



Name: .....

Lesen Sie zuerst den folgenden Text und lösen Sie dann die 5 Aufgaben auf Blatt 3.

## Verdammtes Misstrauen

Wie viel Misstrauen herrscht in deutschen Unternehmen? Wie viele Vorgesetzte spionieren heimlich ihren Mitarbeitern hinterher?

Keine, wäre die Antwort, wenn sich alle Unternehmen an das geltende Recht hielten. Dann gäbe es zwar trotzdem Kameras und Kaufhausdetektive, aber keine Bespitzelung der Mitarbeiter. Denn anders als etwa in Großbritannien oder den Vereinigten Staaten müssen die Beschäftigten in Deutschland prinzipiell informiert werden, wenn es ihr Vorgesetzter bei der Überwachung nicht auf verdächtige Kunden abgesehen haben sollte, sondern auf sie selbst, die Kollegen. Heimliche Überwachung ist in deutschen Betrieben nicht erlaubt – das ist, kurz gefasst, die Rechtslage.

Doch da sich längst nicht alle Unternehmen in Deutschland an die Rechtslage halten, liegen blaue Mappen in drei hohen Stapeln auf Torsten Bebenssees Schreibtisch. Anders als die meisten Anwälte für Arbeitsrecht vertritt Bebenssee ausschließlich Arbeitnehmer. Er sagt, er wolle, dass die Leute ihn ohne Scheu gegenübertraten. Er ist auf Arbeitsrecht spezialisiert und hat fast jeden Tag mit Leuten zu tun, die irgendwann ein Kuvert öffneten – und darin lag ihre Kündigung. Begründung: Die Verkäuferin habe an der Kasse eine Packung Zigaretten falsch verbucht. Oder: Der Sachbearbeiter habe das Internet zu privaten Zwecken genutzt. Sie alle haben also irgendeinen Fehler gemacht. Und meistens fragen sie sich dann: Woher weiß mein Chef davon?

Kontrollieren, inspizieren, spionieren – nach Ansicht des Hamburger Karriereberaters Martin Wehrle steigt der Aufwand, den sich deutsche Unternehmen beim Überprüfen von Spesenabrechnungen oder Arbeitszeiten leisten, von Jahr zu Jahr. Wehrle spricht täglich mit Filialleitern, EDV-Experten, kleinen Angestellten. Zu ihm kommen die Kontrollierten wie die Kontrolleure und alle erzählen sie aus ihrem Arbeitsleben. Immer öfter gehen dabei um Verdächtigungen, immer seltener um moralische Bedenken. In den deutschen Betrieben herrsche heute eine »Kultur des Misstrauens«.

Dieses Misstrauen hat aber möglicherweise auch damit zu tun, dass die deutschen Unternehmen in den vergangenen Jahren im großen Stil langjährige, gut bezahlte Stammkräfte durch billige Leiharbeiter und Minijobber ersetzt haben, die alle paar Monate wechseln. Vertrauen entsteht eben auch durch Vertraulichkeit. Und womöglich entsteht Misstrauen auch dann, wenn sich die Arbeitswelt wandelt, viele Arbeitgeber das aber nicht begreifen wollen. »weil sie zwar viel von Zahlen verstehen, aber nichts von Mitarbeiterführung«, wie es der Unternehmensberater und Buchautor Reinhard Sprenger ausdrückt.

Was immer das Vertrauen bröckeln ließ, Tatsache ist, dass nach einer Untersuchung des Gallup-Instituts für Unternehmensberatung nur noch zwölf Prozent der Beschäftigten in Deutschland irgendeine Form von emotionaler Bindung zu ihrem Arbeitsplatz verspüren. Anders gesagt: Den Mitarbeitern liegt nichts mehr an ihren Chefs.

Und wenn den Chefs auch nichts mehr an ihren Mitarbeitern liegt, gibt es für die Bespitzelung nur noch eine Grenze: das technisch Machbare.



