

Motivation schützt – zufriedene Mitarbeiter hüten betriebliche Geheimnisse

Von Holger Köster



Holger Köster

Geschäftsführer der HERSA-Unternehmensgruppe und Vorsitzender des BDSW-Arbeitskreises Wirtschaftsschutz

Personalstudien belegen: Durchschnittlich vier von zehn Beschäftigten sind so unzufrieden, dass sie in ständiger Wechselbereitschaft arbeiten. Besonders häufig sind es die Bestqualifizierten, die eine neue Position in anderen Unternehmen suchen oder auch von Headhuntern mit dem Ziel der Wissensabschöpfung kontaktiert werden.

Mit jedem dieser Mitarbeiter verlassen auch die wichtigsten immateriellen Ressourcen, Know-how und betriebliche Geheimnisse, das Haus. Ein Risikofaktor für den Informationsschutz.

Ursächlich für den Unternehmenswechsel ist in vielen Fällen eine mangelnde Motivation, aus der schließlich Illoyalität erwächst. Dauerkonflikte von Mitarbeitern mit der Geschäftsführung, Ärger über Arbeitsbedingungen und mangelnde fachliche Anerkennung oder höher dotierte Jobangebote der Konkurrenz führen zu Frustrationen, die letztlich in das Phänomen der inneren Kündigung münden.

Häufig handelt es sich dabei um eine unnötige Zuspitzung, denn eine kontinuierliche Pflege der Firmenkultur ist das beste Rezept gegen Demoti-

vation – und kostet in den meisten Fällen noch nicht einmal Geld. Ein mehrschichtiger Security-Ansatz fasst deshalb die Motivation des Personals mit ins Auge.

Das eigene Know-how ist unbezahlbar. Wenn Firmen ihr Wissensmonopol über Verfahrensweisen, Pläne und Produkte verlieren, geraten sie auf den Märkten ins Hintertreffen. Nur loyale Mitarbeiter bewahren Geheimnisse. Ihre Bindung an das eigene Haus zu fördern, gehört deshalb zu den Grundlagen des betrieblichen Informationsschutzes.

In diesem Sinne: Bleiben Sie auf der sicheren Seite.

Ihr
Holger Köster



Mitartermotivation steigern als Erfolgsfaktor

Unternehmensschutz einmal anders betrachtet!

Von **Holger Köster**

Rosemarie T. ist Verkäuferin der Qualitätsbäckerei „Edelkruste“. Sie steht seit Jahren praktisch ohne Fehlzeiten hinter dem Tresen, berät die Kunden kompetent zu allen Backwaren und hat für jeden stets ein nettes Lächeln parat. Bei den Einkäufern ist Rosemarie T. überaus beliebt. Vom Inhaber des Geschäfts fühlt sie sich hingegen ungerecht behandelt. Bäckermeister Marinus K. mäkelte ständig an ihrer Arbeit herum.

Nachdem Rosemarie T. viel Ärger angesammelt hat, entschließt sie sich, zur Bäckerei auf der anderen Straßenseite zu wechseln. Der sympathischen Verkäuferin folgt eine große Anzahl von Stammkunden. An ihren neuen Chef verrät sie viele Backtricks des früheren Arbeitgebers. Ihr ehemaliger Chef Marinus K. hat jetzt nicht nur ein Personal-, sondern auch ein Produktproblem.

Die Grenzen der Überwachung

Gegen die Untreue von Mitarbeitern versagen technische Mittel. Der Bäckereihinhaber etwa hätte seinen Laden rundum überwachen können – gegen das gute Gedächtnis der erfahrenen Mitarbeiterin wäre er machtlos geblieben. Sollte Marinus K. vorbeugend alle Gespräche der Gesellen mit der scheinbar vertrauenswürdigen Verkäuferin unterbinden? Seine Mitarbeiterin hätte täglich mit Ohrenschützern arbeiten müssen, um nicht über die Jahre jede Zutat seiner Backwerke kennenzulernen.

Ob Kleinunternehmen, Mittelständler oder Großkonzern: Eine totale Überwachung aller Mitarbeiter ist organisatorisch in keinem Betrieb machbar. Auch aus rechtlichen Gründen ist der ständige und flächendeckende Einsatz von Überwachungstechnik nicht möglich. Mit Misstrauen und Furcht lässt sich überdies keine produktive Arbeitsatmosphäre herstellen.

Ein mehrschichtiger Security-Ansatz fasst deshalb die Motivation des Personals mit ins Auge. Mitarbeiter, die sich an das Unternehmen innerlich gebunden fühlen, denken weder an die innere noch an die äußere Kündigung. Selbst bei unvermeidlichen Stellenwechseln bleiben sie dem ehemaligen Arbeitgeber loyal verbunden.

