

## 3 HR-Management-Instrumente

Autor: Pantaleon Fassbender

### 3.1 Personalrisiko-Matrix – Die Träger kritischen Wissens identifizieren

1. Inhalt und Vorgehen
2. Schutzzumfang des Werkzeuges
3. Welche Kosten und welcher Zeitaufwand sind mit dem Werkzeug verbunden?
4. Welches Verhältnis besteht zu anderen Werkzeugen?
5. Typische Fallen und Probleme
6. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken

#### 1. Inhalt und Vorgehen

Zur Erstellung einer robusten Personalrisiko-Matrix gehört im ersten Schritt die Erhebung unterschiedlicher Personaldaten, die in den meisten Unternehmen vermutlich bereits vorliegen werden, oft jedoch, ohne in der vorgeschlagenen Form zusammengestellt verfügbar zu sein.

Wir schlagen im Einzelnen vor, das Organigramm des Unternehmens mit den Informationen zum Alter des Stelleninhabers, seiner Betriebszugehörigkeit, der Anzahl der Jahre in der gleichen Position sowie Angaben zum führungsbezogenen und zum fachlichen Potential des Stelleninhabers für das Personalrisiko-Cockpit zu verknüpfen.

- **Alter:** Hier spielen die Faktoren „Erfahrung“ und „Nachfolgeplanung“ eine wesentliche Rolle.
- **Dauer der Betriebszugehörigkeit:** Vor allem das „implizite Wissen“ eines Stelleninhabers (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1995) ist für das Know-how-Management ein kritischer Faktor, weil intuitive und erfahrungsgesättigte Kompetenzen in dieser Form einen hohen „Kopierschutz“ genießen und ein Ausfall des Stelleninhabers besonders schmerzhaft Lücken hinterlässt.
- **Anzahl der Jahre in gleicher Position:** Fach- und Führungskräfte mit viel Erfahrung und eine Reihe unterschiedlicher Positionen im Unternehmen (und zwar solche, die nicht einfach immer wieder „weggelobt“ worden sind, daher die beiden Folgedimensionen!) stellen als Generalisten wichtige Engpass-Faktoren dar. Verliert ein Unternehmen erfahrene Kollegen mit echter Generalisten-Kompetenz, kann das genauso schmerzhaft

**T2 B** Faktische Instrumente

sein, wie der Weggang expliziter Fachexperten, denn mit dem „Generalisten“ geht häufig eine schwer ersetzbare „Prozess-Kompetenz“ darüber, was in einem bestimmten Umfeld „geht“ und was nicht, verloren!

- **Führungsbezogenes Potential/Fachliches Potential:** Die beiden Potential-Dimensionen sind unerlässlich, um die Resultate auf den anderen vorgeschlagenen Dimensionen qualifiziert bewerten zu können.

Im zweiten Schritt werden diese Kriterien mit Bandbreiten hinterlegt, die einem Ampelsystem zugeordnet sind, so dass auf einen Blick „kritische Aspekte“ erkannt werden können. Die „Eichung“ der Kriterien muss natürlich unternehmensspezifisch erfolgen und führt im Ergebnis zu einer aggregierten Betrachtung: eine Einheit, die z.B. aus relativ jungen Vertriebskräften besteht, denen hohes Potential zugesprochen wird und die bei geringerer Betriebszugehörigkeit fast die ganze Zeit in der aktuellen Position zugebracht haben, wird man sicher mit anderen Augen im Hinblick auf das Risiko, dass das ganze Team wechselt und eventuell Kunden mitnehmen könnte, betrachten, als erfahrene Werksleitungskräfte im fortgeschrittenen Alter.

Ein solches bewusst einfach gehaltenes Bewertungssystem sollte ausreichen, um einen schnellen Überblick zu erzielen. Ist diese Übersicht einmal aufgesetzt, kann sie auf jährlicher Basis aktualisiert und angepasst werden.

Alter	Betriebs-zugehörigkeit	Anzahl der Jahre in gleicher Position	Führungsbezogenes Potential	Fachliches Potential																																																																																										
<b>Geschäftsführer</b>																																																																																														
49	10	10	A	B																																																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Vertrieb Hr. Höller</b></td> </tr> <tr> <td>44</td> <td>8</td> <td>4</td> <td>C</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Rechnungswesen Hr. Haben</b></td> </tr> <tr> <td>61</td> <td>30</td> <td>12</td> <td>B</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Materialwesen Hr. Stahl</b></td> </tr> <tr> <td>52</td> <td>27</td> <td>14</td> <td>B</td> <td>A</td> </tr> </table>					<b>Vertrieb Hr. Höller</b>					44	8	4	C	B	<b>Rechnungswesen Hr. Haben</b>					61	30	12	B	A	<b>Materialwesen Hr. Stahl</b>					52	27	14	B	A																																																												
<b>Vertrieb Hr. Höller</b>																																																																																														
44	8	4	C	B																																																																																										
<b>Rechnungswesen Hr. Haben</b>																																																																																														
61	30	12	B	A																																																																																										
<b>Materialwesen Hr. Stahl</b>																																																																																														
52	27	14	B	A																																																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Marketing Fr. Nielsen</b></td> </tr> <tr> <td>25</td> <td>5</td> <td>1</td> <td>C</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Controlling Fr. Back</b></td> </tr> <tr> <td>50</td> <td>20</td> <td>12</td> <td>B</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Norden Hr. Förde</b></td> </tr> <tr> <td>59</td> <td>20</td> <td>10</td> <td>B</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Buchhaltung Hr. Euro</b></td> </tr> <tr> <td>47</td> <td>17</td> <td>8</td> <td>C</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Einkauf Hr. Weber</b></td> </tr> <tr> <td>39</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>B</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Süden Fr. Fön</b></td> </tr> <tr> <td>43</td> <td>10</td> <td>3</td> <td>C</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>EDV Hr. Netz</b></td> </tr> <tr> <td>53</td> <td>30</td> <td>16</td> <td>C</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Instandhaltung Hr. Sorge</b></td> </tr> <tr> <td>48</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>C</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Logistik Hr. Fuhr</b></td> </tr> <tr> <td>28</td> <td>8</td> <td>2</td> <td>C</td> <td>A</td> </tr> </table>					<b>Marketing Fr. Nielsen</b>					25	5	1	C	B	<b>Controlling Fr. Back</b>					50	20	12	B	A	<b>Norden Hr. Förde</b>					59	20	10	B	A	<b>Buchhaltung Hr. Euro</b>					47	17	8	C	A	<b>Einkauf Hr. Weber</b>					39	2	2	B	A	<b>Süden Fr. Fön</b>					43	10	3	C	A	<b>EDV Hr. Netz</b>					53	30	16	C	C	<b>Instandhaltung Hr. Sorge</b>					48	4	4	C	C	<b>Logistik Hr. Fuhr</b>					28	8	2	C	A
<b>Marketing Fr. Nielsen</b>																																																																																														
25	5	1	C	B																																																																																										
<b>Controlling Fr. Back</b>																																																																																														
50	20	12	B	A																																																																																										
<b>Norden Hr. Förde</b>																																																																																														
59	20	10	B	A																																																																																										
<b>Buchhaltung Hr. Euro</b>																																																																																														
47	17	8	C	A																																																																																										
<b>Einkauf Hr. Weber</b>																																																																																														
39	2	2	B	A																																																																																										
<b>Süden Fr. Fön</b>																																																																																														
43	10	3	C	A																																																																																										
<b>EDV Hr. Netz</b>																																																																																														
53	30	16	C	C																																																																																										
<b>Instandhaltung Hr. Sorge</b>																																																																																														
48	4	4	C	C																																																																																										
<b>Logistik Hr. Fuhr</b>																																																																																														
28	8	2	C	A																																																																																										

Abbildung 1: Beispiel einer Personalrisiko-Matrix  
Ausschnitt aus einer ausgefüllten Personalrisiko-Übersicht mit Eckdaten der beschriebenen Dimensionen

---

3.1 Personalrisiko-Matrix – Die Träger kritischen Wissens identifizieren

---

## **2. Schutzzumfang des Werkzeuges**

Wird eine robuste Personalrisiko-Matrix frühzeitig angelegt und regelmäßig gepflegt, ist das Unternehmen in Krisensituationen (und in deren Vorfeld!) unmittelbar handlungsfähig. Gelingt es, der Versuchung zu widerstehen, ein überaus komplexes und pflegeintensives System aufzusetzen, so kann von einem ausgeprägten Schutzzumfang des Tools ausgegangen werden, weil es schnell Klarheit über relevanten Gestaltungsbedarf liefert.

Der Nutzen für die betriebliche Praxis ist als hoch anzusehen, da das Thema „Know-how-Schutz“ auf diesem Wege wirksam mit der existierenden HR-Architektur verknüpft wird!

