

Management



Management ist die Kunst, etwas schnell zu entscheiden und dann einen anderen zu finden, der es tut.»
John Garland Pollard US-Politiker (gest. 1937)

Der teure Triumph der Frustrierten

RACHE Datendiebstähle aus Rache sorgen für Schlagzeilen. Weit weniger spektakulär sind die zahllosen alltäglichen Sabotage- und Verweigerungsaktionen von frustrierten Mitarbeitenden in Schweizer Betrieben. Sie richten jedoch zuweilen immense Schäden an.

VERA SOHMER

Es sind bloss sechs Gramm Parmesan. Doch bei 20000 Tüten am Tag hat die kleine Menge, welche eine angestellte Person zu viel in jedes Säcklein füllt, drastische Folgen. Denn auch das Qualitätskontrollblatt ändert sie ab. So fliegt die Aktion erst nach Wochen auf. Der Verlust fürs Unternehmen ist aber bereits da: Mehr als 150000 Franken.

Teuer kommt auch der feindliche Akt eines entlassenen Betriebsleiters, das Hauptlager der Seilbahn nicht mehr zu schmieren. Es frisst sich innerhalb weniger Stunden fest; die Bahn ist für mehrere Wochen ausser Betrieb. In einem weiteren Fall steckt plötzlich eine Schere in der Abpackmaschine und blockiert die Verschlussstation. Die Kosten für die Metzgerei belaufen sich auf rund 40000 Franken. Sie muss ihr Fleisch in Nacharbeit bei einem Konkurrenzbetrieb verpacken lassen.

«Der Schaden einer Racheaktion kann so hoch sein, dass eine kleine Firma in den Ruin getrieben wird», weiss Unternehmensberater Eduard Müller. Er wird oft zu Rate gezogen, wenn bei Firmen Inventarverluste zu verzeichnen sind – nicht selten hervorgerufen durch Sabotage.

Verletzte Gefühle, verletzter Stolz

Wieso greifen Beschäftigte zu solch krassen Mitteln? Verletzte Gefühle und verletzter Stolz spielen eine Rolle, weiss Müller. Am Arbeitsplatz läuft es nicht so, wie es der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin erwartet haben. Sie fühlen sich ausgestossen oder nicht ernst genommen. Sie haben den Eindruck, dass keiner ihre Arbeit zur Kenntnis nimmt, ihre Anliegen und Wünsche auf die lange Bank geschoben werden. Viele Mitarbeitende vermischen, was selbstverständlich sein sollte: Dass man höflich zu ihnen ist und sie respektvoll behandelt. «Ungerechtigkeitsempfinden ist die treibende Kraft hinter Rache», sagt Urs Tschanz, Geschäftsführer der Personalentwicklungsfirma Diacova.

SO BEUGEN SIE VOR

Mitarbeitende gezielt fordern und fördern

Wichtige Führungsprinzipien

- Verzichten Sie nie auf Lob zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Moment.
- Treffen Sie Entscheidungen, die für Ihr Umfeld nachvollziehbar sind.
- Hart, aber gerecht: Fordern Sie Ihre Leute, erwarten Sie Leistung, setzen Sie Ihre Forderungen durch – all das ist akzeptiert, solange Sie gerecht sind.
- Pflegen Sie eine Vertrauenskultur auf allen Ebenen.
- Fördern Sie die Kreativität und die Leidenschaft Ihrer Mitarbeiter. Verlangen

Auslöser können unrealistische oder überzogene Erwartungen punkto Anerkennung und Beachtung sein. Aber auch reale Situationen: Da leistet ein Mitarbeiter ständig Überstunden, kann sie aber nicht geltend machen. Das allein wäre nicht einmal so schlimm. Aber dass er dafür nicht einmal ein Dankeschön vom Chef bekommt, das kann dem Fass den Boden ausschlagen.

Die Persönlichkeit entscheidet

Ob ein Mitarbeiter tatsächlich Rache übt, hängt laut Tschanz von der Persönlichkeit des Einzelnen ab. Nicht jeder, der frustriert ist am Arbeitsplatz, hegt Rachegefühle. Andere denken daran, belassen es aber dabei. Sie bringen sich emotional wieder ins Lot, indem sie Bücher darüber lesen, wie Leute sich an ihren Vorgesetzten gerächt haben – Literatur dazu führt regelmässig die Bestseller-Listen an.

Und dann gibt es noch jene, die es wirklich tun. Weil sie nicht wissen, wie sie sich anders wehren sollen. Oder weil sie nicht mehr mit anse-

hen können, dass Kollegen ständig Unrecht widerfährt. Indem sie sich rächen, stellen sie für sich ein Stück Gerechtigkeit wieder her. Es verschafft das Gefühl, quitt zu sein – auch wenn sie eigentlich wissen, dass sie damit das Problem nicht aus der Welt schaffen. Eduard Müller: «Rache schleckt das als ungerecht Empfundene nicht weg.» Die Wut sei bei vielen auch nach zehn Jahren noch frisch.

