

Grosche, Philipp; Röhl, André; Scheugenpflug, Julian

Working Paper

Ausgestaltung der Kompetenzvermittlung im Wirtschaftsschutz

Working Paper des Studiengangs Sicherheitsmanagement an der NBS Northern Business School (NBS) Hamburg, No. 2/2025

Provided in Cooperation with:

NBS Northern Business School – University of Applied Sciences, Hamburg

Suggested Citation: Grosche, Philipp; Röhl, André; Scheugenpflug, Julian (2025) : Ausgestaltung der Kompetenzvermittlung im Wirtschaftsschutz, Working Paper des Studiengangs Sicherheitsmanagement an der NBS Northern Business School (NBS) Hamburg, No. 2/2025, NBS Northern Business School - University of Applied Sciences, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/323615>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

**Working Paper des Studiengangs Sicherheitsmanagement
an der NBS Northern Business School Hamburg
Institute for Intelligence and Security Management (I2SM)**

No. 2/2025

**Ausgestaltung der Kompetenzvermittlung im Wirtschaftsschutz
Grosche, Philipp; Röhl, André & Scheugenpflug, Julian**

Zusammenfassung

Der tatsächliche Erfolg bisheriger Maßnahmen zur Förderung der eigenverantwortlichen Ausgestaltung des Wirtschaftsschutzes in und durch Unternehmen in Deutschland muss kritisch hinterfragt werden. Trotz inhaltlich guter Konzepte und Handreichungen ist die tatsächliche Relevanz in der Praxis als gering einzuschätzen. Im Folgenden wird diskutiert, ob anstelle der fachlichen Inhalte künftige andere Aspekte eines Kompetenzvermittlungsprozesses im Mittelpunkt stehen sollten und konkrete Vorschläge für einen skalierbaren Weiterbildungsansatz dargestellt.¹

Abstract

The success of previous measures to promote the individual organization of business protection in and by companies in Germany must be critically questioned. Despite good concepts and supporting material, the actual relevance in practice must be assessed as low. In the following we discuss whether there should be a focus on other aspects of a skills transfer process in the future than of technical content. We also present concrete proposals for a scalable training approach.

¹ Philipp Grosche, M.A. ist Studienstrukturentwicklung mit dem Schwerpunkt Bewusstseinsbildung an der NBS Northern Business School Hamburg. Prof. Dr. André Röhl ist Studiengangleiter des Studiengangs Sicherheitsmanagement an der NBS. Julian Scheugenpflug ist ehemaliger Zeitsoldat und Student im Studiengang Sicherheitsmanagement.

Neustart in der Weiterbildung im Wirtschaftsschutz erforderlich?

Seit einigen Jahren führen eine veränderte Bedrohungslage sowie sich verändernde Risikowahrnehmungen und gesellschaftliche Erwartungen zu einem erhöhten Bedeutungszuwachs des Themas Wirtschaftsschutz, wobei seit dem Angriffskrieg der Russischen Föderation auf die Ukraine auch hier eine „Zeitenwende“ zu verzeichnen ist.² Wenngleich eine absolute Bewertung der Veränderung der Bedrohungslage immer schwierig bleibt, kann doch aus der der Globalisierung und Digitalisierung folgenden gestiegenen Exposition von Unternehmen bei gleichzeitigen sicherheitspolitischen Spannungen davon ausgegangen werden, dass diese verstärkt im Fadenkreuz krimineller und/oder unfreundlicher ausländischer staatlicher Akteure stehen. Die Vernetzung einer modernen digitalen Industriegesellschaft führt zudem dazu, dass der Schutz der Funktionsfähigkeit von Unternehmen auch über die kritischen Infrastrukturen hinaus eine wichtige Rolle für die gesamtgesellschaftliche Resilienz spielt. Exemplarisch wird dies aktuell an der Diskussion zur Umsetzung des Operationsplans Deutschland. Dieser dient der Koordinierung der Unterstützung der Bundeswehr im Spannungs- und Verteidigungsfall und betrifft eben nicht nur Gebietskörperschaften und Behörden, sondern zeigt auch den Bedarf an Leistungen durch Unternehmen auf.³

