

Staffelbach, Bruno; Arnold, Alexandra; Feierabend, Anja

## Conference Paper

# Fehlverhalten und Courage am Arbeitsplatz – analysiert anhand des Schweizer HR-Barometers

Diskussionspapiere der Tagung des Ausschusses "Wirtschaftswissenschaften und Ethik" des Vereins für Socialpolitik, 2014 (Frankfurt am Main)

### Provided in Cooperation with:

Ausschuss "Wirtschaftswissenschaften und Ethik", Verein für Socialpolitik

*Suggested Citation:* Staffelbach, Bruno; Arnold, Alexandra; Feierabend, Anja (2014) : Fehlverhalten und Courage am Arbeitsplatz – analysiert anhand des Schweizer HR-Barometers, Diskussionspapiere der Tagung des Ausschusses "Wirtschaftswissenschaften und Ethik" des Vereins für Socialpolitik, 2014 (Frankfurt am Main), Ausschuss Wirtschaftswissenschaft und Ethik im Verein für Socialpolitik, Halle (Saale)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105502>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Fehlverhalten und Courage am Arbeitsplatz – analysiert anhand des Schweizer HR-Barometers

Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Dr. Alexandra Arnold, Dr. Anja Feierabend  
Universität Zürich, Lehrstuhl für Human Resource Management  
Plattenstrasse 14, CH-8032 Zürich  
[bruno.staffelbach@uzh.ch](mailto:bruno.staffelbach@uzh.ch) [www.hrm.uzh.ch](http://www.hrm.uzh.ch) [www.hr-barometer.uzh.ch](http://www.hr-barometer.uzh.ch)

*Vortrag bei der Jahrestagung des Ausschusses „Wirtschaftswissenschaft und Ethik“ im „Verein für Socialpolitik“ am 1. März 2014 in Frankfurt am Main (vorläufige Fassung, nicht zitierfähig)*

## Übersicht

Human Resource Management (HRM) ist ein Teil betriebswirtschaftlicher Praxis. Dazu gehören alle Personen, Institutionen und Funktionen, die der Gewinnung, Nutzung und Entwicklung der Qualifikationen und Motivationen von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Grundlage und Bestandteil der Unternehmensführung dienen. Die Menschen im Betrieb stehen somit im Zentrum. Diese sind auch moralische Akteure. Sie wägen ab zwischen verschiedenen Gütern, zwischen Geboten und Verboten, zwischen persönlichen Vorstellungen und organisatorischen Erwartungen. Moralische Konflikte beeinflussen ihre Zufriedenheit. Moralische Konflikte sind emotional, sie verursachen psychische Kosten und sie führen zu personalpolitischen Problemen. Wie moralisch verhalten sich die Beschäftigten in der Schweiz? Welche Bedingungen begünstigen ein Fehlverhalten im Unternehmen? Wann werden Probleme angesprochen und wann nicht? Warum wird geschwiegen? Um solche Fragen ging es in einem Projekt des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer). Vom Schweizerischen Nationalfonds finanziert erhebt dieser anhand einer repräsentativen Stichprobe regelmässig branchenübergreifend die Arbeitsbeziehungen, die Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der Schweiz.

Im folgenden Beitrag wird zuerst der Frage nachgegangen, welche moralischen und ethischen Herausforderungen sich im Human Resource Management (HRM) stellen. Dann wird auf das Fehlverhalten und auf den Courage am Arbeitsplatz fokussiert. Dazu werden Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers präsentiert. Dabei werden vor allem die Wirkungen von arbeitsorganisatorischen und finanziellen Anreizen detaillierter analysiert. Der Beitrag schliesst mit einer Diskussion von Anreizen und Bedingungen, die moralisches Fehlverhalten vermeiden und die ethisches Handeln ermöglichen sollen.

## 1. Moralische und ethische Herausforderungen im HRM

Managementaufgaben wären einfacher, wenn dabei moralische Fragen ausgeklammert werden könnten. Dies ist aber illusorisch. Unternehmen sind keine „Naturprodukte“. Sie sind von Menschen geschaffen. Menschen prägen sie mit ihren Vorstellungen des Guten, Gerechten und Vernünftigen, und in den Unternehmen arbeiten Menschen, die (auch) moralisch motiviert sind, die sich moralisch motivieren lassen und die das Bedürfnis haben, in einem moralisch guten Licht da zu stehen. Was passiert, wenn von Beschäftigten verlangt wird, gegen ihre moralischen Werte und Prinzipien zu handeln? Eine Forschungsgruppe unter der Leitung von John Kammeyer-Mueller, Assistenzprofessor am Departement für Management der Universität von Florida, befragte dazu 371 junge Rechtsanwälte. Diese waren durchschnittlich 35-jährig, arbeiteten seit 1,9 Jahren in einer Kanzlei und 47% davon waren Männer (Kammeyer-Mueller, Simon & Rich, 2012). Die qualitative Analyse ergab, dass moralische Konflikte insbesondere durch Interessenskonflikte, durch die Übernahme von mit dem Gewissen nicht vereinbaren Pflichtmandaten, durch das Verstossen gegen Berufsstandards und durch unehrliche Informationspraktiken ausgelöst wurden. Die quantitative Auswertung zeigte, dass mit zunehmenden moralischen Konflikten die emotionale Erschöpfung anstieg und gleichzeitig die Laufbahnzufriedenheit sank. Dies führte dazu, dass die jungen Anwältinnen und Anwälte kündigten und neue Karriereoptionen suchten. Fazit: moralische Konflikte sind emotional, sie führen zu Burnout und sie münden in Karrierewechsel. Man kann also nicht behaupten, dass das HRM immun sei gegenüber moralischen und ethischen Fragen. Im Gegenteil: HRM ist moralisch erheblich exponiert.

### Moralische Herausforderungen

Es gibt verschiedene Gründe weshalb das HRM um moralische und ethische Fragen nicht herumkommt:

- Wie die Untersuchung von Kammeyer-Mueller et al. (2012) zeigt, sind moralische Konflikte von Menschen im Betrieb mit Kosten verbunden. Sie führen zu Stress und sie brauchen Ressourcen zur Verarbeitung. Moralische Konflikte haben gleiche Folgen wie andere (persönliche und soziale) Konflikte und (kognitive) Dissonanzen auch: Stress und emotionale Belastung bis hin zur Erschöpfung, Unzufriedenheit mit der Arbeit, mit dem Arbeitsumfeld und mit der Karriere und den Verlust von Commitment, Einsatz und Engagement. Man zieht sich aus dem Konfliktfeld zurück, man weicht aus und man sucht Alternativen. Damit führen individuelle moralische Konflikte nicht nur zu persönlichen Kosten sondern auch zu Kosten für die Organisation: Verlust der Gefolgschaft, innere Kündigungen und Personalabgänge, oder gar Aggressionen, Verrat und Sabotage.
- Im HRM gibt es viele verschiedene Techniken, Prozesse, Instrumente und Praktiken. Einige davon sind toxisch. Dazu gehören nicht nur mit Asbest, Giften oder anderen schädlichen Stoffen verseuchte Arbeitsplätze. Auch Dauerbelastungen, Stress und Unsicherheit oder Ungerechtigkeiten, exzessive Boni und ungelöste Konflikte sind letztlich toxisch. Arbeitsbedingungen in der Produktion von Kleidern, Spielwaren oder Elektronikgeräten in Entwicklungs- und Schwellenländern sind gar tödlich. Besonders zynisch sind solche Praktiken, die das Gegenteil von dem bewirken was ursprünglich mit ihnen beabsichtigt wurde – wie etwa im Falle von Enron, wo leistungsfördernde Optionsprogramme dazu verleiteten, die Buchhaltung zu fälschen, was dann zum Konkurs der Firma

führte. Das toxische Potenzial von bestimmten Praktiken im HRM hat ethische und ökonomische Folgen: Reputationsschäden beeinträchtigen den Ruf der Firma und drücken auf die Aktienkurse, das Risikomanagement des Unternehmens ist mit moralische Risiken zu erweitern und es folgen teure Diskurse über Schuld und Sühne, über Rechte und Pflichten, über Verantwortung und Rechenschaft mit hohen Bussen, Entschädigungen und Wiedergutmachungen.

