

Friedemann W. Nerdinger

Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 15

Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern
von Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern

von

Friedemann W. Nerdinger

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus F. W. Nerdinger: Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern (ISBN 9783840919718) © 2008 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, geb. 1950. Studium der Psychologie in München. 1989 Promotion. 1993 Habilitation. Seit 1995 Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. Arbeitsschwerpunkte: Psychologie der Dienstleistung, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, extra- und kontraproduktives Verhalten, virtuelle Gruppenarbeit.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag
Toronto · Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagabbildung: © Getty Images Deutschland GmbH, München
Satz: Grafik-Design Fischer, Weimar
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
Printed in Germany
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 978-3-8017-1971-5

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus F. W. Nerdinger: Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern (ISBN 9783840919718) © 2008 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmensschädigendes Verhalten	1
1.1	Definition	1
1.2	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen und Konzepten	2
1.3	Bedeutung für das Personalmanagement	6
2	Modelle	8
2.1	Informationsverarbeitungsperspektive: Die Theorie kausalen Schlussfolgerns	9
2.2	Stressperspektive: Das Stressor-Emotions-Modell	13
2.3	Motivationale Perspektive: Motivation von Fehlverhalten in Organisationen	17
2.4	Zusammenfassung: Ein allgemeiner Analyserahmen	23
3	Analyse der Bedingungen und Maßnahmen	25
3.1	Persönlichkeitsmerkmale	26
3.1.1	„Integrität“	26
3.1.2	Das Fünf-Faktoren-Modell („Big Five“)	29
3.1.3	Selbstkontrolle	34
3.2	Merkmale der Arbeit	38
3.3	Merkmale der Arbeitsgruppe	41
3.4	Organisation und Organisationskultur	46
3.5	Kontrollsysteme	51
3.6	Ungerechtigkeit	52
3.7	Zusammenfassung	58
4	Vorgehen	58
4.1	Grundlegende Überlegungen	60
4.2	Gestaltung der Organisation	61
4.3	Führung	63
4.4	Auswahl	66
4.4.1	Einsatz von Integrity Tests	67
4.4.2	Das Einstellungsinterview	72
4.5	Training	78
4.6	Zusammenfassung	83

5	Weiterführende Literatur	84
6	Literatur	84

Karten:

Checkliste zur Vorbereitung von Maßnahmen zur Bekämpfung unternehmensschädigenden Verhaltens

Checkliste „Verfahren gerecht gestalten“ und „Sich gerecht verhalten“

1 Unternehmensschädigendes Verhalten

Eigentlich wissen es alle – im Lager verschwindet regelmäßig Material, an Montagen liegen die krankheitsbedingten Ausfälle besonders hoch, manche Mitarbeiter trinken gerne mal „ein Bier über den Durst“ und unliebsame Kollegen werden gelegentlich verbal oder gar körperlich „abgestraft“, wenn sie sich nicht an die ungeschriebenen Regeln und Gesetze der Arbeitsgruppe halten. Als Erklärung solcher Vorfälle dient häufig ein resigniertes bis verständnisvolles „Mitarbeiter sind eben auch *nur* Menschen“, was es den Betroffenen scheinbar erlaubt, sich rasch wieder erfreulicheren Fragen zuzuwenden. Auch in den verschiedenen Wissenschaften, die sich mit dem menschlichen Verhalten in Organisationen beschäftigen, hat lange Zeit eine solche Haltung des Bagatellisierens oder Totschweigens heikler Sachverhalte vorgeherrscht. Erst in den letzten Jahren ist hier ein Umdenken zu beobachten, seitdem werden die Ursachen verschiedenster Formen problematischen Mitarbeiterverhaltens wissenschaftlich verstärkt untersucht. Als übergreifendes Konzept für solches Verhalten setzt sich dabei zunehmend der Begriff unternehmensschädigendes oder – wie in Wissenschaft bevorzugt gesagt wird – kontraproduktives Verhalten durch (Marcus, 2000; Fox & Spector, 2005).

1.1 Definition

Kontraproduktives Verhalten tritt in den verschiedensten Formen auf, und genau das macht es so schwierig, zu einem einheitlichen Begriffsverständnis zu kommen. Wie aber sorgfältige Untersuchungen belegen, teilen praktisch alle Akte kontraproduktiven Verhaltens folgende Merkmale (Sackett & DeVore, 2001; Marcus & Schuler, 2004):

Gemeinsame
Merkmale

Kontraproduktives Verhalten verletzt die legitimen Interessen einer Organisation, wobei es prinzipiell deren Mitglieder oder die Organisation als Ganzes schädigen kann.

