

Gleich zwei Geschäftsführer hatte die Vorstandsassistentin des Familienunternehmens zu Fall gebracht. Zahlen, die sie von den Ingenieuren für ein Angebot angefordert hatte, hielt sie so lange zurück, bis die Firmenchefs die Präsentation beim Kunden gehalten hatten. Wieder und wieder. Die Herren blamierten sich, lukrative Aufträge blieben aus. So erzählt es Jan Tibor Lelley, Arbeitsrechtler bei der Kanzlei Buse und juristischer Beistand des schwäbischen Autozulieferers.

Es war reine Misanthropie, erzählt Lelley. Wen die Frau nicht mochte, dem machte sie das Leben schwer. Es mag ein außergewöhnlicher Fall sein. Selten ist er keinesfalls. Einer aktuellen Umfrage des amerikanischen Lernplattformanbieters Kahoot zufolge halten 58 Prozent der Angestellten Wissen, das Kollegen weiterhelfen könnte, zurück. Nicht immer, so die Erfahrung der Managementberaterin Claudia Hupprich, stecke der Drang dahinter, jemanden auflaufen zu lassen, den man nicht leiden kann – so wie bei der Vorstandsassistentin. Mal sei es nur Stolz, Desinteresse oder schlichtweg Unsicherheit. Im Zuge des coronabedingten Rückzugs ins Homeoffice hat nicht nur das kollegiale Miteinander gelitten. Viele Menschen haben die Prioritäten in ihrem Leben neu justiert. Die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, das zeigen Umfragen, steht nicht mehr unbedingt an oberster Stelle. Und mitunter, auch das beobachtet Hupprich, führten Machtgelüste oder Rivalitäten dazu, dass Mitarbeiter eine Handynummer oder Details aus der Fertigung für sich behalten.

Auffällig ist außerdem: In der Generation Z, zu der Menschen unter 26 Jahren zählen, gaben gar 77 Prozent zu, ab und an etwas für sich zu behalten, das allen helfen würde. Die Managementberaterin Gudrun Happich glaubt, dass die Ursachen dafür auch in einer Erziehung liegen, bei der Eltern den Heranwachsenden stets alle Steine aus dem Weg geräumt hätten. So dass diese nun hohe Ansprüche stellen, sich aber nicht einmal darüber bewusst sind, dass auch der Büroalltag aus Nehmen und Geben besteht. „Die Gen Z denkt, die Welt ist dazu da, sie zu bespaßen und nicht andersherum“, betont Happich. „Auf deren Plan steht nicht unbedingt Teilen oder Mitteilen, sondern Bekommen.“

Mauer des Schweigens

In der Pandemie hat das kollegiale Miteinander in vielen Firmen gelitten: Angestellte behalten wertvolles Wissen für sich. Worauf Führungskräfte achten sollten, damit die Geheimniskrämerei dem Unternehmen nicht schadet.

TEXT CLAUDIA TÖDTMANN



Für Unternehmen ist dies eine bedrohliche Entwicklung. Zumal derlei Geheimniskrämerei nur selten erkennbar ist – und noch schwerer nachweisbar, so die Erfahrung des Juristen Lelley. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte ein Umfeld schaffen, in dem all jene, die ihr Wissen nicht aus Böswilligkeit zurückhalten, zum Austausch ermutigt werden. Und den Böswilligen wiederum klare Grenzen gesetzt werden. „Es bedarf klarer Leitplanken wie einen Verhaltenskodex, der definiert, umgesetzt und gelebt wird“, betont Hupprich. Wer Beobachtungen, bei denen er zunächst nur ein Störgefühl hat, dennoch nicht für sich behält, könnte manchmal teure Schäden vom

Unternehmen abwenden. Das kann ein kleiner Produktfehler sein, der am Ende zu einem großen Rückruf führt, ebenso wie eine technische Manipulation, die später als handfester Betrug eingeordnet wird. „Der Wirecard- und der Dieselskandal konnten so passieren, weil Menschen in den Prozessketten ihr Wissen nicht teilten“, so Hupprich.