- Zu den toxischen Wirkungen bestimmter HRM-Praktiken kommt das moralische, rechtliche und organisationale Fehlverhalten der Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens. In einer Untersuchung der amerikanischen Association of Certified Fraud Examiners (2012) schätzten die Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer, dass etwa 5% des Jahresumsatzes einer Firma für Betrug draufgehen. Siemens bezahlte 2008 eine Busse von 800 Millionen US-Dollar wegen Korruption, Saint-Gobain wurde 2008 mit 896 Millionen Euro gebüsst, weil die Firma gegen das Wettbewerbsrecht verstieß. Statistiken weisen darauf hin, dass betrügerisches Verhalten die US-amerikanisch Wirtschaft Firmen Kosten von bis zu 250 Milliarden US-Dollar beschert (Holtfreter, 2005). Bestechung, Betrug oder Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht mögen im Einzelfall für ein Unternehmen kurzfristig vorteilig sein. Sie sind aber mit hohen Reputationsrisiken verbunden, sie kosten viel Managementkapazität und sie führen zu teuren Compliance-Systemen. Donato De Rosa, Nishaal Gooroochurn und Holger Görg (2010) zeigen zudem, dass korrupte Unternehmen sowieso weniger produktiv sind als nicht korrupte.
- In der öffentlichen Diskussion werden Unternehmen zunehmend mit moralischen und ethischen Fragen konfrontiert. Die Menschenrechte sind ein Beispiel dafür. Im März 2011 legte John Ruggie, der damalige Uno-Sonderbeauftragte für Menschenrechte, dem Uno-Menschenrechtsrat einen Bericht mit drei Stossrichtungen vor: erstens sollen Staaten dafür sorgen, dass Unternehmen Menschenrechte nicht verletzen, zweitens sollen Unternehmen Prozeduren zum Schutz von Menschenrechten in ihre Organisationen einbauen und drittens brauche es Wege zur Kompensation von erfolgtem Unrecht. Das hat Konsequenzen für das HRM. Mindeststandards im Bereiche Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Beschränkungen der Arbeitszeit, Lohnuntergrenzen und Diskriminierungen werden zu Themen, in den Lieferketten und Wertschöpfungsnetzwerken multinationaler Unternehmen zudem Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Gewerkschaftspolitik. Um in der internen Personalpolitik und im öffentlichen Diskurs mit solchen Fragen umzugehen, brauchen Unternehmen entsprechende organisatorische Strukturen, persönliche Qualifikationen und inhaltliche Konzepte (vgl. Dubach & Machado, 2012).
- Unabhängig vom Skandalisierungspotenzial bestimmter Themen für öffentliche Diskussionen ist das HRM in sich voll von ethischen Fragen und moralischen Konflikten. So geht es im HRM nicht nur um technische Fragen des Gewinnens, Nutzens und Entwickelns von Humankapital, sondern es geht auch um (menschliche) Würde, (persönliche) Freiheit, (Chancen-) Gleichheit, Gerechtigkeit und Verantwortung. Es geht um gute und gerechte Regeln zur Verteilung von Löhnen, Laufbahnen und Privilegien, es geht um eine gute und gerechte Personalpolitik für Menschen mit Behinderungen oder es geht Integrität und Privatsphäre, um Macht und Gefolgschaft und um Respekt und Loyalität. Zentrale Konstrukte des HRM haben einen hohen ethischen Gehalt: z.B. Arbeitszufriedenheit, Autonomie und Kooperation. Die Organisation und Gestaltung von Arbeit soll schädigungsfrei und persönlichkeitsförderlich sein und Würde, Sinn und Entfaltung ermöglichen. Moralische und

ethische Fragen stellen sich aber nicht nur zur aktuellen und zur künftigen Personalpolitik sondern auch zur früheren. Wie geht ein Unternehmen mit „moralischen Altlasten“ um, etwa dann, wenn frühere Missbräuche, Gesetzesverstöße und andere Verfehlungen ans Licht kommen?

- Im HRM geht es um menschliche Leistungen. Wir leben in einer Leistungsgesellschaft. Eine Leistungsgesellschaft erhebt das Leistungsprinzip zum Prinzip sozialer Verteilungsgerechtigkeit. Wenn man an alternative Prinzipien von anderen Gesellschaften denkt – Geburt, Konfession, Einkommen der Eltern, politische Zugehörigkeit – so ist dieses Prinzip nicht schlecht. Die zentrale Frage, die sich dabei aber stellt, lautet: Was heisst Leistung? Man spricht über die Leistung von Mutter Theresa, von Albert Einstein oder von Wolfgang Amadeus Mozart. Sie alle waren „high performers“. Al Capone war es – auf seine Art und in seiner Welt – auch. Drogendealer, Geldwäscher oder die Mafia haben auch ihre Vorstellungen von Leistung. 'Leistung' per se bedeutet also nichts. Es ist ein Wort, das je nachdem mit unterschiedlichem Inhalt gefüllt werden kann. Analoges gilt für Worte wie „Erfolg“, „Nutzen“, „Opportunität“. Welcher „Erfolg“? Welcher „Nutzen“? Welche „Opportunität“? Es braucht deshalb etwas, das diese Hülsenworte auf den Punkt bringt und mit Bedeutung füllt. Wenn im HRM nicht vorweg bestimmt wird, was sinnvoll und sinnlos ist, was wertvoll und wertlos ist und was Leistung ist und was nicht, verkommen Leistungsbeurteilungen, Leistungsbewertungen und Leistungslöhne zu Leer-Läufen. Dazu braucht es entsprechende Leitbilder, Grundsätze, Normen.
- Auch im HRM orientiert man sich an Märkten, vor allem an ausser- und innerbetrieblichen Arbeitsmärkten. Märkte funktionieren nach ähnlichen Regeln, unabhängig davon, ob es sich um Märkte für Kaugummis, für Autos, für Psychopharmaka oder für Tretminen handelt, bzw. ob es sich um einen Markt für Kinder-, Sex- oder Sklavenarbeit handelt. Betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden ist es gleichgültig, ob sie im Roten Kreuz, in der Auto- oder Bankindustrie, in der Prostitution oder für karitative Zwecke eingesetzt werden. In der Ökonomik geht es um Mittel. Die Zwecke sind offen. Weil es in der Ökonomik um Mittel geht, die für beliebige Zwecke eingesetzt werden können, benötigt man etwas, um diese der Beliebigkeit zu entziehen. Umgangssprachlich könnte man auch sagen, es geht darum, die „Philosophie“ bzw. die „Ethik“ eines Unternehmens zu bestimmen. Die Referenzpunkte und moralischen Orientierungen, die sich daraus ergeben, sind letztlich auch ökonomisch bedeutsam, da sie Erwartungssicherheit ermöglichen. Anthropologisch sind moralische Normen eine kulturelle Kompensation für die „biologische Untersteuerung“ des Menschen.

## Ethische Ansätze

Nach Ethik wird gerufen, wenn moralische Normen fragwürdig geworden sind. „Dort, wo überkommene Lebensweisen und Institutionen ihre selbstverständliche Geltung verlieren, sucht die Ethik, von der Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens geleitet, auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische oder religiöse Autoritäten oder auf das von alters her Gewohnte und Bewährte, allgemein gültige Aussagen über das gute und gerechte Handeln“ (Höffe, 1986: 54). In der Ethik zum HRM geht es demzufolge um das gute und gerechte Handeln im Kontext der Gewinnung, Nutzung und Entwicklung der Qualifikationen und Motivationen von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Grundlage und Bestandteil der Unternehmensführung. Systematisch können dabei zwei Aspekte unterschieden werden: ein institutioneller und ein personeller.