## **3. Welche Kosten und welcher Zeitaufwand sind mit dem Werkzeug verbunden?**

Eine detaillierte Kosten- und Ressourcenschätzung fällt schwer, da der Aufwand sich in Abhängigkeit von der Anzahl kritischer Funktionen und Positionen ebenso unterschiedlich gestaltet, wie mit Blick darauf, ob das System völlig neu konzipiert werden muss oder ob man auf vorliegende Daten zurückgreifen kann, die „nur“ neu „konfiguriert“ werden.

## **4. Welches Verhältnis besteht zu anderen Werkzeugen?**

Das Verhältnis zu den anderen beschriebenen HR-Instrumenten des Know-how-Schutzes gestaltet sich im Sinne eines Basis-Instruments zur grundlegenden Steuerung des Know-how-Schutzes, dem in unterschiedlichen Sektoren spezielle Tools zur Vertiefung und Differenzierung beigestellt werden.

## **5. Typische Fallen und Probleme**

Die Aussage „Das Bessere ist der Feind des Guten“ gilt gerade im Bereich grundlegender Steuerungstools. Je differenzierter Ihr Analyse-Instrument konzipiert ist, desto genauer wird es auch Risikolagen „messen“, desto höher ist aber auch die Wahrscheinlichkeit, dass im Zeitverlauf ein Tool nicht angemessen gepflegt wird und als Frühwarninstrument komplett ausfällt, weil es als zu komplex wahrgenommen worden ist. Vor diesem Hintergrund gibt es eine zentrale Empfehlung, nämlich ein möglichst robustes und einfaches System zum Monitoring von Personalrisiken der beschriebenen Art zu nutzen!

## **T2 B** Faktische Instrumente

---

### **6. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken**

- Stärken
  - Robuste Erfassung grundlegender Kriterien zur Messung von Personalrisiken
  - Vernetzung (vermutlich) existierender Daten unter einem neuen Blickwinkel
- Schwächen
  - Kann sehr aufwendig sein, falls im Unternehmen noch kein HR-Management implementiert ist.
- Chancen
  - Bewusstsein für Personalrisiken wird geweckt
  - Frühwarnsystem für zukünftige Herausforderungen kann unter begrenztem Aufwand implementiert werden.
- Risiken
  - Übergroße Detailorientierung
  - Messen und Erfassen als Ersatz für überzeugende Führung, die allemal die beste „Impfung“ gegen eine ganze Reihe von Personalrisiken darstellt!

### 3.2 (In-)Kompetenz-Modell: Die Wege und Risiken kritischen Wissensverlustes einschätzen: Anlässe, Gelegenheiten, Neigungen und (Mangel an) interne(r) Kontrolle

An dieser Stelle soll eine Taxonomie vorgestellt werden, mit deren Hilfe der Leser mögliche Quelle von Know-how-Risiken erkennen kann, die aus der Interaktion von Schwächen im Arbeitsprozess auf der einen Seite und risikoaffinen Neigungen von Mitarbeitern und Führungskräften auf der anderen Seite entstehen können. Das Modell ist wissenschaftlich-psychologisch validiert und gleichermaßen als Sehhilfe für praktische Fragen des Know-how-Schutzes geeignet. Es berücksichtigt aktuelle Forschungsergebnisse von Marcus (2006) und beschreibt auf zwei Dimensionen mögliche Suchfelder.

1. Welche Erklärungsmechanismen für Know-how-Risiken bzw. kritisches Verhalten können herangezogen werden: Motivation oder Kontrolle?
2. Sind diese Faktoren eher situationspezifisch oder eher personenspezifisch ausgeprägt?

		ERKLÄRUNGSMECHANISMUS	
		Motivation	Kontrolle
QUELLE DER VARIATION	Situation	Ungerechtigkeit, Stressoren  <b>Anlass</b>	Organisationale Interventionen, Arbeitsmarktbedingungen  <b>Gelegenheit</b>
	Person	Frustration, Stress, Unzufriedenheit  <b>Neigung</b>  Sensation Seeking, Verhaltensabsichten	Wahrgenommene Normen  <b>(Mangel an) internaler Kontrolle</b>  Impulsivität, Selbstwertgefühl

Abbildung 2: Eine Taxonomie von Risikofeldern  
Die Abbildung beschreibt generische Einbruchsfelder für Know-how-Risiken (Marcus 2006)

## **T2 B** Faktische Instrumente

---

Auf diese Weise lassen sich vier kritische Bereiche beschreiben, für die proaktives Know-how-Management Lösungen bereitstellen muss.

Probleme an der **Schnittstelle von Situation und Motivation (bzw. Motivationsdefiziten)** entstehen aufgrund wahrgenommener Ungerechtigkeit und sind klassische Führungsprobleme. Als Beispiel in einem besonders sensiblen Umfeld können die Aufdeckungs-Bestseller des ehemaligen BND-Mitarbeiters Norbert Juretzko (2004, 2006) gelten, die voller Hinweise auf – so die Wahrnehmung des Verfassers – geringe Anerkennung und Defizite in der Menschenführung des Dienstes stecken.

Probleme an der **Schnittstelle von Kontrollarchitektur und Situation** entstehen aus mangelhaften Sicherheitsprozessen bzw. externen Faktoren. Werden umfangreiche betriebsbedingte Kündigungen angekündigt und unternimmt das Unternehmen in dieser Phase nicht besondere Anstrengungen, um Datensicherheit (Vertriebsdaten, Adressen, Konditionen etc.) zu gewährleisten, darf es sich im Gegenzug nicht wundern, wenn „Griffnähe“ und vermeintliches Desinteresse ausgenutzt werden. Dies gilt erst recht in Bereichen mit Kontenzugriff, in denen Prozesse nicht standardmäßig auf das Vieraugen-Prinzip oder automatisierte Verlaufs- und Zugriffsdokumentationen in IT-Systemen zurückgreifen.

Probleme an der **Schnittstelle von Motivation und Person** stellen sich als idealtypische Herausforderungen für Personalauswahl und Personalentwicklung heraus: wer Menschen mit bestimmten Neigungen und Persönlichkeitseigenschaften (siehe unten) fördert, darf sich nicht wundern, wenn aus diesen Karrierepfaden exemplarische Problemfälle erwachsen!

Probleme an der **Schnittstelle von Kontrolle und Person** lassen sich einerseits auf eine verkehrte bzw. intransparente „Welt der Werte“ des Unternehmens zurückführen, andererseits kommt hier z.B. das niedrige Selbstwertempfinden von Mitarbeitern als Risikofaktor zum Tragen.

**Beispiel:**

*Stellen Sie sich einen introvertierten, zurückhaltenden, aber fachlich sehr kompetenten Mitarbeiter im Vertriebsteam eines Maschinenbauers oder Automobilzulieferers vor. Man kann sich darauf verlassen, dass Spezifikationen, die dieser Kollege geprüft hat, tatsächlich stimmen, aber mit Blick auf den tatsächlichen Vertriebs Erfolg wird dieser Mitarbeiter oder diese Mitarbeiterin immer „im Schatten“ stehen. Würde ein Externer diese Chance erkennen und diesen Menschen gezielt ansprechen und seinen Selbstwert stärken (z.B. beim zufälligen Kontakt in der Pizzeria, in der der Kollege schon seit Jahren regelmäßig zu Mittag isst oder in der Kneipe, die er abends besucht), so wäre nicht auszuschließen, dass Ihr Unternehmen bald eine empfindliche Lücke beim Informationsschutz aufweisen könnte ...*

*Die „Sogwirkung“, die aus dem gezielten und funktionalen Einsatz von „Wertschätzung“ durch Angreifer resultiert, die sich nicht-intendierten Wissensabfluss zu Nutze machen wollen und dabei Selbstunsicherheit oder Selbstaufwertungs-Tendenzen („Narzissmus“) ihrer „Opfer“ instrumentell nutzen, ist vermutlich viel wichtiger (und einfacher anzuwenden!) als aufwendige technische Ausspähungs-Mittel.*

Vor diesem Hintergrund sei ausdrücklich zur Lektüre empfohlen, was in den vergangenen 15 Jahren über die Führung inoffizieller Mitarbeiter des „Ministeriums für Staatssicherheit“ (MfS) veröffentlicht worden ist, denn hier findet der interessierte Leser umfangreiches Material, anhand dessen er spezifische menschliche Risiken für den Schutz kritischen Know-hows in seinem oder ihrem Unternehmen genau nachvollziehen kann (vgl. z.B. Müller-Enbergs 2001, Richter 2001, Rühling & Plänkers 2004).

