



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2014

Fehlverhalten am Arbeitsplatz – ein kostspieliges Phänomen

Schmid, Andreas

Abstract: Zur Bekämpfung von Fehlverhalten am Arbeitsplatz bedarf es nicht der Repression, sondern der Stärkung der emotionalen Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen. Doch dafür braucht es gemeinsame Werte und eine entsprechende Ausgestaltung der relevanten HR-Praktiken.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-99347>

Published Research Report

Published Version

Originally published at:

Schmid, Andreas (2014). Fehlverhalten am Arbeitsplatz – ein kostspieliges Phänomen. Zurich: Department of Business Administration, University of Zurich.

Forschung

Fehlverhalten am Arbeitsplatz – ein kostspieliges Phänomen

Andreas Schmid

Zur Bekämpfung von Fehlverhalten am Arbeitsplatz bedarf es nicht der Repression, sondern der Stärkung der emotionalen Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen. Doch dafür braucht es gemeinsame Werte und eine entsprechende Ausgestaltung der relevanten HR-Praktiken.

Wirtschaftlich düstere Zeiten bringen das Kostenbewusstsein von Unternehmen wieder ganz zuoberst auf die Agenda. Oft gewinnen dabei auch die direkten und indirekten Kosten von Fehlverhalten am Arbeitsplatz im Management wieder an Relevanz. Denn Fehlverhalten am Arbeitsplatz wie Zuspätkommen, Lästern oder das Fälschen von Quittingen kann nicht zuletzt zu Produktionseinbussen, höherer Fluktuation, niedrigerer Arbeitsmoral oder Stress am Arbeitsplatz führen. Welche Rolle in diesem Zusammenhang die emotionale Verbundenheit und Identifikation der Beschäftigten zum und mit dem Unternehmen spielen, zeigt der vorliegende Artikel. Ebenso wird beleuchtet, welche Bedeutung dabei dem Gehalt, der Beschäftigungsdauer und der hierarchischen Position der Mitarbeitenden beizumessen ist. Kennt man die Einflussfaktoren von Fehlverhalten am Arbeitsplatz und unter welchen Bedingungen Arbeitnehmende mehr oder weniger Fehlverhalten am Arbeitsplatz zeigen, hilft dies Unternehmen, die Ursachen von Fehlverhalten zu erkennen, zu bekämpfen und den monetären Einbussen vorzubeugen.

Im Rahmen der forschungsbasierten Veranstaltung HRM Research erstellte eine Studierendengruppe zu diesem Thema ein Forschungspapier, basierend auf den Daten des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) 2012 mit einer Stichprobe von 1089 Beschäftigten in der Schweiz. Im vorliegenden Artikel werden die beiden Konstrukt emotionale Verbundenheit

«Arbeitseinstellungen wie Commitment, Persönlichkeitsmerkmale sowie demographische Merkmale können Fehlverhalten verstärken.»

und Fehlverhalten am Arbeitsplatz näher erläutert und ihr Zusammenhang theoretisch modelliert. In einem zweiten Teil wird auf die empirischen Ergebnisse der Studie eingegangen und diese durch praktische Implikationen ergänzt.

Fehlverhalten am Arbeitsplatz

Als Konstrukt gewann Fehlverhalten am Arbeitsplatz in der Wissenschaft in den letzten Jahren an Bedeutung, wobei sich das Modell von Robinson und Bennett (1995) in der Zwischenzeit etabliert hat. Die Autoren definieren Fehlverhalten am Arbeitsplatz als freiwilliges, normverletzendes Verhalten, das die organisatorischen Richtlinien, die Organisation selbst, seine Mitglieder oder allesamt bedroht. Die beiden Autoren entwickelten eine Typologie von Fehlverhalten am Arbeits-