Personell stehen die ethischen Qualifikationen und die moralischen Motivationen der Menschen im Betrieb im Vordergrund. Dabei geht es um die ethischen Eigenschaften einer Person, um den persönlichen Ethos bzw. um den moralischen bzw. ethischen „Autopiloten“. Dafür prägte die abendländische Philosophie vor 2500 Jahren den Begriff der Tugend. Auch wenn dieses Wort antiquiert daher kommen mag, so erscheinen die aristotelischen Kardinaltugenden für eine Managementphilosophie von heute in durchaus aktueller Gestalt (Höffe, 1979; MacIntyre, 1987). Die Klugheit beinhaltet die Fähigkeit, zweckmässige Strategien und Mittel zu finden und führt zur Pflicht, zuerst einmal für genügend Sachkenntnis zu sorgen. Die Gerechtigkeit erlangt zentrale Bedeutung in wertpluralistischen Gesellschaften und im treuhänderischen Umgang von Führungspersonen mit den Ansprüchen verschiedener Interessengruppen. Tapferkeit (nicht Tollkühnheit oder risikoblinder Wagemut) meint Zivilcourage, Commitment und Selbstverpflichtung. Und Besonnenheit oder Mass (nicht Mittelmaß) meint u.a. die richtige Selbsteinschätzung, Selbstbeherrschung und Selbstkontrolle. Diese vier Qualitäten beinhalten einen Habitus, der mit den heutigen eignungsdiagnostischen Mitteln des HRM an der Eintrittspforte zu einem Unternehmen abgeprüft werden könnte. In der Psychologie wird das, was hier mit „Autopilot“ bezeichnet wird, „moralische Kompetenz“ genannt. Im Gefolge von Jean Piaget und Lawrence Kohlberg unterscheidet zum Beispiel James Rest (1986) verschiedene Teilkompetenzen, wie etwa die moralische Sensibilität oder die Fähigkeit, das Moralische einer Situation zuerst überhaupt erkennen zu können, das moralische Urteilsvermögen, und die moralische Motivation bzw. der Wille und die Courage zu bestimmten moralischen Standards. Auch dazu gibt es zum Teil diagnostische Tools und zudem verschiedene Erfahrungen zur Entwicklung entsprechender Kompetenzen in Berufen, Unternehmen und Schulen. In der Führungsforschung ist man seit einigen Jahren auf der empirischen Jagd nach Kriterien von „Ethical Leadership“ (Yukl, 2013). Dabei werden entsprechende Eigenschaften von Führungspersonen gesucht, z.B. Gewissenhaftigkeit, oder entsprechende Verhaltensmuster im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z.B. Integrität, oder man untersucht die Konsequenzen eines entsprechenden Führungsverhaltens, z.B. Vertrauen. Die neurowissenschaftlich inspirierte experimentelle Verhaltensforschung schliesslich versteht den Autopiloten als eine Box moralischer Gefühle (Haidt & Kesebir, 2010). Im Verbund mit kulturanthropologischen Analysen zeigen die Ergebnisse zum Beispiel, dass Menschen trotz kultureller Unterschiedlichkeit gemeinsame moralische Gefühle teilen, etwa zu helfen und nicht zu schaden, oder Gefühle für Fairness, Solidarität und Respekt. Dies deckt sich mit den Befunden des Führungsforschers Robert House, der in seinem „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project“ zeigte, dass es in allen 67 untersuchten Kulturkreisen gleiche Faktoren gibt, welche die Führungseffizienz erhöhen, z.B. die Integrität, und dass es umgekehrt in allen 67 untersuchten Kulturkreisen gleiche Faktoren gibt, die den Führungserfolg unterhöheln, z.B. Egoismus (Javidan, Dorfman, de Luque & House, 2006).

Institutionell stehen die organisatorische Bedingungen, die gutes und gerechtes Handeln ermöglichen und die böses und ungerechtes Handeln vermeiden, und die Anreize, die moralisches Fehlverhalten sanktionieren und ethisches Verhalten belohnen und nicht bestrafen sollen, im Fokus. Die verschiedenen Ansätze zu solchen institutionellen Arrangements können in drei Bündel gruppiert werden.

- Ein erstes Bündel umfasst ein breites Spektrum von punktuellen Massnahmen, wie sie vor allem in der Forschung und Lehre der US-amerikanischen „Business Ethics“ vorgeschlagen werden (vgl. z.B. Ethics Resource Center 2012). Dazu gehören etwa Institutionen organisatorischer (z.B. be-

sondere Beauftragte, Ethical Committee, Ombudsmann/-frau), prozessualer (z.B. Melde- oder Whistleblowing-Verfahren), instrumenteller (z.B. Kodex bzw. Ethical Code of Conduct), qualifizierender (z.B. Ausbildung, Training, eidesstattliche Erklärungen) oder disziplinierender Art (z.B. Assessments, Reporting). Hinzu kommen überbetriebliche Rating- oder Zertifizierungssysteme (z.B. SA 8000, ISO 14000). Da im US-amerikanischen Rechtssystem der Nachweis solcher Institutionen im Falle von Klagen zu erheblichen „Discounts“ von Bussen führen kann (Paine, 1994: 110), haben US-amerikanische Unternehmen solche Massnahmen häufiger implementiert als Firmen aus Ländern mit anderen rechtlichen Praktiken.

- Ein zweites Bündel beinhaltet unter dem Begriff „Compliance-Management“ eine Gesamtheit von Strukturen, Prozesse und Instrumenten zur Einhaltung und Durchsetzung von externen und internen Regeln, Normen und Standards zwecks Prävention von finanziellen Verlusten und von Reputationsschäden bei rechtlichem und moralischem Fehlverhalten. Nach den von der United States Sentencing Commission (2013) erlassenen Richtlinien haben Compliance-Management-Systeme sieben Bestandteile: (1) Verhaltensstandards und interne Weisungen zur Vermeidung von Fehlverhalten im Unternehmen, (2) die Verankerung dieser Standards in der Organisationskultur und Führungsebene, (3) die Sicherstellung gewisser Mindestanforderungen an Führungspersonen (z.B. Integrity Due Diligence), (4) die Kommunikation und Schulung der Standards, (5) die Überwachung der Einhaltung der Standards (z.B. durch Whistleblowing-Systeme), (6) die Sanktionierung von Verstößen, (7) die ständige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung des Compliance-Management-Systems.<sup>1</sup> Compliance-Management-Systeme sind letztlich vom Anliegen „beseelt“, den guten Ruf des Unternehmens zu wahren und Geld für Bussen, Klagen und Verfahren zu sparen. Ihre implizite Moral heisst Konformität.
- Im dritten Bündel geht es nicht um die Konformität wie im Compliance-Management, sondern um Fragen der Moralität und der Legitimität als Bestandteil eines eigentlichen „Ethik-Programmes“. Man könnte auch sagen, es geht darum, die „Philosophie“ oder die „moralische Seele“ eines Unternehmens zu bestimmen. Hans Ulrich (1981) prägte dafür den Begriff des „Normativen Managements“ und meinte damit sinngemäss die Bestimmung eines normativen Ordnungs- und Orientierungsrahmens, in welchem ethische Werte, Normen bzw. Standards festgelegt werden, die für das Unternehmen gültig sein sollen (siehe auch Dubs, 2011). Anders als im Compliance-Management,

<sup>1</sup> Auch der Prüfungsstandard 980 „Grundsätze ordnungsmässiger Prüfung von Compliance Management-Systemen (CMS)“ des Deutschen Instituts der Wirtschaftsprüfer (KPMG, 2012) sieht für Compliance-Management-Systeme sieben Grundelemente vor: die Compliance-Kultur (Bewusstsein für die Bedeutung der Regeln und „Tone at the Top“), die Compliance-Ziele, die Compliance-Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation, Ressourcen), die Compliance-Risiken (systematische Verfahren zur Risikoerkennung und -berichterstattung), das Compliance-Programm, die Compliance-Kommunikation und die Compliance-Überwachung und -Verbesserung. Die Economiesuisse (2010) hat in ihren „Grundzügen eines wirksamen Compliance-Managements“ fünf Elemente eines wirkungsvollen Compliance-Management-Systems skizziert. Das Dach bildet das Credo der Unternehmensleitung zur umfassenden Integrität und zur Beachtung der Gesetze als zentralen Teil der Unternehmenskultur. Dazu erlässt sie einen Kodex (Verhaltenskodex, Code of Ethics). Das zweite Element bilden die zur Umsetzung des Kodex nötigen Strukturen und Mittel. Prozesse der Durchsetzung, des Reporting, der Schulung und der Risikoanalyse bilden das dritte Element. Anreize und Sanktionen sind Bestandteil des vierten Elementes. Dazu gehört auch, dass das Compliance-System nicht durch gegenläufige kommerzielle Anreize karnalisiert wird und dass schuldhaftes Gesetzesverstöße sanktioniert werden. Im fünften Element geht es um die Überprüfung und Entwicklung des Compliance-Management-Systems.

wo nur die Kosten und Risiken eines rechtlichen oder moralischen Fehlverhaltens interessieren, wird hier – wie es Lynn Sharp Paine (2003: 98) ausdrückt – quasi das ganze Unternehmen „moralisiert“ (vgl. dazu auch Schwarz, 2013).

Wenn es institutionell um die organisatorischen Bedingungen geht, die gutes und gerechtes Handeln ermöglichen und die böses und ungerechtes Handeln vermeiden sollen, und um die Anreize, die moralisches Fehlverhalten sanktionieren und ethisches Verhalten belohnen und nicht bestrafen sollen, dann ist es wichtig, empirisch zu wissen, unter welchen Bedingungen und bei welchen Anreizen sich Menschen im Betrieb (fehl)verhalten. Darauf zielte eine Studie des Schweizer Human-Relations-Barometers im Jahre 2012.