Ähnlich relevante Quellen stellen Lehrbücher für investigativen Journalismus (vgl. Ludwig 2002) oder Handbücher zur Informantenführung im Ermittlungssektor dar (vgl. Madinger 2000).

Eine ausdifferenzierte Beschreibung dieses „Werkzeugs“ im Sinne seines Schutzzumfangs, der mit seiner Einführung verbundenen Kosten oder gar einer SWOT-Analyse fällt schwer, im Sinne einer strategischen Lesehilfe bei der Klärung von Know-how-Risikofeldern ist eine solche Übung jedoch unverzichtbar!

### 3.3 Personalauswahlinstrumente: Die Verfahren auswählen, um relevante Persönlichkeitseigenschaften zu erkennen

1. Einführung
2. Schutzzumfang des Werkzeuges
3. Wie bewerten Sie das Schutzinstrument für die betriebliche Praxis?
4. Typische Fallen und Probleme
5. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken

#### 1. Einführung

Collins und Schmidt (1993) verglichen 365 inhaftierte Wirtschaftskriminelle mit 344 Führungskräften im Rahmen einer Fragebogenstudie (dieser Abschnitt ist teilweise aus Blickle, Schlegel, Fassbender & Klein, 2003 entnommen; vgl. auch Blickle, Schlegel, Fassbender & Klein, 2006). Diesen Personen wurden ein persönlichkeitsbasierter Fragebogen zur Erfassung von Integrität, das „California Psychological Inventory“ (CPI) sowie biografische Skalen vorgelegt. Insgesamt konnten sie mit diesen Skalen rund 62 Prozent der Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen aufklären. Die Integritätsskala (Beispielitem: „When you make a mistake, it is natural for you to cover it“) hatte eine sehr gute Differenzierungsleistung, auch die Differenzierungsleistung einiger CPI-Skalen und einer biographischen Skala kann als sehr gut bezeichnet werden. Wie diese Ergebnisse zeigen, kann man, zumindest in den USA, sehr gut mit Hilfe von Fragebogenskalen zwischen inhaftierten Wirtschaftskriminellen und aktiven Führungskräften differenzieren. Es galt nun, ein Fragebogeninstrumentarium zu finden, das es in Deutschland ebenfalls erlauben würde, zwischen inhaftierten Wirtschaftskriminellen und aktiven Führungskräften zu differenzieren. Dieses Fragebogeninstrument sollte gleichzeitig so beschaffen sein, dass es im Rahmen von Personalauswahl- und Potenzialanalyseverfahren unauffällig eingesetzt werden kann. Dazu wurden Skalen aus folgenden Bereichen ausgewählt:

- Werthaltungen (10 Skalen aus dem Schwartz Value Inventory),
- eine Testskala zur Erfassung von Gewissenhaftigkeit
- sowie eine Testskala zur Erfassung sozial erwünschter Antworttendenzen.

Die Stichprobe der verurteilten Wirtschaftskriminellen setzt sich aus Häftlingen aus den Bundesländern Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen zusammen. Durch die genehmigenden Landesjustiz-Behörden wurde der Kontakt zu den in Frage kommenden Justizvollzugsanstalten ermöglicht.

## **T2 B** Faktische Instrumente

---

Die JVA wurden dann gebeten, die Anzahl der Inhaftierten zu ermitteln, deren Tat in einem organisationalen Kontext begangen wurde – man hat damit das Äquivalent zum White-Collar-Crime (wir wollten also weder z.B. Scheckkarten- noch Sozialhilfebetrüger in der Stichprobe haben). Die benötigte Anzahl von Fragebögen wurde dann an die JVA versandt. Dort wurden sie an die relevante Personengruppe weitergegeben. Der Fragebogen sollte in anonymer Form in einem frankierten und adressierten Kuvert an die Universität Mainz zurückgesandt werden.

Der Fragebogen enthielt neben den Skalen auch noch eine Frage zum Delikt der Inhaftierten. Anhand dieser Angaben zum Delikt konnte hinterher nochmals überprüft werden, ob es sich tatsächlich um White-Collar-Kriminelle handelte. Es wurden 303 Fragebögen verteilt. Davon wurden 111 zurückgesandt. 76 Fragebögen stammten aus der Zielgruppe, 35 Fragebögen waren von sonstigen Kriminellen. Diese wurden im Folgenden nicht mehr berücksichtigt. Der gleiche Fragebogen wurde an eine anfallende Stichprobe von 400 Führungskräften der Wirtschaft verteilt. Davon wurden 150 Fragebögen zurückgesandt. Die Stichprobe der Wirtschaftskriminellen umfasste sechs Frauen. Dieser sehr geringe Anteil von Frauen bei wirtschaftskriminellen Delikten entspricht den Erwartungen. Aufgrund dieses niedrigen Anteils wurde sie aus den weiteren Analysen ausgeschlossen. Auch in der Stichprobe der aktiven Führungskräfte wurden nur die Männer berücksichtigt. Insgesamt ergab sich eine Stichprobe von 70 inhaftierten männlichen Wirtschaftskriminellen und 94 aktiven Führungskräften. Bei den Delikten handelte es sich hauptsächlich um Betrug, Untreue, Steuerhinterziehung, Konkursverschleppung, Bestechlichkeit und Urkundenfälschung. Zur Sicherung der Anonymität haben wir bei den Wirtschaftskriminellen nur sehr wenige soziodemographische Daten erfragt. Beide Gruppen sind im Durchschnitt 47 Jahre alt. Allerdings geben die inhaftierten Wirtschaftskriminellen ein deutlich höheres Jahreseinkommen im letzten Jahr vor ihrer Verurteilung an als die aktiven Führungskräfte. Im Durchschnitt wurden die Kriminellen zu 3,8 Jahren Gefängnis verurteilt, davon hatten sie im Schnitt bereits 1,75 Jahre abgesessen. Der von ihnen bezifferte Vermögensschaden, der durch sie verursacht worden war, belief sich im Durchschnitt auf 1,90 Mio. €. Die teilnehmenden aktiven Führungskräfte hatten im Durchschnitt 31 unterstellte Mitarbeiter, sie waren in der Organisation „eher oben“, aber noch nicht „ganz oben“ angesiedelt. Die durchschnittliche Unternehmensgröße variierte zwischen 1 Person und 95.000 Personen. Die Führungskräfte waren überwiegend im Bereich Banken, Versicherungen, Chemie, Maschinenbau sowie in Dienstleistungsunternehmen beschäftigt.

---

### 3.3 Personalauswahlinstrumente

Die beiden Gruppen unterschieden sich vor allem in den folgenden Dimensionen:

- Sehr starke Effekte hatten die Skalen „Soziale Erwünschtheit“ und „Konformität“.
- Im mittleren Bereich lagen die Effekte der Skalen „Sicherheit“ und „Selbstbestimmung“.
- Eher schwache Effekte hatten die Skalen „Gewissenhaftigkeit“, „Hedonismus“, „Macht (Power)“, „Benevolenz“ und „Stimulation“.
- Keine Effekte hatten die Skalen „Universalismus“ und „Tradition“.

Hinter der starken Tendenz zu sozial erwünschten Antworten bei den inhaftierten Wirtschaftskriminellen könnte also ein ganz besonders stark ausgeprägter Drang nach sozialer Anerkennung stehen. Dieser starke Drang nach sozialer Anerkennung könnte sich dann in einer starken Konformitätsorientierung und einem ausgeprägten persönlichen Ehrgeiz niederschlagen. Im Hintergrund kann außerdem eine Angst und Unsicherheit stehen, was in der erhöhten Sicherheitsorientierung deutlich wird. Jürgen Schneider wurde vorzeitig aus der Haft entlassen. Die Möglichkeit, nach zwei Dritteln der Verbüßung der Haftstrafe einen Straferlass zu bekommen, wäre eine zweite Möglichkeit, die vorliegenden Ergebnisse zu interpretieren. Die Untersuchungsteilnehmer waren auf offiziellem Wege wegen der Teilnahme an der Untersuchung angesprochen worden. Vielleicht misstrauten sie insgeheim doch der Anonymitätssicherung und antworteten stark in der Richtung, wie sie glauben, dass ein „ordentlicher Staatsbürger“ sich äußert, um so dazu beizutragen, nach zwei Dritteln der Haftzeit einen Straferlass zu bekommen. Im Durchschnitt hatten sie von ihren 4 Jahren (3,8) Haft schon 2 Jahre (1,75) abgesessen. Möglicherweise liefen bei einigen Untersuchungsteilnehmern gerade die Verfahren zur Erlangung eines Hafterlasses an. Vielleicht spielen aber auch beide Faktoren eine Rolle: Ein übersteigertes soziales Anerkennungs- und Geltungsbedürfnis sowie der Wunsch, sich als ordentlicher Staatsbürger darzustellen, der in vollkommener Übereinstimmung mit den sozialen Konventionen denkt.

