

---

# Die Personalauswahl unter Einbeziehung von abweichendem Verhalten

## Untersuchung des Rekrutierungsprozess als präventives Mittel gegen abweichendes Verhalten

Paul Schalow

Eingereicht am: 13.10.2011

**Zusammenfassung** Sabotage, Aggression, Diebstahl – es gibt unzählige Formen abweichenden Verhaltens, die in Unternehmen auftreten. Dennoch findet dieses Thema gerade in den letzten fünf Jahren kaum Beachtung in der Literatur. Noch unverständlicher wird es – das zeigt auch diese Arbeit – da die Ausmaße ansteigen und kritisch für den Unternehmenserfolg sind. Abweichendes Verhalten wird in dieser Studie als übergeordneter Prozess untersucht. Der Rekrutierungsprozess wird aufgearbeitet. Das abweichende Verhalten unter der psychologischen Perspektive des erweiterten Kognitionsmodells und des Homo oeconomicus betrachtet. Es wird gezeigt, dass aus funktionaler Sicht, abweichendes Verhalten bereits zum Zeitpunkt der Rekrutierungsphase angegangen werden kann und eigentlich auch muss. Große Hürden bei diesem Vorgehen stellen allerdings die moralisch und ethischen Normen sowie rechtliche Vorgaben dar.

**Schlüsselwörter** abweichendes Verhalten · Human Resource Management · HRM · Sabotage · Mobbing · Diebstahl · Arbeitsplatz · Rekrutierung · Personalauswahl

### 1 Einführung

In Studien treten folgende Arten von abweichendem Verhalten verstärkt auf: beispielsweise in (Analoui, 1995, S.54): Diebstahl (ca. 39 %), Disziplinosigkeit (ca. 22 %) und Sabotage (ca. 20 %).

Wie in dieser Arbeit erläutert wird, ist beispielsweise Sabotage zielgerichtet. Jedoch selbst, wenn es gegen einen bestimmten Mitarbeiter gerichtet ist, schadet die Sabotage eher dem gesamten Unternehmen (vgl. (Ambrose, 2002, S.961)).

Diebstahl ist laut (Giacalone, 1997, S.85f) eins der meistverbreiteten Probleme von Organisationen und zugleich auch eine der kostspieligsten. Die Studie zeigt, dass 75 % aller Angestellten bei einer Gelegenheit motiviert sind zu stehlen.

Laut (Analoui, 1995, S.49) kann unkonventionelles Verhalten zu einer großen Gefahr für Unternehmen werden. Sabotage ist meist schädigend und kann das Unternehmens-Wachstum sowie den Marktanteil negativ beeinflussen (vgl. (Harris, 2006, S.549)).

Mehrere Studien gehen davon aus, dass der Anteil abweichenden Verhaltens stetig wächst und wachsen wird. Schon (Giacalone and Rosenfeld, 1987, S.367)

nahm an, obwohl das Ausmaß von Sabotage schwierig zu quantifizieren ist, dass Sabotage weiter zunimmt. Aktuellere Studien verweisen dabei oft auf die Zunahme neuer Technologien insbesondere der Computertechnologie am Arbeitsplatz, womit potentielle Saboteure erschwert nachzuverfolgen sind (vgl. (Giacalone, 1997, S.109ff)). (Weatherbee, 2010, S.35) konstatiert, dass durch die Zunahme neuer Technologien am Arbeitsplatz auch eine Zunahme an deren Missbrauch gemessen werden kann, was in signifikanten Kosten resultiert. Somit wird die Nachvollziehbarkeit von z. B. Sabotage kritisch für den Unternehmenserfolg (vgl. (Giacalone, 1997, S.109ff)). Jedes Jahr veröffentlicht das Forschungsunternehmen Gallup den sogenannten Engagement-Index. Der besagt für 2010, dass 66 Prozent der Beschäftigten nur noch Dienst nach Vorschrift liefern, 21 Prozent sich sogar destruktiv verhalten (vgl. Gallup (2011)).

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Arten von abweichendem Verhalten, speziell Sabotage und Diebstahl

- Führen zu finanziellen Risiken für Unternehmen,
- Bedeuten Gefahr für Wachstum und Marktanteil und

---

Paul Schalow studiert an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Haupt-Seminars *Human Resource Management* am Institut für Erziehungswissenschaften (Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik) bei Prof. Dr. phil. Dr. h. c. Jürgen van Buer an der Humboldt-Universität zu Berlin eingereicht.

---

Paul Schalow

E-Mail: paul.schalow@gmx.net

- Es wird angenommen, dass abweichendes Verhalten stetig zunimmt.

Somit ist eine Behandlung des Themas elementar für das operative Geschäft. Jede Form der Prävention zahlt sich aus.

Obwohl die Anzeichen und Folgen längst bekannt sind und auch teilweise untersucht werden, wird abweichendes Verhalten vergleichbar wenig in der Forschung beachtet.

Bei der Untersuchung des Themas fiel auf, dass wenig aktuelle Literatur zu diesem Thema veröffentlicht wird. Selbst einschlägige Zeitschriften wie die "Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O", das "Journal für Psychologie", die "Zeitschrift für Personalpsychologie", das "Journal of Personnel Psychology" und das "Human Resource Management Journal" veröffentlichten in den letzten fünf Jahren keinen Artikel bezüglich abweichendem Verhalten oder einer anderen Form derartigen Verhaltens.

Traditionelles Management-Training beschäftigt sich kaum mit Verhalten wie Sabotage am Arbeitsplatz. Derartiges Verhalten wird dann maximal in Konfliktmanagement-Szenarios angeführt und wird oft gelöst, indem versucht wird, die betreffenden Akteure "loszuwerden". Allerdings wird dabei kaum die dafür notwendige Motivation bestimmt, um generell die Situation zu lösen. (vgl. (Analoui, 1995, S.60))

(Baillien et al., 2011, S.402) verdeutlicht, dass noch kaum Studien bzgl. spezifischer Konfliktmanagement-Richtlinien im Bezug auf Schikane und Mobbing am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Auch in der Management- und Unternehmensforschung finden jene Themen kaum Anklang. Es existiert lediglich eine limitierte empirische oder deskriptive Forschung in diesem Gebiet zu diesem Thema. (vgl. (Harris, 2006, S.543f)) Dabei erhält beispielsweise unsoziales Verhalten weniger Aufmerksamkeit in Management-Studien als vergleichsweise in sozialen Wissenschaften (vgl. (Giacalone, 1997, S.viii)).

Doch womit lässt sich dieser Mangel in der Forschung begründen? Warum wird das Thema fast gänzlich in der Literatur ignoriert?

In der Literatur, in der sich mit diesem Thema auseinandergesetzt wird, wird häufig beschrieben, wo die Problematik in der Informationsbeschaffung liegt. Einige Studien weisen auf die Schwierigkeit von Untersuchungen hin. Dabei fallen vor allem folgende Argumente auf:

Fast sämtliche Literatur stellt die Validität ihrer oder anderer verwendeter Daten und Informationen über z.B. Sabotage infrage (z. B. in (Analoui, 1995, S.50f)). Wenn als Ausgangspunkt abweichendes Verhalten mit negativen Auswirkungen genommen wird (beispielsweise Sabotage), dann ist fragwürdig, ob Organisationen gewillt sind, zuzugeben, dass der Betrieb von derartigem Verhalten "betroffen" ist. Wahrscheinlich liegt das nicht im Interesse der Stakeholder, da gewisse Folgen und Risiken einer Veröffentlichung schwer absehbar sind.

Es wird oft darauf hingewiesen, dass es schwierig ist, an derartige Informationen von den jeweiligen Ausübenden zu gelangen. Es ist eben fragwürdig, ob jene

das Risiko eingehen wollen "aufzufliegen", da derartiges Verhalten doch tendenziell verdeckt geschieht, zumeist auch rechtliche Einflüsse hat und Auswirkungen hätte. Somit sind Involvierte eher geneigt, nicht mit Außenstehenden darüber zu reden. Um an diese Informationen zu gelangen, müssen Forscher teilweise Aufnahmeverfahren durchlaufen, um sich für das Vertrauen zu qualifizieren. Ebenfalls ist es schwierig Experimente durchzuführen, da deren Verlauf tendenziell nicht authentisch ist. (vgl. (Analoui, 1995, S.50f), (Giacalone and Rosenfeld, 1987, S.367))

Führungsliteratur beschäftigt sich unter anderem mit:

"Es ist die zentrale Aufgabe der Führungskraft im Motivationsprozess, folgende Frage zu klären: Was sind die Beweggründe, die Motive, Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter zu handeln bzw. hervorragende Leistung zu erbringen?" (Linde and Heyde, 2003, S.108)

Im Umkehrschluss muss aber auch geklärt werden: Was sind Motive für abweichendes Verhalten bzw. welcher Rahmen muss geschaffen werden, um Angestellte davon abzuhalten?

Diese Arbeit setzt direkt am Beginn dieser Prozesskette an, indem die Hypothese aufgestellt und analysiert wird, ob derartiges Verhalten mit negativem Ausmaß bereits in der Rekrutierung minimiert werden kann.

Die Personalauswahl ist im Human Resource Management kritisch, da es individuelle Unterschiede (z. B. Leistungsunterschiede) gibt, wonach versucht wird den oder die mit der für das Unternehmen und die zu besetzende Stelle günstigeren Ausprägung einzustellen.

"Im Produktionsbereich liegen die Unterschiede zwischen der Leistung des produktivsten und des am wenigsten produktiven Mitarbeiters im Bereich von 1:2 bis 1:3, bei Führungskräften liegt das Verhältnis im Bereich von 1:3 bis 1:6, bei Versicherungsverkäufern im Bereich von 1:14 und bei Rechtsanwälten für den Bereich erfolgreicher Schadensersatzklagen im Bereich von 1:20." (Nerdinger et al., 2008, S.244)

Somit stellt sich die Frage: Warum werden positive Eigenschaften (Leistungsfähigkeit) verglichen und in die Personalauswahl einbezogen. Abweichungen respektive Eigenschaften mit kritischen und von Außenstehenden eher negativ titulierten Auswirkungen werden gänzlich ignoriert.