## 2. Der Schweizer HR-Barometer

Der Schweizer HR-Barometer ist ein vom Schweizerischen Nationalfonds unterstütztes gemeinsames Projekt der Universität Zürich und der ETH Zürich. Im Rahmen dieses Projektes werden seit 2005 regelmässig die Arbeitsbeziehungen, die Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten in der Schweiz erfasst und detailliert untersucht. Gute Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehungen sind für Unternehmen von grundlegender Bedeutung: Sie verbessern das Engagement und die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten sowie die Identifikation mit dem Unternehmen. Dadurch werden einerseits die Arbeitsleistung der Beschäftigten sowie die Produktivität des gesamten Unternehmens gesteigert und andererseits sind die Beschäftigten in und mit ihrer Arbeit zufriedener. Im Zentrum des theoretischen Untersuchungsmodells steht der psychologische Vertrag (Rousseau, 1995). Dieser beinhaltet die auf Beobachtungen und Versprechen basierenden impliziten Annahmen und Überzeugungen bezüglich der Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmern und ihrem Arbeitgeber, welche über die Verpflichtungen im formalen, juristischen Arbeitsvertrag hinausgehen. Darauf basierend wird analysiert, welche Faktoren die Stabilität dieses Kontrakts beeinflussen und welche Auswirkung eine Vertragserfüllung respektive Nichterfüllung auf das Erleben und Handeln der Beschäftigten hat. Dazu gehören organisationale und personale Faktoren, die individuellen Karriereorientierungen, HRM-Praktiken wie Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Entlohnung, Führung und Partizipation, sowie die Arbeitsmarktfähigkeit, die Zufriedenheit, das Commitment und die Kündigungsabsichten der Beschäftigten. Abbildung 1 zeigt das Untersuchungsmodell.

Die regelmässige Wiederholung der Befragung ermöglicht zudem, Trends und Veränderungen nachzuvollziehen. Mit jeder Ausgabe widmet sich der HR-Barometer einem spezifischen Schwerpunktthema. 2005 ging es um den psychologischen Vertrag und Karriereorientierungen (Grote & Staffelbach, 2006), 2006 um den psychologischen Vertrag und Arbeitsplatz(un)sicherheit (Grote & Staffelbach, 2007), 2007 um Lohnzufriedenheit und den psychologischen Vertrag (Grote & Staffelbach, 2008), 2008 um Mobilität und Arbeitgeberattraktivität (Grote & Staffelbach, 2009), 2009 um Arbeitsflexibilität und Familie (Grote, Staffelbach, 2010) und 2010 um Unsicherheit und Vertrauen (Grote & Staffelbach, 2011). 2012 legte der Schweizer HR-Barometer den Fokus auf das Thema Courage und Fehlverhalten am Arbeitsplatz (Grote & Staffelbach, 2012).



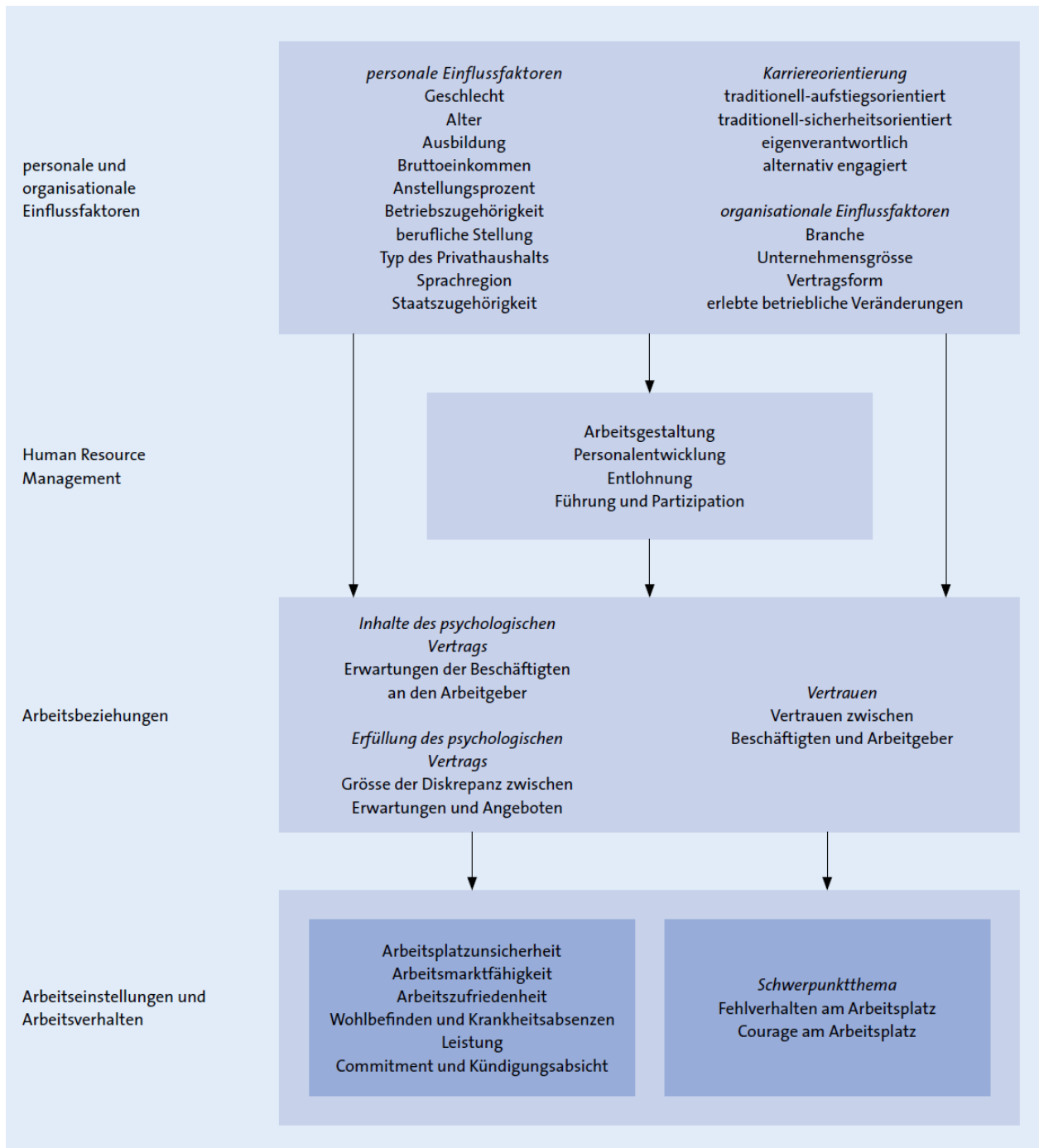


Abbildung 1: Untersuchungsmodell des Schweizer HR-Barometers 2012 (Grote & Staffelbach, 2012, S. 14)

Die Stichprobe für den Schweizer HR-Barometer 2012 wurde über das Stichprobenregister des Bundesamtes für Statistik gezogen und erstreckte sich auf die Deutsch-, Französisch- und Italienischsprachige Schweiz. Die Befragten waren zwischen 16 und 65 Jahre alt und zu mindestens 40% beschäftigt. Selbständig Erwerbende, Ältere als 65 und Personen mit einer Teilzeitbeschäftigung von weniger als 40% wurden von der Erhebung ausgeschlossen, Lehrlinge hingegen einbezogen. Abbildung 2 zeigt die Bran-

chenzugehörigkeit der Stichprobe. Die Befragung wurde zusammen mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK in der Zeit von Ende Juni bis Ende August 2012 durchgeführt, und die Befragten hatten die Möglichkeit, online (86%) oder schriftlich (14%) an der Umfrage teilzunehmen. Gesamthaft gingen die Antworten von 1483 Befragten in die Studie ein. Das Durchschnittsalter beträgt 41 Jahre, 73% der Befragten arbeiteten Vollzeit, 27% Teilzeit, 70% haben eine organisatorische Stellung ohne und 30% eine mit Vorgesetztenfunktion, 70% der Befragten stammen aus der Deutschsprachigen, 23% aus der Französischsprachigen und 7% aus der Italienischsprachigen Schweiz, und 81% der Befragten haben die Schweizer Staatsangehörigkeit.

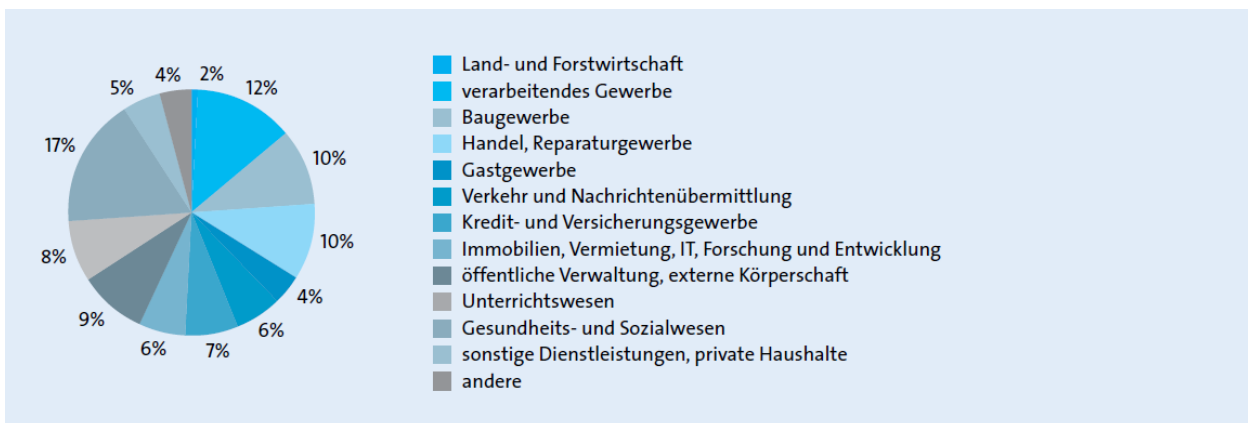


Abbildung 2: Branchenzugehörigkeit der Stichprobe

### 3. Fehlverhalten am Arbeitsplatz

Menschliches Fehlverhalten ist ein breites Feld. Je nach Normen, die man dem „Verfehlen“ zugrunde legt, kann man zwischen einem rechtlichen Fehlverhalten, einem moralischen Fehlverhalten oder einem organisationalen Fehlverhalten unterscheiden.

