Gewaltprävention durch Bedrohungsmanagement

Erkennen, Einschätzen, Entschärfen

Prof. Dr. Christina Zitzmann

Gewalt am Arbeitsplatz

„Sämtliche Handlungen, Vorfälle bzw. Verhaltensweisen, die von einem angemessenen Verhalten abweichen, bei denen ein Mensch während seiner Arbeitstätigkeit bzw. als direkte Folge seiner Arbeitstätigkeit angegriffen, bedroht, geschädigt bzw. verletzt wird”

(Quelle: International Labour Organization, 2004)

Gewalt am Arbeitsplatz

INTERNATIONALE ARBEITSKONFERENZ

ÜBEREINKOMMEN ÜBER DIE BESEITIGUNG VON GEWALT UND BELÄSTIGUNG IN DER ARBEITSWELT

1. Im Sinne des Übereinkommens

a) bezieht sich der Begriff „Gewalt und Belästigung“ in der Arbeitswelt auf eine Bandbreite von inakzeptablen Verhaltensweisen und Praktiken oder deren Androhung, gleich ob es sich um ein einmaliges oder ein wiederholtes Vorkommnis handelt, die auf physischen, psychischen, sexuellen oder wirtschaftlichen Schaden abzielen, diesen zur Folge haben oder wahrscheinlich zur Folge haben, und umfasst auch geschlechtsspezifische Gewalt und Belästigung;

b) bedeutet der Begriff „geschlechtsspezifische Gewalt und Belästigung“ Gewalt und Belästigung, die gegen Personen aufgrund ihres Geschlechts gerichtet sind oder von denen Personen eines bestimmten biologischen oder sozialen Geschlechts unverhältnismäßig stark betroffen sind, und umfasst auch sexuelle Belästigung.

2. die Begriffe in den innerstaatlichen Rechtsvorschriften nach einem einheitlichen Konzept oder getrennt definiert werden.

(Quelle: International Labour Organization, 2019)

Arbeitsschutzgesetz §2 (1)

Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

Arbeitsschutzgesetz §4

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;

[…]

Begriffsbestimmung Gewalt

Affektive Gewalt

- spontaner, (hoch) emotionaler Gefühlsausbruch von kurzer Dauer
- Reaktion auf eine wahrgenommene Bedrohung (Abwehrreaktion)
- körperliche Erregung
- situative Eskalationsspirale

Zielgerichtete Gewalt

- geplanter, wohlüberlegter Angriff auf ein bestimmtes Ziel
- kalkulierte, bewusste Entscheidung
- Abbau von Empathie
- ruhiges, aufmerksames Vorgehen
- Planungsphase kann über einen längeren Zeitraum andauern

Typologie von Gewalt am Arbeitsplatz

Interne Gewalt

Gewalt innerhalb der Organisation (z.B. zwischen Kolleg*innen, Arbeitnehmer*innen und Vorgesetzten / der Geschäftsleitung / Steakholdern)

- Aggression und Gewalt unter gleichgestellten Mitarbeitenden
- Aggression und Gewalt ausgeübt von Höherrangigen gegenüber untergebenen Mitarbeitenden

Externe Gewalt (Gewalt von „außen“)

- Gewalt, die von Kund*innen, Klient*innen oder Patient*innen ausgeht
- Gewalt, die von Personen aus dem eigenen sozialen Umfeld oder dem von Kolleg*innen ausgeht und Einfluss auf das Arbeitsleben hat / am Arbeitsort verübt wird
- Gewalt von „fremden“ Personen (z.B. Personen, die sich in öffentlichen Gebäuden einer Organisation aufhalten)

Risikofaktoren für Gewalt am Arbeitsplatz

Arbeit im Kontakt mit der Öffentlichkeit
Arbeit mit Menschen in Not
Arbeit mit Wertgegenständen
Arbeit in Situationen, die nicht oder nicht ausreichend durch Arbeitsrecht und sozialen Schutz abgedeckt sind
Arbeit in einem Umfeld mit beschränkten Mitteln (unzureichend ausgerüstete Einrichtungen oder ungenügende personelle Besetzung können zu langen Wartezeiten und Frustration führen)
Unsoziale Arbeitszeiten (z. B. Abend- und Nachtarbeit)
Arbeiten allein oder in relativer Abgeschiedenheit oder an entlegenen Orten
Arbeit in intimen Räumen und Privathäusern
Befugnis, Dienstleistungen zu verweigern, was das Risiko von Gewalt und Belästigung durch Dritte erhöht, die diese Dienstleistungen in Anspruch nehmen wollen
Arbeit in Konfliktgebieten, insbesondere die Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen und Notfalldiensten
Hohe Arbeitslosenquoten

Quelle: Internationales Arbeitsamt, 2017

Erscheinungsformen für Gewalt am Arbeitsplatz

Gefährdungsstufe 1

- Unangepasstes Sozialverhalten
- Beleidigung von Beschäftigten
- Üble Nachrede
- Selbsttötungs-gedanken bzw. Selbsttötungs-äußerungen

Gefährdungsstufe 2

- Handgreiflich-keiten, Körper-verletzungen
- Erpressung
- Morddrohung (Bedrohung)
- Amokdrohung
- Waffenbesitz

Gefährdungsstufe 3

- Übergriffe mit Waffen und Werkzeugen, Schusswaffen-gebrauch
- Drohung mit Sprengsätzen
- Geiselnahme
- Amoklauf

