

Gefolgschaft – nicht um jeden Preis

07.03.2014 | 11:00 | Johanna Zugmann (Die Presse)

Stellvertreterkriege. „Treuedienste“ für Vorgesetzte zu leisten, die sich am Rand oder gar jenseits der Legalität befinden, rechnet sich nicht. (Innere) Konflikte sind unausweichlich.

Vorstandswechsel in einem österreichischen Konzern: Der Neue tourt bald nach seinem Amtsantritt durch die Bundesländer und stattet den Tochterunternehmen einen Besuch ab. Mit sicherem Gespür sucht er sich in der dritten Führungsebene Verbündete, die bereit sind, die Extrameile zu gehen – auch wenn sie vom rechten Weg abweicht.

Wertschätzung ist die Währung, für die sich die Auserkorenen zu Handlangerdiensten verleiten lassen, die bis zu Bespitzelung, Intrigen und Verleumdung reichen können: Manfred Leinzing etwa (Name von der Redaktion geändert) sollte über Zahlen, Daten und Fakten Hinausgehendes aus seiner Abteilung berichten. In der Hoffnung, für besondere Resultate eine Hierarchie nach oben befördert zu werden, nahm er den Auftrag in Stasi-Manier wahr. Er begann, Kollegen sowie seinen direkten Vorgesetzten zu bespitzeln, spionierte deren Computer aus und legte Dossiers an, die Details bis hin zu betriebsinternen G'spulis beinhalteten. Als er diese dann Richtung Headquarter versandte, wurde es dem neuen Vorstand zu heiß: Statt den emsigen Handlanger eine Karrieresprosse höherzuhieven, entließ er ihn.

Loyalität zählte schon bei Artus

Unternehmensberaterin Christine Zach, Inhaberin der Dr. Zach Consulting e.U., beobachtet solche Stellvertreterkriege, in denen handelnde Personen einen anderen als ihren eigenen Kampf führen, häufig. Die promovierte Germanistin sieht Analogien zwischen der Artus-Epik, mit der sie sich in ihrer Dissertation auseinandergesetzt hat, und den Strategien moderner Generaldirektoren: „In der Hochblüte der Artus-Epik nimmt König Artus selbst nicht an Kämpfen teil, er repräsentiert den Herrschaftsmittelpunkt, ist also eine Art moderner Vorstandsvorsitzender. Das operative Geschäft wird von hervorragenden Rittern erledigt, wie zum Beispiel Erec, Iwein, Gawein oder Lancelot“, sagt Zach.

Am Königshof wie im modernen Berufsleben zählen Loyalität, Identifikation und Pflichtbewusstsein zu den Tugenden. Manchmal wird Gefolgschaft im Stellvertreterkampf verlangt, der laut Zach „eine besondere Spielart der Übernahme des operativen Geschäftes“ darstellt: „Im Normalfall anstelle des nicht kämpfenden König Artus.“

Die eigene Rolle klären

Wie motivieren Chefs ihre Mitarbeiter, für sie in den Krieg zu ziehen? „Meist ziehen sie einen Auserwählten besonders ins Vertrauen und bauen so eine Komplizenschaft auf, um in weiterer Folge die Grenzen der Korrektheit überschreiten zu lassen“, sagt Zach. Spätestens dann komme es bei nicht gänzlich skrupellosen Untergebenen zu einem Konflikt.

„Ein Mitarbeiter sollte einem vorgeblichen Widersacher des Vorgesetzten eine unkorrekte Handlung unterstellen und dies auch gegenüber Dritten bestätigen. Als er sich weigerte, warf ihm sein Chef mangelnde Loyalität vor und bestrafte ihn mit einem Informationsstopp und

Aufmerksamkeitsentzug“, erinnert sich Zach an einen Coaching-Fall. Ihre Empfehlung: „Lassen Sie sich nicht für verlockende ‚Treuedienste‘ missbrauchen. Ein reflektierter Blick auf die eigene Rolle hilft zu klären, was noch im Rahmen des tatsächlichen Aufgabenportfolios liegt.“

Aufrechte Haltung gefordert

Zach will damit nicht für die Verweigerung von Aufgaben plädieren, wohl aber für die Wahrung der aufrechten Haltung.

Mit zukunftsfähigem Business Behaviour sind solche Treuedienste jedenfalls unvereinbar. Und nachhaltig dürften sie auch nur in dem Sinne sein, dass sich die Opfer eines Stellvertreterkriegers den Täter ewig merken, auch wenn dessen Anstifter längst anderswo führt.

In Kürze

Treuedienste. Abänderungen von Statistiken, Fälschung von Umfrageergebnissen, Falschaussagen vor Gericht oder die Bespitzelung von Kollegen passieren nicht selten im Auftrag von Vorgesetzten, die einen Mitarbeiter erst scheinbar auf Augenhöhe heben und dann zum Komplizen machen. Auf falsch verstandene Loyalität folgen eher Gewissenskonflikt, Haltungs- und Arbeitsplatzverlust als Beförderung.

("Die Presse", Print-Ausgabe, 08.03.2014)