- Zum rechtlichen Fehlverhalten gehören Verstösse gegen rechtliche Normen wie etwa die Geldwäsche, die Korruption, Vermögens- und Urkundendelikte, Insider- und Börsendelikte oder Wettbewerbs- und Steuerdelikte.
- Moralisches Fehlverhalten knüpft an moralische Standards, wofür die zehn Prinzipien des UN Global Compact (UNGC, United Nations, 2013) ein Beispiel sind, die für das HRM Bedeutung gewonnen haben. Sie wurden 1999 von Kofi Annan am World Economic Forum in Davos vorgeschlagen und im Jahre 2000 in New York operativ verabschiedet. Sie basieren auf der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, auf der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, auf der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und auf dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen die Korruption. Demnach sollen Unternehmen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen. Im Bereich der Arbeitsnormen sollen Unternehmen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen

wahren sowie für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit, für die Abschaffung der Kinderarbeit und für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten. Bezüglich Umweltschutz sollen Unternehmen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen, Initiativen ergreifen, um ein grösseres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern. Schliesslich sollen Unternehmen gegen alle Arten von Korruption eintreten, einschliesslich Erpressung und Bestechung.

- Zum organisationalen Fehlverhalten gehören Handlungen bzw. Verhaltensweisen, die für das Unternehmen und ihre Angehörigen kontraproduktiv sind und die in der Regel auch mit einem bestimmten moralischen und rechtlichen Fehlverhalten verbunden sind. Nerdinger (2008: 3) fasst diese Verhaltensweisen in elf Kategorien zusammen: Diebstahl und verwandtes Verhalten (unter anderem Verschenken von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens, Beschädigung oder Zerstörung von Firmeneigentum (Sabotage etc.), Missbrauch von Informationen (Fälschung von Akten, Verrat vertraulicher Informationen), Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen (Manipulation der Anwesenheitsdauer, Abwicklung von Privatgeschäften in der Arbeit), Verhalten, das die Sicherheit vernachlässigt (fahrlässige Verstösse gegen Sicherheitsvorschriften), Absentismus (unentschuldigte Abwesenheit, Verspätungen etc.), Geringe Arbeitsqualität, Alkoholmissbrauch, Drogenvergehen (Besitz, Gebrauch oder Verkauf von Drogen), Unangemessenes verbales Verhalten, Unangemessene physische Handlungen (Aggression, sexuelle Belästigungen).

Fehlverhalten am Arbeitsplatz ist organisationales Fehlverhalten. Sandra Robinson und Rebecca Bennett (1995) verstehen darunter ein freiwilliges Verhalten einer beschäftigten Person aus dem Kader oder aus der Belegschaft, welches organisationale Normen verletzt und dadurch den Erfolg des Unternehmens, das Wohlbefinden der Beschäftigten oder beides bedrohen kann. Die individuelle Motivation dazu ist vielfältig. Das Fehlverhalten kann extrinsisch motiviert sein, zum Beispiel aus einer finanziellen Not heraus oder infolge Hab- oder Machtgier. Es sind aber auch intrinsische Motivationen denkbar, zum Beispiel weil man sich als Folge eines gebrochenen psychologischen Vertrages zum entsprechenden Verhalten im Recht fühlt, oder weil das „Spiel gegen die organisationalen Normen“ einen willkommenen Kick verleiht oder weil man meint, dass „höhere Interessen“ ein spezifisches Fehlverhalten rechtfertigen würden (vgl. Becker & Holzmann, 2011).

Die Kostenermittlung des Fehlverhaltens am Arbeitsplatz ist schwierig. Reputationsängste und Schamgefühle erschweren Untersuchungen. Verschiedenen Formen von Fehlverhalten am Arbeitsplatz sind tabuisiert, und offizielle Kriminalstatistiken basieren in der Regel auf Auswertungen von gerichtlichen Entscheidungen. Damit bleiben Dunkelziffern. Gemessen an den von Schweizer Gerichten im Jahre 2012 abgeschlossenen Verfahren entstand gemäss dem KPMG „Forensic Fraud Barometer 2013“ (KPMG 2013) der Schweizer Wirtschaft für das Jahr 2012 ein Schaden von 497 Millionen Schweizer Franken. Davon gehen 273 Millionen auf ein Fehlverhalten des Managements zurück und mit 312 Millionen Franken waren die Investoren die Hauptgeschädigten. Allerdings handelt es sich dabei aber nur um Wirtschaftsdelikte, die gerichtlich abgeschlossen wurden. Viele andere Formen organisationalen Fehlverhaltens, toxische HRM-Praktiken und die Folgen von inkompetenten, sturen, unbeherrschten, gefühllosen, käuflichen und rücksichtslosen Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Kellerman, 2004) sind dabei nicht erfasst. In

eine Vollkostenrechnung müssten alle direkten Kosten eingehen wie z.B. Bussen, Ausgleichszahlungen oder Reparaturen, aber auch indirekte Kosten wie Reputationsverluste, schnellerer Personalwechsel und höhere Führungskosten. Wie im ersten Abschnitt erwähnt beziffert Kristy Holtfreter (2005) den jährlichen Schaden für die US-Wirtschaft allein durch Betrug auf 250 Milliarden US-Dollar.

## Geringfügiges und schwerwiegendes Fehlverhalten

Für die HR-Barometer-Studie zu „Fehlverhalten und Courage am Arbeitsplatz in der Schweiz“ wurde das Fehlverhalten am Arbeitsplatz nach Sandra Robinson und Rebecca Bennet (1995) anhand von zwei Dimensionen in vier Kategorien unterteilt (siehe Abbildung 3).

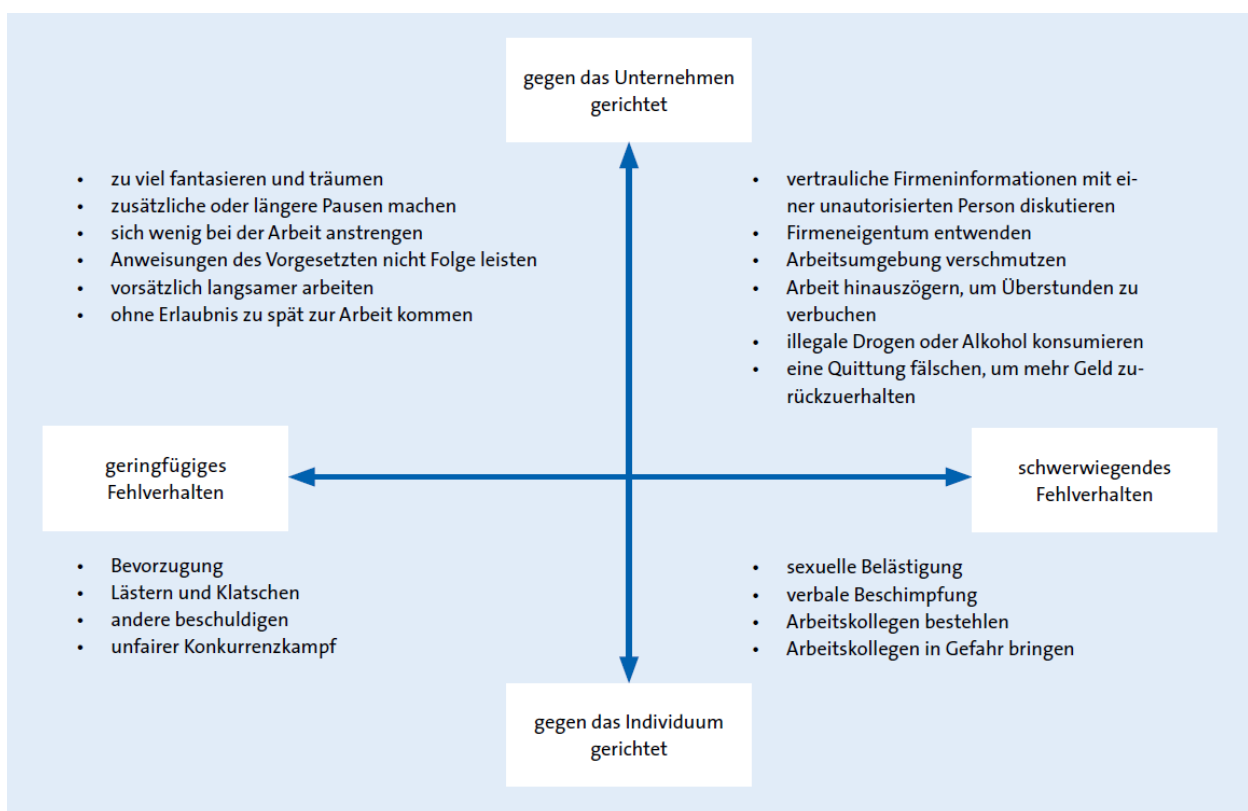


Abbildung 3: Formen des Fehlverhaltens am Arbeitsplatz nach Robinson & Bennett (1995)