Das Thema Wirtschaftsschutz ist in der Fachdiskussion schon seit Jahrzehnten präsent, wobei es zunächst vorrangig um das Verhindern von Wirtschaftsspionage ging.⁴ Von behördlicher Seite wurde frühzeitig versucht, die Unternehmen beim Aufbau einer Wirtschaftsschutzkompetenz zu unterstützen. Hierbei stand die Weitergabe von relevanten Informationen zur Sicherheitslage und die Unterstützung von Wirtschaftsverbänden bei der Sensibilisierung im Mittelpunkt, u.a. ab 2008 im Ressortkreis Wirtschaftsschutz.⁵ Ein Großteil der Angebote richtete sich dabei explizit an das obere Management.⁶

Ein darüber hinaus gehender Ansatz wurde ab 2015 mit der Gründung der Initiative Wirtschaftsschutz verfolgt. In einem gemeinsamen Ansatz bündeln hier zuständige Behörden wie Bundesamt für Verfassungsschutz (BfV), Bundeskriminalamt (BKA), Bundesnachrichtendienst (BND) und Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) und Verbände wie Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft (ASW Bundesverband) und Bundesverband der Sicherheitswirtschaft (BDSW) ihre unterschiedlichen Initiativen und Koordinierungsbestrebungen.⁷

Die Webpräsenz der Initiative enthält neben allgemeinen Informationen und Kontaktmöglichkeiten dabei auch detaillierte Hinweise zum Aufbau und zur Förderung eines „Wirtschaftsgrundschutzes“ in Unternehmen. Diese umfassen Handlungsempfehlungen in Form von Managementstandards (Wirtschaftsgrundschutz, Sicherheitsmanagement, Notfall- und Krisenmanagement) sowie 14

² Vgl. BMI (2024): Eckpunkte der Nationalen Wirtschaftsschutzstrategie, https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/ministerium/BMI24004-eckpunkte-nws.pdf?__blob=publicationFile&v=6 (Stand 04.07.2025).

³ Vgl. Führungsakademie der Bundeswehr (Hg.) (2025): Gesamtverteidigung Deutschland, <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/5961228/28fddb5850b06ba101ca692972b1f8f2/broschuere-pdf-1gan-25-ergebnispraesentation-data.pdf> (Stand 04.07.2025).

⁴ Vgl. u.a. Kahle & Merkel (2004): Fall- und Schadensanalyse bezüglich Know-how-/ Informationsverlusten in Baden-Württemberg ab 1995, Gutachten für das Sicherheitsforum B-W.

⁵ Vgl. BMI (2008): Rahmenvereinbarung für die Zusammenarbeit mit der gewerblichen Wirtschaft auf Bundesebene in Sicherheitsfragen, o.O.

⁶ Vgl. Kahle & Merkel (2004), a.a.O.

⁷ Vgl. Initiative Wirtschaftsschutz (2024): Leitlinien der Zusammenarbeit, https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/sicherheit/leitlinien-zsarbeit-wirtschaftsschutz.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Stand 04.07.2025).

„Bausteine“ zu einzelnen Aufgabenfeldern der Unternehmenssicherheit. Inhaltlich richtet sich dieses Angebot vorrangig an die ausführende Ebene im Unternehmen, z.B. an die Fachspezialisten oder an das mittlere Management, soweit ihnen Aufgaben im Wirtschaftsschutz zugewiesen sind.

Trotz dieses umfassenden und niedrigschwelligen Angebots wird in der Fachdiskussion davon ausgegangen, dass der Reifegrad des Wirtschaftsschutzes nicht ausreichend ist. Darauf weisen etwa die „Eckpunkte zur Wirtschaftsschutzstrategie“ hin.

Bei einer Neuplanung der Angebote ist kritisch abzuwägen, welche Ursachen der unzureichende Reifegrad hat und ob dieser auf eine zu geringe Nutzung vorhandener Angebote zurückgeführt werden könnte.

Es ist zu vermuten, dass die Querschnittsfunktion Wirtschaftsschutz in vielen Unternehmen bislang nur sehr schwach ausgebildet ist, da über lange Zeit die Perzeption von Sicherheitsrisiken nur gering ausgeprägt war und der Fokus des sich entwickelnden Risikomanagements in anderen Bereichen lag. Weiterhin könnte ein fehlendes Bewusstsein für die unternehmerische Verantwortung für Sicherheitsrisiken bei gleichzeitig einseitiger Verantwortungsvermutung bei behördlichen Akteuren sowie eine in Teilen auf unterschiedliche Regulierungsquellen zurückzuführende organisatorische Aufsplitterung von Sicherheitsthemen in Unternehmen eine Rolle gespielt haben.