In der Personalauswahl sollten nicht nur positive Eigenschaften verglichen und einen hohen Stellenwert genießen. Ebenfalls muss gebührend einbezogen werden, wer weniger bereit ist, dem Betrieb zu schaden bzw. wer weniger prädestiniert ist abzuweichen.

### 1.1 Aufstellen der Hypothese

Der Großteil der studierten Literatur beschäftigt sich mit der Vermeidung bzw. Prävention abweichenden

Verhaltens nach der Rekrutierung bzw. der Vorbereitung des Umfelds als mögliche Ursache. Es wird nach Gründen für derartiges Verhalten gesucht und nach Maßnahmen, die innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden können, um die Entwicklung zu steuern und abweichendes Verhalten zu minimieren. Diese Arbeit soll jedoch weit früher beginnen und die These in den Raum stellen, dass die generelle Entwicklung bereits weit vorher beeinflusst werden kann – bereits zum Zeitpunkt der Rekrutierung. Die Rekrutierungsphase ist der Beginn eines potentiellen Angestelltenverhältnisses und damit bereits möglicher Beginn von abweichendem Verhalten.

Somit wird vorgeschlagen, dass angenommen werden kann, dass mittels einer adäquaten Personalauswahl bereits präventiv auf abweichendes Arbeitsverhalten Einfluss genommen werden kann.

Das schließt nicht die nachfolgenden Verfahren zur Prävention aus oder macht sie überflüssig, sondern soll einen zusätzlichen Beitrag leisten.

## 1.2 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Hypothese wird der Prozess des abweichenden Verhaltens aufgearbeitet und an diversen Stellen angesetzt, die Einfluss auf die Rekrutierung nehmen können. Im Vordergrund steht dabei ein Studium vorhandener Fachliteratur. Um die Hypothese diskutieren und beantworten zu können, wird benötigtes Vorwissen erläutert.

Einleitend werden vergleichbare Forschungsarbeiten gesucht und aufgeschlüsselt (Kapitel 2). Da der gewählte Punkt, zu dem abweichendes Verhalten minimiert werden soll, die Personalauswahl betrifft, werden grundlegende personaldiagnostische Verfahren in Kapitel 3 beschrieben sowie die ethischen, moralischen und rechtlichen Hintergründe in Kapitel 4 aufgezeigt. In Kapitel 5 wird geklärt, welche grundsätzlichen Arten von abweichendem Verhalten mit negativen Auswirkungen für das Geschäft vorkommen können, wobei auch gezeigt wird, dass positive Folgen möglich sind. Darauf aufbauend werden in Kapitel 6 die psychologischen Hintergründe und die Perspektive, mit der dieses Thema untersucht wird, erläutert. Aufbauend auf bisher aufgestellten Erkenntnissen wird die Hypothese aus den genannten Perspektiven in Kapitel 7 diskutiert und beantwortet. Im letzten Kapitel (8) werden gemachte Schlussfolgerungen zusammengefasst und der Bedarf für eine weitere Forschung in Ausblick gestellt.

## 2 Einordnung des Themas in die Forschung und Literatur

In der Literatur-Recherche wurde der Fokus auf Forschungsarbeiten der Gebiete Human Resource Management, Psychologie (insbesondere Arbeits- und Organisationspsychologie) und auf die Führungsliteratur gelegt. Wie bereits im einleitenden Kapitel erläutert wurde, findet das Thema allgemein wenig Beachtung in der Literatur. Abweichendes Verhalten bereits in der Rekrutierungsphase anzugehen, bleibt dabei gänzlich unbeachtet.

Will man die Inhalte der Arbeiten, die sich mit abweichendem Verhalten beschäftigen, klassifizieren, lässt sich das wie folgt vornehmen:

Oft wird eine spezielle Form der Abweichung (häufig Sabotage) untersucht. Dabei wird eine mögliche Determinante für derartiges Verhalten als Ursache hypothetisch hinterfragt. Ziel ist es, Management-Regeln aufzustellen, die Umwelt derartig zu steuern, dass derartige Verhalten präventiv nicht auftritt. Ambrose, M. (2002) beschäftigt sich beispielsweise mit der Abhängigkeit von Sabotage von einer empfundenen Ungerechtigkeit.

Führungsliteratur predigt stets, dass das Engagement (eines Mitarbeiter) "im höchsten Maße von der Führung" abhängt (vgl. (Rohrhirsch, 2009, S.63)).

(Linde and Heyde, 2003, S.134ff) zeigt anhand welcher Kennzahlen (z. B. Absentismusquote, Ausschussquoten, Fluktuationsrate) Demotivation erkannt werden kann.

Abweichendes Verhalten ist die Reaktion auf Job-Unzufriedenheit, lässt sich auf Unzufriedenheit aufgrund Erfahrungen am Arbeitsplatz zurückführen. Zumeist ist das Management die Ursache.(vgl. Rusbult et al. (1982), (Giacalone and Rosenfeld, 1987, S.369), (Analoui, 1995, S.59) in Bezug auf Sabotage als Form von abweichendem Verhalten)

Zwei Faktoren müssen laut (Analoui, 1995, S.61) besonderes Augenmerk geschenkt werden:

1. Die Angemessenheit des organisatorischen Aufbaus.
2. Die Effektivität des Managements.

Fast immer kommt man in der Literatur zu dem Fazit (wie (Harris, 2006, S.552), (Giesberg, 2001, S.2440), (Giacalone, 1997, S.85ff), (Ambrose, 2002, S.960): abweichendes Verhalten (meist Sabotage) kann reduziert und eliminiert werden. Gemeint ist dabei, die Anpassung der Umwelt, eine bessere Steuerung und Früherkennung.

Die Literatur kommt zumeist zu dem Punkt, dass die Wahrnehmung des Umfeldes verantwortlich für abweichendes Verhalten ist, und die Führungsaufgabe muss beinhalten, dieses Umfeld präventiv vorzubereiten. Was fehlt, ist die Frage, ob nicht nur das Umfeld auf abweichendes Verhalten angepasst werden sollte, sondern direkt bei der Personalauswahl einfließen kann.

In anderen Fällen werden Typologien erstellt, um Verhalten einzuordnen und strukturiert in folgenden Forschungsarbeiten vorzugehen.

Robinson and Bennett (1995) definiert ein Framework, um abweichendes Verhalten zu klassifizieren. Weatherbee (2010) erweitert dieses Framework auf den Kontext von Informations- und Kommunikationstechnologien.

Vereinzelt lassen sich Hinweise identifizieren, die zumindest ein Indiz dafür geben, dass es sinnvoll ist, abweichendes Verhalten bereits in der Rekrutierungsphase zu beachten.

(Analoui, 1995, S.62) gibt Anweisungen, um einem potentiellen Sabotage-Verhalten präventiv entgegen zu wirken: "Adopt a realistic recruitment policy which is not based on ad hoc decision making to resolve a temporary problem".

(Harris, 2006, S.553) postuliert die Einbeziehung der Faktoren in die Rekrutierung, zumindest bei der Besetzung von Positionen, in denen Sabotage möglich ist. Gemeint sind dabei die Erkenntnisse der Studie, die die Verlinkung individueller Charaktereigenschaften mit Service Sabotage herausstellen.

In keinem, der gefundenen Beispiele, werden die Hinweise zur Rekrutierung näher untersucht oder erläutert.

### 3 Der Rekrutierungsprozess aus funktionaler Perspektive

Es besteht die Absicht, ein Untersuchungsframework aufzubauen. Dafür wird eingehend erläutert, welche Verfahren in der Personalauswahl respektive Rekrutierung zum Einsatz kommen können. Diese werden aus der funktionalen Perspektive beschrieben und in der folgenden Diskussion hinsichtlich ihrer Tauglichkeit zur Minimierung abweichenden Verhaltens untersucht.

Für die geeignete Auswahl potentiellen Personals bzw. Besetzung von Stellen lassen sich laut (Nerdinger et al., 2008, S.247) Instrumente der Personalauswahl als

1. Konstruktorientierte,
2. Simulationsorientierte oder
3. Biographieorientierte Vorgehensweisen beschreiben.

#### 3.1 Personaldiagnostische Herangehensweisen

Konstruktorientierte Verfahren zielen darauf ab, Persönlichkeitsmerkmale also Eigenschaften von Individuen zu ermitteln (z. B. Intelligenz). Von der Höhe der individuellen Ausprägung des Personenmerkmals (des Konstrukts) lässt sich beispielsweise auf die Höhe des zu erwartenden Erfolges in der untersuchten Tätigkeit schließen.

Biographieorientierte Verfahren: Hierbei wird versucht, mittels Wahrscheinlichkeit, die in der Vergangenheit liegenden Ereignisse des Bewerbers auf die aktuelle Situation zu übertragen. Hat beispielsweise ein Bewerber oft den Arbeitsplatz gewechselt, könnte das ein Indiz dafür sein, dass er auch nicht lange am zu besetzenden Arbeitsplatz verharren würde.

Simulationsorientierte Verfahren: Gemäß der Begrifflichkeit wird der Person eine simulierte, mit der späteren Tätigkeit vergleichbare Umgebung und Arbeitsatmosphäre geschaffen, in der das Individuum Aufgaben bearbeiten soll. Durch Beobachtung der Situation lassen sich Vermutungen über die Eignung für den jeweils zu besetzenden Arbeitsplatz machen.

