Foto: Andre Hunter, 5otlbgWJLLs, unsplash.com

keinen Widerspruch, oder wenn doch, wird er zurechtgewiesen oder ignoriert. Es baut sich ein Aggressionspotenzial auf, das im normalen Arbeitsalltag nicht abgebaut werden kann. Frustrationen (nicht erfüllte Erwartungen, Negativerlebnisse) stauen sich an, während die Hemmschwelle zu aggressiven Handlungen sinkt. Und dann kommen Sie, und der emotional Geladene benutzt Sie als Blitzableiter.

Das beste Mittel, eskalationsträchtigen Situationen bereits in der Frühphase wirksam zu begegnen, ist die Deeskalation. Wohl gemerkt: Deeskalation ist keine Soft-Methodik und sie macht keinen zum „Softie“, der sie anwendet. Die Angst, ein deeskalierendes Vorgehen könne vom Gegenüber als Schwäche ausgelegt werden, ist unbegründet. Scheitert die Deeskalation, sind immer noch andere Mittel möglich. Man vergibt keine Option, aber im Sinne der Verhältnismäßigkeit ist es immer das Beste, das mildeste Mittel an den Anfang der Handlungskette zu setzen.

Wie kann Eskalationen schon beim Erstkontakt entgegengewirkt werden? Seien Sie freundlich, aber bestimmt. Sie können, wenn sich Ihr Gegenüber nicht kooperativ zeigt, durchaus einen energischeren Ton anschlagen, ohne die Grundregeln der Höflichkeit hinter sich zu lassen. Allein schon mit der normalen oder sehr deutlichen Betonung des Wortes „Bitte“ können Sie viel ausdrücken.

Bleiben Sie auch in emotional aufgeladenen Situationen immer ruhig. Denken Sie daran, Ruhe und Besonnenheit sind Ihr Kapital. In der Ruhe liegt die Kraft, heißt es richtigerweise. Es klingt profan, aber es hat sich bewährt: Bevor Sie reagieren, atmen Sie einmal tief durch.

Vermeiden Sie verhärtete Fronten. Lassen Sie immer durchblicken, dass Sie Ihr Gegenüber generell verstehen. Fordern Sie im gleichen Atemzug aber auch Verständnis für Ihre Handlung ein. Sagen Sie beispielsweise: „Ich verstehe Ihre Reaktion, aber verstehen Sie bitte auch meine Haltung.“

Der Ton macht die Musik, das sollte auch im Umgang mit Menschen beachtet werden. Beginnen Sie eine Kommunikation mit dem Gegenüber nicht mit einer schroffen Forderung, sondern entbieten Sie einen Gruß und nennen Sie Ihren Namen. Bei



Wenn eine Person regelrecht ausrastet, lassen Sie sie sich austoben. Der sich entladende Druck muss raus. Erst wenn das geschehen ist, kann die Person wieder normal angesprochen werden.  
Foto: Usman Yousaf, 8dvyPDYa35Q, unsplash.com

einer Aufforderung erklären Sie immer auch den Hintergrund. Sagen Sie nicht einfach „Fahren Sie bitte Ihr Auto weg“, sondern fügen Sie beispielsweise hinzu: „Gleich kommt ein Lkw und der kann nicht um die Ecke fahren, wenn Ihr Fahrzeug so stehen bleibt“. Versuchen Sie immer, um Verständnis zu werben. Letztlich möchte auch Ihr Gegenüber nicht, dass sein Auto einen Störfaktor darstellt. Aber er möchte auch nicht angerannt werden.

Eröffnen Sie nach Möglichkeit von Anfang an eine Alternative zum nicht regelkonformen Verhalten. Bleiben wir bei dem Falschparker. Vielleicht hat er keinen anderen Parkplatz gefunden und sieht sich jetzt in einer ausweglosen Lage. Wo soll er hin? Wenn Sie ihm einen Parkplatz nennen, auf den er ausweichen kann, wird er Ihnen eventuell sogar dankbar sein, statt zu grollen.

Halten Sie immer einen angemessenen Abstand zu Ihrem Gegenüber. Mindestens eine Armlänge, besser anderthalb Meter. Ein zu dichtes Heranrücken kann als bedrohlich empfunden werden und unbewusst ein aggressives Verhalten hervorrufen. Nehmen Sie vorzugsweise eine seitliche Körperhaltung ein. Vermeiden Sie hektische Bewegungen. Zeigen Sie offene Hände.

Klingt beim Gegenüber durch, dass er die Ansprache als unangemessen empfindet, verweisen Sie – ohne zu belehren oder sich zu verstecken – auf einschlägige Vorschriften und Vereinbarungen. Damit nehmen Sie sich als Person aus der Schusslinie und verlagern die Thematik auf eine höhere Ebene. Die Einhaltung dieser Regelwerke ist nicht diskutierbar und gehört zu den wichtigsten arbeitsrechtlichen Pflichten.

Fordern Sie unbedingt Umstehende zum Weitergehen auf. Ein solches Publikum könnte dazu neigen, Partei für Ihr Gegenüber zu ergreifen und sie noch zusätzlich anzustacheln. Gleichzeitig möchte Ihr Gegenüber möglicherweise vor dieser Kulisse glänzen und legt ein Imponiergehabe an den Tag, das Ihnen zusätzliche Probleme bereitet.

