

UMWELTFORSCHUNGSPLAN DES
BUNDESMINISTERIUMS FÜR UMWELT,
NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT

Forschungsbericht 202 48 376
UBA-FB 000602/2



**Sicherung von Industrieanlagen gegen Eingriffe
Unbefugter (Vorsorge/Nachsorge/Schutz)
Untersuchung der Möglichkeiten zum
Ausschluss so genannter ‚Innentäter‘ und
Geheimnisschutz von Unterlagen**

Teil A.2

„Umgang mit und Prävention von vorsätzlich schädigendem Mitarbeiterverhalten“

Teil A.2 Leitfaden

**„Leitfaden zum Umgang mit und zur Prävention
von vorsätzlich schädigendem
Mitarbeiterverhalten“**

von

Dipl. Umw. Begoña Hermann¹⁾

Dr. Uwe Neuser²⁾

- 1) EcoTeam Gesellschaft für Umweltplanung, Umweltberatung und angewandte Umweltforschung mbH, Trier
- 2) Anwaltsbüro Gaßner, Groth, Siederer & Coll. [GGSC], Berlin
Rechtsanwalt Dr. Uwe Neuser, Berlin

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Diese Publikation ist auch als Download unter
<http://www.umweltbundesamt.de/anlagen>
verfügbar.

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr
für die Richtigkeit, die Genauigkeit und
Vollständigkeit der Angaben sowie für
die Beachtung privater Rechte Dritter.
Die in der Studie geäußerten Ansichten
und Meinungen müssen nicht mit denen des
Herausgebers übereinstimmen.

Herausgeber: Umweltbundesamt
Postfach 33 00 22
D-14191 Berlin
Tel.: 030/8903-0
Telex: 183 756
Telefax: 030/8903 2285

Redaktion: Fachgebiet III 1.2
Roland Fendler

Berlin, August 2004

1. Berichtsnummer UBA-FB 000 602/2	2.	3.
4. Titel des Berichts Sicherung von Industrieanlagen gegen Eingriffe Unbefugter (Vorsorge/Nachsorge/Schutz) Untersuchung der Möglichkeiten zum Ausschluss sogenannter Innentäter und Geheimnisschutz von Unterlagen		
5. Autor(en), Name, Vorname Hermann, Begoña; Neuser, Uwe	8. Abschlussdatum Dezember 2003	9. Veröffentlichungsdatum August 2004
6. Durchführende Institution (Name, Anschrift) Hauptauftragnehmer: EcoTeam GmbH, Olewigerstr. 62, 54295 Trier Unterauftragnehmer: Gaßner, Groth & Siederer, Berlin Dr. Uwe Neuser, Berlin	10. UFOPLAN-Nr. 202 48 376	11. Seitenzahl A.1: 170 A.2: 122 A.2 Leitfaden: 81 B: 147
	12. Literaturangaben 313	
7. Fördernde Institution (Name, Anschrift) Umweltbundesamt Postfach 330022 D-14191 Berlin	13. Tabellen und Diagramme 10	14. Abbildungen 6
15. Zusätzliche Angaben		
16. Kurzfassung Zur Verhinderung von Störfällen sind Betreiber von Betriebsbereichen verpflichtet auch Eingriffe Unbefugter zu berücksichtigen. War bisher diese Anforderung wenig konkretisiert, so wurde nach den Anschlägen des 11. September 2001 in den USA deutlich, dass politisch oder weltanschaulich motivierte Angriffe auf Industrieanlagen auch in Deutschland nicht mehr ohne Weiteres als „vernünftigerweise ausgeschlossen“ betrachtet werden können. Der am 23. Oktober 2002 verabschiedete Leitfaden der Störfallkommission „Maßnahmen gegen Eingriffe Unbefugter“ gab erste angepasste Empfehlungen zur Sicherung gegen Eingriffe von außen. Zu klären verblieb daher, wie Betreiber die Sicherung gegen Eingriffe von Innen verbessern können (Teil A) und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, falls der Zugang der Öffentlichkeit zu Informationen über Betriebsbereiche eingeschränkt werden soll (Teil B). Teil A.1 untersucht die Möglichkeit der „Sicherheitsüberprüfung von Mitarbeitern“ als Schutzmaßnahme gegen potenzielle sicherheitsgefährdende Eingriffe weltanschaulich oder politisch motivierter Innentäter auf der Grundlage des Sicherheitsüberprüfungsgesetzes, unter vergleichender Betrachtung der entsprechenden Regelungen und Vorgehensweisen im Luftverkehrs- und Atomrecht. Es wird eine Vorgehensweise zur Identifizierung des überprüfungspflichtigen Personenkreises vorgeschlagen. Teil A.2 betrachtet nicht die Abwendung von Straftaten, sondern von Schäden durch Mitarbeiter, die aus Unzufriedenheit, Verärgerung über Arbeitgeber, Vorgesetzte oder Arbeitsbedingungen dem Unternehmen Schaden zufügen wollen und damit Störfälle riskieren. Auf bekannte Motive und Gründe der Motiventstehung wird eingegangen. Strategien zur Vermeidung der Entstehung schädigender Motive werden vorgestellt und in einem Gesamtkonzept bewertet. Der Teil A.2 wird ergänzt durch einen Leitfaden für die betriebliche Praxis zur Minderung schädigenden Mitarbeiterverhaltens in Organisationen. Teil B klärt Voraussetzungen für den Geheimnisschutz von Unterlagen (insbesondere des Sicherheitsberichtes) aus Gründen der öffentlichen Sicherheit. Auf der Grundlage der einschlägigen Gesetze (Bundes-Immissionsschutz- und Umweltinformationsgesetz) und Verordnungen werden Entscheidungskriterien für die Einschränkung der Informationsrechte der Öffentlichkeit entwickelt und an zwei Beispielen überprüft.		
17. Schlagwörter Eingriff Unbefugter, Terrorismus, Sicherheitsüberprüfung, Sicherheitsüberprüfungsgesetz, Störfall, Sabotage, Öffentlichkeitsbeteiligung; Umweltinformation	18. Preis	19. 20.

1. Report No. UBA-FB 000 602/2	2.	3.
4. Report Title Securing industrial facilities against deliberate acts causing chemical releases Evaluation of approaches to prevent deliberate acts by 'internal offenders' and classification of information for reasons of public safety		
5. Author(s), Family Name(s), First Name(s) Hermann, Begoña; Neuser, Uwe	8. Report Date December 2003	9. Publication Date August 2004
6. Performing Organisation (Name, Address) Main Contractor: EcoTeam GmbH, Olewigerstr. 62, 54295 Trier Subcontractors: Gaßner, Groth & Siederer, Berlin Dr. Uwe Neuser, Berlin	10. UFOPLAN-Ref. No. 202 48 376	11. No. of Pages A.1: 170 A.2: 122 A2 Manual: 81 B: 147
		12. No. of References 313
7. Funding Agency (Name, Address) Umweltbundesamt (Federal Environmental Agency) Postfach 330022 D-14191 Berlin	13. No. of Tables, Diagrams 10	14. No. of Figures 6
15. Supplementary Notes		
16. Abstract In order to prevent major accidents the operators of industrial establishments under the German Störfall-Verordnung are obliged to consider "unauthorized intervention" which can cause Major Accidents. As a consequence of the terroristic attacks of 11th September 2001 in the United States, politically or ideologically motivated attacks on industrial establishments can no longer be regarded as „reasonably not to consider“ in Germany. In October 2002 the German Hazardous Incidents Commission published a guideline „Combating Interference by Unauthorised Persons“ which gave first adopted recommendations on the security requirements against attacks from outside. It remained to evaluate how operators may improve the security against deliberate acts by insiders (part A) and which requirements have to be fulfilled if the access of the public to information on industrial installations shall be restricted (part B). Part A.1 evaluates the possibility of security screening on trustworthiness of employees as a prevention measure against deliberate acts of politically or ideologically motivated internal offenders on the basis of the Security Screening Law, considering the corresponding regulations and procedures of the Air Traffic and Nuclear Law. A procedure to identify the staff requiring security screening at hazardous facilities is proposed. Part A.2 deals with intended harmful behaviour of employees for reasons of dissatisfaction, anger or due to working conditions. Known motives and root causes for the development of motives were analyzed. Several strategies to prevent the development of motives were analysed and evaluated to be a part of an overall prevention concept. Part A.2 is completed by a manual for good practice in the prevention of intended harmful behaviour of employees in organizations. Part B evaluates the conditions to be fulfilled to allow restrictions of the free access to documents including information on hazardous installations (e.g. the safety report) for reasons of public safety. Considering the relevant legislation (Federal Impact Protection Law and Environmental Information Law) decision criterias for the restriction of the rights on free access to information are laid down and applied on two safety reports as examples.		
17. Key Words Deliberate chemical releases, Terrorists, Safety, Security, Major Accident, Sabotage, free access to environmental information, security screening for trustworthiness		
18. Price	19.	20.

Gesamtinhaltsverzeichnis zum Forschungsvorhaben

Teil A.1 – Sicherheitsüberprüfung von Mitarbeitern

- 1. Problemstellung**
- 2. Bestandsaufnahme/ Defizitanalyse**
 - 2.1 Praktizierte Sicherungskonzepte
 - 2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen zum Schutz vor Eingriffen von terroristisch motivierten Innentätern
 - 2.3 Sicherheitsüberprüfungen nach dem Sicherheitsüberprüfungsgesetz
- 3. Sicherungskonzepte in anderen Regelungsbereichen**
 - 3.3 Kerntechnische Anlagen
 - 3.2 Verkehrsflughäfen
 - 3.3 Bewertung der Wirksamkeit von Zuverlässigkeitsüberprüfungen
- 4. Verfahren und Verfahrensvorschläge zur Anwendung des SÜG bei Störfall-Betriebsbereichen**
 - 4.1 Identifikation der sicherheitsempfindlichen Stellen
 - 4.2 Identifikation des betroffenen Personenkreises
 - 4.3 Durchführung des Sicherheitsüberprüfungsverfahrens
- 5. Ergebnis und Zusammenfassung**

Literatur

Teil A.2 – Umgang mit und Prävention von vorsätzlich schädigendem Mitarbeiterverhalten

- 1. Thema und Übersicht**
- 2. Schädigendes Mitarbeiterverhalten**
 - 2.1 Formen und Ausmaß schädigenden Mitarbeiterverhaltens
 - 2.2 Moral und schädigendes Mitarbeiterverhalten
 - 2.3 Gründe für schädigendes Mitarbeiterverhalten
- 3. Entstehung krimineller und schädigender Verhaltensweisen aus psychologischer Sicht**
- 4. Motive und Motiventwicklung**
 - 4.1 Entwicklung von Arbeits- und Leistungsmotivation
 - 4.2 Das Beispiel "Brandstiftungsmotivforschung"
 - 4.3 Motive für schädigendes Mitarbeiterverhalten am Arbeitsplatz
- 5. Umgang mit dem Problem schädigenden Mitarbeiterverhaltens am Arbeitsplatz**
 - 5.1 Problemumfeld und Herangehensweise
 - 5.2 Erkennen von Motivlagen/ Täterprofile
- 6. Maßnahmen zur Verhinderung schädigender Motive bzw. zur Verhinderung schädigender Taten**
 - 6.1 Zusammenstellung und Vergleich von Präventionsstrategien
 - 6.2 Unterstützende Faktoren
- 7. Was geschieht, wenn nichts passiert? - Tolerierung der Schädigung, eine Strategie?**
- 8. Empfehlungen**

Literatur

Teil A.2 – Leitfaden zum Umgang mit und zur Prävention von vorsätzlich schädigendem Mitarbeiterverhalten

I. Was Führungskräfte über vorsätzliches schädigendes Verhalten ihrer Mitarbeiter wissen sollten

- I.1. Formen schädigenden Mitarbeiterverhaltens
- I.2. Schädigende Mitarbeiter
- I.3. Erkennen von vorsätzlichen Fehlhandlungen
- I.4. Typische betriebliche Situationen, in denen die Sabotagewahrscheinlichkeit steigt
- I.5. Verantwortung des Managements
- I.6. Was ist zu tun?

II. Maßnahmen müssen an den Wurzel greifen: an den Motiven zu schädigendem Mitarbeiterverhalten

III. Wie können Führungskräfte schädigendes Mitarbeiterverhalten verhindern und langfristig vorbeugen?

- III.1. Gezielte Personalauswahl
- III.2. Verstärkte Kontrolle/ Überwachung
- III.3. Sanktionen
- III.4. Normative Steuerung/ Unternehmenswerte
- III.5. Partizipatorische Strategien
- III.6. Führungsverhalten
- III.7. Arbeitsgestaltung

IV. Ein Gesamtkonzept

Anlagen

Literatur

Teil B – Einschränkung der Zugänglichkeit von Unterlagen aus Gründen der öffentlichen Sicherheit

- 1. Anlass und Ziel der Untersuchung**
- 2. Relevante Informationsinhalte für Eingriffe Unbefugter**
 - 2.1 Informationen zur Auswahl von Angriffsobjekten
 - 2.2 Informationen zur Durchführung des Eingriffs
- 3. Rechtsgrundlagen für Informationsrechte und ihre Einschränkung**
 - 3.1 Auslegung der Antragsunterlagen im Genehmigungsverfahren
 - 3.2 Allgemeines Akteneinsichtsrecht im Genehmigungsverfahren
 - 3.3 Einsichtnahme in den Sicherheitsbericht nach § 11 Abs. 3 der 12. BImSchV
 - 3.4 Zugang zu Umweltinformationen nach § 4 UIG
 - 3.5 Allgemeines Akteneinsichtsrecht außerhalb des Genehmigungsverfahrens
 - 3.6 Anforderungen des Geheimnisschutzes bei parallelen Informationsrechten
 - 3.7 Rechtsschutz
- 4. Vereinfachende Vorauswahl zur Prüfung des Geheimhaltungsbedürfnisses von Angaben in Unterlagen**
- 5. Anwendung der Geheimhaltungsmöglichkeiten anhand ausgewählter Beispiele**
 - 5.1 Fallkonstellation 1: Üblicher Sicherheitsbericht nach Anhang II der 12. BImSchV
 - 5.2 Fallkonstellation 2: Sicherheitsbericht für einen Betriebsbereich mit einer großen Anzahl von Einzelanlagen
- 6. Zusammenfassung der Ergebnisse**
 - 6.1 Rechtliche Analyse
 - 6.2 Bedeutung der Rechtslage für die Grundlagen und die Reichweite des Geheimnisschutzes von Angaben am Beispiel des Sicherheitsberichtes

Anlagen

Literatur

Inhaltsverzeichnis

1. Thema und Übersicht	11
2. Schädigendes Mitarbeiterverhalten	12
2.1 Formen und Ausmaß schädigenden Mitarbeiterverhaltens	12
2.2 Moral und schädigendes Mitarbeiterverhalten	16
2.3 Gründe für schädigendes Mitarbeiterverhalten	18
3. Entstehung krimineller und schädigender Verhaltensweisen aus psychologischer Sicht	24
4. Motive und Motiventwicklung	28
4.1 Entwicklung von Arbeits- und Leistungsmotivation	28
4.2 Das Beispiel „Brandstiftungsmotivforschung“	33
4.3 Motive für schädigendes Mitarbeiterverhalten am Arbeitsplatz.....	37
5. Umgang mit dem Problem schädigenden Mitarbeiterverhaltens am Arbeitsplatz	45
5.1 Problemumfeld und Herangehensweise	45
5.2 Erkennen von Motivlagen/ Täterprofile	47
6. Maßnahmen zur Verhinderung schädigender Motive bzw. zur Verhinderung schädigender Taten	53
6.1 Zusammenstellung und Vergleich von Präventionsstrategien	55
6.1.1 Personalauswahl	55
6.1.2 Kontrolle und Personenüberwachung.....	57
6.1.3 Sanktionen.....	60
6.1.4 Innengeleitete Kontrolle durch „gemeinsame Werte“.....	63
6.1.5 Partizipation und Teilhabe	67
6.1.6 Gesamtbewertung der Strategien.....	72
6.2 Unterstützende Faktoren	77
6.2.1 Sicherheitskultur	77
6.2.2 Arbeitsatmosphäre.....	84
6.2.3 Führungsverhalten.....	85
6.2.4 Personalentwicklung.....	89
7. Was geschieht, wenn nichts passiert? – Tolerierung der Schädigung, eine Strategie?.....	91
8. Empfehlungen.....	93
Literatur.....	100

1. Thema und Übersicht

Neben den terroristisch motivierten Gewaltakten gegen Betriebsbereiche und Anlagen, die der Störfall-Verordnung unterliegen, wurden in diesem Forschungsvorhaben auch unbefugte Eingriffe von eigenen Mitarbeitern behandelt, die ebenfalls zu Störfällen führen können, bei denen es sich aber nicht um politische oder weltanschaulich motivierte Akteure handelt, sondern um solche, die aus persönlichen Motiven Schäden im Unternehmen verursachen, die zu Störfällen führen können.

Die Spannbreite der „unbefugten Eingriffe“ durch sonstige Personen reicht vom Unterlassen sicherheitsrelevanter Handlungen, z. B. dem Nicht-Durchführen von Kontrollgängen, bis hin zu Straftaten. Der Personenkreis wird unter dem Sammelbegriff „Innentäter“ geführt, auch wenn nicht alle möglichen „unbefugten Eingriffe“ eine Straftat darstellen¹.

Im Rahmen des Forschungsvorhabens war zu klären, wie sich schädigendes Mitarbeiterverhalten zeigt, auf welche Motive es zurückzuführen ist, ob bezüglich dieses Personenkreises eine Identifizierung der Motive aufgrund von Verhalten oder Äußerungen möglich ist und wie erfolgreiche Strategien und Maßnahmen zur Verhinderung der Motiventwicklung oder der Taten aussehen können.

Nach der Abgrenzung der verschiedenen Formen, Hintergründe und Beweggründe für schädigendes Mitarbeiterverhalten (Kap. 2) werden psychologische Erklärungsansätze für deviantes Verhalten (Kap. 3) und Entstehungsbedingungen für die Entwicklung schädigender Motive (Kap. 4) dargestellt und in ihrem Erklärungsgehalt gewertet, um aus diesen Erkenntnissen Strategien zur Vermeidung/ Verhinderung zu entwickeln (Kap. 5 bis 8).

¹ Auf strafrechtliche Differenzierungen zwischen „unbefugt“ als Tatbestandsmerkmal und als Rechtswidrigkeitsmerkmal nach den §§ 107, 132, 132a, 263a und 290 StGB soll hier nicht eingegangen werden.

2. Schädigendes Mitarbeiterverhalten²

2.1 Formen und Ausmaß schädigenden Mitarbeiterverhaltens

Im Mittelpunkt dieses Forschungsvorhabens stehen alle absichtlichen Fehlhandlungen, die zur Freisetzung von Gefahrstoffen bzw. Störfällen führen können.

Unzufriedene Mitarbeiter sind in der Lage, dem Unternehmen erheblichen Schaden zuzufügen. Die Deliktformen sind zahlreich und zeigen sich als bewusst schädigendes Mitarbeiterverhalten in:

- Diebstahlsdelikten (als Einzeltäter oder durch mehrere Täter)
- Betrug und Untreue
- Geheimnisverrat
- Bestechlichkeit
- bewusste Rufschädigung

und den in diesem Projekt relevanten Handlungsbereiche

- Brandstiftung und
- Sachschäden durch bewusst unterlassene, fehlerhaft ausgeführte oder zerstörerische Arbeiten

und als weniger beabsichtigte oder unbeabsichtigte Schädigungen des Unternehmens durch z. B.

- Alkohol- und Drogenmissbrauch am Arbeitsplatz
- Mobbing
- Glückspiele im Betrieb
- sexuelle Belästigung
- Gewalt gegen Kollegen
- Schwarzarbeit im Betrieb

² Die Literatur spricht bei Taten durch Mitarbeiter gegen das eigene Unternehmen von Delikten, dolosen Handlungen, wirtschaftskriminellen Handlungen, betrieblichen Unrechts-handlungen, unbefugtem Handeln, Fehlverhaltensweisen oder Sabotage. Die Begrifflichkeiten unterscheiden sich im Wesentlichen nach der Strafbarkeit der Handlungen bzw. der Schwere der Folgen der Handlungen. In diesem Bericht wird der Begriff „schädigendes Mitarbeiterverhalten“ für die Gesamtgruppe derartiger Handlungen/ Taten verwendet.

- Quantitativ und qualitativ verminderte Arbeitsleistung
- Rückzugsverhalten bzw. Absentismus

Zwar soll in diesem Vorhaben lediglich die Vermeidung von beabsichtigten Sachschäden, die mit der Freisetzung gefährlicher Stoffe, mit Bränden oder mit Explosionen verbunden sind, näher untersucht werden, doch weisen die meisten Motivhintergründe für schädigendes Mitarbeiterverhalten Gemeinsamkeiten auf, so dass Präventionsmaßnahmen, wie sie an späterer Stelle dieses Berichtes vorgeschlagen werden, auf die Gesamtheit von beabsichtigten Unternehmensschädigungen durch die eigenen Mitarbeiter wirken.

Die Dunkelziffer ist bei Innentäterdelikten enorm hoch, sei es, dass sie gar nicht erst erkannt werden, sei es, dass sie totgeschwiegen und ignoriert werden, weil die Unternehmen sich ihnen gegenüber hilflos fühlen, sei es, dass sie polizeilich nicht gemeldet werden³. Im Betrieb wird auch häufig das gegenseitige Vertrauen als wichtiger eingeschätzt als die Ahndung einer kriminellen Handlung (vgl. KAISER & METZGER-PREGIZER, 1976, S. 217). Mutmaßungen, aber auch von Kollegen beobachtete schädigende Handlungen werden nur mit geringer Neigung dem Vorgesetzten berichtet, der wiederum geringe Neigung hat, den Vorfall zu verfolgen, sollte kein eindeutiger Beweis verfügbar sein und/ oder die Folgen der Handlung „nur“ gering sind.

³ Nach KAISER & METZGER-PREGIZER (Betriebsjustiz, 1976, S. 2) kommen auf 1.000 Belegschaftsmitglieder zwischen 9 und 15 Straftaten, die bekannt werden. Max. die Hälfte davon werden den staatlichen Behörden zur Kenntnis gebracht. Der Rest wird „innerbetrieblich“ geregelt. Bei Sachbeschädigung liegt die Anzeigeneigung noch erheblich geringer, nämlich nur bei etwa 30% (Betriebsjustiz, 1976, S. 113).

Die von ERNST & YOUNG 2002 durchgeführte Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland (Unternehmensbefragung bei 203 Unternehmen, die repräsentativ für die 2.000 größten Gesellschaften in Deutschland sind) erbrachte als Ergebnis, dass die Mehrheit der Unternehmen davon ausgeht, dass mind. jede zweite wirtschaftskriminelle Handlung unentdeckt bleibt, wobei für das eigene Unternehmen die Dunkelziffer nur auf unter 20% geschätzt wird.

Angesichts der vielfältigen Möglichkeiten, ein Unternehmen zu schädigen, ist die Hilflosigkeit oder das Ignorieren von Alarmzeichen durch die Verantwortlichen in den Betrieben durchaus erklärbar⁴:

Beschädigung, Unbrauchbarmachung oder Vernichtung von Objekten, Betriebsteilen und -mitteln (z. B. Terror, Brandanschläge, Sprengstoffanschläge, Explosionen), unerlaubte Eingriffe in die Betriebs- und Produktionsabläufe durch absichtliches Tun oder Unterlassen einer Handlung oder durch Zuführung zerstörerischer chemischer Substanzen, zerstörende oder hindernde Eingriffe in die Infrastruktur der Versorgungs- und Entsorgungssysteme des Betriebs, Störung, Unbrauchbarmachung von Fertigungsprozessen, einschließlich der steuernden Elektronik usw. usf.

Eine gewisse Vorstellung geben die jährlich für Vertrauensschäden (d. h. Schäden, verursacht durch schädigendes Verhalten der Mitarbeiter) ausgegebenen Versicherungsprämien in Höhe von 300 Mio. DM (vgl. BERNDSEN, 1997)⁵. Die Studie von ERNST & YOUNG aus dem Jahr 2002 spricht sogar für das Jahr 2001 von einem polizeilich registriertem Schaden von 6,7 Mrd. Euro, verursacht durch wirtschaftskriminelle Handlungen.⁶

Staatsanwälte und Wirtschaftsverbände schätzen, dass den Betrieben jährlich Verluste in einer Größenordnung von 35 Mrd. DM⁷ (GESTMANN, 1998) durch schädigendes und zerstörerisches Mitarbeiterverhalten entstehen. Die auf diese Verluste bezogenen Handlungsmöglichkeiten sind Zerstörung, Diebstahl, Unterschlagung, unerlaubtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz, Bummelei, Dienst nach Vorschrift und Schlampperei und finden sich in allen Betrieben, auch in Organisationen, von denen man es nicht vermuten

⁴ GESTMANN (1998, S. 9 f.) spricht von Verleugnungs- und Verdrängungsstrategien der Manager, um entweder ein In-Frage-Stellen ihrer Führungskompetenz zu vermeiden oder aber um das Firmenimage nicht zu gefährden.

⁵ 15 bis 42% der Unternehmen verfügen über eine Vertrauensschadensversicherung, wobei das produzierende Gewerbe mit 42% an der Spitze liegt (vgl. ERNST & YOUNG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland, 2003, S. 12).

⁶ Der größte Teil wirtschaftskrimineller Handlungen fällt allerdings auf den Bereich Diebstahl, Unterschlagung, Betrug und Untreue.

⁷ Bei dieser Angabe fehlt leider jeder Bezug.

würde (vgl. den Fall von sich auf Kosten der Behörde bereichernden Mitarbeitern beim BND in Pullach im Jahr 1997).

Auch die Deliktzahlen des Bundeskriminalamtes (1995, Tabelle 01), die der Sabotage zugerechnet werden, zeigen die Problematik auf:

Zerstörung wichtiger Arbeitsmittel ⁸ :	570 Fälle (davon 60% aufgeklärt)
Brandstiftung	22.559 Fälle (davon 48% aufgeklärt)

Bei Sachdelikten steht die Brandstiftung an erster Stelle. Dabei wird oft vom unzufriedenen Mitarbeiter als Täter zunächst nicht beabsichtigt, allzu großen Schaden anzurichten. Typisch ist z. B. das Anzünden von Abfällen in Papierkörben oder Müllcontainern. Dennoch führt Brandstiftung unter den häufigsten Brandursachen zu den größten Schäden.

An zweiter Stelle stehen Sabotagen an Fertigungsanlagen, wobei das Motiv häufig ist, durch die technische Störung eine gewisse „Verschnaupause“ zu erzwingen. Derartige Gewalteinwirkung auf z. B. elektronische Bauteile der Bandsteuerung wird häufig nicht als solche erkannt und nur als technische Störung registriert.

Ähnliche Manipulationen können zusammen mit Neueinführungen von Fertigungslinien, die mit Rationalisierungseffekten verbunden sind, auftreten. Hier ist der Sabotageakt Ausdruck des Unmutes über den drohenden Verlust an Arbeitsplätzen.

Unter 800 ausgewerteten Störfall- bzw. Unfallursachen, die auf menschliches Fehlverhalten zurückzuführen waren, stellte HARTWIG (s. Loccum-Bericht, Der Human Factor in der Sicherheitspraxis der Prozessindustrie, 2002, S. 198) rd. 9% Fälle fest, die offensichtlich Sabotage oder Vorsatz darstellten.

⁸ Die geringe Zahl gegenüber der Anzahl an Brandstiftungen darf nicht täuschen. Das absichtliche Zerstören von Arbeitsmitteln wird in einer großen Anzahl von Fällen nicht als Sabotagehandlung erkannt und deshalb auch nicht verfolgt.

Alle genannten Formen schädigenden Mitarbeiterverhaltens sind beobachtbare Merkmale von Unzufriedenheit der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen. Wenn sie auch nicht immer direkt mit Störfällen im Sinne der Störfall-Verordnung verbunden sind (zumindest gibt es dafür nur selten Beweise/Nachweise), so sind sie alle doch ein Zeichen dafür, dass die Gefahren von Stofffreisetzungen, Bränden oder Explosionen durch schädigendes Mitarbeiterverhalten nicht zu unterschätzen sind.

2.2 Moral und schädigendes Mitarbeiterverhalten

Die ausführliche Untersuchung von SCHMIEDER (1991, aus: GESTMANN, 1998) zur Moral der Deutschen im Alltagsleben scheint die Annahme nahezulegen, dass sich Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen alle mehr oder weniger wie kleine Gauner verhalten und sich dabei nicht einmal schuldig fühlen. Trotz lügen, stehlen und betrügen werden in wiederum anderen Situationen moralische Prinzipien geachtet und beherzigt. Für 68% der Befragten ist Moral demnach kein statisches Gebilde, sondern eher eine Marschrichtung, die von Fall zu Fall überprüft werden muss. Die Beurteilung, was richtig oder falsch, was moralisch oder unmoralisch ist, lässt sich demnach erst vollziehen, wenn der Handlungskontext bekannt ist.

Statt Schuldgefühlen und schlechtem Gewissen ist in vielen Betrieben eine besondere Form von Moral vorherrschend - nämlich die Moral der ausgleichenden Gerechtigkeit.

COMER (1987) teilte in seiner Publikation „Betrug im Unternehmen“ die Mitarbeiter in drei Gruppen (vgl. auch HOFMANN, 1997):

Gruppe 1: völlig unehrlich, wann immer es möglich ist	Anteil: 25%
Gruppe 2: völlig ehrlich, zu allen Zeiten	Anteil: 25%
Gruppe 3: so ehrlich, wie Kontrollen und persönliche Motivation es verlangen (auch als „labile“ Mitarbeiter bezeichnet)	Anteil: 50%

Zahlreiche Publikationen zu Sabotage am Arbeitsplatz verweisen auf diese Zahlen von COMER und bringen damit Unehrlichkeit und schädigendes Mitarbeiterverhalten in Zusammenhang.

„Andreas arbeitete in der Fertigung eines großen Maschinenbauunternehmens. Zu seinen Aufgaben gehörte es, regelmäßig die vorhandenen Maschinen zu warten. Eines Tages sah er, dass sich ein Sicherungsring an einer Maschine zu lösen begann. Er wollte gerade damit beginnen, seiner Pflicht nachzukommen, als ihm der Gedanke kam, dass dies eine hervorragende Gelegenheit sei, seinem Vorgesetzten eins auszuwischen. Schließlich hatte dieser ihn seit Wochen drangsaliert, zuverlässiger und schneller zu arbeiten. Deshalb ergriff Andreas die Chance und ließ dem Schicksal freien Lauf: Der Sicherungsring sprang ab, und da das notwendige Ersatzteil nicht vorrätig war, musste die Produktion wegen Maschinendefekts für Tage ausfallen. Ein kleiner Ring hatte große und teure Folgen für den Betrieb. Zwar wurden Andreas Vorhaltungen gemacht, aber niemand konnte ihm etwas beweisen. Er verwies auf das schlechte Material des Sicherungsringes als Ursache für den hohen Schaden.“

aus: GESTMANN, *Sabotage am Arbeitsplatz*, 1998

Die GALLUP-Mitarbeiterstudie aus dem Jahr 2002 (vgl. Pressemeldung der GALLUP GMBH, Potsdam, vom 10. September 2002) ergab, dass 85% der Arbeitnehmer keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber empfinden, wobei 16% als aktiv unengagiert gelten können⁹.

Nach dieser Studie ist die Folge dieser negativen Einstellung der Mitarbeiter hohe Fluktuation, fehlerhafte Arbeit, geringe Produktivität, mangelnde Bereitschaft zum Mitleben und zur Mitverantwortung, Desinteresse am Kunden. GALLUP schätzt die Kosten, die dadurch der deutschen Wirtschaft entstehen, auf mehr als 200 Mrd. Euro pro Jahr.

Auch wenn eine derart hohe Zahl noch zu verifizieren wäre, so ist sie dennoch ein Hinweis auf die Dimension des Problems.

Der Studie zufolge liegt der Grund an dieser Situation an mangelnder Führungsfähigkeit.¹⁰

⁹ Aktiv unengagiert wird definiert als „zeigen ihre negative Einstellung zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber gegenüber oftmals sehr deutlich. Sie können schlicht unproduktive Mitarbeiter sein und haben die innere Kündigung bereits vollzogen. Sie machen Produkte und Leistungen des Unternehmens vor anderen schlecht und zeichnen ein negatives Bild ihres Arbeitgebers. Sie stören den Betriebsfrieden.“

¹⁰ So spüren nur 20% der Beschäftigten, dass man an ihrem Arbeitsplatz aktives Interesse an ihren Talenten und Fähigkeiten hat, während 80% glauben, dass diese von ihren Vorgesetzten nicht nur ignoriert werden, sondern eher die Schwächen in den Vordergrund geschoben werden.

Der 1996 von Infratest veröffentlichte Arbeitsklima-Index, der die subjektive Bindung repräsentativ ausgewählter Personen zu ihren Arbeitgebern erfassen soll, stellte klar, dass sich 10% der Befragten zu einer negativen oder sehr negativen Einstellung gegenüber ihrem Arbeitgeber bekennen. Einsatzbereitschaft und Engagement der Kollegen werden sogar von mehr als einem Drittel als negativ eingeschätzt.

Eine Umfrage des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens NFO Infratest Ende 2002 unter 35.000 Berufstätigen in Deutschland zum Mitarbeitercommitment¹¹ und zur Führungsqualität der Vorgesetzten hat ergeben, dass nur 40% der Mitarbeiter ihrem Unternehmen verbunden und mit ihrem Vorgesetzten zufrieden sind, 30% sind dagegen mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden und 40% geben ihren Vorgesetzten schlechte Noten.

Angesichts der Schätzung, dass 25% der Mitarbeiter sich längst in die innere Emigration verabschiedet haben, scheint die Vorstellung, dass es sich bei Mitarbeitern, die das Unternehmen, in dem sie tätig sind, schädigen, um Ausnahmen handele und um schlechte Menschen, nicht stichhaltig zu sein. Will das Unternehmen dieser Entwicklung nicht weiterhin tatenlos zusehen und damit seinen Geschäftserfolg gefährden, so ist es erforderlich, sich näher mit dem Phänomen zu beschäftigen.

2.3 Gründe für schädigendes Mitarbeiterverhalten

Ökonomisch geprägte Ansätze sehen die Eigennutzorientierung des Individuums als wesentlichen Erklärungsansatz für abweichendes Verhalten. Geschädigt wird, wenn es rational erscheint bzw. den subjektiv erwarteten Nutzen des Täters erhöht.

Die Ansätze basieren auf der Vermutung, dass die Organisation nicht nur passives Opfer ist, sondern das schädigende Verhalten quasi selbst er-

¹¹ Mitarbeitercommitment meint die Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen im Sinne von Identifikation, Einsatzbereitschaft und Loyalität.

zeugt (vgl. BERNDSEN, 1997), wobei verschiedene Varianten unterschieden werden:

Variante 1: Schädigung als Reaktion auf Benachteiligung, Schädigung als Gegenwehr

Der Mitarbeiter, der sich durch seine Organisation benachteiligt fühlt, greift gegenüber der Organisation zu schädigenden Mitteln, um so sein subjektives Wohlbefinden bei der Arbeit wiederherzustellen (nach KEMPER, 1966, als „reziproke Devianz“ bezeichnet, vgl. BERNDSEN 1997). Schädigendes Verhalten ist dann - in leichteren Fällen - als Ausgleichshandlung zur Compensation oder - in schwereren Fällen - als aggressive Bewältigungsstrategie - zu verstehen.

Dabei werden drei Untervarianten unterschieden:

- Schädigung als Reaktanz auf Verluste von Handlungsfreiheit und
- Schädigung zur Stressbewältigung
- Schädigung aus Frustration

Nach dem Konzept von BREHM (1972, vgl. BERNDSEN, 1997) lässt sich Reaktanz als Reflex auf wahrgenommene Verluste von Handlungsfreiheit verstehen, als „motivationaler Zustand, die verlorene oder bedrohte Freiheit wiederherzustellen“. Voraussetzung für das Auftreten von Reaktanz sei, dass sich die reagierende Person der Einengung der Freiheit ausgeliefert fühle und sie als nicht gerechtfertigt empfinde.

Dieses Reaktionsmuster, den Destruktionsakt als Weg zur Wiederherstellung von Handlungskontrolle einzusetzen, wurde in mehreren empirischen Untersuchungen bestätigt (GIACALONE & ROSENFELD, 1987 und DIBATTISTA, 1991, vgl. BERNDSEN, 1997).

„Während wir als Spulenwickler in einer großen Transformatorfabrik arbeiteten, lernten wir die erniedrigende „Wissenschaft“, auch bekannt als Minutes Times Motion, kennen, bei der ein Computer schätzt, wie lange es dauern sollte, eine komplette Aufgabe zu erledigen, z. B. das Bauen eines Transformatoren. Jeden Tag mussten wir die Anzahl und den Typ der gebauten Transformatoren überprüfen und am Ende der Woche bekamen wir eine computeranalysierte Bescheinigung mit unserer Effizienzrate.

Wenn wir die Uhr geschlagen hatten, bekamen wir ein fröhliches Gesicht, ein Smiley in unserm Bericht. Ein trauriges Gesicht bedeutete, dass wir nicht so schnell waren, soweit es unseren Computer betraf. Um das beste aus der Situation zu machen, brauchten wir eine totale Verschwörung unter Mitarbeitern.

Beginnend mit dem Kerl, den ich am besten kannte, vereinbarten wir beide, die Produktion von einem der Transformatortypen zu verlangsamen. Wir reichten beide beinahe die gleiche Anzahl an fertiggestellten Transformatoren ein.

Nach ein paar traurigen Gesichtern in unseren monatlichen Berichten und einem Gespräch mit dem Abteilungsleiter musste die Geschäftsführung die Computerzeit entsprechend neu anpassen.

Es sieht für die Unternehmensleitung nicht gut aus, wenn ein Produkt laufend unter den Produktionszielen liegt. Dieser Sieg ermutigte andere Angestellte, es genauso zu tun, mit gleich gutem Erfolg.

Wenn wir schneller würden mit Wickeln, würden wir überproduzieren. Wir bekamen dann mehr freie Zeit und arbeiteten trotzdem bei 100%, soweit es die Unternehmensvorgaben betraf.

aus: SPROUSE, *Sabotage in the American Workplace*, 1992

- Dass sich daraus gewisse Empfehlungen ableiten lassen, ist offensichtlich: Handlungsfreiheiten bei den Mitarbeitern sollten nicht beschnitten werden. Sind sie unumgänglich, so sollte den betroffenen Mitarbeitern ein sofortiger Ausgleich angeboten werden.

Auch Maßnahmen, die die kognitive Bewertung der Einengung durch die Mitarbeiter verändert, können sinnvolle Präventionsstrategien sein, z. B. dass einengende Maßnahmen offen erklärt und diskutiert werden bis hin zu bewusstem „Impression Management“¹² bei der Durchsetzung unangenehmer Entschlüsse.

Die Nutzung des Stresskonzeptes zur Erklärung der Schädigung (als 2. Untervariante) hat ebenfalls mit dem subjektiven Mangel an Handlungsa-

¹² Soweit es sich nicht nur um eine Beteiligungsillusion handelt, die dem Mitarbeiter nur etwas vormacht.

tonomie zu tun. Hoher Zeit- und Arbeitsdruck wird gerade von Chemiefacharbeitern nach wie vor als besonders belastender Faktor genannt.

Als weitere belastende stressfördernde Faktoren werden in diesem Zusammenhang physisch unangenehme Arbeitsumgebung (Lärm, Hitze, Gerüche, Schmutz), physisch belastende Charakteristika der Arbeitsaufgaben (z. B. starke körperliche Anstrengung oder subjektiv ungünstige Arbeitszeiten) sowie negative Einflüsse durch die berufliche Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten (Rivalitäten, Provokationen, Angriffe, belastende Ziel- und Rollenkonflikte) genannt (z. B. GREIF, BAMBERG & SEMMER, 1991, vgl. BERNDSEN, 1997).

→ Geeignete Gegenmaßnahmen wären in diesem Fall die Senkung der Stresspotenziale und soziale Unterstützung der gefährdeten Personen, insbesondere durch die Vorgesetzten.

Die 3. Untervariante - Schädigung aus Frustration - wird in der Literatur auf folgende Faktoren zurückgeführt:

- Behinderungen bei der Realisierung individueller Ziele,
- nicht gewährte Belohnungen für ausgeführte Handlungen
- die Verweigerung oder der Entzug von Handlungskompetenzen

Im Gegensatz zur 1. Untervariante steht hier die Schädigung im Vordergrund, weniger die Wiederherstellung von Handlungskontrolle.

Variante 2 geht ebenfalls nicht von der Organisation als reinem Opfer aus, sondern sieht sie beteiligt an der Motiventwicklung zu schädigen:

Variante 2: Schädigung als Ausgleich, als Tat, um eigene Gerechtigkeit zu erzeugen

Zu unterscheidende Untervarianten dieser Erklärungsvariante sind:

- Reaktion auf (subjektiv empfundene oder objektiv) ungerechte Belohnung oder
- Reaktion auf ungerechte Behandlung

Im Gegensatz zu Variante 1 geht es hier also nicht um zuwenig Belohnung, zu wenig Handlungskontrolle, zuviel Stress, sondern um die wahrgenommene ungerechte Verteilung von Belohnung, Stress, Handlungsfreiheit.

Unter Berücksichtigung der für das Schädigungsverständnis essenziellen Feindseligkeit lässt sich für die Wahl der Mittel vermuten, dass eine Schädigung der Organisation um so wahrscheinlicher wird:

- je ungerechter die existierende Austauschrelation erscheint
- je weniger legitime Chancen zur Verbesserung der Belohnung gesehen werden und
- je geringer das individuelle Risiko einer Entdeckung und Bestrafung eingeschätzt wird.

- Eine Empfehlung zur Senkung schädigender Aktivität würde für die erste Untervariante (Reaktion auf ungerechte Entlohnung) lauten: gerechte Belohnung, wobei offen bleiben muss, was von Mitarbeitern als gerechte Entlohnung empfunden wird.
- Maßnahmen zur Vermeidung schädigenden Verhaltens als Reaktion auf ungerechte Behandlung wären in diesem Fall: Einhaltung von Fairnessregeln, Mitspracherechte, Berufungsrechte.

Insgesamt muss festgestellt werden, dass Benachteiligungen, Kontrollverlust, empfundene Ungerechtigkeit zu einer außerordentlich stark ausge-

prägten Ärger- und Aggressionsbereitschaft führen, dass sie aber nicht allein als Ursprung schädigender Handlungen gesehen werden können.

Es bedarf in jedem Fall wiederholter Benachteiligungen sowie eines Mangels an legitimen Bewältigungsmöglichkeiten.

Als weiteres Erklärungskonstrukt ist Konfliktescalation zu nennen:

Variante 3: Schädigung als Symptom eskalierter Konflikte

Drei Phasen führen danach zur Konfliktescalation (GLASL, 1980 und 1990, vgl. BERNDSEN, 1997):

Die erste Phase ist anfangs noch weitgehend durch sachbezogene Argumentation gekennzeichnet. Ärger, Irritation und emotionale Tendenzen zur Feindseligkeit sind aber bereits erkennbar. Wenn es jetzt nicht zur Lösung des Konfliktanlasses kommt, ist eine Verhärtung und Polarisierung der Positionen unvermeidlich.

In der zweiten Phase schlägt die anfangs noch auf sachlichen Divergenzen beruhende Spannung in die emotionale Ebene um. Der Konfliktpartner wird erstmalig als Feind wahrgenommen. Schließlich kommt es zu immer deutlicheren gegenseitigen Drohungen.

Die anschließende Konfliktphase ist durch erste aktive Angriffe auf Eigentum oder Unversehrtheit des Gegners gekennzeichnet. Das Handeln wird zunehmend durch unbedingten Angriffswillen bestimmt.

Gerade Sabotagehandlungen wird eine solche Entwicklungslinie unterstellt.

→ Empfehlung für Gegenmaßnahmen sind in diesem Fall Deeskalation und Konfliktmanagement.

3. **Entstehung krimineller und schädigender Verhaltensweisen aus psychologischer Sicht**

Warum nun sind bestimmte Mitarbeiter bereit und fähig, ihrem Betrieb erheblichen Schaden zuzufügen.