Kompetenzentwicklung durch Weiterbildung

Soll eine größere Anzahl von Personen im Bereich des Wirtschaftsschutzes handlungsfähig werden, stellt sich nicht nur die Frage der Wissensverteilung, sondern insbesondere die nach dem Aufbau entsprechender Kompetenzen auf individueller wie organisationaler Ebene. Zentrale Herausforderung ist dabei, wie Wirtschaftsschutz durch Akteurinnen und Akteure in Organisationen und Netzwerken möglichst proaktiv und selbstorganisiert realisiert werden kann.

In Anlehnung an Weinert (2001) können Kompetenzen als intern verankerte Dispositionen und Repräsentationen von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden werden, die erlern- und vermittelbar sind. Zusätzlich spielen Volition und Motivation eine Rolle. Kompetenz können insofern als Zusammenspiel von Wissen, Wollen und Können gefasst werden. Das, was zu Können nötig ist, ist Gegenstand programmatischer Auseinandersetzungen und Bestandteil des Diskurses um sogenannte Future Skills. Darunter werden Modelle zukünftiger Schlüsselkompetenzen sowie deren didaktisch-methodische Vermittlungsansätze verstanden, die auf eine zukunftsfähige Gesellschaft abzielen, indem Individuen befähigt werden sollen, in einer sich dynamisch wandelnden Arbeits- und Lebenswelt erfolgreich zu agieren.⁸

Der Diskurs verlagert sich damit von klassischen fachlichen Qualifikationen hin zu technologischen, sozialen, kognitiven und personalen Kompetenzen – ein Wandel, der unter dem Begriff Future Skill Turn⁹ diskutiert wird. Eine zentrale These dieses Wandels lautet, dass fachliches Wissen an Bedeutung verliert, während Selbstkompetenzen – wie etwa Selbstorganisation – insbesondere für die Bewältigung emergenter Herausforderungen an Bedeutung gewinnen.¹⁰ Infolgedessen rücken intrapersonale Kompetenzen verstärkt in den Vordergrund gegenüber klassischen Fachkompetenzen.

⁸ Vgl. Weinert (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit, in: Weinert (Hg.): Leistungsmessungen in Schulen, Weinheim & Basel: Beltz Juventa, , S.17ff.

⁹ Vgl. Ehlers (2020): Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Wiesbaden: Springer VS.

¹⁰ Vgl. ebenda, S.16f.

Auch im Future of Jobs Report 2025 des World Economic Forum können acht von elf Core Skills 2030 als überfachliche bzw. Future Skills bezeichnet werden.¹¹

Future Skills erfordern andere Vermittlungsformen als fachliches Wissen – etwa Coaching, Beratung oder Mentoring. Es gilt daher, Erfahrungsräume zu schaffen, da One-size-fits-all-Lösungen in diesem Zusammenhang wenig wirksam sind. Anstelle eines standardisierten Katalogsystems fokussieren Weiterbildungsmaßnahmen zunehmend auf Netzwerkbildung innerhalb von Belegschaften in Unternehmen im Sinne eines Peer-to-Peer-Ansatzes. Selbstorganisiertes Lernen rückt dabei in den Mittelpunkt und löst klassische Inhaltsvermittlung sukzessive ab.¹²

Ziel solcher Maßnahmen ist der Aufbau von Handlungsfähigkeit (Capacity Building) in komplexen Systemen bzw. Organisationen, um emergente Problemsituationen erfolgreich zu bewältigen. Damit Organisationen und Netzwerke auf neue Herausforderungen adäquat reagieren können, bedarf es kompetenter Akteur:innen. Eine Critical Mass, die in der Lage ist, zielgerichtete Lösungen zu erarbeiten, entsteht durch die Qualität des verfügbaren Wissens und der vorhandenen Kompetenzen innerhalb einer Organisation oder eines Netzwerks. Wissen und Kompetenzen akkumulieren sich jedoch in Organisationen und Netzwerken häufig in Monopolen. Peer-to-Peer-Formate stellen vor diesem Hintergrund einen möglichen Ansatz dar, intra- und interorganisationales Lernen im Sinne eines gelingenden Wirtschaftsschutzes zu fördern und Monopole aufzubrechen.¹³