platz entlang zweier Dimensionen: Schweregrad des Fehlverhaltens (geringfügiges versus schwerwiegendes Fehlverhalten) und Ziel, gegen welches das Fehlverhalten gerichtet ist (gegen Individuen oder gegen das Unternehmen selbst). Die vier daraus resultierenden Quadranten bezeichneten die Autoren als Eigentumsdevianz, Produktionsdevianz, politische Devianz und personenbezogene Aggression (siehe Abbildung 1). Für die vorliegende Studie ist die Produktionsdevianz, also geringfügiges, gegen das Unternehmen gerichtetes Fehlverhalten von Bedeutung. Hierzu zählen beispielsweise zusätzliche Pausen oder unerlaubtes Zuspätkommen zur Arbeit. Studien zeigen, dass mögliche Einflussfaktoren auf Fehlverhalten am Arbeitsplatz Alter, Geschlecht, Bildung (Sackett, Berry, Wiemann & Laczó, 2006), verschiedene Persönlichkeitsmerkmale wie Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit oder emotionale Stabilität (Berry, Ones & Sackett, 2007) sowie arbeitsplatzbezogene Frustration oder organisationales Commitment sein können (Ménard et al., 2011).

Organisationale Verbundenheit

Die organisationale Verbundenheit eines Beschäftigten mit seinem Arbeitgeber wird in der Forschung im Rahmen des etablierten Drei-Komponenten Modells von Meyer und Allen (1991) als organisationales Commitment bezeichnet. Hierbei umfasst die affektive Komponente die emotionale Bindung, die Identifikation und das Engagement des

Mitarbeitenden gegenüber, mit bzw. für das Unternehmen. Beschäftigte bauen vor allem dann eine emotionale Verbundenheit zum Unternehmen auf, wenn sie dessen Werte teilen. Als Ergebnis dieser gemeinsamen Werte arbeiten sie auch im Sinne des Unternehmens. Die Beschäftigten verhalten sich dadurch

«Mitarbeitende streben nach Klarheit über ihre Arbeitsrolle, einem Gefühl der persönlichen Bedeutung für das Unternehmen sowie Kompetenzerleben.»

in einer Art und Weise, die mit den geteilten Werten übereinstimmt. Beschäftigte mit einem starken affektiven Commitment verbleiben im Unternehmen, weil sie es so wollen (Meyer & Allen, 1991). Den grössten Einfluss auf die Entstehung von affektivem Commitment haben jene Arbeitserfahrungen, welche dazu führen, dass sich Beschäftigte im

Unternehmen wohl und in der eigenen Arbeitsrolle kompetent fühlen (Allen & Meyer, 1990).

Schweizer HR-Barometer 2012

Der Schweizer HR-Barometer 2012 mit dem Schwerpunktthema «Fehlverhalten und Courage am Arbeitsplatz» untersuchte gegen das Unternehmen gerichtetes Fehlverhalten und lieferte so die Datengrundlage für das vorliegende Forschungspapier der Studierenden. Die für den HR-Barometer 2012 verwendete Stichprobe basiert auf dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. Die Studienteilnehmenden konnten online oder schriftlich an der Studie teilnehmen und stammten aus allen drei grossen Sprachregionen der Schweiz. Sie waren in einem Pensum von mindestens 40 % angestellt und zwischen 16 und 65 Jahre alt. Von den 1384 Beschäftigten gaben rund die Hälfte der Befragten an, mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres geringfügiges und gegen die Organisation