Definition

Diese Definition, die – wie es der Begriff der Kontraproduktivität nahe legt – aus der Sicht der Organisation formuliert ist, umfasst drei wesentliche Merkmale (Marcus & Schuler, 2004):

- Unabhängig von den Ergebnissen des Verhaltens müssen *absichtliche* Handlungen vorliegen: Ein Gabelstaplerfahrer kann bei der Arbeit aus Versehen ein Regal rammen, wodurch dem Unternehmen ein großer Schaden entsteht. In diesem Fall handelt es sich um Pech oder ein Unglück, aber nicht um kontraproduktives Verhalten. Beschädigt er aber absichtlich sein Arbeitsgerät, zum Beispiel mit dem Ziel, sich eine kleine Arbeitspause zu verschaffen, liegt kontraproduktives Verhalten vor (auch wenn der Schaden relativ gering und leicht zu beheben ist).

Absichtliche
Handlungen

Es muss nicht
zwangsläufig
ein Schaden
eintreten

– Das Verhalten muss *prinzipiell* in der Lage sein, der Organisation Schaden zuzufügen, wobei dieser Schaden nicht notwendigerweise auch eintreten muss: Wenn sich ein Kraftfahrer betrunken ans Steuer setzt, handelt er kontraproduktiv, auch wenn er keinen Unfall hat. Umgekehrt kann die Kreditvergabe einer Bank immer auch zu einem Verlust führen, zum Beispiel, weil der Kreditnehmer irgendwann aus nicht vorhersehbaren Gründen nicht mehr in der Lage ist, den Kredit zu bedienen. Trotz des Schadens liegt aber in diesem Fall kein kontraproduktives Verhalten des Mitarbeiters vor, der den Kredit vergeben hat.

Verhalten wird
nicht durch an-
dere Interessen
aufgewogen

– Das Verhalten muss den legitimen Interessen der Organisation entgegenstehen und dabei *nicht durch andere*, ebenfalls *legitime*, *Interessen* aufgewogen werden: „Blaumachen“, das heißt sich krank zu melden, ohne krank zu sein, ist kontraproduktives Verhalten; bei Krankheit zu Hause bleiben ist dagegen nicht nur gerechtfertigt, sondern im Interesse der Person und der Organisation.

Das Verhalten
kann zunächst
produktiv
wirken

Schließlich ist noch ein weiterer Punkt zu bedenken: Kontraproduktives Verhalten zieht nicht immer unmittelbaren Schaden nach sich, sondern kann unter Umständen zunächst sogar produktiv wirken. Gesteht zum Beispiel der Personalleiter eines Unternehmens seinen Betriebsräten unbeschränkte Spesen ohne korrekte (nachprüfbare) Abrechnung zu, kann das zunächst für das Unternehmen durchaus produktiv wirken: Vermutlich lassen sich nicht zuletzt deshalb eine Vielzahl mitbestimmungspflichtiger Probleme reibungslos und ohne Widerstand des Betriebsrates lösen. Auf den ersten Blick scheint es sich also um ein produktives Verhalten des Personalleiters zu handeln. Da der Personalleiter damit aber gegen allgemein akzeptierte Normen verstößt, kann sein Verhalten – wenn es denn bekannt wird – der Firma enormen Schaden zufügen, man denke hier nur an den Imageverlust. Es ist aber immer damit zu rechnen, dass eine solche Praxis bekannt wird, daher muss auch dieses Verhalten letztlich zumindest als potentiell kontraproduktiv und das heißt als unternehmensschädigend eingestuft werden.

Allgemeines
kontra-
produktives
Verhalten

Nach der hier zugrunde gelegten Definition ist kontraproduktives Verhalten ein sehr weites Feld, weshalb Marcus und Schuler (2004) im vorliegenden Fall auch von *allgemeinem kontraproduktivem Verhalten* sprechen. Dieses Konzept muss inhaltlich noch präzisiert und von anderen, in der Wissenschaft gebräuchlichen, Begriffen abgegrenzt werden.

1.2 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen und Konzepten

Wie erwähnt ist die enorme Vielfalt der mit dem hier interessierenden Begriff bezeichneten Verhaltensweisen ein zentrales Problem für die Untersuchung kontraproduktiven Verhaltens. In einer gründlichen Analyse vorliegender Literatur (Gruys & Sackett, 2003) wurden 87 Formen kontrapro-