

## Kontrolle ist besser

Vertrauen ist gut, aber nicht alles, sagt Andreas Frintrup. Als Geschäftsführer einer Managementberatung berät der Psychologe seit vielen Jahren Großunternehmen in puncto Mitarbeiterauswahl.

*Personalchefs sichern sich gegen immer mehr Risiken ab, manche Arbeitgeber bespitzeln ihre Mitarbeiter mit Detektiven und Kameras. Regiert heute das Misstrauen den Arbeitsalltag in den Firmen?*

**Andreas Frintrup:** Vermutlich ist die Angst vor dem allseitigen Misstrauen Motivation für Arbeitgeber, neue Mitarbeiter bei der Einstellung besonders sorgfältig zu prüfen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen Gehaltserhöhungen geringer ausfallen als üblich, steigt für Mitarbeiter die Versuchung, als ungerecht erlebte Verteilungsprozesse zu ihren Gunsten zu beeinflussen durch gelegentliches Krankfeiern, "Privatentnahme" von Betriebseigentum oder schlicht langsamer Arbeitsausführung. Als gesichert gilt zum Beispiel, dass im deutschen Einzelhandel etwa 50 Prozent aller Diebstähle von den eigenen Mitarbeitern begangen werden. logisch schafft das einen "Ausgleich" für die als unfair empfundene Gesamtkompensation durch das Unternehmen - und dient der inneren Befriedigung. Unternehmerische Verantwortung bedeutet daher auch, die Firma und alle Mitarbeiter vor unrechtmäßigem Verhalten Einzelner zu schützen. Der Einsatz von Detektiven und Kameras wirkt zu spät - besser ist es, von vornherein nur loyale Mitarbeiter einzustellen.

*Sie haben an der Entwicklung eines Charaktertests zum Aufspüren krimineller Neigungen mitgearbeitet. Halten Sie solche Mittel wirklich für notwendig?*

**Frintrup:** Durchaus. Volksmund heißt es "Gelegenheit macht Diebe" - das ist jedoch nur die halbe Wahrheit: Die günstige Gelegenheit ist letztlich nur äußere Anreizbedingung, gerade jetzt ein Delikt zu begehen - die Neigung, überhaupt ein Delikt zu begehen, findet sich in dem Sprichwort nicht. Mit unserem "Integritätstest" kann verlässlich vorhergesagt werden, wie wahrscheinlich das Auftreten abweichender Verhaltensweisen - wie etwa Diebstahl - ist. Ganz nebenbei gibt er auch allgemein Auskunft über die zu erwartende berufliche Leistung. Tests wie dieser sind für die Personalauswahl daher von immenser Bedeutung - und zwar für alle Berufsgruppen.

*Aber kostet die Unternehmen das zunehmende Misstrauen nicht viel Zeit und Energie?*

**Frintrup:** Sicher, deshalb sind präventive Maßnahmen auch so gut geeignet. Unternehmen müssen zurückfinden zu einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens. Führungsleitlinien oder Unternehmensleitbildern verordnen, es muss gelebt werden. Wenn Vorgesetzte mit gutem Beispiel vorangehen, können sich Mitarbeiter hieran orientieren. Die Auswahl integrierter Mitarbeiter und Führungskräfte kann einen weiteren Beitrag leisten. (hol)