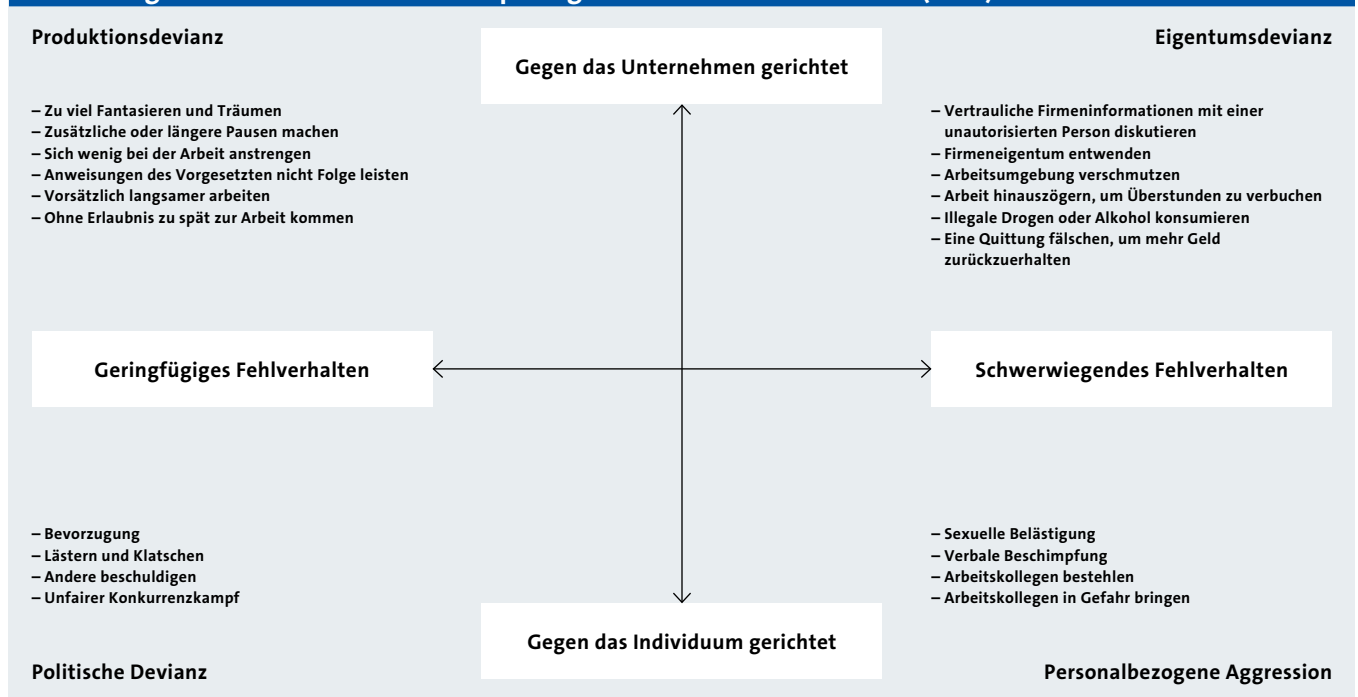
gerichtetes Fehlverhalten gezeigt zu haben. Dazu gehören Tagträumen, das Einlegen zusätzlicher Pausen oder sich beim Arbeiten weniger anzustrengen. Schwerwiegendes Verhalten wurde hingegen von wenig Beschäftigten (4 %) berichtet.

Hinsichtlich Commitment der Beschäftigten in der Schweiz zeigten die HR-Barometer-Ergebnisse folgendes Bild: Der Grossteil der Beschäftigten weist ein starkes Commitment gegenüber ihrem Unternehmen auf. Konkret gaben 50 % an, sich eher bis voll und ganz mit dem Unternehmen verbunden zu fühlen, wohingegen sich 19 % eher bis überhaupt nicht verbunden fühlen (Grote & Staffelbach, 2012).

Commitment und Fehlverhalten am Arbeitsplatz in der Schweiz

Die Vermutung, dass Commitment und Fehlverhalten am Arbeitsplatz miteinander in Verbindung stehen, gründet, nebst bisherigen Studienergebnissen zu diesem Thema, vor allem auf der Annahme, dass eine

Abbildung 1: Fehlverhalten am Arbeitsplatz gemäss Robinson & Bennett (1995)



hohe emotionale Verbundenheit zum Unternehmen mit diversen Verhaltensweisen von Beschäftigten im Zusammenhang steht. So ist beispielsweise die Kündigungswahrscheinlichkeit bei Arbeitnehmenden, die sich sehr mit dem Unternehmen verbunden fühlen, am geringsten (Allen & Meyer, 1990). Die eingangs erwähnte Vermutung wird zudem dadurch gestützt, dass sich die beiden Definitionen von Commitment und Fehlverhalten am Arbeitsplatz inhaltlich widersprechen. Affektiv mit dem Unternehmen verbundene Beschäftigte wollen im Un-

«Rund die Hälfte von 1384 Beschäftigten gab an, mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres Fehlverhalten gezeigt zu haben.»

ternehmen bleiben und sich dafür engagieren. Beschäftigte, die geringfügiges Fehlverhalten am Arbeitsplatz gegenüber dem Unternehmen aufweisen, wollen diesem absichtlich schaden.