Warnsignale der Untreue

Die Ursachen betrieblicher Illoyalität sind vielfältig. Dauerkonflikte von Mitarbeitern mit der Geschäfts-



Arbeitsaustausch zum Wirtschaftsschutz und zur Nationalen Wirtschaftsschutzstrategie: (v.l.) Holger Köster, Vorsitzender des BDSW-AK Wirtschaftsschutz, Dr. Peter Schwark, BDSW-Hauptgeschäftsführer und Dr. Berthold Stoppelkamp, BDSW-Geschäftsführer

führung, Ärger über Arbeitsbedingungen oder höher dotierte Jobangebote der Konkurrenz können ein schlagkräftiges Team bedenklich ausdünnen. Mit jedem gekündigten Mitarbeiter wandern betriebliche Geheimnisse auf den Arbeitsmarkt. Manchmal kann schon der weitergetragene Firmenklatsch unangenehme Folgen haben.

Arbeitgeber sollten ein Auge für die Anzeichen innerer Kündigungen entwickeln. Wachsende Fehlzeiten, schlechtere Arbeitsleistungen oder ein Flurfunk, der sich zunehmend den Karrierechancen bei der Konkurrenz widmet, bilden wichtige Alarmzeichen. Zu berücksichtigen ist auch, dass manche Headhunter nicht nur um Köpfe, sondern auch um das intime Wissen der Köpfe werben.

Eine Übersicht über Personalstudien belegt: Durchschnittlich vier von zehn Beschäftigten sind so unzufrieden, dass sie in ständiger Wechselbereitschaft arbeiten. Wenn es die Lage auf dem Stellenmarkt erlaubt, verlassen sie die Firma und heuern



Mitarbeiter, die sich wohlfühlen, behalten Interna für sich und widerstehen Wechselversuchen.

bei Branchenfirmen an. In konjunkturell schlechten Zeiten warten sie auf den nächsten Aufschwung, um ihrem Arbeitgeber den Rücken zu kehren. Besonders häufig sind es die Bestqualifizierten, die eine neue Position in anderen Unternehmen suchen.

Kontrolle ist gut ...

Plumpes Vertrauen ist der Feind jedes Geheimnisses. Zur Hardware der betrieblichen Wissensbewahrung gehören Geheimhaltungsverpflichtungen in Arbeitsverträgen und die Überprüfung der Seriosität des Stellenbewerbers. Bei der Vergabe sensibler Positionen ist es unerlässlich, die früheren Arbeitgeber, wirtschaftliche Verhältnisse einschließlich von Firmenbeteiligungen sowie die Lebensumstände des Bewerbers in Erfahrung zu bringen.

Viele technische Mittel erlauben eine Steuerung des betrieblichen Informationsflusses, ohne die Beschäftigten in ihrer Entfaltung am Arbeitsplatz zu belasten. In EDV-Systemen lässt sich beispielsweise der Zugriff auf arbeitsrelevante Datenbanken beschränken. Daten können verschlüsselt gespeichert, E-Mails kryptifiziert gesendet werden.

Nicht jeder Arbeitsplatz, an dem computergestützt gearbeitet wird, benötigt einen Internetzugang. Mit Sicherheitsprogrammen lässt sich der ungehinderte Datenfluss nach außen unterbinden. Security Agents schlagen Alarm, wenn verdächtige Zugriffe auf interne Daten oder Transfers auf externe Datenträger erfolgen, und informieren Administratoren und Verantwortliche über den unerwünschten Informationsfluss. Bei

Rechnern, durch die sensible Daten zirkulieren, ist die Ausstattung mit Brennern und USB-Ports zu hinterfragen.

... Vertrauen ist besser

Die Gedanken sind frei – auch die von Beschäftigten, welche täglich mit wichtigen Firmeninterna umgehen. Weil eine totale Kontrolle unmöglich ist, sollten Motive für Spionage und Verrat gar nicht erst entstehen. Mitarbeiter, die sich wohlfühlen, behalten Interna für sich und widerstehen Wechselversuchen. Die positive Motivation des Personals nachhaltig zu sichern, zählt zu den Topaufgaben der Unternehmensführung.

Die Firmenkultur pflegen

Eine allgemeine Vorlage zur Mitarbeiterbindung kann es nicht geben. Die Einzigartigkeit der Persönlichkeiten unterläuft enge Masterpläne. Eine kontinuierliche Pflege der Firmenkultur ist dennoch möglich – in den meisten Aspekten kostet sie nicht einmal Geld:

1. Das gute Vorbild der Vorgesetzten ermuntert die Untergebenen zu eigenen Anstrengungen. Die Selbstüberprüfung steht vor der Zurechtweisung anderer. Wer von der eigenen Aufgabeneignung überzeugt ist, das Beste gibt und den Drang, Ziele zu erreichen, überzeugend ausstrahlt, trifft auf Einsicht und Folgebereitschaft.
2. Mitarbeiter mit Eigenverantwortung leisten mehr. Wer als Führungskraft Kompetenzen delegiert und herausfordernde Aufgaben bietet, fördert die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter. Wenn Beschäftigte Ziele selbstständig definieren und Eigeninitiative entwickeln dürfen, entwickeln sie zusätzlichen Einsatzwillen.
3. Erklärter Respekt für Leistungen verstärkt die Bindung der Mitarbeiter ans Haus. Nicht immer brechen erst Incentives oder Prämien das Eis. Ein ehrlich ausgesprochenes Lob, das sich auf konkrete Arbeitsweisen und -erfolge bezieht, fördert die Loyalität im besonderen Maße. Auch und gerade lang gediente Mitarbeiter lassen sich durch Komplimente neu motivieren.
4. Führungskräfte, die Konflikte unter Mitarbeitern vermitteln und für Anfragen ansprechbar bleiben, gewinnen zusätzlich an Unterstützung durch ihr Team.
5. Regelmäßige Fortbildungen erhöhen das im Mitarbeiterstamm abrufbare Know-how. Der positive Nebeneffekt: Langfristige Beschäftigte, die erkennen, dass sie ihr berufliches Wissen im Unternehmen weiterentwickeln können, schlagen im besten Sinne Wurzeln.