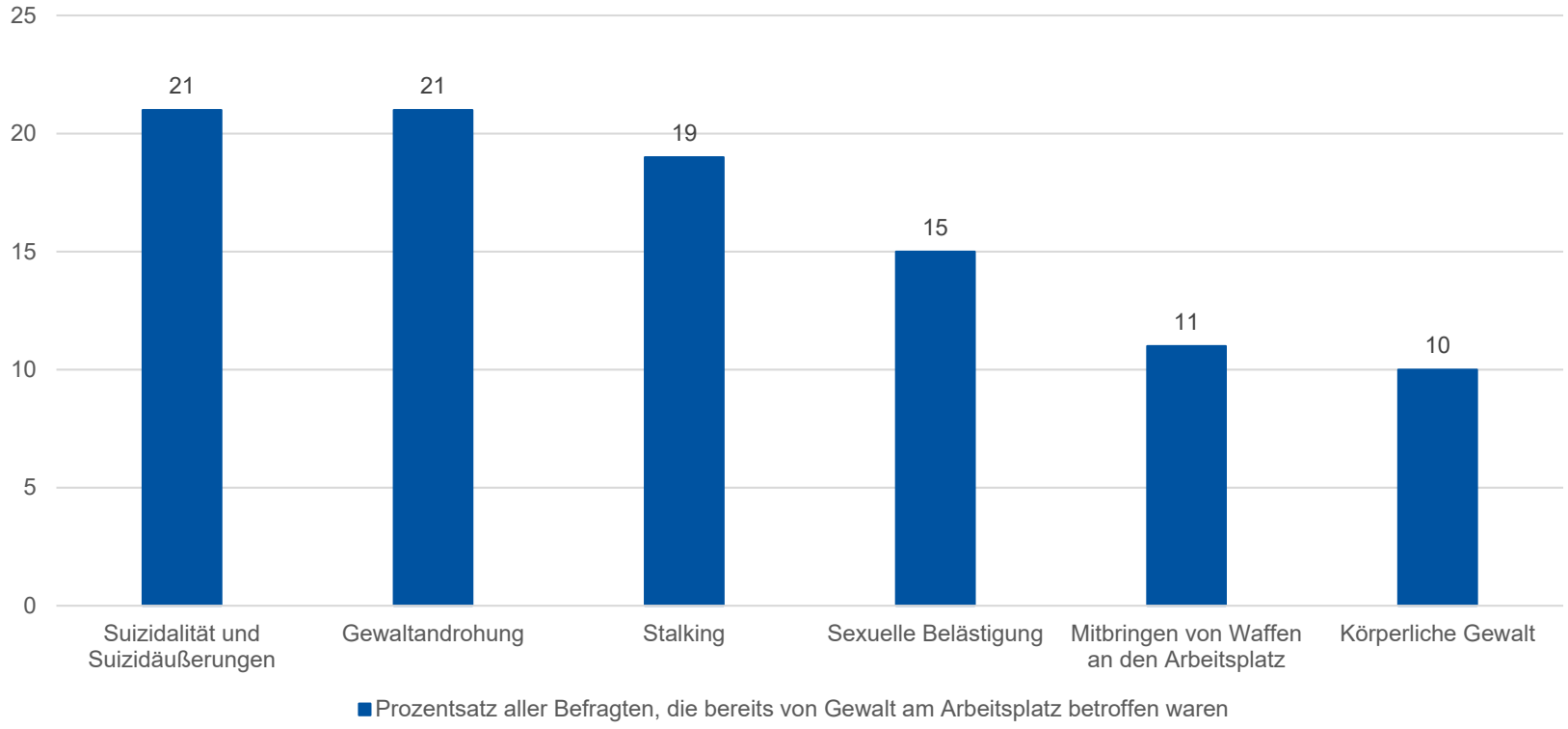
Quelle: Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, 2010

Warnzeichen für Gewalt am Arbeitsplatz

- Plötzlich auftretendes, ungewöhnliches Verhalten wie z. B.
  - das Äußern von Gewaltphantasien
  - Gewaltverherrlichungen
  - das Mitbringen und Zeigen von Waffen
- Drohungen
- Verfolgung und Stalking
- Anzeichen von Suizidalität/Ausweglosigkeit

Ausmaß von Gewalt am Arbeitsplatz

Befragung von 495 Arbeitnehmer*innen in Deutschland:



Quelle: Hoffmann, 2014

Ausmaß von Gewalt am Arbeitsplatz

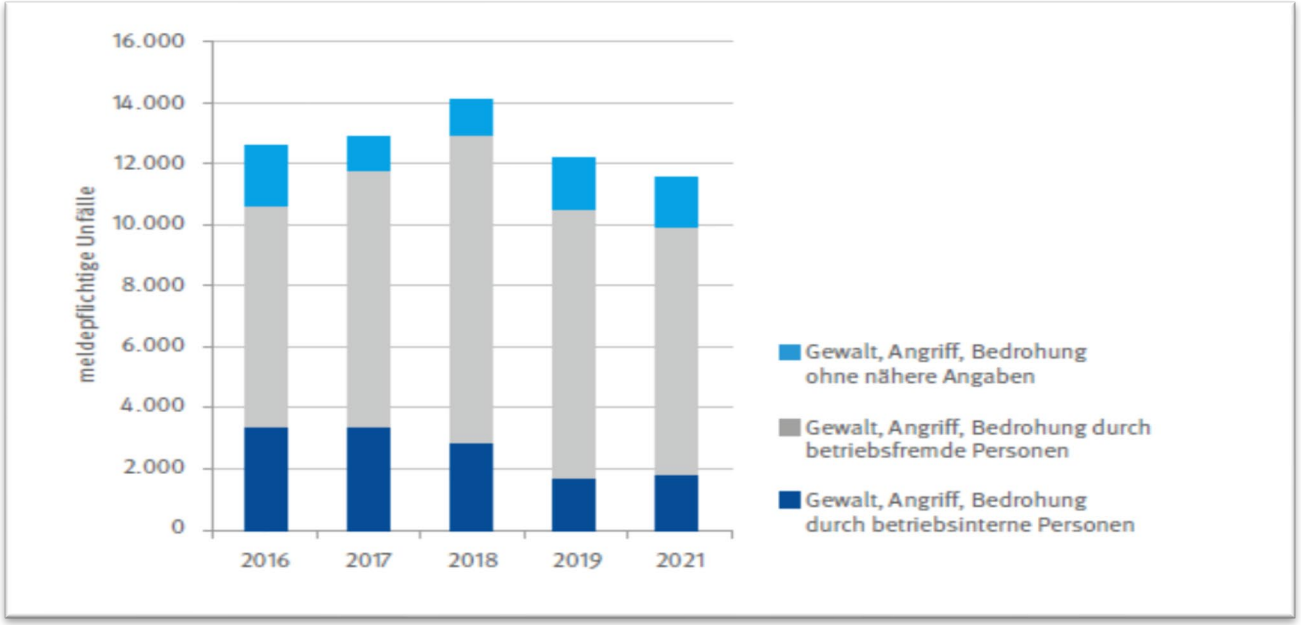
Unfälle durch menschliche Gewalt, Angriff, Bedrohung, Überraschung (abhängig Beschäftigte, Unternehmerinnen und Unternehmer, ohne Berufssportler)

Abweichung vom normalen (unfallfreien) Verlauf durch ...	Meldepflichtige Unfälle		Neue Unfallrenten		Tödliche Unfälle	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Überraschung, Schreck	1.668	12,5	32	14,7	0	0,0
Gewalt, Angriff, Bedrohung durch betriebsinterne Personen	1.808	13,5	22	10,1	1	16,7
Gewalt, Angriff, Bedrohung durch betriebsfremde Personen	8.189	61,3	137	62,8	2	33,3
Gewalt, Angriff, Bedrohung ohne nähere Angaben	1.705	12,7	27	12,4	3	50,0
Gesamt	13.369	100,0	218	100,0	6	100,0

Quelle: DGUV, 2021

Ausmaß von Gewalt am Arbeitsplatz

Zeitreihe Unfälle durch menschliche Gewalt, Angriff, Bedrohung (abhängig Beschäftigte, Unternehmerinnen und Unternehmer, ohne Berufssportler)



Quelle: DGUV, 2021

Ausmaß von Gewalt am Arbeitsplatz

Untersuchung von Ermittlungs- und Gerichtsakten von 20 schweren zielgerichteten Gewalttaten am Arbeitsplatz

Ergebnisse:

- Fast alle der Taten waren geplant. In der Mehrzahl der Fälle sprachen die Täter*innen im Vorfeld über ihre Pläne oder äußerten sogar Gewaltdrohungen, die aber oft nicht ernst genommen wurden.
- Auch Vorbereitungshandlungen wie Abschiedsbriefe oder das Beschaffen einer Waffe traten auf.
- Kurz vor der Tat kam es nahezu immer noch zu einem Zusammenlaufen mehrerer privater und beruflicher Krisen.
- Häufig zeigten die späteren Täter*innen paranoide oder querulatorische Persönlichkeitszüge und kamen deshalb immer wieder in Konflikt mit ihrem Umfeld.
- Ihre Arbeitsgeschichte war oftmals durch Probleme und Unbeständigkeit charakterisiert.
- Die Täter*innen attackierten häufig Personen, die Einfluss auf ihr Leben hatten wie Vorgesetzte, Mitarbeiter*innen in der Verwaltung, Richter*innen, Anwält*innen oder Behördenmitarbeiter*innen.

Quelle: Hoffmann/Dölitzsch, 2016

Drohungen

Drohungen sind wichtige und ernstzunehmende **Warnsignale** für mögliche Gewaltdelikte!

Drohungen können auf ganz unterschiedliche Weise ausgedrückt werden:

- mündlich, schriftlich, mit Gesten
- direkt („Ich bringe dich um!“) oder indirekt („Ich weiß, wo du wohnst!“)
- offen oder verdeckt (maskiert[1])
- an Bedingungen geknüpft (konditional) oder als „letzter Ausweg“

[1]Aussagen, die Gewalthandlungen andeuten und als Drohungen interpretiert werden *können.*

Drohungen

Ein bewährtes Instrument zur Einschätzung von bedrohlichen Situationen / bedrohlichem Verhalten ist die Bewertung von Drohungen.

Dabei werden **flüchtige** Drohungen von **substanziellen** Drohungen unterschieden.

Merkmale einer flüchtigen Drohung

- Die Drohung ist ein (schlechter) *Scherz*.
- Die Drohung ist eine *Redewendung* oder ein *Sprachspiel*.
- Die Drohung wurde in *heißer Wut* und situativ aus einem Konflikt heraus getätigt.

→ Auf Nachfrage erklärt und / oder versichert die drohende Person **glaubhaft**, dass die Drohung nicht ernst gemeint ist und distanziert sich klar davon, anderen Menschen Schaden zufügen zu wollen.

