

Unternehmensskandale:

Wie HR dabei helfen kann, sie zu vermeiden

Unternehmensskandale vermeiden

Unternehmensskandale: Wie HR helfen kann, sie zu vermeiden

Der Emissionskandal, der die Automobilindustrie gerade erschüttert, zeigt einmal mehr, welchen Schaden der Ruf eines Unternehmens – und, im Endeffekt, die Umsatzzahlen – durch skrupellose Mitarbeiter und Teams erleiden kann.

Natürlich ist davon auszugehen, dass sich die große Mehrheit Ihrer Mitarbeiter professionell und ehrlich verhalten wird, aber – wie wir beispielsweise während der Bankenkrise 2008 in Großbritannien und den USA gesehen haben – jedes Unternehmen ist auch anfällig für das destruktive und unethische Verhalten einer kleinen Minderheit, die vielleicht absichtlich entgegen der Interessen der Organisation handelt.

Zu kontraproduktivem Verhalten gehören beispielsweise Betrug, Korruption, Sabotage, Weitergabe von Betriebsgeheimnissen, Diebstahl, Missbrauch und Zerstörung von Eigentum. Auch Schikanen, Belästigungen und das Mobbing von Kollegen zählen dazu sowie unerlaubte Fehlzeiten und aggressive oder andere schädliche Verhaltensweisen. Ursachen für dieses Verhalten können zu hoher Druck, Geiz, Selbstüberschätzung, Opportunismus, Leichtfertigkeit oder Langeweile sein. Oder einfach der Versuch, durch geringere Qualität Einsparungen zu erzielen oder die kurzfristigen Ergebnisse zu maximieren.

Die Schlüsselfrage für die HR-Abteilung lautet: Kann dieses Verhalten verhindert werden? Die Antwort ist: Ja, es ist definitiv möglich, einen Unternehmensskandal zu verhindern und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Mitarbeiter nur im besten Interesse des Unternehmens handeln. Die HR-Abteilung kann mit folgenden drei Schritten dazu beitragen:

- 1. Legen Sie einen Best-Practice-Standard fest, indem Sie einen Verhaltenskodex zu ethischem Verhalten entwickeln. Eventuell** ist es notwendig, im Unternehmen neue moralische Werte zu definieren und festzulegen, beispielsweise Integrität, Fairness, Empathie und eine ethische Arbeitsweise. Ein Verhalten, das diese Werte unterstützt, sollte auf jeder Ebene der Organisation anerkannt und belohnt werden. Dadurch verändert sich möglicherweise die Art und Weise, wie die Mitarbeiterleistung überwacht und gemessen wird.
- 2. Überzeugen Sie die Führungskräfte und Linienmanager im Unternehmen davon, dass sie die richtigen Werte vorleben und ein Vorbild für ethisches Verhalten sind.** Führungskräfte und Linienmanager müssen verstehen, welche Wirkung ihre Handlungen auf andere haben und wie wichtig die Vorbildfunktion ist, die sie einnehmen – insbesondere bei schwierigen Entscheidungen. Ihr Verhalten beeinflusst die Kultur am Arbeitsplatz erheblich. Vielleicht kommunizieren sie zwar die richtigen Werte, doch solange sie den Worten keine Taten folgen lassen, werden die Mitarbeiter sich nie wirklich eingebunden, motiviert oder abgesichert fühlen.
- 3. Ermutigen Sie die Rekrutierungsteams im Bewerbungsprozess dazu, die Werthaltungen der Kandidaten zu prüfen.** Personaler sollten nicht nur beurteilen, ob ein Kandidat die Fähigkeiten, das Potenzial und die kulturelle Passung besitzt, um erfolgreich im Unternehmen zu sein. Sie sollten auch herauszufinden versuchen, ob die Bewerber Integrität und starke moralische Prinzipien haben, ob sie ihren ethischen Standards treu bleiben und in welchem Ausmaß sie anfällig für kontraproduktives Verhalten sind.

Forschungen zeigen, dass wir alle anfällig für destruktive Verhaltensweisen sind, wenn wir unter Druck stehen oder uns in zwiespältigen Situationen befinden. Jeder von uns reagiert jedoch anders auf diese Auslöser und kann den Versuchungen mehr oder weniger gut widerstehen.



HR-Teams können die schädlichen Auswirkungen von destruktivem Verhalten abwenden, indem sie eine ethische Schutzfunktion übernehmen.