#### 3.2 Personaldiagnostische Verfahren

(Nerdinger et al., 2008, S.248ff) beschreibt ausgewählte personaldiagnostische Verfahren:

1. *Psychologische Tests* sind standardisierte Verfahren, zum Zwecke individuelle Verhaltensmerkmale zu messen. Diese lassen Schlüsse auf Verhaltensweisen in bestimmten Situationen und persönliche Eigenschaften zu. Dabei können beispielsweise psychologische Konstrukte wie die allgemeine Intelligenz, allgemeine Persönlichkeitsmerkmale wie Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit oder Offenheit für Erfahrung, aber auch berufliche relevante Motive wie z. B. das Leistungs- oder Machtmotiv, des Bewerbers bestimmt werden.
2. *Arbeitsproben*: Hierbei wird der Bewerber aufgefordert, einen Nachweis seiner Fähigkeit, bezogen auf die zukünftige Aufgabe, zu erbringen.
3. die einem vergleichbaren Ergebnis in Form eines zu zukünftig angeforderten Arbeits-Ergebnisses zu bringen.
4. *Biographische Fragebögen* sind "streng empirisch". Das bedeutet, in dem Verfahren werden (1.) die Kriterien der Stelleninhaber analysiert, die für die Stellenbesetzung wichtig sind (z. B. die beruflichen Leistungen). Dann (2.) werden die Biografien von Stelleninhaber auf objektive, beobachtbare Ereignisse analysiert und (3.) diese Ergebnisse in Beziehung zu den Kriterien gesetzt. Mittels eines solchen Regelverhältnisses kann dann eine Biografie eines Bewerbers auf potentielle Eignung geprüft werden. Problem bei dieser Form der empirischen Analyse ist, dass große Stichproben erforderlich werden, um eine Zuverlässigkeit der Aussage zu erreichen. Zudem sind gemachte Regelsätze schwer auf andere Kontexte übertragbar.
5. In *Auswahlinterviews* tauschen Repräsentanten der Organisation und Bewerber gegenseitig Informationen aus. In dem sogenannten multimodalen Interview werden aus Organisations-Sicht vorrangig biografische Informationen abgefragt und situative Fragen des Arbeitsalltags wie "Was würden sie in der Situation tun" gestellt.
6. *Assessment-Center* stellen eine Kombination von Simulationsübungen (wie das Rollenspiel oder die Gruppendiskussion) dar, in denen Bewerber von Beobachtern beurteilt werden.

### 4 Ethische, moralische und rechtliche Pflichten im Rekrutierungsprozess

Personaler, Beobachter bzw. für die Rekrutierungsphase Verantwortliche stehen neben den funktionalen Aufgaben und Hürden auch vor der Konfrontation, sich mit rechtlichen und ethischen Vorgaben auseinanderzusetzen und in die Verfahren einzubeziehen (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.269ff)).

"Psychologen sind dazu verpflichtet, in der praktischen Ausübung ihres Berufs zu jeder Zeit ein Höchstmaß an ethisch verantwortlichem Verhalten anzustreben. Sie sind dazu verpflichtet, die Rechte der ihnen beruflich anvertrauten Personen nicht nur zu respektieren, sondern, wann immer erforderlich, auch aktiv

Maßnahmen zum Schutz dieser Rechte zu ergreifen.“ (Nerdinger et al., 2008, S.269)

Diese Norm, die der Arbeits- und Berufspsychologie Literatur entnommen wurde, sollte auch uneingeschränkt für Nicht-Psychologen gelten, sollten jene in der Rekrutierungsphase tätig werden.

Die Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren wird maßgeblich von der moralischen Legitimation und rechtlichen Zulässigkeit bestimmt.

#### *Ethische und rechtliche Rahmenbedingungen*

Aus ethischer Perspektive darf niemand aufgrund folgender Merkmale aus der Personalsuche ausgeschlossen werden, vorausgesetzt dieses Merkmal ist für die Tätigkeit, der zu besetzenden Stelle, irrelevant:

- Rasse,
- Herkunft,
- Religiöse Überzeugung,
- Geschlecht,
- Sexuelle Orientierung.

#### *Schutz ethisch-moralischer Grundrechte*

Die Gewährleistung ethisch-moralischer Grundrechte bei Auswahlverfahren betrifft

- den Schutz der rationalen Selbstbestimmung und
- den Schutz der psychischen und sozialen Unversehrtheit der Bewerber.

#### *Transparenz, Grundsatz zur Fairness bzw. Gerechtigkeit*

Gezielte Informationsbeschränkungen im Allgemeinen stellen eine schwerwiegende Verletzung des ethisch-moralischen Grundrechtes auf rationale Selbstbestimmung von Bewerbern dar. Somit ist Transparenz im Auswahlverfahren Voraussetzung.

Vorabinformationen: Bewerber sollten vor der Durchführung über Ziele und Teilziele, Durchführungsmodalitäten sowie mögliche Folgen und Nebenfolgen informiert werden. Der Bewerber soll dann selbst entscheiden, ob er mitmacht oder nicht, und ob er über die Ergebnisse informiert werden möchte oder nicht. Teilweise kann das wiederum problematisch werden. Ein Stressinterview kann beispielsweise negative Nachfolgen für den Bewerber haben.

Rückmeldung: Bewerber sollten eine Rückmeldung über diagnostische Ergebnisse erhalten. Die Ergebnissrückmeldung ist insbesondere für abgelehnte Bewerber sinnvoll und wichtig. Abgelehnte Bewerber können sich nur aufgrund dieser Rückmeldung weiterentwickeln, indem sie sich mit anderen Mitbewerbern vergleichen. Dies geht auch nur über eine transparente Entscheidungspolitik. Ziel der Ergebnissrückmeldung aus Sicht des Unternehmens dürfte speziell die Vorbeugung sein. Denn es besteht die Gefahr eines Imageschadens aufgrund der Taten eines enttäuschten Bewerbers.

## 5 Abweichendes Verhalten

Sämtliche Begriffe und Definitionen beziehen sich auf den Kontext Arbeitsplatz.

In der Literatur werden verschiedene Arten abweichenden Verhaltens präsentiert, definiert und damit gearbeitet.

*Unkonventionelles Verhalten* ist kriminell, abweichend und zerstörend (vgl. (Analoui, 1995, S.50)). *Mobbing, Schikane oder Tyrannei* (engl. bullying) wird als unethisch mit potentiellen kontraproduktiven Auswirkungen definiert (vgl. (Baillien et al., 2011, S.402f)).

Als *unsoziales Verhalten* wird ein Verhalten bezeichnet, das der Organisation, seinen Angestellten oder den Stakeholdern potentiell schadet, also das Gegenteil von (pro-)sozialem Verhalten, welches als *helfend* oder *mit guter Absicht* definiert wird. (vgl. (Giacalone, 1997, S.vii))

*Aggression* existiert mit verschiedenen Auswirkungen: positive wie auch negative. (Giacalone, 1997, S.38ff) bezieht sich auf das Verhalten, welches vorwiegend geschlechtlich, einen feindseligen Charakter hat und Anderen (des Unternehmens) schadet.

Mittels *Sabotage* wird beabsichtigt, unternehmerische Operationen aufgrund persönlicher Absichten des Saboteurs zu (be-)schädigen oder zu stören (vgl. (Ambrose, 2002, S.948)). Dabei wird dem Unternehmen geschadet, ob nun dem Besitz, der Reputation, dem Produkt oder dem Service (vgl. (Giacalone, 1997, S.109ff)). Oder es besteht die Absicht einen Verlust in der Produktion oder im Profit herbeizuführen (vgl. (Giacalone and Rosenfeld, 1987, S.367)). (Giesberg, 2001, S.2439) bezeichnet es als gewaltsame Störung und als destruktives Verhalten. Ziel-Objekt der Sabotage ist dabei das Unternehmen oder die Mitarbeiter bzw. in der Service Sabotage – als spezielle Ausprägung der Sabotage – der Kunde (vgl. (Harris, 2006, S.543)).

Unter *Abweichung am Arbeitsplatz* versteht (Robinson and Bennett, 1995, S.556) ein freiwilliges Verhalten, das signifikante organisatorische Normen verletzt. Dabei wird dem Unternehmen, seinen Angestellten oder Stakeholdern geschadet wird. “Organisatorische Normen” beinhaltet formal beschriebene wie auch informelle Richtlinien und Abläufe. *Rache* kann destruktiv und unsozial sein (vgl. (Giacalone, 1997, S.19)).

*Kontraproduktives Verhalten* definiert (Weatherbee, 2010, S.35) als nicht gewünschtes Verhalten, dessen Konsequenzen üblicherweise als negativ oder ablehnend betrachtet werden.

Unter sämtlichen genannten Arten wird angenommen, dass zwischen ihnen eine starke Verbindung besteht, die sich in den Untersuchungen zunutze gemacht wird. (Giacalone and Rosenfeld, 1987, S.368f) nimmt an, dass Sabotage zu den selben Ausmaßen sowie ein ähnliches Verhalten wie die Aggression als Verhaltensbeschreibung führt. Somit wird in dem Fall Sabotage als eine Form der Aggression betrachtet. Daraufhin kann und wird in der Studie die Aggressionsliteratur auf den Kontext “Sabotage” angewandt und extrapoliert.

Speziell Sabotage wird als eine Form der Abweichung respektive abweichendes Verhalten untersucht (z. B. in (Ambrose, 2002, S.951), (Analoui, 1995, S.49)). (Analoui, 1995, S.49) gibt den Hinweis, dass

diese Begriffsprägung vor allem durch Soziologen vorgenommen wird.

Dabei werden in (Ambrose, 2002, S.951) die Unterschiede zwischen Sabotage und abweichendem Verhalten beschrieben: Sabotage fokussiert explizit Schaden. Abweichung fokussiert das Brechen von Normen (vgl. auch (Robinson and Bennett, 1995, S.557)).

Somit würde ein abweichendes Verhalten in einem Unternehmen im günstigsten Fall vergleichsweise positive Folgen nach sich ziehen können. (Giacalone, 1997, S.19) zeigt, dass auch ein potentiell Racheverhalten für positive Änderungen sorgen kann und teilweise bewusst in Unternehmen geduldet wird. Dabei wird davon ausgegangen, dass Rache ohnehin jeden Tag passiert. Es wird dementsprechend als sozial akzeptierte Form des Konfliktmanagements behandelt. Rache kann unter Umständen abschreckend für Machtmissbrauch im Management sein, und hätte in diesem Fall aus gesamtunternehmerischer Sicht eine positive Auswirkung – wäre also konstruktiv und sozial.