Die erste Dimension bestimmt, gegen wen – gegen das Unternehmen oder gegen einzelne Personen – das normabweichende Verhalten gerichtet ist. In der zweiten Dimension wird unterschieden, ob es sich um ein geringfügiges oder um ein schwerwiegendes Fehlverhalten handelt. Zu einem geringfügigen Fehlverhalten, das gegen Personen im Unternehmen gerichtet ist, gehören Verhaltensweisen wie Lästern, andere zu Unrecht beschuldigen oder die offensichtliche Bevorzugung/Benachteiligung ausgewählter Personen. Verbale Beschimpfungen, das Bestehlen von Arbeitskolleginnen und -kollegen oder sexuelle Belästigungen sind schwerwiegende Vergehen. Geringfügiges Fehlverhalten, das sich gegen das Unternehmen richtet, beinhaltet etwa Verhaltensweisen wie zu spät zur Arbeit zu kommen, Pausen zu dehnen oder absichtlich langsam zu arbeiten. Schwerwiegende Formen des Fehlverhaltens gegen das Unternehmen sind zum Beispiel das Fälschen von Quittungen, der Konsum von illegalen Drogen und Alkohol am Arbeitsplatz oder das Bestehlen des Unternehmens. Im HR-Barometer 2012 wurden nur Verhaltens-

weisen untersucht, die sich gegen das Unternehmen richten. Dabei wurde zwischen geringfügigem und schwerwiegendem Fehlverhalten unterschieden. Die Erfassung erfolgte mit dem Fragebogen von Bennett und Robinson (2000). Zudem wurden drei Fragen integriert, um die soziale Erwünschtheit zu kontrollieren. Personen mit einer starken Tendenz zu sozial erwünschtem Antwortverhalten (z.B. „ich bin immer ehrlich zu anderen,“) wurden von der weiteren Analyse ausgeschlossen (N = 322). Somit basierten die Auswertungen auf den Daten von 1161 Befragten. Nachfolgend werden zuerst das geringfügige und dann das schwerwiegende Fehlverhalten deskriptiv analysiert. Anschliessend werden mögliche Einflussfaktoren auf das Fehlverhalten diskutiert. Geringfügiges Fehlverhalten, das gegen das Unternehmen gerichtet ist, umfasst Verhaltensweisen, welche die Produktion des Unternehmens schädigen. Dazu gehören: „Zu viel fantasiert und geträumt anstatt gearbeitet“, „Eine zusätzliche oder längere Pause eingelegt als vereinbart“, „Sich bei der Arbeit wenig angestrengt“, „Den Anweisungen von Vorgesetzten nicht Folge geleistet“, „Vorsätzlich langsamer gearbeitet als tatsächlich nötig“ und „Ohne Erlaubnis zu spät zur Arbeit gekommen“. Abbildung 4 gibt dazu die Antwortstruktur des HR-Barometers.

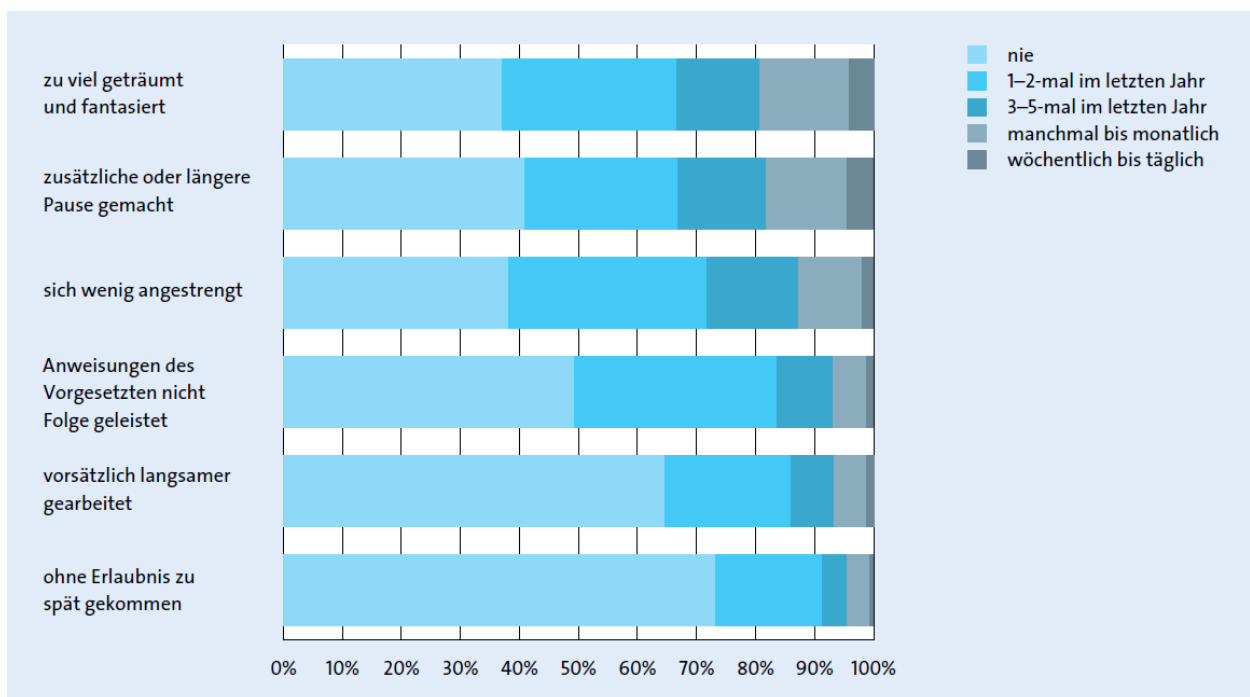


Abbildung 4: Geringfügiges Fehlverhalten (Quelle: Grote & Staffelbach, 2012, S. 23)

Demnach wird am häufigsten zu viel fantasiert und geträumt, eine zusätzliche oder längere Pause eingelegt oder man strengt sich bei der Arbeit zu wenig an. Schwerwiegendes Fehlverhalten beinhaltet Handlungen, die mit dem Schädigen oder Entwenden von Unternehmenseigentum zu tun haben oder welche die Interessen des Unternehmens schwerwiegend tangieren und missbrauchen. Dazu gehört, vertrauliche Firmeninformationen mit unautorisierten Personen zu diskutieren, Firmeneigentum zu entwenden, die Arbeitsumgebung zu verschmutzen, die Arbeit hinauszuzögern um Überstunden zu verbuchen, am Arbeitsplatz illegale Drogen oder Alkohol zu konsumieren und Quittungen zu fälschen.

Zum schwerwiegenden Fehlverhalten: Abbildung 5 zeigt, dass innerhalb des vorangehenden Jahres jede vierte beschäftigte Person in der Schweiz mindestens einmal vertrauliche Firmeninformationen mit einer

nicht autorisierten Person besprochen hat und dass jede sechste beschäftigte Person mindestens einmal innerhalb der davorliegenden 12 Monate Firmeneigentum entwendet hat. Jede siebte Person hat mindestens einmal absichtlich die Arbeitsumgebung verschmutzt, jede achte Person hat mindestens einmal die Arbeit hinausgezögert, um Überstunden zu verbuchen und jede zwölfte Person hat mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres illegale Drogen oder Alkohol am Arbeitsplatz konsumiert. Am seltensten genannt wurde das Fälschen von Quittungen. Trotzdem gab fast jede fünfzigste Person an, innerhalb des letzten Jahres mindestens eine Quittung gefälscht zu haben um mehr Geld zu bekommen. Diese Ergebnisse sind mit denen anderer Untersuchungen vergleichbar, auch wenn diese methodisch zum Teil anders vorgegangen sind (Ethics Resource Center, 2012; Zuber & Kaptein, 2013).