Quelle: Hoffmann et. al., 2013

Drohungen

Merkmale einer substanziellen Drohung

- Die Drohung wird von derselben Person wiederholt geäußert.
- Die Drohung beinhaltet Details zur Planung, Vorbereitung und / oder Ausführung.
- Die Drohung löst bei der bedrohten Person ein plötzliches Gefühl von Todesangst aus.
- Die drohende Person trägt eine Waffe oder einen anderen gefährlichen Gegenstand mit sich.
- Die Drohung wird in Zusammenhang mit einer Suizidankündigung ausgesprochen.

Quelle: Hoffmann et. al., 2013

Flüchtige oder substanzielle Drohung?

Situation a)

Frau Yilmaz erhält eine E-Mail von einem Ihrer Studenten: „Sehr geehrte Professorin Yilmaz, wegen Ihrer schlechten Beurteilung meiner Seminararbeit muss ich den Kurs wiederholen und kann aufgrund dessen mein Studium nicht, wie geplant, im kommenden Semester abschließen. Ich bitte Sie, die Bewertung noch einmal zu überdenken. Andernfalls sehe ich mich leider dazu gezwungen, Ihnen das Leben an der Hochschule zu erschweren – genauso, wie sie mir meines erschwert haben.“

Situation b)

Frauke schreibt ihrer Freundin eine Whatsapp-Nachricht: „Wenn du heute wieder zu spät kommst, ich schwöre, ich bringe dich um!“

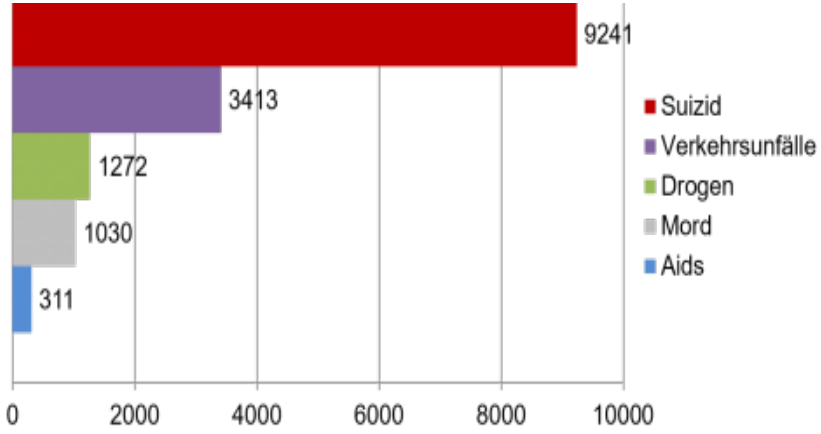
Situation c)

Auf einem Aushang, der überall im Gebäude verteilt ist, steht: „Julia Meyer, wenn du mich jemals wirklich geliebt hast, komm zu mir zurück. Ich habe mich geändert, ich beweise es dir. Wenn du nicht zu mir zurückkommst, bringe ich mich um. Wenn ich bis heute Abend um 23 Uhr nichts von dir gehört habe, ist es zu spät. Dann wirst du niemals erfahren, wie sehr ich dich wirklich geliebt habe.“

Suizidgedanken und Suizidalität

Suizidalität meint die Gesamtheit der Gedanken und Verhaltensweisen von Menschen, die den Tod bewusst anstreben oder diesen in Kauf nehmen.

Todesursachen in Deutschland im Vergleich (2017)



Quelle: Todesursachenstatistik, Statistisches Bundesamt

Erhöhtes Suizidrisiko:

- Psychisch erkrankte Menschen v.a. Depressionen, Schizophrenie
- Menschen in existenziellen Krisen, z.B. schulische/berufliche Notlagen, Verschuldung, Tod einer Bezugsperson
- Soziale Isolation; chronische Erkrankung(en)

Relevanz auch bei jungen Menschen!

Altersgruppe 15-35 Jahre: Suizide machen 18% der Todesfälle bei Männern und 11% der Todesfälle bei Frauen aus.

Erkennen von Suizidgedanken

Warnsignale

- Ausdruck von großer Hoffnungslosigkeit (z.B. „Hat ja alles keinen Sinn…“) oder Ausweglosigkeit (z.B. Äußerung des Gefühls, in einer Situation „gefangen zu sein“)
- Zunehmender Substanzkonsum, sozialer Rückzug
- Verstärkter Ausdruck von Ärger und Wut, unsoziales Verhalten
- Äußerung(en) sich das Leben nehmen zu wollen → 70 bis 80% der Suizidversuche werden vorab angekündigt

Das **direkte Ansprechen** der eigenen Vermutung/Bedenken/Sorge wird von den Betroffenen oft als Entlastung empfunden!

(z.B. „Sie wirken sehr verzweifelt. Denken Sie derzeit daran, sich das Leben zu nehmen?)

