

# Kontraproduktives Verhalten von Mitarbeitenden – Assessment zur Risiko-Minimierung?

Firmen nutzen Assessments vorwiegend zur Stellenbesetzung (Selektions-Assessment) und zur Analyse des Entwicklungspotenzials von Mitarbeitenden (Potenzial-Assessment). Entsprechend geplant können diese Verfahren jedoch auch zur Verminderung kontraproduktiven Handelns in Unternehmen beitragen.

Durch kontraproduktives und unethisches Verhalten von Mitarbeitenden gingen den Schweizer Firmen gemäss der Unternehmensberatung KPMG (Fraud Barometer 2014) im Jahr 2013 rund 800 Millionen Franken verloren. Da die Studie jedoch nur die vor Gericht abgeschlossenen Fälle erfasst, liegen die Gesamtkosten deutlich höher. Unter kontraproduktivem Verhalten werden Handlungen verstanden, die gegen die zentralen Normen des Unternehmens oder der Gesellschaft verstossen, wie zum Beispiel Veruntreuung von Firmengeldern, die Herausgabe vertraulicher Daten.

Präventionsansätze zur Minimierung kontraproduktiven Verhaltens zielen auf die Organisation, die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden. Auf der Organisationsebene gilt es, durch interne Richtlinien klar zu stellen, welche Handlungen (nicht) toleriert werden. Führungskräfte haben eine starke Vorbildwirkung und einen entscheidenden Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Wertschätzung und ein partizipativer Führungsstil gelten als zentrale Faktoren in der Prävention. Entsprechend wichtig sind eine sorgfältige Auswahl und die Entwicklung der Führungskräfte. Die Frage nach dem «integren» Verhalten von Mitarbeitenden rückte in den letzten Jahren stärker in den Fokus, insbesondere seit dem Verkauf von Kundendaten an die Steuerbehörden. Die FINMA fordert von den Banken, dass sie ab 2015 ihre Mitarbeitenden, die Zugriff auf Kundendaten erhalten, besonders sorgfältig auswählen. In der Konsequenz steigt die Nachfrage nach einfach einsetzbaren Instrumenten zur Identifizierung «nicht integrier» Personen. Hoch im Kurs stehen für diesen Zweck entwickelte Persönlichkeitsfragebogen.

Der alleinige Einsatz solcher Instrumente löst das Problem jedoch nur ansatzweise, da situative Bedingungsfaktoren wie private Probleme oder die Führungs- und Unternehmenskultur unberücksichtigt bleiben. Zudem können Bewerbende ihre Antworten im Fragebogen beschönigen. Experten/-innen empfehlen deshalb für diesen Zweck entwickelte Assessment-Verfahren. Durch einen multimodalen Ansatz werden die Persönlichkeit, Einstellungen, Verhalten und Lebenssituation der Kandidaten/-innen mittels Interviewfragen, Rollenspielen, Fragebogen und Testverfahren erfasst. Eine dafür geeignete Interviewfrage könnte wie folgt lauten: «Welche Umstände würden es Ihrer Meinung nach rechtfertigen, vertrauliches Material zu veröffentlichen?» Im Rollenspiel lässt sich überprüfen, ob der Kandidat/die Kandidatin Verantwortung abschiebt oder mit Halbwahrheiten argumentiert. Die sorgfältige Auswertung und Interpretation der im Assessment erhobenen Angaben ermöglicht eine individuelle Risikoprognose.

Die Entwicklung und Umsetzung eines wirksamen Präventionskonzeptes zur Minimierung kontraproduktiven Verhaltens ist ein komplexes Projekt, das die Unterstützung durch die Geschäftsleitung benötigt und in den meisten Fällen durch externe Fachleute begleitet wird. In Anbetracht des Schadens, den kontraproduktives Verhalten anrichten kann, ist jedoch davon auszugehen, dass die Einführung wirksamer Massnahmen zu einem positiven Kosten-Nutzen-Verhältnis führt.

Dr. Patrick Boss und Dr. Christine Bieri Buschor  
Mitglieder des Vorstands Swissassessment

Swissassessment setzt sich für hohe Qualitätsstandards und die Weiterentwicklung der Assessment-Methode ein: [www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)

## Assessments for East and West

Benoit Consulting arbeitet mit wissenschaftlich gestützten, in der Assessment-Praxis anerkannten, bestens erprobten Tools.

Benoit Consulting 只使用最优秀的评估工具，这些工具通常拥有公认的科学依据且在日常工作中被验证过。

We are flexible and multilingual, offering Assessments in German, French, Italian, English and Chinese.

[www.abenco.ch](http://www.abenco.ch)



**BENOIT CONSULTING AG**



westpoint.ch — Multimedia Productions

## Nicht immer sind FEHLBESETZUNGEN so offensichtlich!

Ein Assessment von DMS Consulting hilft, die richtigen „Player“ zu evaluieren und deren Fähigkeiten genau zu überprüfen: Ihr Team wird damit noch erfolgreicher!

Informationen zu DMS Consulting finden Sie unter [www.dmsconsulting.ch](http://www.dmsconsulting.ch)



**DMS Consulting**  
Member of the Wilhelm Group



ac-werbung