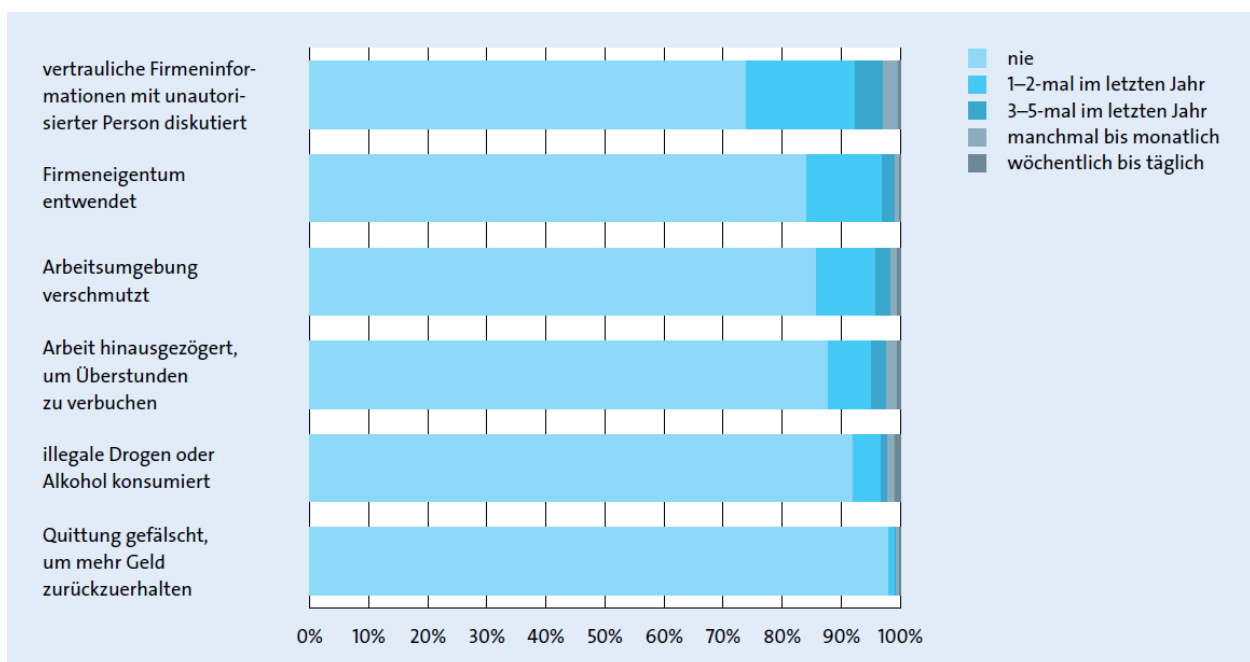


Abbildung 5: Schwerwiegendes Fehlverhalten (Quelle: Grote & Staffelbach, 2012, S. 24)

## Einflussfaktoren auf das Fehlverhalten

Gemäss dem der Untersuchung zugrunde gelegten und in Abbildung 1 dargestellten Untersuchungsmodell wurden in der Regressionsanalyse personale und organisationale Faktoren, HRM-Praktiken, Merkmale der Arbeitsbeziehung sowie Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten untersucht. Dabei wurde geringfügiges und schwerwiegendes Fehlverhalten zusammengefasst. Abbildung 6 zeigt, dass das Fehlverhalten am Arbeitsplatz im Wesentlichen von fünf Faktoren beeinflusst wird. Bei den personalen Faktoren ist das Alter der einzige Faktor, der einen bedeutenden Einfluss auf die Häufigkeit des Fehlverhaltens hat. Jüngere Beschäftigte neigen eher zu einem Fehlverhalten am Arbeitsplatz als ihre älteren Arbeitskolleginnen und -kollegen. Auch die eigene Arbeitsmarktfähigkeit und die eigene Leistung spielen eine Rolle. Beschäftigte, die sich besonders leistungsstark einschätzen, verhalten sich weniger häufig fehl. Und Beschäftigte, die der Überzeugung sind, bei einem Verlust des Arbeitsplatzes bald wieder eine vergleichbare Stelle auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt zu finden, neigen zu weniger Fehlverhalten. Im Bereich der Arbeitsbeziehungen zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit eines Fehlverhaltens am Arbeitsplatz bei geringem Vertrauen der Beschäftigten in den Arbeitgeber zunimmt. Bezüglich der Arbeitseinstel-

lungen und des Arbeitsverhaltens wird ersichtlich, dass Befragte, die bei ihren Vorgesetzten oder bei ihrem Arbeitgeber Probleme offen ansprechen können, sich deutlich seltener fehlverhalten. Dies setzt ein entsprechendes Vertrauensverhältnis voraus. Investitionen in die Vertrauenskultur des Unternehmens lohnen sich also doppelt: Beschäftigte mit einem hohen Vertrauen in den Arbeitgeber verhalten sich weniger fehl und gleichzeitig trägt eine Vertrauenskultur dazu bei, dass Problembereiche offen angesprochen werden können. Dies wiederum scheint als Ventil für mögliches Fehlverhalten zu fungieren: Beschäftigte, die Probleme am Arbeitsplatz offen ansprechen können, berichten deutlich weniger häufig von Fehlverhalten. Vertrauen spielt also eine zentrale Rolle.

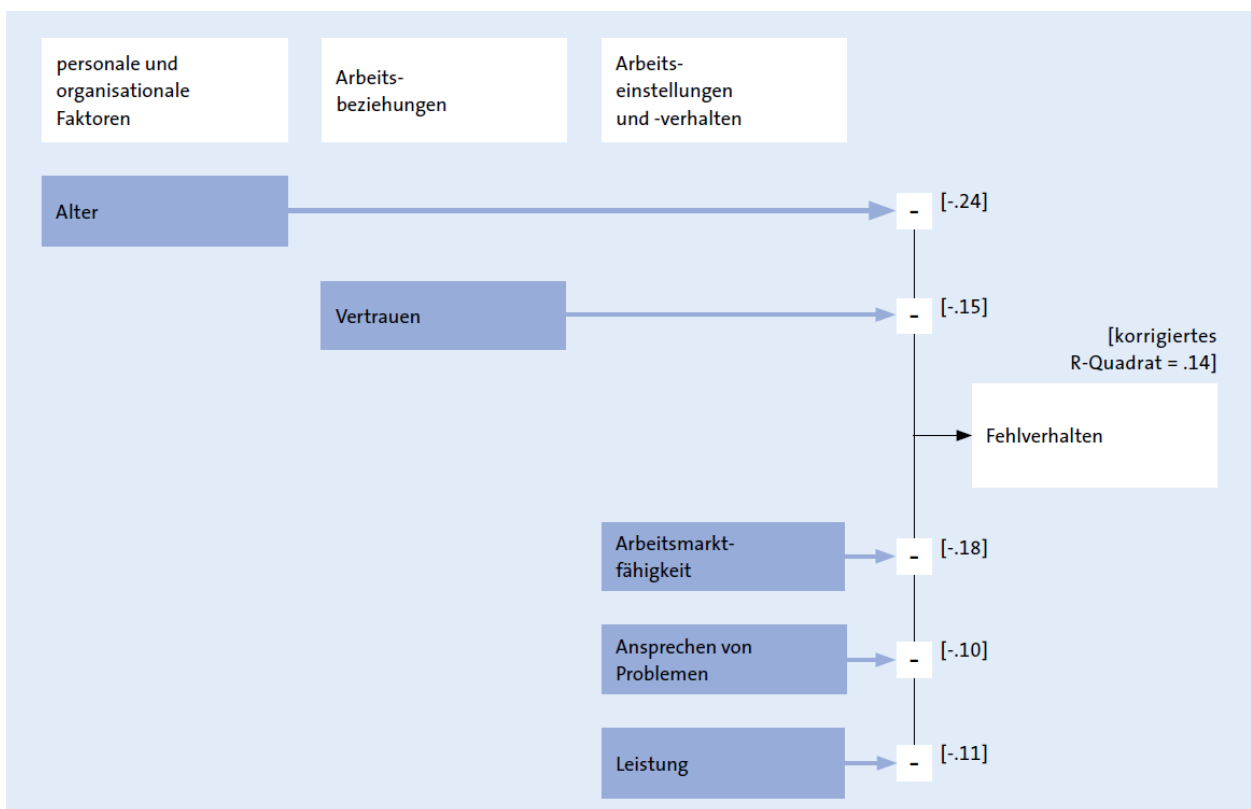


Abbildung 6: Einflussfaktoren auf das Fehlverhalten (Grote & Staffelbach, 2012, S. 26)