(Robinson and Bennett, 1995, S.556) betont, dass abweichendes Verhalten nicht zwangsläufig mit unethischem Verhalten verknüpft sein muss, aber kann.

Abweichendes Verhalten oder die “Devianz” stellt im Grunde genommen lediglich eine “individuell abweichende Reaktion oder Verhaltensform” dar (vgl. (Lamnek, 2008, S.55)).

Beide Arten, ob nun abweichendes Verhalten als Oberklasse oder Sabotage bzw. Rache als Unterform haben gemein, dass die Folgen *potenziell schädigen können*.

Unter dem Oberbegriff abweichendes Verhalten zählt laut (Ambrose, 2002, S.951):

- Aggression am Arbeitsplatz,
- Unhöflichkeit,
- Rache,
- Diebstahl,
- Organisations-motivierte Aggression,
- Organisations-Vergeltungsverhalten,
- Unsoziales Verhalten

(Weatherbee, 2010, S.35) nennt unter der Klasse “kontraproduktives Verhalten” eine Reihe vergleichbarer Verhaltensarten. Dabei fällt auf, dass “abweichendes Verhalten” als eine eigenständige, gleichberechtigte Unterkategorie neben beispielsweise Aggression oder unsozialem Verhalten auftritt. Aufgrund genannter potentieller Auswirkungen und der beschriebenen Unterscheidung von (Ambrose, 2002, S.951) wird sich an dessen Klassifizierung orientiert. Es lassen sich jedoch auch weitere in (Weatherbee, 2010, S.35) genannte Arten in diese Klassifizierung eingliedern:

- Mobbing,
- Schikane/Tyrannie,
- Rache (engl. revenge)

Aufgrund anderer bereits genannter Hinweise lassen sich beispielsweise:

- Sabotage

auch in diese Aufzählung aufnehmen.

Der Großteil der untersuchten Definitionen hat gemein, dass

- Das Verhalten auf das Unternehmen, einen Mitarbeiter oder Kunden abzielt,
- Und dieses Vorgehen absichtlich, dementsprechend rational abläuft,
- Es soll in den meisten Fällen schaden.

Wir orientieren uns im Folgenden an der Oberklassifizierung – dem abweichenden Verhalten: Da abweichendes Verhalten nur potentiell schädigt, teils auch positive Folgen nach sich ziehen kann, beschränken wir die Definition auf abweichendes Verhalten mit negativen Absichten.

Die Frage, ob abweichendes Verhalten in seiner generellen Form deswegen vermieden werden sollte, muss woanders diskutiert werden. Die Frage, ob sich abweichendes Verhalten bis auf die positiven Auswirkungen “gefiltet” werden kann, ist auch nicht Inhalt dieser Arbeit.

Wichtig ist für die Grundlage der folgenden Definition, dass eine negative Folge (z. B. Schaden) Ziel des gemeinten abweichenden Verhaltens ist. Das sollte aus Unternehmens-Sicht vermieden werden und Ziel einer möglichen Prävention während der Rekrutierungsphase sein.

Die in dieser Arbeit verwendete *Definition* von *abweichendem Verhalten* am Arbeitsplatz fokussiert die Form der Devianz eines Individuums, das bewusst schädigen oder Normen am Arbeitsplatz verletzen will, um Angestellten, dem Unternehmen oder Kunden zu schaden. Dabei bedeutet “bewusst”, dass die Normen wissentlich gebrochen werden. Dementsprechend ist vorab bekannt, dass derartige existieren. Das können formal beschriebene wie auch informelle Richtlinien und Abläufe sein.

Es ist an dieser Stelle wichtig zu verstehen, dass die Grundlage der weiteren Diskussion “abweichendes Verhalten” wie definiert darstellt. Dennoch wird vereinzelt auf eine bestimmte Unterform (wie Sabotage) zurückgegriffen wird, da diese dann vorwiegend in der Forschung untersucht wurde. Es wäre nicht klar, ob gewisse Eigenschaften und Verhaltensformen von Unterformen auf „abweichendes Verhalten“ verallgemeinbar bzw. auf andere Unterformen übertragbar wären.

## 6 Motivation und Handlungen bei abweichendem Verhalten

In der Literatur werden unterschiedliche psychologische Erklärungsansätze für derartiges Verhalten verwendet. (Weatherbee, 2010, S.40f) gibt an, dass – in diesem Fall kontraproduktives Verhalten wie auch Aggression – in der Forschung entweder emotional-getrieben oder kognitiv-getrieben erklärt wird.

(Giacalone, 1997, S.109ff) erläutert, dass die Literatur zwei divergierende Ansätze im Feld der Sabotage verfolgt:

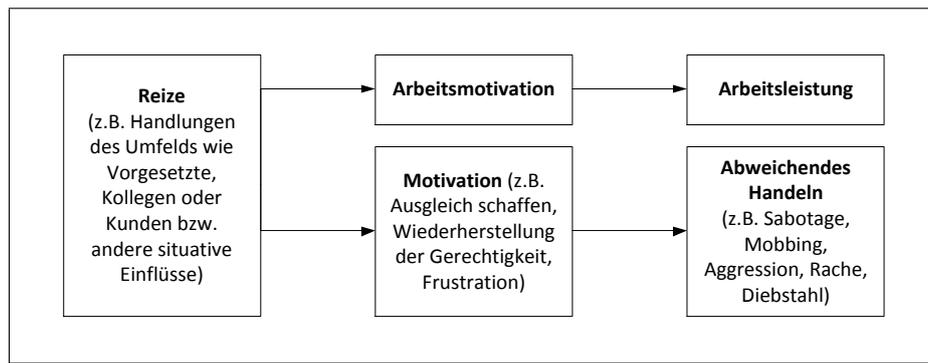


Abb. 1: Das Motivationsmodell angewandt auf den Kontext "Abweichendes Verhalten"

1. Es müssen Warnungen und Vorhersagen für Sabotage geschaffen werden, um das Management bzw. Sicherheitspersonal frühzeitig zu informieren und um die Saboteure zu identifizieren.
2. Die zweite Form orientiert sich an der Entwicklung motivationaler Theorien der Sabotage. Diese Form der Untersuchung werden wir hier verfolgen.

Wie sich bereits mehrheitlich in den Definitionen der Literatur und der eigenen Definition widerspiegelt, wird die geteilte Meinung vertreten, dass der Großteil abweichendes Verhalten rationaler Natur ist. Sabotage beispielsweise ist die individuelle Reaktion auf die Umgebung und wird als heiße Antwort betrachtet. Somit agieren Saboteure nicht zufällig. Ziel-Objekt der Sabotage ist dabei die Quelle der Ungerechtigkeit wie der Vorgesetzte oder die Gesamtorganisation (vgl. (Ambrose, 2002, S.948, S.961)). Sabotage ist ein bewusst geplantes Verhalten (vgl. (Analoui, 1995, S.59)). Gleiches gilt für unsoziales Verhalten, welches explizit von (Giacalone, 1997, S.3) als rational bezeichnet wird.

(Analoui, 1995, S.55) bestätigt, dass unkonventionelles Verhalten nicht generell als krankhaft oder irrational betrachtet werden sollte. Stattdessen muss die Begründung bzw. die Motivation derartigen Verhaltens erklärt werden. Das spricht für einen rationalen Charakter.

Sowohl das abweichende Verhalten wird als rational definiert, wie auch das generelle Umfeld als "rationales Umfeld" beschrieben wird. Der Arbeitsplatz als soziales Umfeld wird durch die Interessenvielfalt der Mitarbeiter charakterisiert (vgl. (Analoui, 1995, S.56)).

### 6.1 Psychologische Grundlagen abweichenden Verhaltens

Um die spätere Diskussion führen zu können, werden im Folgenden notwendige psychologische Grundlagen geschaffen. Dabei ist das Verhalten am Arbeitsplatz maßgeblich von der Motivation abhängig.

In der Psychologie wird Motivation als hypothetisch angenommene, latente Variable beschrieben. Diese steht zwischen Reiz-Input und Verhaltens-Output und führt zu einem aktiven, zielorientierten Ingangsetzen, Aufrechterhalten und Durchführung von Aktivitä-

ten. (vgl. (Becker-Carus, 2004, S.437), (Linde and Heyde, 2003, S.106), (Nerdinger et al., 2008, S.426ff))

Motive sind die Beweggründe bzw. die Antriebskräfte des menschlichen Handelns. Der Reiz-Input bzw. situative Bedingungen regen individuelle Motive derartig an, dass es den jeweiligen Menschen zum Handeln animiert. (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.106)) Diese Motive sind individuell ausgeprägt (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.426)) – z.B. das Leistungsmotiv.

Beispielsweise kürzt die Führung das Gehalt eines Angestellten (aus dessen Perspektive) grundlos, wodurch sich letzterer motiviert führt, dem Betrieb etwas zu stehlen. Somit ist er der Meinung, die Gerechtigkeit sei wiederhergestellt.

Neben der Beeinflussung der Motivation mit der Folge des abweichenden Handelns (als Handlungsaktivität des abweichenden Verhaltens) kann auch generell durch einen Reiz die Arbeitsmotivation beeinflusst werden, so dass durch eine Änderung des Arbeitsverhaltens die Arbeitsleistung beeinflusst wird.

Es spielen personenbezogene als auch Situationsfaktoren eine Rolle (vgl. (Becker-Carus, 2004, S.444)).

Unterschiedliche Reaktionen auf gleiche Reize, das heißt, auf die objektiv gleiche Situation, werden dabei wie folgt erklärt. Jeder Anreiz wird subjektiv bewertet (vgl. (Becker-Carus, 2004, S.438), (Linde and Heyde, 2003, S.106)). Somit ist ein jeweiliges Individuum eventuell eher geneigt oder auch "prädestiniert" aufgrund seiner eigenen individuellen Interpretation auf den selben Reiz mit abweichendem Verhalten zu reagieren.