Wie Albarracín, Fayaz-Farkhad und Samayoa (2024) in ihrer Studie zu Verhaltensdeterminanten aufzeigen, ist der Zugang zu Infrastruktur ein zentraler Hebel zur Verhaltensänderung. Ebenso wird soziale Unterstützung als wesentliche sozial-strukturelle Determinante des Wandels von Verhalten hervorgehoben.¹⁴ (Albarracín/ Fayaz-Farkhad/ Samayoa, 2024). Daher scheinen jene Lösungsansätze vielversprechend, die die Vernetzung von Organisationen und deren Akteur:innen ermöglichen. Dabei gilt es, Personen, die bereits Wirtschaftsschutz praktizieren, mit jenen zu vernetzen, die diesen noch nicht umgesetzt haben, jedoch eine Implementierung anstreben. Dabei ist zu berücksichtigen, welche Qualitäten diese Räume aufweisen und wie Individuen darin zueinander finden, sodass kollektive Wirksamkeit entstehen kann.

Schütze (2002) hebt in seiner Arbeit hervor, dass soziale Welten in modernen Komplexgesellschaften Arenen darstellen, die vielfältige und fluide Vermittlungen individueller Akteur:innen mit kollektiven Aufgaben und Orientierungen ermöglichen.¹⁵ „Soziale Welten richten sich an zentralen Problembeständen des jeweils thematischen Interaktionsfeldes aus und entwickeln für deren Bearbeitung definierbare Kernaktivitäten“¹⁶ Diese Kernaktivitäten konstituieren soziale Welten. Für den in diesem Beitrag aufgerissenen Problemrahmen bedeutet dies, dass entsprechende Aktivitäten/ Fragestellungen für Räume des Zusammenkommens formuliert werden müssen, die als geteilter Problembestand gelten, um gemeinschaftliches Handeln zu ermöglichen. „Dies ist stets dann von

¹¹ Vgl. World Economic Forum (2025): Future of jobs report 2025, Geneva: World Economic Forum, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (Stand 04.07.2025), S.41.

¹² Vgl. Ehlers (2020), a.a.O., S.18.

¹³ Vgl. Kruse (2015): Die Mitarbeiter müssen wissen, worauf sie sich einlassen, in: Personalwirtschaft, 4/2015, S.20–22.

¹⁴ Vgl. Albarracín, Fayaz-Farkhad & Granados Samayoa (2024): Determinants of behaviour and their efficacy as targets of behavioural change interventions, in: Nature Reviews Psychology. DOI: 10.1038/s44159-024-00305-0.

¹⁵ Vgl. Schütze (2002): Das Konzept der sozialen Welt im symbolischen Interaktionismus und die Wissensorganisation in modernen Komplexgesellschaften, in: Keim & Schütte (Hg.): Soziale Welten und kommunikative Stile: Festschrift für Werner Kallmeyer zum 60. Geburtstag, Tübingen: Narr, S. 57–83.

¹⁶ Ebenda, S.60.

zentraler gesellschaftlicher Relevanz, wenn bislang nicht gesehene oder nicht bewusst gewordene ‚Probleme von Welt‘ bearbeitet und/oder neue Tätigkeitsformen entwickelt werden sollen“.¹⁷

Auch neuere Praxisansätze betonen die Relevanz von zwischenmenschlichem Miteinander in Systemen zur Bewältigung komplexer Herausforderungen – etwa im Kontext des Klimawandels. Der Wirtschaftsschutz kann hierbei vom Lösungswissen des Klimaschutzes profitieren, denn beide Praxisfelder operieren im Spannungsfeld eines Knowledge-Doing-Gaps: Akteur:innen sind sich der Probleme eigentlich bewusst, jedoch resultieren daraus im System nicht automatisch entsprechende Handlungen.¹⁸

Ein Lösungsansatz, so Bristow, Bell und Wamsler (2022), besteht darin, ein Bewusstsein für die Verbundenheit über einen gemeinsamen Problemhorizont (Klimawandel, Wirtschaftsschutz) zu schaffen. Ein zentrales Hindernis im Umgang mit dem Knowledge-Doing-Gap läge darin, dass sich Individuen als von der Herausforderung und anderen Betroffenen getrennt wahrnehmen. Die Autor:innen schlagen daher vor, Kompetenzen wie Empathie, Mitgefühl und Achtsamkeit gezielt zu fördern.¹⁹

