



SECURITY *insight*

Fachzeitschrift für Sicherheits-Entscheider

Aus dem Inhalt

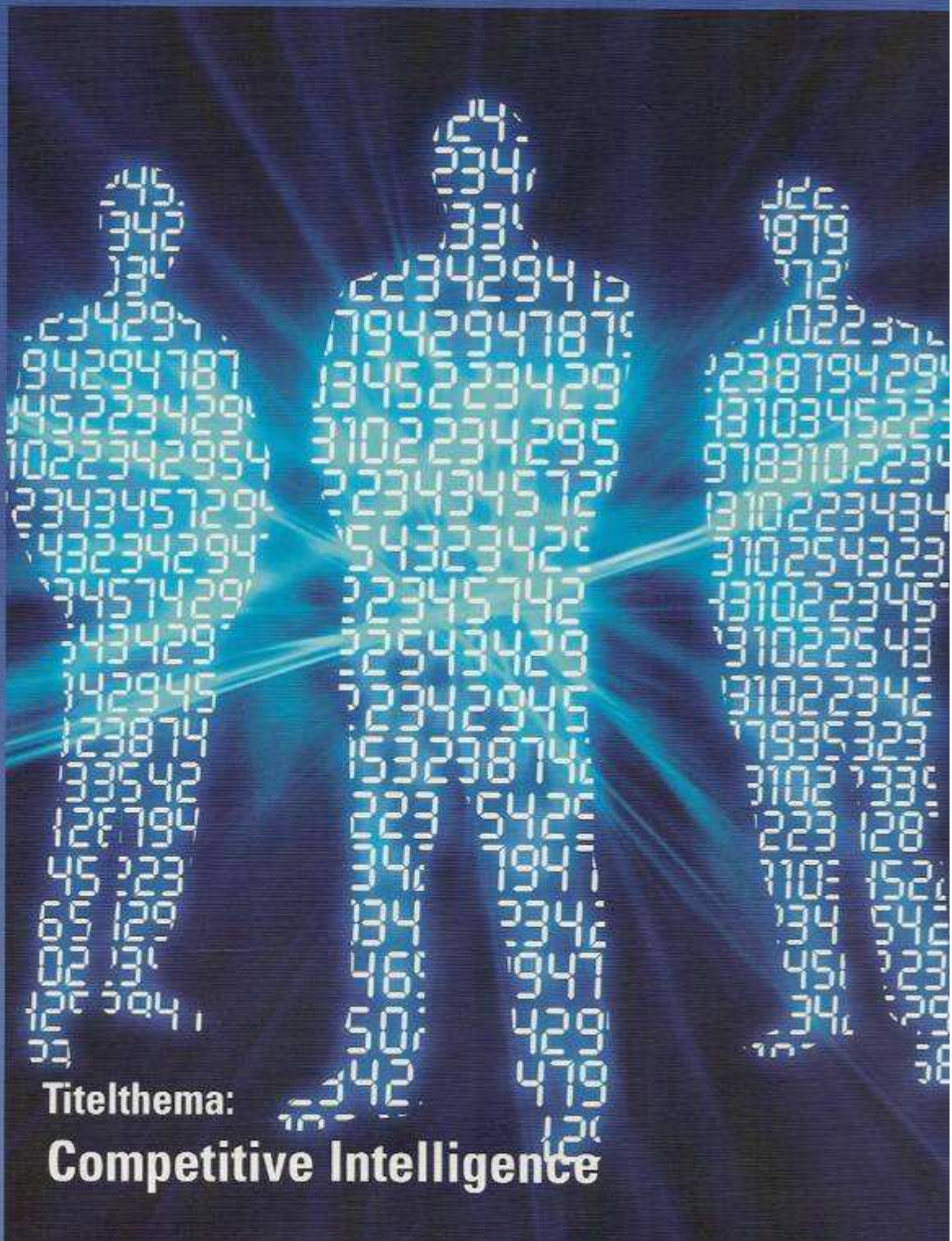
Im Fokus:
Krankenhäuser

Schwerpunkt:
Mechanische
Sicherheitstechnik

Technik:
Videoüberwachung

Hintergrund:
Mitarbeiter-Loyalität

Markt:
Samsung Electronics
und Samsung Techwin



Titelthema:
Competitive Intelligence

Geld ist nicht alles!