Je nach theoretischem Konzept werden dabei ganz unterschiedliche Elemente des Arbeitslebens identifiziert, die den Mitarbeiter zu einer schädigenden Handlung bewegen sollen. Die Ansätze überschneiden sich an manchen Stellen und eignen sich oft zu gegenseitiger Ergänzung, doch sollen sie zunächst aus systematischen Gründen unterschieden werden:

- a. Kriminelle bzw. schädigende Verhaltensweisen mögen im Laufe des Berufslebens **erlernt** worden sein. Ob sie auch zur Ausführung gelangen, hängt dann von Verstärkungen durch den Arbeitsalltag ab.
- b. Unabhängig von Lernprozessen könnten Mitarbeiter ganz grundsätzlich aufgrund **persönlicher Disposition** zu einer Schädigung bereit sein und sich bietende Gelegenheiten dazu bewusst auch ergreifen, insbesondere wenn Kontrollen fehlen.

Zunächst ist daher zu prüfen, ob der potenzielle Täter bzw. der potenziell schädigende Mitarbeiter an bestimmten individuellen Eigenschaften bereits vor Eintritt in den Betrieb erkennbar sein kann.

Als Selektionskriterien könnten sich hier anbieten:

- unveränderliche Eigenschaften der Person
- Herkunft, Vorgeschichte, Sozialisation

Die Psychologie bietet als Erklärungen für abweichendes Verhalten an:

Biologische Erklärungsversuche: Die Annahme, dass kriminelle Verhaltensstendenzen manchen Menschen angeboren seien, geistert in regelmäßigen Abständen von einigen Jahrzehnten durch die Fachwelt und wird jeweils äußerst kontrovers diskutiert und kommentiert. Alle bisher durchgeführten Untersuchungen zur Überprüfung dieser These konnten jedoch kaum relevante Nachweise zur Stützung dieser Annahme liefern.

Tiefenpsychologische Ansätze: Im Anschluss an FREUD's strukturelle Theorie der Persönlichkeit (1923, vgl. BERNDSEN, 1997) wird die Neigung zur kriminellen Handlung gesehen als äußerer Ausdruck für innere Triebkonflikte und Krankheit, mit der Gefahr der Selbstverstärkung im Zeitablauf. Als Ursache werden Erziehungsfehler angenommen, die den Täter sozial infantil gehalten haben. Er sei in psychischem Ungleichgewicht, es fehle ihm an Frustrationstoleranz, das Lustprinzip dominiere das Entscheidungsverhalten.

Faktorenanalytisch begründete Persönlichkeitsmodelle: Exemplarisch wird hier auf die von EYSENCK (1977, vgl. BERNDSEN, 1997) entwickelte Erklärung abweichenden Verhaltens verwiesen, die die zu kriminellen Handlungen neigende Persönlichkeit beschreibt als stark extravertiert, emotional ausgeprägt labil und stark unzugänglich. Die Theorie bietet auch gleich entsprechende Diagnostikmöglichkeiten über Testverfahren an. Da diese jedoch nicht speziell für die hier relevante Fragestellung entwickelt wurden, sind sie nicht unmittelbar zu diesem Zweck einsetzbar.

Einflüsse der Familie, der Freunde, Fehler während der Ausbildung, Erfahrungen in früheren Arbeitsverhältnissen: Soziale Herkunft, Zusammensetzung der Familie und verwendete Erziehungsstile sind besonders für die Kriminalität von Jugendlichen populäre Erklärungsvariablen. Die einfache Konsequenz wäre dann: möglichst keine Mitarbeiter einstellen, die aus solch kriminalitätsförderlichen Familienverhältnissen stammen. Falsche Freunde oder in Schule und Ausbildungsplatz nicht vermittelte Bindung an Werte des Gemeinwesens werden ebenfalls als Ursachen herangezogen. Schlechte Angewohnheiten aus vorherigen Beschäftigungsverhältnissen eignen sich weniger als Erklärungsmuster, zumal daraus nur bedingt Rückschlüsse für jetzige Beschäftigungsverhältnisse zu ziehen wären. Insgesamt sind sozialisationsbezogene Erklärungsansätze zwar im Einzelfall geeignet, Erklärungen für erkannte Täter im Nachhinein zu finden, doch bieten sie kaum Ansatzpunkte für eine frühzeitige Erkennbarkeit vor den Taten und sind damit als Ausgangspunkt für Präventionsmaßnahmen auch weniger geeignet.

Einigen Studien zufolge sind beim Saboteur bestimmte Persönlichkeitsmerkmale zu finden, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

Tabelle 1: Persönlichkeitsmerkmale „Innerer Emigrant/ Saboteur“ (aus: GESTMANN, Sabotage am Arbeitsplatz, 1998)

Innerer Emigrant	Saboteur
labiles Selbstwertgefühl	übersteigertes Selbstwertgefühl
tendenziell depressiv	tendenziell aggressiv
unterschätzt eigene Fähigkeiten	überschätzt eigene Fähigkeiten
flexibel	kreativ, phantasievoll
Frustrationen	Lustgefühle
Sinnverlust	Sinnaufbau
passiv	aktiv
konformistisch	individuell

Während innerlich gekündigte Mitarbeiter also häufig ein labiles Selbstwertgefühl haben und zu Depressionen neigen, ist der Saboteur jemand, der sein Leben aktiv in die Hand nimmt. Ihm fehlt jedoch das rechte Maß für die Verhältnismäßigkeit seiner Aktionen.

Fazit dieses Kurzüberblickes über psychologische Erklärungsansätze ist: Sie bieten durchaus Erklärungen für erkanntes schädigendes Verhalten aufgrund von Persönlichkeitseigenschaften oder Sozialisationsbedingungen. Sie können aber nur bedingt dazu herangezogen werden, im Vorhinein zu selektieren. Dies liegt einerseits daran, dass fast allen Ansätzen eine gewisse Plausibilität zuzuordnen ist und ein einzelner Ansatz kaum als geschlossenes Konstrukt für eindeutige Testverfahren gelten kann.

Die nur bedingte Möglichkeit einer vorherigen Selektion liegt andererseits aber vor allem an der Richtung der Erklärung: so sind zwar labile, extravertierte Menschen möglicherweise häufiger unter Delikttätern anzutreffen, doch heißt dies keineswegs, dass labile, extravertierte Menschen häufig oder gar meist zu schädigendem Verhalten gegenüber ihrem Betrieb neigen.

Bestimmte Eigenschaften können also eine Entwicklung zum Saboteur, soweit weitere Umgebungsbedingungen hinzukommen (z. B. dauerhafte Unzufriedenheit am Arbeitsplatz), begünstigen. Diese ist jedoch weder zwangsläufig, noch überwiegend der Fall.

Lerntheoretische Erklärungen gehen davon aus, dass Schädigen ein erlerntes Verhalten ist:

- entweder durch Konditionierung: man zeigt Handlungen, für die man positiv (Belohnung) oder negativ (Ausbleiben von Strafe) verstärkt wurde, stetig häufiger. Bleiben die Verstärkungen aus, müssten die schädigenden Handlungen reduziert werden können. Es wird jedoch schwierig sein, die tatsächlich jeweils wirksamen Verstärker zu identifizieren (soziale Anerkennung, materielle Gewinne, Steigerung des persönlichen Wohlbefindens), so dass das Konstrukt noch nicht ausreichend ist, aber plausible Ansatzpunkte liefert.
- Nach BANDURA können Verhaltensmuster auch durch Beobachtung und Imitation von Modellen erworben werden: Für Diebstahlsdelikte konnte hier durchaus ein Zusammenhang erkannt werden. Je alltäglicher, akzeptabler und ungefährlicher Diebstahlsdelikte in der Einstellung der Mitarbeiter gesehen werden, desto mehr Diebstahlsdelikte konnten in den Betrieben auch tatsächlich festgestellt werden (vgl. BERNDSEN, 1997). Ob sich diese Erkenntnis auch auf Sabotageakte beziehen lässt, muss bezweifelt werden, da solche Akte im Alltagsleben als weniger akzeptabel betrachtet werden als kleine Diebstahlsdelikte gegenüber dem Unternehmen. Aus diesem Grunde laufen bewusst erzeugte Sachschäden eher versteckter ab als kleinere Diebstähle am Unternehmen, werden demnach auch weniger imitiert.

4. Motive und Motiventwicklung

4.1 Entwicklung von Arbeits- und Leistungsmotivation

Unterstellt man, dass Motive für schädigendes Mitarbeiterverhalten als das Gegenteil von Motiven für unternehmensförderliche Leistungs- und Arbeitsmotive betrachtet werden können, so lohnt sich ein Blick auf die Entwicklungsbedingungen für Leistungs- und Arbeitsmotivation.

Motivation kann als aktivierender richtungsgebender Vorgang definiert werden, die für Auswahl und Stärke der Aktualisierung von Verhaltenstendenzen bestimmt ist.

Die Forschung zur Entwicklung von Motivation hatte traditionell die Bedeutung stets auf die Kindheit und im besonderen die Motivationsentwicklung im schulischen Kontext gerichtet. Die Ansätze gewannen eine breitere Basis durch Einbeziehung von Vorläufern der motivationalen Systeme in der frühen Kindheit (Neugierde und Ängstlichkeit als Vorläufer für Hoffnung und Furcht) und Ausweitung über die Kindheit hinaus auf Jugend, Erwachsenenalter und das Alter (vgl. KUHL & FUHRMANN, 1998; RYAN & DECI, 2000, aus: HECKHAUSEN, J., 2000). Es wird heute anerkannt, dass für die Altersphasen jenseits der Kindheit Familie, Erziehung und die Arbeitswelt einen zunehmenden Einfluss bei der Formung motivationaler Profile gewinnen und, dass Leistung, Aggression und Zugehörigkeit als Motivsysteme sich über die gesamte Lebenszeit entwickeln.

Parallel zu dieser Ausweitung der Motivforschung auf Lebenszeitentwicklung hat sich eine Forschungsrichtung herausgebildet, die vom Individuum als selbstregulierendem und selbstformendem Organismus ausgeht („Individuals as producers of their development“, LERNER & BUSCH-ROSSNAGEL, 1981, aus: HECKHAUSEN, J., 2000). Dies ermöglichte Forschung zur Entwicklung des Individuums im institutionellen Rahmen, z. B. auch am Arbeitsplatz und ist für die in diesem Forschungsvorhaben relevante Fragestellung der Motiventwicklung für schädigendes Verhalten gegenüber der Organisation, in der man tätig ist, von besonderem Interesse.

Wie entwickelt sich nun Motivation?

Die Hypothesen und daraus entwickelten Forschungen zu Motivation und zur Motiventwicklung sind äußerst vielfältig und können in Summe als sich teilweise ergänzende Erklärungsmuster gelten.

Der Einfluss von Neugierde und Ängstlichkeit auf die kognitive Entwicklung (und damit auch die Motivation) wurde als Gegenmuster ebenso untersucht (z. B. TRUDEWIND, vgl. HECKHAUSEN, J., 2000), wie die Annahme, dass die generalisierte menschliche Rahmenmotivation kulturell geprägt ist und dass dieser kulturelle Einfluss über die Verhaltensregulation der kindlichen Aktivität seine Wirkung entfaltet (z. B. OERTER, vgl. HECKHAUSEN, J., 2000).

Anpassungsfähige oder schlecht anpassungsfähige affektive Fixierungen in der Kindheit werden als dispositionsfördernd dafür betrachtet, ob das Individuum bestimmte Situationen als Herausforderung oder als angsterzeugend interpretiert (z. B. KUHL, aus: HECKHAUSEN, J., 2000). Diese Forschungen stellen durchaus auch Messinstrumente zur Verfügung, mit Hilfe derer z. B. die verschiedenen Komponenten der motivationalen Prozesse, die bei der Selbst-Entwicklung eine Rolle spielen, erfasst werden können.

So wurden im Rahmen derartiger Forschungsansätze auch die erfolgreichen und weniger erfolgreichen Entwicklungsmuster identifiziert, einschließlich ihrer Entstehungsbedingungen. Diese Forschungen richten sich auch auf die Sozialisationsbedingungen in den Organisationen und können damit zur Klärung der hier interessierenden Fragestellung herangezogen werden.

Eine der meist zitierten Studien der Organisationspsychologie, die mit vagen theoretischen Vorstellungen begann und überraschende empirische Befunde lieferte, stammt von HERZBERG und Kollegen (1959).

Zusammenfassend wurde in dieser Studie festgestellt, dass Arbeitszufriedenheit maßgeblich auf folgenden „Motivatoren“ basiert:

- bisherige eigene Leistungen,
- zugewiesene Verantwortung und
- Entwicklungsmöglichkeiten.

Im Gegensatz dazu waren „Hygienefaktoren“ wie zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz, Unternehmensleitlinien, Arbeitsbedingungen und Bezahlung vorherrschende Gründe für Unzufriedenheit bei der Arbeit. Wenn sie positiv gestaltet und eingesetzt werden, können sie zur Beseitigung von Unzufriedenheit beitragen, sie erzeugen aber nicht selbst Zufriedenheit und auch nicht selbst Leistungswillen. Trotz einiger kritischer Stimmen¹³, wurden HERZBERG's Ergebnisse¹⁴ in zahlreichen nachfolgenden Studien dem jeweiligen Forschungsansatz zugrunde gelegt.

So ging auch VON ROSENSTIEL (vgl. HECKHAUSEN, J., 2000) davon aus, dass die Mitarbeiter nicht nur passive Empfänger der organisationalen Sozialisationspraktiken sind, sondern aktiv am Sozialisationsprozess teilnehmen.

Eine Studie an 910 Universitätsabgängern, die die Faktoren für erfolgreiche erste Arbeitserfahrungen nach einem halben Jahr und wiederum ein Jahr später untersuchte, wies folgenden Zusammenhang nach: eine Erreichung der eigenen Ziele korrelierte signifikant mit sozialer Unterstützung, realistischer Joberwartung und erfolgreicher Integration.

Für die hier relevante Fragestellung bedeuten diese Ergebnisse, dass Enttäuschungen, unerfüllte Erwartungen (aus welchem Grunde auch immer), subjektiv empfundene Benachteiligungen sich maßgeblich auf die Arbeitszufriedenheit auswirken.

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Motivation zu schädlichen Handlungen ist in Kap. 4.3 „Motive für schädigendes Mitarbeiterverhalten am Arbeitsplatz“ noch ausführlicher dargestellt.

¹³ Z. B. wurde argumentiert, dass die Ergebnisse auch dadurch zustande gekommen wären, da Zufriedenheit eher eigenen Merkmalen zugeschoben wird, während Unzufriedenheit eher auf äußere Umgebungsmerkmale zurückgeführt wird.

Motive entstehen generell durch

- **materielle Verstärker**, wie Geld, Lob, Geschenke, Vergünstigungen, Bescheinigungen, Titel, Schimpfen, Geldbußen, schlechte Bewertungen, Entzug von Privilegien,
- **soziale Verstärker**, wie Anerkennung, Sozialkontakte, Wettbewerb und/oder
- **intrinsische Verstärker**: Aktivitätsdrang, Neugierde, Vollendungswunsch

In der vorgenannten Reihenfolge führen die Verstärker zu einem zunehmend stabilen Motivationsrahmen. Dies bedeutet z. B., dass der alleinige Einsatz materieller Verstärker noch nicht zu einer ausreichend stabilen Motivationslage führen kann.

Finanzielle Anreize, äußere Arbeitsbedingungen, Führungstechniken, Druck führen zu extrinsischer Motivation, während Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe, Anforderungsvielfalt, Autonomie und Lernmöglichkeit zu intrinsischer Motivation führt.

Leistungsmotivation:

Wer Misserfolge in besonderem Maße fürchtet (oder fürchten muss), z. B. weil er diese als Prestigeverlust erlebt, wird sein Anspruchsniveau unter Umständen unter die durchschnittlich erreichbare Leistung setzen, um weiterem Misserfolg aus dem Wege zu gehen. Der Mitarbeiter ist in diesem Fall einem Widerstreit zwischen Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Misserfolg ausgesetzt, der ihn zunehmend lähmt in seiner Arbeitsleistung. Diese These wird gestützt durch die oben zitierte Studie von VON ROSENSTIEL, die den Zusammenhang zwischen Erreichen der eigenen Ziele und erfolgreicher Jobintegration nachwies.

Leistungsmotive sind gelernt, wobei die frühe Kindheit als wichtiger Lebensabschnitt für die Motiventwicklung angesehen wird. Entwicklungspha-

¹⁴ Er entwickelte daraus das 2-Faktorenmodell, das Motivationsbedingungen als Satisfier (intrinsische Faktoren, die bei Vorhandensein zu Zufriedenheit führen, bei Fehlen neutral wirken) und Hygienefaktoren als Dissatisfier (extrinsische Faktoren, die bei Vorhandensein nicht selbst Zufriedenheit erzeugen, aber bei Fehlen zu Unzufriedenheit führen).

senmodelle ordnen bereits dem 5. bis 8. Lebensjahr erste Konzeptionen der Begriffe von Pflicht, Leistung, Arbeit und Werten zu.

Leistungsmotivation ist nicht nur bedeutsam für den qualitativen und quantitativen Produktionserfolg, sondern ist direkt mit Persönlichkeitsmerkmalen verbunden, die bedeutsam für sicheres Arbeitshandeln sind: so arbeiten Erfolgsmotivierte intensiv und langsam an leistungsbezogenen Aufgaben, während Misserfolgsmotivierte nur kurz, mit wenig Aufwand und lustlos ihren Aufgaben nachgehen. Das Handeln der Erfolgsmotivierten ist durch die Hoffnung auf Erfolg geprägt, sie erklären Erfolge internal, Misserfolge dagegen variabel. Das Handeln der Misserfolgsmotivierten ist dagegen durch die Furcht vor Misserfolg geprägt, sie erklären Erfolge external, Misserfolge internal-stabil.

Zur Erfassung der Leistungsmotivation stehen heute valide und reliable Messinstrumente zu Verfügung, die eine Zuordnung der Mitarbeiter zuverlässig ermöglichen (vgl. z. B. HECKHAUSEN, J., 2000).

Der bekannte, aber nicht unumstrittene Führungsexperte SPRENGER (2002) geht anhand der Erkenntnisse der Verhaltensbiologie und aufgrund des allgemein hohen ehrenamtlichen Engagements davon aus, dass die Mitarbeiter über eine Leistungsmotivation (Leistungsbereitschaft) verfügen und diese erst durch eine demotivierende Unternehmenskultur verlieren.

SPRENGER zufolge wirkt sich dabei die heutzutage geläufige Praxis der auf Anreizen (i. d. R. Geld) basierenden Motivierungssysteme als besonders demotivierend aus, da sich in ihnen die Annahme der Unternehmensführung ausdrückt, es bestehe bei den Mitarbeitern von vorne herein eine Motivationslücke, die geschlossen werden müsste.

Dieser Verdacht führt beim Mitarbeiter dazu, sich abgewertet zu fühlen, während gleichzeitig das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, aufkommt (z. B. bei Bonus-Systemen, bei denen tatsächlich keine Zusatzleistungen gezahlt oder verweigert werden, sondern ein Anteil des Gehalts, und die auf der angenommenen Motivationslücke basieren, während der Mitarbeiter der Ansicht ist, die volle Leistung zu bringen).

Eine Folge der empfundenen Ungerechtigkeit können Rachegegüste sein.

Ist eine Motivationslücke tatsächlich vorhanden, so sieht SPRENGER ihre Ursache vor allem in der Unterforderung (mangelnde Leistungsmöglichkeit infolge fehlender Handlungsfreiraume) des Mitarbeiters oder in enttäuschten Erwartungen bei z. B. neu eingestellten Mitarbeitern. Eine Unterforderung führt zu Langeweile, zu Arbeitsunzufriedenheit, zu Aktionsstau und damit einhergehend zu einem höheren Aggressionspotenzial: das eingeschränkte Aktions- und Kreativitätspotenzial sucht sich neue Aufgaben, z. B. in Intrigen, Sabotagen etc. Enttäuschte Erwartungen führen zu einer Ent-Identifikation mit dem Unternehmen und dazu, dass sich der Mitarbeiter als Betrogener sieht und im Folgenden im Recht, wenn er dem Unternehmen Schaden zufügt. Man spricht hier von „pay off“-Auszahlung, d. h. durch Unterschlagung, Betrug, Diebstahl, innere Kündigung etc. lässt sich der Mitarbeiter für den empfundenen Verlust quasi auszahlen.

Insgesamt muss noch darauf hingewiesen werden, dass die Umsetzung von Motivation in Handeln und Leistung ein mehrstufiger Prozess ist: Die Motivation im engeren Sinne bezeichnet zunächst die Prozesse der Zielbildung und Aufgabenwahl. Ergebnis ist eine Zielintention. Der darauf folgende aktionale Willensprozess, der zur Umsetzung in Handlung nötig ist, wird dann als Volitionsprozess bezeichnet. Diese Unterscheidung ist zwar in der Motivationsforschung geläufig¹⁵, Theorien zur Arbeitsmotivation differenzieren jedoch eher selten zwischen den beiden Prozessphasen.

4.2 Das Beispiel „Brandstiftungsmotivforschung“

Brandstiftungsmotive sind seit Jahrzehnten vielfältig untersucht worden. Diese Untersuchungen können in Teilbereichen zur Klärung der hier relevanten Fragestellung dienlich sein.

¹⁵ Vgl. z. B. HECKHAUSEN, H., Motivation und Handeln, 1989.

Bewusst außen vorgelassen werden neurotische oder psychotische Motivlagen für Brandstiftung, denen kein allgemeiner unternehmerischer Strategieansatz zuzuordnen wäre. Mentale Verwirrung, seelische Anstöße, die von diffusem Weltschmerz geprägt sind, werden hier ebenfalls nicht weiter betrachtet.

Brandstifter sind in der Mehrzahl Einzeltäter, was im meist sehr persönlichen Motiv begründet ist. Neben dem rational begründeten Eigennutz- und dem Verdeckungsbrand sind hier die Leidenschaftsbrände zu nennen, bei denen der emotional motivierte Täter seine psychischen Spannungen abzubauen sucht.

Haupttätergruppe bei vorsätzlicher Brandstiftung sind männliche Täter im Alter zwischen 21 und 40 Jahren, Haupterscheinungsform der Brandstiftung ist der Eigennutzbrand. Bei den übrigen Erscheinungsformen ist bei dieser Tätergruppe auffällig, dass die männlichen Täter zumeist unverheiratet (ledig, geschieden oder verwitwet) sind.

Bei den vorsätzlichen Brandstiftungen überwiegt der Anteil an ungelernten Arbeitern und anderen unselbstständigen Beschäftigten. Bei den politisch motivierten Bränden dagegen handelt es sich meist um Täter in besserer beruflicher Stellung, die der intellektuellen Oberschicht angehören.

Bei Leidenschaftsbränden sucht der Brandstifter den Besitz anderer zu zerstören. Das soziale Verhalten offenbart den auffälligen (Wiederholungs-) Täter, dessen Vorstrafenregister bei einem deutlich über dem Durchschnitt liegenden Anteil (rd. 50% bei Brandstiftungen gegenüber ca. 35% bei der Gesamtkriminalität) Aufschluss über seine kriminelle Energie gibt. Die Vorstrafen entfallen jedoch in den meisten Fällen nicht auf vorherige Brandstiftungen, sondern auf Verkehrs-, Vermögens-, Gewalt-, Sachbeschädigungs- oder Trunkenheitsdelikte.

D. h. der Brandstifter, der dieser Gruppe zuzuordnen ist, ist im Vorfeld seiner Tat durch die Missachtung gesellschaftlicher Normen aufgefallen.

Der Anteil an „Konfliktätern“ wird auf 10% geschätzt (vgl. SPÖHR, 1980, S. 134). Der größte Anteil der vorsätzlichen Brandstiftungen wird jedoch durch sozial unauffällige, angepasst lebende Täter begangen.

Relevante Brandstiftungsmotive sind konkrete Empörung über eine **vermeintlich oder real ungerechte Behandlung**. Private Hintergründe für eine Brandstiftung können **Probleme bei der Lebensbewältigung** sein, **Geltungsbedürfnis, Drang nach Selbstbestätigung, Allmachtsfiktion, finanzielle Schwierigkeiten** oder **ideologische Ziele. Eitelkeit und Ehrgeiz** gehören ebenfalls zu diesem Komplex und werden in der Fachliteratur zu Brandstiftungsmotiven häufig genannt.

Einige Autoren (BRUCH, 1983, SPÖHR, 1980) nennen

- heftige Auseinandersetzungen
- Kündigungen
- Provokationen
- Misserfolg in der Lebensbewältigung

als Auslöser für Rachegefühle, Neid und Hass, die zu Brandstiftung führen können.

Beruflich bedingte Gründe können sein: Unzufriedenheit, Streitigkeiten über Lohnerhöhung u. ä., Angst vor Arbeitsplatzverlust, Kündigungen oder Provokationen.

Fehlende herzliche **Kontaktmöglichkeiten** zu anderen Menschen, eine **wenig gefühlsträchtige Beziehung zu den Eltern**, ein **gekränktes Ich-Gefühl** werden von SPÖHR (1980) als Motive für Brandstiftungstaten genannt.

Manche Täter finden erst **Selbstbestätigung** durch das Entfachen eines Brandes.

Sozio-reaktive Verstimmungen führen nach kriminalistischen Studien nicht selten zu Brandstiftung, wobei sogar Wiederholungstaten vorkommen, um die entsprechende öffentliche Aufmerksamkeit zu finden (vgl. GOLINSKI,

1988). „Gemaßregelte Arbeitnehmer, die sich ungerecht behandelt fühlen, zeigen gelegentlich solche Reaktionen. Dabei wird die Brandstiftung als Bedienfehler getarnt, so dass dieser Brandstifter nur schwer zu entlarven ist.“

Sozio-reaktive Frustrationen, z. B. durch Entlassung und Arbeitslosigkeit können in Aggressionen umschlagen. Es wurde sogar ein **Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Rezessionssituation und Brandstiftung** entdeckt.

Brandstiftung wird dabei als Vermeidung einer Konfrontation gesehen und ist Ausdruck von **Hilflosigkeit, Ausgeliefertsein** (s. z. B. das Motiv „Heimweh“) und dient dem Abbau einer inneren Spannung (Konflikt).

Habgier ist eher selten Motiv für Brandstiftung. Habgier und damit Anfälligkeit für Geldangebote von außen spielen eher bei Spionage eine Rolle, ebenso wie bei schädigendem Mitarbeiterverhalten wie Diebstahl, Betrug und Unterschlagung.

Einfluss auf das kriminelle Verhalten haben gesamtgesellschaftliche Faktoren wie **Arbeitslosigkeit, Zerfall sozialer Strukturen, Vereinsamung, Desinteresse und Anonymität** der Gesellschaft.

Brandstifter lassen sich nach bisherigen Erkenntnissen wie folgt typologisieren:

1. Der Rückfallstäter: meist vorbestraft, häufig sind bei dieser Tätergruppe Eigennutz- und Verdeckungsbrände
 - Der antisoziale Rückfallstäter: seine Agitationen richten sich gegen die Gesellschaft, nach außen wirkt er jedoch angepasst, häufig gehören politisch motivierte Täter zu dieser Gruppe, aber auch Leidenschaftsbrände werden vom antisozialen Rückfallstäter begangen
 - Der asoziale Rückfallstäter: ist von geringer Bedeutung (Landstreicher, gesellschaftliche Außenseiter etc.)

- Der sozial hilflose Rückfallstäter: wirksam werden bei ihm meist Schicksalsschläge, widrige Lebensumstände, Charakterschwäche, eher von geringer Bedeutung
2. Der Durchschnittstäter: zumeist nicht vorbelastet, ohne auffällige Persönlichkeitsstruktur
- Der Entwicklungstäter: entwicklungsbedingte Labilität, charakterliche Unausgeglichenheit (v. a. Jugendliche, Heranwachsende)
 - Konflikttäter: Tat als Ausweg aus Konfliktsituation (drohender wirtschaftlicher Ruin, Rache, Neid, Hass); der Anteil liegt bei rd. 10%
 - Der eigentliche Durchschnittstäter: er macht den Großteil bei den vorsätzlichen Brandstiftungen aus (ca. 30-35%), kein typisches Abweichen vom Persönlichkeitsbild des Bevölkerungsdurchschnitts, sozial unauffällig, angepasst lebend, die Tat ist einmalig.

Fazit:

Die Studien zur Brandstiftungsmotivforschung haben zeigen können, dass die Motive nicht selten auf labiles Selbstwertgefühl, Geltungsbedürfnis, Eitelkeit und Ehrgeiz zurückzuführen sind, auch als Reaktionen auf (vermeintlich) ungerechte Behandlung u. ä.. Die Hintergründe sabotierender Mitarbeiter, wie sie in Kap. 3.2 erläutert wurden, weisen demgegenüber ganz ähnliche Merkmale auf, so dass die Nähe der beiden Phänomene Brandstiftung und Verursachung von Sachschäden deutlich wurde.

4.3 Motive für schädigendes Mitarbeiterverhalten am Arbeitsplatz

Ökonomische und soziologische Studien beschäftigen sich zunehmend mit dem Phänomen, dass Mitarbeiter dem Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind, absichtlich schädigen.

Experten des Versicherungsunternehmens Hermes gehen von einer Steigerungsrate zwischen 1998 und 2000 von 25% aus (vgl. GESTMANN, 1998), entgegen der Hoffnung vieler Entscheidungsträger, das Problem würde sich von alleine lösen¹⁶. Die Verantwortlichen in den Unternehmensleitungen gehen nach wie vor von einem Bild der betrieblichen Alltagswirklichkeit aus, das von verstandesorientierten Reaktions- und Verhaltensweisen geprägt sei.

Der Betrieb hofft im allgemeinen, dass er unter den vier Konformitätstypen nach TÜRK (1981; aus: BERNDSEN, 1997):

1. Einhaltung vorgegebener Leistungsstandards
2. Fügsamkeit, Gehorsam, „Unterwerfung“
3. Internalisierung von Leistungsorientierungen, auch als Leistungsmotivation zu verstehen,
4. Allgemeine Loyalität gegenüber der Organisation (auch als Involvement oder „organizational citizenship behavior“ bezeichnet)

möglichst nur Mitarbeiter mit einer grundlegenden Einstellungskonformität nach den Typen 3 und 4 in seinem Betrieb vorfindet, also den reifen, eigenmotivierten und loyalen Mitarbeiter. Dass die Realität eine andere ist, wie die zahlreichen Studien zeigen, wird eher geleugnet oder zumindest nicht wahrgenommen.

TAYLOR & WALTON (1971) beschreiben drei Arten von Sabotage, deren Beschreibung auch Aufschlüsse über die jeweiligen Motivlagen vermitteln kann:

¹⁶ Nach den Ergebnissen der Studie von ERNST & YOUNG (2002 durchgeführt) zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland rechnen 65% der Unternehmen mit einer Steigerung der Wirtschaftskriminalität, 17% rechnen mit einer starken Steigerung. Der Schwerpunkt der Untersuchung lag hierbei allerdings auf Delikten wie Diebstahl, Untreue und Betrug.

Typ 1: Individuelle oder kollektive Versuche Spannung und Frustration zu reduzieren

Die Täter dieses Typs äußern „sie seien am Ende ihrer Kräfte gewesen“, „es habe nichts anderes mehr zu tun gegeben“, „es wäre der letzte Strohhalm gewesen“. Es handelt sich nicht um „grundloses Verhalten“, es dient einem Zweck. Sabotage dieses Typs zielt nicht auf eine Veränderung der sozialen Beziehungen oder Macht neu zu verteilen, sie macht nicht notwendigerweise die Arbeit leichter, sie fordert nicht direkt Autoritäten heraus und sie ist spontan. Es werden keine alternativen Handlungsmöglichkeiten mehr gesehen, seiner Gefühlslage Ausdruck zu verleihen. Sabotage aus Spaß, aus Vergnügen ist eine Variante dieses Typs, dient sie doch ebenfalls dem Spannungsabbau, häufig als kollektive Reaktion in einer eher hysterischen Atmosphäre.

Typ 2: Versuche den Arbeitsprozess zu erleichtern oder angenehmer zu gestalten

Auch die Täter dieses Typs zielen nicht darauf soziale Beziehungen neu zu strukturieren, sie zielen mit ihrer Handlungsweise aber wohl darauf die Arbeit zu erleichtern, auch unter direkter Herausforderung der Autoritäten. Derartige Taten setzen Planung voraus, sie haben eine ganz spezifische Aufgabe.

Typ 3: Versuch Kontrolle auszuüben, sein Recht geltend zu machen

Dieser Tätertyp zielt sehr wohl darauf die Sozialbeziehungen neu zu strukturieren, in der extremen Form dem Arbeiter die Macht zu geben, in der milder Form den Arbeitern nur zeitweilige Kontrolle über die spezifische Situation zu geben. Die Taten machen die Ar-

Die Studie von SCHMIEDER (1991) in „Psychologie heute“ zur Moral der Deutschen ergab, dass 41% der Befragten bei ihren Spesenabrechnungen mogeln, 60% Gegenstände von ihrem Arbeitsplatz mitgehen lassen und 76% die Telefonrechnung ihres Arbeitgebers mit privaten Ferngesprächen belasten. Diese „kleinen“ Mogeleien sind selbstverständlich noch keine Sabotageakte, sie zeigen aber eine Grundtendenz Verfehlungen als eine Art Kavaliersdelikt zu betrachten, das sozial gebilligt wird. Ist man dann einmal wirklich verärgert über den Arbeitgeber, so ist der Schritt zu Sabotageakten nicht mehr sehr groß. Man bastelt sich in diesem Moment seine Moral selbst zurecht. (vgl. GESTMANN, 1998, S. 39 ff.).

beit nicht unbedingt leichter, sie können sogar selbst verursachte Unannehmlichkeiten bringen und sie fordern die Autoritäten direkt heraus. Sie sind häufig geplant und koordiniert und richten sich direkt gegen den Mächtigeren. Sie sind häufig politisch motiviert.

„Acht meiner Freunde und ich bekamen einen Job bei einer nationalen Kabelfernsehen-Firma, die gerade eine neue Niederlassung errichtet hatte. Wir hatten sehr viel Verantwortung und das Gehalt war niedrig, aber das Unternehmen wusste, dass Leute wie wir darauf brannten, Erfolg zu haben, also mussten wir nehmen, was sie boten. Wir nahmen unsere Arbeit wirklich ernst, weil wir alle eine Zukunft beim Fernsehen wollten. Wir waren stolz auf unsere Arbeit und wollten, dass alles nach Topqualität aussah. Da ich gut mit technischen Dingen umgehen konnte, war es meine Aufgabe, alle örtlichen Programme auf Sendung zu bringen: die Bänder anzuschalten, sie in die vorgesehene Reihenfolge zu bringen und sie um eine bestimmte Zeit abzuspielen. Ich produzierte auch örtliche Urheberprogramme. Die Firma steckte viel Geld in diese Projekte und die einzigen, die dort arbeiteten, waren meine Freund und ich. Wir hatten Zugang zu allem. Unsere Sendungen wurden landesweit gesehen und wir gewannen endlos viele örtliche und nationale Preise. Es war interessant, als die „hohen Tiere“ im Unternehmen mich fragen mussten, welche Programme wohin passten und ich ihnen erklärte, was passierte. Einem Typ musste ich erklären, was zu tun war, weil er mit der Ausrüstung nicht zurechtkam. Er konnte es nicht ausstehen, es sich von einer Frau erklären zu lassen und er konnte es nicht ausstehen, es von mir zu hören. Dieser Typ wurde ständig befördert. Es war unglaublich; er hatte keine Ausbildung in der Tasche, aber fand immer eine Nische zum einnisten. Als er aufstieg, begann er Leute anzustellen und gründete seine eigene Firma. Er kaufte immer mehr Kanäle, weil er immer mehr Geld einbrachte, wir brachten nur Auszeichnungen ein. Es gab viel Aufregung, als die Niederlassung gegründet wurde. Nach einem Jahr merkte die Firma, dass sie Sendungen machen konnte, die Geld einbrachten. Da wurde uns bewusst, dass eine Meuterei nötig war. Plötzlich verbot uns dieser Boss den Zugang zur Ausrüstung. Er stellte immer mehr Leute ein. Eine Kleiderordnung wurde eingeführt. Viele kündigten. Als ich dann die Verantwortung übernahm für die Bänder der Firma, begann ich mit meinen Zerstörungen. Ich begann bestimmte Computerprogramme zu zerstören, die für das Unternehmen wichtig waren. Außerdem merkte ich, dass wir Zugang hatten zu den Programmen, die wir gemacht hatten und so tauschte ich die Hauptbänder durch andere qualitätsärmere aus. Als ich kündigte, war die Firma sehr erschrocken, da ich die einzige war, die die Hauptkontrollausrüstung benutzen konnte. Sie waren schockiert. Ich ließ sie einfach so sitzen, aber das reichte mir nicht. Ich wollte sie so richtig tief verletzen. In der Nacht vom 4. Juli öffnete uns ein Freund, der immer noch dort arbeitete, die Tür. Wir hatten wieder Zugang zu allem. Ich wusste, dass das meine letzte Chance war etwas zu unternehmen. Da wurde mir klar, dass das Unternehmen unsere Programme nicht verdient hatte.“

Also suchte ich den Ort auf, wo diese aufbewahrt wurden und ging daran, in großem Maße die Bibliothek von Vorführprogrammen auszulöschen. Alles, wovon ich der Meinung war, dass sie es nicht verdient hatten, löschte ich. Nachdem ich fertig war, hatte das Unternehmen keine anständigen Programme mehr übrig. Ich fühlte mich sehr zufrieden.“

aus: SPROUSE, Sabotage in the American Workplace, 1992

Mitarbeiter, die rein zum Vergnügen oder aus Boshaftigkeit Unternehmen sabotieren, sind nicht der Regelfall bei Sabotage, sondern eher der Ausnahmefall. Gemeinsam ist aber allen, dass sie sich dem Unternehmen nicht verbunden fühlen, eine Identifikation mit dem Unternehmen nicht vorhanden ist.

Im Rahmen betriebspsychologischer Untersuchungen zeigten sich immer wieder folgende Faktoren als Ursachen für eine „schleichende Erosion des Unrechtfbewusstseins“:

- schlechtes Betriebsklima
- mangelnder Informationsfluss
- fehlende Anerkennung
- Nichtförderung
- Perspektivlosigkeit
- Frustration
- ungerechte Behandlung
- Ärger
- Über- und Unterbelastung
- mangelnde Selbstständigkeit und Verantwortung
- kleinliche Überwachung der Arbeitsleistung

Frustration macht allein nicht zwingend aggressiv, doch stehen Frustration und Aggression in enger Beziehung zueinander, wenn die Aggression instrumentell, d. h. zur Beseitigung der Frustration eingesetzt wird. Der Zusammenhang besteht insbesondere dann, wenn der Frustrationsgrund als willkürlich, ungerechtfertigt, als absichtliche Behinderung wahrgenommen wird.

Auch Stress kann die Bereitschaft zu schädigendem Mitarbeiterverhalten erhöhen, wird es als „Lösung“ für einen unerträglich empfundenen Spannungszustand gesehen.¹⁷

MCGRATH (1976, aus: RICHTER, 2000) hat sechs Klassen von Belastungen, die die Qualität von Stressoren annehmen können, unterschieden:

1. Stressoren aus der Arbeitsaufgabe

- zu hohe qualitative und quantitative Anforderungen
- unvollständige, partialisierte Aufgaben
- fehlende Eignung, mangelnde Berufserfahrung
- Zeit- und Termindruck
- Informationsüberlastung
- unklare Aufgabenübertragung, widersprüchliche Anweisungen
- unerwartete Unterbrechungen und Störungen

2. Stressoren aus der Arbeitsrolle

- Verantwortung
- Konkurrenzverhalten unter den Mitarbeitern (Mobbing)
- fehlende Unterstützung und Hilfeleistung
- Enttäuschung, fehlende Anerkennung (Gratifikationskrisen)
- Konflikte mit Vorgesetzten und Mitarbeitern

3. Stressoren aus der materiellen Umgebung

- Umgebungseinflüsse: Lärm, mechanische Schwingungen, Kälte, Hitze, toxische Stoffe

¹⁷ Die Ursachen für Stress sind diskrepante Bedingungen zwischen Anforderungen und Ressourcen, die eine Herausforderung für die Person darstellen können (Eustress) oder die die Person überfordern (Distress). An dieser Stelle ist die negative Form von Stress gemeint, im Sinne der Definition nach GREIF (1991, aus: RICHTER, G., 2000): „Stress ist ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar (steuerbar) ist, deren Vermeidung oder Beseitigung aber subjektiv wichtig erscheint.“

- komplexe technische Systeme: Überforderung des menschlichen Denk- und Urteilsvermögens oder Überschreitung der Informationsaufnahme- und Verarbeitungskapazität

4. Stressoren aus der sozialen Umgebung

- Betriebsklima
- Wechsel der Umgebung, der Mitarbeiter und des Aufgabenfeldes
- strukturelle Veränderungen im Unternehmen
- Informationsmangel

5. Stressoren aus der Arbeitsplatzeinbindung

- Isolation (Einzelarbeitsplatz)
- Dichte (Großraumbüro)

6. Stressoren aus dem Personen-System

- Angst vor Aufgaben, Misserfolg, Tadel und Sanktionen
- ineffiziente Handlungsstile
- familiäre Konflikte

Stress führt zu einer Aktivierung des Organismus, die sich in Nervosität, Gereiztheit, Reflexerregbarkeit und Steigerung der Herzaktivität äußern kann. Er kann damit mindestens Auslöser, bei dauerhaftem Stress auch Ursache, für schädigendes Mitarbeiterhandeln sein.

Was subjektiv als unangenehm empfunden wird, kann zu einer Ärgererregung führen, die zwar isoliert betrachtet nicht Ursache für schädigende Mitarbeiterhandlungen sein kann, aber durchaus der Anlass, der „ein Fass zum Überlaufen bringt“.

Will man eine Systematik verfolgen bei der Motivsuche, so bietet sich die Einteilung nach den drei Gruppen nach ANALOUI & KAKABADSE (2000) an:

1. individuelle Motive, die in der Persönlichkeit begründet sind
2. externe Motive, wie der gesellschaftliche Wertewandel und
3. organisationsbedingte Motive, wie Arbeitsbedingungen

Sie sind nicht als alternative Ursachen für den Einzelfall zu sehen, sondern treten in der Regel in Kombination auf. Stellen die einen eine Disposition dar (wie Persönlichkeitsmerkmale), so sind andere eher als Auslöser für die tatsächliche Tat zu sehen (wie organisationsbedingte Faktoren, die zu Arbeitsunzufriedenheit führen).

Den typischen Schädigungsverlauf beschreibt GESTMANN (1998, S. 60) wie folgt:

1. Es gibt Schädigungsanlässe, wie Provokationen, Frustrationen, Benachteiligungen, Ungerechtigkeiten, Konflikte, geringe Handlungsspielräume.
↓
2. Diese führen zu Unzufriedenheit bei der Arbeit.
↓
3. Die Unzufriedenheit wird beeinflusst durch die eigene Persönlichkeit, die familiäre Situation, die soziale Unterstützung durch die Kollegen.
↓
4. Sind diese Rahmenbedingungen ungünstig, so kann sich eine Schädigungsabsicht entwickeln.
↓
5. Tatsächliche Tatrealisation und Auswahl der Schädigungsform entscheidet sich dann nach dem angenommenen Entdeckungsrisiko, der Sanktionswahrscheinlichkeit und nicht zuletzt nach dem potenziellen Schadensausmaß.

Dieser Verlauf kann sich über Monate oder sogar Jahre hinziehen. Einmalige Benachteiligungen oder Verärgerungen können i. d. R. nicht als Auslöser für schwerere Taten betrachtet werden. Notwendig sind wiederholte, als Frustration, Ungerechtigkeit oder Stress empfundene Beeinträchtigungen.

5. Umgang mit dem Problem schädigenden Mitarbeiterverhaltens am Arbeitsplatz

5.1 Problemumfeld und Herangehensweise

Mit dem Problembereich der Sabotage beschäftigen sich verschiedene Disziplinen und verschiedene Theoriehintergründe, wie die nachfolgende Übersicht zeigt.