Eine zentrale Herausforderung, die sowohl von der wissenschaftlichen Theoriebildung wie von der Unternehmenspraxis benannt wird, heißt also „Narzissmus“!

„Narzissmus“ lässt sich beschreiben als Störung der Persönlichkeit, die sich in einem extremen Selbstbezug äußert. Der Wunsch nach Bewunderung ist dabei verbunden mit einem extrem geringen Interesse für die Belange anderer Menschen. Als charakteristisch gelten ausgeprägter Selbstbezug, Feindseligkeit

## **T2 B** Faktische Instrumente

---

und mangelnde Empathie. Motivational tritt ausgeprägter Narzissmus in Verknüpfung mit starkem Streben nach Macht und geringem Streben nach Intimität und Nähe auf. Um andere für sich zu gewinnen, verwenden Narzissten im Allgemeinen eher selbstaufwertende als bescheidene Beschreibungen. In aller Kürze formuliert, ist es einem Menschen mit ausgeprägtem Narzissmus wichtiger, bewundert als gemocht zu werden!

Außerdem ist die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten ein häufig beobachtbarer Teil des Erlebnisspektrums von Narzissten. Bei diesen Personen findet sich eine deutliche Tendenz zu „selbsttäuschender Selbstaufwertung und eine negative Beziehung zu publikumsorientierter Selbstdarstellung“, da es typisch für Menschen mit ausgeprägtem Narzissmus ist, „sich selbst hoch positiv zu beurteilen, aber geringen Wert darauf zu legen, sich den Vorstellungen anderer anzupassen“.

In Gestalt des (sub-)klinischen Narzissmus ist damit eine Persönlichkeitsdimension identifiziert, die für die Risikobetrachtung gerade bei Personalplatzierung und Personalentwicklung in sensiblen Bereichen sehr bedeutsam ist.

### **2. Schutzzumfang des Werkzeuges**

Das geschilderte Vorgehen oder andere auf dem Markt erhältliche und professionell entwickelte Verfahren zielen als sog. „Integritäts-Tests“ (vgl. Enneking et al. 2001; Marcus 2006) darauf ab, die Gewissenhaftigkeit, Genauigkeit und im weiteren Sinne die Vertraulichkeit eines Mitarbeiters zu „messen“. Dies ist für den Komplex des Informations- und Know-how-Schutzes aus Personalperspektive so wichtig, weil Beredsamkeit an der falschen Stelle, also die unbeabsichtigte Weitergabe kritischen Wissens, oder aktiver Geheimnisverrat, um sich für vermeintlich erlittene Ungerechtigkeit zu „rächen“, ebenso wie Geltungssucht als zentrale Wirkfaktoren sowohl etwas mit Integrität und Verlässlichkeit als auch Wesentliches mit Informationssicherheit zu tun haben.

Wenn es einem Unternehmen gelingt, Mitarbeiter und Führungskräfte „von innen heraus“, also auf der Ebene von Motiven und grundlegenden Werthaltungen, gegen Know-how-Verlust zu immunisieren, ist *die* zentrale Hürde für einen umfassenden Know-how-Schutz überwunden!

### **3. Wie bewerten Sie das Schutzinstrument für die betriebliche Praxis?**

Im konkreten Fall, vor allem unter den Rahmenbedingungen des bundesdeutschen Arbeitsrechts, zeigen sich erhebliche Einschränkungen für den Einsatz dieser oder ähnlicher Verfahren, die im Kern auch damit zusammenhängen,

dass aus einer theoretisch erschlossenen Disposition kein Kurzschluss auf tatsächliches Handeln erfolgen kann (insofern also Fragen möglicher Diskriminierung ins Zentrum treten). Dennoch erweist sich im Unternehmensalltag sowohl hinsichtlich der Personalauswahl wie auch der Führungskräfte-Entwicklung ein geschärfter Blick für bestimmte psychische Dispositionen, z.B., wenn es um Menschen mit einer hohen narzisstischen „Ladung“ geht, als essentiell (s.o.; vgl. auch Babiak & Hare 2006; Kets de Vries 2006).

#### **4. Typische Fallen und Probleme**

Als typische Falle stellt sich vermutlich die mangelhafte oder unvollständige Einbindung der Arbeitnehmervertretung dar. Es sei jedoch unterstrichen, dass – so die Erfahrung des Verfassers im Umfeld von Hightech-Unternehmen – die Sensibilität des Betriebsrates für Know-how-Schutz bisweilen deutlicher stärker ausgeprägt ist als die der Geschäftsführung!

#### **5. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken**

- Stärken
  - Blick auf Risiken aus Personalauswahl und Personalentwicklung
- Schwächen
  - Aufwendige Abstimmung zwischen unterschiedlichen Funktionen und Anspruchsgruppen des Unternehmens unabdingbar.
  - Dort, wo es aufgrund der Möglichkeit, Schaden zu verursachen, am nötigsten, auf Führungskräfte- oder Geschäftsleitungsebene (vgl. Kets de Vries 2006), kaum intern umsetzbar – Einbindung Externer z.B. durch den Aufsichtsrat setzt jedoch häufig bereits eine manifeste Krise voraus.
- Chancen
  - Faktor mit erheblichem Hebel wird genutzt.
  - Unterschiedliche Partner für Know-how-Schutz im Unternehmen können an einen Tisch gebracht werden (Personal, Sicherheit, Recht etc.).
- Risiken
  - Innovatives Vorgehen, dessen empirischer, zukünftiger Nutzen noch nicht absehbar ist; insofern besteht ein Risiko hinsichtlich des Ausmaßes, in dem eine Ressourcenallokation sich auszahlt.

### 3.4 Diskretions-Coaching und Personalentwicklung

#### Den angemessenen Umgang mit „Problemsituationen“ und Dilemma-Lagen erlernen

1. Wie bewerten Sie das Schutzinstrument für die betriebliche Praxis?
2. Typische Fallen und Probleme
3. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken

In der Alltagssprache bezeichnet ein Dilemma (gr.: zweigliedrige Annahme) eine schwierige oder ausweglose Situation, in der man sich befindet. Es gibt zwei Wahlmöglichkeiten, von denen eine ergriffen werden muss, beide aber zu einem unerwünschten Resultat führen (können).

#### **Praxistipp:**

*Identifizieren und diskutieren Sie in Ihrem Unternehmen Dilemma-Lagen, die das Handeln prägen. Erfahrungsgemäß gibt es überall „Catch 22“-Regeln, die die Gestaltungskraft lähmen können und deren Identifikation – ganz nebenbei – häufig Hinweise auf nicht zu Ende gedachte Prozesse liefert!*

Für das Thema „Know-how-Schutz“ ist Kompetenz im Umgang mit Dilemma-Lagen besonders wichtig, bewegt man sich doch ständig zwischen unterschiedlichen Polen, von denen jeder wichtig ist: moderne arbeitsteilige Projektorganisation funktioniert bei komplexen Projekten nur, wenn die Beteiligten (oft aus unterschiedlichen Unternehmen) offen und konstruktiv miteinander umgehen. Gleichmaßen bedarf es jedoch eines Gefühls für Vertraulichkeit und Diskretion, damit kritisches Wissen nicht in die falschen Hände gerät. Zu diesem Ziel müssen im ersten Schritt Themen, die entweder im Alltag nicht diskutiert werden (oder „undiskutierbar“ erscheinen), transparent gemacht werden.

## T2 B Faktische Instrumente

---

### **Beispiel:**

*„Wir sind ein Hightech-Unternehmen, das sicherheitsrelevante Produkte herstellt. Bestimmte Konstruktionsunterlagen dürfen dabei nicht außer Landes gebracht werden. Wir haben sehr kurzfristig die Möglichkeit für eine Präsentation in einem Land des ehemaligen Ostblocks erhalten. Falls der Kunde unsere Lösung kauft, kann daraus ein sehr wichtiger Auftrag für unser Unternehmen entstehen. Der Kunde möchte den Termin auch zur Diskussion von technischen Spezifikationen nutzen. Es ist klar, dass die Anforderungen des Kunden in Konflikt mit unseren Regularien zum Know-how-Schutz stehen. Was sollte ich tun?*

- 1. Ich weise einen Mitarbeiter an, für eine Lösung zu sorgen, mache aber deutlich, dass ich die Einzelheiten dazu nicht wirklich wissen will.*
- 2. Ich nehme die Mitnahme der sensiblen Unterlagen ‚auf meine Kappe‘.*
- 3. Ich bespreche mich mit Vorgesetzten und der Unternehmenssicherheit, um eine Lösung zu finden.*
- 4. ... .“*

In einem solchen Prozess können nicht nur Dilemma-Lagen identifiziert werden, sondern oft gelingt es auch, Schwachpunkte in den eigenen Prozessen über diesen Zugang zu erkennen und auszuräumen:

- Veranstalten Sie – standortübergreifend und funktionspezifisch (z.B. Vertrieb, Einkauf, F&E etc.), aber nicht hierarchieübergreifend (!), Workshops oder eine Reihe qualitativer Interviews, in denen – gegebenenfalls unter externer Begleitung oder der Moderation durch die Personalentwicklung des Unternehmens – gezielt „Dilemmata“, wie sie die Mitarbeiter erleben, erhoben werden.
- Sammeln Sie diese Dilemma-Lagen und spiegeln Sie die identifizierten Fragestellungen an die Teilnehmer zurück.
- Bilden Sie aus der Belegschaft heraus (unter der „Patenschaft“ von Führungskräften jeweils anderer Bereiche) kleine Projektgruppen, die sich der Herausforderungen annehmen und ihre Lösungen bei einem „Dilemma-Tag“ präsentieren, der als Großgruppen-Veranstaltung konzipiert ist.
- Nutzen Sie emotionale Mittel, beispielsweise, indem Sie über eine „Business-Theater-Inszenierung“ den Schwierigkeiten, die genannt worden sind, eine „Stimme“ geben.