Nebst der Beziehung zwischen Commitment und Fehlverhalten ist es ebenso interessant zu untersuchen, welche Einflussfaktoren auf diesen Zusammenhang einwirken und wie sie diesen beeinflussen. So kann unter anderem geprüft wer-

den, ob sich die Verbundenheit von Mitarbeitenden und die Auswirkungen auf deren Fehlverhalten in verschiedenen Mitarbeitergruppen unterscheiden. Wirkt sich Commitment stärker hemmend auf das Fehlverhalten von Mitarbeitenden mit hohen Löhnen aus? Oder bei jenen, die länger im Unternehmen sind? Wie wirkt sich Commitment bei Beschäftigten aus, die eine Vorgesetztenfunktion ausüben? Um diesen Fragen nachzugehen, beziehen die Studierenden in ihrer Studie die Faktoren Lohnhöhe, Betriebszugehörigkeitsdauer und Vorgesetztenfunktion (ja/nein) mit ein. Abbildung 2 zeigt das Modell zum Einfluss von affektivem Commitment auf geringfügiges Fehlverhalten am Arbeitsplatz sowie die möglichen Einflussfaktoren auf die Stärke der Beziehung.

Lohnhöhe

Die Studierenden nahmen an, dass der Effekt von emotionaler Verbundenheit auf mögliches Fehlverhalten stärker ist, je höher der Lohn eines Mitarbeitenden ist. Reziprozitätsüberlegungen könnten bei diesem Effekt eine wichtige Rolle spielen. Mitarbeitende, die einen höheren Lohn erhalten, weisen möglicherweise eine höhere Schwelle für Fehlverhalten auf, weil das Unternehmen ihnen einen hohen Lohn ausbe-

zahlt und sie deshalb glauben, sich dafür auch in angemessenem Masse revanchieren zu müssen. Bei den Beschäftigten würde eine kognitive Dissonanz entstehen, wenn diese Austauschbeziehung nicht ausbalanciert wäre. Mathieu und Zajac (1990) zeigten ferner, dass ein höherer Lohn die Selbstachtung von Mitarbeitenden erhöht, wodurch sie sich eher vom Unternehmen geschätzt fühlen. Dies scheint das Reziprozitätsargument ebenfalls zu stützen.

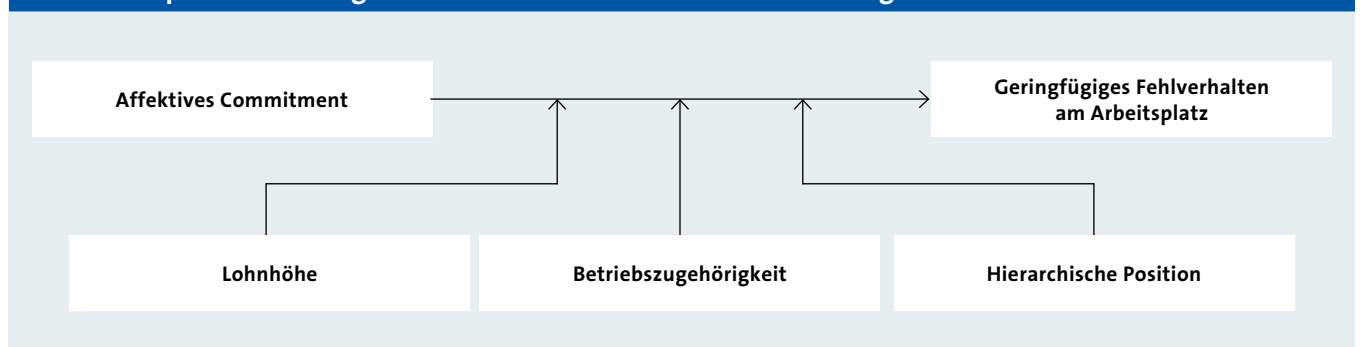
Betriebszugehörigkeitsdauer

Ein weiterer möglicher Einflussfaktor ist die Betriebszugehörigkeitsdauer. Mitarbeitende, welche bereits lange im selben Unternehmen arbeiten, weisen allgemein ein höheres Alter auf. Dies führt vor allem bei niedrigqualifizierten Beschäftigten dazu, dass die Arbeitsmarktchancen inofolgedessen sinken. Die Zugehörigkeit zum Unternehmen bietet den Mitarbeitenden daher eine gewisse Sicherheit, welche sie nicht leichtfertig gefährden wollen. Aus diesem Grund wird angenommen, dass eine längere Betriebszugehörigkeitsdauer den Effekt von Commitment auf Fehlverhalten ebenfalls verstärkt.