Es bedarf eines qualitativ hochwertigen Capacity Building im praxisbezogenen Feld des Wirtschaftsschutzes. Hierfür sind Strukturen zu etablieren, in denen Akteur:innen innerhalb sozialer Welten um eine geteilte Kernaktivität zusammenkommen, um informelle voneinander zu lernen – etwa in Communities of Practice zu spezifischen Themenfeldern oder im Rahmen unternehmensübergreifender Personalaustauschprogramme. Diese Communities sollten durch begleitende Formate wie Coaching oder Mentoring unterstützt werden, um einen nachhaltigen Kompetenzaufbau zu ermöglichen. Dabei ist der Fokus vorrangig auf überfachliche Kompetenzen zu legen, die ein gelingendes Miteinander der Akteur:innen ermöglicht.

Damit stellt sich automatisch auch die Frage, wie solche Vermittlungsformate organisiert werden. Dabei geht es nicht nur um die Planung einer einzelnen Veranstaltung, sondern um einen ganzheitlichen Ansatz von der Ansprache und Einbindung von Interessenten bis zur langfristigen Begleitung von Unternehmen.

Bewertung aktueller Weiterbildungsangebote Wirtschaftsschutz am Beispiel von wirtschaftsschutz.info

Im Folgenden soll betrachtet werden, wie gut das Weiterbildungsangebot zum Wirtschaftsschutz am Beispiel der Website wirtschaftsschutz.info die skizzierten inhaltlichen und didaktischen Anforderungen erfüllt. Als Maßstab gilt dabei ein Unternehmen, welches sich erstmals mit Themen des Wirtschaftsschutzes befasst. (Stand 04.06.2025)

Die Website ist insgesamt übersichtlich gestaltet. Sie enthält verschiedene Informationsangebote, die sich in Umfang und Struktur voneinander unterscheiden. Während beispielsweise die Infoblätter des BfV leicht verständlich sind und neben Informationen auch praxisnahe Empfehlungen zur Umsetzung geben, sind andere Bereiche nicht mehr aktuell bzw. können aufgrund nicht funktionierender Links nicht aufgerufen werden (z.B. Broschüren des BSI, Links BKA, Downloadbereich Ansprechpartner mit aktuellster Meldung von 2019).

¹⁷ Ebenda, S.69.

¹⁸ Vgl. Pfeffer & Sutton (2000): The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action. Boston: Harvard Business School Press.

¹⁹ Vgl. Bristow, Bell, & Wamsler (2022). Reconnection: Meeting the climate crisis inside out (Research and policy report). London & Lund: The Mindfulness Initiative and LUCSUS.

Im Hinblick auf die Bewertung der tatsächlichen Nutzung der Website wurden verschiedene Tools zur Analyse des Traffics, der Anzahl der Zugriffe, Verweildauer usw. genutzt.²⁰ Dabei wird davon ausgegangen, dass die Feststellung absoluter Nutzungsdaten schwierig ist. Deshalb wurde vorrangig die Relation zu anderen, vergleichbaren Websites betrachtet. Allerdings basieren auch diese Zahlen auf Schätzungen, unvollständigen Datengrundlagen und uneinheitlichen Definitionen. Sie können also nur als grobe Einordnung in Ermangelung der dem Betreiber der Seite vorliegenden Daten verstanden werden.

	<i>wirtschafts-schutz.info</i>	<i>vbg.de</i>	<i>dguv.de</i>
<i>Traffic Share 02/2025-04/2025</i>	<i>0,21%</i>	<i>15,51%</i>	<i>80,80%</i>
<i>Individuelle Aufrufe der Website 04/2025</i>	<i>1.060</i>		<i>410.800</i>
<i>durchschnittliche Besuchsdauer 04/2025</i>	<i>1min 18sek</i>		<i>3min 29sek</i>
<i>Anzahl der insgesamt aufgerufenen Webpages 04/2025</i>	<i>2.660</i>		<i>1,53 Mio</i>

Tabelle 1 Website Analyse auf Basis Similarweb.com

Eine parallele Auswertung mit Hilfe der SEO-Software SISTRIX kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Dabei wird aber darauf hingewiesen, dass es sich aufgrund der geringen Zahlen nicht um echte Analytics-Daten, sondern um algorithmisch modellierte Werte handelt, bei denen insbesondere eventgetriebene Spitzen nur unzureichend abgebildet werden. Während die tatsächlichen absoluten Aufrufe also höher liegen dürften, ist der abgeleitete Sichtbarkeitsindex mit 0,0202 im Google-Ökosystem im sehr niedrigen Bereich und liegt deutlich unter dem anderer Websites wie bds.w.de, protector.de oder allianz-fuer-cybersicherheit.de, deren Sichtbarkeitsindex um den Faktor 5 bis 8 höher ist.