Eigenverantwortung motiviert

Auch Verkäuferin Rosemarie T. hätte eine Wertschätzung ihrer Arbeit durch den Geschäftsinhaber erwartet. Kauften nicht viele Kunden in der „Edelkruste“ ein, nur um auch



Mit jedem gekündigten Mitarbeiter wandern betriebliche Geheimnisse auf den Arbeitsmarkt.

ein Schwätzchen mit ihr zu halten? War sie nicht auch bei Schnee und Eis stets pünktlich zur Arbeit in der Bäckerei erschienen? Sicherte die gekonnte Einkaufsberatung ihrem Chef nicht viele zusätzliche Einnahmen? Bäckermeister Marinus K. verstand ihre besonderen Leistungen nur als „verdammte Pflicht und Schuldigkeit“.

Ihr neuer Arbeitgeber hat schnell erkannt, welchen „Schatz“ er neu in sein Team aufgenommen hat. Mit einem dicken Lob nach Ende der Probezeit und der Vergabe der Verkaufsleitung für die Vormittagsschicht hat er ihre Arbeit frühzeitig gewürdigt. Rosemarie T. kennt längst das ganz spezielle Rezept für die preisgekrönte, hauseigene Vanillecreme-Schnitte. Die Einzigen, die zukünftig außerhalb des Ladens von diesem Geheimwissen profitieren werden, sind indes ihre Angehörigen beim privaten Nachmittagskaffee.

Zusammenfassung

- Firmeninterna bedürfen eines mehrschichtigen Schutzes.
- Eine hohe Mitarbeiterfluktuation gefährdet die Bewahrung betrieblichen Wissens über Abläufe und Projekte.
- Eine Firmenkultur, in der Mitarbeiter ihre Leistungen anerkannt sehen, erzeugt eine hohe Bindungswirkung.
- Präventionsmaßnahmen reduzieren die Gefahr des Geheimnisverlusts.
- Schlüsselbedeutung haben das verantwortungsvolle Recruiting und die Steuerung rechnergestützter Informationen.
- Es geht darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende wertgeschätzt, gehört, unterstützt und motiviert fühlen.
- Ziel ist es, nachhaltige Ansätze zu entwickeln, die vom Unternehmen und der Belegschaft gemeinsam getragen werden.

Analysen und Hilfestellungen zum Wirtschaftsschutz

Von Rechtsanwalt Dr. Berthold Stoppelkamp

Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2023

Mit seinem Bericht zur Lage der IT-Sicherheit in Deutschland gibt das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) jährlich einen umfassenden Überblick über die Bedrohungen im Cyberraum. Im Bericht für das Jahr 2023 kommt das BSI zum Fazit: Die Bedrohung im Cyberraum sei so hoch wie nie zuvor. Die größte Bedrohung ist und bleibt Ransomware.

www.bsi.bund.de

Umfrage zu Cybersicherheitsvorfällen

In den vergangenen zwei Jahren waren mehr als ein Drittel (37 Prozent) aller Cybersicherheitsvorfälle in Deutschland auf das Fehlverhalten von Mitarbeitern zurückzuführen. Hacker verantworteten lediglich rund 27 Prozent der Cybersicherheitsvorfälle. Häufig standen die Sicherheitsvorfälle in Zusammenhang mit Nachlässigkeit, jedoch sind 30 Prozent auf Phishing-Angriffe zurückzuführen.

www.kaspersky.de

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) – „Mitte-Studie“ 2022/23

Die Studie beleuchtet rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in der Gesellschaft. Immer mehr werden von Teilen der Bevölkerung die freiheitlich-demokratische Grundordnung Deutschlands sowie die Arbeit von staatlichen Institutionen infrage gestellt. Jede zwölfte Person in Deutschland teilt ein rechtsextremes Weltbild.

www.fes.de

12 Tipps zur Notfallplanung von Unternehmen

Unglücke passieren. Dabei reicht die Bandbreite vom Ausfall der Infrastruktur, einem Hochwasser- oder Brandschaden bis hin zum Ausfall eines wichtigen Lieferanten oder eines Mitarbeiters in einer Schlüsselposition. Viele Unternehmen betreiben aber nach wie vor keine Notfallvorsorge. Der ZOES-Leitfaden gibt Tipps, auf welche Dinge man sich unbedingt vorbereiten sollte.

www.zoes-bund.de



RA Dr. Berthold Stoppelkamp

zuständiges Geschäftsführungsmitglied für den BDSW-Arbeitskreis Wirtschaftsschutz