Hierarchische Position

Ebenso wird davon ausgegangen, dass es eine Rolle spielt, ob Mitarbei-

Abbildung 2: Modell zur Beziehung zwischen affektivem Commitment und geringfügigem Fehlverhalten am Arbeitsplatz sowie möglicher Einflussfaktoren auf diese Beziehung



tende eine Vorgesetztenfunktion ausüben oder nicht. Mitarbeitende mit Vorgesetztenfunktion sehen sich vermutlich als Rollenvorbilder für

«Durch Stärkung der emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen können die Arbeitgeber geringfügigem Fehlverhalten entgegenwirken.»

ihre Angestellten, weshalb ihre Hürde, sich für das Unternehmen schädigend zu verhalten, höher ist. Zudem verfügen sie oft über funktionspezifische Vorteile und mehr diskretionären Spielraum, wodurch die Verhaltensweisen, welche zu geringfügigem Fehlverhalten gezählt werden, nicht mehr als solche gelten (bspw. längere Pausen). Weiter kann davon ausgegangen werden, dass sich Vorgesetzte eher der schädigenden Wirkung von Fehlverhalten auf das gesamte Unternehmen bewusst sind als Untergebene. Dementsprechend ist bei Mitarbeitenden mit Vorgesetztenfunktion von einem stärkeren Effekt von Commitment auf Fehlverhalten auszugehen.

Ergebnisse des HRM Research

Forschungspapiere

Die Ergebnisse des Forschungspapiers zeigen in Einklang mit früheren Studien, dass eine höhere emotionale Verbundenheit der Arbeitnehmenden mit ihrem Arbeitgeber die Gefahr von Fehlverhalten am Arbeitsplatz tendenziell reduziert. Mit anderen Worten: Arbeitnehmende, die sich mit ihrem Unternehmen emotional verbunden fühlen, wollen diesem nicht absichtlich schaden. Interessanterweise zeigten die Ergebnisse der statistischen Auswertung bezüglich der drei möglichen Ein-

flussfaktoren auf diese Beziehung ein ganz anderes Bild als dies theoretisch angenommen wurde. Keiner der genannten Einflussfaktoren übte einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Beziehung aus. Somit wird der Effekt von emotionaler Verbundenheit auf geringfügiges Fehlverhalten am Arbeitsplatz weder durch die Lohnhöhe, die Betriebszugehörigkeitsdauer oder die Position beeinflusst.

Doch was nun?

Commitment kann also gestärkt und Fehlverhalten dadurch reduziert werden. Für Unternehmen zeigt sich damit offensichtlich ein alternativer Weg zur Methode der übermässigen Kontrolle bei der Bekämpfung von Fehlverhalten. Durch Stärkung der emotionalen Verbundenheit können die Arbeitgeber geringfügigem Fehlverhalten entgegenwirken, sozusagen präventiv handeln. Doch wie kann diese Verbundenheit gestärkt werden? Der Vorspann dieses Artikels verrät bereits, dass es essentiell ist, die Unternehmenswerte klar hervorzuheben, zu schärfen, zu vermitteln und mit jenen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Dies setzt auch eine gewisse Konstanz im Erhalt von Werten voraus. Bereits bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden sollten sich die Verantwortlichen die Frage stellen: Passt er oder sie nicht nur zur neuen Stelle, sondern auch zum «Firmengeist»? Teilen wir dieselben Werte? Forschungsergebnisse zeigten schon vor mehr als 20 Jahren, dass sich Mitarbeitende in ihrer Veranlagung unterscheiden, affektives Commitment gegenüber der Organisation zu entwickeln. So spielen nach Meyer und Allen (1991) die Leistungsmotivation, das Zugehörigkeitsbedürfnis, die Stärke übergeordneter Bedürfnisse (bspw. Selbst-