Und nicht zu vergessen: Wenn Sie Menschenansammlungen zulassen, haben Sie es logischerweise mit einer Gruppe zu tun. Die Erfahrung lehrt, dass es immer schwieriger ist, mit Gruppen zurechtzukommen als mit Einzelpersonen. Während ein Individuum in den meisten Fällen argumentativ erreichbar ist, wirkt bei

Menschenansammlungen die sogenannte Gruppendynamik. Die Gruppe wird dadurch gewissermaßen zu einem eigenen „Lebewesen“, das nach anderen Gesetzen funktioniert. Die Gruppe sei mehr als die Summe ihrer Individuen, sagte schon in den 1930er-Jahren der US-Psychologe Kurt Lewin.

Und bitte sprechen Sie niemals pauschal eine Gruppe als Ganzes an, wenn es nur um das Verhalten eines Einzelnen oder mehrerer Einzelner geht. Wenn aus einer Gruppe heraus nur Einzelne in negativer Hinsicht agieren und die Mehrheit sich regelkonform verhält, wenden Sie sich ausschließlich an die „schwarzen Schafe“. Heben Sie hervor, dass Sie nur diese Personen meinen und werben Sie beim Rest der Gruppe um Verständnis dafür, dass Sie auftragsgemäß intervenieren müssen. Mit anderen Worten: Holen Sie die regelkonforme Mehrheit mit ins Boot und machen Sie sich diese nicht ohne Not zum Gegner.

Wenn Sie wahrnehmen, dass jemand von Anfang an aggressive Töne anschlägt, sich in Rage redet und wie das berühmte HB-Männchen hochgeht, lassen Sie diese Person den Dampf ablassen.

Wirken Sie in den ersten Minuten keinesfalls auf ihn ein. Der Druck muss raus. Wenn Sie in dieser Phase intervenieren, entlädt sich das Donnerwetter auf Sie und die Eskalation springt auf eine höhere Stufe. Also warten Sie ab, bis sich der Ausbruch von selbst erledigt.

Versuchen Sie dabei einen möglichst neutralen Gesichtsausdruck an den Tag zu legen. Schon ein leichtes Lächeln könnte, wie sich versteht, ebenso wie ein tadelnder Blick als „Brandbeschleuniger“ wirken.

Reagieren Sie nicht auf Provokationen: Bewährt hat sich das gewollte Überhören. Sie schauen am besten Ihrem Gegenüber fest und ernst, aber nicht stechend in die Augen, ohne ihm unmittelbar Contra zu geben. Merkt die andere Person, dass sie keine Wirkung erzielt, wird sie in den meisten Fällen von ihrem provokativen Verhalten ablassen.

Generell gilt: Lassen Sie sich von einem emotional aufgeladenen Gegenüber niemals „Regeln“ aufzwingen. Behalten Sie immer einen kühlen Kopf und fahren Sie einen klaren Kurs. Das gilt für alle Bereiche und nicht zuletzt für die Deeskalation. ←



## Analysen und Hilfestellungen zum Wirtschaftsschutz

Von Dr. Berthold Stoppelkamp,  
Leiter des Hauptstadtbüros des BDSW und zuständiges  
Geschäftsführungsmitglied für den Arbeitskreis Wirtschaftsschutz

### WEF Global Risk Report 2021

→ Nach dem aktuellen Risikobericht des Weltwirtschaftsforums (WEF), der zusammen mit der Versicherung Zurich, dem Risikoberater Marsh und dem Mischkonzern SK Group erstellt wurde, gelten ansteckende Krankheiten als größte Gefahr für die Welt. Auf der Gefahrenliste folgt ein Scheitern im Kampf gegen den Klimawandel sowie Massenvernichtungswaffen auf Rang drei.

[www.weforum.org](http://www.weforum.org) ←

### Bedrohung durch Cyberkriminelle

→ Laut einer von Bitkom durchgeführten Umfrage, bei der über 1.000 Internetnutzer befragt wurden, meinten 94 Prozent, dass die Bedrohung durch Cyberkriminelle größer geworden sei. 88 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass die Polizei mehr Präsenz im Internet zeigen sollte. 9 von 10 Befragten meinten, dass der Staat noch mehr Geld in spezielle Polizeieinheiten investieren sollte.

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org) ←

### Allianz Risk Barometer 2021

→ Aus Antworten von 2.796 Risikomanagern, 282 davon aus Deutschland, wurden die wichtigsten Geschäftsrisiken für die Unternehmen ermittelt. Die Gefahrenrangliste bezogen auf Deutschland wird von Risiken durch Betriebsunterbrechungen angeführt. Auf Rang zwei liegen Risiken durch Cyberattacken oder -pannen gefolgt von Pandemierisiken auf dem dritten Rang.

[www.agcs.allianz.com](http://www.agcs.allianz.com) ←

### GRÜNBUCH 2020 zur Öffentlichen Sicherheit

→ Das GRÜNBUCH 2020 wurde von Fachleuten aus dem Bereich der Öffentlichen Sicherheit verfasst und von fünf Bundestagsabgeordneten parteiübergreifend herausgegeben. Es zeigt Handlungsbedarfe bei der Prävention von Pandemien, bei der Anpassung an den Klimawandel sowie beim Schutz vor Risiken im Cyberraum und der Organisierten Kriminalität auf.

[www.zukunftsforum-oeffentliche-sicherheit.de](http://www.zukunftsforum-oeffentliche-sicherheit.de) ←