Tabelle 3: Interdisziplinäre und Managementforschung zum Thema Sabotage (aus: BERNSEN, 1997)

Forschungsbereich	Relevante Fragestellungen zur Anwendung auf den Sabotagetaeter
Motivation	Wie können traditionelle Mitarbeitermotivatoren dazu dienen zu Sabotage zu motivieren?
Mitarbeiterauswahl	Wie kann der Auswahlprozess so verändert werden, dass potenzielle Saboteure rechtzeitig identifiziert werden können?
Arbeitszufriedenheit	Welche Beziehung gibt es zwischen Arbeitszufriedenheit und Sabotagehandlungen?
Konfliktmanagement	Welche Konfliktmanagementstrategien sind wirksam um die Sabotagegefahr zu mildern?
Organisationsveränderungen	Wann kann Widerstand gegen Veränderungen in Sabotagehandlung umschlagen?
Organisationskultur	Welche Aspekte der Organisationskultur können Sabotageneigung verstärken oder abschwächen?
Gruppendynamik	Welche Gruppenmerkmale ermöglichen es, dass ein Mitglied der Gruppe, das Sabotageakte durchführt geschützt wird und welche ermöglichen es, dass über solche Taten berichtet wird?
Aggression	Können Aggressionstheorien helfen Mitarbeitersabotage zu verstehen?
Psychopathologie	Welches Verhaltensprofil kann bei destruktiven Persönlichkeiten festgestellt werden, damit eine Vorhersage und Kontrolle von Sabotage stattfinden kann?
Ethik- und Moralentwicklung	Wie können Kenntnisse über Moralentwicklung oder ethische Entscheidungsfindung helfen Mitarbeitersabotage vorherzusagen?
Vandalismus	In welcher Weise kann die hedonistische Motivation für Vandalismusverhalten übertragen werden auf eine ähnlich hedonistische Motivation bei Sabotagetatern?
Soziologisch (abweichendes Verhalten)	Wie kann die Existenz eines bekannten Mitarbeiter-saboteurs die Tendenz der anderen Mitarbeiter zu Sabotageakten beeinflussen?

Forschungsbereich	Relevante Fragestellungen zur Anwendung auf den Sabotagetäter
Politische Wissenschaften (Terrorismus, Guerillakampf) Kriminologie	In welcher Weise sind Terrorismus- und Guerillakampfhandlungen der Mitarbeitersabotage ähnlich, entweder in der Motivation oder in den Strategien? Wie kann unser Wissen über die Einflussfaktoren dafür, dass Menschen über Verbrechen berichten, uns helfen, dass auch Kollegen über Mitarbeitersabotage berichten?

Diese Aufstellung zeigt bereits die Vielfalt der Teilthemen und Ursachenbereiche, die den Komplex „schädigendes Mitarbeiterverhalten/ Sabotage“ umgeben.

Der Umgang mit von Mitarbeitern am Arbeitsplatz verursachten Sachschäden erfordert deshalb mehrere Arbeitsschritte, die zu leisten sind, will man nicht in Aktionismus verfallen, sondern dem Problem ernsthaft und systematisch zu Leibe rücken:

- a. Erkennen einer Problemlage im eigenen Betrieb durch beispielsweise Erfassung der Arbeitszufriedenheit und der Beanspruchung der Mitarbeiter über Befragungen (anonymisiert)
- b. Klärung möglicher Motive für schädigendes Mitarbeiterverhalten im eigenen Betrieb: erfassbar beispielsweise durch Analyse der Mitarbeiterbefragungen
- c. Erkennen von Motivlagen, die im weiteren Verlauf zu schädigenden Handlungen führen können: ggf. durch Beobachtung des Mitarbeiterverhaltens, um Vorboten rechtzeitig erkennen zu können.
- d. Planung von Maßnahmen
 - zur Verhinderung von Motivlagen, die zu schädigenden Mitarbeiterhandlungen führen können (→ Prävention)
 - zur Verhinderung von schädigenden Mitarbeiterhandlungen
- e. Durchführung der Maßnahmen (unter Zur-Verfügung-Stellung der notwendigen Ressourcen)
- f. Erfolgskontrolle: z. B. über wiederholte Befragung mit dem gleichen Meßinstrument wie unter a.

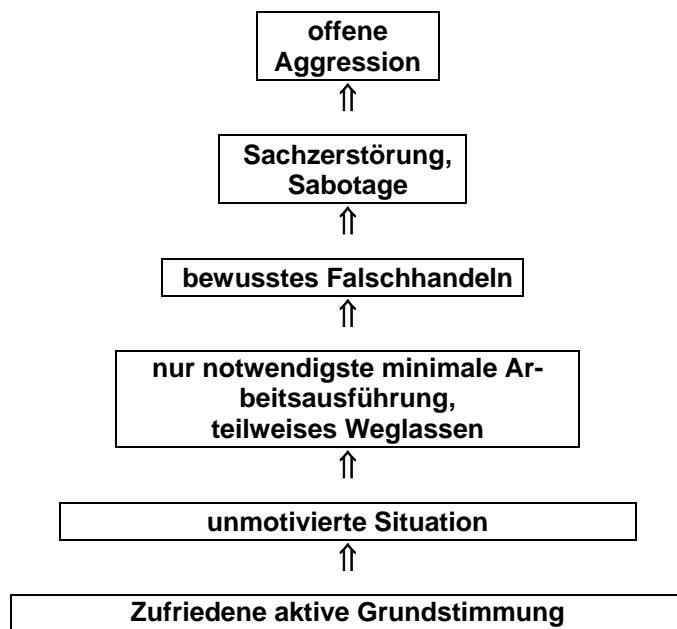
Instrumente für eine Strategieentwicklung, die zu zielgerichteten Maßnahmen führt, sind in Kap. 6 ausführlich dargestellt.

5.2 Erkennen von Motivlagen/ Täterprofile

Direkt aus dem Verhalten Motive und Motivlagen herauszulesen, ist in der Regel nur sehr schwer möglich. Der rachsüchtige Mitarbeiter wird eher nicht vorzeitig, d. h. vor Ausübung der geplanten Tat, erkannt werden wollen, es sei denn, er äußerte zuvor eine spontane Verärgerungsreaktion (z. B. Wutausbruch).

Andererseits ist aus den bisherigen Ausführungen deutlich geworden, dass schädigendes Mitarbeiterverhalten bis hin zur Sabotage i. d. R. eine Vorgeschichte hat. Das Motiv dem Unternehmen schaden zu wollen, ist nicht plötzlich vorhanden, sondern entsteht schlechend über einen längeren Zeitraum.

HARTWIG (vgl. Loccum-Bericht „Der Human Factor in der Sicherheitspraxis der Prozessindustrie“, 2002, S. 197) hat dies mit seiner Pyramide des Negativverhaltens deutlich gemacht:



Insofern sind Vorboten von schädigendem Mitarbeiterverhalten bis hin zu Sabotageakten beobachtbar. Es ist jedoch erforderlich, dass sie auch als solche erkannt werden.

Warum verändert sich nun die positive Grundstimmung, mit der im allgemeinen eine Arbeitsstelle eingenommen wird?

Die moderne Personalökonomik gibt hier nachvertragliche Informationsungleichgewichte als Begründung an.

Folgender Gedanke liegt der Theorie der nachvertraglichen Informationsasymmetrie zugrunde (vgl. u. a. GESTMANN, 1998, S. 56 f.):

Im Arbeitsvertrag werden Entlohnung, Arbeitszeiten und Kündigungsmodalitäten geregelt, nicht aber die gewünschte Motivation, der Leistungswillen und die Identifikationsbereitschaft. Insofern gibt es neben dem juristisch relevanten Arbeitsvertrag stets auch einen psychologischen Arbeitsvertrag als unsichtbare Ergänzung, in dem die heimlichen Erwartungen und Hoffnungen der beiden Vertragspartner festgehalten sind, ohne dass sie dem jeweiligen Partner explizit bekannt sind. So erwartet der Arbeitgeber Leistung, Unterordnung, Verfügbarkeit und Loyalität, der Arbeitnehmer dagegen Anerkennung, Zuneigung, Fürsorge und Unterstützung. Der psychologische Arbeitsvertrag ist also ein sehr komplexer und permanenter Tauschhandel mit meist verdeckten oder unbekannten Angeboten und Leistungen.

Unzufriedenheit seitens der Mitarbeiter über enttäuschte Erwartungen und Hoffnungen des psychologischen Arbeitsvertrages führen im ersten Schritt zu absinkendem Engagement, doch ist der Übergang zur Sabotage, wie die Pyramide des Negativverhaltens nach HARTWIG zeigt, fließend. Der Mitarbeiter hört auf, sich mit seinem Betrieb zu identifizieren.

Die nachfolgende Typologie abweichenden Verhaltens im Betrieb zeigt die Zusammenhänge und die Dimensionen auf:



Abb. 1: Typologie devianten Verhaltens am Arbeitsplatz (in Anlehnung an ROBINSON & BENNETT, 1995, S. 565)

Weitere Erklärungsmuster, dass Saboteure

- unzufriedene Mitarbeiter
- Menschen mit selbstverschuldeten finanziellen Schwierigkeiten
- Menschen mit gescheitertem oder gebremstem Ehrgeiz
- vorwärtsdrängende, ehrgeizige Nachwuchskräfte
- technisch besessene, aber unkomunikative Technokraten sind oder die von AMELUNXEN (1977) genannten Anzeichen
- hohe Verschuldung
- aufwändiger Lebenswandel oder auch
- Lebenswandel unter den Verhältnissen
- besonderer Eifer in Bezug auf Überstunden

könnten also Anhaltspunkte dafür liefern, potenzielle Täter im Vorfeld zu erkennen.

Das Landesamt für Verfassungsschutz Baden-Württemberg (1999) empfiehlt, auf folgende Auffälligkeiten, die vom Alltagsgeschehen abweichen, zu achten:

- Frustration, Unzufriedenheit im Beruf/ am Arbeitsplatz
- Besondere Neugier, auffälliger Arbeitseifer, nicht gerechtfertigtes Interesse an Firmeninterna
- Überqualifikation
- Vorschriftswidriges Verhalten am Arbeitsplatz
- auffällige und nicht plausible Verbesserung der finanziellen Situation, aufwändiger Lebensstil, Anzeichen für Bestechlichkeit
- Anzeichen für menschliche Schwächen und unsoziale Neigungen
- nicht eindeutig geklärter beruflicher Werdegang
- abnehmende oder fehlende Identifizierung mit dem Unternehmen und dessen Zielen
- Auffälligkeiten im persönlichen Umfeld, einschlägige Äußerungen auch von Familienangehörigen in der Öffentlichkeit

Auch unternehmensbezogene Merkmale können auf unzufriedene Mitarbeiter zurückzuführen sein und ein Alarmzeichen für schädigendes Mitarbeiterverhalten sein:

- nicht erklärbarer Geschäftsrückgang, Verlust von Marktanteilen, zunehmende Stärken der Konkurrenz auf Gebieten der eigenen Kernkompetenz
- offensichtlicher Know-How-Verlust

Die von GESTMANN (1998) als verbreitetste Täterprofile klassifizierten Mitarbeiterbeschreibungen, zeigen ebenfalls Möglichkeiten der Erkennbarkeit von Vorboten für schädigendes Mitarbeiterverhalten auf:

Der Einzelgänger: Er ist oft schon längere Zeit im Betrieb, hegt Misstrauen gegenüber der Führung, hält sie für inkompotent. Sein typischer Kommentar: „Nichts klappt bei uns“. Da sie der Meinung sind, dass die innerbetrieblichen Probleme nicht lösbar sind, sucht er andere Wege, seine Spannungen abzubauen: er streut Gerüchte, initiiert Intrigen und befördert Sabotagegedanken. Er sehnt sich insgeheim nach Anerkennung und Bestätigung. Er ist vom Grunde her fleißig und strebsam, wodurch seine eigentlich eigenbrötlerische und verschrobene Art gemildert wird. Typisch für ihn ist, dass er freiwillig zusätzliche Arbeit übernimmt, auch wenn sie ihm eigentlich keinen Spaß macht. Ein kommunikativer Umgang mit ihm ist erschwert, da er sich oft missverstanden fühlt und seine Vorschläge für zwecklos hält. Der Einzelgänger wird zum Einzelkämpfer, wenn er glaubt, die Dinge, die seiner Meinung nach nicht richtig laufen, selbst in die Hand nehmen zu müssen. Er will mit seiner Tat die anderen aufrütteln, weshalb er i. d. R. einen entsprechend großen Schaden verursacht.

Der Rebell: Er lehnt sich gegen die bestehende Ordnung auf, zeigt eine grundsätzlich kritische Haltung, engagiert sich politisch häufig eher in kleinen Splitterparteien. Der Rebell ist ein Gruppenmensch, sucht Anerkennung bei denen, die ebenfalls unzufrieden mit dem Status quo sind. Er hat häufig Probleme mit Autoritätspersonen und hat genaue Vorstellungen, wie das Pflichtprogramm eines Betriebes auszusehen hat: Mitbestimmungsmöglichkeiten, rege Diskussionen, offener Umgang mit Konflikten.

Er hat eine eher pessimistische Grundhaltung gegenüber konstruktiven Änderungsvorschlägen, da seiner Ansicht nach der grundsätzliche Ansatz seines Betriebes falsch ist. Er agiert i. d. R. nur, wenn er sicher ist, nicht erwischt zu werden. Der Rebell fällt durch häufige Störungen der betrieblichen Abläufe auf; er unterlässt erforderliche Arbeiten, er bringt bewusste Fehlleistungen an empfindlichen Stellen oder durch gezielten Einsatz kleiner Störelemente, die aber erhebliche Wirkung haben können. Bei Sabotageaktionen konzentriert er sich auf Schwachstellen des Systems. Er hat keine Skrupel, keine Gewissensbisse, da er sich ja im Recht fühlt und eher als Opfer sieht. Der Rebell ist insgesamt ein gefährlicher Tätertyp.

Der Heckenschütze: Der Heckenschütze ist unter den vier genannten Tätersorten der gefährlichste. Ziel seiner Aktionen ist persönliche Bereicherung auf Kosten seines Betriebes. Nach außen demonstriert er Geselligkeit und Respekt vor Autoritäten. Er schmeichelt sich bei seinen Vorgesetzten ein, hat in ihren Augen ein positives Image, und hat eine erfolgreiche Karriere aufzuweisen. Im Betriebsalltag „spielt er mit“, d. h. er hält Normen und Regeln nach außen ein. Sein vorrangiges Motiv ist Habgier und Geltungsdrang.

Der Mitläufer: Der Mitläufer ist nicht der klassische Saboteur, da er keine Aktion selbst plant und durchführt. Er übernimmt unkritisch die Gruppenmeinung, um dadurch die Anerkennung der Gruppenmitglieder zu erlangen. Gegenüber Autoritäten hat er eine eher unkritische Haltung. Er agitiert vorzugsweise im Namen des Kollektivs, das durch die Sabotagehandlung seine Unzufriedenheit zum Ausdruck bringen möchte.

Die Schädigungsoption durch die persönliche Disposition oder bestimmte geäußerte Verhaltensweisen, die schon erkennbar sind, ist aber noch nicht gleichbedeutend mit der tatsächlichen Durchführung der Sabotagehandlung.

Insofern sollten die Unternehmen die oben beschriebenen Merkmale und Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter als allgemeines Alarmzeichen nehmen, das Reaktionen seitens der Leitung erfordert. Diese Reaktionen sollten auf das gesamte Unternehmen oder die Abteilung bezogen werden, nicht (nur) auf den einzelnen Mitarbeiter, an dem sich Alarmzeichen erkennbar und beobachtbar manifestieren.

6. Maßnahmen zur Verhinderung schädigender Motive bzw. zur Verhinderung schädigender Taten

In der Psychologie ist allgemein anerkannt und belegt, dass es einfacher ist positives Verhalten zu erhalten als negatives Verhalten zu löschen und positives neu aufzubauen.

Insofern sind Maßnahmen zur Verhinderung schädigender Motive im eigentlichen Sinne Maßnahmen zur Erhaltung positiver Motive.

Die Mitarbeiter beginnen ihre neuen Tätigkeiten im allgemeinen mit Elan und Engagement. Nach einer gewissen Zeit ziehen sie Bilanz. Glaubt der Mitarbeiter, dass seine individuellen Beiträge den vom Unternehmen gebotenen Nutzen übersteigen, so versucht er einen Ausgleich herzustellen, indem er seine Arbeitsbedingungen verbessert.

Scheitern seine Ausgleichsbemühungen, wird er entweder offen kündigen oder - was für das Unternehmen schlimmer ist - er vermindert seine Leistungsbereitschaft, um nach seinem Verständnis für Gerechtigkeit zu sorgen.

Dem kann durch Kontrolle (Verbesserung der Selbstkontrolle durch Verstärkung der Wertbindung des möglichen Täters oder äußere Kontrolle, also Verringerung der Gelegenheiten zur Schädigung durch Überwachungs- und Abschreckungshilfen) oder - in neuerer Zeit auch diskutiert - durch anreizeffiziente Arbeits- und/ oder Vertragsgestaltung begegnet werden.

Präventionsmaßnahmen sind grundsätzlich darauf auszurichten, dass die Bilanz der Mitarbeiter zwischen seinem Arbeitseinsatz und dem, was er dafür bekommt (Bezahlung, Arbeitsatmosphäre, Entwicklungsmöglichkeiten, Handlungsfreiheiten) positiv ausfällt.

BERNDSEN (1997) stellt in seiner umfangreichen Studie fest, dass erweiterte Handlungsspielräume, mehr Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und mehr Fairness (oder auch nur der Eindruck von Fairness) womöglich bedeutende Maßnahmen zur Verhinderung von Sabotageakten sind.

SPRENGER (2002) sieht ebenfalls in mehr Handlungsspielraum, Selbstentfaltung und -bestimmung wesentliche Faktoren zur Prävention von Demotivation, die zu Motiventwicklung für Schädigungen gegenüber dem Unternehmen führen kann. Dies bestätigen Untersuchungen zum heute gern zitierten Wertewandel, der sich laut Umfragen darin ausdrückt, dass die Möglichkeit zur Selbstentfaltung, der Spaß an der Arbeit sowie der ihr innerwohnende Sinn als wesentliche Faktoren der Arbeitszufriedenheit genannt werden, und nicht mehr allein Verdienst und Prestige. Und da Arbeitsunzufriedenheit als ein Hauptmotiv für schädigende Handlungen von Mitarbeitern gegen ihr Unternehmen bezeichnet werden kann, ist hier ein wesentlicher Ansatzpunkt für präventive Maßnahmen gegeben.

Die nachfolgenden Vorschläge für Präventionsstrategien gehen insgesamt davon aus, dass die individuelle Entscheidung zur Schädigung durch mehrere Faktoren beeinflusst wird (vgl. BERNDSEN, 1997, S. 190 ff.):

1. Die subjektive Einschätzung der Wirkung des eigenen Handelns
2. Externe Faktoren wie Gelegenheiten, Sanktionswahrscheinlichkeit, Unterstützung durch Dritte
3. Interne Faktoren wie Persönlichkeit und Einstellungen
4. Auslösende Ereignisse oder Erfahrungen, wie Frustrationen, Kontrollverlust, wahrgenommene Ungerechtigkeiten u. ä.

Der Betrieb kann nun versuchen, jede dieser Einflussgrößen zu ändern. Sie erfordern jeweils unterschiedliche Interventionsstrategien, werden jedoch sinnvollerweise als Paket im Rahmen einer Gesamtstrategie eingesetzt.

Die einzelnen Interventionsstrategien gehen in folgende Richtungen:

- Ausweitung der Situationskontrolle für die Unternehmung
- mehr und schärfere Sanktionen
- mehr innengeleitete Kontrolle durch Förderung von Einstellungsänderungen der Mitarbeiter
- Verringerung der Anstöße zur Schädigung durch die Öffnung von Optionen zu mehr subjektiver Handlungskontrolle und Teilhabe.

Der Strategieansatz „gründliche Personalauswahl“ wird recht gerne aus pragmatischen Erwägungen empfohlen, doch wird ihm - den umfangreichen Analysen und Untersuchungen zufolge - nur unter engen Voraussetzungen eine spürbar schadensmindernde Rolle zugeordnet.

Wichtig ist, dass der Betrieb seine eigene Präventionsstrategie zusammestellt, die auf einer gründlichen Analyse der auftretenden Schädigungen, aber auch der Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber ihrem Betrieb aufbaut, d. h. der Betrieb braucht zunächst ein Verständnis über Motive und Gründe, die in seinem eigenen Betrieb eine Rolle spielen.

6.1 Zusammenstellung und Vergleich von Präventionsstrategien

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die nachfolgenden Strategien erst in sinnvoller Kombination, angepasst an die jeweilige Problemlage und Situation des Betriebes, wirkungsvolle Ansätze zur Verhinderung von schädigendem Mitarbeiterverhalten darstellen.

6.1.1 Personalauswahl

Statt nachträglich auf schädigende Taten zu reagieren, erscheint es zunächst eher opportun, eine zeitlich vor der Tat liegende Strategie einzusetzen. Als günstigste Variante erscheint vielen Unternehmen eine gezielte Aussortierung potenziell „gefährlicher“ Personen.

Nutzung regulärer Eignungsdiagnostik

Im Hinblick auf beispielsweise die Abfrage biographischer Daten wird entweder die wahrheitsgemäße Beantwortung in Frage gestellt werden müssen oder sie wird aus datenschutzrechtlichen Gründen erst gar nicht erlaubt sein. Persönlichkeitstests wären eine Alternative, da soziopathischen Persönlichkeiten i. Allg. folgende Merkmale zugeordnet werden: hohe Extraversion, emotionale Instabilität, grundlegende Feindseligkeit und Unzuverlässigkeit sowie intellektuelle Verschlossenheit. Im allgemeinen ist der

Einsatz von Persönlichkeitstests jedoch eine zeitaufwändige Auswahlmethode und wird eher bei der Besetzung gehobener Positionen eingesetzt und weniger bei Personen, die an der Anlage tätig und damit eher in der Lage sind, durch Sachsabotage zu schädigen.

Einsatz spezifischer Selektionsinstrumente

Seit den neunziger Jahren werden insbesondere im angelsächsischen Raum schriftliche Testverfahren durchgeführt wie „Integrity- oder Honesty-Tests“. Die Tests überprüfen die Übereinstimmung des Bewerbers mit gesellschaftlichen Verhaltenserwartungen. Zwar liegen diverse Studien zur Validität derartiger Testverfahren vor, doch stammen diese in der Mehrzahl von den kommerziellen Testanbietern selbst, unabhängige Studien sind dagegen eher selten.

Wirksamkeit von Selektionsanstrengungen

Ob der Einsatz der verfügbaren Testverfahren wirklich so nützlich sein kann, muss schon aufgrund der relativ geringen Verbreitung der zu selektierenden Persönlichkeits- und Verhaltensmuster skeptisch beurteilt werden. Wenn auch bei anonymen Befragungen eine große Mehrheit der Mitarbeiter gelegentliche Regelverstöße zugibt, so wird doch der Anteil der Mitarbeiter, die an bewussten, absichtlichen und feindseligen Schädigungen beteiligt sind, auf max. 10% (wohl eher noch sehr viel weniger) geschätzt. Dies würde jedoch bei der Anwendung von Testverfahren zu hohen Identifikationsfehlern führen, weshalb sie in Deutschland in der Praxis auch kaum eine Rolle spielen.

Auch ist zu berücksichtigen, dass schädigende Akte in der Regel erst durch Ereignisse während der Arbeitszeit befördert werden. Erst wenn dort, am konkreten Arbeitsplatz, schlechte Erfahrungen gemacht werden, die zu massiver Arbeitsunzufriedenheit führen, wird die Gefahr, dass sich der Mitarbeiter betriebsschädigenden Handlungen zuwendet, steigen. Individuelle Dispositionen haben dabei lediglich moderierenden Einfluss, so dass Anstrengungen zur Selektion in ihrer Kosten-Nutzen-Relation eher als fragwürdig zu beurteilen sind.

Trotzdem sieht SPRENGER (2002) in der Personalauswahl ein entscheidendes Mittel zur Prävention von Demotivation bzw. Aggressionspotenzial; allerdings vor einem ganz anderen Hintergrund: Es geht bei seiner Aussage nicht darum, potenzielle Täter ausfindig zu machen, was einer Vorverurteilung aufgrund eines angenommenen Verdachts entspräche, sondern vielmehr um Offenlegung von Forderungen und Anforderungen, um Fehlbesetzungen zu vermeiden, die bei Über- oder Unterforderung, fehlendem Spaß an der Arbeit oder bei Enttäuschungen über nicht erfüllte Erwartungen Arbeitsunzufriedenheit und ein damit einhergehendes fehlgeleitetes Aktionspotenzial auslösen können.

Fazit: Persönlichkeitstests können dabei helfen, Mitarbeiter bzw. Bewerber zu identifizieren, die Dispositionen zu schädigendem Mitarbeiterverhalten aufweisen. Ob das Verhalten dann jedoch tatsächlich auftaucht, hängt von den persönlichen Erfahrungen des Mitarbeiters am konkreten Arbeitsplatz ab. Die Kosten, jeden Bewerber Persönlichkeitstests zu unterziehen, sind erheblich und haben darüber hinaus negative und unerwünschte Sekundärwirkungen auf die Persönlichkeitsrechte der abhängig Beschäftigten. Angeichts des nur mittelbaren Erkenntnisgewinns durch derartige Tests im Hinblick auf die Prävention schädigenden Mitarbeiterverhaltens wird deshalb der Selektion keine entscheidende Rolle innerhalb der Präventionsstrategien zugeordnet. Im Einzelfall können sie aber Teil einer Gesamtstrategie sein, z. B. auch bei besonders gefährdeten und gefährlichen Anlagen.

6.1.2 Kontrolle und Personenüberwachung

Vielfach wird zur Vermeidung schädigender Handlungen durch Mitarbeiter die laufende Überwachung des alltäglichen Arbeitsgeschehens empfohlen. Die zunehmende Beschäftigung von Überwachungsunternehmen in den Betrieben scheint das Vertrauen deutscher Unternehmen in diese Situationskontrolle zu bestätigen. Es bieten sich ja auch diverse Ansatzmöglichkeiten:

Verringerung von Schädigungsoptionen:

- organisatorische Gestaltungsmaßnahmen
- physische Gestaltung der Arbeitsumgebung

wie sie in kerntechnischen Anlagen bereits seit Jahrzehnten üblich sind.

Verstärkte Überwachung

Als Gegenmaßnahmen gegen Sabotageakte im Betrieb sieht AMELUNXEN (1977) folgende Möglichkeiten:

- Sorgfältige Prüfung der Personalunterlagen
- Lückenlose zeitlich ausholende Hintergrunderfassung
- Überprüfung der Motive für Stellenwechsel¹⁸
- Abgrenzung dienstlicher Befugnisse (im Sinne von Verschlussgraden:
1. nur für den Dienstgebrauch, 2. vertraulich, 3. streng vertraulich),
- Prestige-Ermächtigungen (Geheimnisermächtigung nicht weil es die Tätigkeit erfordert, sondern als Statussymbol) sind zu vermeiden,
- das Schottensystem als geeignete Vorgehensweise (Kenntnis nur der Geheimnisse, die für die spezielle Tätigkeit unbedingt erforderlich ist; in Anlehnung an das Schottensystem bei Schiffen: ist ein Schott leckgeschlagen, so wird es geschlossen, um das Eindringen von Wasser in die nächste Kammer zu vermeiden) aber auch
- „Klima des Vertrauens“ schaffen

wobei er sich ganz klar dafür ausspricht, dass Kontrollen nur dann einzusetzen sind, wenn andere Mittel nicht ausreichen. Es ist dabei unbedingt auf Gleichbehandlung und Rücksichtnahme auf das Ehr- und Schamgefühl zu achten.

Es muss auch grundsätzlich genau überlegt werden, unter welchen Bedingungen eine Ausweitung situativer Kontrollmaßnahmen tatsächlich als effiziente Präventionsstrategie einsetzbar sein kann.

Einsatzfelder und Grenzen äußerer Kontrolle

Totale Isolierung von Geheimnisträgern ist zwar eine wirksame Maßnahme zur Abwehr von Geheimnisverrat, aber aus humanitären und auch aus wirtschaftlichen Erwägungen (Innovationspotenzial geht verloren, wenn sich Mitarbeiter nicht mehr austauschen können) eher nicht geeignet. Umfassende Beobachtung, mit stichprobenhaften Überprüfungen mitgebrachter Behältnisse und stichprobenhaften Lebesvisitationen sind zwischenzeitlich in vielen Betrieben durch Betriebsvereinbarungen und Arbeitsordnungen legalisiert und werden überwiegend als vertretbares Mittel des Unternehmensschutzes gegen schädigende Mitarbeitereingriffe am Arbeitsplatz akzeptiert.

Als in jedem Fall umsetzbare Sicherungsmaßnahmen werden betrachtet:

- organisatorische Trennung von Durchführung und Überwachung von Aufgaben bei sensiblen Tätigkeitsbereichen
- ausgebautes internes Revisionswesen
- klare Festlegung von Nutzungs- und Zugriffsrechten auf Daten und Informationen
- Pflicht für alle Mitarbeiter mindestens einmal jährlich Urlaub zu nehmen
- Kontrollen und Überprüfungen punktuell und unregelmäßig durchführen in Form von versteckten Verhaltensbeobachtungen und Lebesvisitationen (mitgebrachte Tatmittel entdecken)
- regelmäßige Schwachstellenprüfung bei den organisatorischen Regelungen, möglichst durch unabhängige Experten

Arbeitskollegen zur gegenseitigen Verhaltenskontrolle anzuregen, ist ein zweiseitiges Schwert. Es kann sich sehr ungünstig auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit auswirken, doch ist es gleichzeitig auch nicht angemessen, wenn Kollegen ständig über beobachtetes Fehlverhalten anderer Kol-

¹⁸ Wird z. B. angegeben, dass es an mehreren vorhergehenden Stellen Ärger im Betrieb gab, dass man total unzufrieden gewesen sei, dass man sich vom Chef schikaniert gefühlt habe, so können dies Anzeichen dafür sein, dass es sich um einen (potenziellen) Mitarbeiter

legen hinwegschauen, ohne etwas zu unternehmen. Mit derartigen Initierungen sollte deshalb besonders behutsam umgegangen werden, ohne gänzlich darauf zu verzichten.

Fazit: Kontrolle und Personenüberwachung können als Teil einer Gesamtstrategie einen wirksamen Beitrag zur Verhinderung von schädigenden Mitarbeitereingriffen darstellen. Die auch in diesem Bericht dargestellten Erkenntnisse, dass vielfach nicht einmal erkannt wird, dass ein Prozessabbruch, ein Maschinenausfall, ein Teiledefekt auf bewusst schädigendem Mitarbeiterverhalten beruht, spricht ebenfalls dafür, dass Kontrolle und Personenüberwachung sinnvoller Teil einer Gesamtstrategie zur Prävention schädigenden Mitarbeiterverhaltens sein können. Bei der Planung und dem Einsatz von Kontrollmaßnahmen ist jedoch stets darauf zu achten, dass der Handlungsspielraum der Mitarbeiter nicht zu sehr eingeschränkt wird, um die Arbeitszufriedenheit nicht zu gefährden und um die Entstehung einer Misstrauenskultur zu vermeiden. Derartige Maßnahmen sind also genauso mit anderen Teilen der Gesamtstrategie, wie z. B. Aufbau innen geleiteter Kontrolle und Partizipation abzustimmen. Hierfür empfiehlt es sich auch die geplanten Sicherungssysteme mit den Mitarbeitern abzustimmen und ihre Notwendigkeit zu erklären.

6.1.3 Sanktionen

Begründungen und erwartete Wirkungen:

Dem Einsatz von Sanktionen liegt die Prämisse zugrunde, dass Sanktionierung überführter Täter diese selbst und mögliche Nachahmer zukünftig von schädigenden Handlungen abschreckt. Um erfolgreich abzuschrecken muss das Unternehmen die Sanktionswahrnehmung der Mitarbeiter beeinflussen durch Erhöhung der Sanktionsfrequenz und/ oder durch Verschärfung der durchgeführten Sanktionen.

handelt, der leicht zu Arbeitsunzufriedenheit neigt und einen überentwickelten Gerechtigkeitssinn hat, dem er ggf. selbstständig zum Recht verhilft.

Der angenommenen Wirkung von Sanktionen liegen vorwiegend lerntheoretische Überlegungen zugrunde. Je häufiger ein Mitarbeiter negative Sanktionen für betriebsschädigendes Verhalten wahrnehme, desto eher werde er eine Neubewertung seines persönlichen Sanktionsrisikos vornehmen und eventuell von der ursprünglich beabsichtigten Schädigung abssehen. Obwohl also die Schädigungsabsicht durchaus erhalten bleiben könne, gelange die Tat durch die Steigerung des subjektiven Risikos nicht zur Ausführung.

Ob diese erwartete Wirkung tatsächlich eintrifft, muss mindestens bezweifelt werden. Eine Reihe durchgeföhrter Untersuchungen hinsichtlich allgemeiner Kriminalität und der Abschreckungswirkung schärferer Strafen hat sehr uneinheitliche und nicht wiederholbare Ergebnisse gezeigt (z. B. GRASMICK & BRYJAK, 1980 und PATERNOSTER & IOVANNI, 1986, aus: BERNDSEN, 1997). Es ist nicht offensichtlich, dass sich Mitarbeiter eines Unternehmens in ihrer Furcht vor Sanktionen der Unternehmensleitung von der Allgemeinbevölkerung in ihrer Furcht vor Sanktionen des Staates signifikant unterscheiden sollen.

Sanktionsmöglichkeiten:

Sanktionen werden grundsätzlich als nach der Tat ansetzende Kontrollstrategie verstanden. Als grundsätzliche Möglichkeiten stehen zur Verfügung:

- Verweise und Kündigungsandrohung
- Lohnkürzungen
- Streichung freiwilliger Lohnnebenleistungen, Prämien, Sachleistungen
- Geldbußen
- längerfristige vertragliche Verpflichtung zum Ausgleich der entstandenen Schäden
- Entzug von Kompetenzen
- Versetzung in „ungefährlichere“ Bereiche
- Entlassung

- Zivilrechtliche Maßnahmen
- Strafverfolgung

Bisher liegen nur wenige empirische Befunde zum Sanktionsverhalten geschädigter Organisationen vor, so dass eine verlässliche Würdigung nur bedingt erfolgen kann. Die wenigen Untersuchungen deuten aber darauf hin, dass die Betriebe im allgemeinen eher milde Strafen wie schriftlicher oder mündlicher Verweis oder Drohung mit Kündigung durchführen. Entlassen wird praktisch nur in Fällen, in denen der Täter zweifelsfrei ermittelt wurde und es sich um eine besonders schwere Tat handelte. Eine zivilrechtliche Durchsetzung von Ansprüchen an den Täter aus der Schädigung ist relativ selten. Ebenso verhält es sich mit einer Strafverfolgung der Taten. Diverse Untersuchungen haben verschiedene Prozentzahlen zutage gebracht, die aber durchweg um 20% der erkannten Delikte liegen. Lediglich bei Veruntreuungen sind höhere Anteile an Strafanzeigen erkennbar (bis 50%).

Grenzen der Abschreckung

Als Ursachen für zu geringe Abschreckungswirkung von Sanktionen werden angenommen:

- Die Sanktion wird als relativ unwahrscheinlich eingeschätzt
- Die Sanktion wird als nicht schwerwiegend eingeschätzt.

Versetzung oder der Entzug von Privilegien wird als vorübergehend oder unerheblich angesehen. Selbst Entlassung ist nicht ausreichend abschreckend, da ohnehin damit gerechnet wird.

Eine Untersuchung von HOLLINGER & CLARK (1982, aus: BERNDSEN, 1997) stellte fest, dass für die Mehrzahl der Befragten Sanktionen durch Kollegen offenbar schwerer wiegen als Sanktionen durch Vorgesetzte.

Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung

In der Regel gibt es in den Unternehmen kein geregeltes Prozedere zum Umgang mit dolosen Handlungen. Dies liegt zum Teil daran, dass die Tatformen so unterschiedlich sind, z. T. daran, dass schon der eindeutige

Schuldnachweis nicht zu führen ist und der Organisation eine Bestrafung unmöglich oder nicht opportun erscheint.

Viele Unternehmen verzichten auch absichtlich auf für Dritte wahrnehmbare Sanktionen aus Furcht vor negativen Außenwirkungen. Der gute Ruf könnte geschädigt werden oder die Erkennbarkeit von Sicherheitslücken und organisatorischen Schwachstellen könnte die Konkurrenz auf mögliche Angriffsflächen hinweisen.

Andererseits kann völlig fehlende Sanktionierung schädigenden Mitarbeiterverhaltens die Vermutung erzeugen, dass derartiges Verhalten stillschweigend akzeptiert wird.

Fazit: Sanktionen sind zur Abschreckung gegen schädigendes Mitarbeiterverhalten, wie es in diesem Bericht relevant ist, also zur Verhinderung von Sachschäden, die zur Freisetzung gefährlicher Stoffe führen, weniger geeignet, da eine Weiterführung der Arbeit vom Täter ohnehin eher nicht angenommen wird. Sie sind aber durchaus geeignet, beispielsweise „kleinere“ Vergehen wie Manipulation von Spesenabrechnungen, Führen von privaten Telefongesprächen auf Kosten des Unternehmens und das Mitgehen lassen von eher geringwertigem Firmeneigentum zu reduzieren. Es konnte in Untersuchungen gezeigt werden, dass derartige Vergehen signifikant häufiger in Umgebungen auftreten, in denen sie scheinbar sozial akzeptiert werden und besonders wenig sanktioniert werden. Können solche kleinen Vergehen als zunehmender Moralverlust gedeutet werden, so sind Sanktionen dennoch als Teilinstrument zur Prävention schädigenden Mitarbeiterverhaltens in einem frühen Stadium geeignet, insbesondere weil fehlende Sanktionierung den Moralverlust noch beschleunigen könnte.

6.1.4 Innengeleitete Kontrolle durch „gemeinsame Werte“

Gelegenheiten zur Schädigung existieren in jedem Betrieb und äußere Kontrolle und Sanktionen können noch nicht abdeckend sein, um doloses Verhalten wirkungsvoll zu unterbinden. Eine Förderung der individuellen Bindung des Mitarbeiters an positive gesellschaftliche Werte, an die Orga-

nisation und ihre Ziele kann jedoch einen wirksamen Beitrag leisten die Entstehung von dolosen Motiven zu verhindern.

Bei der schädigungsresistenten „starken Organisationskultur“/ Sicherheitskultur als Gestaltungsziel geht es um folgende Merkmale

- Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation
- Soziale Einbindung der Mitarbeiter, auch über die eigentliche Arbeitstätigkeit und Arbeitszeit hinaus
- Grundlegende Offenheit und Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten
- Bereitschaft zur Aufmerksamkeit und Wachsamkeit gegenüber dolosen (schädigenden) Tendenzen und/oder Handlungen

Es geht darum eine konfliktgeladene, individuelle Unsicherheit schaffende und Bindung verhindernde Organisationskultur, die bei manchen Personen bereits vorhandene dolose Tendenzen fördert, zu verhindern bzw. zu vermeiden. Eine solche negative Organisationskultur würde auch zu Indifferenz (Gleichgültigkeit) gegenüber Schädigungsakten durch Kollegen beitragen und damit noch die Schädigungswirkung einzelner Handlungen verstärken.

Möglichkeiten/ Ansatzpunkte und Hemmnisse bei der praktischen Umsetzung:

Ansatzpunkte zur praktischen Umsetzung können aus vorliegenden Untersuchungsergebnissen abgeleitet werden (z. B. KRELL, 1994, und O'REILLY & CHATMAN, 1996, aus: BERNDSEN, 1997):

- Festlegung, Propagierung und konsistentes (nicht widersprüchliches) Vorleben einheitlicher und „ethischer“ Unternehmensgrundsätze
- An der zu erreichenden Kultur orientierte Personalauswahl
- Nutzung einbindender Übergangsriten für neue Mitarbeiter
- Schaffung eines internen Jargons und gezielte Förderung verbindenden Sprachgebrauchs

- Stützung von gegenseitiger Loyalität und Vertrauen zwischen Kollegen durch die Förderung gemeinschaftlicher Aktivitäten wie auch durch gezielte Trainingsmaßnahmen
- Einrichtung fester Diskussions- und Beteiligungsforen zur offenen Begegnung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie zur rechtzeitigen Beilegung aufkeimender Konflikte
- Gezielte Personalentwicklung zur Förderung dauerhafter Bindungen an die Unternehmung

Sicherlich ist die häufig geäußerte Skepsis, dass eine Organisationskultur nicht „nach Maß“ formbar ist, nicht ganz unberechtigt. Tägliche kleine Hindernisse machen die Gestaltungsversuche immer wieder zunichte. Manche Mitarbeiter weigern sich überdies die ihnen zugesetzten Rollen auszufüllen. „Organisationskultur kann man nicht anordnen, sie bedarf der Akzeptanz“ (WIENDICK, 1994, S. 253 f.). Doch wenn es auch schwer ist das Optimum zu erreichen, so wird doch das ehrliche Bemühen, das in den einzelnen Maßnahmen zur Kulturentwicklung erkennbar sein muss, in jedem Fall die Tendenz der Bereitschaft zur Schädigung reduzieren.

Risiken einer gemeinschaftsfördernden Strategie:

Eine starke gemeinsame Organisationskultur kann im Einzelfall allerdings auch Gefahren bergen, die sogar schädigungsinduzierend wirken können:

- Ausgrenzung (Entwicklung einzelner Mitarbeiter zu Außenseitern)
- Konformitätsdruck (abweichende Auffassungen können nicht mehr offen diskutiert werden, so dass versteckte Opposition wahrscheinlicher wird)
- Verringerung subjektiver Freiheitsgrade
- Hemmungen der individuellen Kreativität
- Behinderungen bei der Durchsetzung neuer Ideen
- Entwicklung rivalisierender Subkulturen

Eine dominierende Organisationskultur kann damit auch zur Einschränkung individueller Handlungsfreiheit führen und zu subjektiv empfundenen Kon-

trollverlusten. Wenn Emotionen gefördert werden, dann können dies im Einzelfall auch negative Emotionen sein.

Auch darf die Strategie der gemeinsamen Werte nicht im Sinne der „corporate identity“ angewendet werden, da diese Form der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen krisenanfällig ist bei öffentlicher Kritik am Unternehmen oder bei einer Funktionsstörung wie z. B. einem Produktflop und somit nichts mit echter Loyalität gemein hat (vgl. SPRENGER, 2002).

Das Konzept der Erzeugung innengeleiteter Kontrolle durch gemeinsame Unternehmenswerte ist nicht völlig gleichzusetzen mit dem in Abschnitt 6.2.1 dargestellten Konzept der Unternehmens- und Sicherheitskultur. Es geht grundsätzlich noch darüber hinaus im Sinne einer starken inneren Bindung an das Unternehmen, in dem man tätig ist. Ob dies heute noch angemessen sein kann, angesichts der ständigen Forderung an Arbeitnehmer nach Flexibilität und Mobilität, scheint mindestens zweifelhaft. Das „sanftere“ Konzept der Unternehmens-/ Sicherheitskultur ist darüber hinaus in der Lage die oben genannten Gefahren zu starken Gruppendrucks („Einer für alle, alle für einen“) mit den entsprechenden Verlusten individueller Handlungsfreiheiten erfolgversprechender zu vermeiden.

Fazit: Das Konzept innengeleiteter Kontrolle durch gemeinsame Werte ist in einer angeschwächten Form (s. Kapitel 6.2.1) durchaus geeignet, Identifizierung mit dem Unternehmen, die im Zweifelsfall von der Durchführung schädigender Mitarbeiterhandlungen abhängt, zu ermöglichen. In einer zu starken Form, die bis hin zum Verlust individueller Denk- und Handlungsfreiheiten geht, kann sie jedoch gerade das Gegenteil erreichen. Der Druck, mit dem gemeinsame Werte im Unternehmen eingeführt werden, sollte deshalb möglichst gering sein und stets an die Entwicklung der Mitarbeiter angepasst. Widerstände gegen vermittelte Werte sind ernst zu nehmen und es ist ihnen durch angemessenes Führungsverhalten, wie es in Abschnitt 6.2.3 dargestellt ist, zu begegnen (Information, Kommunikation usw.).

6.1.5 **Partizipation und Teilhabe**

Partizipatorische Strategien sollen zwar ebenso wie Wertbindung zur Zielkongruenz zwischen Unternehmen und Mitarbeitern beitragen, doch werden die individuellen Wert- und Einstellungssysteme dabei weitgehend respektiert und nicht eliminiert.