---

### 3.4 Diskretions-Coaching und Personalentwicklung

---

- Stellen Sie sicher, dass Teams und Abteilungen am Ende des Tages aus den Lösungsvorschlägen, die die Projektgruppen erarbeitet haben, Eckdaten für tatsächliche Veränderungen mitnehmen und evaluieren Sie den Fortschritt dieser Maßnahmen-Pläne.
- Wenn Sie die Dilemma-Lagen sammeln, haben Sie – quasi als „Nebenprodukt“ – auch noch erfahrungsgesättigtes Material für die Illustration zentraler Themen, z.B. eines Verhaltensstandards!

#### **1. Wie bewerten Sie das Schutzinstrument für die betriebliche Praxis?**

Wahrscheinlich kann man den Nutzen eines solchen Vorgehens gar nicht überschätzen. Mit minimalem Aufwand entsteht eine Diskussion über Fragen, die oft als „bürokratisch“ oder praxisfern wahrgenommen werden. Verantwortliche für Informationsschutz können in diesem Prozess eine aktive Rolle annehmen und deutlich machen, dass umfassender Informationsschutz eine kreative Aufgabe für alle Mitarbeiter ist und sich nicht in regelmäßig einzuholenden Unterschriften erschöpft!

#### **2. Typische Fallen und Probleme?**

Wichtig ist es, nicht „alles auf einmal“ erreichen zu wollen. Pilotveranstaltungen in einzelnen Bereichen (z.B. Entwicklungsingenieure) können dazu dienen, „Interesse“ zu wecken. Sie sollten möglichst nicht mit den „üblichen Verdächtigen“ im Vertrieb beginnen und erfolgskritisch ist sicherlich, nicht von vorneherein Führungskräfte, erst recht Mitglieder des höheren Managements, in Gruppen-Formate mit einzubinden. Auf vergleichbaren Ebenen „schmilzt das Eis“ erfahrungsgemäß doch schneller, als wenn man mit Sanktionen bei der Kommunikation über „Grauzonen“ oder offene Fragen meint, rechnen zu müssen.

#### **3. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken**

- Stärken
  - Offenes und kostengünstiges Format (wenn man von der zeitlichen Ressourcenbindung einmal absieht).
- Schwächen
  - Erfahrungsgemäß für die Sensibilisierung und Einbindung der „Gutwilligen“ geeignet und dadurch ein Hilfsmittel, um unbeabsichtigten Know-how-Abfluß zu verhindern. Nicht zu empfehlen als Maßnahme gegenüber entschlossenen Trägern von Wirtschaftsspionage.

## **T2 B** Faktische Instrumente

---

- Chancen
  - Aktive Einbindung der Mitarbeiter statt bloßer Regelbefolgung
  - Wecken von Innovationskraft und neuen Ideen im Bereich der Informationssicherheit.
- Risiken
  - Als Organisationsentwicklungsprozess „unabgeschlossen“ und auf Steuerung angewiesen, damit „hidden agendas“, wie z.B. Führungsprobleme oder Teamkonflikte, nicht die Regie auf der Bühne übernehmen.

## 3.5 Soziale Netzwerke erkennen und gestalten

1. Inhalt und Vorgehen
2. Schutzzumfang des Werkzeuges und Bewertung für die betriebliche Praxis
3. Welche Kosten und welcher Zeitaufwand sind mit dem Werkzeug verbunden?
4. Welches Verhältnis besteht zu anderen Werkzeugen?
5. Typische Fallen und Probleme
6. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken

### 1. Inhalt und Vorgehen

Die Darstellung von Kommunikations-, Kompetenz oder Vertrauens-Netzwerken ermöglicht es, real wirksame soziale Vernetzungen in einer Organisation oder Organisationseinheit abzubilden und damit gestaltbar zu machen. Im Kontext der Prävention gegen nicht-intendierten Wissensabfluss können Instrumente der Darstellung sozialer Vernetzungen dazu genutzt werden, Schlüsselpersonen zu identifizieren, die in besonderer Weise gegen Abschöpfung immunisiert werden sollten. Im Fall von Vorfällen sind sie wertvolle Hilfen zur Hypothesen-Bildung über Schwachstellen und Eintrittsschwellen für Wissensverlust.

Abbildung 1 zeigt für ein Projekt, bei dem es um die nachträgliche Visualisierung eines Vorfalles ging, in dessen Rahmen vertrauliche Patentinformationen eines mittelständischen Unternehmens bei einem Wettbewerber aufgetaucht waren, die vermuteten und im Rahmen von Hintergrundrecherchen erhobenen Beziehungen zwischen unterschiedlichen Beteiligten.

Jeder (im Beispiel natürlich anonymisierte) Knoten stellt einen relevanten Projektpartner dar. Die Kreisgröße symbolisiert das Ausmaß, zu dem eine Person/Institution in die Aktivitäten des Netzwerkes eingebunden ist, die Farben spiegeln unterschiedliche Netzwerkfunktionen wider und die Linien zwischen Knoten dokumentieren Kommunikationsbeziehungen.

Aus der Grafik wird unschwer deutlich, dass es neben sog. Brokern (also Personen, die unterschiedliche Gruppen miteinander verknüpfen) und Konnektoren (also Personen, die in einer Teilgruppe zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden) vor allem lange Ketten von Informationspersonen gibt, die (häufig ohne deren Wissen!) abgeschöpft worden sind.

Insgesamt zeigt sich mit der Struktur einer Kerngruppe von eng vernetzten Personen auch ein Muster, das in Vorfällen mit Wissensabfluss immer wieder beobachtet werden kann und die Stabilität von informellen Netzwerken aus einer

## T2 B Faktische Instrumente

---

Kleinen Gruppe von Kernbeteiligten – gerade in Projektstrukturen – belegt, die fort dauert, auch wenn einzelne Beteiligte z.B. den Arbeitgeber wechseln.

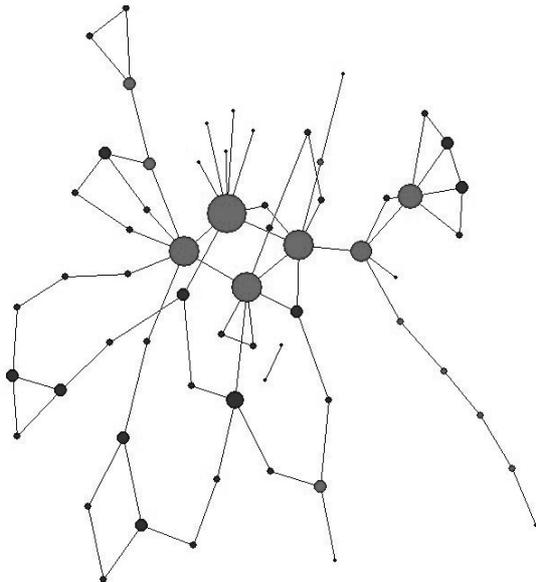


Abbildung 1: Anonymisiertes Netzwerk im Falle eines unklaren Wissensabflusses (Patentdaten)

Verfahren der Netzwerkanalyse dienen dazu, Hypothesen und Daten über Verlauf und Struktur von Informationsabläufen abzubilden, und können damit sowohl präventiv wie untersuchungslenkend eingesetzt werden.