Trotz der skizzierten Einschränkungen stützen die Ergebnisse die Annahme, dass die Website und die mit ihr verbundenen Arbeitshilfen aktuell kaum genutzt werden und möglicherweise auch kaum gefunden werden würden. Besonders auffällig ist die Diskrepanz zwischen dem Angebot zum Wirtschaftsschutz und den Angeboten zum Arbeitsschutz als einem in Teilen vergleichbaren Sicherheitstopos für Unternehmen.

Vom Arbeitsschutz lernen?

Arbeitsschutz ist in Unternehmen in Deutschland fest verankert. Zwar zeigen Umfragen, dass nur rund 50% aller Unternehmen die Anforderungen des Arbeitsschutzes in der Form richtig umsetzen, dass sie regelmäßig die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung durchführen.²¹ Als

²⁰ Eine Anfrage über FragDenStaat wurde im Mai 2025 durch das Bundesministerium des Inneren dahingehend beantwortet, dass die Anzahl der Aufrufe und Nutzer der Website nicht bekannt sei.

²¹ Vgl. Sommer, Kerschek, Lenhardt (2018): Gefährdungsbeurteilung in der betrieblichen Praxis - Ergebnisse der GDA-Betriebsbefragungen 2011 und 2015, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.): BAuA Fokus. Dortmund, <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Gefaehrdungsbeurteilung-Praxis.html> (Stand 31.07.2025), S.4.

Begründung für die unzureichende Durchführung wird u.a. auf vorhandene Kompetenzen der Belegschaft verwiesen, die zusätzliche Maßnahmen überflüssig machen würden.²²

Tatsächlich ist diese Argumentation in Teilen nachvollziehbar, da sowohl in der Berufsausbildung als auch in der Berufspraxis einschließlich technischer und organisatorischer Rahmenbedingungen Arbeitsschutz immer (mal wieder) thematisiert wird und die Angestellten damit (bewusst oder unbewusst) vertraut sind. Dies unterscheidet den Arbeitsschutz damit grundsätzlich vom Wirtschaftsschutz, der in Ausbildungen selten eine Rolle spielt und als Aufgabenfeld eher spezialisierten Rollen im Unternehmen zugeordnet wird.

Die anderen Gründe für eine nicht ausreichende Umsetzung von Auflagen im Arbeitsschutz könnten dagegen auch für eine fehlende Umsetzung von Maßnahmen des Wirtschaftsschutzes gelten. Benannt wurden fehlende wahrgenommene Betroffenheit und mit Abstand ein fehlender Nutzen, Unklarheit der Anforderungen und fehlende Unterstützung.²³

Da sich Wirtschaftsschutz letztlich im Verhalten aller Mitglieder eines Unternehmens ausdrücken muss, erscheint es sinnvoll, Wirtschaftsschutz ebenso wie den Arbeitsschutz nicht nur als Thema der Geschäftsführung, Unternehmens- oder Betriebsstättenleitung anzusehen und Weiterbildungsinitiativen stärker an alle Beschäftigten zu adressieren. Dies ergibt sich auch aus Überlegungen zum (Krisen-)Resilienzmanagement.²⁴ Dafür müsste das Thema Wirtschaftsschutz fester Bestandteil von Berufsausbildungen und Studiengängen werden. Ergänzend müssten „Nutzen, Anforderungen und Unterstützungsmöglichkeiten“ (s.o.) im Sinne moderner Kompetenzvermittlungsformate auch berufsbegleitend vermittelt werden. Ein bloßes Zurverfügungstellen von Informationen ist nicht ausreichend. Darauf aufbauend könnten dann spezifische Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote von Bildungsanbietern sowie Selbstlernangebote, die bisher nicht abgerufen werden (können), zielgerichteter genutzt werden.

In diesem Prozess könnte wiederum eine Verknüpfung mit dem Arbeitsschutz sinnvoll sein. Die Berufsgenossenschaften verfügen über ein leistungsstarkes und qualitativ hochwertiges Ausbildungssystem mit zahlreichen Bildungsstätten, in denen im Jahr 2023 u.a.