Partizipatorische Strategien können unter drei Zielsetzungen betrachtet werden:

1. Sie eröffnen Chancen zur subjektiven Kontrollausweitung
2. Sie sollen Mitarbeiter von der Schädigung abhalten
3. Sie lenken die Aktivität zugunsten der Organisation

Schaffung von Handlungsspielräumen

Auf den ersten Blick scheint die Erweiterung individueller Handlungsspielräume in Gegensatz zu stehen zur Strategie einer intensiveren Situationskontrolle (= Überwachung des alltäglichen Arbeitsgeschehens). Die Unternehmensleitung könnte einen Kontrollverlust befürchten und das daraus resultierende Unbehagen könnte der praktische Umsetzung einer partizipatorischen Strategie entgegenstehen.

Als Wirkung dagegen erhofft man sich Effizienzgewinne durch Entscheidungsdezentralisation und persönlichkeitsförderliche Arbeit durch Aufgabenweiterleitung.

Schon im Rahmen der Analyse der Motiventwicklung zu Sabotagehandlungen in früheren Kapiteln dieses Berichtes wurde deutlich, dass mangelnde subjektive Handlungskontrolle eine wesentliche Vorbedingung für die individuelle Entscheidung zur Sabotagehandlung ist. Wird den Mitarbeitern ausreichende Handlungsspielräume gewährt, so seien illegitime Strategien des Ersatzes der mangelnden Kontrolle (Kontrollrestitution) überflüssig und Betriebsschädigungen gehen zurück.

Doch muss auch klar sein, dass für eine erfolgreiche Ausdehnung von Handlungsspielräumen einige Bedingungen erfüllt sein müssen, die zu

Partizipation erst einmal befähigen sollen (HACKMAN, 1986, aus: BERNDSEN, 1997):

- Unmissverständliche und erreichbare *Zielvorgaben* durch die Unternehmensleitung bzw. die Führungskräfte. Sie sind Orientierungsrahmen, Messlatte für den Grad der Aufgabenerfüllung und Ansporn zu erhöhter Leistungsbereitschaft.
- Bildung von organisatorischen Einheiten, die *der Autonomie* auch gewachsen sind. Mitarbeiter weisen unterschiedliche Fachkenntnisse und unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen auf. Eine Ausweitung von Freiheitsgraden muss deshalb differentiell erfolgen. Die Strategie muss darüber hinaus individuelle Entwicklungschancen gewähren und -potenziale erkennen und fördern. Damit einher geht die Notwendigkeit zu erkennen, welche Mitarbeiter nicht interessiert sind an größeren Freiheitsgraden. Die organisatorische Einheit muss auch in ihren gruppendifferenziellen Prozessen erkannt werden, damit partizipatorische Ansätze tatsächlich zu Effizienzsteigerungen beitragen und nicht bestehende Konflikte in der Gruppe noch verstärken. Es kann erforderlich sein, das bestehende Aufgaben- und Kompetenzgefüge zu ändern. Es dürfen aber damit nicht „Fremdkörper“ erzeugt werden, die dann die Wahrscheinlichkeit von Angriffen auf die Organisation noch erhöhen. Insofern bedarf eine erfolgreiche partizipatorische Strategie einer intensiven Planungsphase.
- Bereitstellung von *Expertenwissen* und *Coaching*. Ist eine erfolgreiche Abstimmung neu zu verteilender Aufgaben und die Sicherung des Informationsflusses gelungen, so bedarf es weiter einer gründlichen Schulung der betroffenen Mitarbeiter, umfassendes Coaching und die Bereitstellung einer Anlaufstelle für auftauchende Probleme.

Die Erweiterung von Freiheitsgraden darf nicht zu einem gesteigerten Schädigungsrisiko durch z. B. überforderte Mitarbeiter führen.¹⁹ Und es muss auch klar sein, dass in keiner Organisation Handlungs- und Kontrollspielräume für alle Mitarbeiter ausgedehnt werden können. Gerade für die Führungskräfte können dabei Kompetenzen und Ressourcen verloren gehen. Damit aus einer dadurch bedingten subjektiv empfundenen Benachteiligung nicht schädigendes Verhalten neu erzeugt wird, müssen die gewählten Maßnahmen deutlich vermittelt werden bzw. sind die Führungskräfte in die geplanten Maßnahmen mit einzubinden, auch wenn zunächst erhebliche Widerstände auftreten.

Bei einer gelungenen Handlungsspielraumerweiterung werden die positiven Wirkungen der Erweiterung den Nachteil verminderter Kontrolle überkompensieren. Doch sind Programme zur Förderung individueller Handlungsautonomie wegen der genannten Gefahren bisher in den Betrieben noch nicht allzu häufig anzutreffen.

Gewährung von Mitwirkungsrechten

Eine Alternative oder ein erster Schritt zu dauerhafter Ausweitung der Handlungsautonomie kann zunächst die Teilhabe zu bestimmten Anlässen sein, z. B. bei geplanten Reorganisationen im Betrieb oder bei Veränderungen der Personalstruktur. Die Teilhabe eröffnet legitime Wege zur Aufhebung empfundener Nachteile und schafft kurzfristig Kontrollmöglichkeiten.

Sprechen bestimmte Gründe gegen eine solche Entscheidungsbeteiligung, bieten Einspruchs- und Berufungsrechte zumindest einen legitimen Weg zur Revision von Vorgaben und können damit Schädigungstendenzen frühzeitig umlenken.

Doch auch hier muss darauf geachtet werden, dass die Zuteilung von Rechten an bestimmte Personen von anderen Personen nicht als Benach-

¹⁹ Vgl. die Untersuchung von GRAHAM, 1993 in einer japanischen Automobilfabrik, in der Gruppenarbeit neu eingeführt wurden. Sie gelangte durch teilnehmende Beobachtung über ein halbes Jahr zu der Erkenntnis, dass die regelgebundene Kontrolle lediglich durch stärkere informelle Kontrolle durch Gruppenmitglieder ersetzt wurde und nicht wirklich zu erweiterten Spielräumen der Mitarbeiter geführt hatte (vgl. BERNDSEN, 1997).

teiligung empfunden wird, die dann zu neuen Schädigungsmotiven führen kann.

Als Voraussetzung für eine positive Wirkung begrenzter Rechte an einzelne Mitarbeiter sind deshalb zu nennen:

- klar definierte Einfluss- und Kompetenzbereiche
- Offenheit und umfassende Informationspolitik
- Berücksichtigung konkurrierender Interessen bei der Zuteilung von Rechten

Offener Interaktions- und Kommunikationsstil

Ein offener Informations- und Kommunikationsstil wird bereits ohne objektive Mitwirkungsrechte zu einer subjektiv größeren Akzeptanz von Entscheidungen führen, da zumindest eine Konsultation erfahrbar ist und das Gefühl des Übergangenwerdens unterbleibt.

Der offene, respektvolle und vertrauenswürdige Umgang der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern wird sogar als eine der erfolgversprechendsten Strategien zur Schädigungsprävention gewertet. Die Untersuchungen von u. a. SPROUSE (1992) oder GREENBERG & SCOTT (1996; aus: BERNDSEN, 1997) legen gar nahe, dass die erhoffte Wirkung nahezu unabhängig vom tatsächlichen Umfang gewährter Beteiligungsrechte eintritt.

Impression Management

Die heute propagierte Empfehlung an Führungskräfte durch „Impression Management“, d. h. durch Beeinflussung der kognitiven Wahrnehmung eine Beteiligungsillusion zu erzeugen, erfordert allerdings einerseits entsprechend hohe Beeinflussungskompetenzen und kann sich nach einiger Zeit auch als kontraproduktiv erweisen, spätestens dann, wenn die Mitarbeiter die Manipulation durchschauen. Insofern ist „Impression Management“ nur dann als geeigneter Umgang mit Mitarbeitern zu sehen und als Instrument unangenehme, aber notwendige Änderungen im Betrieb einzuführen, wenn es sich nicht auf Manipulation beschränkt, sondern echte Überzeugungskraft und eigene Überzeugung von der Richtigkeit der Maßnahme dahinterstecken.

Erfolgsbeteiligung

Zur Frage, ob Anreizsysteme und Erfolgsbeteiligungspläne schadensreduzierende Wirkungen haben, gibt es kaum empirische Befunde²⁰. Indirekt kann man sie jedoch aus den Untersuchungen zur Equity-Theorie²¹ ableiten. Schadensbegrenzende Wirkung monetärer Anreize wird danach am ehesten bei schlecht bezahlten Positionen zu erwarten sein, für die umfangreiche, mit geringem Entdeckungsrisiko verbundene Zugriffsmöglichkeiten bestehen²². Als gezielt einsetzbares Instrument zur Prävention schädigenden Mitarbeiterverhaltens in Betrieben, die der StörfallV unterliegen, scheint es jedoch keine wesentlichen Beitrag zu leisten und auch kaum sinnvoll umsetzbar zu sein. Der Präventionseffekt wird allgemein als eher schwach eingeschätzt.

Bewertung partizipatorischer Strategieansätze/ Fazit:

Partizipatorische Strategieansätze zur Prävention schädigenden Mitarbeiterverhaltens können vor dem Hintergrund der damit verbundenen Ausweitung der Handlungsautonomie durchaus sinnvolle und erfolgversprechende Ansätze darstellen. Sie sind jedoch auch mit Gefahren verbunden (Freiheitsbedürfnisse sind nicht bei allen Mitarbeitern gleichermaßen vorhanden, zuviel Handlungsautonomie kann Unsicherheit und Stress erzeugen, die ggf. erst schädigendes Verhalten provoziert), denen mit sorgfältiger Planung (einschließlich der gründlichen Abwägung möglicher Nebenwirkungen) und gezielten Maßnahmen vorgebeugt werden muss (vgl.

²⁰ In einer Arbeitsgruppe innerhalb des Human Factor Workshops im März 2003 in Loccum wurde die Wirkung von Anreizsystemen auf Sicherheitsverhalten ausführlich diskutiert. Man sprach ihnen überwiegend nur geringe Motivierungswirkung zu, da sie extrinsische Motivatoren darstellen, die i. Allg. nicht zu innerer Überzeugung verhelfen können. HÄRTER verweist in ihrem Internet-Beitrag „Geld motiviert nicht“ darauf, dass Geld zwar kurzfristig über üble Zustände hinweg trösten mag, doch aus einer ungeliebten Arbeit keine geliebte Arbeit machen kann. Sie sieht Geld als Hygienefaktor, der zwar demotivieren, jedoch nicht selbstständig Motivation erzeugen kann. Ernsthafte Untersuchungen zu diesem Thema sind jedoch nicht bekannt.

²¹ Das Equity-Modell (Gerechtigkeitsmodell, Balancetheorie) von ADAMS (1965; vgl. BERNDSEN, 1997) geht davon aus, dass Ungerechtigkeit (die auf einem Zu-Kurz-Kommen, aber auch auf Überbelohnung beruhen kann) zu Spannung führt, deren Ergebnis Unzufriedenheit ist.

²² Z. B. in der Gastronomie oder im Groß- und Einzelhandel.

oben). Für abgrenzbare Bereiche eines Unternehmens sind sie trotz des erforderlichen Planungsaufwandes erwägenswert, insbesondere in solchen Bereichen, in denen vorhandene Schädigungsoptionen der Mitarbeiter hohe Schadenssummen erlauben. Ist eine objektive Ausweitung individueller Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten praktisch nicht realisierbar, so kann doch durch offenes Führungsverhalten, durch vertrauensvolle Kommunikation, Respekt und Empathie die subjektive Einflussnahme und Einbindung der Mitarbeiter ohne großen Aufwand umgesetzt werden.

6.1.6 **Gesamtbewertung der Strategien**

Zusammenfassend sind Strategien zur Prävention von Sabotagehandlungen der Mitarbeiter einerseits unter den nachfolgenden Kriterien zu bewerten und andererseits in sinnvoller und angepaßter Weise für den jeweiligen Betrieb in einer Gesamtstrategie zusammenzustellen:

Erfassung der Art und des Umfangs des Problems im eigenen Betrieb

In einer ersten Phase ist die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu schulen, schädigende Handlungen als solche zu erkennen und zu melden. Dies ist Voraussetzung dafür, dass ein realistisches Bild der betrieblichen Situation gewonnen wird, bevor Überlegungen (mit entsprechenden Kosten-Nutzen-Prüfungen) über die einzuführenden Maßnahmen beginnen können. Auch - ggf. anonymisierte - Mitarbeiterbefragungen können Potential und Hintergründe für schädigendes Mitarbeiterverhalten aufdecken²³.

Ausgangsbasis des Betriebes

Die Wahl der Maßnahmen und der Maßnahmenkombination ist entscheidend vom aktuellen Reifegrad der Organisation abhängig. Ein bisher stark autoritär geführtes Unternehmen mit hierarchisch durchorganisiertem Aufbau wird nicht plötzlich stark partizipatorische Prinzipien einführen können.

²³ Vorschläge für Befragungsinhalte sind dem Leitfaden zu diesem Forschungsvorhaben zu entnehmen.

Sowohl Führungspersonal als auch Mitarbeiter wären bei einer solchen Ausgangsposition überfordert.

Veränderungsresistenz oder Veränderungsfreude, das Bedürfnis nach Handlungsautonomie oder auch das Ausmaß an emotionalem Empfinden von Kontrollverlust sind auch bei Mitarbeitern unterschiedlich ausgeprägt, so dass die Mitarbeiterstruktur genau zu evaluieren ist.

Nicht zuletzt bieten unterschiedliche Betriebe auch unterschiedliche Möglichkeiten und unterschiedliche Gefahrenpotenziale, die bei der Wahl und Kombination der Maßnahmen zu berücksichtigen sind. Auch muss darauf geachtet werden, dass z. B. Sicherheitszuwächse, die in den vergangenen Jahren bei verfahrenstechnischen Anlagen durch Automatisierung gewonnen wurden, nun nicht aus den hier verfolgten Zielen zunichte gemacht werden. Wo sinnvoll Spielräume für Handlungsautonomie geschaffen werden (als Strategieansatz zur Erhaltung von Arbeitszufriedenheit), muss deshalb genau überdacht werden, um nicht unerwünschte Nebenwirkungen zu erzeugen, die an anderer Stelle andere Gefahren schaffen.

Es ist insgesamt entscheidend für den Erfolg der Strategie, dass die Maßnahmen erst dann geplant werden, wenn der aktuelle Zustand hinsichtlich Mitarbeiterzufriedenheit, Führungsverhalten des Leitungspersonals, allgemeine Neigungen und Interessenslagen der Belegschaft, aktueller Belastungsgrad des Personals und risikoreduzierende Bereiche zur Schaffung von Handlungsautonomie ausreichend erfasst ist.

Einführungsaufwand:

Kosten der Planung, Kosten für die Information und Schulung des mit den Maßnahmen betrauten Personals, Kosten ggf. für einzurichtende Sicherheitsmaßnahmen oder Umbauten, Zeitbedarf für die Umsetzung der Maßnahmen sind hierfür zu kalkulieren.

Zu erwartende Widerstände bei der Einführung:

Wie bei jeder Maßnahme der Organisationsentwicklung ist auch bei den hier angesprochenen Präventionsbemühungen mit zahlreichen Widerständen zu rechnen, seitens der betroffenen Mitarbeiter, seitens der Betriebsräte oder auch Teilen der Leitung.²⁴ Gehen diese Widerstände allerdings über die Implementations- und Umstellungsphase hinaus, so muss bereits von mangelnder Praktikabilität der Maßnahme ausgegangen werden. Organisationsentwicklungsmaßnahmen scheitern häufig an der Annahme, dass nach einer Einführungsphase alles erledigt sei. Es wird nicht berücksichtigt, dass die Realisierung nicht in einem kurzen Zeitraum von Null auf Hundert geschafft werden kann, sondern dass Veränderungen nur in einem Prozess umgesetzt werden können. Es sind Zwischenstufen zu definieren, die jeweils evaluiert werden müssen, bevor die nächste Stufe im Detail geplant und eingeführt werden kann.

Laufende Durchführbarkeit, Praktikabilität:

Bei der praktischen Umsetzung von Präventionsmaßnahmen ist stets mit Schwierigkeiten zu rechnen, die folgenden zwei Blöcken zuzurechnen sind:

Block 1: Kommen die mit der Durchführung beauftragten Personen mit ihrer Aufgabe zurecht, können sie den gestellten Anforderungen genügen?

Block 2: Sind die organisatorisch-technischen Anforderungen sichergestellt? Also, Umfang notwendiger Begleitmaßnahmen (Betreuung, Schulungen u. ä.), Stabilität der Intervention, mögliche Abnutzungseffekte.

Laufende Kosten:

Die laufenden Kosten beziehen sich im wesentlichen auf die Gehälter des mit den Aufgaben betrauten Personals, ggf. Abschreibung und Wartung benötigter Anlagen.

Gefahr kontraproduktiver Nebenwirkungen im Zeitablauf:

Mögliche kontraproduktive Nebenwirkungen sind bei allen Strategien im Rahmen der Planung zu bedenken. Jede Intervention in das betriebliche Geschehen kann mit Effizienz- und Flexibilitätseinbußen verbunden sein. Als weitere Gefahr sind offene und versteckte Widerstände gegen die Maßnahme und möglicherweise dadurch ausgelöste Schädigungstendenzen zu berücksichtigen.

Grad der Erreichung gesetzter Präventionsziele, Effektivität:

Als zentrales Beurteilungskriterium ist die Effektivität der Maßnahme zu sehen. Hinweise zur Einschätzung verschiedener Strategieansätze sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen, die BERNDSEN (1997) in „Sabotage - die bewusste und absichtliche Schädigung von Organisationen durch ihre Mitarbeiter, als „Synopsis der Präventionsalternativen“ dargestellt hat.

²⁴ Im Rahmen einer branchenübergreifenden Studie der CELERANT CONSULTING GmbH 2003 zum Thema „Beratermarkt im Wandel?“ (in: Fachzeitschrift „Qualität und Zuverlässigkeit“, 09/2003, vgl. K3 CONSULT GMBH & CO. KG) benannten Geschäftsführer und Vorstände die folgenden Faktoren als ausschlaggebend für Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Veränderungen: 86% fehlende Unterstützung/ Bereitschaft der Mitarbeiter, 66% Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis, 62% Probleme bei Management und Steuerung, 56% schlechte interne Projektkommunikation.

Tab. 4: Bewertung von Alternativen zur Prävention schädigenden Mitarbeiterverhaltens (in Anlehnung an: BERNSEN, 1997, S. 238)

Präventionsstrategie	Bewertungskriterien							Potenzielle Anwendungsfelder
	1. Einführungsaufwand	2. Widerstände bei der Einführung	3. Organisatorisch-techn. Anforderungen	4. Persönliche Anforderungen	5. Laufende Kosten	6. Kontraproduktive Nebenwirkungen	7. Effektivität	
1. Gezielte Personalauswahl	o	++	o	o	-	o	o	Besetzung von Positionen mit sehr hohem Schadensrisiko
2. Verstärkte Situationskontrolle	-	-	-	o	--	-	+	Diebstähle und Unterschlagungen
3. Intensive Sanktionen	+	+	o	+	-	o	o	Aneignungsdelikte Teile des Geheimnisverrats
4. Normative Steuerung	+	+	+	o	+	o	+	Alle dolosen Handlungen
5. Partizipatorische Strategien	o	-	o	o	+	+	++	Alle dolosen Handlungen. Der Schwerpunkt liegt jedoch bei der Sabotage
6. Tolerierung	++	+	o	+	o	--	-	Kleinere Gelegenheitsdiebstähle und Abrechnungsschwindel

Legende: Die Kriterien 1 – 7 werden nach einfachen Ordinalskalen bewertet. Die Bewertung der einzelnen Punkte erfolgt jeweils im Vergleich zu den anderen Strategien. Die Symbole bedeuten: ++: sehr gute Eignung bzw. deutlicher Vorteil, +: Stärke, o: Strategie in der Summe weder über- noch unterlegen, -: Schwäche, --: deutlicher Nachteil

6.2 Unterstützende Faktoren

Wie weiter oben bereits ausgeführt, stellen Unternehmenskultur, zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz, Unternehmensleitlinien, Arbeitsbedingungen und Arbeitsatmosphäre und gerechte und angemessene Bezahlung „Hygienefaktoren“ dar, die zwar nicht in der Lage sind Motivation und Arbeitszufriedenheit, die nicht vorhanden ist, herzustellen, die aber als vorherrschende Gründe für Unzufriedenheit bei der Arbeit betrachtet werden können. Wenn sie positiv gestaltet und eingesetzt werden, können sie zur Beseitigung von Unzufriedenheit beitragen, wenn sie auch nicht selbst Zufriedenheit und auch nicht selbst Leistungswillen erzeugen.

6.2.1 Sicherheitskultur

Sicherheitskultur ist ein Begriff, der erst 1986 mit der Aufarbeitung der Ursachen des Tschernobyl-Unfalls entstand.

Er knüpft an den Oberbegriff „Kultur“, der sich Anfang der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts auf Unternehmen angewandt als „Unternehmenskultur“ herausbildete.

Kultur lässt sich definieren als gemeinsames Grundverständnis mit Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen, die eine Gruppe im Laufe der Zeit angenommen hat, weil sie sich als geeignet zur Problemlösung und zur Bewältigung von Aufgaben erwiesen haben und die sich als konsistent und stabil genug zeigen um beizubehalten zu werden.

Kultur hat einen sichtbaren Teil, der sich in Ritualen und Symbolen zeigt und einen unsichtbaren, bei dem es sich um meist unbewusste und internalisierte Wertvorstellungen, Normen, Denkweisen und Einstellungen handelt.

In einer anderen Definition wird Kultur als Träger kooperativer Verhaltensweisen bezeichnet, als arterhaltende Wissens-, Werte- und Normenbasis, die für ein reibungsloses und angenehmes Zusammenleben sorgt.

Die Definition „Kultur ist alles das, was Menschen kommunizieren“ benutzt einen sehr weiten Kulturbegriff, der andererseits aber den entscheidenden Zusammenhang zwischen Kultur und Kommunikation aufdeckt.

Unternehmenskultur wendet den Begriff Kultur auf das Unternehmen an und ist danach die Gesamtheit von Werten, Normen, Regeln und Glaubenssätzen, die im Laufe der Zeit in einer Organisation entstanden und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksam sind. Insgesamt wirken sie prägend auf das Verhalten der Organisationsmitglieder.

Werte beschreiben dabei, was wichtig und wertvoll ist. Normen sind weiche Imperative, die beschreiben, welches Verhalten als richtig und welches als falsch betrachtet wird, während Regeln harte Imperative darstellen, die beschreiben, was erlaubt und was verboten ist.

Werte, Normen und Regeln müssen kommuniziert werden, damit sie verhaltensregelnd wirken können. Dabei ist offensichtlich, dass sowohl verbale als auch nonverbale Kommunikation wirksam sind. Verbale und nonverbale Kommunikation muss in sich konsistent sein. Wenn ich einerseits von meinen Mitarbeitern verbal Mitdenken und Verantwortungsübernahme erwarte, andererseits aber ständig hinter ihnen stehe und ihre Entscheidungen und Handlungen korrigiere oder revidiere, so kann es nicht verwundern, wenn sich die Mitarbeiter entweder nach der verbalen oder nach der nonverbalen Mitteilung, die ich aussende, richten oder aber – was noch wahrscheinlicher ist – dass sie sich von beiden Wirkungsrichtungen distanzieren und eine eigene Werthaltung verfolgen, die ggf. nicht mit der Unternehmenskultur kompatibel ist.

Wenn die Unternehmenskultur nicht stimmt, dann ist dies erkennbar. Erkennbar an Mobbing, Personalfluktuation und Kundenbeschwerden.

Unternehmensleitbilder als Instrumente zur Kulturentwicklung haben nach innen Integrations-, Identifikations-, Motivations- und Informationsfunktion und bieten damit die Voraussetzung dafür, dass schädigendes Mitarbeiterverhalten vermieden wird.

Als der Begriff „Unternehmenskultur“ erstmals 1951 gebraucht wurde (in JACQUES, The changing culture of a factory²⁵), sollte er den Einfluss des Betriebsklimas auf die Ergebnisse der Arbeit verdeutlichen, es ging also um den Einfluss der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg.

Ob eine Unternehmenskultur nun positiv wirksam ist für den Unternehmenserfolg, hängt davon ab, in welchem Maße die Mitglieder einer Organisation gemeinsame Denkhaltungen und Einstellungen teilen.

Die Fachliteratur hat sich ausführlich damit beschäftigt, welche Größen als Determinanten der Unternehmenskultur gelten können. Insgesamt lassen sie sich unter drei Punkten zusammenfassen:

1. Vertrauen: als Entwicklung von Zuversicht in ein Ereignis oder als das Sich-Verlassen auf eine Person. Als vertrauensbildende Normen gelten Offenheit, Ehrlichkeit, Toleranz, Fairness.
2. Kommunikation: dient u. a. der Weitergabe der formellen und informellen Regeln in Form von Alltagskommunikation und Routinen. Kommunikation ist die Grundlage für Handlungskoordinationen, auch bzw. insbesondere dort, wo Hierarchie, Macht oder formale Regeln als funktionale Steuerungsmechanismen fehlen (also z. B. in einer partizipativen Unternehmensumwelt).
3. Selbstständiges, kreatives Problemlösen: Entscheidungsfreiheiten und Handlungsfreiheiten sind dazu wesentliche Voraussetzungen.

Das Konzept der Sicherheitskultur knüpft nahtlos an den bisher dargestellten Kulturbegriff an. Nach dem Tschernobyl-Unfall geprägt, wurde Sicherheitskultur von der International Nuclear Safety Advisory Group (INSAG) definiert als „that assembly of characteristics and attitudes in organizations and individuals which establishes that, as an overriding priority, nuclear plant safety issues receive the attention warranted by their significance“²⁶.

²⁵ JACQUES, Elliot, 1952.

²⁶ Frei übersetzt: „Die Gesamtheit der Merkmale und Einstellungen in Organisationen und Individuen, die dafür sorgen, dass Kernanlagensicherheit als eine überragende Priorität die Aufmerksamkeit erhält, die durch ihre Bedeutung gerechtfertigt ist.“

Diese Definition wird allgemein verwendet und auch für den Bereich der Anlagensicherheit anerkannt.

Wenn Kultur sich aus Werten, Normen und Regeln zusammensetzt, so ist für Sicherheitskultur die Sicherheit der zentrale Wert, der durch Normen und Regeln verhaltenswirksame Prägung erhält.

Nun mag man sich darüber streiten, ob nun Sicherheitskultur Vorbedingung für ein erfolgreiches Sicherheitsmanagementsystem ist oder ob ein gutes und gut eingeführtes und gelebtes Sicherheitsmanagementsystem als Ganzes die Sicherheitskultur des Unternehmens darstellt, doch ist dies ein theoretischer Streit, der eher unwesentlich für das Gesamtverständnis ist.²⁷

Entscheidend ist für die Suche nach Instrumenten zur Verhinderung von Motiventwicklungen für schädigendes Mitarbeiterverhalten, dass internalisierte, von allen akzeptierte Werthaltungen die Entwicklung schädigender Motive mindestens „erschweren“.

Hinsichtlich Erfassung und Bewertung von Sicherheitskultur ist man sich heute einig darüber, dass es grundsätzlich möglich ist, Sicherheitskultur zu messen (vgl. u. a. WILPERT, GROTE, COOPER in der Dokumentation des Workshops „Der Human Factor in der Sicherheitspraxis der Prozessindustrie“, Loccum, März 2002), wenn auch noch einiges an Entwicklung erforderlich sein wird, um reliable und valide Ergebnisse sicherzustellen. WILPERT sieht hinsichtlich der Erfassung und Bewertung vor allem die Vollständigkeit und das Erschließen von Werten und Normen als Problem-bereiche. Werden aber die nachfolgend genannten Aspekte der Sicherheitskultur als Bewertungskriterien herangezogen, geht er bereits von einer gewissen Güte des Verfahrens aus.

²⁷ Die Behörde für die Sicherheit der Kernanlagen in der Schweiz bezeichnet den Zusammenhang so: „Sicherheitskultur ist ein unfassbares Konzept, das aus einzelnen Sicherheitsvorkehrungen auf der Strategie-, Management- und individuellen Ebene besteht. Im Sicherheitsmanagementsystem sind diese einzelnen Sicherheitsvorkehrungen zu einem Managementsystem zusammengefügt.“ (aus: HUMBEL & FRISCHKNECHT, 2002).

Voraussetzung für die Messbarkeit eines Konstruktes wie „Sicherheitskultur“ sind zunächst Operationalisierungen, d. h. es muss benannt werden, an was Sicherheitskultur erkennbar ist. WILPERT betrachtet folgende Aspekte für die Bewertung von Sicherheitskultur als besonders wichtig (WILPERT, Sicherheitskultur als Strategie von Einrichtungen hohen Gefährdungspotenzials, in: Loccum-Bericht zum Workshop „Der Human Factor in der Sicherheitspraxis der Prozessindustrie“, 2002):

- Information
- Kommunikation
- Arbeitsbedingungen
- Persönliches Arbeitsverhalten
- Arbeitsplanung
- Regelabweichungen
- Zuständigkeit
- Kontrolle
- Gruppeneinflüsse
- Technische Komponenten
- Regeln und Prozeduren
- Qualifikation
- Trainingsangebot
- Organisation/ Management
- Erfahrungsrückfluss
- Sicherheitsprinzipien
- Qualitätssicherung
- Instandhaltung

COOPER (in: COOPER, Surfacing Your Safety Culture, s. Loccum-Bericht „Der Human Factor in der Sicherheitspraxis der Prozessindustrie“, 2002) hat einen Fragebogen zur Erfassung der Sicherheitskultur entwickelt, der mit 16 relevanten Dimensionen arbeitet, die viele der zuvor genannten Aspekte nach WILPERT aufgreifen, und zusätzlich bereits konkrete Hinweise zur Beurteilung der Qualität der Sicherheitskultur liefert:

1. Engagement der Leitung für Sicherheit (Commitment)
2. Handeln der Leitung in Bezug auf Sicherheit
3. Persönliches Engagement und Aktivitätsgrad zur Verbesserung der Sicherheit
4. Wahrgenommenes Risikoausmaß am Arbeitsplatz
5. Wirkungen geforderten Arbeitstempes auf die Sicherheit (z. B. der Konflikt zwischen Produktivität und Sicherheit)
6. Annahmen über Unfallursachen
7. Die Wirkungen von Arbeitsstress
8. Die Wirksamkeit der Sicherheitskommunikation innerhalb der Organisation
9. Notfallvorbereitung
10. Die Bedeutung des Sicherheitstrainings
11. Der Status des Sicherheitspersonals im Hierarchiegefüge des Unternehmens
12. Reaktionen auf Verstöße gegen Standardprozeduren
13. Wirksamkeit von Standardprozeduren
14. Arbeitsplanungsänderungen bezogen auf manuelle Tätigkeiten
15. Das Engagement des Personals für die Organisation
16. Die Wirkungen reduzierter Bedienungsebenen auf die Sicherheit

Der Fragebogen war im Auftrag der Health and Safety Executive Großbritanniens entworfen worden, zur Unterstützung von deren Vorgaben für die Managementprozesse in den Betrieben.

Zehn Elemente aus beiden Listen haben LARDNER et al. (Towards a mature safety culture, 2001) in ihrem Erfassungsinstrument für eine reife Sicherheitskultur zusammengestellt:

1. Sichtbares Managementengagement
2. Sicherheitskommunikation
3. Produktivität versus Sicherheit
4. Lernende Organisation
5. Gesundheits- und Sicherheitsressourcen
6. Partizipation

7. Geteilte Wahrnehmung von Sicherheit
8. Vertrauen zwischen Management und der Mannschaft vor Ort
9. Arbeitszufriedenheit
10. Sicherheitstrainings

GROTE (vgl. z. B. GROTE & KÜNZLER, Diagnosis of Safety Culture in Safety Management Audits, 2000, und GROTE im Loccum-Bericht, 2002, S. 59 ff.) geht von einem soziotechnischen Modell der Sicherheitskultur aus, das auf zwei Grundannahmen beruht: Technische und soziale Subsysteme eines Arbeitssystems sind gemeinsam zu optimieren und das entscheidende Kriterium für eine gemeinsame Optimierung ist die Fähigkeit des Systems Schwankungen und Störungen am Entstehungsort zu kontrollieren. Sie geht davon aus, dass ein hohes Maß an Selbstregulation von Arbeitsteams günstig für die Sicherheit ist („Sicherheit durch menschliches Handeln“, nicht „Sicherheit trotz menschlicher Fehler“). Damit ein ausreichendes Maß an Sicherheit gewährleistet werden kann, empfiehlt sie Gestaltungsansätze, die gleichzeitig zentral und dezentral organisiert sind (in einem „Balanceakt“):

- Kultur als koordinierende und integrierende Kraft in formal dezentralisierten Organisationen und
- individuelle Motivation durch Aufgabenorientierung und Autonomie höherer Ordnung.

Kultur ist danach eine Form von weicher Regulation, die durch dezentrale Aktionen an bestimmte zentrale Grundannahmen in der Organisation bindet („dezentrales Agieren auf der Basis zentralisierter Steuerungsmechanismen“). Dies bedeutet nicht, dass unbedingte Handlungsautonomie an allen Stellen des Arbeitssystems gewährt werden muss, aber dass dort, wo aus sachlichen Gründen eine Beschränkung angezeigt ist, eine Autonomie „höherer Ordnung“ ermöglicht wird. Dies bedeutet, die Akteure bei der Entscheidung über diese Beschränkung zu beteiligen (Stichwort „Partizipation“).

FLEMING & LARDNER haben in ihrem Beitrag „Safety Culture – the way forward“ (in: the chemical engineer, März 1999) mit der nachfolgenden Ab-

bildung dargelegt, dass der Aufbau von Sicherheitskultur ein Prozess ist, der sich über einen längeren Zeitraum hinzieht, der aber eindeutig mit einer abnehmenden Unfallrate verbunden ist.

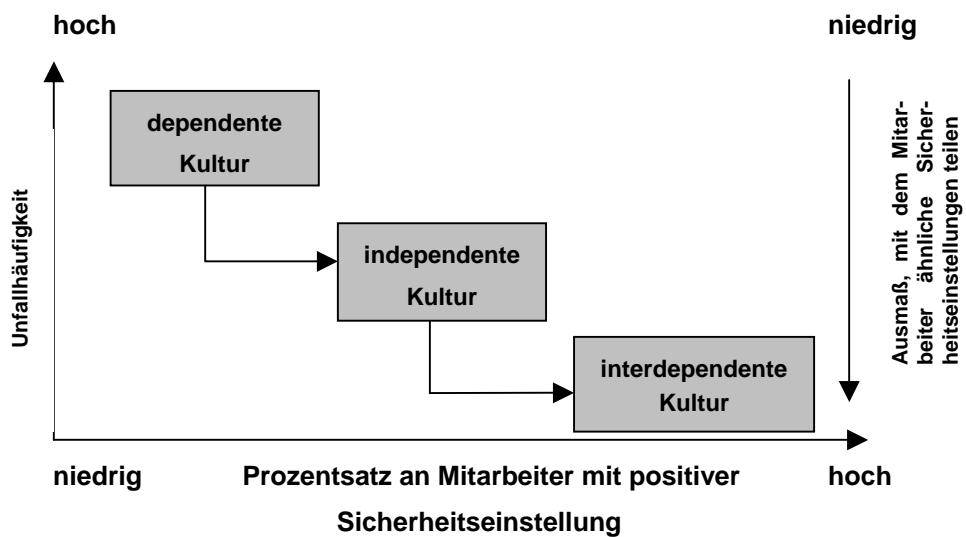


Abb. 2: Verbesserungsstadien der Sicherheitskultur

Nach diesen Ausführungen wird deutlich, wie Handlungsautonomie als Voraussetzung für eine positive Arbeits- und Leistungsmotivation durch Sicherheitskultur befördert und ermöglicht werden kann, trotz bestimmter Restriktionen, die gerade in risikoreichen Arbeitsumgebungen nicht vermeidbar sein werden: durch geeignete Balance zwischen Reglementierung und Regulation vor Ort aufgrund partizipativer Entwicklung von Sicherheitsmaßnahmen.

6.2.2 Arbeitsatmosphäre

Soweit nicht die Arbeitsatmosphäre bereits im Zusammenhang mit dem Thema Unternehmenskultur weiter oben angesprochen wurde, soll an dieser Stelle vor allem die Bedeutung der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen für die Arbeitszufriedenheit als wichtiger Faktor für die Bereitschaft zu schädigendem Mitarbeiterverhalten betont werden.

Die Arbeitsatmosphäre wird einerseits von dem Verhalten des Führungspersonals geprägt (s. unter 6.2.3), von der physischen Arbeitsumgebung (Belastungsfaktoren wie Lärm, hohe Temperaturen) und vom Stressniveau im Betrieb, aber auch vom Klima des Umgangs zwischen den Arbeitskollegen. Gruppengefühl, Zugehörigkeit, Sympathie und Respekt untereinander, akzeptierte Rollenübernahmen, Verständnis und Unterstützung bei privaten und beruflichen Problemen helfen durchaus beispielsweise über zeitweilig belastende Situationen²⁸ hinweg.

Mobbing, Ausgrenzung, gegenseitige Fehlersuche und Beschuldigungen, fehlendes zwischenmenschliches Interesse untereinander sind dagegen Alarmsignale, die schädigendes Mitarbeiterverhalten wahrscheinlicher werden lassen.

6.2.3 Führungsverhalten

Die grundlegende Voraussetzung das Problem schädigenden Mitarbeiterverhaltens effektiv bearbeiten zu können, ist zunächst die Erkenntnis zu haben, dass es sich um ein Problem handelt, das in allen Betrieben vor kommt.

Doch solange schädigende Handlungen der Mitarbeiter als krankhafte, verbrecherische oder unmoralische Einzelfälle abgetan werden, so lange ist ein angemessener Umgang verhindert.

Sicher ist es schwierig, sich als Führungskraft ggf. als Ursache oder Mitursache für schädigendes Mitarbeiterverhalten zu erkennen, doch verschärft das Ignorieren von Problemanzeichen die Problematik nur, so dass eine alternativer Weg eigentlich nicht zur Verfügung steht.²⁹

²⁸ Solange sie nur vorübergehend sind.

²⁹ Nach einer Studie der Gesellschaft für Konsumforschung leiden 40% der deutschen Arbeitnehmer unter Stress. Als Stressfaktor Nummer eins wird der Chef genannt. Autoritärer Führungsstil, willkürliche Kontrollen, Eingriffe in den Kompetenzbereich von Mitarbeitern und geringe Gesprächsbereitschaft leisten danach der inneren Kündigung der Mitarbeiter Vorschub, deckte ein Forschungsprojekt der GGB-Beratungsgruppe Stuttgart und der Universität Tübingen auf (Pressemeldung des Verlages für die Deutsche Wirtschaft AG vom 08.05.2002).

Als wichtigste Führungsfehler werden in der Literatur immer wieder genannt:

- keine transparenten Grundsätze für das Führungsverhalten
- Zusagen, die nicht eingehalten werden
- (willkürliche) Bevorzugung einzelner Mitarbeiter bei Gehaltserhöhungen ohne ausreichenden und objektiv anerkennbaren Grund, Beförderungen oder der Vergabe besonders interessanter Aufgaben
- Kritik mit ungleichen Maßstäben, bei dem einen großzügig, bei dem anderen streng
- keine klaren Leistungsanforderungen formulieren, diese aber offensiv einfordern
- ständige Kontrolle
- mangelnde Delegation
- Mitarbeitergespräche unterbleiben, so dass die Rückmeldung zu positiven und negativen Leistungen fehlt

Nach Ansicht von Personalexperten beruht die Minderung der Leistungs- und Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter auch auf den doppeldeutigen Signalen der Führungskräfte und der widersprüchlichen Art, in der viele Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Nach NEUBERGER (1974) geben die Vorgesetzten Botschaften an ihre Mitarbeiter, die von ihnen verlangen, dass sie

einseits	andererseits
kooperieren	und konkurrieren
teamorientiert handeln	und sich individuell profilieren
eigenständig sein	und verlässlich folgen
partizipieren	und sich unterordnen.

Eine positiv auf Mitarbeiter und Arbeitsmotivation wirkende Führungspersönlichkeit zeigt sich demgegenüber insbesondere in folgenden Verhaltensdimensionen:

- zeigt Initiative
- spricht wirkungsvoll
- definiert klar die Probleme
- bietet gute Lösungen an
- beeinflusst andere
- motiviert andere
- führt die Diskussion

Expertenempfehlungen für ein geeignetes Führungsverhalten sprechen folgende Aspekte an:

1. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen gemeinsam Ziele festlegen. Hierfür sind auch die Emotionen der Mitarbeiter zu mobilisieren
2. Führungskräfte sollen eine (partielle) betriebliche Sinngemeinschaft aufbauen. Das Bedürfnis der Mitarbeiter nach einem übergeordneten kollektiven (nicht individuellen) Sinn ist gerade in der industriellen Produktion, in der der einzelne Mitarbeiter nur noch Teile des Gesamtproduktes beeinflusst, steuert und begreift, besonders wichtig
3. Führungskräfte sollen mit den Mitarbeitern verbindliche Regeln festlegen. Klare und eindeutige Regeln vermitteln Sicherheit und Orientierung.
4. Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitern eine „Heimat“ bieten durch ein gutes Betriebsklima, durch erkennbare Bemühungen des Arbeitgebers zur Sicherung der Arbeitsplätze und/ oder durch Weiterbildungsoptionen.
5. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter ernst nehmen. Motivationsstrategien nach dem Motto „Zuckerbrot und Peitsche“ sind meist wenig erfolgversprechend. Besser ist es, Verantwortung klar zu definieren und zu übertragen.
6. Führungskräfte sollen Vorbild sein. Glaubwürdigkeit und Authentizität spielen eine sehr wichtige Rolle bei der Motivierung der Mitarbeiter.

Die Führungskräfte müssen sich ihres Vorbildcharakters auch bewusst sein.

7. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter stets auf dem Laufenden halten. Anweisungen und Regelungen sind zu begründen, damit die Bereitschaft der Mitarbeiter erzeugt wird, die Entscheidungen mit zu tragen. Eine weitreichende Informationspolitik wirkt auch dem Gefühl entgegen übergegangen zu werden und verhindert damit den Wunsch, es dem Vorgesetzten heim zu zahlen.

Wichtig dabei ist, dass Kommunikation (Dialog) stattfinden soll, und nicht bloße Information (Monolog), also ein Austausch zwischen Führung und Belegschaft.

8. Gespräche mit den Mitarbeitern gehören zu den verlässlichsten Formen der Motivations- und Vertrauensbildung. Für Gespräche bieten sich im betrieblichen Alltag die verschiedensten Anlässe:

- bei besonderen Leistungen für den Betrieb
- bei Geburtstag, Geburt des Kindes oder anderen familiären Ereignissen/ Anlässen
- Gehaltserhöhung, Beförderung
- gemeinsam festzulegende Ziele
- außergewöhnliches Engagement von Mitarbeitern
- zur gemeinsamen Festlegung von Weiterbildungsmaßnahmen
- bei privaten Problemen der Mitarbeiter
- anlässlich außergewöhnlicher Erfolge
- bei organisatorischen Veränderungen im Betrieb, die die Mitarbeiter betreffen.

9. Führungskräfte sollen Leistungen ihrer Mitarbeiter anerkennen und sie sozial kompetent führen.

Eine grundlegende Arbeit von LEVENTHAL (1980; vgl. BERNDSEN, 1997) führt in sechs Regeln aus, was „faire“ von „unfairer“ Behandlung von Mitarbeitern unterscheidet:

- Konsistenz: gleichartige Behandlung bei gleichen Anlässen bei verschiedenenartigen Personen
- Unvoreingenommenheit: weder Vorurteile noch ausgeprägte persönliche Interessen sollten in die Interaktion einfließen
- Genauigkeit: Entscheidungen sollen auf präzisen, nachvollziehbaren und korrekten Informationen beruhen
- Korrigierbarkeit: eine Revision getroffener Maßnahmen sollte möglich sein; auch Einspruchsrecht der Interaktionspartner
- Ausgewogenheit: die Interessen aller Betroffenen sollten möglichst berücksichtigt werden.
- Ethische Vertretbarkeit: die Art der Behandlung sollte keinem der Betroffenen unmoralisch erscheinen

Führungsverhalten ist letztlich der für die Mitarbeiter erkennbare und fühlbare Ausdruck der Unternehmenskultur, weshalb das eine (motivierende Unternehmenskultur) nicht ohne das andere (unterstützendes und anerkennendes Führungsverhalten) glaubwürdig umsetzbar ist.

6.2.4 Personalentwicklung

Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten haben sich zu einer maßgeblichen Größe für Arbeitszufriedenheit entwickelt.

Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sind auf den ersten Blick auf Karrieremöglichkeiten bezogen, doch ist das Gesamtkonzept sehr viel weiter gespannt. Auch dann, wenn Karrieresprünge nicht mehr weiter möglich sind, gibt es Ansatzpunkte, den Mitarbeiterbedürfnissen in dieser Hinsicht entgegen zu kommen.

Zur Vermeidung der „inneren Emigration“ an der Arbeitsstelle wurden in den letzten 20 Jahren einige interessante Modelle entwickelt, von denen einige nachfolgend dargestellt werden sollen:

Job Rotation: Unter Job Rotation wird der planmäßige Arbeits- und Platzwechsel von Arbeitern oder Angestellten eines Unternehmens verstanden. Die Idee erwuchs aus der Erkenntnis, dass eine Aufgabenspezialisierung mit relativ kurzer Anlernzeit zwar kurzfristig zu hohen Leistungen führt, jedoch langfristig mit Problemen psychischer Sättigung, Monotoniebeschwerden und anderen Berufskrankheiten verbunden ist. Job Rotation hat für das Unternehmen den Vorteil, dass das Personal beweglicher einsetzbar ist, es ergeben sich aber im Gegenzug längere Anlern- und Ausbildungszeiten. Aus der Sicht der Arbeitnehmer verschafft Job Rotation eine gewisse Abwechslung, aber auch eine gewisse Unruhe und Instabilität der Umgebung und der Sozialbeziehungen.

Job Enlargement: Beim Job Enlargement, der Aufgaben- und Tätigkeitserweiterung, geht es eigentlich darum, die zunehmende Arbeitsteilung und Spezialisierung in Teilen wieder rückgängig zu machen, indem die Mitarbeiter bei verschiedenen, jede für sich jedoch möglicherweise gleichermaßen monotone, Tätigkeiten eingesetzt werden. Dies führt zwar zu einer gewissen Abwechslung, wenn auch nicht zu einer wesentlichen Steigerung des Engagements und Wohlbefindens.

Job Enrichment: Beim Job Enrichment kommt es zu einer tatsächlichen Aufgaben- und Tätigkeitsbereicherung. Verschiedenartige Arbeitselemente werden zu größeren Handlungseinheiten zusammengefügt. Diese Art der Aufgabenerweiterung hat teilweise nicht nur zu größerer Arbeitszufriedenheit, sondern auch zur Senkung der Produktionskosten und vor allem zur Verbesserung der Produktionsqualität geführt.

Personalentwicklung: Bei der Personalentwicklung geht es um die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch Weiterbildung, um die Erweiterung der individuellen Potenziale und um Forderung der ganzen Persönlichkeit. Damit bietet sich den Mitarbeitern die Möglichkeit zu Entfaltung und Freisetzung des Aktionspotenzials. Hierunter fallen Job Rotation, Training, Coaching und Übertragung von Verantwortung. Problematisch in der

industrialisierten Arbeitswelt stellt sich die Fragmentierung der Arbeit dar, die zum Sinnverlust führte und zur einseitigen Potenzialentfaltung und schließlich zu Unterforderung. Selbstentfaltung und Sinnfindung müssen daher ermöglicht werden, z. B. durch die Arbeitseinheit „Denken und Tun“ (vgl. SPRENGER, 2002). Hiernach ist die Praxis des „Job Enrichment“ zu bevorzugen.

BUCHANAN (1997) sieht in dieser Praxis ein Mittel, um sich die Loyalität der Mitarbeiter zu sichern. Zur Schulung der Mitarbeiter schlägt er vor, externe Schulungsleiter zu engagieren, da die Informationen, von einem Außenstehenden vermittelt, in den Augen der Mitarbeiter Allgemeingültigkeit besitzen. Zudem gilt ein externer Schulungsleiter als unparteiisch, so dass seine Forderungen und Vorschläge nicht einfach abgetan werden als „nur wieder so ein Firmen-Spruch“. BUCHANAN fordert eine Unternehmenskultur, die alle beteiligt und eine flexible Auffassung von Arbeit bei jedem einzelnen Mitarbeiter zulässt. Unter Flexibilität der Arbeit versteht er:

- andere Arbeit
- dieselbe Arbeit anders durchführen
- dieselbe Arbeit unter anderen Rahmenbedingungen durchführen
- eine Kombination davon.

Personalentwicklung zeigt den Mitarbeitern, dass das Unternehmen an ihm und seinen Fähigkeiten interessiert ist. Sie führt damit insgesamt zu größerer Arbeitszufriedenheit und Loyalität zum Unternehmen.

7. **Was geschieht, wenn nichts passiert? – Tolerierung der Schädigung, eine Strategie?**

Die häufig eher geringe Interventionsbereitschaft bei festgestellten Schädigungshandlungen und die immer wieder beobachtbare Sanktionsabstinenz vieler Unternehmen deutet darauf hin, dass der Verzicht auf gezielte Präventionsanstrengungen in der betrieblichen Praxis durchaus als „rationale“ Strategie im Umgang mit Sabotage erscheint.

Es ist auch evident, dass die auf wirtschaftliche Effizienz ausgerichteten Unternehmen jede Präventionsmaßnahme vor einem Einsatz auf ihre Kosten und den erzielbaren Nutzen prüfen. Dies kann durchaus dazu führen, dass rational entschieden wird, dass es wirtschaftlich unsinnig ist, Akte der Schädigung intensiver zu bekämpfen. Ähnliches gilt ja auch für die Entscheidung, ob technisch und wirtschaftlich aufwändige Überwachungsmaßnahmen eingerichtet werden.

Letztlich muss auch akzeptiert werden, dass alle Unternehmen gezwungen sind deviantes Verhalten ihrer Mitarbeiter bis zu einem gewissen Grad zu tolerieren, etwa kleinere Regelverstöße, Gelegenheitsdiebstähle von Büromaterial oder die private Nutzung betrieblicher Ressourcen (Telefon, Internet, Firmenwagen zu Privatzwecken). Doch hier ist bereits zu berücksichtigen, dass das Übersehen solcher Handlungen allzu leicht zur betrieblichen Demoralisierung führen kann.

Deshalb ist es wichtig, dass das Unternehmen ein klares „Toleranzkonzept“ hat, das definiert, was erlaubt ist und was nicht, und das den Mitarbeitern hinreichend transparent gemacht wird. An dieses Toleranzkonzept haben sich alle zu halten, insbesondere das Führungspersonal mit seiner Vorbildfunktion.³⁰

Tolerierung kann jedoch keine Strategie für die hier angesprochenen bewussten und feindseligen Angriffe gegen die Organisation darstellen. Und die Einschränkung, dass sich Prävention nur lohnt, wenn erhebliche individuelle Schädigungsoptionen existieren, ist in der Praxis kaum relevant, wenn schon der einfache Bandarbeiter zwar sich selbst nicht viel nützen kann durch schädigendes Verhalten, dass er aber seinem Unternehmen erheblichen Schaden zufügen kann. Dies durchaus sogar ohne selbst zuvor die gravierenden Folgen seiner Handlungen überblicken zu können³¹.

³⁰ Wenn eine Führungskraft sich von einem Betriebsmitarbeiter sein privates Auto waschen lässt oder seinen privaten Garten pflegen lässt, so sind dies bereits falsche Signale an die Mitarbeiter bezüglich der Einhaltung von Regeln im Rahmen eines Toleranzkonzeptes.

8. Empfehlungen

In diesem Bericht wurde deutlich, dass hinsichtlich der Arbeitsmotivation als positiv gerichteter Größe und der Motivation zu schädigendem Mitarbeiterverhalten als negativ gerichteter Größe Zusammenhänge bestehen.

Die Basisempfehlung lautet deshalb:

Durch geeignete Arbeitsplatzgestaltung (Vermeidung von Stressfaktoren) und Gestaltung der Arbeitsaufgabe (möglichst viel Handlungsautonomie), durch geeignetes Führungsverhalten (unterstützend, wertschätzend, Entwicklung bietend) und eine funktionierende (d. h. verhaltenswirksame Wertevermittlung) Unternehmens- und Sicherheitskultur, durch Partizipation und Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter ist eine Arbeitsumwelt zu schaffen, die motivierend auf die Arbeitsleistung wirkt und die Beiträge zu Arbeitsunzufriedenheit vermeidet.

Der Umgang mit schädigendem Mitarbeiterverhalten ist gegenwärtig noch überwiegend durch die Überzeugung geprägt, dass dieses im eigenen Unternehmen keine große Rolle spielt. Die Zahlen, die diesem Bericht zu entnehmen sind, sprechen jedoch eine andere Sprache. Selbst bei vorsichtigen Schätzungen im unteren Bereich, muss von rd. 10-25% Mitarbeitern ausgegangen werden, die dem Unternehmen Schädigungen zufügen. Der größere Teil dieser Schädigungen bezieht sich zwar auf „kleinere Delikte“ wie Absentismus, Dienst nach Vorschrift, privates Telefonieren auf Kosten der Firma, kleinere Spesenmanipulationen, das Mitgehen lassen von kleineren Mengen Büromaterial. Da die ständige Zunahme derartiger Mitarbeiterhandlungen aber ein Zeichen abnehmender Moral oder Unternehmensmoral ist, kann solches Verhalten auf Dauer nicht hingenommen werden. Denn der Übergang von solchen kleineren Fehlverhaltensweisen zur absichtlichen Sachbeschädigung (z. B. von Produktionsanlagen) bis hin zur Verursachung von großen Schäden für die Umgebung durch Stofffreisetzung oder Brände ist fließend. Es werden nur noch wenige zusätzliche

³¹ Z. B. wenn beim unerlaubten Surfen im Internet ein Virus heruntergeladen wird. Oder wenn das Einbringen eines (funkenerzeugenden) Werkzeuges in eine laufende Anlage eigentlich

Auslöser für Arbeitsunzufriedenheit benötigt, bis es zu schwereren Fehlverhalten kommen kann mit den entsprechenden Folgen.

Um eine auf das Problem und das Unternehmen abgestimmte Strategie zu entwickeln, wird ausschließlich ein systematisches Vorgehen in Frage kommen können, das nachfolgend in seinen Arbeitsschritten dargestellt ist. Eine erstmalige Beschäftigung in einem Unternehmen mit dem Thema sollte in Form eines Projektes angelegt werden, das mit Ressourcen versorgt wird und das innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens ein definiertes Ziel erreichen soll.

Arbeitsschritt 1:

Diagnose – Feststellung von Art und Umfang des Problems schädigenden Mitarbeiterverhaltens im eigenen Unternehmen/ Betrieb

Das Ausmaß der Betroffenheit von schädigendem Mitarbeiterverhalten ist sicherlich nicht definitiv und mit wahren Zahlen ermittelbar, doch können Befragungen der Mitarbeiter, insbesondere, wenn sie anonym durchgeführt werden, durchaus brauchbare Daten liefern, das Problem in seiner Art und Dimension erkennen zu können.

Auch Führungskräftebefragungen eignen sich, insbesondere, wenn sie ebenfalls anonym durchgeführt werden, zur Erfassung des Problems im Betrieb.

Prinzipiell sind drei Gruppen von Schädigungsdimensionen zu erfassen:

Gruppe 1: Die „üblichen“ kleineren Verfehlungen wie private Aktivitäten auf Kosten des Unternehmens (Internet-Benutzung, Telefonieren, Gespräche in größerem Ausmaß ohne betrieblichen Bezug, private Planungen in der Arbeitszeit), kleinere Diebstähle (Mitgehen lassen von Firmeneigentum), Manipulationen an Spesenabrechnungen

die Anlage beschädigen sollte, tatsächlich aber eine Explosion hervorgerufen hat, die auch den Arbeiter tötet.

Gruppe 2: Sachschäden oder Maschinenschäden, die Betriebsunterbrechungen kleineren Ausmaßes verursachen um sich z. B. eine Verschnaufpause zu verschaffen oder eine kurzfristige Ärgererregung abzubauen. Es sollten hier in der Befragung vermutete Ereignisse und festgestellte Ereignisse unterschieden werden, da vielfach die Nachweismöglichkeit fehlen wird. Wird jedoch eine größere Anzahl vermutet, so muss dies bereits als Alarmzeichen gelten, dass Handlungsbedarf gegeben ist. Es bietet sich hier in Betrieben der Chemischen Industrie auch die Möglichkeit an, über eine Auswertung der Notabschaltungen über einen längeren Zeitraum Tendenzen erfassen zu können. Ähnliches gilt für die Entwicklung von Fehlchargen über einen Zeitraum oder auch die Ausbeute bei chemischen Umsetzungen. Diese Daten sind ohne Befragungen auswertbar, da sie automatisch erfaßt werden.

Gruppe 3: Sachschäden, Maschinenausfälle größeren Ausmaßes mit z. B. Betriebsunterbrechungen von mehr als einem Tag, Brände, die über einen Raumbrand hinausgingen, Verpuffungen u. ä. als dritte Gruppe, die Anlass zu sofortigen Maßnahmen sein sollte (ggf. Kontrollausweitung als Sofortmaßnahme).

Mitarbeiter und auch das betriebliche Führungspersonal wissen häufig sehr viel mehr über die Ursachen von Ereignissen, als sie bekannt machen. Dies liegt einerseits daran, dass man über Kollegen und Mitarbeiter keine Vermutungen äußern will, die man nicht als bewiesen oder überhaupt beweisbar betrachtet. Im Sinne des Vertrauens untereinander als wesentliche Größe für das Betriebsklima, muss dies auch als sinnvolle rationale Vorgehensweise betrachtet werden.

Jede Befragung zur Erfassung der Problemdimension muss deshalb in einem einleitenden Text erläutern, warum man diese Befragung durchführt. Man kann dabei durchaus auf die veröffentlichten Studien verweisen, wie sie in diesem Bericht vorgestellt wurden.

Als zweites kann eigentlich nur eine anonyme Befragung sinnvoll sein, damit hinreichend ehrliche Antworten erwartet werden dürfen. Anonym in zweierlei Hinsicht: in Bezug auf den Befragten und hinsichtlich der Ereignisse, über die er ggf. berichtet.

Aus diagnostischen Gründen und um die Möglichkeit zu haben, gezielt eingreifen zu können, wäre es sinnvoll zumindest den Betrieb (besser noch die Schicht) erkennen zu können, doch darf dies nicht auf Kosten der Anonymisierung und damit der Zuverlässigkeit der Antworten gehen. Eher ist es in solchen Fällen ratsam auf die Ebene von Business Units zu gehen, um ausreichende Anonymität gewährleisten zu können.

Die erhobenen Daten können lediglich qualitativ ausgewertet werden, da Vergleichsdaten i. d. R. fehlen werden. Gewisse Hinweise für Vergleiche können die in diesem Bericht zitierten Studien liefern.

Arbeitsschritt 2:

Analyse des Problems – Welche Umstände spielen im eigenen Unternehmen/ Betrieb eine Rolle als mögliche Ursachen für schädigendes Mitarbeiterverhalten

Nach Erfassung des Problemausmaßes sollten die Faktoren abgeklärt werden, die in diesem Bericht als wesentliche Ursachen oder Beiträge für schädigendes Mitarbeiterverhalten dargestellt wurden:

- Verhaltenswirksame Unternehmens-/ Sicherheitskultur
- Verhalten des Führungspersonals gegenüber Mitarbeitern
- Beanspruchungsniveau durch die Arbeitssituation (→ Stressfaktoren)
- Überforderungs-/ Unterforderungssituation im Betrieb
- Arbeitsatmosphäre/ zwischenmenschliche Beziehungen

Für einige dieser Bereiche sind im Leitfaden zu diesem Forschungsvorhaben Fragebögen vorgeschlagen, mit denen die Problematik erfasst werden kann.

Arbeitsschritt 3:Klärung der organisatorischen, technischen und personalspezifischen Rahmenbedingungen im eigenen Unternehmen/ Betrieb

Jedes Unternehmen/ Jeder Betrieb weist unterschiedliche Rahmenbedingungen auf, die bei der Planung einer Strategie zur Vermeidung von schädigendem Mitarbeiterverhalten zu berücksichtigen sind. Eine Organisation, die bereits umfangreiche Maßnahmen zur Entwicklung einer Unternehmenskultur unternommen hat, bietet andere Rahmenbedingungen als eine Organisation, in der sich bisher noch kaum Gedanken gemacht wurde über grundlegende Unternehmensziele und Schaffung von Identifikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter.

In Unternehmen mit automatisierten und investitions- und kostenintensiven technischen Anlagen können andere Maßnahmen relevant sein als in Unternehmen, in denen vor allem der Mitarbeiter die Sicherheit der Anlage gewährleistet (wie z. B. bei der Lagerung gefährlicher Stoffe, aber auch bei Batch-Anlagen). Und in Betrieben, in denen stets größere Mitarbeitergruppen tätig sind (gegenseitige Kontrollmöglichkeit) oder in denen überwiegend gering qualifiziertes und damit auch gering bezahltes Personal tätig sind, sind ebenso unterschiedliche Strategien und Maßnahmen zu Vermeidung schädigenden Mitarbeiterverhaltens zu wählen. Es ist also erforderlich zunächst die Ausgangslage des Unternehmens zu erfassen und zu beschreiben.

Arbeitsschritt 4:Wahl der Grundstrategie

Die Wahl der Grundstrategie bedeutet: Soll eher eine partizipative, den Mitarbeiter stark einbeziehende Strategie gewählt werden, die stärker in Richtung „Schaffung von Handlungsautonomie“ geht (wird i. d. R. eher bei reifen Organisationen auf fruchtbaren Boden fallen) oder eher eine kontrollierende Strategie, einschließlich dem Einsatz von Sanktionen zur Abschreckung oder sollen vor allem die Grundlagen geschaffen werden zur Vermeidung der Motiventwicklung zu schädigendem Mitarbeiterverhalten durch Schaffung einer gemeinsamen Wertebasis (→ Unternehmens-/ Sicherheitskultur). Letzteres könnte beispielsweise als Grundstrategie in

Frage, wenn festgestellt wurde, dass das Problem schädigenden Mitarbeiterverhaltens im konkreten Betrieb noch nicht sehr groß ist.

Arbeitsschritt 5:

Planung der Maßnahmen

Im Anschluss an die Wahl der Grundstrategie ist das Maßnahmenpaket zu planen, mit denen die Strategie umgesetzt werden soll. Dabei sind Hinderisse und Widerstände zu antizipieren und in der Planung zu berücksichtigen. Es empfiehlt sich in jedem Fall die Mitarbeiter - je nach bisheriger Einbeziehung in unterschiedlichem Ausmaß - an der Planung zu beteiligen. Es ist ein grober Zeitplan zu entwerfen, die Ressourcen sind zu definieren und die Verantwortlichkeiten für einzelne Schritte festzulegen. Für umfangreichere Maßnahmenpakete sollte eine auf Dauer angelegte Beratungsstelle (für Betroffene und Verantwortliche) eingeplant werden.

Arbeitsschritt 6:

Durchführung der Maßnahmen (Implementierung)

Die Implementierung des Maßnahmenpaketes ist intensiv zu begleiten durch entsprechend qualifiziertes Personal. Es sind Zwischenkontrollen zur (Zwischen-) Zielerreichung, zu auftauchenden Schwierigkeiten und zu unerwünschten Nebenwirkungen vorzusehen. Der Gesamtprozess ist insgesamt über einen größeren Zeitraum zu begleiten (z.B. über ein Jahr).

Arbeitsschritt 7:

Effektivitäts- und Effizienzkontrolle, ggf. Anpassung von Strategie und/ oder Maßnahmen

Neben den fortlaufenden prozessbegleitenden Kontrollen zur Zielerreichung nach Zwischenschritten sind am Projektende Erfolgskontrollinstrumente einzusetzen. Es können dies die Erfassungsinstrumente zur Diagnose aus dem 1. Arbeitsschritt sein oder auch andere. Die Verwendung der gleichen Erfassungsinstrumente wie zur Diagnose des Problems hat den Vorteil, dass sich damit unmittelbar feststellen lässt, ob die getroffenen Maßnahmen zu einem geringeren Maß an schädigendem Mitarbeiterverhalten geführt haben (ob also geeignete Maßnahmen eingesetzt wurden).

Werden dagegen Kontrollinstrumente eingesetzt, die für eine Maßnahme wie „Verbesserung des Führungsverhaltens“ die Qualität des Führungsverhaltens nach der Maßnahme erfassen, so lässt sich damit die erfolgreiche Planung und Umsetzung der Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsverhaltens feststellen, nicht aber ihr Beitrag zur Verringerung schädigenden Mitarbeiterverhaltens. Mit diesem 2. Weg ist aber differenzierter der Erfolg der Einzelmaßnahmen zu beschreiben. Er kann ggf. mit der 1. Möglichkeit (= Verwendung der gleichen Instrumente, wie zur Diagnose des Problems) ergänzend eingesetzt werden.

In Abständen sind die Kontrollinstrumente wiederholt einzusetzen, um die Dauerhaftigkeit des Projekterfolges zu überwachen.

Mit einem derart systematischen Vorgehen sind die Gefahren, die mit schädigendem Mitarbeiterverhalten verbunden sind (bis hin zur Verursachung von Störfällen, die das eigentliche Ziel dieses Forschungsvorhabens sind) mindestens zu verringern.

Als Nebeneffekt ist mit der Verringerung jeglichen unerwünschten abweichenden Mitarbeiterverhaltens (von kleineren Delikten bis hin zur Vorenthaltung der Arbeitsleistung durch Bummelei oder Absentismus) zu rechnen.

Literatur

1. Aktion Mühlberg stilllegen (Amüs) (Hrsg.):
Sabotage und Fehlhandlungen in Atomkraftwerken.
30.01.2002, www.amues.ch/Amues/comun300102.htm
2. Amelunzen, C.:
Spionage und Sabotage im Betrieb: die Abwehraufgaben des Werkschutzes und ihre Rechtsgrundlagen.
Heidelberg, Hamburg: Kriminalistik Verlag, 1977, ISBN: 3-7832-0777-0
3. Amelunzen, C.:
Werkschutz und Betriebskriminalität.
4., neubearbeitete Aufl., Hamburg: Kriminalistik Verlag, 1973
4. Analoui, F. und Kakabadse, A.:
Sabotage: How to recognise and manage employee defiance.
Überarbeitete Aufl., Chalford: Management Books, 2000
5. Bauer, R.:
Werkschutz: seine rechtliche und gesellschaftliche Stellung, insbesondere im Hinblick auf die Bekämpfung der Betriebskriminalität.
Kriminologische Schriftenreihe der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft, Bd. 87, Heidelberg: Kriminalistik Verlag, 1985
6. Berndsen, D.:
Sabotage - Die bewusste und absichtliche Schädigung von Organisationen durch ihre Mitarbeiter: theoretische Grundlegung, empirische Exploration, Präventionshilfen.
Dissertation Fernuniversität Hagen 1996, Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie, Bd. 14, Frankfurt a. M.: Lang, 1997, ISBN: 3-631-31738-7
7. Beyer, G.:
Die Kriminalität in Betrieben der Schwerindustrie in den Jahren 1954 bis 1960.
Dissertation Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 1963

8. Breitfeld, W.:
Vorsatzbrandstiftungen und Brandserien in Betrieben – Betriebliche Störfälle durch Brandkriminalität, die Verursacher und ihre Motive.
In: Lemke, E. (Hrsg.): Abwehr betrieblicher Störfälle: Brandschutz – Umweltschutz – Werkschutz; ergänzbares Handbuch für das betriebliche Gefahrenmanagement, Berlin: Schmidt, Stand 1990, ISBN: 3-503-02875-7, Nr. 4320, S. 1-34
9. Breland, M.:
Lernen und Verlernen von Kriminalität. Ein lernpsychologisches Konzept der Prävention im sozialen Rechtsstaat. Studienbücher zur Sozialwissenschaft, Bd. 29, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1975, ISBN: 3-531-21324-5
10. Bruch, S.:
Vorsätzliche Brandstiftungen: ein Beitrag zur strafrechtlichen Regelung dieser Delikte unter besonderer Berücksichtigung historischer, kriminologischer und kriminalistischer Aspekte. Frankfurt a. M.: Haag und Herchen, 1983, ISBN: 3-88129-641-7
11. Bruggemann, A.; Groskurth, P. und Ulich, E.:
Arbeitszufriedenheit. Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 17, Bern: Huber, 1975, ISBN: 3-456-80188-2
12. Buchanan, R. W.:
Der Feind im Inneren: Verhaltensweisen, die zur Selbstzerstörung von Unternehmen und Arbeitsplätzen führen. München: Hanser, 1997, ISBN: 3-446-19160-7
13. Buckingham, M. und Coffman, C.:
Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts. 2. Aufl., Frankfurt a. M.: Campus, 2002, ISBN: 3-593-36670-3

14. Büssing, A.: Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit. Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit.
In: Fischer, L. (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit, Beiträge zur Organisationspsychologie, Bd. 5, Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie, 1991, ISBN: 3-87844-014-6, S. 85-113
15. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen.
www.baua.de
16. Bundeskriminalamt (Hrsg.): Polizeiliche Kriminalstatistik 2001 Bundesrepublik Deutschland.
17. Bundeskriminalamt (Hrsg.): Methoden der Fallanalyse - Ein internationales Symposium.
Bundeskriminalamt Wiesbaden, 1998
18. Bundeskriminalamt (Hrsg.): Tatortarbeit nach Bränden – Handlungsanleitung für die Praxis.
Informationen zur Tatortarbeit, Informationsblatt des Bundes und der Länder, Sonderausgabe, Bundeskriminalamt Wiesbaden, Dezember 1997
19. Bunz, A. R.; Jansen, R. und Schacht, K.: Qualität des Arbeitslebens: Soziale Kennziffern zur Arbeitszufriedenheit und Berufschancen.
Forschungsauftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), Bonn, 1974 (erschienen)
20. Claassen, J. J.: Mitarbeiterbefragungen zur Analyse der Führungs- und Arbeitssituation bei den Hamburg-Mannheimer Versicherungsgesellschaften.
In: Töpfer, A. und Zander, E. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen: Ein Handbuch, Frankfurt a. M., New York: Campus, 1985, ISBN: 3-593-33501-8, S. 317-343
21. Comer, M.: Betrug im Unternehmen: ein Leitfaden zur Vorbeugung.
Hamburg: McGraw-Hill, 1987, ISBN: 3-89028-054-4

22. Cooper, D.: **Surfacing Your Safety Culture.**
In: Neddermann, W.; Heins, B. und Dally, A. (Hrsg.): Der Human Factor in der Sicherheitspraxis der Prozessindustrie. Aktivierung der Sicherheitsresource Mensch durch Beteiligung, Dokumentation der Workshop-Tagung des Arbeitskreises Human Factor der Störfall-Kommission beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, am 04.-06. März 2002 in Loccum, S. 73-95
23. Crino, M. D. und Leap, T. L.: **What HR Managers Must Know About Employee Sabotage, 1989.**
In: Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001, ISBN: 1-84014-788-1, S. 309-314
24. Dammert, B.: **Das Sabotagerisiko im Unternehmen wächst!**
In: io Management Zeitschrift, Jg. 57, 1988, Nr. 3, S. 128-130
25. DiBattista, R. A.: **Designing a Program to Manage the Risk of Sabotage, 1989.**
In: Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001, ISBN: 1-84014-788-1, S. 305-307
26. Domsch, M. und Schneble, A. (Hrsg.): **Standardfragebogen der Projektgruppe.**
In: Domsch, M. und Schneble, A. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen, Heidelberg: Physica-Verlag, 1991, ISBN: 3-7908-0527-0, S. 167-177
27. Domsch, M.: **Das Konzept der Arbeitsgruppe „Mitarbeiterbefragungen“.**
In: Töpfer, A. und Zander, R. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen: Ein Handbuch, Frankfurt a. M., New York: Campus, 1985, ISBN: 3-593-33501-8, S. 109-126

28. Dubois, P.: Sabotage in Industry.
Harmondsworth: Penguin, 1979,
ISBN: 0-14-022127-1
29. Ehrhardt, K. und Vratz, H.-J.: Mitarbeiterbefragungen zum Thema „Kommunikation“ bei der 3M Deutschland GmbH.
In: Domsch, M. und Schneble, A. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen, Heidelberg: Physica-Verlag, 1991,
ISBN: 3-7908-0527-0, S. 63-81
30. Ernst & Young AG (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität in Deutschland – Nur ein Problem der anderen?
Forensic Services, Studie von Ende 2002, www.ernst-young.de
31. Ernst & Young AG (Hrsg.): Prävention und Aufdeckung deliktischer Handlungen.
Forensic Services, Broschüre von 1999, www.ernst-young.de
32. Flato, E.: Personalentwicklung und Betreuung in kommunalen Betrieben.
Vortrag anlässlich der VKS-Landesfachtagung und Fachausstellung, 11.-12. September 2003, Koblenz
33. Fleming, M. und Lardner, R.: It's all gone pear-shaped.
In: „the chemical engineer“, 06. Juli 2000, S. 16-17
34. Fleming, M.; Lardner, R. und Miles, B.: Safer behaviour at work.
In: „the chemical engineer“, 20. Januar 2000, S. 23-25
35. Fleming, M. und Lardner, R.: When is a risk not a risk?
In: „the chemical engineer“, 08. Juli 1999, S. 14-16
36. Fleming, M. und Lardner, R.: Safety culture - the way forward.
In: „the chemical engineer“, 11. März 1999, S. 16-18
37. Fröhlich, V. E.-M.: Die psychiatrische Begutachtung von Brandstiftern.
Dissertation Universität München, 1999

38. Fuhrer, F.:
Praxis der Mitarbeiterführung: Grundlagen, Impulse und Verhaltensweisen für den erfolgreichen Umgang mit Mitarbeiter.
3. überarbeitete Aufl., Führungspraxis 1, Altstätten: Tobler, 1998, ISBN: 3-85612-086-6
39. Gallup GmbH (Hrsg.):
Pressemitteilung vom 10.09.2002, www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit_10-09-02.htm
40. Gappmaier, M. und Heinrich, L. J. (Hrsg.):
Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz. Methoden des Organisationalen Lernens anwenden.
2. erweiterte und überarbeitete Aufl., Schriftenreihe Wissens- und Prozessmanagement, Bd. 1, Linz: Tauner, 2000, ISBN: 3-85487-129-5
41. Gaudin, S.:
Case Study of Insider Sabotage: The Tim Lloyd/ Omega Case.
In: Computer Security Journal, Vol. XVI, Nr. 3, 2000
42. Gebhard, M.:
Unternehmensangehörige und Straftaten gegen die Umwelt: Eine Untersuchung zum Vorliegen von den Täterkreis einschränkenden besonderen persönlichen Merkmalen im Umweltstrafrecht.
Dissertation Universität Hannover 2001, Rechtswissenschaftliche Forschung und Entwicklung, Bd. 654, München: VVF, 2001, ISBN: 3-89481-413-6
43. Gerbig, F.:
Entwicklung und Pflege einer Unternehmenskultur – Ein ernst zu nehmender Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen?
Diplomarbeit, Fachhochschule Gießen-Friedberg, Juli 2002
44. Gestmann, M.:
Sabotage am Arbeitsplatz. Warum Mitarbeiter Ihrem Unternehmen bewusst schaden und wie Sie es verhindern können.
Landsberg/ Lech: mvg, 1998, ISBN: 3-478-72340-X

45. Golinski, F.: Die Brandstiftung als Wirtschaftsdelikt.
In: Schäfer, H. (Hrsg.): Brandursache Elektrizität, Schriftenreihe der Kriministischen Studiengemeinschaft, Bd. 2 (3), Bremen, 1988, ISBN: 3-925730-10-9, S. 158 ff.
46. Goos, D.: Die Kriminalität in Betrieben der Elektroindustrie (in den Jahren 1955-1960). Dissertation Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 1963
47. Grabner, G.: Betriebsbefragungen bei der Hamburgischen Electrizitäts-Werke AG.
In: Töpfer, A. und Zander, E. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen: Ein Handbuch, Frankfurt a. M., New York: Campus, 1985, ISBN: 3-593-33501-8, S. 232-258
48. Grote, G.: KOMPASS: Ein sozio-technischer und partizipativer Ansatz zur Gestaltung automatisierter Systeme.
In: Neddermann, W.; Heins, B. und Dally, A. (Hrsg.): Der Human Factor in der Sicherheitspraxis der Prozessindustrie. Aktivierung der Sicherheitsresource Mensch durch Beteiligung, Dokumentation der Workshop-Tagung des Arbeitskreises Human Factor der Störfall-Kommission beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, am 04.-06. März 2002 in Loccum, S. 59-68
49. Grote, G. und Künzler, C.: Diagnosis of safety culture in safety management audits.
In: Safety Science, 34 (2000), S. 131-150
50. Grundel, G.: Sicherer, gesundes Arbeiten: Eine Frage der Motivation.
In: Sicherheitsreport 4/2002, S. 26-29
51. Haas, E.: Die Kriminalität der Automobilindustrie einer Großstadt Norddeutschlands (in den Jahren 1949-1958). Dissertation Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 1964

52. Haberkorn, K.: Praxis der Mitarbeiterführung: ein Grundriss mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens.
10., erweiterte Aufl., Kontakt und Studium, Bd. 241, Renningen-Malmsheim: expert, 2002,
ISBN: 3-8169-1905-7
53. Härter, G.: Geld motiviert nicht.
www.respektvoll-managen.de/tipps/artikel/bib6/6_geld.htm
54. Hammacher, N.: Tatort Betrieb – Betriebliche Unrechts-tatbestände und ihre Verhinderung.
In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 37. Jg., Heft 1/1985 S. 1-15
55. Hartwig, S.: Der „Human Factor“ in Abhängigkeit von Führungsverhalten und Unternehmenskultur.
In: Neddermann, W.; Heins, B. und Dally, A. (Hrsg.): Der Human Factor in der Sicherheitspraxis der Prozessindustrie. Aktivierung der Sicherheitsresource Mensch durch Beteiligung, Dokumentation der Workshop-Tagung des Arbeitskreises Human Factor der Störfall-Kommission beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, am 04.-06. März 2002 in Loccum, S. 193-201
56. Heckhausen, H.: Motivation und Handeln.
2., völlig überarbeitete und ergänzte Aufl., Nachdruck, Berlin: Springer, 2003, ISBN: 3-540-50746-9
57. Heckhausen, H.: Funkkolleg Pädagogische Psychologie - Studienbegleitbrief 1.
Weinheim, Basel: Beltz, 1972
58. Heckhausen, J. (Hrsg.): Motivational Psychology of Human Development: Developing Motivation and Motivating Development.
Advances in Psychology, Bd. 131, Amsterdam: Elsevier, 2000,
ISBN: 0-444-50601-2

59. Helmer, G.: Serienbrandstifter.
Archiv für Kriminologie, Bd. 136, Lübeck: Verlag für polizeiliches Fachschriftentum, 1966
60. Herzberg, F.; Mausner, B. und Snyderman, B. (Hrsg.): The Motivation to Work.
New York: Wiley, 1959,
ISBN: 0-471-37389-3
61. Heydt, Reims & Partner (Hrsg.): Vertrauensschadenversicherung.
www.hrp-team.de/Inhalt/vsv_produktmarkt.htm
62. Hilgenstock, R. und Jirmann, R.: Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung: Konzepte, Beispiele, Checklisten.
1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001,
ISBN: 3-409-11512-9
63. Höfinger, H.: Definition Unternehmenskultur.
www.hoefinger.ch
64. Hofmann, A.; Keller, K.-J. und Neuhaus, R.: Die Sache mit der psychischen Belastung - Eine praxisnahe Handlungshilfe für Unternehmen.
In: Leistung und Lohn: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 367/368/369/370, April 2002
65. Hofmann, R.: Unterschlagungsprophylaxe und Unterschlagungsprüfung: Leitfaden zur Verhütung und Aufdeckung unrechtmäßiger Bereicherungen in Unternehmen.
2., neubearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin: Schmidt, 1997,
ISBN: 3-503-04077-3
66. Hoyos, C. Graf und Ruppert, F.: Der Fragebogen zur Sicherheitsdiagnose FSD: Entwicklung und Erprobung eines verhaltensorientierten Verfahrens für die betriebliche Sicherheitsarbeit.
Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 53, Bern: Huber, 1993,
ISBN: 3-456-82284-7

67. Humbel, C. und Frischknecht, A.: Sicherheitsmanagement in den Schweizer Kernkraftwerken: Beschreibung, Erfassung und Bewertung durch die Sicherheitsbehörde. Vortrag anlässlich des TÜV-Symposiums „Sicherheitsmanagement in der Kerntechnik“, 30.-31. Oktober 2002, München
68. Hunsdiek, D.: Mitarbeiterbefragungen als Element der partnerschaftlichen Unternehmenskonzeption bei Bertelsmann. In: Domsch, M. und Schneble, A. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen, Heidelberg: Physica-Verlag, 1991, ISBN: 3-7908-0527-0, S. 33-61
69. International Nuclear Safety Advisory Group (INSAG) (Hrsg.): Key Practical Issues in Strengthening Safety Culture. INSAG-Series No. 15 (Entwurf), Wien, 2001
70. Jacques, E.: The changing culture of a factory. London: Tavistock, 1952
71. Jaeger, R. R.: Privates Sicherheitsgewerbe als Partner in Sachen Kriminalitätsbekämpfung - Gesetzliche Neuregelungen und Qualitätsoffensive. In: „der kriminalist“, Heft 12/02, S. 474-479
72. Jäger, A.: Bombendrohungen, Sprengstoff- und Brandanschläge auf Unternehmen: Handbuch mit Ratschlägen, Verhaltensaßnahmen und Entscheidungshilfen für den Bedrohten oder potentielle Opfer. Technische Akademie Wuppertal, Praxiswissen aktuell, 2. überarbeitete Auflage, Köln: Verlag TÜV Rheinland, 1990, ISBN: 3-88585-516-X
73. Jäkel, H.: Täterprofiling bei vorsätzlichen Brandstiftungen. In: Die Kriminalpolizei, 09/1999 www.die-kriminalpolizei.de

74. Jermier, J. M.: Sabotage at Work: The Rational View, 1988.
In: Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001, ISBN: 1-84014-788-1, S. 55-88
75. Jerofsky, H.: Bombendrohungen gegen Unternehmen - Kriminalistische Analyse mit Hilfe für Betroffene.
2., aktualisierte Auflage, Kontakt & Studium, Bd. 245, Ehningen bei Böblingen: expert, 1987, ISBN: 3-8169-0866-7
76. John, D.: Umfrage zur Wirtschaftskriminalität.
KPMG Integrity Services (Hrsg.), Köln, November 1999, www.kpmg.de
77. Jordan, U.: Brandermittlung: Phänomenologie und Motivation ländlicher Serienbrandstifter.
In: Kriminalistik, Heft 7/96
78. K3 Consult GmbH & Co. KG (Hrsg.): Gründe für Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Veränderungen.
Mitteilung vom September 2003, www.k3-consult.com
79. Kastner, M.: Verhaltensorientiertes Security-Management.
Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin Herdecke, www.iapam.de/pub.php
80. Kästle, H.: Brandstiftung erkennen, aufklären, verhüten.
Stuttgart: Boorberg, 1992, ISBN: 3-415-01723-0
81. Kaiser, G.: Kriminologische Aspekte der Kriminalität in Betrieben.
In: Betriebskriminalität – Tagungsberichte der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft vom 24. Mai 1975, Kriminologische Schriftenreihe der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft, Bd. 63, Hamburg: Kriminalistik Verlag, 1976, ISBN: 3-7832-0176-4, S. 21-35

82. Kaiser, G. und Metzger-Pregizer, G. (Hrsg.): Betriebsjustiz: Untersuchungen über die soziale Kontrolle abweichenden Verhaltens in Industriebetrieben. 1. Aufl., Strafrecht und Kriminologie, Bd. 1, Berlin: Duncker und Humblot, 1976, ISBN: 3-428-03715-4
83. Karr, B. und Kura, R.: Mitarbeiter befragen Mitarbeiter – Das Projekt „Perspektiven“ bei der LBS. In: Personalführung 9/95, S. 742-751
84. Kaulard, D.: Zufriedenheitsgrad ist ein „Messwert“ – Mitarbeiterbefragungen bei der Ericsson Eurolab Deutschland GmbH. In: Personalführung 2/97, S. 114-119
85. Klöfer, F.: Mitarbeiterkommunikation als Teil des Führungskonzepts – Bestandsaufnahme bei deutschen Unternehmen. In: Personalführung 12/96, S. 1054-1061
86. Krämer, H. L. und Roßmanith, B. E. (Hrsg.): Betriebsklima produktiv gestalten. Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes/ Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken, 1998, ISBN: 3-00-002885-4, www.oekobriefe.de
87. Kratz, H.-J.: Chef-Checkliste Mitarbeiterführung: zeitsparende Motivationshilfen für mehr Arbeitsfreude und bessere Leistungen im Unternehmen. Düsseldorf, Regensburg: Metropolitan, 1999, ISBN: 3-89623-160-X
88. Kreyer, R. D.: Wirtschaftskriminalität: Ein Verbrechenssegment mit langer Tradition. www.krisennavigator.de/akfo10-d.htm
89. Künzler, K. und Grote, G.: SAM - ein Leitfaden zur Bewertung von Sicherheitskultur in Unternehmen. In: Ludborzs, B. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit, 8. Workshop, Heidelberg: Asanger, 1995, ISBN: 3-89334-317-2, S. 78-93

90. Kuhl, J. und Fuhrmann, A.: Decomposing self-regulation and self-control: The volitional components checklist.
In: Heckhausen, J. und Dweck, C. S. (Hrsg.): Motivation and self-regulation across the life span, Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1998, ISBN: 0-521-59176-7
91. Kuhlmann, A.: Sicherheitskultur.
Köln: TÜV-Verlag, 2000, ISBN: 3-8249-0586-8
92. Landesamt für Verfassungsschutz Baden-Württemberg (Hrsg.): Schutz vor Spionage – ein praktischer Leitfaden für die gewerbliche Wirtschaft.
Juni 1999, www.nordschwarzwald.ihk24.de
93. Langen, H.: Motive und Formen von Fälschungen in Buchhaltung und Bilanz.
In: Betriebskriminalität – Tagungsberichte der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft vom 24. Mai 1975, Kriminologische Schriftenreihe der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft, Bd. 63, Hamburg: Kriminalistik Verlag, 1976, ISBN: 3-7832-0176-4, S. 45-52
94. Lardner, R. und Fleming, M.: To err is human.
In: „the chemical engineer“, 07.Oktober 1999, S. 18-20
95. Lardner, R.; Fleming, M. und Joyner, P.: Towards a mature safety culture.
Symposium Series No. 148, 2001 IChemE, S. 635-642
96. Lardner, R. und Miles, B.: Better shift systems?
In: „the chemical engineer“, 11. September 1997, S. 28-30

97. Liesenborghs, O.: Tatort Betrieb.
In: Betriebskriminalität – Tagungsberichte der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft vom 24. Mai 1975, Kriminologische Schriftenreihe der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft, Bd. 63, Hamburg: Kriminalistik Verlag, 1976,
ISBN: 3-7832-0176-4, S. 17-19
98. Linstead, S.: Breaking the ‚Purity Rule’: Industrial Sabotage and the Symbolic Process, 1985.
In: Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001,
ISBN: 1-84014-788-1, S. 47-54
99. Loeffler, W.: Die Betriebskriminalität in der Automobilindustrie in den Jahren 1969-1973.
Dissertation Philipps-Universität Marburg, 1975
100. Machauer-Bundschuh, S.: Dimensionen der Auswirkungen partizipativer Sicherheitsarbeit.
In: Zimolong, B. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit, 6. Workshop 1991, Heidelberg: Asanger, 1992,
ISBN: 3-89334-225-7, S. 388-395
101. Manpower Inc. (Hrsg.): International Employee Loyalty Survey.
Studie von 2002, www.manpower.com
102. Maro, F.: Mitarbeiter sind so verletzlich!: die entscheidenden Minuten; bessere Kommunikation in der Firma.
Regensburg: Fit for Business, 2000,
ISBN: 3-8029-4554-9
103. Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001,
ISBN: 1-84014-788-1

104. Maurer, D.:
Evaluation des „Integrated Complexity Management Instrument“ (ICI) für die Bildung von Globalszenarien.
Stand: 29.06.2001, www.isn.ethz.ch/cm/basics/process/documents/ici_rapport_d.pdf
105. Mittelmann, A.:
Organisationales Lernen: Veränderungszyklus in Reengineering-Projekten.
14.12.1997, www.artm-friends.at/am/ol-site/lo-bpr.htm
106. Mühlen, R. H. H. von zur:
Ausgewählte Probleme der Betriebskriminalität.
In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 37. Jg., Heft 1/1985 S. 43-54
107. Mühlen, R. H. H. von zur:
Tatwerkzeug Computer.
In: Betriebskriminalität – Tagungsberichte der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft vom 24. Mai 1975, Kriminologische Schriftenreihe der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft, Bd. 63, Hamburg: Kriminalistik Verlag, 1976,
ISBN: 3-7832-0176-4, S. 37-43
108. Müller-Demary, P. und Przygodda, M.:
Sicherheitszirkel: Betroffene zu Beteiligten machen.
In: Zimolong, B. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit, 6. Workshop, 1991, Heidelberg: Asanger, 1992, ISBN: 3-89334-225-7, S. 396-403
109. Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft (Hrsg.):
Brandstiftung – Anatomie eines Risikofaktors.
München, 1987
110. Mummendey, A.:
Aggressives Verhalten.
In: Thomae, H. (Hrsg.): Psychologie der Motive. Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich C, Serie IV, Bd. 2, Göttingen: Hogrefe, 1983,
ISBN: 3-8017-0507-2, S. 322 ff.