Substantiell geht es bei der Analyse von Personen- oder Institutionen-Netzwerken um die Erfassung des sog. sozialen Kapitals, das den einzelnen Akteuren je nach ihrer Position in einem gegebenen Netzwerk in unterschiedlichem Ausmaß zur Verfügung steht. Indikatoren für den Zugang zu sozialem Kapital, wie die zentrale Position von Netzwerkteilnehmern oder ihre Funktion als Brücken über „strukturelle Löcher“ (Akteure, über die der Kontakt zwischen unterschiedlichen Gruppen exklusiv vermittelt wird), können dabei empirisch erfasst und verglichen werden.

Bis vor wenigen Jahren war die Beschäftigung mit sozialen Netzwerken noch eine akademische Randdisziplin, doch die wachsende Verfügbarkeit ebenso einfach zu bedienender wie leistungsstarker Software-Lösungen haben den

### 3.5 Soziale Netzwerke erkennen und gestalten

---

Weg für eine grundlegende Neueinschätzung geschaffen. Für eine Übersicht über mögliche Software-Lösungen vgl. Huismans, M. & van Duijn, 2003.

In unserer Praxis hat sich die Arbeit mit dem Paket UCINET des US-amerikanischen Anbieters Analytic Technologies als wirkungsvoll erwiesen. Zur Einführung in die Konzepte und Techniken der Netzwerkanalyse seien die Grundlagenwerke von Cross & Parker (2004) bzw. Jansen (2003) empfohlen.

Die Auswertungsroutinen der gebräuchlichen Software-Lösungen für die Analyse sozialer Netzwerke stellen für den Fall, dass es sich um sehr komplexe Netzwerke handelt, auch Verfahren zur Verfügung, die informationsreiche Netzknoten identifizieren, mithin entscheidungsunterstützend wirken, wenn es um Maßnahmen und Ziele einer Netzwerkkintervention geht. Das heißt: Interventionen können sehr zielgenau geplant werden, weil das Vorgehen Rückschlüsse darauf erlaubt, wen genau man adressieren muss, um eine Information angemessen zu verteilen.

#### **2. Schutzzumfang des Werkzeuges und Bewertung für die betriebliche Praxis**

Eine qualifizierte Nutzung dieser Instrumente kann einen sehr hohen Schutzzumfang entfalten, insbesondere dann, wenn man den präventiven und immunisierenden Effekt einbezieht!

*Gehen Sie einmal gemeinsam mit der Trainingsabteilung Ihres Unternehmens auf den F&E-Bereich zu und bieten Sie an, um die Innovationskraft und Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen, die reale und die optimale Kommunikation innerhalb des F&E-Teams und deren wichtigster externer Ansprechpartner zu visualisieren!*

*Über quadratische Excel-Tabellen, in denen jeder die reale und tatsächliche Kommunikationsintensität mit allen anderen Kollegen zeilenweise einschätzt, erhalten Sie schnell belastbare Daten. Zusätzlich haben die Befragten jeweils F&E-relevante weitere Personen benannt.*

*Wenn Sie nun diese Ist- und Soll-Kommunikations-Netzwerke z.B. über UCINET darstellen und miteinander vergleichen, wird die Teilnehmergruppe schnell Informationsknoten, durch Kommunikation „überlastete“ Personen und ebenso Brückenbauer oder auch „isolierte Personen“ finden.*

## T2 B Faktische Instrumente

---



*Aus Personalentwicklungsperspektive lässt sich daraus viel machen, um die Arbeit im Team zu verbessern. Aus dem Blickwinkel der Sicherheit können Sie die Gruppe ohne Druck und mit Blick auf ihre eigenen Daten für Risiken des Informationsabflusses sensibilisieren und schaffen damit eine gute Basis dafür, dass auch in Krisenzeiten rechtzeitig auf Ihren Rat zurückgegriffen wird.*

### **3. Welche Kosten und welcher Zeitaufwand sind mit dem Werkzeug verbunden?**

Die Personalkosten für das Instrument bemessen sich am Aufwand der jeweils konkreten Nutzung bzw. des Umfangs der zu erfassenden Dateien. Handelt es sich um komplexe Datensätze und deren Vernetzung (etwa Telefondaten, Frachtbriefinformation etc.), ist mit erheblichem Bearbeitungsaufwand zu rechnen. Die reinen Software-Kosten bewegen sich im Bereich weniger hundert Euro. Zusätzlich sind Ausgaben für Training und Qualifizierung vorzusehen.

### **4. Welches Verhältnis besteht zu anderen Werkzeugen?**

Vernetzungsprobleme oder Redundanzen gegenüber anderen Instrumenten treten nicht auf.

### **5. Typische Fallen und Probleme**

Das zentrale Risiko liegt darin begründet, dass es unabgestimmt eingesetzt wird. Denn mit diesen Instrumenten verfügen Sie über extrem wirksame Tools, weil sich in Kommunikationsbeziehungen immer auch indirekt Macht und Einfluss abbilden. Um emotional getönte oder feindselige Reaktionen zu vermeiden, ist eine Abstimmung der Nutzung dieser Instrumente mit Arbeitnehmer-Vertretung und Geschäftsleitung deshalb zwingend geboten.

Insbesondere im Vorfallsfall ist dem Verfasser jedoch kein Fall bekannt, in dem die Arbeitnehmer-Vertretung einer Nutzung solcher Verfahren entgegengetreten wäre.

**6. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/ Chancen/Risiken**

- Stärken
  - nach Einarbeitung in die Logik des Verfahrens vergleichsweise einfaches, aber sehr wirkungsvolles Instrument zur Aufdeckung von Kommunikationsbeziehungen, wenn es um komplexe Netzwerke geht
- Schwächen
  - Gegebenenfalls ist externe Unterstützung bei der Auswertung hilfreich.
- Chancen
  - wirkungsvolle Resultate und weitreichende Prävention
  - Optionen für eine innovative Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklung und Unternehmenssicherheit
- Risiken
  - Da je nach Charakter der Daten auch Datenschutz-Anforderungen tangiert sein können, ist die Einhaltung entsprechender Compliance-Anforderungen Pflicht.
  - Einschätzungen zur Kommunikationsintensität geben fast immer Aufschluss über Sympathie/Antipathie oder (verdeckte) Machtbeziehungen. Insofern können diesbezügliche Analysen auch „zu viel“ offenbaren und sind von daher als risikobehaftet anzusehen.

### 3.6 Verhaltensstandards für die Praxis des Informationsschutzes nutzen

1. Inhalt und Vorgehen
2. Schutzzumfang des Werkzeuges und Bewertung
3. Welche Kosten und welcher Zeitaufwand sind mit dem Werkzeug verbunden?
4. Welches Verhältnis besteht zu anderen Werkzeugen?
5. Typische Fallen und Probleme
6. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken

#### 1. Inhalt und Vorgehen

Ein Verhaltensstandard oder eine Werterichtlinie ist ein schriftlich ausformuliertes Dokument, das Normen festlegt, nach denen in einem Unternehmen der Umgang mit sensiblen Informationen gehandhabt wird.

Diese Definition ist offenkundig nicht trennscharf gegenüber allgemeinen Gesetzen oder Richtlinien, etwa zum Datenschutz. **Zum „Verhaltensstandard“ im Sinne dieses Beitrags werden solche Normierungen durch eine unternehmensspezifische Fassung und die Ergänzung um konkrete Verhaltensmaßnahmen und Handlungsempfehlungen bzw. Maximen.** Immer noch selten vorfindlich, aber für ein nachhaltiges Wertemanagement unverzichtbar sind darüber hinaus konkrete Beispiele und Dilemma-Lagen, die den Verhaltensstandard illustrieren, erläutern und „fortschreiben“.

Was „bringt“ ein solches angereichertes Verständnis von Verhaltensstandards für die Unternehmenspraxis?

In einem Diskussionsbeitrag der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) aus dem Jahr 2005 zum Thema Wertestandards formulieren die Verfasser als Ergebnis einer empirischen Befragung von Personalmanagern die folgenden Überlegungen: „Den Hauptnutzen von verbindlichen Verhaltensrichtlinien sehen die [B]efragten darin, dass sie bei Entscheidungen im Berufsalltag Orientierung geben und für ethische Fragen in der alltäglichen Personalarbeit sensibilisieren können. Knapp zwei Drittel der Befragungsteilnehmer meinen, dass ein Wertegerüst das Anzeigen von ethischem Fehlverhalten unterstützen und zur Wertschätzung des Personalmanagements beitragen kann. Immerhin noch mehr als die Hälfte der Befragten traut einem Wertegerüst zu, einen Konsens in Bezug auf wichtige Fragen der Unternehmensausrichtung herzustellen, einen Dialog über ethische Fragen anzuregen und zu legitimieren (...) und das Vertrauen der Stakeholder in das Personalmanagement zu stärken.“ (DGFP, 2005)

## **T2 B** Faktische Instrumente Faktische Instrumente

---

Wie muss also ein Dokument beschaffen sein, das Orientierung geben, für Herausforderungen sensibilisieren, Konsens unterstützen und Fehlverhalten vermeiden soll?