Name: .....

Diese Grenze aber verschiebt sich von Jahr zu Jahr weiter.

Einer, der dafür sorgt, heißt Carsten Rauh und hat vor sieben Jahren die Firma Protectcom gegründet; heute ist sie Marktführer in Deutschland. Protectcom verkauft Überwachungssoftware im Internet. Ein paar Mauseklicks, ein paar persönliche Angaben, eine Zahlung per Kreditkarte, und schon läuft etwa das Programm SpectorSoft auf dem firmeneigenen Netzwerk.

SpectorSoft funktioniert wie eine versteckte Kamera, nur dass diese Kamera keine Supermarkterkäuferinnen fotografiert, sondern den Arbeitstag eines Angestellten am Computer dokumentiert – zum Beispiel E-Mails, Internetseiten, Word-Dokumente, eben alles, was auf dem Bildschirm eines normalen Büroarbeiters so auftauchen mag. Jeder Tastendruck wird gespeichert. Der Mitarbeiter bekommt davon nichts mit, sein Chef aber kann es sich anschauen. Live. Oder zeitversetzt, wie er mag. Er kann auch bestimmte Schlüsselwörter eingeben, das macht die Sache effizienter. Er muss dann keine E-Mails lesen, bei denen es tatsächlich um Arbeit geht. Sondern nur die, in denen zum Beispiel sein Name oder »der Alte« vorkommt. So ist er immer informiert, was die Kollegen wirklich von ihm halten.

Es gibt noch andere Profiteure des Misstrauens. Manche sind weniger technisch als Protectcom, aber kaum weniger erfolgreich. Detektive zum Beispiel. Deren Kundschaft besteht zum Großteil aus Unternehmen. Vertrat von Betriebsgeheimnissen, Unterschlagung, Lohnfortzahlungsbetrug, sprich Krankfeiern – für all diese Verdächtigungen sollen Detektive die Beweise suchen. Und oft genug auch für Dinge, die den Chef nichts angehen.

Angesichts alldessen könnte man glatt vergessen, dass es da womöglich etwas gibt, das sich mehr rentiert als alle Überwachungsprogramme, Detektiven und Lebenslaufrevisoren zusammen: Vertrauen. So berichten Armin Falk und Michael Kosfeld, zwei Professoren für Wirtschaftswissenschaften, in der American Economic Review über ihre Erkenntnisse in Sachen »Ökonomie des menschlichen Verhaltens«, eine junge Sparte ihrer Disziplin, in der derzeit viel geforscht wird – immer mit ähnlichem Ergebnis: Misstrauen zahlt sich nicht aus. Falk und Kosfeld luden 150 Studenten der Universität Zürich zu einem Experiment, in dem typischer Arbeitsalltag simuliert wurde. Die eine Hälfte der Studenten nahm die Rolle von Mitarbeitern ein, die andere jene der Chefs. Jeder »Vorgesetzte« sollte seinem »Mitarbeiter« nun ein Mindestmaß an Leistung diktiert. Oder still darauf vertrauen, dass sich der »Mitarbeiter« auch ohne strikte Vorgaben oder gar Überwachung engagierte. Den Lohn, den Falk und Kosfeld tatsächlich zahlten, konnten auch jene kassieren, die jegliche Leistung verweigerten.

Wie viel Arbeitseinsatz würden die »Mitarbeiter« zeigen? Entspräche der Mensch dem Bild der Kontrolleure, so gäbe der »Angestellte« seinem »Chef« stets nur das geforderte Minimum an Arbeitseinsatz. Oder – falls ihm nichts vorgeschrieben wurde – noch weniger. Die Studenten verhielten sich jedoch völlig anders. Alle zeigten mehr Einsatz, als sie mussten. Und die Motivation jener »Mitarbeiter«, denen keine Leistungsvorgaben gemacht wurden, war nochmals um ein Drittel größer.

[aus einer deutschen Fachzeitschrift]