Wie Mitarbeiter-Loyalität die Unternehmenssicherheit steigert und Wettbewerbsvorteile schafft

Von Thomas Edlbergmeier

Wie reagieren Sie auf mangelnde Anerkennung, Ignoranz, Demütigung und Verachtung? Keineswegs mit Hingabe und gesteigerter Leistung. Niemand tut das. Eine Binsenweisheit. Kurioserweise ist sie vielen Führungskräften nicht bewusst. Das hat viel mit dem Ego zu tun, aber auch damit, dass auch eine auf Druck und Ausbeutung gegründete Firma funktionieren kann. Vergessen wird dabei: Sie könnte viel besser funktionieren, wenn sich die Mitarbeiter wohl fühlen. Zum einen weil sie leistungsfähiger werden. Zum anderen – weil sie der Firma weniger schaden werden. Loyalität lautet das Stichwort.

Zusammenhalten

Je größer der Druck auf ein Unternehmen durch Wettbewerb, Globalisierung und Krisen, desto wichtiger wird das Thema

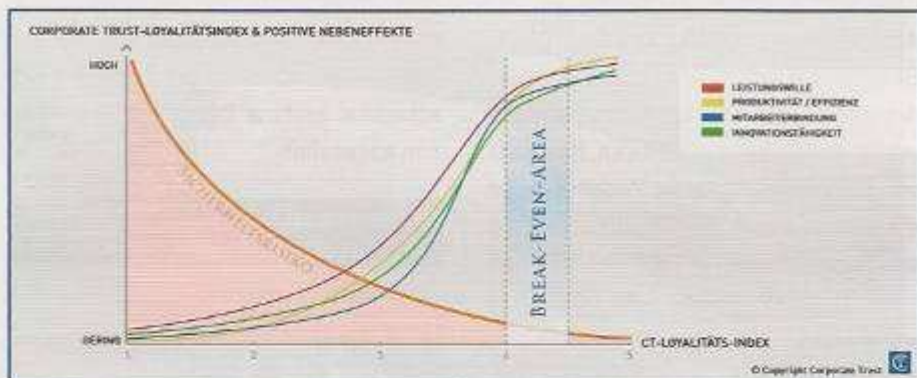
Loyalität. Das zeigen diverse Studien und die Erfahrung der Corporate-Trust-Sicherheitsexperten bei der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität. Das größte

Gefährdungspotenzial liegt in der Illoyalität der eigenen Mitarbeiter. Diebstahl, Geheimnisverrat, Korruption, Veruntreuung und Sabotage sind Symptome dafür. Je höher die Loyalität in einer Organisation, desto geringer das Sicherheitsrisiko. Große Loyalität im Unternehmen hält – neben den sicherheitsrelevanten Themen – eine ganze Reihe weiterer positiver Aspekte bereit. Leistungswille, Produktivität, Mitarbeiterbindung und Innovationsfähigkeit steigen überproportional in einer Unternehmenskultur, die von Loyalität geprägt ist. In einer Zeit, in der viele Firmen ums Überleben kämpfen, ist das Engagement und der Zusammenhalt der Belegschaft oftmals der entscheidende Vorteil, sich gegen die globale Konkurrenz durchzusetzen.