Zuerst einmal muss es verständlich sein! Verhaltensstandards müssen sich deshalb von Leitbildern und allgemeinen Erklärungen klar unterscheiden lassen. Ein Leitbild ist vergleichbar mit dem Polarstern, der am Nachthimmel die Nordrichtung weist. Hier formuliert ein Unternehmen sein „Grundgesetz“ und seine Grundwerte, die üblicherweise „positiv“ formuliert sind!

### **Beispiel**

*Die sieben Grundwerte von KPMG:*

*"We lead by example.*

*We work together.*

*We respect the individual.*

*We seek the facts and provide insight.*

*We are open and honest in our communication.*

*We are committed to our communities.*

*Above all, we act with integrity!"*

Erst auf der Basis dieses Leitbildes kann ein Verhaltensstandard oder Code of Conduct formuliert werden. Dieser konkretisiert den „Polarstern“ von Grundhaltungen in Richtung konkreten Verhaltens oder besser gesagt in Richtung von Handlungsmaximen. Wenn der Polarstern den Kompass bildet, so dient der Verhaltensstandard als Karte.

### **Beispiel**

*Ein Ausschnitt aus dem Verhaltensstandard von KPMG (KPMG, 2007). Die formulierten (Selbst-)Verpflichtungen sind in Richtung einer zunehmenden „Entgrenzung“ auf eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens hin angelegt, beginnend mit Aussagen zum Verhalten gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dann folgenden Verpflichtungen hinsichtlich Organisation und Marke/Reputation:*

### 3.6 Verhaltensstandards für die Praxis des Informationsschutzes nutzen

#### *Verpflichtungen*

*KPMG verpflichtet sich, jeden mit Respekt und Würde zu behandeln, die Privatsphäre der Mitarbeiter zu respektieren, ein Umfeld zu fördern, welches die Balance von Arbeits- und Privatleben der Mitarbeiter ermöglicht, einen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen, der frei von Diskriminierung, Belästigung und Drogenmissbrauch ist und ein sicheres Arbeitsumfeld gewährleistet.*

*KPMG verpflichtet sich zu gemeinsamer und individueller Verantwortung für die berufliche Weiterentwicklung, umsichtigem Umgang mit Vermögensgegenständen und Ressourcen, Einhaltung strenger Maßstäbe bei der Annahme von Mandanten und Aufträgen, Anwendung geeigneter Arbeitsmethoden und Verfahren sorgfältiger Umsetzung der Risk Management Policies und anderer einschlägiger Regelungen, Schutz der Marke und des Ansehens von KPMG durch Vermeidung von diskreditierenden Handlungen.*

*KPMG verpflichtet sich, im Einklang mit dem Gesetz und ethisch korrekt zu handeln sowie andere zu solchem Verhalten zu ermutigen, qualitativ hochwertige Dienstleistungen gegenüber den Mandanten zu erbringen, Unabhängigkeit und Objektivität zu wahren sowie Interessenkonflikte zu vermeiden und unangemessene Einflussnahme zu unterbinden, Vertraulichkeit gegenüber Mandanten und Geschäftspartnern zu wahren, Dienstleistungen ehrlich anzubieten sowie fairen Wettbewerb zu betreiben.*

*KPMG verpflichtet sich, gesellschaftlich verantwortungsbewusst zu handeln und weltweit hohen ethischen Verhaltensstandards zu folgen, mit anderen Unternehmen und karitativen Organisationen zusammenzuarbeiten, um die Sozialgemeinschaft zu stärken.*

Quelle: KPMG, Code of Conduct. Gemeinsames Verständnis, gemeinsame Verpflichtung. Kurzfassung, Berlin, 2007.

Das Beispiel macht deutlich, dass einer Einbettung entsprechender Regularien in einem integrierten Verhaltenstandard Vorrang gegenüber einem isolierten „Know how-Schutz“-Verhaltensstandard gebührt, da aus Ersterem quasi Synergie-Potenziale durch den Blick auf den umfassenden Wertehorizont erwachsen.

Doch da Karten die Realität nur annähernd abbilden, bedarf es jenseits der angemessenen Verschriftlichung vor allem einer richtigen Praxis! Nicht umsonst hat bereits Thomas von Aquin im 13. Jahrhundert Tugend, also eine Haltung, die Exzellenz anstrebt, als „gemeinsam gelebte gute Gewohnheit“

## **T2 B** Faktische Instrumente Faktische Instrumente

---

definiert. Folgerichtig ergänzt das Dokument auf den kommenden Seiten Fragen zum Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schließt mit Telefonnummern und Kontaktdaten einer Hotline.

Als Fragen, die im Horizont eines Verhaltensstandards zur Sensibilisierung des Einzelnen herangezogen werden können, haben sich die folgenden „Tests“ bewährt (vgl. Kaptein, 2005).

### **Praxistipp**

*Der Leitartikel-Test: Wie fühlen Sie sich damit, Ihr Handeln in einem Leitartikel der Zeitung diskutiert zu sehen?*

*Der Schuh-Test: Was würde eine Führungskraft, die Sie sehr schätzen und respektieren, in Ihrer Lage tun?*

*Der Spiegel-Test: Können Sie mit Ihrer Entscheidung ruhig in den Spiegel schauen?*

*Der Rutschbahn-Test: Bewegen Sie sich mit dem, was Sie tun, auf einer abschüssigen Bahn, die Sie mehr und mehr zu anderen Entscheidungen nötigt, die Sie gar nicht wollen?*

*Der Maßstabs-Test: Stehen die unterschiedlichen Werte und Prioritäten, nach denen Sie handeln, im richtigen Verhältnis zueinander?*

Darüber hinaus empfiehlt es sich, konkrete „Fälle“, also alltägliche Dilemma-Lagen und Wertkonflikte, zu sammeln und (natürlich anonymisiert) aufzuarbeiten und in der fortwährenden Sensibilisierung zu nutzen. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses können so wichtige Indizien und frühe Indikatoren für Herausforderungen identifiziert werden. Dabei steht keinesfalls ein „forensisches“ Ausforschungsinteresse im Vordergrund, sondern das Bewusstsein dafür, dass jenseits von Kompass und Karte im realen Leben von Werteentscheidungen noch hinreichend Tücker im Detail, d.h., im konkreten „Fall“, lauert!

Hier ist der richtige Ort, um mit der Sensibilisierung für Dilemma-Lagen zu arbeiten: „In der Alltagssprache bezeichnet ein Dilemma (griechisch: zweigledrige Annahme) eine schwierige oder ausweglose Situation, in der man sich befindet. Es gibt zwei Wahlmöglichkeiten, von denen eine ergriffen wer-

---

### 3.6 Verhaltensstandards für die Praxis des Informationsschutzes nutzen

---

den muss, beide aber zu einem unerwünschten Resultat führen (können).“ (Fassbender, 2004)

Solche Dilemmata gibt es natürlich auch im spezifischen Kontext des Know-how-Schutzes, etwa im Abwägen zwischen Transparenz/Kundenorientierung und der angemessenen Wahrung der Firmeninteressen. Diese Fragestellung ist mit Blick auf Dispositionen, die unterschiedliche Ausbildungen im Sinne eines Berufsethos mit sich bringen, alles andere als trivial, denn Ingenieure oder Informatiker sind – so die Erfahrung des Autors – mindestens einmal am Anfang ihres Berufslebens selten auf die spezifische Selbstreflexion vorbereitet, die erforderlich ist, um mit versteckten Manipulationsversuchen umzugehen, wenn sie herausgefordert werden, zu zeigen, wie es mit ihrer Komplexitäts- und Erklärungskompetenz (Ingenieure) oder dem Bekenntnis zu offenen Informationssystemen (Informatiker) tatsächlich stehe. Entscheidend ist, dass es gelingt, derlei Themen an die Oberfläche des zu Diskutierenden zu bringen, anstatt als vermeintlich Selbstverständliches, über das dann eben genau kein Konsens hergestellt werden kann, im Ungesagten zu lassen! Aktuelle Studien zeigen, dass dieser „Sensibilisierungspfad“ auch in der Praxis wirkt: „Aus Unternehmen mit Verhaltenskodizes wurden Konflikte und Dilemmata vermehrt berichtet. Dies deutet auf eine erhöhte Sensibilität in den Unternehmen hin sowie die Bereitschaft, sich konstruktiv mit den Konflikten auseinanderzusetzen.“ (DGFP, 2007)

Weitere empirische Untersuchungen belegen, wie wichtig mentales Probehandeln, mentales Kontrastieren und die tatsächliche Auseinandersetzung mit „realen Fällen“ sind, um Verhaltensstandards mit Leben zu füllen: „Hohe wahrgenommene Wünschbarkeit und Realisierbarkeit allein genügen nicht, um Verhaltensänderungen zu bewirken. Es hilft jedoch, die positiven Folgen einer gewünschten Verhaltensänderung mit der entgegenstehenden Realität zu kontrastieren und Vorsätze zu formulieren, wie, wann und wo man die Hindernisse in der Realität überwinden will. Erst wenn man realisiert, dass es gilt, die Hindernisse auf dem Weg zur Verhaltensänderung zu überwinden, und entsprechende Wenn-dann-Pläne schmiedet, kommt es zu wirkungsvollem Tun.“ (Stadler, Oettingen, Gollwitzer, 2006)

## 2. Schutzzumfang des Werkzeuges und Bewertung

Eine qualifizierte Nutzung dieser Instrumente kann einen sehr hohen Schutzzumfang entfalten, setzt aber zwingend voraus, dass man den gesamten Umfang des damit verbundenen Aufwands von Anfang realistisch einschätzt (siehe Punkt 3).