Rache äussert sich auf unterschiedliche Art, sagt Tschanz. «Manche zögern, es schwelt lange in ihnen.» Bricht es schliesslich aus, sei der Racheakt völlig überdimensioniert und stehe in keinem Verhältnis zum Ereignis, das ihnen ungerecht vorkam. Die weitaus üblichere Form von Rache besteht darin, der Firma oder dem Vorgesetzten Tag für Tag ein wenig Schaden zuzufügen: Bleistifte und Kugelschreiber klauen, sich beim Druckerpapier bedienen. Oder das Engagement auf ein Minimum herunterfahren: Beschäftigt tun, aber ständig auf Facebook gehen oder

private Termine koordinieren. Oder sich für die Aktenrecherche den ganzen Vormittag Zeit lassen, obwohl man die Aufgabe in einer Stunde hätte erledigen können. Unspektakuläre Aktionen, die riesigen Schaden anrichten.

«Mit Angestellten, die unmotiviert sind und gerade noch Dienst nach Vorschrift schieben, kann keine Firma am Markt bestehen», sagt Tschanz. Denn solche Mitarbeiter haben innerlich gekündigt. Folgen: Verlust an Produktivität und damit an Konkurrenzfähigkeit – und ein vergiftetes Betriebsklima obendrein.

Grobe Führungsfehler

Können Vorgesetzte dem vorbeugen? Ja, sind Müller und Tschanz überzeugt. Indem sie ihre Leute richtig führen. Die Ursache für Rache sei fast immer in groben Führungsfehlern zu finden (siehe Kästen). Einer davon: Die Belegschaft wird zu spät oder gar nicht über Entscheidungen informiert, von denen sie direkt betroffen ist. Von Entlassungen beispielsweise oder darüber, warum es trotz höherem Betriebsgewinn keine Lohnerhöhung gibt. Ergo: «Wer seine Leute fair führt, wird nicht gemobbt», sagt Tschanz. Es fehle der Nährboden, auf dem Rachegefühle keimen.

Bleibt die Frage, wie die Schere wirklich in die Abpackmaschine geriet. Kurz vor der Sabotage muss eine Hilfsarbeiterin, die an der Verpackungsanlage gearbeitet hat, ihre sieben Sachen packen: Entlassung wegen Unpünktlichkeit und häufiger Fehlzeiten. Die Vermutung, dass sie es gewesen sein könnte, reicht nicht aus für eine Anzeige. Die Entlassene selber schweigt dazu. Der Fall wird nie geklärt, der Schaden aber bleibt.

«Das Problem ist, Racheakte nachzuweisen»



Wolfgang Seger
Arbeitsrechtler, Winterthur

Haben Racheattacken gegen Chefs zugenommen?

Wolfgang Seger: Ja, vor allem dort, wo unfähige und unfaire Führungskräfte das Sagen haben. Führungsschwache Chefs werden öfter attackiert als jene, die Präsenz und Stärke ausstrahlen. Die Hemmschwelle ist heute tiefer, die Loyalität am Arbeitsplatz ist gesunken.

Und die Mittel sind extremer geworden?

Seger: Sagen wir so: Es wird die ganze Bandbreite ausgeschöpft.

Zum Beispiel?

Seger: Häufig werden wichtige Informationen nicht an die Vorgesetzten weitergeleitet oder sie werden gezielt falsch informiert. Manchmal werden Anweisungen nicht ausgeführt – oder wortwörtlich, auch wenn sie offensichtlich fehlerhaft sind. Gerüchte zu streuen

oder anonyme Drohbriefe zu schreiben, ist zudem weit verbreitet.

Mit welchen rechtlichen Konsequenzen müssen Mitarbeiter rechnen, denen ein Racheakt nachgewiesen wird?

Seger: Je nach Art der Rache können es verschiedene Straftatbestände sein: Von Datenbeschädigung über Diebstahl bis hin zur Sachbeschädigung oder Verleumdung. Wer die Leistung verweigert, verletzt seine arbeitsvertraglichen Pflichten. Racheakte können zu einer fristlosen Kündigung führen. Der Täter kann zudem straf- beziehungsweise zivilrechtlich belangt werden. Das Problem ist allerdings, Racheakte nachzuweisen. Oft fehlen Beweismittel und Zeugen.

Eine besondere Form der Rache ist, wenn Mitarbeiter Missstände oder illegales Handeln einer Firma öffentlich machen. Was droht diesen Whistleblowers?

Seger: Deren Schutz fehlt noch weitgehend im Schweizer Recht. Der überwiegende Teil der Whistleblower wird entlassen, auch wenn diese zu Recht auf Missstände hingewiesen haben. Immerhin unterhält der Kanton Zürich eine Ombudsstelle. Wenn einem Whistleblower missbräuchlich gekündigt wurde, was jeweils zu beweisen ist, kann er mit einer Entschädigung rechnen.

INTERVIEW: VERA SOHMER