Raus aus dem Schneckenhaus

Die Gen Z lasse sich mitunter schon im Reverse Mentoring öffnen, bei dem Ältere von Jüngeren lernen sollen. Und der Nachwuchs nebenbei erkennt, wie wichtig es ist, Erfahrungen zu teilen. Wenn sich hingegen langjährige Angestellte ins Schneckenhaus zurückziehen, gilt es, deren Motive zu ergründen. Fühlten sie sich womöglich mit eigenen Vorschlägen zuvor abgebügelt oder gar vorgeführt? Managementprofessor Stefan Remhof von der Internationalen

Hochschule in München rät Führungskräften, „in Meetings darauf zu achten, dass weder sie selbst, aber ebenso wenig die Kollegen anderen über den Mund fahren, gar mit Kommentaren wie ‚Quatsch‘ reagieren oder sie nach ihrer Ausführung wie Luft behandeln und ihre Beiträge einfach im Raum stehen lassen“. Wer für seinen Einsatz vor Kollegen blamiert wird, spart sich künftig seine Anregungen. Außerdem, betont der Unternehmensberater Marc Sasserath, gelte es zu berücksichtigen, dass nicht unbedingt immer derjenige, der eine gute Idee anbringt, auch den Auftrag bekommt, sie umzusetzen. „Wer überlastet ist, hütet sich, Anlass für noch mehr Aufgaben zu geben“, so Sasserath.

Es dauert, Vertrauen aufzubauen

Und Bernhard Stieger von der Unternehmensberatung Kincentric wiederum beobachtet immer wieder, dass manche Mitarbeiter Vorschläge für Veränderungen, aber auch Bedenken bei Projekten einfach für sich behalten, weil sie das Gefühl haben, es interessiere sowieso niemanden. Sie glauben, dass ihre Meinungen weder geschätzt noch gehört werden, erzählt der Berater. Ändern lasse sich das nicht auf Knopfdruck. Eine offene Kommunikationskultur zu schaffen, psychologische Sicherheit zu fördern und den Austausch zu belohnen, sei harte Arbeit, betont Stieger. Und eine, die Zeit kostet. Auch weil Menschen ein sehr

feines Gespür dafür haben, wenn das Tun des eigenen Chefs im Alltag nicht zu dem passt, was er ein ums andere Mal verspricht.

Mitarbeitern, die böswillig Wissen bunkern, um die eigene Karriere zu fördern, bietet aber auch eine offene Kultur keinen Einhalt. So wie dem Sachbearbeiter eines Autoherstellers, den der Arbeitsrechtler Sebastian Frahm kennenlernte: Er unterschlug Details zur Bearbeitung einer wichtigen Oberfläche, die er bei einem Dienstleister eingeholt hatte und die für das ganze Team wichtig gewesen wären, seinen Kollegen über längere Zeit immer wieder. Er wollte unverzichtbar sein, um so den Karrieresprung zum Teamleiter zu schaffen. Doch als er krank wurde und ein Kollege ihn vertreten musste, bekam dieser Einblick in die Vorgänge. Der Sachbearbeiter flog auf. Alle Rückmeldungen des Dienstleisters wurden fortan in eine gemeinsame Excel-Datei eingegeben, erzählt Frahm.

Nachweis? Schwierig!

Um solchen Intrigen beizukommen, besann sich Spitzenmanager Utz Claassen, der unter anderem den Medizinkonzern Sartorius führte, schon vor mehr als 20 Jahren auf die Betriebsvereinbarung. Die Behinderung von Informationsweitergabe sei eine „Form von Mobbing, die nicht akzeptabel ist“, lautete seine Aussage. Er drohte nicht nur mit Disziplinalgesprächen, sondern auch mit Abmahnungen und Kündigungen. Juristisch sei das in der Theorie gangbar, sagt der Arbeitsrechtler Sebastian Maiß von der Kanzlei Michels.pmks. „Die Pflicht, Wissen zu teilen oder vor allem Warnungen etwa wegen Qualitätsmängeln oder Complianceverstößen weiterzugeben, um Schäden zu verhindern, ist eine Nebenpflicht des Arbeitsvertrags.“ Mitarbeiter müssen ihr also auch dann nachkommen, wenn sie nicht ausdrücklich darin steht. Allerdings sei ein Verstoß gegen diese Pflicht in der Praxis oft schwer nachweisbar, so Maiß.

Die Assistentin des schwäbischen Autozulieferers flog schließlich auf. Der dritte Geschäftsführer, dem sie wieder wichtige Details vorenthalten wollte, war von einem Kollegen gewarnt worden. Er stellte ihr eine Falle. Und rang ihr schließlich ein Geständnis ab. Den Aufhebungsvertrag unterschrieb sie, wenn auch widerstrebend, erzählt Lelley. Die Schmach, sich für ihre Misanthropie auch noch vor Gericht rechtfertigen zu müssen, wollte sie nicht ertragen. ■

ILLUSTRATION: DIMITRI BRODO



Jetzt neu
im Handel

Digital lesen mit **manager magazin** 
auf manager-magazin.de/plus