## **T2 B** Faktische Instrumente Faktische Instrumente

---

### **3. Welche Kosten und welcher Zeitaufwand sind mit dem Werkzeug verbunden?**

Die (indirekten) Kosten für einen Verhaltensstandard sind als umfangreich anzusehen, denn mit der Formulierung eines Dokuments ist es nicht getan. Sowohl aus unternehmenskultureller Sicht wie aus Governance- und Risikomanagement-Perspektive wird die Einführung eines Verhaltensstandards umfassend mit internen Marketingmaßnahmen begleitet werden müssen. Neben klassischen Aktivitäten, die das Instrument bekannt machen (z.B. Ausgänge, Intranet-Auftritt etc.), sind wegen des hohen Erklärungsbedarfs und des sichtbaren Commitments auf Seiten des Managements zu den im Verhaltensstandard formulierten Zielwerten interaktive und auf persönliche Kommunikation zielende Aktivitäten zwingend notwendig, d.h. Roadshows oder Testimonials, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Funktionen und Hierarchie-Ebenen den Werten und Maximen „ein Gesicht geben“.

Außerdem muss ein Reporting-System ins Werk gesetzt werden, das es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, vertraulich Verstöße gegen einen Verhaltensstandard oder Dilemma-Lagen, die sie wahrnehmen, zu kommunizieren. Hier ist – auch aus Gründen der Transparenz – die Zusammenarbeit mit einem externen Partner (häufig spezialisierte Dienstleister und/oder Rechtsanwaltskanzleien mit entsprechendem Schwerpunkt) angesagt. Insofern ist der Aufwand für die Einführung und den „Betrieb“ eines Verhaltensstandards als Großprojekt anzusehen, das sorgfältiger Planung bedarf.

### **4. Welches Verhältnis besteht zu anderen Werkzeugen?**

Erfahrungsgemäß dient ein Verhaltensstandard als Eckstein und Integrationsmechanismus für andere „weiche“ und werteorientierte Instrumente der Wissenssicherung im Unternehmen.

### **5. Typische Fallen und Probleme**

Die zentrale Herausforderung liegt – mit Blick auf das Binnenverhältnis des Verhaltensstandards – wahrscheinlich in der lebensweltlichen Hierarchie der jeweils formulierten Regeln, die im Sinne von Wertekollisionen und Dilemma-Lagen auch miteinander in Konflikt geraten können.

---

3.6 Verhaltensstandards für die Praxis des Informationsschutzes nutzen

---

**6. Zusammenfassung: SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen/ Chancen/Risiken**

- Stärken
  - umfassender Integrationsmechanismus für unternehmenskulturell gestützten und wertebasierten Informationsschutz
- Schwächen
  - lang andauernde und ressourcenbindende Aktivität, die allerdings auch Wirkungen verspricht
  - Da von isolierten Informationsschutz-Wertestandards abgesehen werden sollte – die „Partionierung“ wäre eine schlechte Botschaft für das übergreifende Integritätsklima –, kann es zu Beginn eines entsprechenden Projektes schwierig werden, die unterschiedlichen Beteiligten „in ein Boot“ zu bekommen.
- Chancen
  - proaktiver Know-how-Schutz und weitreichende Prävention
  - strategische Bindung des Informationsschutzes an die Machtpromotoren des Unternehmens und sichtbares Commitment der Geschäftsleitung
- Risiken
  - Bei Implementierungsschwächen drohen Zynismus und im Vorfallsfall empfindliche Strafzahlungen, da die Governance-Diskussion der letzten Jahre sich deutlich in die Richtung entwickelt hat, nicht nur das Vorhandensein von Standards, sondern vor allem deren (belegbare und überprüfte!) Umsetzung zu fordern. Dies ist gerade international mit Blick auf die juristische Praxis in den USA von zentraler Bedeutung.

## Literatur

Babiak, P.; Hare, R.D.: *Snakes in Suits. When Psychopaths go to Work*. New York, 2006.

Blickle, G.; Schlegel, A.; Fassbender, P.; Klein, U.: *Vortragsunterlagen, ABO-Psychologie-Kongress*, Mannheim, 2003.

Blickle, G.; Schlegel, A.; Fassbender, P.; Klein, U.: *Some Personality Correlates of Business White-Collar Crime*. *Applied Psychology: an international Review*, Heft 2/2006 (Jahrgang 55), S. 220–233.

Collins, J.M.; Schmidt, F.L.: *Personality, Integrity, and white-collar Crime: a Construct Validity Study*. *Personnel Psychology*, 2001 (Jahrgang 46), S. 295–311.

Cross, R. L.; Parker, A.: *The hidden power of social networks*. Harvard, Mass., 2004.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), (Hrsg.): *Ergebnisse des DGFP-Expertenkreises „Code of Conduct“*, Düsseldorf, 2005.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), (Hrsg.): *Ethik in Unternehmen: Zusammenhänge mit Innovationsklima und Fehlerkultur*, Düsseldorf, 2007.

Enneking, A.; Klein, U.; Fassbender, P.: *Ethische Aspekte der Arbeitsgestaltung und integriertes Handeln*. *Wirtschaftspsychologie*, Heft 4/2001, S. 213–219.

Fassbender, P.: *Managementberatung und Ethik – Widerspruch oder Erfolgsfaktor?*, in: Nippa, M.; Schneiderbauer, D. (Hrsg.): *Erfolgsmechanismen der Top-Managementberatung*, Heidelberg, 2004.

Huisman, M.; van Duijn, M. A. J.: *Software for social network analysis*. Working Paper: University of Groningen, Groningen, 2003.

Jansen, D.: *Einführung in die Netzwerkanalyse*. 2. Aufl., Opladen, 2003.

Juretzko, N.: *Bedingt dienstbereit. Im Herzen des BND – die Abrechnung eines Aussteigers*. München, 2004.

Juretzko, N.; Dietl, W.: *Im Visier. Ein Ex-Agent enthüllt die Machenschaften des BND*. München, 2006.

Kaptein, M.: *The six Principles of Managing with Integrity. A practical Guide for Leaders*, London, 2005.

## **T2 B** Faktische Instrumente

---

Kerz-Rühling, I.; Plänklers, T.: *Verräter oder Verführte. Eine psychoanalytische Untersuchung Inoffizieller Mitarbeiter der Stasi*. Berlin, 2004.

Kets de Vries, M.: *The Leader on the Coach. A clinical Approach to changing People and Organizations*. West Sussex, 2006.

KPMG AG: *Code of Conduct. Gemeinsames Verständnis, gemeinsame Verpflichtung. Kurzfassung*, Berlin, 2007.

Ludwig, J.: *Investigativer Journalismus. Recherchestrategien – Quellen – Informanten*. Konstanz, 2002.

Madinger, J.: *Confidential Informant. Law Enforcements's most valuable Tools*. Boca Raton, 2000.

Marcus, B., IBES: *Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen*. Göttingen, 2006.

Müller-Enbergs, H.: *Inoffizielle Mitarbeiter des Ministeriums für Staatssicherheit. Teil 1: Richtlinien und Durchführungsbestimmungen*. Berlin, 2001.

Nonaka, I.; Takeuchi, H.: *The Knowledge creating Company*. New York, 1995.

Richter, H.: *Die Operative Psychologie des Ministeriums für Staatssicherheit der DDR*. Frankfurt am Main, 2001.

Stadler, G.; Oettingen, G.; Gollwitzer, P. M.: *Selbstregulierte Umsetzung von Verhaltensstandards im Längsschnitt: Eine Interventionsstudie*, Konstanz, 2006 – veröffentlicht online: URL: <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2008/5659/>, URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-56597>.