verwirklichung) und die persönliche Arbeitsmoral eine Rolle. Dies sind Faktoren, welche sich zu einem gewissen Mass messen lassen. Auf organisatorischer Ebene beeinflussen die Klarheit über die eigene Rolle und das Gefühl der persönlichen Bedeutung für das Unternehmen das Commitment von Mitarbeitenden positiv.

Die Gesamtheit der Forschungsergebnisse deutet allerdings darauf hin, dass vor allem die gemachten Arbeitserfahrungen einen starken Einfluss auf die Bildung von emotionaler Verbundenheit ausüben. So existiert bereits ein umfassender Katalog an Ansatzpunkten für die Stärkung von Commitment. Dieser beinhaltet unter anderem: Bestätigung der Erwartungen vor Antritt der Stelle, Belohnungsgerechtigkeit, organisatorische Verlässlichkeit und Unterstützung, Konfliktfreiheit, Berücksichtigung durch Vorgesetzte, Erreichen von Leistungszielen, Autonomie, Gerechtigkeit leistungsbasierter Vergütung, Arbeitsherausforderung, Aufgabenumfang, Aufstiegsmöglichkeiten, Möglichkeit

«Bereits bei der Rekrutierung sollte man sich fragen: Passt er oder sie nicht nur zur neuen Stelle, sondern auch zum Firmengeist?»

der Selbstverwirklichung, Beteiligung an Entscheidungsprozessen und die persönliche Bedeutung für das Unternehmen (Meyer & Allen, 1991). Zu betonen ist auch die Wichtigkeit von Flexibilität und die Berücksichtigung der Meinung von Mitarbeitenden sowie ein häufiger Austausch von Informationen, damit sich die notwendigen emotionalen Bindungen aufbauen können,

welche für affektives Commitment notwendig sind (San Martin, 2008).

Es zeigt sich, dass nicht nur die «Passung» zwischen Mitarbeiten-

«Mangelnde Verbundenheit zum Unternehmen führt tendenziell zu mehr Fehlverhalten und damit zu erheblichen direkten und indirekten Kosten.»

den und Unternehmen von Beginn weg wichtig ist, sondern auch der kontinuierliche Einbezug der genannten Faktoren in die Ausgestaltung von HR-Praktiken wie die Arbeitsgestaltung, Leistungsbeurteilung, Partizipation, Arbeitsflexibilität und Weiterentwicklung. Die Ergebnisse der Studierenden implizieren, dass mangelnde Verbundenheit zum Unternehmen tendenziell zu mehr Fehlverhalten am Arbeitsplatz führt und damit zu erheblichen direkten und indirekten Kosten für Unternehmen. In der Vergangenheit wurde fehlendes (affektives) Commitment nicht nur mit Fehlverhalten am Arbeitsplatz, sondern auch mit anderen negativen Konsequenzen wie erhöhtem Absentismus, erhöhter Kündigungsabsicht, mehr Kündigungen, geringerer Leistung und geringerer Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht (vgl. Mathieu & Zajac, 1990). Insofern lohnt sich die Auseinandersetzung mit Commitment für Personalverantwortliche und Manager mehr denn je.

Der Autor

Andreas Schmid ist wissenschaftlicher Assistent, Lehrbeauftragter und Doktorand am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich,
andreas.schmid@business.uzh.ch

Literatur

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

Berry, C. M., Ones, D. S. & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424.

Grote, G. & Staffelbach, B. (2012). Schweizer HR-Barometer 2012. Fehlverhalten und Courage. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

Ménard, J., Brunet, L., Savoie, A., van Daele, A. & Flament, A. (2011). Crossnational deviance in the workplace: Diverging impact of organizational commitment in Canada and Belgium. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 266–284.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.

Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A. & Lacco, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441–464.

San Martin, S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment. *Personnel Review*, 37 (6), 589-608.