Nicht auszuschließen sind dabei Fehlinterpretationen und Missverständnisse, die zu abweichendem Verhalten führen können.

Somit ist die Motivation:

"[...] das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren." (Nerdinger et al., 2008, S.427)

Die kognitiven und handlungstheoretischen Ansätze beschreiben, dass nicht nur erlernte Motive existieren, sondern auch die Vorstellungen und Erwartungen motivierend wirken. Das Verhalten ist zusätzlich bestimmt durch die Vorstellung möglicher positiver oder negativer Ergebnisse. Außerdem spielt der persönliche Wert der Ziele und Handlungsfolgen eine Rolle. Basierend auf diesen Erwartungs-mal-Wert-

Modellen entwickelte Heckhausen das erweiterte kognitive Motivationsmodell. Dabei wird davon ausgegangen, dass Motive überdauernde individuelle Besonderheiten darstellen, die in bestimmten Grundsituationen erlernt wurden und auf generalisierte Erwartungswert-Einstellungen Einfluss nehmen. Neben den beiden Komponenten der wahrgenommenen Situation und der möglichen Handlung wird das Ergebnis dieser Handlung und die Folgen, die zu einer gewissen Wahrscheinlichkeit resultieren, in das Modell einbezogen. (vgl. (Becker-Carus, 2004, S.443ff))

In der Marktpsychologie wird gängigerweise das Modell des Homo oeconomicus herangezogen, wenn es beispielsweise um Individuen mit divergierenden Interessen in einem Markt geht (vgl. Rosenstiel (2007)).

Dieses Modell lässt sich in dieser Studie anwenden, da wie beschrieben sowohl von einem rationalen Umfeld ausgegangen wird respektive dem rationalen Verhalten aller Teilnehmer wie auch die Reaktion (das abweichende Verhalten) als rationale Reaktion definiert ist. Dementsprechend wird das Arbeitsumfeld als Markt betrachtet.

Das Modell des Homo oeconomicus besitzt dabei einige Gemeinsamkeiten mit dem erweiterten kognitiven Motivationsmodell.

1. Die Handlungseinheit ist der Einzelne.
2. Das menschliche Verhalten wird durch Anreize bestimmt, womit es kein zufälliges Handeln darstellt, sondern systematische und vorhersagbare Reaktionen. Dabei werden die Vor- und Nachteile abgewägt.
3. Anreize werden durch Präferenzen und Einschränkungen hervorgerufen.
4. Die Einschränkungen bestimmen den Möglichkeitsraum, womit sich das Individuum zwischen Handlungsalternativen entscheiden muss.
5. Individuen sind auf den eigenen Vorteil bedacht und verhalten sich eigennützig.

Das Modell stützt sich auf die Theorie der Erwartungsnutzenmaximierung und wird als entpsychologisiert beschrieben. Verhaltensanomalien können aus Sicht von Marktpsychologen deshalb ignoriert werden, da je vollständiger ein Markt ist, auf aggregierter Ebene diese kaum eine Rolle spielen. "Irrationale" Akteure würden aus dem Markt gedrängt und somit wären weniger Anomalien vorhanden.

Im Folgenden wird sich an diesem Modell orientiert und abweichende Verhaltensweisen darüber vermittelt. Dabei werden nur die einbezogen, die sich anhand dieses Modells erklären lassen. Andere z. B. basierend auf emotionalen Theorien, bleiben im weiteren Verlauf außerhalb des Fokus.

## 6.2 Motive von Sabotage als spezielle Form abweichenden Verhaltens

(Ambrose, 2002, S.948ff) schlägt fünf mögliche Motive für Sabotage vor:

*Machtlosigkeit* (engl. Powerlessness): Einschränkung der Freiheit bzw. Autonomie des potentiellen Sabo-

teurs. Mittels Sabotage wird versucht, dieser Einschränkung entgegenzuwirken bzw. sie aufzuheben.

*Organisatorische Frustration* (engl. organizational frustration): Frustration aufgrund mangelhafter Organisation z. B. unzureichender Ressourcen, um die Arbeit zu erledigen. Hierbei stellt die Sabotage ein Ventil für die Frustration dar.

*Arbeits-Erleichterung* (engl. facilitation of work): Ziel der Sabotage ist es, etwas zu ändern, um Arbeit leichter zu bewältigen. Ein Synonym dafür ist "Pfusch".

*Langeweile*: Aus Langeweile wird sabotiert, um eventuell den "Kick" zu finden oder um sich abzulenken.

*Ungerechtigkeit*: Ein häufiges Motiv, welches im Bezug zu Sabotage auftritt, ist das Gefühl, unfair behandelt worden zu sein.

Primäres Ziel von Ambrose (2002) ist dabei, den Zusammenhang zwischen Ungerechtigkeit und sabotierendem Verhalten zu bestimmen. Dabei sind folgende Ergebnisse veröffentlicht worden: Wahrgenommene Ungerechtigkeit war der häufigste Grund für Sabotage und dabei noch häufiger als alle anderen Gründe zusammengenommen wie Frustration, Erleichterung, Langeweile und Machtlosigkeit. Ungerechtigkeit wird hierbei in interaktionell und verteilt unterschieden. "Interaktionell" bezieht sich auf die wahrgenommene zwischenmenschliche Ungerechtigkeit, das heißt, wie der Betroffene ungerecht durch einen anderen behandelt wird. "Verteilt" bezieht sich eher auf Verteilungen wie Bezahlung oder Belohnung. Ist die Quelle der Ungerechtigkeit interaktionell, resultiert das sehr wahrscheinlich beim Betroffenen in einem Rache-Verhalten. Ist die Quelle verteilt, dann resultiert ein Verhalten, welches bestrebt ist, die Gerechtigkeit wieder herzustellen. Das Ziel-Objekt der Sabotage (organisatorisch / individuell) ist gleich der Ursache der wahrgenommenen Ungerechtigkeit (organisatorisch / individuell). Wenn die Ursache organisatorischem Ursprungs ist, zielen Saboteure wahrscheinlicher auf die gesamte Organisation ab als auf einzelne. Wenn die Quelle der Ungerechtigkeit sozialer Herkunft war (individuell) zielten die Saboteure wahrscheinlicher auf ein Individuum ab. Treten verschiedene Arten von Ungerechtigkeit gleichzeitig auf, steigert sich das Maß der Sabotage additiv.

## 6.3 Beschreibung von Formen abweichenden Verhaltens als rationales Verhalten

Gemäß dem rationalen Ansatz werden in der Literatur verschiedene Abläufe abweichenden Verhaltens diskutiert:

In der *Reaktanztheorie* wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch eine gewisse Handlungsfreiheit besitzt, die von außen eingeschränkt werden kann. Es bildet sich das Motiv, diese Einschränkung wieder aufzuheben. Als Reaktion darauf kann die eingeschränkte Person entweder dulden oder eine Reaktanz – eine Abwehrreaktion zur Signalisierung des Motivs – zeigen. Diese kann beispielsweise in Form von Aggression auftreten. Die Reaktanz ist dabei umso höher, umso

wichtiger der Person der eingeschränkte Bereich erscheint. (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.163))

Vergleichbar ist der *Frustrator-Ansatz*. Indem gewisse Ziele von außen blockiert werden, wird ein Frustrations-Motiv erzeugt. Je wichtiger das Ziel, desto stärker die Reaktion. Bei einem sehr wichtigen Ziel reagiert der Betroffene mit einem unsozialen Verhalten. Somit ist dieses Verhalten evtl. notwendig, um das Hindernis zu beseitigen. Oft kann der Frustrations-Verursacher nicht direkt bekämpft werden, beispielsweise, wenn die Ursache der direkte Vorgesetzte ist. (vgl. (Giacalone, 1997, S.3ff))

In (Giacalone and Rosenfeld, 1987, S.369f) wird *Sabotage* als Mittel des Ausdrucks beschrieben: Das Individuum nimmt die aufgebauten Erwartungen der Organisation wahr, bewertet diese jedoch als solches, dass er jenen nicht genügt, besser gesagt, sich nicht daran anpassen will. Die Reaktion, in dem beschriebenen Szenario ist es Sabotage oder eine aggressive Tat, ist die Ausdrucksweise dafür. Ausdruck für das, was das Individuum nicht sein will. Ziel-Objekt der Tat hierbei ist das Management bzw. die Organisation.

#### 6.4 Ziel abweichenden Verhaltens

Als abweichendes Verhalten mit einem expliziten Ziel der Auswirkungen werden durch (Baillien et al., 2011, S.403) Tyrannei oder Mobbing (engl. bullying) und durch (Ambrose, 2002, S.961) Sabotage ausgegeben. Sabotage zielt dabei generell auf die Quelle der Ungerechtigkeit ab. Allerdings müssen Ziel-Objekt der Sabotage und Opfer bzw. Individuum, welches betroffen ist, nicht gleich sein. Das kann dann der Fall sein, wenn das Ziel-Objekt nur schwer adressierbar ist und somit auch Andere unbeabsichtigt Schaden nehmen.

Da wir festgestellt haben, dass abweichendes Verhalten eine rationale Reaktion darstellt, ist davon auszugehen, dass sich die Ziel-Bedingung generalisieren lässt. In jedem Fall besteht die Absicht, jemandem explizit zu schaden oder etwas zu beschädigen und dadurch jemandem zu schaden.

### 7 Bewertung und Implikationen

Vorausgehend werden die Möglichkeiten in der Personalauswahl identifiziert, die dazu beitragen können, abweichendes Verhalten zu minimieren.

#### 7.1 Möglichkeiten aus Sicht der personaldiagnostischen Herangehensweisen

Um die Möglichkeiten zu bestimmen, was in welcher Phase erkennbar ist, werden die personaldiagnostischen Herangehensweisen aus der Perspektive abweichenden Verhaltens untersucht.

Dabei wird stets diskutiert, wie ein potentieller Mitarbeiter auf Ursachen abweichenden Verhaltens reagiert. Es gilt in der Personalauswahl, das Risiko eines potentiellen zukünftigen Mitarbeiter auf abweichendes Verhalten hin zu reduzieren.