111. Neuberger, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit. Sozioökonomie 7, Urban-Taschenbücher Bd. 507, Stuttgart: Kohlhammer, 1974, ISBN: 3-17-002095-1
112. Neuberger, O. und Allerbeck, M.: Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“. Schriftenreihe zur Arbeitspsychologie, Nr. 26, Bern: Huber, 1978, ISBN: 3-456-80630-2
113. NFO Infratest (Hrsg.): Mitarbeitercommitment wird in hohem Maße von Führung beeinflusst/ Unternehmen verschenken das Motivationspotenzial von einem Drittel ihrer Mitarbeiter. Pressemitteilung vom 07.04.2003, www.nfoeurope.com
114. Nieder, P.: Warum sollen Mitarbeiter befragt werden? – Theoretische Ansätze für einen intensiven Dialog zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern. In: Personalführung 12/97, S. 1198-1200
115. Öttl, C.: Teamgeist beginnt beim Chef. www.respektvoll-managen.de/tipps/artikel/bib7/7_team.htm
116. Öttl, C.: Als Chef: vertrauenswürdig sein. www.respektvoll-managen.de/tipps/artikel/bib7/7_zuverl.htm
117. Öttl, C.: Als Chef das Positive sehen. www.respektvoll-managen.de/tipps/artikel/bib7/7_positiv.htm
118. Öttl, C.: Nicht nur reden, sondern handeln. www.respektvoll-managen.de/tipps/artikel/bib7/7_taten.htm
119. Öttl, C.: Chef und Vorbildfunktion. www.respektvoll-managen.de/tipps/artikel/bib7/7_vorbild.htm
120. Öttl, C. und Härter, G.: Management by respect. www.infoquelle.de/Management/Management_by_respect/index.cfm

121. Opgenoorth, W. P.:
Informationsbedarf in der Personalführung – Die Mitarbeiterbefragung als Instrument in unterschiedlichen Problemfeldern.
In: Töpfer, A. und Zander, E. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen: Ein Handbuch, Frankfurt a. M., New York: Campus, 1985, ISBN: 3-593-33501-8, S. 169-231
122. Oppermann-Weber, U.:
Mitarbeiterführung - Führungsansätze passend auswählen, Führungsinstrumente richtig einsetzen.
1. Aufl., Berlin: Cornelsen, 2002, ISBN: 3-589-21907-6
123. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (Hrsg.):
Report of CCPS/OECD Conference and Workshop on Chemical Accident Investigations, Orlando/ Florida 2., 5. und 6. Oktober 2000.
OECD Environment, Health and Safety Publications, Series on Chemical Accidents, Internet Publication, Paris 2002
124. Packebusch, L. und Wachsmuth, R.:
Sicherheitsgespräche – Seminarkonzept für Sicherheitsbeauftragte.
In: Zimolong, B. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit, 6. Workshop, 1991, Heidelberg: Asanger, 1992, ISBN: 3-89334-225-7, S. 606-661
125. Pütz, R. und Stockhausen, A.:
Befragungsergebnisse: Startschuss für teamorientierte Verbesserungsprozesse – Mitarbeiterbefragungen bei der Deutschen Renault AG.
In: Personalführung 2/97, S. 106-111
126. Reinecke, P.:
Vorgesetzten Beurteilung – ein zeitgemäßes Instrument zur Unterstützung partnerschaftlicher Führung.
In: Töpfer, A. und Zander, E. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen: Ein Handbuch, Frankfurt a. M., New York: Campus, 1985, ISBN: 3-593-33501-8, S. 79-106
127. Richter, G.:
Checklisten zur Erfassung von Fehlbeanspruchungsfolgen (ChEF).
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden 2001

128. Richter, G.: Psychische Belastung und Beanspruchung - Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung.
3. überarb. Auflage, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsanwendung Fa 36, Dortmund/ Berlin 2000
129. Riklin, F.: Feuer, Brandstiftung und Strafrecht.
Lehrstuhl für Straf- und Strafprozessrecht an der Universität Freiburg (CH)
www.unifr.ch/spc/UF/93juillet/riklin.html
130. Robinson, S. L. und Bennett, R. J.: A Typology of Deviant Workplace Behaviours: A Multidimensional Scaling Study.
In: Academy of Management Journal, Vol. 38, Nr. 2, 1995, S. 555-572
131. Rosenstiel, L. von: Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung – Anstöße zur Ermutigung.
3. erweiterte und überarbeitete Aufl., Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (Hrsg.), München, 2002
132. Rosenstiel, L. von: Betriebsklima geht jeden an!
4. verbesserte Aufl., Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.), München, 1992
133. Roth, L. und Weller, U.: Chemie-Brände: Brandtabellen, Fallbeispiele, Risiken und Vorsorgemaßnahmen.
Landsberg/ Lech: ecomed, 1990, ISBN: 3-609-67780-5
134. Roy, D.: Efficiency and „the Fix“: Informal Inter-group Relations in a Piecework Machine Shop, 1955.
In: Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001, ISBN: 1-84014-788-1, S. 227-238

135. Sarfert, E. C.:
Die Kriminalität in einem Betrieb der Automobilindustrie einer Großstadt Süddeutschlands in den Jahren 1958-1967.
Dissertation Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 1972
136. Schmieder, A.:
Wie wir lügen, klauen und betrügen.
In: Psychologie Heute, Jg. 18, Heft 11/1991, S. 22-29
137. Scholz, C. und Scholz, M.:
Mitarbeiterbefragungen: Mehr als nur einfache Meinungsumfragen – Instrumente, Konzepte, Durchführung.
In: Personalführung 9/95, S. 728-740
138. Schotzko, K. S.:
So werden Unternehmen bestohlen und betrogen.
In: Zeitschrift für die Sicherheit der Wirtschaft (WIK) 2/98, S. 19
139. Schröter, B.:
Stille Saboteure lähmen das Unternehmen – Wenn Mitarbeiter in die innere Emigration gehen, sollten Vorgesetzte ihr Führungsverhalten prüfen.
www.welt.de/daten/1999/10/18
140. Schünemann, B.:
Die strafrechtliche Verantwortlichkeit der Unternehmensleitung im Bereich von Umweltschutz und technischer Sicherheit.
In: Breuer, R.; Kloepfer, M.; Marburger, P. und Schröder, M. (Hrsg.): Umweltschutz und technische Sicherheit im Unternehmen. 9. Trierer Kolloquium zum Umwelt- und Technikrecht vom 19.-21. September 1993, Schriftenreihe des Instituts für Umwelt- und Technikrecht der Universität Trier Bd. 26, Heidelberg: v. Decker, 1994, ISBN: 3-7685-1594-X, S. 137-177
141. Semmer, N.:
Projekt SitASK: Situative Erfassung von Sicherheitskultur, März 1997 - Ende 1998.
Institut für Psychologie Universität Bern
www.psy.unibe.ch/aop/forschung/sitask.htm

142. Sieben, G. und Poerting, P.: Präventive Bekämpfung von Wirtschaftsdelikten durch Selbstverwaltungsorgane, Selbstschutzeinrichtungen und Verbände der Wirtschaftsteilnehmer: eine Bestandsaufnahme. Sonderband der BKA-Forschungsreihe, Wiesbaden: Bundeskriminalamt, 1977
143. Siedenburg, B.: Jeder nimmt sich, was er kann: Diebstahl, Betrug und Unterschlagung im Unternehmen. Frankfurt a. M., New York: Campus, 1998, ISBN: 3-593-35912-X
144. Simmat, K.: Mehr Transparenz durch Mitarbeiterbefragung – Aussagekräftige Ergebnisse bei der GAD. In: Personalführung 9/95, S. 752-755
145. Spöhr, M.: Brandstifter und ihre Motive: eine Untersuchung anhand von Fällen. Wissenschaft und Praxis, Heidelberg: Kriminalistik-Verlag, 1980, ISBN: 3-7832-1079-8
146. Sprenger, R. K.: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. 17., überarbeitete und erweiterte Aufl., Frankfurt a. M.: Campus, 2002, ISBN: 3-593-36894-3
147. Sprenger, R. K.: Aufstand des Individuums: Warum wir Führung komplett neu denken müssen. 1. Aufl., Frankfurt a. M.: Campus, 2001, ISBN: 3-593-36560-X
148. Sprouse, M. (Hrsg.): Sabotage in the American Workplace: Anecdotes of Dissatisfaction, Mischief and Revenge. 1. Aufl., San Francisco/ Calif.: Pressure Drop Press, 1992, ISBN: 1-87317-665-1

149. Suffrian, G.:
Vandalismus und Brandstiftung als Objekt-Subjekt-Beziehung: ein Beitrag zu einer Theorie interaktiver Relationen.
Dissertation Universität Hamburg, Hamburg: Kovač, 1997,
ISBN: 3-86064-572-2
150. Taylor, L. und Walton, P.:
Industrial Sabotage: Motives and Meanings, 1971.
In: Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001,
ISBN: 1-84014-788-1, S. 19-45
151. The Institution of Electrical Engineers (IEE) (Hrsg.):
Health and Safety Briefings: Safety Culture, 1999.
www.iee.org.uk/PAB/HandS/culture.htm
152. Thomae, H.:
Motivationsformen.
In: Thomae, H. (Hrsg.): Theorien und Formen der Motivation. Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich C, Serie IV, Bd. 1, Göttingen: Hogrefe, 1983,
ISBN: 3-8017-0506-4, S. 291 ff.
153. Thompson, W. E.:
Hanging Tongues: A Sociological Encounter with the Assembly line, 1983.
In: Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001,
ISBN: 1-84014-788-1, S. 257-279
154. Töpfer, A. und Funke, U.:
Mitarbeiterbefragungen als Instrument und Grundlage der Organisationsentwicklung.
In: Töpfer, A. und Zander, E. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen: Ein Handbuch, Frankfurt a. M., New York: Campus, 1985, ISBN: 3-593-33501-8, S. 9-42
155. Transport Canada:
TP13881E Safety Management Systems for Flight Operations And Aircraft Maintenance Organizations - A guide to implementation.
www.tc.gc.ca/CivilAviation/maintenance/SMS/menu.htm

156. U. S. Department of Energy (DOE) (Hrsg.): News on the DOE Technical Standards Program.
The Standards Forum, Vol. 3, No 2; September 1995
<http://tis.eh.doe.gov/techstds/forum/tsq9502.pdf>
157. U. S. Environmental Protection Agency (EPA) (Hrsg.): Assessment of the Incentives Created by Public Disclosure of Off-Site Consequence Analysis Information for Reduction in the Risk of Accidental Releases. Washington, 18. April 2000
158. U. S. Environmental Protection Agency (EPA) (Hrsg.): Risk Management Program Guidance for Ammonia Refrigeration (40 CFR Part 68) Chapter 5: Management System.
RMP series, EPA 550-B-98-014, November 1998
www.epa.gov/ceppo/pubs/ammonia/achap-05.pdf
159. Weckert, H.-K.: Bedeutung der Betriebskriminalität in der Wirtschaft.
In: Betriebskriminalität – Tagungsberichte der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft vom 24. Mai 1975, Kriminologische Schriftenreihe der Deutschen Kriminologischen Gesellschaft, Bd. 63, Hamburg: Kriminalistik-Verlag, 1976,
ISBN: 3-7832-0176-4, S. 7-16
160. Wendland, M.: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit.
www.mirko-wendland.de
161. Wermdalen, H.: Mehr öffentliche Sicherheit durch private Sicherheit.
In: Kriminalistische Fachzeitschrift, Heft 12, Dezember 2000, K 2989
162. Weyel, H.: Zu (Unternehmens-)Kultur, Leitbild und Identität.
www.sp.fh-koeln.de

163. Wicke, G.: Komplexität der Sicherungstechnik; Eine Übersichtsdarstellung. Polizeitechnisches Institut (PTI) der Polizei-Führungsakademie, Dezember 1999, www.pfa.nrw.de/PTI_Internet/pti-intern/ST/SICHTECH3.pdf.html
164. Wiendick, G.: Arbeits- und Organisationspsychologie. München: Quintessenz, 1994
165. Wilpert, B.: Sicherheitskultur als Strategie von Einrichtungen hohen Gefährdungspotenzials. In: Neddermann, W.; Heins, B. und Dally, A. (Hrsg.): Der Human Factor in der Sicherheitspraxis der Prozessindustrie. Aktivierung der Sicherheitsressource Mensch durch Beteiligung, Dokumentation der Workshop-Tagung des Arbeitskreises Human Factor der Störfall-Kommission beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, am 04.-06. März 2002 in Loccum, S. 41-54
166. Zander, E.: Schwerpunkte der Mitarbeiterbefragung. In: Töpfer, A. und Zander, E. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen: Ein Handbuch, Frankfurt a. M., New York: Campus, 1985, ISBN: 3-593-33501-8, S. 45-78
167. Zapp, B.: Kultur: Definition. www.rlpserver.de

UMWELTFORSCHUNGSPLAN DES
BUNDESMINISTERIUMS FÜR UMWELT,
NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT

Forschungsbericht 202 48 376
UBA-FB 000602/2



**Sicherung von Industrieanlagen gegen Eingriffe
Unbefugter (Vorsorge/Nachsorge/Schutz)
Untersuchung der Möglichkeiten zum
Ausschluss so genannter ‚Innentäter‘ und
Geheimnisschutz von Unterlagen**

Teil A.2 Leitfaden

„Leitfaden zum Umgang mit und zur Prävention von vorsätzlich schädigendem Mitarbeiterverhalten“

von

Dipl. Umw. Begoña Hermann¹⁾

Dr. Uwe Neuser²⁾

- 1) EcoTeam Gesellschaft für Umweltplanung, Umweltberatung und angewandte Umweltforschung mbH, Trier
- 2) Anwaltsbüro Gaßner, Groth, Siederer & Coll. [GGSC], Berlin
Rechtsanwalt Dr. Uwe Neuser, Berlin

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Diese Publikation ist auch als Download unter
<http://www.umweltbundesamt.de/anlagen>
verfügbar.

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr
für die Richtigkeit, die Genauigkeit und
Vollständigkeit der Angaben sowie für
die Beachtung privater Rechte Dritter.
Die in der Studie geäußerten Ansichten
und Meinungen müssen nicht mit denen des
Herausgebers übereinstimmen.

Herausgeber: Umweltbundesamt
Postfach 33 00 22
D-14191 Berlin
Tel.: 030/8903-0
Telex: 183 756
Telefax: 030/8903 2285

Redaktion: Fachgebiet III 1.2
Roland Fendler

Berlin, August 2004

1. Berichtsnummer UBA-FB 000 602/2	2.	3.
4. Titel des Berichts Sicherung von Industrieanlagen gegen Eingriffe Unbefugter (Vorsorge/Nachsorge/Schutz) Untersuchung der Möglichkeiten zum Ausschluss sogenannter Innentäter und Geheimnisschutz von Unterlagen		
5. Autor(en), Name, Vorname Hermann, Begoña; Neuser, Uwe	8. Abschlussdatum Dezember 2003	9. Veröffentlichungsdatum August 2004
6. Durchführende Institution (Name, Anschrift) Hauptauftragnehmer: EcoTeam GmbH, Olewigerstr. 62, 54295 Trier Unterauftragnehmer: Gaßner, Groth & Siederer, Berlin Dr. Uwe Neuser, Berlin	10. UFOPLAN-Nr. 202 48 376	11. Seitenzahl A.1: 170 A.2: 122 A.2 Leitfaden: 81 B: 147
	12. Literaturangaben 313	
7. Fördernde Institution (Name, Anschrift) Umweltbundesamt Postfach 330022 D-14191 Berlin	13. Tabellen und Diagramme 10	14. Abbildungen 6
15. Zusätzliche Angaben		
16. Kurzfassung Zur Verhinderung von Störfällen sind Betreiber von Betriebsbereichen verpflichtet auch Eingriffe Unbefugter zu berücksichtigen. War bisher diese Anforderung wenig konkretisiert, so wurde nach den Anschlägen des 11. September 2001 in den USA deutlich, dass politisch oder weltanschaulich motivierte Angriffe auf Industrieanlagen auch in Deutschland nicht mehr ohne Weiteres als „vernünftigerweise ausgeschlossen“ betrachtet werden können. Der am 23. Oktober 2002 verabschiedete Leitfaden der Störfallkommission „Maßnahmen gegen Eingriffe Unbefugter“ gab erste angepasste Empfehlungen zur Sicherung gegen Eingriffe von außen. Zu klären verblieb daher, wie Betreiber die Sicherung gegen Eingriffe von Innen verbessern können (Teil A) und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, falls der Zugang der Öffentlichkeit zu Informationen über Betriebsbereiche eingeschränkt werden soll (Teil B). Teil A.1 untersucht die Möglichkeit der „Sicherheitsüberprüfung von Mitarbeitern“ als Schutzmaßnahme gegen potenzielle sicherheitsgefährdende Eingriffe weltanschaulich oder politisch motivierter Innentäter auf der Grundlage des Sicherheitsüberprüfungsgesetzes, unter vergleichender Betrachtung der entsprechenden Regelungen und Vorgehensweisen im Luftverkehrs- und Atomrecht. Es wird eine Vorgehensweise zur Identifizierung des überprüfungspflichtigen Personenkreises vorgeschlagen. Teil A.2 betrachtet nicht die Abwendung von Straftaten, sondern von Schäden durch Mitarbeiter, die aus Unzufriedenheit, Verärgerung über Arbeitgeber, Vorgesetzte oder Arbeitsbedingungen dem Unternehmen Schaden zufügen wollen und damit Störfälle riskieren. Auf bekannte Motive und Gründe der Motiventstehung wird eingegangen. Strategien zur Vermeidung der Entstehung schädigender Motive werden vorgestellt und in einem Gesamtkonzept bewertet. Der Teil A.2 wird ergänzt durch einen Leitfaden für die betriebliche Praxis zur Minderung schädigenden Mitarbeiterverhaltens in Organisationen. Teil B klärt Voraussetzungen für den Geheimnisschutz von Unterlagen (insbesondere des Sicherheitsberichtes) aus Gründen der öffentlichen Sicherheit. Auf der Grundlage der einschlägigen Gesetze (Bundes-Immissionsschutz- und Umweltinformationsgesetz) und Verordnungen werden Entscheidungskriterien für die Einschränkung der Informationsrechte der Öffentlichkeit entwickelt und an zwei Beispielen überprüft.		
17. Schlagwörter Eingriff Unbefugter, Terrorismus, Sicherheitsüberprüfung, Sicherheitsüberprüfungsgesetz, Störfall, Sabotage, Öffentlichkeitsbeteiligung; Umweltinformation	18. Preis	19. 20.

1. Report No. UBA-FB 000 602/2	2.	3.
4. Report Title Securing industrial facilities against deliberate acts causing chemical releases Evaluation of approaches to prevent deliberate acts by 'internal offenders' and classification of information for reasons of public safety		
5. Author(s), Family Name(s), First Name(s) Hermann, Begoña; Neuser, Uwe	8. Report Date December 2003	9. Publication Date August 2004
6. Performing Organisation (Name, Address) Main Contractor: EcoTeam GmbH, Olewigerstr. 62, 54295 Trier Subcontractors: Gaßner, Groth & Siederer, Berlin Dr. Uwe Neuser, Berlin	10. UFOPLAN-Ref. No. 202 48 376	11. No. of Pages A.1: 170 A.2: 122 A2 Manual: 81 B: 147
		12. No. of References 313
7. Funding Agency (Name, Address) Umweltbundesamt (Federal Environmental Agency) Postfach 330022 D-14191 Berlin	13. No. of Tables, Diagrams 10	14. No. of Figures 6
15. Supplementary Notes		
16. Abstract In order to prevent major accidents the operators of industrial establishments under the German Störfall-Verordnung are obliged to consider "unauthorized intervention" which can cause Major Accidents. As a consequence of the terroristic attacks of 11th September 2001 in the United States, politically or ideologically motivated attacks on industrial establishments can no longer be regarded as „reasonably not to consider“ in Germany. In October 2002 the German Hazardous Incidents Commission published a guideline „Combating Interference by Unauthorised Persons“ which gave first adopted recommendations on the security requirements against attacks from outside. It remained to evaluate how operators may improve the security against deliberate acts by insiders (part A) and which requirements have to be fulfilled if the access of the public to information on industrial installations shall be restricted (part B). Part A.1 evaluates the possibility of security screening on trustworthiness of employees as a prevention measure against deliberate acts of politically or ideologically motivated internal offenders on the basis of the Security Screening Law, considering the corresponding regulations and procedures of the Air Traffic and Nuclear Law. A procedure to identify the staff requiring security screening at hazardous facilities is proposed. Part A.2 deals with intended harmful behaviour of employees for reasons of dissatisfaction, anger or due to working conditions. Known motives and root causes for the development of motives were analyzed. Several strategies to prevent the development of motives were analysed and evaluated to be a part of an overall prevention concept. Part A.2 is completed by a manual for good practice in the prevention of intended harmful behaviour of employees in organizations. Part B evaluates the conditions to be fulfilled to allow restrictions of the free access to documents including information on hazardous installations (e.g. the safety report) for reasons of public safety. Considering the relevant legislation (Federal Impact Protection Law and Environmental Information Law) decision criterias for the restriction of the rights on free access to information are laid down and applied on two safety reports as examples.		
17. Key Words Deliberate chemical releases, Terrorists, Safety, Security, Major Accident, Sabotage, free access to environmental information, security screening for trustworthiness		
18. Price	19.	20.

Gesamtinhaltsverzeichnis zum Forschungsvorhaben

Teil A.1 – Sicherheitsüberprüfung von Mitarbeitern

1. Problemstellung
2. Bestandsaufnahme/ Defizitanalyse
 - 2.1 Praktizierte Sicherungskonzepte
 - 2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen zum Schutz vor Eingriffen von terroristisch motivierten Innentätern
 - 2.3 Sicherheitsüberprüfungen nach dem Sicherheitsüberprüfungsgesetz
3. Sicherungskonzepte in anderen Regelungsbereichen
 - 3.3 Kerntechnische Anlagen
 - 3.2 Verkehrsflughäfen
 - 3.3 Bewertung der Wirksamkeit von Zuverlässigkeitsoverprüfungen
4. Verfahren und Verfahrensvorschläge zur Anwendung des SÜG bei Störfall-Betriebsbereichen
 - 4.1 Identifikation der sicherheitsempfindlichen Stellen
 - 4.2 Identifikation des betroffenen Personenkreises
 - 4.3 Durchführung des Sicherheitsüberprüfungsverfahrens
5. Ergebnis und Zusammenfassung

Literatur

Teil A.2 – Umgang mit und Prävention von vorsätzlich schädigendem Mitarbeiterverhalten

1. Thema und Übersicht
2. Schädigendes Mitarbeiterverhalten
 - 2.1 Formen und Ausmaß schädigenden Mitarbeiterverhaltens
 - 2.2 Moral und schädigendes Mitarbeiterverhalten
 - 2.3 Gründe für schädigendes Mitarbeiterverhalten
3. Entstehung krimineller und schädigender Verhaltensweisen aus psychologischer Sicht
4. Motive und Motiventwicklung
 - 4.1 Entwicklung von Arbeits- und Leistungsmotivation
 - 4.2 Das Beispiel "Brandstiftungsmotivforschung"
 - 4.3 Motive für schädigendes Mitarbeiterverhalten am Arbeitsplatz
5. Umgang mit dem Problem schädigenden Mitarbeiterverhaltens am Arbeitsplatz
 - 5.1 Problemumfeld und Herangehensweise
 - 5.2 Erkennen von Motivlagen/ Täterprofile
6. Maßnahmen zur Verhinderung schädigender Motive bzw. zur Verhinderung schädigender Taten
 - 6.1 Zusammenstellung und Vergleich von Präventionsstrategien
 - 6.2 Unterstützende Faktoren
7. Was geschieht, wenn nichts passiert? - Tolerierung der Schädigung, eine Strategie?
8. Empfehlungen

Literatur

Teil A.2 – Leitfaden zum Umgang mit und zur Prävention von vorsätzlich schädigendem Mitarbeiterverhalten

- I. Was Führungskräfte über vorsätzliches schädigendes Verhalten ihrer Mitarbeiter wissen sollten
 - I.1. Formen schädigenden Mitarbeiterverhaltens
 - I.2. Schädigende Mitarbeiter
 - I.3. Erkennen von vorsätzlichen Fehlhandlungen
 - I.4. Typische betriebliche Situationen, in denen die Sabotagewahrscheinlichkeit steigt
 - I.5. Verantwortung des Managements
 - I.6. Was ist zu tun?
- II. Maßnahmen müssen an den Wurzel greifen: an den Motiven zu schädigendem Mitarbeiterverhalten
- III. Wie können Führungskräfte schädigendes Mitarbeiterverhalten verhindern und langfristig vorbeugen?
 - III.1. Gezielte Personalauswahl
 - III.2. Verstärkte Kontrolle/ Überwachung
 - III.3. Sanktionen
 - III.4. Normative Steuerung/ Unternehmenswerte
 - III.5. Partizipatorische Strategien
 - III.6. Führungsverhalten
 - III.7. Arbeitsgestaltung
- IV. Ein Gesamtkonzept

Anlagen

Literatur

Teil B – Einschränkung der Zugänglichkeit von Unterlagen aus Gründen der öffentlichen Sicherheit

1. Anlass und Ziel der Untersuchung
2. Relevante Informationsinhalte für Eingriffe Unbefugter
 - 2.1 Informationen zur Auswahl von Angriffsobjekten
 - 2.2 Informationen zur Durchführung des Eingriffs
3. Rechtsgrundlagen für Informationsrechte und ihre Einschränkung
 - 3.1 Auslegung der Antragsunterlagen im Genehmigungsverfahren
 - 3.2 Allgemeines Akteneinsichtsrecht im Genehmigungsverfahren
 - 3.3 Einsichtnahme in den Sicherheitsbericht nach § 11 Abs. 3 der 12. BlmSchV
 - 3.4 Zugang zu Umweltinformationen nach § 4 UIG
 - 3.5 Allgemeines Akteneinsichtsrecht außerhalb des Genehmigungsverfahrens
 - 3.6 Anforderungen des Geheimnisschutzes bei parallelen Informationsrechten
 - 3.7 Rechtsschutz
4. Vereinfachende Vorauswahl zur Prüfung des Geheimhaltungsbedürfnisses von Angaben in Unterlagen
5. Anwendung der Geheimhaltungsmöglichkeiten anhand ausgewählter Beispielfälle
 - 5.1 Fallkonstellation 1: Üblicher Sicherheitsbericht nach Anhang II der 12. BlmSchV
 - 5.2 Fallkonstellation 2: Sicherheitsbericht für einen Betriebsbereich mit einer großen Anzahl von Einzelanlagen
6. Zusammenfassung der Ergebnisse
 - 6.1 Rechtliche Analyse
 - 6.2 Bedeutung der Rechtslage für die Grundlagen und die Reichweite des Geheimnisschutzes von Angaben am Beispiel des Sicherheitsberichtes

Anlagen

Literatur

Teil A2 Leitfaden Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
An wen richtet sich dieser Leitfaden?	11
I. Was Führungskräfte über vorsätzliches schädigendes Verhalten ihrer Mitarbeiter wissen sollten	13
I.1. Formen schädigenden Mitarbeiterverhaltens	13
I.2. Schädigende Mitarbeiter	15
I.3. Erkennen von vorsätzlichen Fehlhandlungen	16
I.4. Typische betriebliche Situationen, in denen die Sabotagewahrscheinlichkeit steigt	19
I.5. Verantwortung des Managements	20
I.6. Was ist zu tun?	21
II. Maßnahmen müssen an den Wurzel greifen: an den Motiven zu schädigendem Mitarbeiterverhalten	24
III. Wie können Führungskräfte schädigendes Mitarbeiterverhalten verhindern und langfristig vorbeugen?	27
III.1. Gezielte Personalauswahl	28
III.2. Verstärkte Kontrolle/ Überwachung	29
III.3. Sanktionen	29
III.4. Normative Steuerung/ Unternehmenswerte	30
III.5. Partizipatorische Strategien	30
III.6. Führungsverhalten	31
III.7. Arbeitsgestaltung	35
IV. Ein Gesamtkonzept	37

Anlagen 1	43
Anlage 1.1.....	44
Anlage 1.2.....	45
Anlagen 2	47
Anlage 2.1.....	48
Anlage 2.2.....	55
Anlage 2.3.....	57
Anlage 2.4.....	61
Anlage 2.5.....	75
Weiterführende Literatur.....	79

Umgang mit und Prävention von vorsätzlich schädigendem Mitarbeiterverhalten

- Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis -

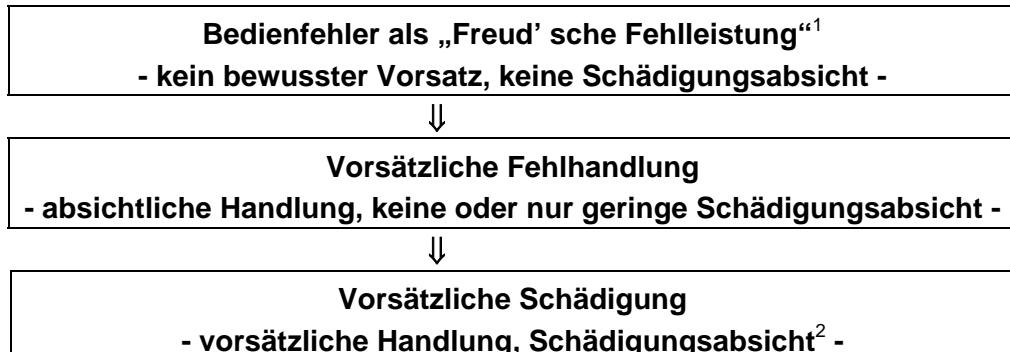
Vorwort

Der nachfolgende Leitfaden fasst die wesentlichen Ergebnisse des Abschlussberichtes zu Teil A.2 des Forschungsvorhabens „Sicherung von Industrieanlagen gegen Eingriffe Unbefugter – Untersuchung der Möglichkeiten zum Ausschluss so genannter Innentäter und Geheimnisschutz von Unterlagen“ zusammen, um dem Interessierten einen raschen Überblick über die bisherigen Erkenntnisse über Formen schädigenden Mitarbeiterverhaltens, die dahinterstehenden Motive und Möglichkeiten zur Vermeidung der Motiventstehung bzw. der Verhinderung schädigenden Mitarbeiterverhaltens zu ermöglichen.

Ergänzt wird diese Zusammenfassung durch Hilfsmaterialien zur Erfassung der betrieblichen Situation hinsichtlich schädigungsrelevanter betrieblicher Merkmale.

An wen richtet sich dieser Leitfaden?

Vorsätzliche Fehlhandlungen werden in der betrieblichen Praxis häufig nicht als solche erkannt. Produktionsunterbrechungen, Ereignisse mit Freisetzung gefährlicher Stoffe, Brände, Explosionen werden technischen Ursachen zugeschrieben, doch nicht einem vorsätzlich schädigenden Verhalten der Mitarbeiter. Dabei wissen Sicherheitsfachkräfte, dass es von der Fahrlässigkeit zum Vorsatz oft nur ein kleiner Schritt ist; etwa die falsche Bedienung von Versorgungseinrichtungen, unvorschriftsmäßiges Abfüllen von Chemikalien, unsachgemäße Ausführung von Schweißarbeiten, Unterlassen von (Überwachungs-)Aufgaben, Abstellen von Maschinen, vorsätzliches Auslösen von Fehlalarmen beim Werkschutz.



Der vorliegende Leitfaden richtet sich im Wesentlichen an Manager und sonstige Führungskräfte, auch Schichtleiter oder Betriebsmeister, die gegen vorsätzliche Fehlhandlungen, die zu Störereignissen oder Störfällen mit gefährlichen Stoffen führen können, vorgehen wollen. Es soll wesentliches Wissen darüber vermittelt werden, dass vorsätzliche Fehlhandlungen als betriebliche Verhaltensmuster der Mitarbeiter vorkommen (und nicht gerade selten) und dass es Wege gibt, den Motiven, die zu vorsätzlichen Fehlhandlungen führen können, vorzubeugen bzw. die Wahrscheinlichkeit schädigender Handlungen zu reduzieren.

¹ S. hierzu die beiden UBA-Berichte 11/01 und 12/01 zum Forschungsvorhaben „Strategien zur Vermeidung von Fehlbedienungen in verfahrenstechnischen Anlagen“, Prognos AG/EcoTeam GmbH/ Prof. R. Müller, 2001.

² Wobei das tatsächliche Schadensausmaß vom Mitarbeiter im Vorhinein oftmals nicht überblickt wird.

I. Was Führungskräfte über vorsätzliches schädigendes Verhalten ihrer Mitarbeiter wissen sollten

I.1. Formen schädigenden Mitarbeiterverhaltens

Laut Duden wird Sabotage definiert als Beeinträchtigung eines Funktionsablaufes, einer Operation und ähnlichem durch Beschädigung oder Zerstörung von Betriebseinrichtungen.

Vorsätzliche Fehlhandlungen, die im Einzelfall ernste Betriebsstörungen bis hin zu Störfällen hervorrufen können, umfassen ein großes Spektrum:

- Vorsätzliche Fehlhandlungen im organisatorischen und administrativen Bereich können sein: Unterlagen, Pläne und Akten ändern, fälschen, verstecken, vernichten oder auch an Unbefugte weitergeben
- unerlaubte Eingriffe in die Betriebs- und Produktionsabläufe durch absichtliches Tun oder Unterlassen einer Handlung, durch Zuführung zerstörender chemischer Substanzen
- zerstörende oder hindernde Eingriffe in die Infrastruktur des Betriebes, der Ver- und Entsorgungssysteme
- Störung oder Unbrauchbarmachung von Fertigungsprozessen einschließlich der steuernden Elektronik
- Beschädigung, Unbrauchbarmachung oder Vernichtung von Objekten, Betriebsteilen und Betriebsmitteln, einschließlich Brandanschläge, Explosionen, Sprengstoffanschläge
- Inaktivieren, Umgehen von Sicherheitseinrichtungen
- Unterlassen des Aufspürens möglicher sicherheitstechnischer Schwachstellen („Dienst nach Vorschrift“)
- vorsätzliche schädigende Fehlhandlungen können auch fahrlässige oder vorsätzliche Körperverletzung, evtl. sogar Tötung von Betriebsangehörigen oder unbeteiligten Drittpersonen anstreben oder in Kauf nehmen

Wichtig ist es, die Absicht des Verursachers zu erkennen, Fehlhandlungen durchzuführen, und dies möglicherweise mit Schädigungsabsicht.

Ignorieren oder gar tolerieren ist keine geeignete Strategie, dem Problem zu Leibe zu rücken, sondern kann im Gegenteil beim Rest des Personals die Annahme fördern, man könne „ungestraft“ seinen negativen Emotionen freien Lauf lassen.

Im Rahmen seiner Pflichten nach § 3 Abs. 2 Nr. 3 und § 4 Nr. 4 der 12. BImSchV hat der Betreiber eines Betriebsbereichs, der der Störfall-Verordnung unterliegt, Eingriffe Unbefugter bei den Vorkehrungen zur Verhinderung von Störfällen zu berücksichtigen und dafür Sorge zu tragen, dass die sicherheitsrelevanten Teile des Betriebsbereiches vor Eingriffen Unbefugter³ geschützt sind. Hierzu können auch organisatorische Regelungen bzw. die Vermeidung eines Betriebsklimas, das schädigendes Mitarbeiterverhalten fördert, gehören, soweit der Betreiber schädigendes Mitarbeiterverhalten in dem hier betrachteten Sinne als Gefahrenquelle erkannt hat.

³ Unbefugter ist jede Person, die vorsätzlich Handlungen mit dem Ziel vornimmt, unmittelbar oder mittelbar einen Schaden zu verursachen. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um einen Mitarbeiter des Betreibers, einen von ihm Beauftragten oder einen Dritten handelt (vgl. SFK-GS-38, S. 7 „Definitionen“)

I.2. Schädigende Mitarbeiter

Schädigende Mitarbeiter sind auf allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie anzutreffen, vom Arbeiter bis zum Führungspersonal, vom Fremdmitarbeiter oder Leihmitarbeiter bis zum langjährigen betriebsangehörigen Mitarbeiter, Auszubildende, Werkstudenten, Reinigungs- und Überwachungspersonal bis zum Spezialisten für die Geheimbereiche.⁴

Die von Infratest 1995/96 durchgeführte Untersuchung zum Arbeitsklima sollte die subjektive Bindung repräsentativ ausgewählter Personen zu ihrem Arbeitgeber erfassen. Seitdem werden diese Erhebungen periodisch durchgeführt, und es bekennen sich jeweils über 10% der Befragten zu einer negativen bis sehr negativen Einstellung gegenüber ihrem Arbeitgeber. Einsatzbereitschaft und Engagement der Kollegen werden sogar von mehr als einem Drittel der Befragten negativ eingeschätzt.

Als bekannteste und weit verbreitetste Annahme gilt die auf den Angaben einer amerikanischen Versicherungsgruppe beruhende Verteilung von Veruntreuungstendenzen nach COMER (1987) und HOFMANN (1997) in einer „typischen Belegschaft“. Danach werden 25% der Mitarbeiter als ehrlich eingeschätzt, 25% als unehrlich und 50% als labil.

Die internationale Studie des Personaldienstleisters MANPOWER im Jahr 2002 unterschied vier Loyalitätsformen mit folgenden Anteilen unter den Mitarbeitern laut ihrer eigenen Aussagen (1.400 Befragte):

1. Wechselseitige Loyalisten (sie sind ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal, weil er es verdient): 53%
2. Blinde Loyalisten (sie handeln gegenüber ihrem Unternehmen loyal, obwohl sie diese Treue nicht erwidert fühlen): 19%
3. Söldner (sie verweigern ihrem Arbeitgeber Loyalität, obwohl er sie ihrer Meinung nach verdient hätte): 6%

⁴ Der Personaldienstleister MANPOWER stellte allerdings 2002 in einer internationalen Studie (rd. 4.000 Interviewteilnehmer) fest, dass die Loyalität der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen um so größer ist, je höher der Mitarbeiter in der Hierarchie angesiedelt ist. Bei Senior Managern drücken 85% eine hohe Loyalität zu ihrem Unternehmen aus, bei Managern 78% und bei Nicht-Managern nur noch 68%. 91% der Senior-Manager sehen sich als motiviert, 88% der Manager und nur noch (bzw. immerhin noch) 81% der Nicht-Manager.

4. Saboteure (sie empfinden weder Loyalität, noch hat ihr Arbeitgeber sie ihrer Meinung nach verdient): 21%

Die Vorstellung einsatzfroher, engagierter, hoch motivierter Mitarbeiter, die bereit sind, auch weit über die regulären Anforderungen hinaus ihre persönlichen Fähigkeiten zum Wohl des Unternehmens einzusetzen, scheint für einen nicht unerheblichen Anteil der Belegschaft nicht zuzutreffen.

I.3. Erkennen von vorsätzlichen Fehlhandlungen⁵

Vorsätzliche Fehlhandlungen werden sehr häufig nicht als solche erkannt, sondern für normale Betriebsstörungen gehalten, die immer mal wieder vorkommen können:

- der innerbetriebliche Sprechfunkverkehr wird gestört, wodurch die gesamte innerbetriebliche Kommunikation lahmgelegt ist,
- statt Schmierstoffe werden feine Stahlspäne in die Lager gepresst und so Maschinenauswechlungen und -ersatz provoziert,
- die Elektrozufuhr fällt nicht zufällig aus, sondern wird beschädigt und dadurch ein Betriebsteil lahmgelegt,
- die Gaszuleitung wird vorsätzlich und nicht unabsichtlich abgepresst und dadurch der Schmelzofen stillgesetzt
- Motoren, Keilriemen, Steuerungen sind möglicherweise nicht schlecht gewartet oder stammen von unzuverlässigen Firmen, sondern wurden mutwillig zerstört
- Kolbenfraß in neuen Motoren sind womöglich keine Schlechtlieferungen durch die Zulieferfirma, sondern die Kolben wurden von Mitarbeitern mit einer Feile angekratzt
- der Schalter einer Mischanlage wird nicht fahrlässig falsch eingestellt, sondern absichtlich wird durch die Falscheinstellung eine ganze Tagesproduktion zunichte gemacht.

Es soll hier gar nicht einmal von offensichtlichen Sabotagehandlungen wie Sprengstoffanschlägen die Rede sein, sondern von den zahlreichen Aus-

fällen von Maschinen oder sonstigen Betriebsmitteln, die zu größeren Produktionsausfällen oder auch Ereignissen mit Gefahrstofffreisetzungen führen und die in vielen, wenn nicht den meisten Fällen nicht als vorsätzliche Fehlhandlung erkannt werden.

- Der immer kritischer werdende Sonderfall der Computersabotage zeigt, wie hochsensible Technik sehr leicht und effizient angreifbar und zerstörbar ist: Säuredämpfe in der Klimaanlage einer Rechenzentrale oder eingeschleuste Störprogramme erfordern heute keine besonderen Kenntnisse mehr, die nur Wenigen zur Verfügung ständen.
- Weitergabe sensibler Informationen
- Bewusste Rufschädigung und Desinformation

Vorboten vorsätzlicher Fehlhandlungen können sein:

- Mitgehenlassen geringwertiger (Werkzeuge, Betriebsmaterialien, Büromaterialien, Glühbirnen, Geschirr/ Besteck usw.)
- Nicht-Einhaltung von Regeln
- Mangelnde Kooperation
- Missbrauch von betrieblichen Einrichtungen (z. B. zu eigenen Zwecken)/ private Nutzung betrieblicher Ressourcen
- Absentismus
- „Dienst nach Vorschrift“ (so viel wie nötig, so wenig wie möglich)
- bewusste Manipulation von Abrechnungen (auch wenn nur in kleinem Rahmen)

⁵ Im Rahmen von Ereignisanalysen sind alle Ursachen, auch die hier relevanten absichtlichen Schädigungshandlungen, selbstverständlich sorgfältig auf Nachweisgehalt zu prüfen.

Kennzeichnend für eine bewusste und absichtliche Schädigung der Organisation durch einen Mitarbeiter sind:

- Eine Kausalbeziehung zwischen Handeln und Schaden
- Das Wissen des Handelnden um die Existenz der Kausalbeziehung
- Die Absicht, Schadensfolgen herbeizuführen
- Die Bildung der Schädigungsabsicht auf der Basis von „Feindseligkeit“ gegenüber der Organisation
- Verdecktes Vorgehen

Für fast alle Deliktformen haben Untersuchungen gezeigt, dass der weitaus überwiegende Teil (Schwankungen je nach Art des Deliktes und nach Art des Personals – Manager oder Arbeiter – zwischen 80 und 90%) auf interne (in der Person oder in der Organisation liegende) Motive zurückzuführen war und nicht auf externe.

➔ **Merke**

Schädigendes Mitarbeiterverhalten bis hin zur Sabotage entwickelt sich in der Regel über einen längeren Zeitraum und über milde Vorstufen (beginnend mit abnehmender Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber), denen noch keine absichtliche Schädigungsabsicht zugeordnet wird. Vorboten können erkennbar sein.

