

## Druck-Dynamik

Aus der Forschung können klassische Konstrukte wie Integrität, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit oder «Organisational Citizenship Behavior» herbeigezogen werden, welche die aktive normengebundene Unterstützungsbereitschaft widerspiegeln. Diese werden unter das Label «**Integrität**» gefasst und lassen sich durch gängige psychologische Verfahren der Eignungsdiagnostik feststellen. Integrität kann auch als Kontroll-Energie oder Schutzfaktor gegen innere Antriebe oder äussere Herausforderungen angesehen werden.

Handlungen, die für eine Organisation ein Risikopotenzial darstellen, sind neben klassischen Fehlentscheiden und mangelnder Leistungsbereitschaft vor allem Norm- und Regelverletzungen, wobei bewusst ausgeführte Handlungen zu den gefährlichsten zählen. Darunter können zum Beispiel Missbrauch von Informationen, Arbeitszeit oder Ressourcen, Veruntreuung, Diebstahl und Betrug, sowie Sachbeschädigung, Sabotage und fahrlässiger Umgang mit Sicherheitsvorschriften, aber auch unangemessenes verbales oder körperliches Verhalten und schädigendes Führungshandeln verstanden werden.<sup>1</sup> Im Hinblick auf dahinterliegende stabile Verhaltensdispositionen spricht hier die Forschung von Persönlichkeiten mit negativen oder dysfunktional akzentuierten Eigenschaften.<sup>2</sup>

Entsprechende Verhaltenstendenzen oder Einstellungen, die solche Handlungen fördern, können durch spezifische psychologische Verfahren aus dem Bereich Risikodiagnostik sichtbar gemacht und unter «Risikopotenzial» gefasst werden. Integrität und Risikopotenzial können als zwei interagierende Dynamiken aufgefasst werden, was durch das sinnbildliche Modell «Dampfkochtopf» widerspiegelt wird und auf komplexe Wechselwirkungen hinweist.



## Komplexe Wechselwirkung

Menschliches Denken und Handeln ist komplex, weil die inneren Vorgänge an und für sich komplex sind und es zudem vielen externen Einflüssen unterworfen ist. So handeln Menschen mit einer ausgeprägten Integrität grundsätzlich regelkonform, zuverlässig und die Organisation unterstützend. Man könnte auch sagen von einem guten Gewissen geleitet im Sinn einer Licht-Dimension. Demgegenüber neigen Menschen mit einem hohen Risikopotenzial dazu, Vorgaben, Regeln, Normen unbewusst oder bewusst zu übertreten im Sinne einer Schatten-Dimension.<sup>3</sup> Integrität im Sinn von Ressourcenpotenzial ist dazu geeignet Risikopotenzial zu kontrollieren oder mindestens abzuschwächen (vgl. das Dampfkochtopfmodell). Integrität und Gewissenhaftigkeit können also im Sinne eines Schutzfaktors vorhandene negative Verhaltensdispositionen im Zaum halten, so dass sich kein dysfunktionales Verhalten manifestieren wird. Der streng umgekehrte Fall (tiefes Ressourcenpotenzial und hohes Risikopotenzial) stellt das maximale Risiko dar. Neben diesen idealtypischen Dynamiken wird in der Praxis immer eine individuelle gegenseitige Wirkweise anzutreffen sein. Der beschriebenen Komplexität entsprechend sollten beide Potenziale differenziert und sorgfältig erfasst und in Bezug auf ihre wechselseitige Dynamik beurteilt werden, um schliesslich zu belastbaren Aussagen zu kommen.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Schyns, B., Wisse, B. & Sanders, S. (2019). Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers. *Academy of Management Perspectives*, 33, 234-250.

<sup>2</sup> Wu, J. & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the Dispositional Basis of Counterproductive Work Behavior: *The Role of Aberrant Personality*. *Personnel Psychology*, 64, 593-626.

<sup>3</sup> Martinko, M. J., Gundlach, M. J. & Douglas, S. C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.

<sup>4</sup> Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.