#### 7.1.1 Konstrukt- und Biograficorientierte Vorgehensweisen

Vergleichbar mit Leistungstests oder Intelligenztests lassen sich psychologische Tests durchführen, die das Konstrukt des abweichenden Verhaltens bestimmen und somit ausgeben, wer prädestiniert oder mehr dazu neigt, derartiges Verhalten zu zeigen.

#### *Erkennung anhand von Indikatoren und persönlichen Ausprägungen*

Um biografische oder psychologische Schlüsse auf potentiell abweichendes Verhalten ziehen zu können, muss gezeigt werden, dass etwaige Tendenzen existieren.

(Harris, 2006, S.545) argumentiert, dass es eine große Anzahl an Studien gibt, die der Meinung sind, dass individuelle Charakteristiken auf eine Tendenz zur Sabotage hindeuten. Darunter zählt beispielsweise die Risikobereitschaft und das Streben nach sozialer Anerkennung.

Auf der anderen Seite wird in (Robinson and Bennett, 1995, S.567) davon ausgegangen, dass nur einige wenige Theorien davon ausgehen, dass jemand "geprägt" sein könnte oder dass individuelle Eigenschaften für derartiges Verhalten verantwortlich sind.

(Harris, 2006, S.552) wiederum deutet darauf hin, dass individuelle Persönlichkeiten und Charakterzüge von Angestellten mit abweichendem Verhalten verknüpft sind. Diese Arbeit greift dabei zwei Eigenschaften als Indiz für eine tendenzielle Neigung zur Service Sabotage heraus:

- Die Risiko-Bereitschaft des Angestellten und die Tendenz zur Service Sabotage korreliert signifikant positiv. So sind doch Saboteure in der Gewissheit, dass ihr Vorgehen riskant ist und zu einer Kündigung oder sogar zur Anzeige führen kann. Somit muss es eine bewusste Entscheidung sein, dieses Risiko einzugehen.
- Ebenfalls korreliert das Verlangen nach sozialer Anerkennung und die Tendenz zur Service Sabotage signifikant positiv.

(Baillien et al., 2011, S.413) konstatiert, dass eine hohe Bewertung der Folgen für andere und eine hohe Bewertung der eigenen Folgen – eine Art Kooperation – Tyrannei (engl. bullying; oder auch Mobbing) entkräftet. Eine hohe eigene Bewertung mit einer niedrigen Bewertung für andere – eine Form des Egoismus – bestärkt das Tyrannei-Verhalten.

(Giacalone, 1997, S.6ff) beschreibt einen Zusammenhang der Indikatoren

- Feindseligkeit,
- Entfremdungssinn (engl. sense of alienation),
- Leidenschaftlichkeit,
- soziale Unempfindlichkeit,

mit kriminellem Verhalten, aber auch gleichzeitig mit dem Hinweis darauf, dass diese Zusammenhänge eher spekulativer Natur sind, da es keine empirischen Befunde gibt.

(Giacalone, 1997, S.85ff) beschreibt das STEAL Motiv. Einer der Erklärungsansätze zielt auf die persönlichen Determinanten des Diebstahls ab, womit sich ein

Tabelle 1: Charakteristiken der Straffälligen, wobei Gewalt am Arbeitsplatz die Straftat darstellt, 1992 bis 1996 laut U.S. Bureau of Justice Statistic (übersetzt aus (Giesberg, 2001, S.2448) )

	Charakteristik des Straffälligen	Anteil der Opfer durch Gewalt am Arbeitsplatz durch einen einzelnen Straffälligen
Geschlecht	Männlich	82.9
	Weiblich	14.1
	Unbekannt	2.9
Abstammung	Weiß	58.4
	Schwarz	29.0
	Andere	8.1
	Nicht geklärt	4.4
Alter	Unter 12 Jahre	1.9
	12 bis 17	10.0
	18 bis 20	6.6
	21 bis 29	29.4
	30 oder älter	47.0
	Nicht geklärt	5.1

individuelles Profil derjenigen, die prädestiniert sind zu stehlen, erstellen ließe. Das betrifft vor allem junge Menschen, die emotional instabil sind und ökonomischen Druck gegenüberstehen wie einem sehr geringen Einkommen. Der Artikel führt fort, dass diese Ansätze unsozial sind, da sie zwar individuelle Determinanten fokussieren, aber das Zwischenmenschliche ignorieren. Das wird mit dem Hinweis komplettiert, dass die Literatur davon ausgeht, dass Voraussagen zu Diebstahl auf dieser Basis sehr limitiert sind.

Tabelle 1 visualisiert eine Statistik, die vom U.S. Bureau of Justice Statistics von 1992 bis 1996 erhoben wurde. In dieser Auswertung werden die Charakteristika der Straffälligen am Arbeitsplatz (engl. offender) dem Anteil der Opfer gegenübergestellt (vgl. (Giesberg, 2001, S.2448)), wobei hierbei Straftaten, die Gewalt am Arbeitsplatz beinhalteten, analysiert wurden. Daraus lässt sich ein Profil eines typischen Straffälligen am Arbeitsplatz erstellen, einen der sehr viel wahrscheinlicher dazu tendiert. Laut dieser Statistik ist das ein weißer, 30 Jahre oder älterer, männlicher Angestellter.

(Weatherbee, 2010, S.37) untersuchen den Zusammenhang persönlicher Eigenschaften und den Missbrauch von Technologien. Alter und Ausbildung bestimmt dabei maßgeblich die Wahrscheinlichkeit zum Missbrauch. Ältere Mitarbeiter nutzen Technologien wie den Computer am Arbeitsplatz tendenziell eher gemäß den Normen der Organisation. Ebenfalls sei das Geschlecht ein Hinweis auf Missbrauch, wobei Männer wahrscheinlicher dazu neigen, Technologie zu missbrauchen. Dennoch weist die Studie auch darauf hin, dass es nicht genügend empirische Hinweise für Bestätigung der Ergebnisse gibt.

Im Folgenden werden die beiden letztgenannten Studien verglichen, insbesondere das Alter als Indiz für die Neigung zum Missbrauch der Technologien am Arbeitsplatz oder als Indiz für Gewalt am Arbeitsplatz. Es fällt auf, dass Angestellte über 30 Jahre eher zur Gewalt am Arbeitsplatz neigen, gleichzeitig kaum zum Missbrauch der Technologien tendieren. An diesem Beispiel lässt sich folgender Schluss ziehen:

Alter ist kein genereller Indikator, der auf abweichendes Verhalten deutet. Es ist fragwürdig, ob überhaupt ein Indikator bestimmt werden kann, der zuverlässig auf generelles abweichendes Verhalten schließt. Somit muss genau definiert werden, auf welche Unterform abweichenden Verhaltens geschlossen werden soll. Auf der anderen Seite ist der Kontext wichtig. Die Neigung des Missbrauchs der Technologie durch eher Jüngere lässt sich möglicherweise darüber erklären, dass die jüngere Generation mit dieser Technologie aufgewachsen ist, dementsprechend besser darüber Bescheid weiß und somit das Risiko erwischt zu werden, besser abschätzen kann. Damit lässt sich aber auch vermuten, dass im Laufe der Generationswandel, sich gleichzeitig diese Indikatoren ändern werden. Genau dann, wenn die heute Jüngeren zu den Älteren gehören.

#### *Ergebnis*

Wie schon in Abschnitt 6.1 beschrieben, werden Anreize von jedem individuell interpretiert. Dadurch ergeben sich Neigungen bzw. Tendenzen zu abweichendem Verhalten, die in Bezug zu individuellen Merkmalsausprägungen und Häufigkeitsverteilungen Schlüsse zulassen.

Ein Großteil der Untersuchungen bestätigt, dass Zusammenhänge zwischen persönlichen Merkmalen und Tendenzen zu spezifischen Formen abweichenden Verhaltens existieren. Es lässt sich manifestieren, dass jeweilige Verhaltensmerkmale zu einer Neigung zu abweichendem Verhalten mit höherer Wahrscheinlichkeit führen können. Dennoch wird vereinzelt auf die reine Spekulation der Zusammenhänge und Indikatoren verwiesen, da empirische Nachweise fehlen. Zudem ist es fragwürdig, ob derartige Indikatoren stets zuverlässig sind.

#### *Weitere biografische Indizien*

Neben Persönlichkeitsmerkmalen und demografischen Angaben kann auch das Umfeld des Bewerbers entscheidend sein, ebenso die Historie.

(Ambrose, 2002, S.955) zeigt beispielsweise auf, dass viele frustrierende Arbeitsplatz-Wechsel ein Indikator für eine erhöhte Aggressionsbereitschaft ist.

Ob es sich um frustrierende Wechsel gehandelt hat, wäre zwar beim bloßen Betrachten der Biografie schwierig zu erkennen. Im Auswahlgespräch ließe sich jedoch direkt den Grund des Wechsels hinterfragen. Zudem ist es möglich, den vorherigen Arbeitgeber zu kontaktieren, um ihn auf Indizien hin zu befragen.

#### *Zusammenfassung*

Es lässt sich festhalten, dass psychologische Tests und biografische auf Basis von individuellen Ausprägungen funktional möglich sind, um dadurch auf abweichendes Verhalten zu schließen.

#### *7.1.2 Simulationsorientierte Vorgehensweisen*

Hierbei wird der Ansatz vorgeschlagen, den Bewerber auf eine Ursache hin zu untersuchen, um zu identifizieren, ob der Bewerber eher geneigt ist abweichendes Verhalten zu zeigen als andere Bewerber.

Der Personaler könnte versuchen, den Bewerber in eine Lage zu versetzen, in der eine Ursache für ein ausgewähltes abweichendes Verhalten erzeugt wird. Beispielsweise könnte der Bewerber in einem Gespräch ständig provoziert oder ungerecht behandelt werden. Die Reaktion würde dann mit anderen Bewerbern verglichen werden.