Umgang mit Suizidgedanken und Suizidalität

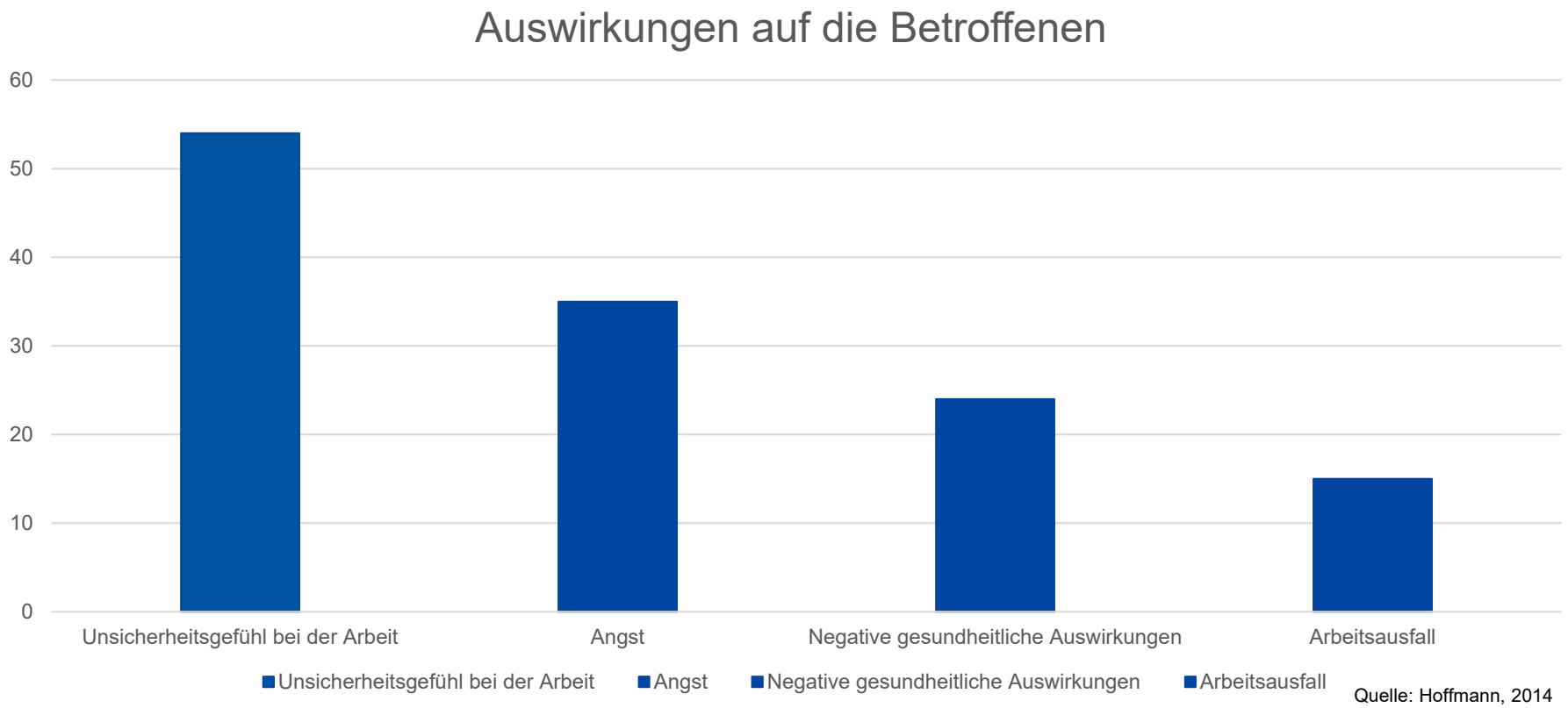
Erfragen erhöhter Warnsignale

- Konkrete Angaben zur Suizidplanung und -durchführung („Haben Sie eine Plan gemacht / einen bestimmten Zeitpunkt festgelegt?“) → **Je konkreter die Planung, desto höher die Gefährdung!**
- Fehlende Distanzierung von Suizidgedanken („Drängen sich Ihnen diese Gedanken auf / machen Sie Ihnen Angst?“)
- Vorherige Suizidversuche („Haben Sie jemals versucht sich das Leben zu nehmen?“)
- Konkrete Ankündigung („Haben Sie den Entschluss gefasst sich das Leben zu nehmen?“)

- Wichtig: Aufbrechen der Tabuisierung von Suizidgedanken: Die meisten Menschen haben schon einmal Ruhe- oder Todeswunsch verspürt
- ABER: Abgrenzung von konkreten Suizidgedanken (konkreten Überlegungen zur Ausführung) und einer konkreten Suizidplanung (Vorbereitungsmaßnahmen für den Suizid)

Auswirkungen von Gewalt am Arbeitsplatz

Befragung von 495 Arbeitnehmer*innen in Deutschland:



Quelle: Hoffmann, 2014

Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz

Folgen für Betroffene

- Erhöhtes Unsicherheitsgefühl
- Geringere Motivation
- Überforderung
- Stresssymptome bis hin zu Posttraumatischen Belastungsstörungen (PTBS)

Folgen für die Organisation

- Steigende Fehlzeiten und Personalkosten aufgrund von erhöhten Arbeitsausfällen
- Geringere Produktivität und Motivation der Mitarbeitenden durch sinkende Motivation
- Verschlechterung des Betriebsklimas

Kultur der Prävention - Stufenmodell

WOLLEN

MÜSSEN

Prävention bedeutet oberhalb der unsichtbaren Barriere: wir fördern den Austausch über Unerwartetes

WERTSCHÖPFEND

Wir steigern unsere Leistungsfähigkeit

PROAKTIV

Wir suchen aufmerksam nach Frühwarnsignalen und Verbesserungsmöglichkeiten

„Die unsichtbare Barriere“ **erfordert einen Perspektivwechsel**

REGELORIENTIERT

Wir kontrollieren Risiken mit Regeln

REAGIEREND

Wir werden aufmerksam, nachdem etwas passiert

GLEICHGÜLTIG

Wen interessiert's? Weiter so, solange es geht

Prävention bedeutet unterhalb der unsichtbaren Barriere: wir schützen uns vor erwartbaren Störungen