- 53.712 Unternehmer und Führungskräfte
- 1.177 Betriebsärzte
- 16.685 Fachkräfte für Arbeitssicherheit
- 69.215 Sicherheitsbeauftragte
- 1.724.027 In Erster Hilfe unterwiesene Personen (DGUV)

aus- und weitergebildet wurden.²⁵ Gleichzeitig ist diese Ausbildungsinfrastruktur aufgrund des Rückgangs des produzierenden Gewerbes in Deutschland immer weniger ausgelastet. Im Jahr 2024 verfügten alle Ausbildungseinrichtungen der Berufsgenossenschaften über 202.524 freie

²² Vgl. ebenda, S.8f.

²³ Vgl. ebenda.

²⁴ Vgl. Kerstan & Röhl, André (2025): Bewertung von organisationaler Krisen-Resilienz anhand des Resilienzrisikoreifegrades, Working Paper des Studiengangs Sicherheitsmanagement an der NBS Northern Business School (NBS) Hamburg, No. 1/2025, <https://www.nbs.de/fileadmin/download/Presse/WP-Studiengang-Sicherheitsmanagement-NBS-1-2025.pdf>, S.5

²⁵ DGUV (o.J.): Teilnehmer an Aus- und Fortbildungsveranstaltungen zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit nach Zielgruppen 2023, <https://www.dguv.de/de/zahlen-fakten/praevention/teilnehmer/index.jsp> (Stand 31.07.).

Teilnehmertage.²⁶ Bezogen auf ein auf drei Tage verteiltes 2-Tages-Präsenzseminar „Wirtschaftsschutz“ bedeutet dies, dass ca. 80.0000 Personen hätten zusätzlich im Wirtschaftsschutz ausgebildet werden können. Dabei könnte auch inhaltlich an vorhandene Seminarformate für die Meisterebene oder Führungskräfte angeknüpft werden (Prozess einer Risiko- bzw. Gefährdungsbewertung). Für die Durchführung könnten Fachexperten aus der Praxis gewonnen werden, die nach einem festen Standard relevanten Inhalte vermitteln. Dies ist auch in der Praxis der Bildungseinrichtungen durchaus üblich.

Auch bei Planungs- und Finanzierungsprozessen erscheint jenseits der Ressortverantwortlichkeiten eine Zusammenlegung sinnvoll. Das Bundesministerium des Inneren als das für den Wirtschaftsschutz zuständige Ressort müsste dafür die Berufsgenossenschaften zur Durchführung, Planung und Abrechnung beauftragen. Für die Berufsgenossenschaften ergäbe sich daraus der Vorteil, dass die Finanzierung ihrer Schulungszentren gesichert wäre. Eine Beteiligung der Unternehmen analog zur Beteiligung an den Präventionskosten der Berufsgenossenschaften wäre zu prüfen. Klassische Aus- und Weiterbildungsanbieter der Sicherheitswirtschaft würden schließlich davon profitieren, dass das Verständnis für Sicherheitsthemen und damit die Nachfrage steigt.

Fazit

Für die Weiterentwicklung des Wirtschaftsschutzes ergeben sich folgende Thesen:

- Um Wirtschaftsschutz nachhaltig und wirksam in Unternehmen zu verankern, bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, der alle Beschäftigten einbezieht.
- Es sind nicht nur technische oder fachspezifische Aspekte, sondern auch überfachliche Kompetenzen für den Umgang mit Risiken oder Krisen zu vermitteln.
- Kompetenzvermittlung sollte das zwischenmenschliche Miteinander abbilden. Trotz moderner digitaler (Selbst-)Lernmethoden ist eine initiale Schaffung eines sozialen Austauschs wichtig für die langfristige Motivation zum Lernen und lösungsorientiertes Problemlösen.
- Ein geringer Reifegrad der Unternehmen basiert möglicherweise auch darauf, dass vorhandene Trainings und Weiterbildungen zu wenig nachgefragt werden, da ein initialer, sinnstiftender sozialer Rahmen für die Befassung mit dem Thema fehlt.
- Kompetenzen des Arbeitsschutzes werden auf verschiedene Weise an Mitglieder von Organisationen vermittelt und sind dadurch vielfach erfolgreich verankert.
- Ungenutzte Ressourcen für Weiterbildungen im Arbeitsschutz könnten für den Wirtschaftsschutz genutzt werden, da sie den Anforderungen zur Kompetenzvermittlung entsprechen, fachlich anknüpfungsfähig sind und eine rasche Skalierung eines Weiterbildungserfolges ermöglichen.
- Auf Grundlage einer initialen Kompetenzvermittlung kann die Wirksamkeit anderer Formate der Aus- und Weiterbildung deutlich gesteigert und zeitnah der Reifegrad des Wirtschaftsschutzes erhöht werden.
- Notwendig ist jetzt ein ressort- und akteursübergreifendes Handeln.