Im einfachsten Falle kann der Bewerber in einem Auswahlinterview zu einer hypothetischen Situation als Ursache abweichenden Verhaltens befragt werden. Der Bewerber wird vor eine Situation gestellt und muss hypothetisch antworten, wie er reagieren würde. Die Antwort des Bewerbers kann dann mit tendenziellen Neigungen zu derartigem Verhalten verglichen werden.

Es ist vor allem fraglich, ob der Bewerber in beiden oder vergleichbaren Verfahren wie in einer authentischen Situation reagiert.

Ähnlich vergleichbar wie mit Leistungstests oder Assessment-Center Übungen, auf die sich Bewerber vorbereiten. Der Nutzen des Bewerbers bestünde darin, so wenig wie möglich auf Ursachen mit abweichendem Verhalten zu reagieren.

#### *7.1.3 Ethische, moralische und rechtliche Möglichkeiten der personaldiagnostischen Herangehensweisen*

Basierend auf den Erkenntnissen des Kapitels 4 werden die ethischen, moralischen und rechtlichen Normen hinsichtlich diskutierter Möglichkeiten der personaldiagnostischen Herangehensweisen diskutiert.

#### *Vorabinformationen und Feedback*

Schwierig wird es, wenn die Pflichten zur Vorabinformation und das Feedback betrachtet werden.

Was bei der Leistungsbestimmung bzw. im positiven Sinne der Eignung für eine bestimmte Stelle noch ethisch vertretbar und erklärbar ist, stellt sich für diesen Kontext als große Hürde dar. Mittels derartiger Tests würde versucht werden, zu bestimmen, ob jemand im negativen Sinne geeignet ist. Es soll dargelegt werden, ob jemand prädestiniert ist, abweichendes Verhalten zu zeigen, ob jemand bereit ist, jenes Verhalten zu zeigen, was allgemein als negativ angesehen wird.

Es ist mit Sicherheit einfacher, einem Bewerber zu erklären, dass jemand anderes im Vergleich leistungsstärker oder geeigneter für die Stelle erscheint, als zu begründen, dass jemand anderes weniger dazu tendiert, zu sabotieren.

Das würde bedeuten, der Bewerber wird in Vorn herein verdächtigt, und muss seine Unschuld beweisen. Diese Absicht ist sicherlich schwierig zu vermitteln und grenzt an Diskriminierung.

Aus der funktionalen Perspektive ist es, wie schon bei den simulationsorientierten Verfahren erläutert, fragwürdig, ob der Bewerber authentisch reagiert. Der Beobachter oder der Verantwortliche eines Experiments, eines Rollenspiels oder einer Simulation ist verpflichtet, den Bewerber vorab zu informieren, hinsichtlich des Vorhabens und der Durchführung.

Das bedeutet, der Bewerber weiß ungefähr, worauf er untersucht wird, und kann sich darauf einstellen. Der jeweilige Bewerber wird bestrebt sein, dem Verfahren entgegenzuwirken, da er erkennt, dass es für ihn (rational betrachtet) nutzvoller ist.

Diese Vorabinformation betrifft allerdings psychologische Tests oder Simulationen – Verfahren, bei denen die Bewerber handelnd eingreifen sollen. Wenn ein Personaler eine Biografie im Hinblick auf abweichendes Verhalten untersucht, ist dafür keine Vorabinformation notwendig.

#### *Schutz der psychischen und sozialen Unversehrtheit der Bewerber*

Dennoch sind die Personaler in jedem Fall dazu angehalten, in einer potentiellen Absage die Gründe zu erläutern. Dadurch kommen sie wieder in die Situation, dem Bewerber mitzuteilen, dass er verdächtigt wird. Alleine der Verdacht oder der Hinweis auf ein mögliches abweichendes Verhalten kann ungeahnte psychologische Auswirkungen beim Bewerber auslösen.

Probleme ergeben sich nicht nur bei einer Fehldiagnose. Alleine der Verdacht genügt, um beim Bewerber eine Reaktion zu erzeugen. Und die Frage soll im Raum stehen bleiben: Wie wird jemand über eine Ablehnung aufgrund eines Verdachtes zum abweichenden Verhalten informiert? Ein solches Image lässt sich aus Unternehmenssicht mit Sicherheit auch aus öffentlicher Perspektive "schlecht verkaufen". Eventuell wird durch solch ein Feedback (oder auch eine Simulation) dieses Verhalten gerade erst gefördert. Somit wäre das Bewerbungsverfahren Auslöser eines Verhaltens, was so eventuell nicht entstanden wäre. Vielleicht führt es sogar so weit, dass sich der Bewerber in einer Form abweichenden Verhaltens revanchiert – z. B. mittels Rache am Unternehmen.

#### *Ethische Grundsätze*

Was ist, wenn eine Regel – das bedeutet ein Indikator für abweichendes Verhalten – auf eben diese Merkmale zurückgeht: Rasse, Herkunft, religiöse Überzeugung, Geschlecht, sexuelle Orientierung (Homosexualität)? Laut ethischen Normen wäre das nicht zumutbar, und dementsprechend nicht anwendbar.

Es wurde vorgeschlagen, den ehemaligen Arbeitgeber zu konsultieren. Es ist fragwürdig, wie der ehemalige Arbeitgeber reagiert. Wird er dem ehemaligen Angestellten "Steine in den Weg" legen, indem er ehrlich antwortet. Oder werden gesuchte Indizien für potentiell abweichendes Verhalten eher zurückgehalten. Zudem ist es mit Sicherheit auch eine rechtliche Frage, die noch diskutiert werden müsste. Ist es dem ehemaligen Arbeitgeber überhaupt gestattet, derartige Details zu "veröffentlichen".

Weiterhin wurde vorgeschlagen, dass in einer Simulation der Bewerber auf seine Reaktion auf eine Ursache abweichenden Verhaltens geprüft werden kann. Es ist fragwürdig, ob es moralisch und ethisch vertretbar ist, wenn ein Bewerber eine derartige Provokation erfahren würde. Es ist denkbar, dass bei jenem gerade aufgrund einer solchen Simulation ein abweichendes Verhalten provoziert wird. Ein Verhalten, was nach außen hin eher als unethisch beschrieben wird.

Resümierend kann hervorgehoben werden: Es ist immer dann schwierig auf abweichendes Verhalten zu testen, wenn der Test in Interaktion geschehen soll, da die Pflicht zur Vorabinformierung Auswirkungen auf das Ergebnis nehmen kann. Da der Prüfer oder der Beobachter aufgrund der rechtlichen, ethischen und moralischen den Bewerber vorbereiten muss und dieser auch zustimmen soll, ergeben sich eine Reihe von Problemen. In jedem Fall stellt die Pflicht zum Feedback eine große Hürde da.

## 7.2 Untersuchung der Phasen abweichenden Verhaltens zum Zeitpunkt der Rekrutierung

Wie bereits erläutert, resultiert abweichendes Verhalten aus einer Ursache, da es eine rationale Reaktion darstellt.

Um die Hypothese weiter zu diskutieren, wie abweichendes Verhalten bereits in der Rekrutierungsphase präventiv angegangen werden kann, wird dieser Zusammenhang aufgespalten und individuell untersucht.

Zum einen lässt sich die *Ursache* (der Mensch, der das abweichende Verhalten provoziert) zum anderen die *Folge* (der Mensch, der das abweichende Verhalten zeigt) untersuchen. Somit werden auch auf der Ursachenseite nur menschliche Faktoren untersucht, da diese Bestandteil der Personalauswahl sind. Übergeordnet muss gefragt werden, was überhaupt zum Zeitpunkt der Rekrutierung von einem abweichenden Verhaltensprozess erkannt werden kann.

### 7.2.1 Aus Sicht desjenigen, der abweichendes Verhalten zeigt

Im Folgenden wird untersucht, ob abweichendes Verhalten in Abhängigkeit der Motivationserzeugung auch am neuen Arbeitsplatz auftreten kann und ob die Mittel der Personalauswahl dafür herhalten können, um diese Motivation präventiv zu erkennen.

Es lassen sich vier Abläufe eines abweichenden Verhaltensprozesses aufzeigen, dessen Vorhandensein

hypothetisch zum Zeitpunkt der Rekrutierungsphase bekannt ist:

(1) *Ein Bewerber ist bereits / ist noch zum Rekrutierungszeitpunkt motiviert, abweichendes Verhalten zu zeigen, da ein Motiv noch nicht befriedigt wurde.*

Somit kann die Reaktion, das abweichende Verhalten, potentiell zum Zeitpunkt der Rekrutierungsphase oder erst nach der Einstellung auftreten. Das abweichende Verhalten des Bewerbers wird potentiell vom alten auf den neuen Arbeitsplatz übertragen.

Folgendes Szenario soll das potentielle Risiko verdeutlichen: Ein Bewerber empfand bei seinem alten Arbeitgeber eine Ungerechtigkeit und ist nun motiviert, sich zu rächen. Hierbei bleibt das Ziel-Objekt, sein alter Arbeitgeber, bestehen. Dennoch wird der Bewerber durch sein abweichendes Verhalten auch dem neuen Arbeitgeber schädigen, da er die Sabotage vom neuen Arbeitsplatz koordiniert, dieser Angriff allerdings öffentlich wird. Ein anderes Beispiel stellt einen aufgrund seines vorherigen Arbeitsplatzes frustrierten Bewerber da, der die Frustration erst am Arbeitsplatz abbaut.

Zum Aufdecken einer derartigen Motivation kann beispielsweise beim ehemaligen Arbeitgeber nachgefragt werden, ob eine bisherige Situation eine Ursache darstellen könnte. Zudem dienen die vorgestellten Konstrukt- und Biografieorientierten Mittel zu einer generellen Erkennung von Neigungen. So wird zwar nicht unbedingt die hier vorgestellte Motivation erkannt, jedoch lässt sich präventiv eine Neigung erkennen.