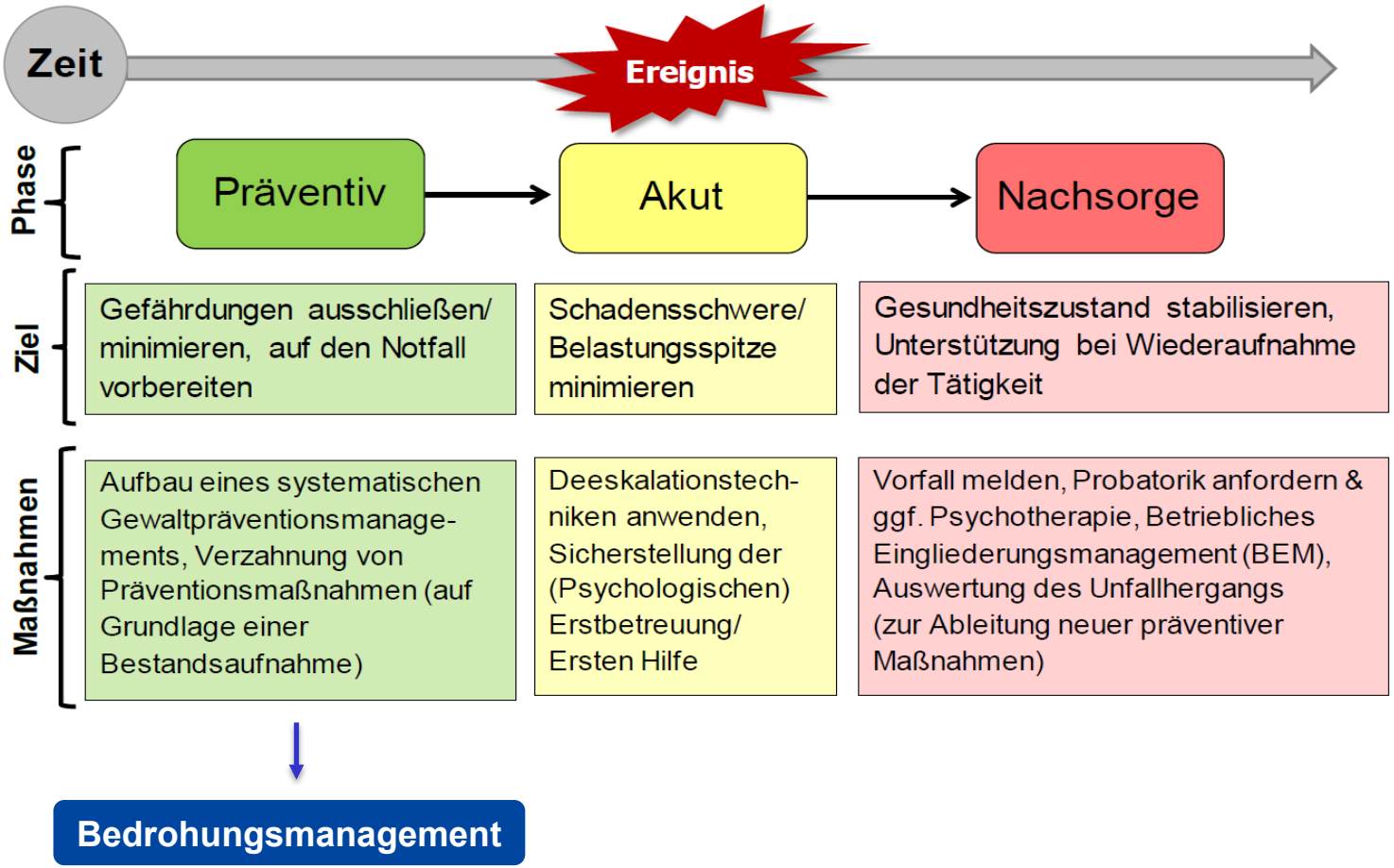
Quelle: Gebauer (2017)

Umgang mit Gewalt - Stufenmodell

wertschöpfend	Das Thema Gewalt wird offen thematisiert. Es wird stetig daran gearbeitet, die Gefährdung zu reduzieren. Eine Null-Toleranz-Politik gegenüber Gewalt wird gelebt.
proaktiv	Es gibt ein Monitoring für Gewaltereignisse, aus dem Maßnahmen abgeleitet werden. Führung setzt sich für regelmäßige Deeskalationstrainings ein.
regelorientiert	Es gibt Regeln für den Umgang mit Gewaltereignissen am Arbeitsplatz.
reagierend	Nach Gewaltereignis: „Da müssen wir wohl mal eine Schulung machen.“
gleichgültig	Gewalt ist kein Thema. „Das gehört dazu. Damit muss man leben. Darüber spricht man nicht.“

Quelle: BGW, 2019

Handlungsfelder der Prävention und Nachsorge



Quelle: BGW, 2019

Bedrohungsmanagement

Das Bedrohungsmanagement (BM) stellt eine **Präventionsmaßnahme zur Vermeidung von schweren, zielgerichteten Gewalttaten** dar. Ziel ist es, Eskalationsgefahren und bedrohliche Verhaltensweisen frühzeitig zu erkennen, einzuschätzen und zu entschärfen. Das bedeutet, dass das BM noch **vor** dem Eintreten des möglichen Gewaltausbruchs ansetzt.