Achim Preuß

Unternehmensskandale vermeiden

Im Laufe der Jahre haben Assessment-Anbieter versucht, psychometrische Tests zu entwickeln, um Zuverlässigkeit zu identifizieren. Einige dieser Tests stellen absurd offensichtliche Fragen wie: „Haben Sie schon einmal ein Verbrechen begangen?“ oder: „Planen Sie, Chaos zu verursachen?“. Schuld wird oft schon im Vorfeld unterstellt, und abgelehnte Bewerber werden als potenzielle Kriminelle stigmatisiert. Diese Tests sind nicht nur ethisch fragwürdig, sie ignorieren auch die Tatsache, dass Verhalten immer auch von den Umständen abhängt. Die Möglichkeit einer Rehabilitation wird ebenfalls ausgeschlossen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Menschen ihre Fähigkeit, Versuchungen zu widerstehen, verändern können.

Die gute Nachricht ist, dass diese Faktoren mit unseren Online-Fragebögen zu situationsbezogenem Verhalten nun präzise messbar sind: Wir können die Integrität, Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit der Bewerber bewerten und herausfinden, in welchem Ausmaß sie für schädliches Verhalten anfällig sind.

Diese Instrumente zeigen, wie stark die ethische Reflexionsfähigkeit der Kandidaten (Sind sie empathisch, ehrlich und reflektiert?) und ihre Impulskontrolle (Sind sie diszipliniert, gewissenhaft und umsichtig?) ausgeprägt sind. Wenn jemand bei diesen Faktoren geringe Werte erzielt, ist er anfälliger für impulsives Verhalten und hat vielleicht eine Tendenz, abgelenkt zu sein oder unverantwortlich zu handeln. Im Grunde genommen bedeutet es, dass diese Personen mit höherer Wahrscheinlichkeit ein kontraproduktives Arbeitsverhalten zeigen werden.

Die Fähigkeit einer Person, sich diesen Versuchungen zu widersetzen, kann sich verbessern, wenn die Person ihre eigenen „kritischen Situationen“ kennt oder die Umstände, in denen sie am anfälligsten ist. Ein gesteigertes Bewusstsein für solche Situationen hilft, über das eigene Verhalten nachzudenken und Impulse zu kontrollieren.

Wie effektiv sind diese Tests nun für die Vorhersage, ob jemand zu schädlichem Verhalten neigt? Studien zeigen, dass die Tests dieselbe Erfolgsrate haben wie 60-minütige, strukturierte Experteninterviews zur „Vertrauenswürdigkeit“ einer Person. Diese Instrumente können also die Präzision eines strukturierten Tiefeninterviews durch geschulte Experten simulieren und dieselben Ergebnisse schneller, effizienter und kostengünstiger bereitstellen. Indem Sie die Bewerber mit den geringsten Werten mithilfe dieser Tests aus dem Kandidatenpool „aussieben“, können Sie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die rekrutierten Mitarbeiter im besten Interesse Ihres Unternehmens handeln werden.

Da jedes Unternehmen anfällig für die negativen Auswirkungen von skrupellosem Verhalten ist, fällt den HR-Teams die neue Verantwortung zu, eine ethische Schutzfunktion zu übernehmen. Diese Rolle wird überall benötigt und bietet klare Vorteile für die finanzielle Situation und den Ruf des Unternehmens. Die drei oben genannten Schritte könnten der erste Entwurf Ihres Aktionsplans werden.



Autor Dr. Achim Preuß

Seit Beginn seiner Karriere im Jahr 1989 hat der Wirtschaftspsychologe Dr. Preuß, der in angewandten Computerwissenschaften promoviert hat, erfolgreich HR-Consulting- und IT-Development-Projekte für Firmen wie Beiersdorf, Credit Suisse und Siemens geleitet. Heute ist Preuß Geschäftsführer des internationalen Online Assessment-Experten *cut-e*. Sie können Dr. Preuß per E-Mail an info.germany@cut-e.com kontaktieren.

cut-e [kju:t], seit 2002 am Markt, entwickelt und implementiert webbasierte Tests und Fragebögen für die Personalauswahl und -entwicklung. Mit seinen innovativen, intelligenten und validen psychometrischen Verfahren unterstützt cut-e Unternehmen dabei, genau die Talente mit den Fähigkeiten und der kulturellen Passung zu identifizieren, die zum Unternehmenserfolg beitragen. Seit Mai 2017 gehört cut-e zu Aon plc (NYSE). cut-e und Aon, als Aon's Assessment Solutions, führen jährlich 30 Millionen Online Assessments in 90 Ländern und 40 Sprachen durch.