²⁶ Vgl. FragDenStaat (2025): Kapazität und Auslastung der Schulungszentren, Anfragen #330744, #330745, #330746, #330747, #330748, #330751, #330881, #330883, #330885, <https://fragdenstaat.de/> (Stand 31.07.2025).

Quellen- und Literaturverzeichnis

Albarracín, D., Fayaz-Farkhad, B., & Granados Samayoa, J. A. (2024). Determinants of behaviour and their efficacy as targets of behavioural change interventions. *Nature Reviews Psychology*. DOI: 10.1038/s44159-024-00305-0.

BMI (2024): Eckpunkte der Nationalen Wirtschaftsschutzstrategie, https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/ministerium/BMI24004-eckpunkte-nws.pdf?__blob=publicationFile&v=6 (Stand 04.07.2025).

Bristow, J., Bell, D., & Wamsler, C. (2022). Reconnection: Meeting the climate crisis inside out (Research and policy report). London & Lund: The Mindfulness Initiative and LUCSUS.

DGUV (o.J.): Teilnehmer an Aus- und Fortbildungsveranstaltungen zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit nach Zielgruppen 2023, <https://www.dguv.de/de/zahlen-fakten/praevention/teilnehmer/index.jsp> (Stand 31.07.).

Ehlers, U.-D. (2020). *Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft*. Wiesbaden: Springer VS.

FragDenStaat (2025): Kapazität und Auslastung der Schulungszentren, Anfragen #330744, #330745, #330746, #330747, #330748, #330751, #330881, #330883, #330885, <https://fragdenstaat.de/> (Stand 31.07.2025).

Führungsakademie der Bundeswehr (Hg.) (2025): Gesamtverteidigung Deutschland, <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/5961228/28fddb5850b06ba101ca692972b1f8f2>.

Initiative Wirtschaftsschutz (2024): Leitlinien der Zusammenarbeit, https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/sicherheit/leitlinien-zsarbeit-wirtschaftsschutz.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Stand 04.07.2025).

Kahle & Merkel (2004): Fall- und Schadensanalyse bezüglich Know-how-/ Informationsverlusten in Baden-Württemberg ab 1995, Gutachten für das Sicherheitsforum B-W.

Kerstan & Röhl, André (2025): Bewertung von organisationaler Krisen-Resilienz anhand des Resilienzrisikoreifegrades, Working Paper des Studiengangs Sicherheitsmanagement an der NBS Northern Business School (NBS) Hamburg, No. 1/2025, <https://www.nbs.de/fileadmin/download/Presse/WP-Studiengang-Sicherheitsmanagement-NBS-1-2025.pdf>.

Kruse, P. (2015). Die Mitarbeiter müssen wissen, worauf sie sich einlassen. *Personalwirtschaft*, 4, 20–22.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Schütze, F. (2002). Das Konzept der sozialen Welt im symbolischen Interaktionismus und die Wissensorganisation in modernen Komplexgesellschaften. In I. Keim & W. Schütte (Hrsg.), *Soziale Welten und kommunikative Stile: Festschrift für Werner Kallmeyer zum 60. Geburtstag* (S. 57–83). Tübingen: Narr.

Sommer, Kerschek, Lenhardt (2018): Gefährdungsbeurteilung in der betrieblichen Praxis - Ergebnisse der GDA-Betriebsbefragungen 2011 und 2015, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und

Arbeitsmedizin (Hg.): BAuA Fokus. Dortmund,
<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Gefaehrdungsbeurteilung-Praxis.html>
(Stand 31.07.2025), S.4.

Weinert, F. E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In F. E. Weinert (Hrsg.), Leistungsmessungen in Schulen (S. 17–31). Weinheim & Basel: Beltz Juventa.

World Economic Forum. (2025). Future of jobs report 2025. Geneva: World Economic Forum. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.