Das BM ist **nicht** zu verwechseln mit einem Kriseninterventionsteam (Krisenmanagement), dass bei akuten Gefahrenlagen, wie zum Beispiel einem Amoklauf oder Terroranschlag, zum Einsatz kommt!

Bedrohungsmanagement in Organisationen ist eine **Präventionsmaßnahme** zur Vermeidung von **Gewalt am Arbeitsplatz.**

Bedrohungsmanagement

Beim Bedrohungsmanagement geht es um die „Identifizierung sinnhafter Muster in Handlungen und in der Kommunikation einer einschlägigen durch beunruhigendes Verhalten auffälligen Person“ (Hoffmann & Roshdi, 2015, 262f).

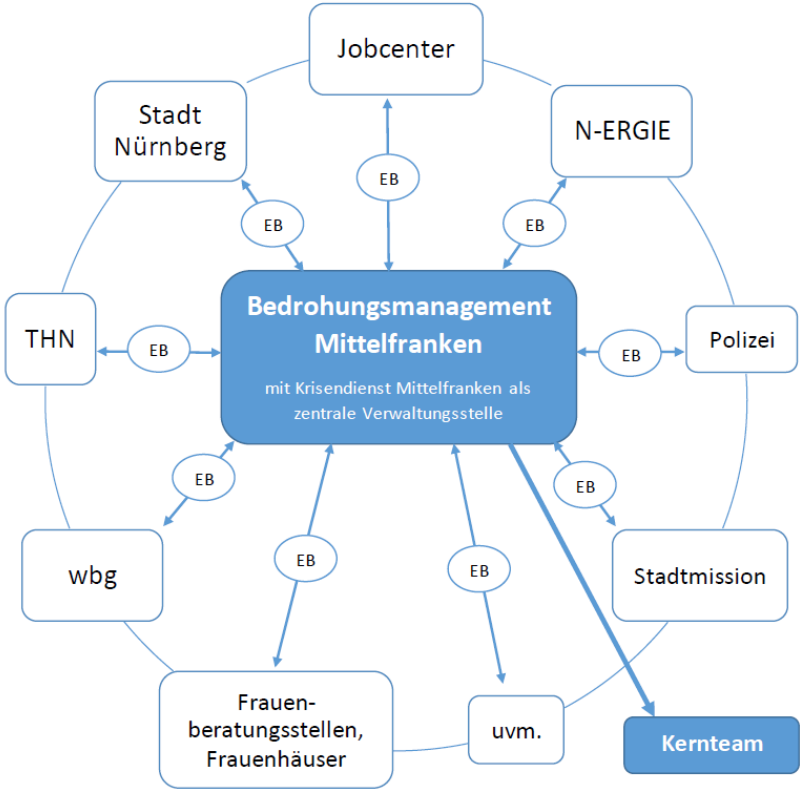
Der Aufgabenbereich ist **zweigeteilt:**

- Zum einen besteht die Aufgabe des Bedrohungsmanagements darin, Personen und Situationen, die das Potenzial einer gewalttätigen Eskalation in sich bergen zu **erkennen**, **einzuschätzen** und zu **entschärfen**.
- Zudem geht es auch darum, Personen die zum Ziel von Drohungen, Stalking und anderen bedrohlichen Verhaltensweisen werden, in ihrer psychischen und gesundheitlichen Integrität zu schützen (Hoffmann & Roshdi, 2015, 267)

Was zeichnet das Bedrohungsmanagement aus?

- ein oder mehrere geschulte interne Ansprechpartner*innen
- ressortübergreifendes (multiprofessionelles), interdisziplinäres Netzwerk (intern und extern)
- fallbezogenes Arbeiten
- Opferschutz (und ggf. auch Vermittlung von Hilfe für Täter*innen)
- Schutz der Privatsphäre aller Beteiligten
- Vertraulichkeit (sensibler Umgang mit persönlichen Daten und Informationen)
- Einhaltung aktueller fachlicher Qualitätsstandards und fortlaufende Weiterbildung

Bedrohungsmanagement Mittelfranken



Das BM Mittelfranken ist ein Netzwerk aus regionalen Behörden, Einrichtungen, Institutionen und Unternehmen.

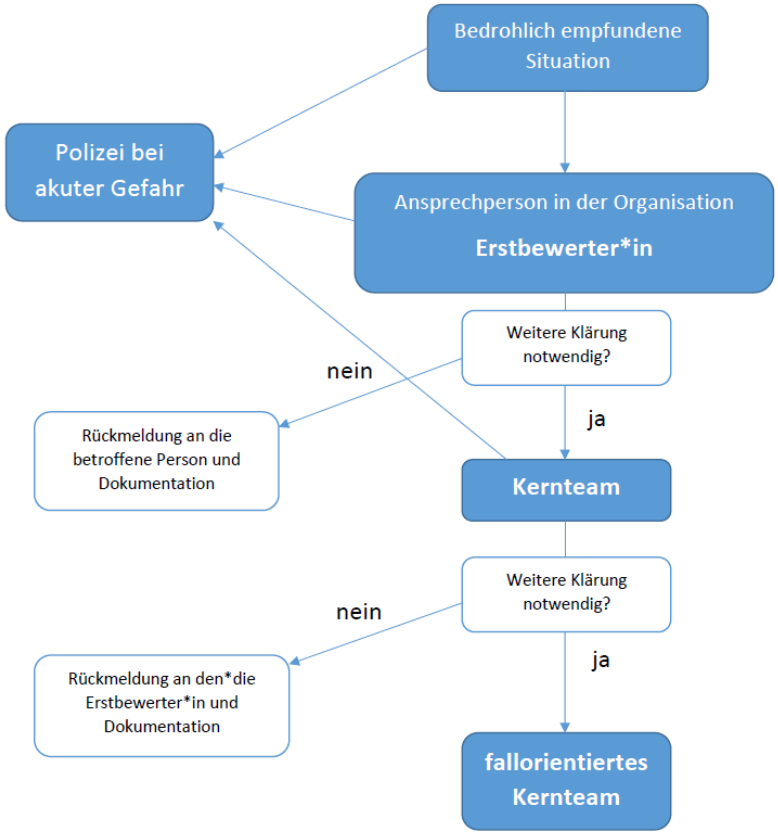
Alle teilnehmenden Organisationen entsenden Ansprechpersonen, die als sog. Erstbewerter und Erstbewerterinnen ausgebildet werden (EB). Diese bilden das Gesamtteam des BM Mittelfranken.