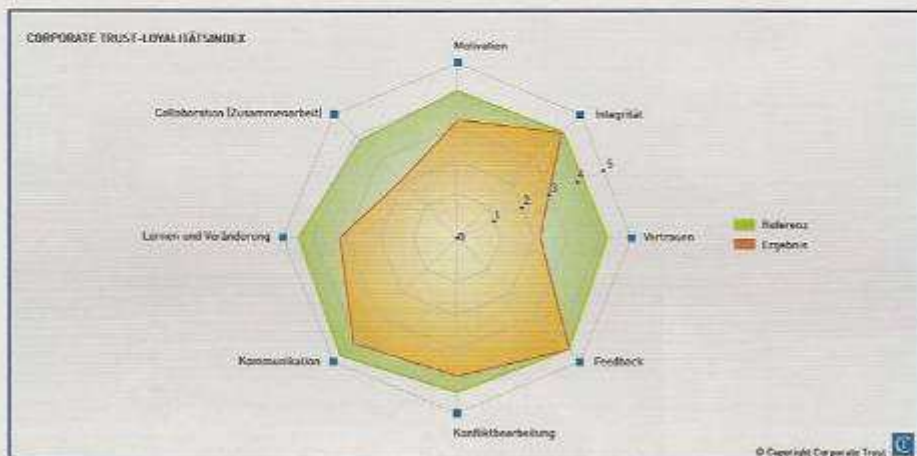
Mitarbeiterbindung entsteht zum Beispiel, wenn Menschen auf Basis von Verständnis und Vertrauen einen Teil ihrer eigenen Identität mit der des Unternehmens positiv verbinden. Das ist der höchste „intrapersonelle Attraktor“ und rangiert weit vor externen Attraktoren, auch weit vor Geld. Durch geringe Mitarbeiterfluktuation minimiert man das Risiko von Informationsabfluss enorm und spart zugleich viel Zeit und Geld für die Personalsuche. Der Fachkräftemangel wird sich wieder massiv verschärfen, wenn sich die Wirtschaftslage wieder verbessert hat. Die hohe Mitarbeiterbindung steigert zusätzlich die Attraktivität als Arbeitgeber.

Zwei falsche Strategien

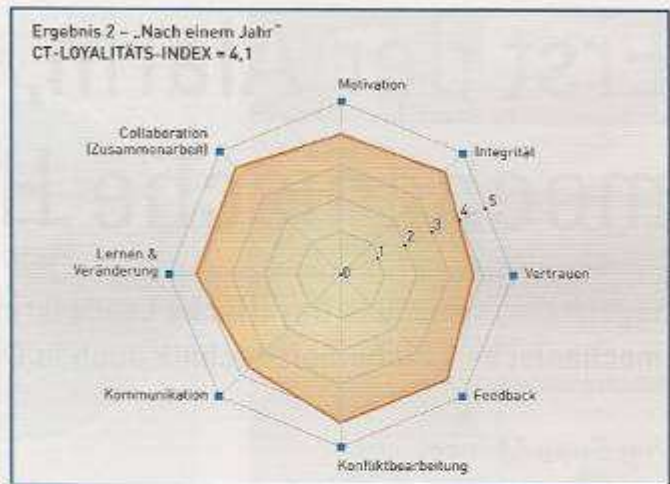
Was genau ist Loyalität und wodurch entsteht sie? Anders gefragt: Wie kann man in einer Organisation erkennen, ob



Je höher die Loyalität in einer Organisation, desto geringer das Sicherheitsrisiko – und desto stärker die positiven Nebeneffekte



Der Loyalitäts-Index



Vorher – nachher: Die wachsende Fläche illustriert die gestiegene Loyalität

die Loyalität stark oder schwach ausgeprägt ist? Auf der abstrakten Ebene könnte man diese Aussage treffen: Wann immer die handelnden Personen negative Gefühle entwickeln und sie nicht durch Kooperation entsprechend verarbeiten, löst das zwangsläufig Handlungen aus, die einerseits die Loyalität verringern und andererseits im wirtschaftlichen Ergebnis die Kosten steigern. Solche negativen Gefühle, die als Folge eines Erlebnisses entstehen, sind beispielsweise Ärger über eine verspätete Zulieferung, Unverständnis für eine Aktion der Nachbarabteilung, Angst vor dem erneuten Auftreten eines kritischen Fehlers oder vor Schuldzuweisungen. Wir bezeichnen die loyalitätsverringern Aktionen als „Ersatzprozesse“. Dies gilt de facto für alle Handlungen, die sich auf Symptome richten und nicht auf die Ursachen.