I.4. Typische betriebliche Situationen, in denen die Sabotagewahrscheinlichkeit steigt

Schädigendes Mitarbeiterverhalten kann insbesondere in Situationen der Verunsicherung der Mitarbeiter entstehen. Dies betrifft beispielsweise Umstrukturierungsphasen, sei es, dass der Betrieb von einem neuen Eigentümer übernommen wurde, sei es, dass das Management umfangreiche Neuerungen einzuführen beabsichtigt, bei denen noch unklar ist, wie weit sie in den Arbeitsbereich des Einzelnen eingreifen. Auch umfangreiche Entlassungsphasen eines Betriebes⁶ können die Mitarbeiter derart verunsichern, dass sie sich Ventile suchen, um mit ihren Ängsten zurecht zu kommen.

Bei generell schlechtem Betriebsklima und einem generell hohen Anstrengungsniveau im Betrieb, muss die Leitung grundsätzlich damit rechnen, dass ihre Mitarbeiter Wege suchen werden, ihre Spannungen abzubauen. Dies werden auch unerlaubte und für den Betrieb schädigende Wege sein.

Die Berufsgenossenschaften behandeln das Thema psychische Belastung bereits seit Jahren intensivst.

➔ Merke

Betriebliche Situationen, in denen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit mit schädigendem Mitarbeiterverhalten gerechnet werden muss, sind:

- Umstrukturierungen
- Neue Eigentümer
- Umfassende Entlassungsrunden
- Schlechtes Betriebsklima
- Langandauernder Stress

Um den eigenen Zustand seiner Organisation und der Arbeitsbedingungen, denen das Personal gegenübersteht, zu erfassen, dienen Checklisten und Fragebögen im Anhang dieses Leitfadens.

⁶ Wie sie seit einigen Jahren in zahlreichen Betrieben an der Tagesordnung sind und die sich teilweise über Jahre hinziehen.

I.5. Verantwortung des Managements

Betriebe, die als Betriebsbereich der Störfall-Verordnung unterliegen, sind verpflichtet, die Gefahrenquellen im Betrieb, die zur Freisetzung gefährlicher Stoffe führen können, im Rahmen einer systematischen Analyse zu identifizieren und anschließend Maßnahmen zu ergreifen, die ihr Wirksamwerden verhindern oder zumindest ihre Auswirkungen begrenzen.

Absichtliche sicherheitswidrige Handlungen fallen unter die Gefahrenquelle Eingriffe Unbefugter nach Nr. 9.2.6.3 des StörfallVwVE (vgl. hierzu auch die Definition „Eingriffe Unbefugter“ nach SFK-Leitfaden SFK-GS-38), und der Betrieb ist damit in der Pflicht, diese im Rahmen der systematischen Gefahrenanalyse zu erfassen. Dass dem Management als Quelle und/ oder Regulator der Ursachen sicherheitswidriger Handlungen eine besondere Rolle zukommt, wurde im Berichtsteil dieses Vorhabens ausführlich dargestellt. Das Sicherheitsmanagementsystem (vgl. Anhang III der 12. BImSchV) hat daher das Thema „absichtliche Fehlhandlungen“ deutlicher als bisher aufzugreifen und geeignete Maßnahmen zur Vermeidung zu ergreifen.

➔ Merke

Maßnahmen zur Vermeidung schädigenden Mitarbeiterverhaltens sind Managementaufgabe.

I.6. Was ist zu tun?

In den meisten Betrieben ist die Neigung, kleineren Verfehlungen der Mitarbeiter nachzugehen, nicht sehr groß. Dies hat verschiedene Gründe:

1. Man akzeptiert ein gewisses Maß, um den Betriebsfrieden nicht zu gefährden.
2. Man verzichtet auf ständige Kontrolle der Mitarbeiter, da dies die Arbeitsatmosphäre belasten könnte.
3. Man akzeptiert das schädigende Mitarbeiterverhalten als eine Maßnahme, in gewissem Umfang Gerechtigkeit zwischen Betrieb und Mitarbeiter herzustellen (z. B. wenn schon die Dienstreise weit in den Abend hinein geht, dann will man wenigstens über die Gewährung einer großzügigen Spesenabrechnung dem Mitarbeiter zugestehen, „auf seine Kosten zu kommen“).
4. Der Aufwand, den Beweis für schädigendes Mitarbeiterverhalten zu führen, erscheint zu hoch.

und nicht zuletzt

5. Man weiß nicht, wie man mit Vermutungen und Hinweisen umgehen soll.

Nun ist es mit Sicherheit nicht einfach die Grenze zu ziehen zwischen noch akzeptablem schädigenden Mitarbeiterverhalten und nicht mehr akzeptablen⁷. Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeitergruppe hat sich längst eine eigene Moral zurechtgelegt, von der er/ sie meint, sie sei in Ordnung. In den wenigsten Betrieben sind klare Vorgaben vorhanden, welches Mitarbeiterverhalten geahndet wird. Man hofft auf ein allgemeines gemeinsames (nie besprochenes) Grundverständnis über das, was man (noch) darf und was nicht. Die dargestellten Untersuchungen zur Mitarbeitermoral sprechen jedoch eine ganz andere Sprache. Wenn von rd. 25% grundsätzlich unehrlichen Mitarbeitern ausgegangen werden muss⁸, so ist das ein Alarmsignal, denn ein solch hoher Prozentsatz kann nur zu weiterer Demoralisierung,

⁷ Ein kurzer familiärer Organisationsanruf pro Tag ist möglicherweise noch zu akzeptieren, täglich 1-stündige Gespräche mit Ehefrau oder Freund sicher nicht mehr.

⁸ Oder rd. 21% illoyalen Mitarbeitern im Unternehmen nach der Studie von MANPOWER, 2002.

insbesondere der noch Unentschiedenen (ca. 50%. vgl. COMER, 1987), führen.

Ignorieren kann demnach keine geeignete Strategie darstellen.

➔ Merke

25% unehrliche bzw. 21% illoyale bzw. 10% Mitarbeiter mit negativer bis sehr negativer Einstellung gegenüber ihrem Arbeitgeber sind ein zu hohes Potential für schädigendes Mitarbeiterverhalten.

➔ Aber wie kann man vorgehen?

Im ersten Schritt muss den Mitarbeitern erst einmal klar sein, welches Verhalten von der Betriebsleitung nicht (mehr) akzeptiert wird. Hierzu wäre eine Art Unternehmenskodex, ein Toleranzkonzept festzulegen, das Art und Konsequenz nicht akzeptierten Mitarbeiterverhaltens verständlich und deutlich beschreibt und das im Betrieb konsequent verfolgt wird.⁹

Auch für von Kollegen beobachtetes schädigendes Mitarbeiterverhalten muss es aufgezeigte und akzeptierte Wege geben, dieses zu melden, ohne in den Geruch von Diffamierung zu kommen. Dies ist z. B. möglich durch Einrichtung einer Vertrauensperson, die für solche betrieblichen Angelegenheiten zuständig ist und mit der das weitere Vorgehen besprochen werden kann. Dies kann durchaus ein Mitglied eines Betriebsrates sein. Diese übernimmt dann auch verantwortlich den weiteren Umgang mit Vermutungen, Hinweisen oder auch Beweisen für schädigendes Mitarbeiterverhalten.

Generell muss gelten, dass Vermutungen, Hinweisen oder gar Beweisen von schädigendem Mitarbeiterverhalten, das mit Freisetzung gefährlicher Stoffe verbunden sein kann, stets nachzugehen ist (vgl. § 3 Abs. 2 Nr. 3 und § 4 Nr. 4 der 12. BImSchV).

⁹ Selbstverständlich hat ein solches Konzept für alle Mitarbeiter, einschließlich des Führungspersonals zu gelten. Parallele unterschiedliche Toleranzkonzepte für verschiedene Mitarbeitergruppen sind dem Gesamtpersonal nicht verständlich zu machen.

Liegen Erkenntnisse vor, dass im konkreten Betrieb schädigendes Mitarbeiterverhalten in nicht mehr tolerablem Ausmaß vorhanden ist, so muss zunächst festgestellt werden, ob es sich um Schädigungen handelt, die sofortige Maßnahmen erfordern, wie z. B. bei der Erzeugung von Schäden, die zu Gefahrstofffreisetzungen führen oder zum Ausfall von Produktionsanlagen oder ob es sich um Vorstufen einer schlechenden Demoralisierung handelt, die eine Gesamtstrategie zur Verbesserung der Mitarbeiter-situation erfordern.

Liegen noch keine Erkenntnisse vor, dass schädigendes Mitarbeiterverhalten zu einem Problem im Unternehmen geworden ist, so empfiehlt es sich im Rahmen des Aufbaus von Sicherheitskultur/ Unternehmenskultur bzw. im Rahmen der Einrichtung eines Sicherheitsmanagementsystems auch die Ursachenkomplexe für schädigendes Mitarbeiterverhalten zu behandeln.

➔ **Merke**

Erster Arbeitsschritt ist die Diagnose über den Zustand der Organisation hinsichtlich schädigenden Mitarbeiterverhaltens. Dabei sind drei Grundsitu-
ationen zu unterscheiden:

1. Noch keine Probleme erkennbar/ bekannt → generelle Präventions-strategie (Unternehmenskultur, Partizipation, gemeinsame Unterneh-menswerte, optimale Beanspruchung der Mitarbeiter), Toleranzkon-zept/ Unternehmenskodex
2. Probleme bahnen sich an, abnehmende Hemmschwelle der Mitarbei-ter gegenüber Schädigungshandlungen ist beobachtbar → Unter-nehmenskodex, Sanktionen (im Sinne von klaren Handlungskonse-
quenzen), Aufbau von Mitarbeitervertrauen, gezielter Stressabbau, Einbindung der Mitarbeiter in Organisationsänderungen, Toleranz-
konzept/ Unternehmenskodex

3. Es gibt Hinweise auf schädigendes Mitarbeiterverhalten, das bereits zu Anlagenschäden, Produktionsausfällen und/ oder Gefahrstofffreisetzungen geführt hat → Sofortmaßnahmen ergreifen (Kontrollen, Überwachungskameras, Sanktionen (im Sinne von Verhinderung weiterer Eingriffsmöglichkeit durch den betreffenden Mitarbeiter)), zusätzlich Maßnahmen nach Stufe 1 und 2

Nachfolgend sind die einzelnen Strategieansätze, die in der jeweils geeigneten Kombination einzusetzen sind, skizziert. Nähere Erläuterungen dazu finden sich im Abschlussbericht zu Teil A.2 dieses Forschungsvorhabens bzw. sind der angegebenen einschlägigen Literatur zu entnehmen.

II. Maßnahmen müssen an den Wurzel greifen: an den Motiven zu schädigendem Mitarbeiterverhalten

Der Berichtsteil dieses Vorhabens hat ausführlich dargelegt, wie schädigende Motive entstehen und wie ggf. ihr Entstehen vermieden werden kann.

Als wesentliche Ergebnisse aus der Sichtung der umfangreichen Fachliteratur zu Mitarbeitersabotage ist festzuhalten:

1. Schädigende Handlungen sind häufig als Reaktanz auf (subjektiv) wahrgenommene **Verluste von Handlungsfreiheit bzw. vorenthalte Handlungskompetenzen** zu verstehen und/ oder **auf subjektiv empfundene ungerechte Behandlung**.
2. **Stress** ist als weiterer Erklärungsansatz für schädigendes Verhalten identifiziert. Die schädigende Handlung dient dabei dem Spannungsabbau. Eine physisch unangenehme Arbeitsumgebung (Lärm, Hitze, Gerüche, Schmutz) und physisch belastende Charakteristika der Arbeitsaufgaben selbst (z. B. starke körperliche Anstrengung oder subjektiv ungünstige Arbeitszeiten) sind dabei als Faktoren zu betrachten, die Stress induzieren.

3. In ähnlicher Weise ist **Frustration**, z. B. wegen (vermeintlich) ungerechter Behandlung oder Entlohnung, als Ursache für schädigendes Mitarbeiterverhalten zu sehen. Frustration kann zu Aggressionen führen¹⁰, die schädigendes Handeln nach sich ziehen. Hier dient also das schädigende Verhalten ebenfalls zum Abbau eines negativen Gefühls.
4. Negative Einflüsse durch die **berufliche Interaktion** mit Kollegen und Vorgesetzten (Rivalitäten, Provokationen, Angriffe, belastende Ziel- und Rollenkonflikte) sind weitere Einflussgrößen, die schädigendes Mitarbeiterverhalten begünstigen können.
5. **Fehlende persönliche Entwicklungsmöglichkeiten** im Unternehmen

Dabei ist zu betonen, dass nicht einmalige Benachteiligungen oder unangenehme Gefühle gegenüber dem Betrieb zu Sabotagehandlungen führen. Erforderlich sind einerseits wiederholte Benachteiligungen oder Beeinträchtigungen und der Mangel an legitimen Bewältigungsmöglichkeiten.

Wenn absichtlich schädigendes Mitarbeiterverhalten verursacht wird durch mangelnde Freiheitsgrade im Rahmen ihrer arbeitsbezogenen Handlungsmöglichkeiten, so bezieht sich dies auf drei Dimensionen:

- a. den *Tätigkeitsspielraum* (eng mit den Anforderungen der auszuführenden Aufgaben verknüpft; mangelnde Tätigkeitsspielräume haben meist demotivierende Wirkung auf den einzelnen Arbeitnehmer)
- b. den *Entscheidungs- und Kontrollspielraum* (bedeutet für den Mitarbeiter mehr Verantwortlichkeit, mehr persönliche Kontrolle über Arbeitsumfeld und Arbeitsergebnisse, aber auch mehr Gelegenheiten, verdeckt zu schädigen)

¹⁰ Je nach individueller Disposition führt Frustration z. T. zu Aggression, z. T. zu Rückzug in die innere Emigration. Letztere ist im Zusammenhang mit dem hier behandelten Thema nicht relevant für absichtliche Fehlhandlungen.

- c. den *Interaktionsspielraum* (umfangreiche Möglichkeiten zur Kommunikation, Abstimmung und Zusammenarbeit dienen zwar der Aufgabenerfüllung, können aber auch Gelegenheit zur kollektiven Schädigung bieten)

Zusammengefasst werden diese drei Dimensionen unter dem Begriff „Handlungsautonomie“. Vorsätzliche Fehlhandlungen sind zu verstehen als „subjektive Wiederherstellung von Handlungskontrolle“.

Zur Erreichung von weniger schädigendem Verhalten der Mitarbeiter ist nach den bisherigen Ausführungen (s. auch Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben Sicherung von Industrieanlagen gegen Eingriffe Unbefugter – Untersuchung der Möglichkeiten zum Ausschluss so genannter Innenräuber, Teil A.2 Störfallrelevante Schädigungshandlungen durch unzufriedene Mitarbeiter, EcoTeam/ GGSC, 2003) **das Eröffnen legitimer Chancen eine grundsätzliche Präventionsstrategie.**

Die Aufarbeitung der verfügbaren Literatur zum Thema „Betriebssabotage“ hat gezeigt, dass hinsichtlich der Bedeutung einzelner Maßnahmen zur Vorsorge gegen schädigendes Mitarbeiterverhalten zwischen *Motivatoren* und *Hygienefaktoren* zu unterschieden ist.

Als **Motivatoren** gelten die bisherigen eigenen Leistungen im Betrieb, die zugewiesene Verantwortung und die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb.

Als **Hygienefaktoren** gelten die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz, die Unternehmensleitlinien (soweit sie Identifikationsmöglichkeiten bieten), die Arbeitsbedingungen und die „gerechte“ Bezahlung.

Positiv gestaltet können Hygienefaktoren Unzufriedenheit abbauen, sie sind jedoch nicht in der Lage fehlende Zufriedenheit, fehlende Arbeitsmotivation herzustellen.

➔ **Merke**

Als Erklärung der Motiventwicklung für schädigendes Mitarbeiterverhalten sind Motivatoren (fehlende Entwicklungschancen, fehlende Handlungsfreiheit, ungerechte Behandlung, übermäßige Beanspruchung) und Hygiene-faktoren (Unternehmenskultur, gemeinsame Unternehmenswerte, Arbeitsatmosphäre, Verhalten der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern) zu unterscheiden.

III. Wie können Führungskräfte schädigendes Mitarbeiterverhalten verhindern und langfristig vorbeugen?

Zur Vermeidung schädigenden Mitarbeiterverhaltens stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung¹¹, die in Kombination, auf der Grundlage eines Gesamtkonzeptes, angepasst an die spezifische Situation des Betriebes zu einem Gesamtpaket zusammenzustellen sind (vgl. Kap. 8 des Abschlussberichtes zu Teil A.2 dieses Vorhabens).

Ausgangspunkt muss eine Situationsanalyse des konkreten Unternehmens sein, einerseits in Bezug auf die Betroffenheit des Unternehmens durch dolose Mitarbeiterhandlungen, andererseits hinsichtlich des Reifegrades der Organisation und seiner Mitarbeiter, einschließlich des Führungspersonals.¹²

¹¹ In Anlehnung an die Begrifflichkeiten der 12. BImSchV können die Möglichkeiten 1. bis 3. als Verhinderungsmaßnahmen, die Möglichkeiten 4. bis 6. als Vorbeugungsmaßnahmen betrachtet werden.

¹² Um betriebsangepasste Instrumente zusammenstellen zu können.

III.1. Gezielte Personalauswahl

Wenn dem Saboteur nach Untersuchungsergebnissen der letzten Jahrzehnte bestimmte Persönlichkeitsmerkmale zuzuordnen sind, wie hohe Extraversion, emotionale Instabilität, grundlegende Feindseligkeit, Unzuverlässigkeit und intellektuelle Verschlossenheit, dann liegt der Schluss nahe, dass mit den heutigen Persönlichkeitstests potenziell schädigende Mitarbeiter im Vorfeld erkannt werden können und sie gar nicht erst eingesetzt werden.

In der Praxis beschränkt sich jedoch heute der Einsatz von Persönlichkeitstests bei der Einstellung auf Führungsmitarbeiter, nicht auf den Arbeiter in der Anlage. Der Hauptgrund dafür ist eine einfache Kosten-Nutzen-Rechnung. Es erforderte einen immensen Aufwand, wollte man alle Mitarbeiter einem Ausleseprozess unterziehen, der über äußere Qualifikationsmerkmale und Einstellungsgespräche hinausgeht. Bei besonders gefährdeten bzw. besonders gefährlichen Anlagen kann jedoch die gezielte Personalauswahl Teil einer Gesamtstrategie sein, seinen Betrieb vor schädigendem Mitarbeiterverhalten zu schützen.

Allerdings ist noch darauf hinzuweisen, dass die derzeit verfügbaren Testverfahren andere Zielrichtungen haben und nicht für die hier relevante Fragestellung entwickelt wurden. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass Persönlichkeitstest nicht zwingend ein über die Zeit stabiles Ergebnis erbringen. Konkrete Sabotagebereitschaft kann sich auch erst im Laufe der betrieblichen Tätigkeit herausbilden, also zum Zeitpunkt der Einstellung gar nicht erkennbar sein.

Vor diesem Hintergrund erscheint es zumindest fraglich, ob es zumutbar sein kann, dass ein großer Teil an Persönlichkeitsmerkmalen eines großen Kreises an Mitarbeitern dem Arbeitgeber bekannt wird.

III.2. Verstärkte Kontrolle/ Überwachung

Verstärkte Kontrolle und Überwachung des Personals kann heißen:

- genaue Prüfung der Personalunterlagen,
- Abfrage der Motive für Stellenwechsel,
- Abgrenzung dienstlicher Befugnisse nach Vertraulichkeit bzw. Eingriffsmöglichkeit,
- Vermeidung von Prestigeermächtigungen als Statussymbol,
- organisatorische Trennung von Durchführung und Überwachung bei sensiblen Tätigkeitsbereichen,
- versteckte, unregelmäßige Verhaltensbeobachtungen bis hin zu
- Videoüberwachung, die zumindest im Ereignisfall die Ermittlung der Geschehnisse erleichtert

Kontrolle und Überwachung kann von den Mitarbeitern als Misstrauen ausgelegt werden. Deshalb können sie nur sinnvoll als Teil einer Gesamtstrategie mit kommunikativer Grundstruktur eingesetzt werden, nicht isoliert. Die Eingriffe in die „Privatsphäre“ der Mitarbeiter müssen begründet und erläutert werden. Sie sollten auf besonders sensible, nicht anders zu schützende Bereiche beschränkt werden.

III.3. Sanktionen

Sanktionierung ist ein tabuisierter betrieblicher Handlungsbereich. Einerseits ist jedermann offensichtlich, dass Verfehlungen der Mitarbeiter ab einer gewissen Grenze nicht einfach hingenommen werden können, andererseits gehören Sanktionen nicht zum alltäglichen Umgang mit den Mitarbeitern. Um einer allgemeinen Demoralisierung vorzubeugen, sind allerdings Sanktionen in bestimmten, definierten Situationen unverzichtbar. Wichtig ist, dass sie klaren und eindeutigen Mitarbeiterhandlungen zugeordnet sind und erst ab einer festgelegten, den Mitarbeitern bekannten Tatschwere eingesetzt werden.

III.4. Normative Steuerung/ Unternehmenswerte

Unternehmenswerte können den Mitarbeitern Sicherheit und innere Orientierung geben. Sie bieten Identifikationsmöglichkeit und binden den Mitarbeiter in sozialer Hinsicht an seine eigentliche Arbeitstätigkeit. Sie können zu einer schädigungsresistenten Organisationskultur führen, wenn sich die Mitarbeiter ausreichend mit ihrer Arbeit, mit dem Unternehmen und den Unternehmensleistungen identifizieren können.

Die normative Steuerung durch Unternehmenswerte darf aber nicht so weit gehen, dass Mitarbeiter, die die Werte (noch) nicht völlig verinnerlicht haben, ausgegrenzt werden, dass sie zu einem spürbaren Verlust an individueller Freiheit führt oder zu Konformitätsdruck. In diesem Fall würden durch die Maßnahme Schädigungen sogar induziert werden, anstatt dass sie verhindert werden.

Unternehmenskultur als „sanftere“ Form innengeleiteter Kontrolle durch gemeinsame Werte bietet hier sinnvolle Ansätze, insbesondere, wenn im Rahmen der Sicherheitskultur sicherheitsgerichtete Werte aufgebaut werden.

III.5. Partizipatorische Strategien

Bei partizipatorischen Ansätzen werden die eigenen Werte und Einstellungen des Mitarbeiters weitgehend respektiert. Sie eröffnen den Mitarbeitern Chancen zur subjektiven Kontrollausweitung und lenken seine Aktivität zugunsten der Organisation. Dadurch gelingt es partizipatorischen Ansätzen die Mitarbeiter von Schädigungen abzuhalten.

Sie können jedoch nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn sie in relativ reifen Organisationen auf Mitarbeiter treffen, die zu Handlungsautonomie und Beteiligung auch tatsächlich in der Lage sind. Im Einzelfall kann Partizipation ansonsten auch zu Ängsten wegen Überforderung führen und das Gegenteil der beabsichtigten Wirkung erzielen, nämlich Schädigung zum Spannungsabbau wegen Überforderung.

III.6. Führungsverhalten

Mangelhaftes Führungsverhalten hat Konsequenzen, die sich im Wesentlichen in einer Minderung der Leistungs- und Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter zeigen. Im Grunde weiß jeder, selbstverständlich auch das Führungspersonal, dass die besten Ergebnisse in einer Umgebung erzielt werden, in der sich die Mitarbeiter akzeptiert und anerkannt fühlen.

Für viele Vorgesetzte ist es jedoch nicht leicht, das, was sie über richtiges Führungsverhalten wissen, im Betriebsalltag umzusetzen und anzuwenden. Dies liegt vor allem daran, dass erfolgreiche Mitarbeiterführung von mehreren Einflussfaktoren abhängig ist (vgl. KRATZ, 1999, S. 16 f):

Von den persönlichen Eigenschaften und Vorerfahrungen des Vorgesetzten selbst, vom einzelnen Mitarbeiter und dessen Merkmalen und Einstellungen, von der Mitarbeitergruppe, ihrer Zusammensetzung und ihrem Zusammenwirken, vom vorgegebenen Arbeitsziel und nicht zuletzt von der betriebsinternen und betriebsexternen Situation, in der sich das Arbeitsbemühen abspielt.

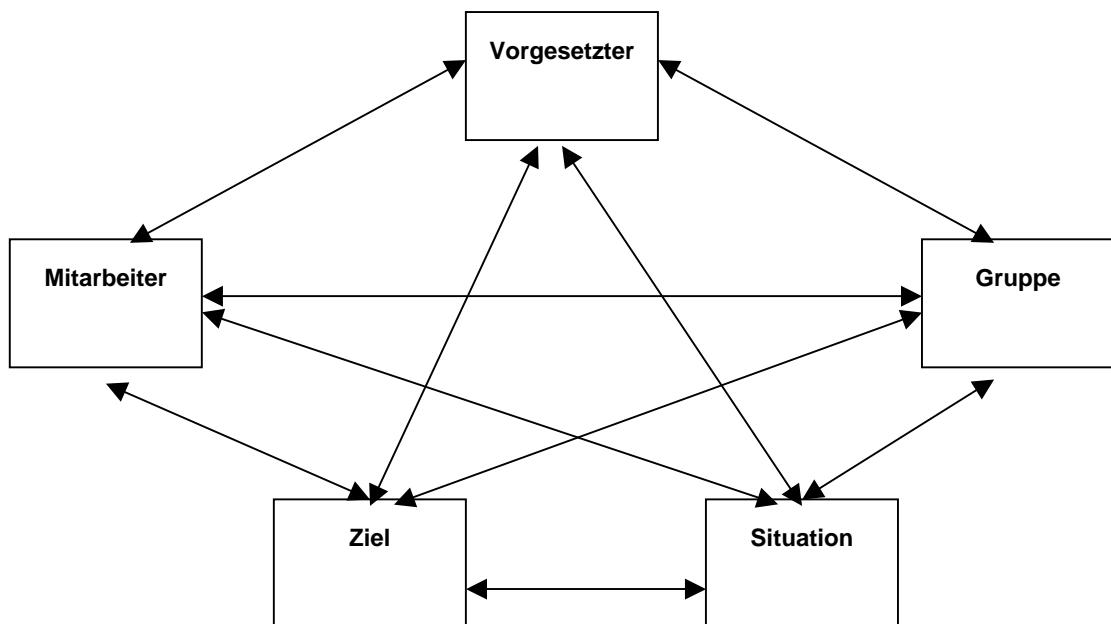


Abb. 1: Einflussfaktoren auf das Führungsgeschehen

Der Vorgesetzte:

Der Führungsprozess wird maßgeblich vom Vorgesetzten geprägt. Die Leistung der Mitarbeiter und ihr körperliches und seelisches Wohlbefinden hängen sehr stark von der menschlichen Atmosphäre ab, die der Vorgesetzte erzeugt. Von Bedeutung sind folgende Merkmale bzw. Umstände:

- Welche Persönlichkeitsstruktur weist der Vorgesetzte auf?
- Wie formten ihn Aus- und Fortbildung?
- Welche Erfahrungen bringt er aus früheren (Vorgesetzten-) Tätigkeiten mit?
- Welcher Art ist das von eigenen Vorgesetzten übernommene Führungsverhalten?

Der Mitarbeiter:

Ähnliche Aspekte bestimmen die Einflussnahme der Mitarbeiter auf das Führungsgeschehen:

- Welchen Ausbildungsstand besitzt der Mitarbeiter?
- Welchen Führungsstil ist er gewohnt?
- Welche Lebenseinstellungen prägen sein Verhalten?
- Wie ist der Umfang seiner materiellen und sozialen Absicherung?

Die Gruppe:

Meist sind einem Vorgesetzten mehrere Mitarbeiter zugeordnet. Mit ihnen bildet er eine Gruppe. Es ist bekannt, dass sich einzelne Mitarbeiter unter vier Augen anders verhalten als zusammen mit anderen in einer Gruppe. Hier stellen sich die Fragen:

- Wie groß ist die Gruppe?
- Welche Struktur weist sie auf (z. B. Alterszusammensetzung)?
- Existieren innere Konflikte?
- Ist Gruppendisziplin vorhanden?
- Welche Gruppennormen haben sich ergeben?

Das Ziel:

Bei der Aufgabenerfüllung im betrieblichen Bereich ist das Ziel bedeutsam. Daher ist zu überprüfen:

- Welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele sind zu beachten?
- Existieren Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen?
- Sind die Ziele ehrgeizig, realistisch?
- Gibt es Zielkonflikte?

Die Situation:

Betriebsinterne Faktoren, die das Führungsgeschehen beeinflussen, können sein:

- Veränderungen in den Sachaufgaben, bei den Arbeitsplätzen, in der Firmenstruktur, bei der Betriebsgröße, in der Firmenkultur
- Angemessenheit der personellen und materiellen Ausstattung für die Zielerreichung
- Einfluss höherer Vorgesetzter oder übergeordneter Stellen
- Einsatz zeitgemäßer Informationstechnologie
- Einwirkung von Interessensvertretungen

Betriebsexterne Faktoren können sein:

- Wie stellt sich die Arbeitsmarktsituation dar?
- Wie wirken sich konjunkturelle Veränderungen aus?
- Sind zusätzliche gesetzliche Regelungen zu beachten?
- Müssen verstärkt Umweltschutzanforderungen in das Geschehen einbezogen werden?

Hinsichtlich erwünschter und unerwünschter Merkmale und Verhaltensweisen von Vorgesetzten lassen sich jeweils lange Listen zusammenstellen, wie sie beispielsweise in Anlage 1.1 aufgezeigt sind, doch wissen wir heute, dass es keinen bestimmten Komplex an Persönlichkeitsmerkmalen gibt, der einen Menschen für Vorgesetztenfunktionen prädestiniert. Es gibt weder ein Idealbild menschlicher Eigenschaften noch den Einheitstyp des erfolgreichen Vorgesetzten. Manche Eigenschaft ist in der einen Situation gefragt, in der anderen würde sie zu negativen Ergebnissen führen.

Mittlerweile neigen Sozialwissenschaftler dazu, erfolgreiche Vorgesetzte an zwei Hauptmerkmalen festzumachen:

1. Beweglichkeit im Handeln und
2. Soziales Einfühlungsvermögen

Wenn auch mittlerweile in zahlreichen Untersuchungen erkannt wurde, dass der kooperative Führungsstil (im Gegensatz zum autoritären und patriarchalischen Stil und zum Laissez-faire-Stil) im Allgemeinen die besten Leistungsergebnisse bei größtmöglicher Zufriedenheit verspricht, so kann man dennoch nicht von einem optimalen oder einzig richtigen Führungsstil sprechen. Die Effizienz von Führungsstilen hängt letztlich maßgeblich von der jeweiligen konkreten Situation ab.

Der mit sozialer Sensibilität ausgestattete Vorgesetzte wird als Leitbild den kooperativen Führungsstil vor Augen haben, dennoch aber situatives Führen praktizieren und damit den Mitarbeitern und Gegebenheiten Rechnung tragen.

Unklare und uneindeutige Vorgesetzte verunsichern die Mitarbeiter und verhindern eine optimale Arbeitsleistung. Also sind klare Zielvereinbarungen eine wirkungsvolle Vorgehensweise, um Sicherheit zu vermitteln. Zielvereinbarungen müssen aber bestimmte Merkmale aufweisen, damit sie diese positive Wirkung auch tatsächlich entfalten können (vgl. Anlage 1.2).

Aus den bisherigen Ausführungen wurde bereits erkennbar, dass Information ein wesentliches Merkmal effektiven Führungsverhaltens ist. Information bedeutet Mitwissen, dadurch Mitdenken und Mithandeln und dadurch Arbeitserfolg. Diese Erkenntnis ist in den meisten Betrieben längst vorhanden, doch hat dies vielfach zu einer Informationsüberflutung der Mitarbeiter geführt, die nun den Aufwand betreiben müssen (oder eben nicht), das für sie wichtige und nützliche herauszufiltern (oder insgesamt die zur Verfügung gestellte Information zu ignorieren).

Damit Informationen ihre positive Wirkung entfalten können, müssen sie folgende Merkmale erfüllen:

- Informationen müssen wahr sein
- Informationen müssen auf das Wesentliche beschränkt sein
- Informationen müssen kontinuierlich gegeben werden
- Informationen müssen für den Empfänger einen Nutzen haben
- Informationen müssen umfassend und vollständig sein
- Informationen müssen rechtzeitig übermittelt werden
- Informationen müssen verständlich sein
- Informationen müssen in einer geeigneten Form übermittelt werden (Informationen muss man richtig „verkaufen“; auf Informationen im Befehlston reagieren Mitarbeiter eher „allergisch“)
- Informationen müssen auf dem richtigen Weg übermittelt werden (die einen spricht man besser persönlich an, andere reagieren besser auf schriftliches, anderen wird das Verständnis durch bildliche Darstellungen erleichtert)

Information darf dabei allerdings nicht als einseitige Weitergabe einer Information verstanden werden. Vielmehr ist darauf abzustellen, dass eine Information als Kommunikationsanlass genutzt wird und die Führungskräfte erkennen lassen, dass sie dazu auch Rückmeldung der Mitarbeiter erwarten darüber zu kommunizieren bereit sind.

Das Verhalten des Führungspersonals spielt eine wesentliche Rolle für die Arbeitszufriedenheit, vergegenwärtigt man sich das Ergebnis der MANPOWER-Studie (2002), die als wichtigste loyalitätsfördernde Maßnahmen folgende nennt: offene und aufrichtige Kommunikation, Anerkennung und Teamwork.

III.7. Arbeitsgestaltung

Die Gestaltung der Arbeitssituation ist entscheidend für das Empfinden von Belastung oder Herausforderung durch die Arbeit. Deshalb sind hier wichtige Ansatzpunkte für die Vermeidung der Entwicklung schädlichen Mitarbeiterverhaltens zu sehen:

Arbeitsorganisation

Motivationsfördernde Merkmale der Arbeitssituation sind:

- ausreichender Handlungsspielraum
- Vollständigkeit der Tätigkeit
- Rückmeldung durch den Vorgesetzten über die erzielte Arbeitsleistung
- klare Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortung
- Möglichkeit der Mitgestaltung des Arbeitsplatzes
- ausgewogenes Verhältnis zwischen Qualifikation und Tätigkeit

Soziale Bedingungen

- gutes Betriebsklima
- gute Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Mitsprachemöglichkeiten
- Sicherheit des Arbeitsplatzes

Physische Arbeitsumgebung

- Licht
- Lärm
- klimatische Verhältnisse

➔ Merke

Je nach Problemlage und betrieblicher Situation sind geeignete Maßnahmen in einem Gesamtpaket zur Verhinderung und zur Vorbeugung schädigenden Mitarbeiterverhaltens zusammenzustellen.

IV. Ein Gesamtkonzept

Die Basisempfehlung lautet:

- © Durch geeignete Arbeitsplatzgestaltung (Vermeidung von Stressfaktoren) und
- © durch Gestaltung der Arbeitsaufgabe (möglichst viel Handlungsautonomie),
- © durch geeignetes Führungsverhalten (unterstützend, wertschätzend, Entwicklung bietend) und eine funktionierende (d. h. verhaltenswirksame Wertevermittlung) Unternehmens- und Sicherheitskultur,
- © durch Partizipation und Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter

ist eine Arbeitsumwelt zu schaffen, die motivierend auf die Arbeitsleistung wirkt und die Beiträge zu Arbeitszufriedenheit als Voraussetzung für schädigendes Mitarbeiterverhalten vermeidet.

Um eine auf das Problem und das Unternehmen abgestimmte Strategie zu entwickeln, wird ausschließlich ein systematisches Vorgehen in Frage kommen können, dessen Arbeitsschritte hier noch einmal zusammenge stellt sind. Die ausführliche Fassung ist Kapitel 8 des Abschlussberichtes zu Teil A.2 des Forschungsvorhabens zu entnehmen.

Arbeitsschritt 1:

Diagnose – Feststellung von Art und Umfang des Problems schädigenden Mitarbeiterverhaltens im eigenen Unternehmen/ Betrieb

Prinzipiell sind **drei Gruppen von Schädigungsdimensionen** zu erfassen:

Gruppe 1: Die „üblichen“ kleineren Verfehlungen wie private Aktivitäten auf Kosten des Unternehmens (Internet-Benutzung, Telefonieren, Gespräche in größerem Ausmaß ohne betrieblichen Bezug, private Planungen in der Arbeitszeit), kleinere Diebstähle („Mitgehenlassen“ von Firmeneigentum), Manipulationen an Spesenabrechnungen

Gruppe 2: Sachschäden oder Maschinenschäden, die Betriebsunterbrechungen kleineren Ausmaßes verursachen, um sich z. B. eine Verschnaufpause zu verschaffen oder eine kurzfristige Ärgererregung abzubauen. Es sollten hier in der Befragung vermutete Ereignisse und festgestellte Ereignisse unterschieden werden, da vielfach die Nachweismöglichkeit fehlen wird. Wird jedoch eine größere Anzahl vermutet, so muss dies bereits als Alarmzeichen gelten, dass Handlungsbedarf gegeben ist. Es bietet sich hier in Betrieben der Chemischen Industrie auch die Möglichkeit an, über eine Auswertung der Notabschaltungen über einen längeren Zeitraum Tendenzen erfassen zu können. Ähnliches gilt für die Entwicklung von Fehlcharge über einen Zeitraum oder auch die Ausbeute bei chemischen Umsetzungen. Diese Daten sind ohne Befragungen auswertbar, da sie ohnehin erfasst werden.

Gruppe 3: Sachschäden, Maschinenausfälle größerer Ausmaßes mit z. B. Betriebsunterbrechungen von mehr als einem Tag, Brände, die über einen Raumbrand hinausgingen, Gefahrstofffreisetzungen u. ä., die Anlass zu sofortigen Maßnahmen sein sollte (ggf. Kontrollausweitung als Sofortmaßnahme).

Zur anonymen Befragung kann beispielsweise der Fragebogen in Anlage 2.5 herangezogen werden.

Arbeitsschritt 2:

Analyse des Problems – Welche Umstände spielen im eigenen Unternehmen/ Betrieb eine Rolle als mögliche Ursachen für schädigendes Mitarbeiterverhalten

Nach Erfassung des Problemausmaßes sollten die Faktoren abgeklärt werden, die in diesem Bericht als wesentliche Ursachen oder Beiträge für schädigendes Mitarbeiterverhalten dargestellt wurden:

- Verhaltenswirksame Unternehmens-/ Sicherheitskultur
- Verhalten des Führungspersonals gegenüber Mitarbeitern
- Beanspruchungsniveau durch die Arbeitssituation (→ Stressfaktoren)
- Überforderungs-/ Unterforderungssituation im Betrieb
- Arbeitsatmosphäre/ zwischenmenschliche Beziehungen

Für diese Bereiche sind in den Anlagen 2.1-2.4 Fragebögen vorgeschlagen, mit denen die Problematik erfasst werden kann. Insgesamt steht eine Vielzahl von Erfassungsinstrumenten zur Verfügung, die den Literaturquellen entnommen werden können.

Arbeitsschritt 3:

Klärung der organisatorischen, technischen und personalspezifischen Rahmenbedingungen im eigenen Unternehmen/ Betrieb

Jedes Unternehmen/ Jeder Betrieb weist unterschiedliche Rahmenbedingungen auf, die bei der Planung einer Strategie zur Vermeidung von schädigendem Mitarbeiterverhalten zu berücksichtigen sind. Eine Organisation, die bereits umfangreiche Maßnahmen zur Entwicklung einer Unternehmenskultur unternommen hat, bietet andere Rahmenbedingungen als eine Organisation, in der sich bisher noch kaum Gedanken gemacht wurde über grundlegende Unternehmensziele und Schaffung von Identifikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter.

Arbeitsschritt 4:

Wahl der Grundstrategie

Die Wahl der Grundstrategie bedeutet: Soll eher eine partizipative, den Mitarbeiter stark einbeziehende Strategie gewählt werden, die stärker in Richtung „Schaffung von Handlungsautonomie“ geht (wird i. d. R. eher bei

reifen Organisationen auf fruchtbaren Boden fallen) oder eher eine kontrollierende Strategie, einschließlich des Einsatzes von Sanktionen zur Abschreckung oder sollen vor allem die Grundlagen geschaffen werden zur Vermeidung der Motiventwicklung zu schädigendem Mitarbeiterverhalten durch Schaffung einer gemeinsamen Wertebasis (→ Unternehmens-/Sicherheitskultur

Arbeitsschritt 5:

Planung der Maßnahmen

Im Anschluss an die Wahl der Grundstrategie ist das Maßnahmenpaket zu planen, mit denen die Strategie umgesetzt werden soll. Dabei sind Hinderisse und Widerstände zu antizipieren und in der Planung zu berücksichtigen. Die Mitarbeiter, einschließlich Betriebsrat, sind soweit sinnvoll an der Planung zu beteiligen. Es ist ein grober Zeitplan zu entwerfen, die Ressourcen sind zu definieren und die Verantwortlichkeiten für einzelne Schritte festzulegen.

Arbeitsschritt 6:

Durchführung der Maßnahmen (Implementierung)

Die Implementierung des Maßnahmenpaketes ist intensiv zu begleiten durch entsprechend qualifiziertes Personal. Es sind Zwischenkontrollen zur (Zwischen-) Zielerreichung, zu auftauchenden Schwierigkeiten und zu unerwünschten Nebenwirkungen vorzusehen. Der Gesamtprozess ist insgesamt über einen größeren Zeitraum zu begleiten (z. B. ein Jahr).

Arbeitsschritt 7:

Effektivitäts- und Effizienzkontrolle, ggf. Anpassung von Strategie und/ oder Maßnahmen

Neben den fortlaufenden prozessbegleitenden Kontrollen zur Zielerreichung nach Zwischenschritten sind am Projektende Erfolgskontrollinstrumente einzusetzen. Es können dies die Erfassungsinstrumente zur Diagnose aus dem 1. Arbeitsschritt sein (um einen Vergleich vor und nach der Maßnahme zu ermöglichen) oder auch andere.

In Abständen sind die Kontrollinstrumente wiederholt einzusetzen, um die Dauerhaftigkeit des Projekterfolges sicherzustellen.

Mit einem derart systematischen Vorgehen sind die Gefahren, die mit schädigendem Mitarbeiterverhalten verbunden sind (bis hin zur Verursachung von Störfällen, die das eigentliche Ziel dieses Forschungsvorhabens sind), zu verhindern, mindestens jedoch zu verringern.

Als Nebeneffekt ist mit der Verringerung jeglichen unerwünschten abweichenden Mitarbeiterverhaltens (von kleineren Delikten bis hin zur Vorenhaltung der Arbeitsleistung durch Bummelei oder Absentismus) zu rechnen.

