

Kriminalität am Arbeitsplatz

Digital transformierte Integrität

Toxische oder gar kriminelle Verhaltensmuster bergen grosse Risiken. Wenn diese ungenügenden Fähigkeiten im Rahmen der digitalen Transformation auf Technologie treffen, manifestieren sich die Risiken noch schneller.

Von Stephan Siegfried und Maurice Nyffeler

Im Expertendialog erläutern Stephan Siegfried (STS) und Maurice Nyffeler (MAN), welche Herausforderungen toxische oder gar kriminelle Verhaltensmuster in der digitalen Transformation bergen und worauf zu achten ist, um sich schadlos zu halten.

Toxisches Verhalten?

STS: Das in aller Munde stehende Thema der digitalen Transformation beschäftigt dich ja im Zusammenhang mit dem Change Management bei deinen Aktivitäten schon seit vielen Jahren. Die Kriminalität am Arbeitsplatz, sowie das oft zu spät erkannte toxische Verhalten unbeliebbarer Zeitgenossen – auch bekannt als «Psychopathy in the Workplace» – stellt eine grosse Herausforderung dar. Wo könntest du dir vorstellen, im Rahmen eines Change Prozesses ein solches zu orten?

MAN: Zunächst ist die digitale Transformation als eigener Prozess zu verstehen. Bei den meisten gescheiterten Vorhaben wollte man zu viel auf einmal, bevor die einzelnen «Flughöhen» erreicht wurden. So wie ein Flugzeug im Steigflug bis zur ruhigen Reiseflughöhe unterschiedliche



Hoher Risikofaktor: Wenn ungenügende Fähigkeiten auf Technologie treffen droht Ungemach.

Flughöhen erreichen muss, hat auch ein Unternehmen sich Schritt für Schritt zu transformieren. Dem digitalen Marketing (Flughöhe 1), folgt der digitale Verkauf (Flughöhe 2) bis schliesslich die digitale Unternehmensstrategie (Flughöhe 3) zum Tragen kommt. In jeder Phase wird sichergestellt, den jeweiligen Anforderungen Rechnung zu tragen. Die Integrität ist von zentraler Bedeutung, will man schädliches Verhalten verhindern. Die Frage ist nur, wie kann man dies erkennen, ohne einen paranoiden Kontrollwahn zu befürchten?

STS: Durch das Erkennen von Warnsignalen kann ein erheblicher betrieblicher oder sonstiger Schaden vermieden werden. Das beobachtete auffällige kriminelle Verhalten hat Donald R. Cressey bereits in den 60er Jahren beschrieben. Heute ist man in der Lage, toxisches Verhalten und unredliche Absichten über sprachliche Formulierungen mittels Textanalysen zu erkennen. Dabei handelt es sich um eine aktive Überwachung und hat nichts mit reaktiver Kontrolle zu tun. Was wäre dein Vorschlag, dies im Rahmen der digitalen Transformation zu implementieren?

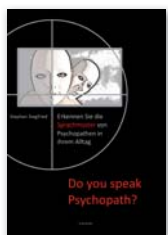
Awareness bei der Quelle

MAN: Nehmen wir den Verkauf, der sich durch die digitale Transformation und dem Konsumverhalten stark wandelte. Der Kunde informiert sich heute online sehr viel intensiver und eigenständiger als früher über Produkte respektive Dienstleistungen. Ein Kontakt mit einem Verkäufer findet, wenn überhaupt, erst kurz vor der Kaufentscheidung statt. Dadurch werden viele Kundendaten generiert, die eine Firma speichert. Diese Daten sind hochsensibel, müssen aber dem Verkäufer zugänglich sein um den Verkaufsabschluss herbeizuführen. Es braucht ein hohes Mass an Integrität, damit keine Normen verletzt werden. Wo siehst du Chancen um die Integrität am Arbeitsplatz sicherzustellen?

STS: Von einem noch tolerierbaren antisozialen Verhalten bis zu den kriminellen Handlungen, ist die Grenze fließend. Wichtig ist, dass das Thema nicht tabuisiert wird. Es liegt in der neurobiologischen Struktur des Gehirns des Menschen, dass es ehrlichere und weniger ehrliche Zeitgenossen gibt. Dies zu erkennen und damit

Buchtipps

Do you speak Psychopath?