Psychologisch kann man das Phänomen damit erklären, dass Menschen im Umgang mit unangenehmen Situationen grundsätzlich zwei Strategien folgen. Die häufigste ist, die unangenehme Situation (Fehler, Abweichungen, ungelöste Probleme) so schnell wie möglich zu beseitigen. Damit konzentrieren sich die Beteiligten zwangsläufig auf die auffälligen Symptome und „behandeln“ sie. In den Organisationen nennt man das für gewöhnlich „Fire Fighting“. Wenn dies nicht zum Erfolg führt, greift die zweite Strategie. Die unangenehme Situation wird als „systemimmanent“ definiert und die darauf

anzuwendende Reaktion lautet: „eindämmen“. Daraus nähren sich viele (Problem-) Besprechungen, Kontrollsysteme und ein nennenswerter Teil des Berichtswesens im Unternehmen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, sich dauerhaft in einem Milieu zu bewegen, das ihnen „Energie“ (im Sinne von Selbstwertgefühl) entzieht. Sie erleben Anstrengung, in gewissem Maße Ohnmacht, Hilflosigkeit und persönliche Angriffe. Erfolge können nicht wirklich „gefeiert“ werden, da jeder in der Organisation weiß, dass es eigentlich noch viel besser gehen würde.

Im Ergebnis sinkt über die Zeit die Loyalität von Mitarbeitern und Führungskräften gegenüber dem Unternehmen selbst und den darin arbeitenden Kollegen. Wie im privaten Umfeld lässt man sich unter dem Einfluss negativer Gefühle zu Handlungen verleiten, die man sonst für sich ausschließen würde. Genau dadurch steigt das Gefährdungspotenzial für die Organisation. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Umgang mit sensiblen Informationen, mit Sachwerten oder Geld unbewusst oder bewusst zu Schäden für das Unternehmen führt. Das Ergebnis bleibt dasselbe.

Der Loyalitäts-Index

Der von Corporate Trust entwickelte „Loyalitäts-Index“ ist ein zuverlässiges Werkzeug, um das Gefährdungspotenzial für eine Organisation systemisch zu ermitteln, die wichtigsten Handlungsfelder zu diagnostizieren und geeignete Interventio-

nen abzuleiten. Er basiert auf einer Online-Mitarbeiterbefragung. Befragt werden zwischen 15 und 30 Prozent der Beschäftigten. Detailliert beleuchtet werden acht Dimensionen (siehe Grafik S. 20 unten), die Loyalität beschreiben und aus denen der Index errechnet wird. Die Ergebnisse führen zu einer Analyse der Stärken und Schwachstellen, aus der dann geeignete Maßnahmen abgeleitet werden.

Dadurch gelingt es, in einer überschaubaren Zeit das „Autoimmunsystem“ des Unternehmens zu stärken. Aus Verantwortung für die eigene Aufgabe und aus Loyalität zum Unternehmen werden dann kritische Situationen, etwa fahrlässiger Umgang mit sensiblen Informationen, auffälliges Verhalten von Kollegen oder Zahlung zweifelhafter Provisionen, identifiziert, angesprochen und entschärft. Diese Aufmerksamkeit aus Verantwortung entsteht durch Loyalität mit dem Unternehmen (nicht aus Misstrauen gegen andere) und ist neben allen technischen Werkzeugen der wichtigste Schutz gegen sorglose bis kriminelle Handlungen von Mitarbeitern.

WWW.CORPORATE-TRUST.DE

Unser Autor Thomas Edlbergmeier ist geschäftsführender Gesellschafter der Corporate Trust Business Risk & Crisis Management GmbH, ein strategische Partner namhafter Unternehmen im Risiko- und Krisenmanagement.