

Wie du mir, so ich Dir: Unternehmensschädigendes Verhalten

Warum schädigen manche Mitarbeitende absichtlich die Organisation für die sie arbeiten -- und was kann man dagegen unternehmen?

Das Thema ist heikel, aber jeder kennt es: Aus den Lagerbeständen verschwindet regelmäßig Material, krankheitsbedingte Ausfälle sind an Montagen und Freitagen besonders hoch und manche Mitarbeiter pflegen eine äußerst raue Gangart im Umgang mit unliebsamen Kollegen. All diesen Verhaltensweisen ist folgendes gemeinsam: Sie schaden den Interessen des Unternehmens und sind in aller Regel mit negativen Konsequenzen, nicht zuletzt auch finanzieller Natur für das Unternehmen verbunden. Eine weitere Gemeinsamkeit ist zu nennen: Weder verharmlosendes Bagatelisieren noch blinder Aktionismus im Sinne einer strengen Mitarbeiterüberwachung haben sich als zielführende Präventionsstrategie bewährt. Warum aber kommt es manchmal auf Seiten der Mitarbeitenden zu solchem kontraproduktivem Verhalten? Und was können Unternehmen dagegen tun?

Warum zeigen Menschen kontraproduktives Verhalten?

In der Psychologie wird menschliches Verhalten als Funktion von Person und Situation betrachtet: Merkmale der Persönlichkeit spielen natürlich eine wichtige Rolle, letztlich muss aber eine Person auch immer in eine konkrete Situation geraten, welche das Verhalten ermöglicht bzw. fördert.

Ein zentraler Auslöser für kontraproduktives Verhalten ist die *wahrgenommene Fairness*: Neben bestimmten Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Pessimismus) sind gerade hierbei Entscheidungsprozesse im Unternehmen zentral: Menschen, die sich normalerweise ehrlich verhalten, fühlen sich z.B. bei einem sehr autoritären Führungsstil eher übergangen und nicht wertschätzend behandelt und neigen dann eher dazu, Regeln zu verletzen.

Strategien für Führungskräfte

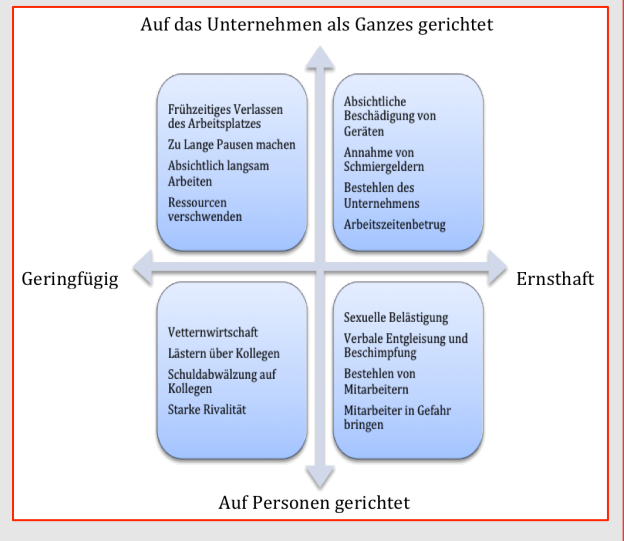
Führungskräfte können durch ihre Verhalten dazu beitragen, die Wahrscheinlichkeit für kontraproduktives Verhalten zu verringern:

Schaffung eines "ethischen Klimas": Führungskräfte beeinflussen durch ihr Vorbild ganz maßgeblich, welche Wahrnehmung die Mitarbeiter von der Art und Weise haben, in der ihre Organisation „operiert“ und „funktioniert“. Dies gilt auch für die Frage, was in einem Unternehmen als korrekt und moralisch richtig angesehen wird. Thematisieren Sie dies als Führungskraft explizit und leben Sie es durch das eigene Verhalten vor. Dies schließt ein, dass richtiges Verhalten verstärkt und falsches Verhalten sanktioniert wird.

Schaffung vertrauensvoller Beziehungen: Ein gutes ethisches Klima basiert ganz wesentlich auf einer Atmo-

Definition

Kontraproduktives Verhalten verletzt die legitimen Interessen eines Unternehmens. Das Verhalten kann sich gegen die Mitglieder (z.B. aggressives Auftreten) oder das Unternehmen (z.B. Arbeitszeitbetrug) als Ganzes richten. Zudem wird unterschieden, ob geringfügige (z.B. zu lange Pausen machen) oder schwerwiegende Normverletzungen vorliegen (z.B. Sabotage).



sphäre gegenseitiger Wertschätzung und des Vertrauens. Konflikte werden dabei nicht unter den Teppich gekehrt, sondern konstruktiv und respektvoll ausgetragen. Durch einen wertschätzenden und partizipativen Führungsstil, welcher die Mitarbeiter miteinbezieht und faire sowie ausgewogene Entscheidungen ermöglicht, können Sie als Führungskraft maßgeblich zu einer vertrauensvollen Atmosphäre beitragen.

Weiterführende Literatur

Nerding, F. W. (2008). *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern*. Göttingen: Hogrefe.

Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D.L. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20, 91-103.



Dr. Armin Pircher Verdorfer

Ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Technischen Universität München. Er beschäftigt sich mit organisationaler Partizipation und ethikbezogenen Aspekten des Organisationsklimas.