Anlagen 1

Hinweise zu geeignetem Führungsverhalten

Anlage 1.1**Wünschenswerte Merkmale eines Vorgesetzten**

abwägend	selbstkritisch	konsequent	erfahren
analytisch	standfest	konzentriert	fleißig
ausgeglichen	teamorientiert	kreativ	geduldig
beherrscht	unabhängig	leistungsmotiviert	gesprächsbereit
belastbar	verantwortungsbewusst	nüchtern	hilfsbereit
bestimmend	verständnisvoll	reaktionsschnell	initiativ
diszipliniert	wohlwollend	risikobereit	intelligent
dynamisch	zupackend	selbstständig	kompetent
einfühlend	aktiv	sensibel	konstruktiv
engagiert	anpassungsfähig	sympathisch	kooperativ
erfolgreich	ausgleichend	überlegen	kritisch
flexibel	behutsam	unkompliziert	loyal
gefühlsbetont	berechenbar	verschwiegen	objektiv
gestaltend	delegationsbereit	vertrauensvoll	realistisch
höflich	dominierend	zielorientiert	ruhig
innovativ	ehrgeizig	zurückhaltend	selbstbewusst
interessiert	einsichtig	akzeptierend	spontan
kompromissbereit	entscheidungsfreudig	aufgeschlossen	taktvoll
kontaktfreudig	ermutigend	begeisterungsfähig	überzeugend
korrekt	freundlich	bejahend	unterstützend
lernfähig	gerecht	beruhigend	verständnisbereit
mutig	herausfordernd	distanziert	vorurteilsfrei
pflichtbewusst	humorvoll	durchsetzungsbereit	zielstrebig
richtungweisend	integrierend	ehrlich	zuverlässig
sachbezogen	kollegial	energisch	

Verhaltensweisen von Vorgesetzten, die die Mitarbeiter besonders stören

Bevormundung	Taube Ohren
Geheimniskrämerei	Innovationsscheu
Entscheidungsschwäche	Misstrauen
Unberechenbarkeit	Besserwisserei
Sprunghaftigkeit	Selbstbeweihräucherung

Anlage 1.2**Merkmale effektiver Zielvereinbarungen (in Anlehnung an KRATZ, 1999)**

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Der Mitarbeiter konnte sich auf das Zielvereinbarungsgespräch vorbereiten Der Mitarbeiter konnte seine eigenen Vorstellungen entwickeln und einbringen Die wirkliche Zielvereinbarung wurde im Konsens erzielt Der Mitarbeiter konnte die Zielvereinbarung als vielversprechend und vorteilhaft erkennen Die Ziele wurden klar, konkret, präzise, unmissverständlich und positiv formuliert Die Ziele wurden inhaltlich genau bestimmt (es ist klar, was zu tun ist) Es wurden Termine für die Zielerreichung festgelegt Die Ziele sind messbar und haben dadurch einen Aufforderungscharakter Die Ziele sind zeitlich und inhaltlich erreichbar und sind am Möglichen und Machbaren orientiert | <ul style="list-style-type: none"> Bei den Zielvereinbarungen wurden erkennbare/ vermutete Entwicklungen und mögliche Störeinflüsse berücksichtigt Die Ziele sind anspruchsvoll und herausfordernd, so dass damit auch ein Motivations- schub einhergehen wird Die Anzahl vereinbarter Ziele ist auf ein überschaubares Maß begrenzt Der Mitarbeiter kennt die Prioritäten seiner Ziele, so dass er ggf. umdisponieren kann Die Ziele, die für einen längeren Zeitraum gelten, sind in Etappen-/ Teilziele überführt Erkennbare Zielkonflikte sind ausgeräumt oder zumindest auf ein Minimum beschränkt Die mit den Mitarbeitern vereinbarten Ziele wurden in einer Mitarbeiterbesprechung koordiniert, so dass jeder Einzelne seine Rolle für das Ganze erkennen kann Die Zielvereinbarungen sind einem Zeitplan festgehalten, der dem Mitarbeiter als Grundlage für seinen Ablaufplan dient Leistungsergebnisse werden kontrolliert, vereinbarte Ziele periodisch überprüft, überdacht und ggf. geändert |
|---|---|

Anlagen 2

**Checklisten und Fragebögen zur Erfassung schädigungsrelevanter
Merkmale der Organisation**

Anlage 2.1**Fragenbogen zur Organisation**

(aus bzw. in Anlehnung an: ANALOUI & KAKABADSE, Sabotage – How to recognise and manage employee defiance, 2000)

Wie in Bericht und Leitfaden ausführlich dargestellt, liegen die Motive für Sabotageakte durch eigene Mitarbeiter vielfach in der Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation. Die betriebliche Organisation kann dabei für die Arbeitszufriedenheit eine wesentliche Rolle spielen. Dieser Fragebogen soll dabei helfen zu erkennen, in welchem Ausmaß in Ihrer Organisation Unzufriedenheit ein Problem darstellen kann.

Der Fragebogen enthält 20 Statements. Bitte lesen Sie jedes sorgfältig und ordnen Sie auf der Skala den Punktbereich zwischen 0 und 5 zu, der Ihrer Ansicht nach am ehesten auf Ihren Arbeitsplatz zutrifft. Seien Sie bitte so objektiv und so ehrlich wie möglich.

In meiner Organisation/ in meinem Betrieb:

1. Liegt die Betonung auf einer starken und bestimmenden Führung, die von ihren Mitarbeitern absolute Loyalität, ohne irgendwelche Fragen zu stellen, erwartet.

Trifft überhaupt nicht zu						Trifft voll zu
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

2. Neigen die Manager dazu, neuen Vorschlägen mit Misstrauen zu begegnen, insbesondere wenn die Idee von Untergebenen kommt.

Trifft überhaupt nicht zu					Trifft voll zu
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Wird angenommen, dass ein guter Mitarbeiter einer ist, der „alles für seinen Betrieb tut“

Trifft überhaupt nicht zu					Trifft voll zu
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4. Verfahrensweisen werden verfasst, damit die Dinge in einer bestimmten Weise getan werden. Aber der Chef ändert die Regeln, wie es ihm passt oder wenn er unter Druck steht.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

5. Wird ständig gesagt, dass niemand, gleich welchen Ranges, unersetztbar ist.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

6. Leute an der Spitze vermeiden oft Verantwortung und schultern sie ihren Untergebenen auf. Dies geschieht oft unter dem Deckmantel „Delegation“.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

7. Wird immer wieder jemand zum Sündenbock gemacht für Dinge, die alle anderen genauso tun, die aber formal nicht erlaubt sind.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

8. Sind die aktuellen Verfahrensweisen mit Beschwerden und Konflikten umzugehen, umständlich und schwerfällig.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

9. Scheint es wenig Engagement, insbesondere seitens der Mitarbeiter und der Junior-Manager, für die langfristigen Unternehmensziele zu geben. Irgendwie durchzukommen scheint die allgemein favorisierte Haltung zu sein.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

10. Es ist sich fast jeder der laufenden Schwierigkeiten bewusst, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist. Darüber wird viel diskutiert im Betrieb, aber es wird niemals zur Unternehmensleitung kommuniziert. Das Argument ist, dass „niemand genügend daran interessiert ist, sie mit an Bord zu nehmen“.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

11. Werden Einzelne oder Gruppen ermutigt eigeninitiativ zu sein, sogar wenn es bedeutet, etwas die Regeln zu durchbrechen, damit die Unternehmensziele erreicht werden. Solange nichts passiert, sagt niemand etwas, aber wenn doch etwas passiert, wird man dafür verantwortlich gemacht, dass man sich nicht eng an die Regeln gehalten hat.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

12. Ist das Gehaltssystem unzureichend und ungerecht. Belohnungen werden eher nach Vetternwirtschaft vergeben als nach Kompetenz.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

13. Werden die Leute vor allem durch Tadel und Bestrafung kontrolliert, und durch angemessene Bezahlung und Zusatzleistungen motiviert.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

14. Liegen die wirklichen Interessen der Mitarbeiter nicht in ihrer Arbeitsumgebung; Arbeit ist nur Mittel zum Zweck, aber nicht der Zweck selbst.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

15. Wird Dienstalter eher nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit festgestellt als danach, wie viele Weiterbildungen man gemacht hat. Tatsächlich sind formale Qualifikationen eher ein Handicap als ein Vorteil.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

16. Wird über Veränderungen oft gesprochen, aber selten wirklich angegangen. Das mittlere Management zieht es vor, die Dinge so zu tun, wie sie immer getan wurden.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

17. Scheinen wir immer einen Schritt hinter dem wichtigsten Mitbewerber zu laufen.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

18. Gibt es ein starkes Gefühl von „wir“ und „ihr“ zwischen Management und Angestellten.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

19. Sehen die meisten Leute im Betrieb ihren Einsatz eher als Job denn Karriere. Eher ist es so, dass die Mächtigen wenig Interesse an der Entwicklung des Individuums oder seinem künftigen Fortkommen haben.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

20. Werden keine Schritte unternommen, um Problemen vorzubeugen, bevor sie entstehen. Wenn Probleme auftauchen, werden sie mit Feuerwehrmethoden behandelt.

Trifft überhaupt nicht zu Trifft voll zu
 (0) (1) (2) (3) (4) (5)

Gesamtpunktwert:
 (Addition aller angekreuzten Punktzahlen)

Auswertung:

Addieren Sie die Punkte aus allen Statements. Der Gesamtwert zeigt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Mitarbeiter Ihres Betriebs darauf zurückgreifen, etwas heimzahlen zu wollen. Außerdem sagt er Ihnen etwas über die Unternehmenskultur und die Art und Weise, wie Menschen und Prozesse in Ihrer Organisation gemanagt werden.

0 – 24 Punkte:

Bis zu dieser Punktzahl können Sie von gesunden Arbeitsbeziehungen ausgehen, bei denen sich das Management bewusst ist, dass effektive zweiseitige Kommunikation zwischen ihm und seinem Personal erforderlich ist. Der dominierende Managementstil kann charakterisiert werden als „Werben für etwas“ und weniger als „Tadeln für etwas“. Dieser Stil hat wahrscheinlich bereits zu Erneuerungen ermutigt und zu geteilter Zuständigkeit für effiziente Produktion und Kundendienst. Gibt es doch einmal Auseinandersetzungen, so werden diese prompt und konstruktiv, oft sogar durch die Betroffenen selbst gelöst. Sowohl formelle wie informelle Kommunikationskanäle werden eingesetzt, um Eskalationen von Unzufriedenheit zu vermeiden. Die Ursachen für Auseinandersetzungen und mögliche Konfliktsituationen werden, egal wie trivial sie erscheinen, ernst genommen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter Ihrer Organisation auf unkonventionelle Praktiken zurückgreifen, ist relativ klein. Diskussion und Verhandlung in einer freundlichen Umgebung scheint alltägliche Praxis zu sein und werden routinemäßig eingesetzt, um Differenzen zu klären. Fehlt es doch einmal an Kooperation, und ein falscher Umgang miteinander wird beobachtet, so stammt dies meist von noch neuen Mitarbeitern, die noch nicht voll im Betrieb integriert sind.

Die vorherrschende Form des Konfliktausdrucks ist offen, und auch wenn die Gefahr destruktiver Praktiken gering ist, sollte das Management nicht zu großem Optimismus erliegen, dass in seinem Betrieb nie etwas passieren kann.

25 – 49 Punkte:

Diese Punktzahl zeigt an, dass Differenzen zwischen Individuen und Gruppen des Managements und des Personals bereits verschiedentlich zu „Unfällen“ oder Ereignissen geführt haben. Institutionalisierte Konfliktlösungskanäle werden als unangemessen und undurchführbar betrachtet. Dies trifft um so wahrscheinlicher zu, je näher Ihre Punktzahl in Richtung 50 geht.

Die etablierte Verfahrensweise zur Konfliktlösung ist langwierig und zeitraubend. Die Distanz, die zwischen Management und Personal besteht, hat wahrscheinlich zunehmend zu einer „ihr und wir-Situation“ geführt.

Der ungesunde Zustand wird sich wahrscheinlich verschlimmern durch die fehlende Erkenntnis für Bedarf und Dringlichkeit einer vermehrten Einbeziehung des Personals in das Management der Arbeitsorganisation seitens der Senior Manager. Schulungs- und Entwicklungsbedürfnisse müssen sowohl auf der operationalen Ebene wie im Top-Management eingebracht werden.

Das geringe Vorkommen institutionalisierter Konfliktausdrücke wie Streiks oder Abwesenheit vom Arbeitsplatz bedeutet nicht notwendigerweise, dass alles in Ordnung ist. Tatsächlich könnte dies anzeigen, dass sich informelle Verfahrensweisen gebildet haben und eine Art von Kultur, dass eher verdeckte, „unkonventionelle“ Verfahrensweisen eingesetzt werden, um die Krankheiten einer Organisation zu heilen. „Unkonventionelle“ Praktiken wie Bagateldiebstähle, mangelnde Kooperationsbereitschaft und falscher Umgang mit Betriebsmitteln sind bereits an der Tagesordnung. Es ist jedoch so, dass minderschwere Fälle destruktiver Praktiken als Warnsignale für bevorstehenden Ärger erkannt werden sollten.

51 – 74 Punkte:

Diese Punktzahl zeigt klar Kontrollverlust und das Vorhandensein eines ineffektiven Arbeitsdesigns an. Sätze wie „wir können noch damit umgehen“ zeigen an, dass das Management auf ad-hoc-Strategien zurückgreift, um Kontrolle zurückzugewinnen. Der Sündenbock wird benutzt, um andere von abweichendem Verhalten abzuhalten. Dies macht die Dinge oft nur schlimmer.

75 – 100 Punkte:

Mit einer solchen Punktzahl befinden Sie sich mit Ihrem Betrieb in einem brodelnden Kessel. Produktionsorientierte Führung, mangelnde Berücksichtigung der Personalinteressen, Inflexibilität und ineffektive Kommunikation haben eine Sackgasse geschaffen, in der das Vertrauen zwischen Managern und Mitarbeitern entweder bereits verloren gegangen ist oder auf dem besten Wege ist zu verschwinden. Exzessive Kontrolle und einseitige Kommunikation haben ein gespanntes und frustrierendes Arbeitsklima geschaffen.

„Unkonventionelle“ Praktiken sind nicht mehr selten, sondern an der Tagesordnung, und es besteht ein allgemeines informelles Einverständnis, dass sie ausgeübt werden. Verdeckte Umgangsweisen werden bevorzugt.

Die Produkt- und Dienstleistungsqualität sinkt rapide, während das Management noch zurückgreift auf defensive Statements wie „wir sind beschäftigt“. Das Personal empfindet, dass Klagen über Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen zwecklos geworden sind. Das Fehlen von Klagen wird oft missverstanden als Zeichen dafür, dass sich die Dinge verbessert haben, aber für den Experten ist es ein klares Anzeichen dafür, dass der Betrieb auf einen ernsthaften Zusammenbruch der Arbeitsbeziehungen zusteuert.

Alle Formen nicht-anangepassten Verhaltens können angetroffen werden. Niedrige Produktivität und Ineffizienz sind reale Indikatoren für ihr Vorhandensein. Anweisungen werden wahrscheinlich nicht mehr pünktlich ausgeführt und die Schuld dafür wird dem häufigen Produktionszusammenbruch zugeschoben. Fälle von unkonventionellem Verhalten seitens des Personals werden nicht mehr ausgeführt, um die Aufmerksamkeit des Managements auf die Notwendigkeit eines besseren und effektiveren Kommunikationssystems zu richten und um die Kooperation zwischen beiden Seiten zu verbessern. Tatsächlich schwindet jede Hoffnung, um aus dem Dreck herauszukommen, dahin. Eine deviante Unternehmenskultur bildet sich oder ist bereits vorhanden. Irgendwie durchzukommen ist wahrscheinlich eine zwischenzeitlich anerkannte Art und Weise, um sich die Arbeit zu erleichtern oder sie zu vermeiden. Eine vollständige Restrukturierung der Arbeitsbeziehungen, ein extensives Management, personalbezogene und teambildende Schulung werden gebraucht, wenn man noch Wert auf Sicherheit im und Rettung des Unternehmens legt.

Anlage 2.2**Fragenbogen zur Kommunikationsfähigkeit**

(aus bzw. in Anlehnung an: KRATZ, Chef-Checkliste „Mitarbeiterführung“, 1999)

Überprüfen Sie Ihre eigene Kommunikationsfähigkeit mit Hilfe der nachfolgenden Checkliste.

1. Mündliche Aussagen werden vom Mitarbeiter am ehesten verstanden, wenn ...
 - a. der Vorgesetzte seine sprachlichen Fähigkeiten spielen lässt
 - b. sie so formuliert, dass sie der Mitarbeiter versteht

2. Komplexe Ausführungen werden leichter verstanden, wenn man ...
 - a. sie mittels passender Beispiele oder Analogien verdeutlicht
 - b. den Mitarbeiter bittet genau aufzupassen

3. Wichtige Aussagen bleiben besser im Gedächtnis haften, wenn ...
 - a. sie durch Wiederholungen verstärkt werden
 - b. der Vorgesetzte sich klar ausdrückt

4. Die überzeugende Formulierung einer Aussage vor dem Gespräch ...
 - a. erfordert mehr Zeit als sie Nutzen bringt
 - b. macht sie leichter verständlich

5. Ob Ihre Aussage vom Mitarbeiter verstanden wurde, stellen Sie fest, wenn ...
 - a. Sie den Mitarbeiter fragen, ob alles verstanden wurde
 - b. Sie den Mitarbeiter bitten, Ihre Aussage zu wiederholen

6. Zuhören wird effektiver, wenn Sie ...
 - a. sich auf den Mitarbeiter konzentrieren und auf das, was er sagt
 - b. gedanklich vorwegnehmen, was der Mitarbeiter sagen will

7. Verstehen wird leichter, wenn man ...
 - a. erst dann ein Urteil fällt, wenn der Mitarbeiter ausgesprochen hat
 - b. annimmt die Position des Mitarbeiters zu kennen und entsprechend urteilt

8. Als Zuhörer können Sie zum Verständnis beitragen, wenn Sie ...
 - a. von Zeit zu Zeit wichtige Aussagen des Mitarbeiters wiederholen
 - b. unterbrechen, um Ihre Gefühle auszudrücken oder um einen passenden Gedankengang darzustellen

9. Gute Kommunikatoren ...
 - a. haben ihre Reaktion schon parat, wenn der Mitarbeiter zu sprechen aufhört
 - b. stellen Fragen, wenn etwas nicht ganz klar geworden ist

10. Gespräche werden verbessert, wenn die Partner ...
 - a. miteinander in Blickkontakt bleiben
 - b. einander weder durch Blickkontakt noch durch nichtssagende Gesprächsfloskeln stören

Gesamtzahl richtiger Antworten:

Auswertung:

Die richtigen Antworten lauten: 1b, 2a, 3a, 4b, 5b, 6a, 7a, 8a, 9b, 10a

Anlage 2.3**Fragenbogen zur Erfassung psychischer Belastung und Beanspruchung**

(aus RICHTER, G., Psychische Belastung und Beanspruchung, BAuA, Fa 36, 2000)

Teil 1: Stress

Stress im Arbeitsleben ist der Konflikt zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgabe und dem Leistungsvermögen, der als bedrohlich, kritisch und unausweichlich erlebt wird. Der Beschäftigte sieht sich unter dem Druck von Aufgaben, die er seiner Einschätzung nach nicht hinreichend bewältigen kann.

In der nachfolgenden Liste sind Merkmale enthalten, die das Erleben von Stress bei der Arbeit kennzeichnen. Treffen diese für Ihre Arbeit zu?

Bei meiner Arbeit ...

- habe ich zu hohe Verantwortung
 - kommen Termin- oder Zeitdruck häufig vor
 - gibt es häufig Störungen und Unterbrechungen
 - gelten enge Vorgaben für die Ausführung meiner Arbeit
 - treffe ich Entscheidungen ohne ausreichende Informationen und ohne zureichende Entscheidungshilfen
 - gibt es widersprüchliche Anforderungen, z. B. Konflikte zwischen Termineinhaltung und Qualität
 - werde ich zu wenig von meinen Kollegen und Vorgesetzten unterstützt
-

- übersehe oder übergehe ich überdurchschnittlich häufig Informationen
 - habe ich das Gefühl, dass ich die Übersicht verliere
 - mache ich häufiger Fehler
 - bin ich mir unsicher, ob ich alles richtig mache
-

- bin ich unruhig und nervös
 - habe ich Angst, dass ich meine Arbeit nicht schaffe
-

liegen zusätzlich andere Einflüsse vor wie

- soziale Spannungen
- ist häufig zu wenig Personal da
- ist die Zukunft meiner Abteilung oder meines Betriebes unsicher

Gesamtanzahl angekreuzter Items:

Teil 2: Psychische Ermüdung

Psychische Ermüdung ist der Zustand der Erschöpfung, der nach längerer Tätigkeitsdauer oder erhöhter Aufgabenschwierigkeit entsteht, z. B. infolge von Informationsüberflutung.

In der nachfolgenden Liste sind Merkmale enthalten, die das Erleben von psychischer Ermüdung bei der Arbeit kennzeichnen. Treffen diese für Ihre Arbeit zu?

Bei meiner Arbeit ...

- übe ich nur bearbeitende oder ausführende Tätigkeiten aus
 - muss ich für meine Tätigkeit nichts vorbereiten und organisieren und brauche auch den Ablauf oder die Ergebnisse nicht zu kontrollieren
 - erhalte ich kaum Rückmeldungen über den Arbeitsablauf oder die Arbeitsergebnisse
 - habe ich keine oder zu geringe Möglichkeiten zur Kooperation oder Kommunikation mit Kollegen
 - arbeite ich in einseitigen Körperhaltungen oder in Zwangshaltungen
 - habe ich Bewegungsmangel
-
- benötige ich zunehmend mehr Zeit für die Tätigkeitsausführung
 - werden mir eigene Fehlleistungen erst später bewusst
-
- fühle ich mich erschöpft und müde
 - lässt meine Konzentration nach
 - muss ich meine Müdigkeit überwinden
 - habe ich ein starkes Erholungsbedürfnis
-

liegen zusätzliche Einflüsse vor

- mangelhafte Wahrnehmungsbedingungen (z. B. verursacht durch ungenügende Beleuchtung, Staub, Dampf u. ä.)
- schlecht gestaltete Arbeitsmittel (z. B. ungünstige Lage der Anzeigen oder Stellteile)
- störende Arbeitsumgebungsbedingungen

Gesamtanzahl angekreuzter Items:

Teil 3: Monotonie

Monotonie ist der Zustand der Langeweile, der durch Reizmangel ausgelöst wird und zur wellenförmigen Herabsetzung der Aktivierung führt, z. B. bei Überwachungs- und Steuertätigkeiten, bei Nachschichtarbeit.

In der nachfolgenden Liste sind Merkmale enthalten, die das Erleben von Monotonie bei der Arbeit kennzeichnen. Treffen diese für Ihre Arbeit zu?

Bei meiner Arbeit ...

- handelt es sich überwiegend um eine ausführende Tätigkeit (z. B. Kontrolle von Abläufen u. ä.)
 - ist die Tätigkeit anregungsarm
 - kehren einförmige Verrichtungen immer wieder
 - muss ich die ganze Zeit aufmerksam sein, ohne dass ich etwas anderes tun kann oder muss
 - arbeite ich mit niemandem zusammen
 - kann ich mit keinem reden
 - nutze ich meine Fähigkeiten und Kenntnisse zu wenig
-
- fühle ich mich unterfordert
 - sinkt meine Leistung immer wieder ab
 - benötige ich mehr Zeit, bis ich reagiere
 - führe ich Nebentätigkeiten aus oder meine Gedanken schweifen trotz geforderter Daueraufmerksamkeit ab
-
- langweile ich mich
 - döse, dämmere oder träume ich vor mich hin

liegen zusätzliche Einflüsse vor, z. B.

- ist mein Arbeitsraum überheizt
- ist mein Arbeitsraum zu dunkel
- kehren gleichförmige Geräusche immer wieder

Gesamtanzahl angekreuzter Items:

Teil 4: Psychische Sättigung

Psychische Sättigung ist der Zustand unlustbetonter oder ärgerbedingter Gereiztheit bei fehlender Sinnhaftigkeit der Tätigkeit oder unüberbrückbaren Diskrepanzen zwischen bestimmten Aspekten des Tätigkeitsinhaltes oder der Ausführungsbedingungen und eigenen Zielen.

In der nachfolgenden Liste sind Merkmale enthalten, die das Erleben von psychischer Sättigung bei der Arbeit kennzeichnen. Treffen diese für Ihre Arbeit zu?

Bei meiner Arbeit ...

- bin ich zeitlich streng gebunden
 - habe ich strenge inhaltliche Vorgaben
 - habe ich keine Möglichkeit, der Aufgabe zu entfliehen
 - werde ich nicht ausreichend informiert
 - erhalte ich kaum Rückmeldungen
 - habe ich zuwenig Verantwortung
 - werde ich qualifikationsfremd eingesetzt
-
- mache ich Dienst nach Vorschrift
 - kann ich mich zuwenig einbringen
 - nehmen Menge und Güte meiner Arbeitsergebnisse ab
 - entferne ich mich häufig von meinem Arbeitsplatz
-
- ist mir der Sinn und der Nutzen meiner Tätigkeit für das Gesamtergebnis (der Arbeitsgruppe, des Betriebes) unklar
 - trete ich auf der Stelle und komme nicht vorwärts
 - bin ich missgestimmt, ärgerlich und gereizt
 - bin ich unzufrieden

liegen zusätzliche Einflüsse vor, z. B.

- Führungsmängel
- schlechtes Betriebsklima, Mobbing
- sind die materiellen Arbeitsvoraussetzungen schlecht (z. B. der Arbeitsraum, die Arbeitsgeräte, das Arbeitsmaterial)

Gesamtanzahl angekreuzter Items:

Anlage 2.4

Fragenbogen zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit

(aus DOMSCH & SCHNEBLE, Mitarbeiterbefragungen, 1991)

Dieser Fragebogen dient zur anonymen Erfassung der Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter. Er kann durch eine Gruppe, eine Abteilung oder auch durch die gesamte Firma beantwortet werden lassen.

Er kann nach Einzelfragen, nach Gruppen von Fragen oder insgesamt ausgewertet werden.

Das Ergebnis zeigt Ihnen, wie stark und mit welchen Bereichen ihre Mitarbeiter besonders zufrieden oder besonders unzufrieden sind. Inhaltliche Fragen, wie z. B. Frage 7 und 10 geben Ihnen Hinweise auf besondere Erwartungen oder Wünsche Ihrer Mitarbeiter, bzw. zeigen Ihnen Verbesserungsmöglichkeiten auf, um die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter zu verbessern.

Wiederholt angewendet mit zwischengeschalteten Interventionsmaßnahmen können Sie den Effekt Ihrer Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit erfassen.

		Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen	
↓			
Nr.	Frage		Antwort
1	Gefällt Ihnen Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	gefällt mir sehr gut gefällt mir gut teils, teils gefällt mir nicht so gut gefällt mir gar nicht
2	Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr häufig häufig manchmal selten sehr selten
3	Können Sie die Ihnen übertragenen Arbeiten ausreichend nach Ihren Vorstellungen durchführen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr häufig häufig manchmal selten sehr selten
4	Gibt Ihnen Ihre Arbeit Möglichkeiten, sich über eine Leistung, über einen Erfolg zu freuen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr häufig häufig manchmal selten sehr selten
5	Glauben Sie, dass Sie mit Ihrer persönlichen Arbeit zum Erfolg des Unternehmens beitragen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr häufig häufig manchmal selten sehr selten

Nr.	Frage		Antwort
6	Bringen Sie von sich aus Anregungen oder Beiträge, die Ihre Arbeit oder die Zusammenarbeit mit anderen verbessern?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr häufig häufig manchmal selten sehr selten
7	Stört Sie etwas bei Ihrer Arbeit? (Bis zu drei Antworten möglich)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nein , nichts ja , und zwar: die Arbeit ist zu eintönig das Arbeitstempo ist zu schnell, es gibt zuviel Termindruck meine Aufgaben wechseln zu schnell ich habe zuviel zu tun/ zu viele Überstunden es gibt zuviel Leerlauf ich werde über meine Arbeit nicht ausreichend informiert ich weiß oft nicht, was man eigentlich von mir erwartet ich werde zu häufig bei der Arbeit unterbrochen die Arbeitszeitregelung/ Schichtarbeit ist ungünstig die Pausenregelung ist schlecht die Arbeitsabläufe sind zu umständlich die Arbeitsvorbereitung ist mangelhaft mir fehlen noch Erfahrungen meine Aufgaben sind zu schwierig/ kompliziert die Aufgaben innerhalb meiner Abteilung/ Gruppe sollten besser aufeinander abgestimmt sein

Nr.	Frage		Antwort
		<input type="checkbox"/>	die Aufgaben meiner Abteilung/ Gruppe sollten mit denen anderer Abteilungen/ Gruppen besser abgestimmt sein
8	Wie beurteilen Sie Ihre Leistungsfähigkeit im Verhältnis zu Ihrer Arbeitsbelastung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bin sehr zufrieden bin insgesamt zu stark belastet bin insgesamt zu wenig belastet bin mit zu vielen Arbeiten belastet, die nicht zu meinen eigentlichen Aufgaben gehören bin mengenmäßig ausgelastet, traue mir aber inhaltlich schwierigere Aufgaben zu
9	Sind Sie mit Ihrer Arbeitszeitregelung zufrieden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bin sehr zufrieden bin zufrieden teils, teils bin unzufrieden bin sehr unzufrieden
10	Welche Wünsche haben Sie zur Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	keine Wünsche, bin zufrieden Einführung der Gleitzeit größere Spielräume zur Abgeltung von Mehrarbeit durch Freizeit mehr Möglichkeiten für Teilzeitarbeit Teilung eines Arbeitsplatzes durch 2 Mitarbeiter (sog. „Job-Sharing“) trifft für mich nicht zu, da die betrieblichen Belange zur Zeit keine Änderung der bestehenden Arbeitszeitregelung zulassen (z. B. Schichtarbeit)

Nr.	Frage		Antwort
11	Sind Sie damit zufrieden, wie Ihr Vorgesetzter mit Ihnen Aufgaben und Ziele der gemeinsamen Arbeit bespricht? Gemeint ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter!	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bin sehr zufrieden bin zufrieden teils, teils bin unzufrieden bin sehr unzufrieden
12	Hat Ihr Vorgesetzter Ihnen so weit wie möglich selbstständige Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung übertragen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bin sehr zufrieden bin zufrieden teils, teils bin unzufrieden bin sehr unzufrieden
13	Beachtet Ihr Vorgesetzter Ihre Meinung bei wichtigen Entscheidungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	immer meistens manchmal selten nie
14	Fühlen Sie sich über die wesentlichen Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, von Ihrem Vorgesetzten ausreichend informiert?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	immer meistens manchmal selten nie
15	Worüber möchten Sie in erster Linie mehr wissen? (nicht mehr als 2 Antworten ankreuzen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	kein Wünsche was meinen unmittelbaren Arbeitsplatz betrifft wie sich meine Aufgaben oder die Aufgaben meiner Abteilung ändern über geplante organisatorische Änderungen in meinem Arbeitsbereich wie Bauten, Anlagen und Maschinen in meinem Arbeitsbereich verändert werden sollen welche Ergebnisse bei meiner Arbeit oder der Arbeit meiner Abteilung herauskommen

Nr.	Frage		Antwort
16	Hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter, wenn es mal Schwierigkeiten bei Ihrer Arbeit gibt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	immer meistens manchmal selten nie
17	Interessiert sich Ihr Vorgesetzter für die Ergebnisse Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	immer meistens manchmal selten nie
18	Erkennt Ihr Vorgesetzter gute Leistungen lobend an?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	immer meistens manchmal selten nie
19	Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten gerecht beurteilt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bin sehr zufrieden bin zufrieden teils, teils bin unzufrieden bin sehr unzufrieden weiß nicht, wie er mich beurteilt
20	Fördert das Verhalten Ihres Vorgesetzten Ihre Einsatzbereitschaft?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	immer meistens manchmal selten nie
21	Setzt er sich im Rahmen seiner Möglichkeiten für Sie ein, wenn Sie mit einem Anliegen zu ihm kommen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bin sehr zufrieden bin zufrieden teils, teils bin unzufrieden bin sehr unzufrieden

Nr.	Frage		Antwort
22	Ist Ihr Vorgesetzter bereit, sich mit Anregungen und Kritik seiner Mitarbeiter zu seinem Führungsverhalten auseinanderzusetzen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	immer meistens manchmal selten nie
23	Wie sind Ihre Aufgaben mit den Aufgaben Ihrer Kollegen in der Abteilung abgestimmt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr gut gut durchschnittlich schlecht sehr schlecht
24	Wie arbeiten die Kollegen Ihrer Abteilung/ Gruppe mit Ihnen zusammen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr gut gut durchschnittlich schlecht sehr schlecht
25	Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in Ihrer Abteilung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr gut gut durchschnittlich schlecht sehr schlecht
26	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den äußereren Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz (z. B. Lüftung, Beleuchtung, Raumgröße, Geräuschpegel)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bin sehr zufrieden bin zufrieden teils, teils bin unzufrieden bin sehr unzufrieden
27	Was würden Sie an Ihrem Arbeitsplatz verbessern? (nicht mehr als 3 Antworten ankreuzen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nichts Lärmschutz mehr Tageslicht bessere künstliche Beleuchtung Belüftung verbessern Vollklimatisierung einführen Vollklimatisierung abschaffen Zugluft verhindern bessere Heizungs-/ Kühlungsregulierung

Nr.	Frage		Antwort
			<input type="checkbox"/> Schutz gegen Schmutz, Staub, Feuchtigkeit <input type="checkbox"/> Trennung nach Rauchern und Nicht-rauchern <input type="checkbox"/> Werkzeug, Arbeitsmittel verbessern <input type="checkbox"/> zweckmäßige Arbeitskleidung <input type="checkbox"/> Arbeitsplatzgestaltung <input type="checkbox"/> Großraum abschaffen <input type="checkbox"/> mehr Quadratmeter pro Arbeitsplatz <input type="checkbox"/> mehr Sicherheit am Arbeitsplatz, besserer Gesundheitsschutz <input type="checkbox"/> bessere sanitäre Einrichtungen (Umkleidekabinen, Waschräume, WC's) <input type="checkbox"/> Pausenräume
28	Fühlen Sie sich über die wesentlichen Dinge in Ihrer Firma ausreichend informiert?		<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> manchmal <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
29	Worüber möchten Sie in erster Linie mehr wissen? (nicht mehr als 3 Antworten ankreuzen)		<input type="checkbox"/> keine Wünsche <input type="checkbox"/> was die Geschäftsleitung vorhat <input type="checkbox"/> über die Arbeit des Betriebsrates <input type="checkbox"/> über unsere Produkte und Dienstleistungen <input type="checkbox"/> wie unser Betrieb arbeitet und ausgelastet ist <input type="checkbox"/> wie unsere Firma aufgebaut und organisiert ist <input type="checkbox"/> über Personen, z. B. Neueinstellungen, Beförderungen, Jubiläen <input type="checkbox"/> wie andere Abteilungen arbeiten <input type="checkbox"/> über Tarife, Prämien, Steuern, Sozialabgaben und Sozialleistungen <input type="checkbox"/> über das Weiterbildungsangebot der Firma

Nr.	Frage		Antwort
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	über die Aufstiegsmöglichkeiten in der Firma Freizeitangebot/ Sportmöglichkeiten
30	Sind Sie mit den Weiterbildungsmöglichkeiten Ihrer Firma zufrieden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bin sehr zufrieden bin zufrieden teils, teils bin unzufrieden bin sehr unzufrieden kenne die Möglichkeiten der Weiterbildung nicht gibt es in meiner Firma nicht
31	Hindert Sie etwas daran, Weiterbildungsbiete genügend zu nutzen? (nicht mehr als 3 Antworten ankreuzen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nein , ich nutze sie bereits genügend nein , ich bin daran nicht interessiert nein , ich habe keinen Bedarf mehr ja , mich hindert vor allem: Angebot entspricht nicht meinem persönlichen Weiterbildungsbedarf es nutzt mir bei meiner Arbeit nicht viel meine Arbeit lässt mir nicht genügend Zeit dafür Schichtarbeit hindert mich an Teilnahme dann bleibt zuwenig Zeit für die Familie/ mein Privatleben bilde mich anderswo weiter, z. B. durch Fachliteratur, Volkshochschule, Telekolleg, Fernkurse berufliche Weiterbildung wird vom Betrieb nicht anerkannt mein Vorgesetzter stellt mich dafür nicht frei Teilnehmerzahl ist zu begrenzt wir mir nicht angeboten

Nr.	Frage		Antwort
32	Sind Sie persönlich mit Ihren beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten in Ihrer Firma zufrieden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bin sehr zufrieden bin zufrieden teils, teils bin unzufrieden bin sehr unzufrieden betrifft mich nicht, da ich bei meiner jetzigen Tätigkeit bleiben möchte
33	Hindert Sie etwas daran, beruflich weiterzukommen? (nicht mehr als 3 Antworten ankreuzen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nein , mich hindert nichts nein , ich möchte auch zur Zeit nichts anderes machen ja , mich hindert vor allem: in jetzt ausgeübter Tätigkeit gibt es keine Aufstiegsmöglichkeiten/ Endposition ist erreicht die Firma erkennt nicht, dass ich noch mehr leisten kann in Frage kommende Positionen sind bereits besetzt offene Positionen im Unternehmen sind mir nicht ausreichend bekannt bin zu alt in Frage kommende Plätze werden mit Betriebsfremden besetzt gerechte Auswahlmethoden fehlen meine Schul- und Berufsausbildung ist nicht ausreichend habe noch zu wenig betriebliche oder berufliche Erfahrung werde als Frau benachteiligt werde von Vorgesetzten zu wenig gefördert

Nr.	Frage		Antwort
		<input type="checkbox"/>	Unterstützungsfonds
		<input type="checkbox"/>	Stellung von Arbeitskleidung
		<input type="checkbox"/>	Sportmöglichkeiten
37	Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit der verschiedenen Firmen und Stäbe im Gesamunternehmen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr gut gut durchschnittlich schlecht sehr schlecht kann ich nicht beurteilen
38	Wie beurteilen Sie unsere Produkte und Dienstleistungen in Ihrem Unternehmensbereich im Vergleich zur Konkurrenz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr gut gut durchschnittlich schlecht sehr schlecht kann ich nicht beurteilen
39	Wenn Sie einmal die Zukunftsaussichten des Unternehmens und die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung beurteilen: Für wie sicher halten Sie dann Ihren Arbeitsplatz bei Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr sicher sicher einigermaßen sicher weniger sicher unsicher kann ich nicht beurteilen
40	Welches Ansehen genießt Ihrer Meinung nach Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ein sehr gutes ein gutes ein durchschnittliches ein schlechtes ein sehr schlechtes
41	Fühlen Sie sich über Ihre Aufgabe hinaus mit Ihrer Firma persönlich verbunden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr stark stark teils, teils kaum überhaupt nicht

Auswertungsergebnisse:

N = (Anzahl der ausgewerteten Fragebögen)

Fragengruppe 1.-n:

Anlage 2.5

Fragenliste zu schädigendem Mitarbeiterverhalten

Sehr geehrte Mitarbeiter,

in vielen Fachzeitschriften wird zunehmend Stellung genommen zum Problem schädigenden Mitarbeiterverhaltens und den daraus folgenden Konsequenzen für die Unternehmen. Wir sind uns derzeit nicht bewusst, welche Rolle dieses Problem in unserem eigenen Unternehmen spielt. Damit wir uns ein Bild über unsere Situation machen können, benötigen wir Ihre Unterstützung und bitten Sie um Beantwortung der nachfolgenden Fragen.

Zweck dieser Erhebung ist es, ein möglicherweise bestehendes Problem, das unser Unternehmen gefährden könnte, rechtzeitig zu erkennen und mit Ihnen gemeinsam an möglichen Ursachen zu arbeiten (häufig ist die Ursache eine erhebliche Arbeitsunzufriedenheit).

Wir sind bestrebt, unseren Mitarbeitern Arbeitsplätze zu bieten, an denen sie sich wohl fühlen können. Sollten Verbesserungen erforderlich sein, so werden wir dies aus dem Ergebnis der Erhebung erkennen können. Helfen Sie uns deshalb bitte dabei.

Die Erhebung erfolgt vollständig anonym. Ausgefüllte Fragebögen bitten wir Sie an einem der folgenden Briefkästen auf unserem Betriebsgelände einzuwerfen:

.....
.....

Vielen Dank für Ihre Unterstützung

Ihre Geschäftsleitung

Frage 1: Haben Sie schon einmal eine oder mehrere der nachfolgenden Handlungen bei Kollegen beobachten können oder selbst ausgeübt?

Unberechtigtes Mitnehmen von Firmeneigentum (Büromaterial, Werkzeug, Reparaturmaterial, Verkaufsprodukte, u. ä.)	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Kollegendiebstahl	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Falsche Abrechnung (Spesen, Reisekosten, u. ä.)	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Unerlaubte private Telefonate, Emails u. ä.	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Weitergabe betriebsinterner Informationen an Dritte	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Unberechtigte Abwesenheit vom Betrieb während der Arbeitszeit, „Blau machen“	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Intrigen gegen Arbeitskollegen, Mobbing	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Schwarzarbeit im Betrieb	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Private Nutzung von Firmeneigentum	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Sexuelle Belästigung im Betrieb	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Absichtliche Beschädigung von Maschinen, Anlagen, sonstigen Arbeitsmitteln	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Absichtliches Stören des innerbetrieblichen Sprechfunkverkehrs	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Herbeiführen eines Stromausfalls	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Absichtlich falsches Einstellen von Maschinen	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Sicherheitsregeln nicht eingehalten	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig
Unberechtigte Programmmanipulationen	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> einmal bis einige Male	<input type="checkbox"/> häufig

Frage 2: Haben Sie schon einmal Meldung erstattet bei Ihrem nächsten Vorgesetzten über beobachtetes Fehlverhalten?

nein ja, einmal bzw. einige Male ja, schon häufig

Frage 3: Falls ja, wurde darauf reagiert?

nein ja, manchmal ja, meistens bis immer

Weiterführende Literatur

1. Analoui, F. und Kakabadse, A.: Sabotage: How to recognise and manage employee defiance.
Überarbeitete Aufl., Chalford: Management Books, 2000
2. Berndsen, D.: Sabotage - Die bewusste und absichtliche Schädigung von Organisationen durch ihre Mitarbeiter: theoretische Grundlegung, empirische Exploration, Präventionshilfen.
Dissertation Fernuniversität Hagen 1996, Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie, Bd. 14, Frankfurt a. M.: Lang, 1997, ISBN: 3-631-31738-7
3. Buchanan, R. W.: Der Feind im Inneren: Verhaltensweisen, die zur Selbstzerstörung von Unternehmen und Arbeitsplätzen führen.
München: Hanser, 1997, ISBN: 3-446-19160-7
4. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen.
www.baua.de
5. Claassen, J. J.: Mitarbeiterbefragungen zur Analyse der Führungs- und Arbeitssituation bei den Hamburg-Mannheimer Versicherungsgesellschaften.
In: Töpfer, A. und Zander, E. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen: Ein Handbuch, Frankfurt a. M., New York: Campus, 1985, ISBN: 3-593-33501-8, S. 317-343
6. Comer, M.: Betrug im Unternehmen: ein Leitfaden zur Vorbeugung.
Hamburg: McGraw-Hill, 1987, ISBN: 3-89028-054-4

7. Crino, M. D. und Leap, T. L.: What HR managers Must Know About Employee Sabotage, 1989.
In: Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001, ISBN: 1-84014-788-1, S. 309-314
8. DiBattista, R. A.: Designing a Program to Manage the Risk of Sabotage, 1989.
In: Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001, ISBN: 1-84014-788-1, S. 305-307
9. Dubois, P.: Sabotage in Industry.
Harmondsworth: Penguin, 1979, ISBN: 0-14-022127-1
10. Ernst & Young AG (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität in Deutschland – Nur ein Problem der anderen?
Forensic Services, Studie von Ende 2002, www.ernst-young.de
11. Gappmaier M. und Heinrich, L. J. (Hrsg.): Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz. Methoden des Organisationalen Lernens anwenden.
2. erweiterte und überarbeitete Aufl., Schriftenreihe Wissens- und Prozessmanagement, Bd. 1, Linz: Tauner, 2000, ISBN: 3-85487-129-5
12. Gestmann, M.: Sabotage am Arbeitsplatz. Warum Mitarbeiter Ihrem Unternehmen bewusst schaden und wie Sie es verhindern können.
Landsberg/ Lech: mvg, 1998, ISBN: 3-478-72340-X
13. Hofmann, A.; Keller, K.-J. und Neuhaus, R.: Die Sache mit der psychischen Belastung – Eine praxisnahe Handlungshilfe für Unternehmen.
In: Leistung und Lohn: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 367/368/369/370, April 2002
14. Lardner, R.; Fleming, M. und Joyner, P.: Towards a mature safety culture.
Symposium Series No. 148, 2001, IChemE, S. 635-642

15. Manpower Inc. (Hrsg.): International Employee Loyalty Survey. Studie von 2002, www.manpower.com
16. Mars, G. (Hrsg.): Work Place Sabotage. The International Library of Criminology, Criminal Justice and Penology, Aldershot: Ashgate, 2001, ISBN: 1-84014-788-1
17. Richter, G.: Checkliste zur Erfassung von Fehlbeanspruchungsfolgen (ChEF). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden 2001
18. Richter, G.: Psychische Belastung und Beanspruchung – Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. 3. überarbeitete Aufl., Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsanwendung Fa 36, Dortmund/ Berlin 2000
19. Robinson, S. L. und Bennett, R. J.: A Typology of Deviant Workplace Behaviours: A Multidimensional Scaling Study.
In: Academy of Management Journal, Vol. 38, Nr. 2, 1995, S. 555-572
20. Siedenburg, B.: Jeder nimmt sich, was er kann: Diebstahl, Betrug und Unterschlagung im Unternehmen. Frankfurt a. M., New York: Campus, 1998, ISBN: 3-593-35912-X
21. Sprenger, R. K.: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. 17., überarbeitete und erweiterte Aufl., Frankfurt a. M.: Campus, 2002, ISBN: 3-593-36894-3
22. Sprouse, M. (Hrsg.): Sabotage in the American Workplace: Anecdotes of Dissatisfaction, Mischief and Revenge. 1. Aufl., San Francisco/ Calif.: Pressure Drop Press, 1992, ISBN: 1-87317-665-1