(2) *Ein Bewerber wird zum Rekrutierungszeitpunkt (beim direkten Kontakt) motiviert, abweichendes Verhalten zu zeigen.*

Beispielsweise verhält sich ein Bewerber in einem Gruppengespräch äußerst aggressiv gegenüber einem oder mehreren Mitbewerbern, da er das Gefühl hat, benachteiligt zu werden.

Zum einen kann dieses Verhalten provoziert worden sein, wie in einer beschriebenen Simulation und ist somit ein Indikator, der in die Personalauswahl einbezogen werden kann. Zum anderen kann es ungewollt entstanden sein, und ist somit eventuell nicht erwünschenswert. Das sollte vermieden werden. Hierfür können beschriebene Konstrukt- und Biografieorientierte Mittel zu Erkennung von Neigungen vorab zum Einsatz kommen.

(3) *Ein Bewerber, der die Jobzusage erhalten hat, entwickelt die Motivation für abweichendes Verhalten erst am Arbeitsplatz.*

Ein zukünftiger Mitarbeiter, der eventuell bis zu diesem Zeitpunkt überhaupt noch kein abweichendes Verhalten gezeigt hat, zeigt am neuen Arbeitsplatz abweichendes Verhalten. Hätte dieser Bewerber bereits in der Rekrutierungsphase als „prädestiniert“ erkannt werden können? Hierfür können alle beschriebenen personaldiagnostischen Ansätze zur Minimierung abweichenden Verhaltens herhalten.

Tabelle 2: Verwendetes Framework für die Untersuchung der Hypothese

	Motivation für abweichendes Verhalten tritt auf <i>vor</i> der Rekrutierungsphase; Verhalten wird während/danach gezeigt	Motivation für abweichendes Verhalten tritt auf <i>während</i> der Rekrutierungsphase; Verhalten wird während/danach gezeigt	Motivation tritt auf <i>nach</i> der Rekrutierungsphase (Am Arbeitsplatz); Verhalten wird danach gezeigt	Motivation tritt auf <i>nach</i> der Rekrutierungsphase (Außerhalb des Arbeitsplatzes); Verhalten wird danach gezeigt	<i>Ethisch, moralisch und rechtliche Perspektive</i>
<i>Konstruktorientiert</i> z.B. Psychologischer Test, Auswahlinterview					
<i>Biografieorientiert</i> z.B. Biographischer Fragebogen, Auswahlinterview					
<i>Simulationsorientiert</i> z.B. Assessment Center, Auswahlinterview, Arbeitsprobe					

#### (4.) Übertragung außerhalb des Arbeitsplatzes.

Welches abweichende Verhalten ist aufgrund der Rekrutierung motiviert und tritt dementsprechend im Anschluss auf? Was nicht missachtet werden darf, sind Bewerber, die frustriert auf eine Ablehnung reagieren und diese Frustration als Anlass für abweichendes Verhalten nehmen (z. B. Rache und somit Reputationsschaden). Das muss und kann in den Rekrutierungsprozess einbezogen werden. Somit müssen zum einen Maßnahmen ergriffen werden, so dass keine Ursache entstehen kann – indem Ursachen für abweichendes Verhalten bestimmt werden und im Prozess vermieden werden. Ein Beispiel hierfür ist empfundene Ungerechtigkeit bei der Personalauswahl. Dagegen lassen sich Transparenz und eine klare Linie, wer die Qualifikationen erreicht, als präventive Mittel einsetzen. Zum anderen könnte aufgrund einer potentiellen Gefährdung durch Bestimmung über insbesondere biografische Verfahren vorab bestimmt werden, mit wem womöglich besonders sensibel verfahren werden muss.

Zusammenfassen lässt sich, dass für jede Phase funktionale Mittel vorhanden sind, die präventiv auf abweichendes Verhalten wirken können.

#### 7.2.2 Aus Sicht der Ursache, dessen Einfluss abweichendes Verhalten erzeugen kann

Wie bereits beschrieben, wird abweichendes Verhalten als Reaktion verstanden. Als Reaktion auf die Umwelt oder sogar auf eine oder mehrere Taten einer Person. Im ersteren Fall helfen präventive Maßnahmen, mit denen sich der Großteil der Literatur beschäftigt – Maßnahmen, die das Handeln des Managements betreffen. Im letzteren Fall ist die Ursache eventuell wieder mittels geeigneter Prävention im Rekrutierungsprozess vermeidbar. Die Ursache für Sabotage kann Ungerechtigkeit sein. Ist ein Vorgesetzter häufiger ungerecht, ist er wohl weniger geeignet, da es potentielle Auswirkungen auf andere Mitarbeiter haben kann. Somit sollten

jene Ursachen auch in die Personalauswahl einbezogen werden.

#### 7.3 Notwendigkeit

Abschließend soll an der Stelle erneut der Hinweis von (Harris, 2006, S.553), der bereits im Kapitel 2 gebracht wurde, hervorgehoben werden. Sämtliche Maßnahmen zur Prävention machen nur dann Sinn, wenn es die zu besetzende Stelle abweichendes Verhalten potentiell zuließe.

### 8 Konklusion und Ausblick für weitere Untersuchungen

Die Studie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Mit Sicherheit existieren weitere Verfahren und Herangehensweisen, um die Hypothese weiter zu bestätigen und dementsprechend (potentielles) abweichendes Verhalten bereits zum Zeitpunkt der Rekrutierungsphase zu minimieren.

Es war die Absicht zu zeigen, dass es hypothetisch möglich ist. Dafür wurde ein Framework geschaffen. Darin wurden die funktionale und die rechtliche, moralische und ethische Perspektive umgesetzt. Dieses Framework wurde in der Diskussion für eine stringente Analyse eingesetzt. Mit dem Ergebnis, dass die Hypothese zwar positiv beantwortet werden kann, allerdings mehr aus der funktionalen Perspektive. Auch hier wurde bisher noch nicht das Ausmaß der Minimierung bestimmt.

Es fehlen beispielsweise im Falle der Indikatoren oft empirische Befunde. Zudem sind Indikatoren oft nicht einfach in einen neuen Kontext transferierbar und müssen erneut bestätigt werden. Es ist nicht klar, ob der Aufwand das Maß der Minimierung von Risiko und potentiellen Auswirkungen durch abweichendes Verhalten aufwiegen kann.

Aus der rechtlich, moralisch und ethischen Sicht muss festgehalten werden, dass es eine große Anzahl

an Hürden gibt, die weiter diskutiert werden sollten und in die Personalauswahl einbezogen werden müssen.

Zudem wurde eine bestimmte Teamzusammensetzung als Voraussetzung für abweichendes Verhalten nicht untersucht. Das vorhandene Team zählt zwar zum Umfeld des potentiellen Mitarbeiters. Es ist jedoch bewiesen, dass bestimmte Typen weniger „zusammenpassen“.

Es ließe sich vorab bestimmen, wie das bisherige Team charakterisiert ist und welche Eigenschaften eines zusätzlichen Team-Mitglieds tendenziell eher zum abweichenden Verhalten des zusätzlichen oder einer der bestehenden Teammitglieder führen kann. Somit könnten diese Merkmale in die Personalauswahl einbezogen werden. Im einfachsten Fall würde das bestehende Team in den Personalauswahlprozess integriert werden und der Bewerber in einer Simulation (z. B. Gruppengespräch) mit ihnen interagieren.

## Literatur

- Ambrose, M., 2002. Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (1), 947–965.
- Analoui, F., 1995. Workplace sabotage: its styles, motives and management. *Journal of Management Development* 14 (7), 48–65.
- Baillien, E., Notelaers, G., Witte, H. d., Matthiesen, S. B., 2011. The relationship between the work unit's conflict management styles and bullying at work: Moderation by conflict frequency. *Economic and Industrial Democracy* 32 (3), 401–419.
- Becker-Carus, C., 2004. *Allgemeine Psychologie: Eine Einführung*, 1st Edition. Spektrum-Lehrbuch. Spektrum Akad. Verl, Heidelberg.  
URL [http://haw-hamburg.ciando.com/shop/book/index.cfm/fuseaction/show\\_book/bok\\_id/8391](http://haw-hamburg.ciando.com/shop/book/index.cfm/fuseaction/show_book/bok_id/8391)
- Gallup, 2011. Gallup Engagement Index 2010.  
URL <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>
- Giocalone, R. A., 1997. *Antisocial behavior in organizations*. Sage Publ, Thousand Oaks Calif. u.a.
- Giocalone, R. A., Rosenfeld, P., 1987. Reasons for employee sabotage in the workplace. *Journal of Business and Psychology* 1 (4), 367–378.
- Giesberg, J., 2001. The Role of Communication in Preventing Workplace Sabotage. *Journal of Applied Social Psychology* 31 (12), 2439–2461.
- Harris, L. C., 2006. Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (4), 543–558.
- Lamnek, S., 2008. *Theorien abweichenden Verhaltens II. "Moderne Ansätze: Eine Einführung für Soziologen, Psychologen, Juristen, Journalisten und Sozialarbeiter*, 1st Edition. UTB M. UTB GmbH, Stuttgart.  
URL <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838517742>
- Linde, B. v. d., Heyde, A. v. d., 2003. *Psychologie für Führungskräfte*. Haufe-Mediengruppe, Freiburg.
- Nerdinger, F. W., Schaper, N., Blickle, G., 2008. *Arbeits- und Organisationspsychologie: [Bachelor*. Springer-Medizin-Verl., Heidelberg.  
URL <http://www.worldcat.org/oclc/611812982>
- Robinson, S. L., Bennett, R. J., 1995. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal* 38 (2), 555–572.
- Rohrhirsch, F., 2009. *Führung und Scheitern: Über Werte und den Wert des Scheiterns im Führungsalltag - wie Führung glückt*, 1st Edition. Gabler, Wiesbaden.
- Rosenstiel, L. v. (Ed.), 2007. *Marktpsychologie*. Hogrefe, Verl. für Psychologie, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.  
URL <http://www.worldcat.org/oclc/180973576>
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., Gunn, L. K., 1982. Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (6), 1230–1242.
- Weatherbee, T. G., 2010. Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review* 20 (1), 35–44.