Von diesen Erstbewerterinnen und Erstbewertern erklären sich einige dazu bereit, am Kernteam teilzunehmen.

Das Kernteam wird fortlaufend geschult und kontaktiert, wenn ein Fall ausführlicher besprochen werden muss.

Quelle: Bedrohungsmanagement Mittelfranken, 2023

Das Fallmanagement



1. Bedrohung / Gefahr melden
2. Einschätzung der Bedrohung / Gefahr durch den Erstbewerter / die Erstbewerterin
3. Einschätzung der Bedrohung / Gefahr durch das Kernteam
4. Bearbeitung des Falls in einem fallorientierten Kernteam

Außerdem:

- regelmäßige Rücksprache mit der betroffenen Person
- Dokumentation aller relevanter Schritte und Entscheidungen
- Einbezug der Polizei bei akuter Gefahrenlage

Quelle: Bedrohungsmanagement Mittelfranken, 2023

Bedrohungsmanagement

In welchen Situationen sollten Sie sich an das BM wenden?

- Wenn Sie sich bedroht fühlen oder von Drohungen gegen andere Kenntnis erlangen.
- Wenn Sie oder eine andere Person von Stalking / Verfolgung betroffen sind.
- Wenn Sie oder andere Personen aus Ihrem Umfeld (mit Bezug zu Ihrem Arbeitsplatz) körperlich angegriffen / bedroht werden.
- Wenn jemand Suizidgedanken äußert.
- Wenn Sie Waffen sehen, Ihnen Waffen gezeigt werden oder jemand in ihrer Gegenwart davon spricht, dass er / sie den Gebrauch von Waffen plant.
- Wenn Sie von extremen Gewaltphantasien hören oder lesen.

Quellen- und Literaturverzeichnis

Bedrohungsmanagement Mittelfranken (2023): https://bedrohungsmanagement-mittelfranken.de/

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2019): Prävention von Gewalt und Aggression gegen Beschäftigte. Handlungshilfe für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. https://www.bgw-online.de/resource/blob/14706/e4c6d339fc8604f57a65e49b21c1b33a/bgw08-00-070-praevention-von-gewalt-und-aggression-data.pdf

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.v. (DGUV) (2021): Statistik Arbeitsunfallgeschehen 2021. https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4590

Gebauer, Annette, 2017. Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur. 1. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Hoffmann, Jens (2014): Drohungen, Gewalt und Stalking am Arbeitsplatz. Safety-Plus, 4, S. 40–42.

Hoffmann, Jens & Dölitzsch, Claudia (2015): Schwere Gewalt am Arbeitsplatz – Hintergründe und Warnverhalten. In: Jens Hoffmann & Karoline Roshdi (Hrsg.): Amok und andere Formen schwerer Gewalt. Risikoanalyse – Bedrohungsmanagement – Präventionskonzepte. Stuttgart: Schattauer, S. 90–107.

Hoffmann, Jens & Roshdi, Karoline (2015): Bedrohungsmanagement – eine präventive Disziplin im Aufschwung. In: Jens Hoffmann, & Karoline Roshdi (Hrsg.): Amok und andere Formen schwerer Gewalt. Risikoanalyse – Bedrohungsmanagement – Präventionskonzepte. Stuttgart: Schattauer, S. 266–296.

Hoffmann, Jens/ Roshdi, Karoline/ Allwinn, Mirko (2013): DyRiAS-Schule. Entwicklung und Validierung eine online gestützten Analyse-Instruments zur Risikoeinschätzung von schwerer zielgerichteter Gewalt an Schulen. In: Polizei & Wissenschaft. Ausgabe 2/2013. S. 49-59.

Internationales Arbeitsamt (2017): *Beendigung von Gewalt und Belästigung gegenüber Frauen und Männern in der Arbeitswelt.* Bericht V (1). ILC.107/V/1. Genf. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_554098.pdf

Internationale Arbeitsorganisation (2004): Sicherheit am Arbeitsplatz und Sicherheitskultur. Bericht der IAO zum Internationalen Tag für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz 2004, 24. April.

Internationale Arbeitsorganisation (2019): Internationale Arbeitskonferenz, Übereinkommen 190. Übereinkommen über die Beseitigung von Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz. 10. Juni 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_729964.pdf

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen (2010): Gewaltprävention – ein Thema für öffentliche Verwaltungen?! „Das Aachener Modell“, Reduzierung von Bedrohungen und Übergriffen an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr. Online verfügbar unter: https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention_in_nrw/PIN_37.pdf