Das Buch «Do you speak Psychopath?» von Stephan Siegfried ist ab 29. September im Handel erhältlich. Der Autor erklärt anhand realer Fälle nach welchen erkennbaren Mustern Psychopaten ihre Opfer manipulieren. Besonderes Augenmerk legt er dabei auf die Sprache.



richtig umzugehen, muss ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung sein. Viele Menschen erkranken aufgrund eines toxischen Elementes im Umfeld. Da solche Verhaltensmuster nicht auf Anhieb erkennbar sind, ist es hilfreich sich mit diesen auseinander zu setzen. Betrüger verstehen es sehr gut, sich hinter einer Maske der Normalität zu verstecken. So lassen sich Aufgrund der Art und Weise der Kommunikation Rückschlüsse ziehen, ob redliches oder unredliches Verhalten vorliegt. Welche Möglichkeiten siehst du, um dies ohne grossen Aufwand umzusetzen?

Personalentwicklung als Lösung

MAN: Zunächst sind die organisatorischen Rahmenbedingungen und das Kommitment der Leitung zu klären. Viele Vorhaben scheitern, da die Verantwortlichen sich damit schwer tun, selber Hand anzulegen und die Prozesse entsprechend mitzugestalten. Eine Umfeldanalyse, welche die Datenhaltung aufzeigt, bildet eine solide Grundlage. Was die technische Seite betrifft ist mit der digitalen Transformation die Pflege von Kennzahlen wesentlich. Hier sind Lösungen, welche neben den personellen auch die Leistungskennzahlen (Finanzen, Kundenzufriedenheit, etc.) führen, von grosser Bedeutung wie auch das in den CRM Systemen vorhandene Know-how. Wichtig ist dieses zu verwalten und zu bewerten um die Marktentwicklung und die damit verbundenen Bedürfnisse der Bestandes- und Neukunden einzuschätzen.

STS: Personalführung bedeutet vor allem Personalentwicklung. Im Rahmen des Change Prozesses sind Ressourcen bereitzustellen. Mit der Vermittlung der Inhalte hinsichtlich korrekter Anwendung der Lösungen zur digitalen Transformation, drängt es sich förmlich auf, gleichzeitig die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Integrität am Arbeitsplatz zu vermitteln und auf «bad skills» hinzuweisen, um einen möglichen Schaden abzuwenden.

MAN: Ganz in meinem Sinn. Was verstehst du unter «bad skills»?

STS: Es sind dies die Eigenschaften des Menschen, welche mit der dunklen Triade (dark triad) beschrieben werden. Dieses relativ neue Persönlichkeitskonstrukt beschreibt die «dunklen Eigenschaften» von Menschen, die in der Gesellschaft als unerwünscht gelten. Es besteht aus drei Persönlichkeitstypen: dem Narzissmus, dem Machiavellismus und der Psychopathie. Alle stellen das eigene Wohl über das der anderen. Alle drei Typen gelten als emotional kalt, selbstgerecht und egoistisch. Es sind Persönlichkeitstypen mit Eigenschaften von Menschen, mit denen wir alltäglich verkehren. Statistisch sind dies insgesamt rund 4–6 Prozent der Bevölkerung, wobei die rund 1 Prozent psychopathischen Zeitgenossen am sozial unverträglichsten sind.

MAN: Du hast etwas von sprachlichen Formulierungen erwähnt, an denen man kriminelle Absichten erkennen kann.

Hängt die Sprache nicht von der Begabung und Schulbildung ab?

STS: Grundsätzlich schon. Hervey Cleckley hat bereits vor über 70 Jahren beschrieben, dass die Sprache von Menschen mit psychopathischen Eigenschaften anders ist. Dessen Konzepte hat dann Robert D. Hare 1999 in seinem Buch «Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us» noch umfassend ergänzt. Dies brachte mich auf die Idee, anhand von praktischen Beispielen (Mails, Briefen, etc.) die Eigenheiten aufzuzeigen. Im neuesten Buch beschreibe ich, woran diese Menschen erkennbar sind. Sei es als charmante Betrüger, hinterlistige Mobbler, vertrauensvolle Finanzberater oder sprachgewandte Immobilienverkäufer.

Autoren



Stephan Siegfried, Jurist, ist auf Analyse, Beratung und Schulung im Umgang mit «kriminellen Elementen» spezialisiert. Er hat über 25 Jahre Projekt- und Führungserfahrung aus diversen Organisationen in öffentlichen Verwaltungen, der Privatwirtschaft und NGO (www.1-prozent.ch).



Maurice Nyffeler, M. of Law und einem firmeninternen MBA mit Weiterbildungen (u.a. an der Harvard University und HEC Lausanne), war in verschiedenen, leitenden Funktionen tätig (www.swissdigitaltransformer.com).