## Bedeutung Vertrauen

Was passiert, wenn sich das Vertrauen der Beschäftigten verändert? In einer Längsschnittuntersuchung des HR-Barometers wurden insgesamt 383 Beschäftigte in der Schweiz an zwei verschiedenen Zeitpunkten (April 2010 und Oktober 2012) einerseits zu ihrem Vertrauen in den direkten Vorgesetzten und in ihr Unternehmen befragt und andererseits zu ihrem Fehlverhalten vis-à-vis ihrem Unternehmen, ihren Vorgesetzten und ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht nur die absolute Höhe des Vertrauens einen Einfluss auf das Fehlverhalten der Beschäftigten ausübt, sondern auch die Veränderung des Vertrauensniveaus über die Zeit hinweg (Arnold, 2014). Kontrolliert man für das Ausgangsniveau so zeigt sich, dass Beschäftigte, die über die Zeit hinweg Vertrauen verloren haben, sich deutlich häufiger am Arbeitsplatz fehlverhalten als Beschäftigte, welche über die Zeit hinweg Vertrauen

gewonnen haben. Die Folgen von Vertrauensgewinn und Vertrauensverlust sind also nicht symmetrisch. Zudem zeigt die Untersuchung, dass Beschäftigte klar zwischen dem Vertrauen in ihren direkten Vorgesetzten und ihrem Vertrauen in das Unternehmen unterscheiden (siehe auch Dirks & Ferrin, 2002). Während ein Vertrauensverlust gegenüber dem Vorgesetzten hauptsächlich zu erhöhtem Fehlverhalten gegenüber dem Vorgesetzten führt, kommt es bei einem organisationalen Vertrauensverlust hauptsächlich zu mehr organisationalem Fehlverhalten. Wem gegenüber sich Beschäftigte fehlverhalten, ist also systematisch bestimmt und nicht die stochastische Folge einer Affekthandlung. In der gleichen Studie konnte Alexandra Arnold zudem zeigen, dass ein Vertrauensverlust in den direkten Vorgesetzten und in das Unternehmen auch zu mehr Fehlverhalten gegenüber Arbeitskolleginnen und -kollegen führt. Das wiederum führt zu einem Teufelskreis. Beschäftigte die Opfer eines Fehlverhaltens von Kolleginnen und/oder Kollegen werden, sind ihrerseits dann eher wieder gewillt, sich selbst fehl zu verhalten. Auch hier lohnen sich Investitionen in die Vertrauenskultur doppelt. Erstens reduziert das Vertrauen in den Vorgesetzten und das Unternehmen direkt das Fehlverhalten, und zweitens verhindert eine ausgeprägte Vertrauenskultur eine indirekte Anstachelung zu mehr Fehlverhalten.

## Bedeutung Arbeitstätigkeit

Welche Wirkung hat die Arbeitsorganisation auf das Fehlverhalten von Beschäftigten? Im HRM unterscheidet man verschiedene Anreize, die das Arbeitsverhalten der Beschäftigten beeinflussen, etwa finanzielle Anreize, soziale Anreize, organisatorische Anreize oder Anreize die sich aus der Arbeit selber ergeben. Zu den Anreizen, die in der Arbeit selber begründet liegen, gehören nach (Hackman & Oldham, 1976) die Anforderungsvielfalt der Arbeit, ihre Ganzheitlichkeit und Bedeutung, die Rückmeldungen, die man aus ihr bekommt und die Autonomie mit welcher man arbeiten kann. Wenn nun Beschäftigte die gleiche Arbeit wiederholt erledigen, gewinnen sie Übung, was die Produktivität steigert. Die Standardisierung von Arbeitstätigkeiten kann aber auch dazu führen, dass Beschäftigte ihre Arbeit mit der Zeit weniger abwechslungsreich empfinden. Um aus der Monotonie auszubrechen entwickeln sie Strategien, die auch kontraproduktive Formen annehmen können, wie etwa Absentismus, „Spiel“ mit Sicherheits- und anderen organisatorischen Standards oder Alkohol- und Drogenmissbrauch (Game, 2007). Manuela Morf und Anja Feierabend (2013) untersuchten die Frage, ob Monotonie am Arbeitsplatz vermehrt zu Fehlverhalten führt. Dazu wurden HR-Barometer-Längsschnittdaten aus den Jahren 2010 und 2012 analysiert<sup>2</sup>. Die Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte, die berichten, ihre Arbeit sei zwischen 2010 und 2012 monotoner geworden, vermehrt Fehlverhalten am Arbeitsplatz zeigen. Wie Abbildung 7 zeigt, gilt dieser Befund insbesondere für Beschäftigte, die hohe Erwartungen bezüglich interessanter Arbeitsinhalte haben. Als Fazit lässt sich demnach festhalten, dass ein wachsendes Empfinden von Monotonie am Arbeitsplatz zu vermehrtem Fehlverhalten führt. Zudem spielen dabei auch die Erwartungen eine Rolle. Personen mit hohen Erwartungen an eine interessante Arbeit reagieren auf Monotonie stärker als Personen mit geringen Erwartungen. Dem Erwartungsmanagement kommt demzufolge für die Prävention von Fehlverhalten eine wichtige Bedeutung zu.

<sup>2</sup> Insgesamt liegen die Daten von 346 Beschäftigten in der Deutsch- und Französischsprachigen Schweiz vor, die zwischen der Befragung 2010 und 2012 weder ihren Arbeitgeber gewechselt noch eine komplett neue Aufgabe übernommen haben.



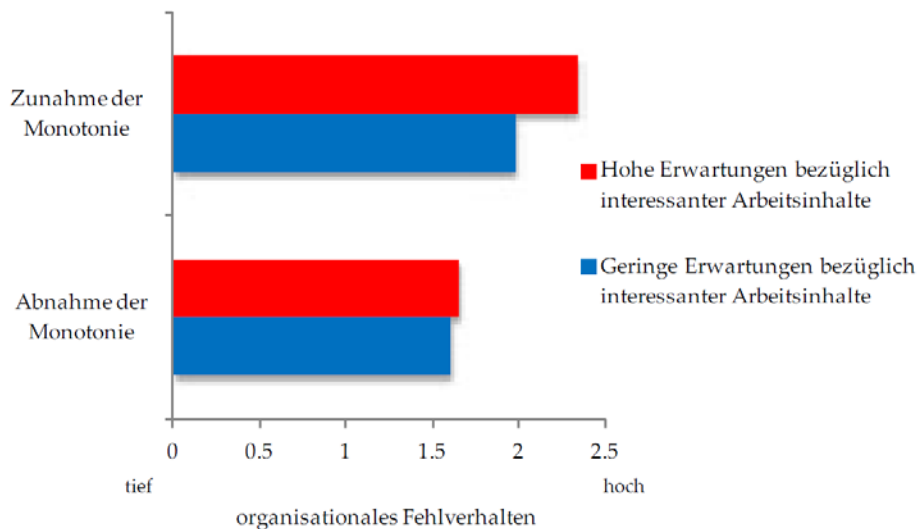


Abbildung 7: Zusammenhang zwischen der Veränderung von Monotonie und organisationalem Fehlverhalten (Morf & Feierabend 2013, S. 4)

## 4. Courage am Arbeitsplatz

«Courage» bezeichnet nach Kurt Singer (2003) den sozialen Mut, die persönliche Meinung gegenüber Obrigkeiten und Mehrheiten auch dann frei zu äussern, wenn diese den Vorgesetzten, den Regierenden oder der Umgebung missfallen könnte. Nach Gertrud Nunner-Winkler (2002) ist Courage durch zwei wesentliche Merkmale gekennzeichnet: Erstens orientiert sich Courage an normativen Grundwerten der Gesellschaft und zweitens benötigt Courage persönlichen Mut, weil die Folgen für die betroffene Person mit Risiken verbunden sind. Während sich Courage im täglichen Leben in ganz unterschiedlichen Verhaltensweisen und Situationen zeigen kann, geht es hier um das Ansprechen bzw. Verschweigen von Problemen am Arbeitsplatz mit der Absicht, Missstände im eigenen Unternehmen aufzudecken oder eben nicht (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Um das Konstrukt «Ansprechen von Problemen» zu messen, bewerteten die Befragten auf einer 5-stufigen Skala, wie gut sie glauben, über verschiedene Problembereiche (z.B. Bedenken/Sorgen bezüglich mangelnder Kompetenzen anderer) mit ihrem Arbeitgeber sprechen zu können. Gegenpol zum «Ansprechen von Problemen am Arbeitsplatz» ist das absichtliche Verschweigen.

### Ansprechen von Problemen

Frances Milliken, Elizabeth Morrison und Patricia Hewlin (2003) unterscheiden die folgenden Problembereiche, Bedenken oder Sorgen von Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz: mangelnde Kompetenzen oder Leistungen von Kolleginnen, Kollegen oder Vorgesetzten, organisatorische Abläufe, Lohn respektive Lohnungerechtigkeit, Firmenpolitik bzw. Firmenentscheide, persönliche Karriereangelegenheiten, Ethik und Fairness (persönliche Fehlritte, Diskriminierung), Belästigung oder Missbrauch, Konflikte mit Arbeitskolleginnen und -kollegen und gesundheitliche Probleme. Abbildung 8 zeigt, wie gut Beschäftigte gemäss HR-Barometer betriebsintern solche Problembereiche ansprechen können.

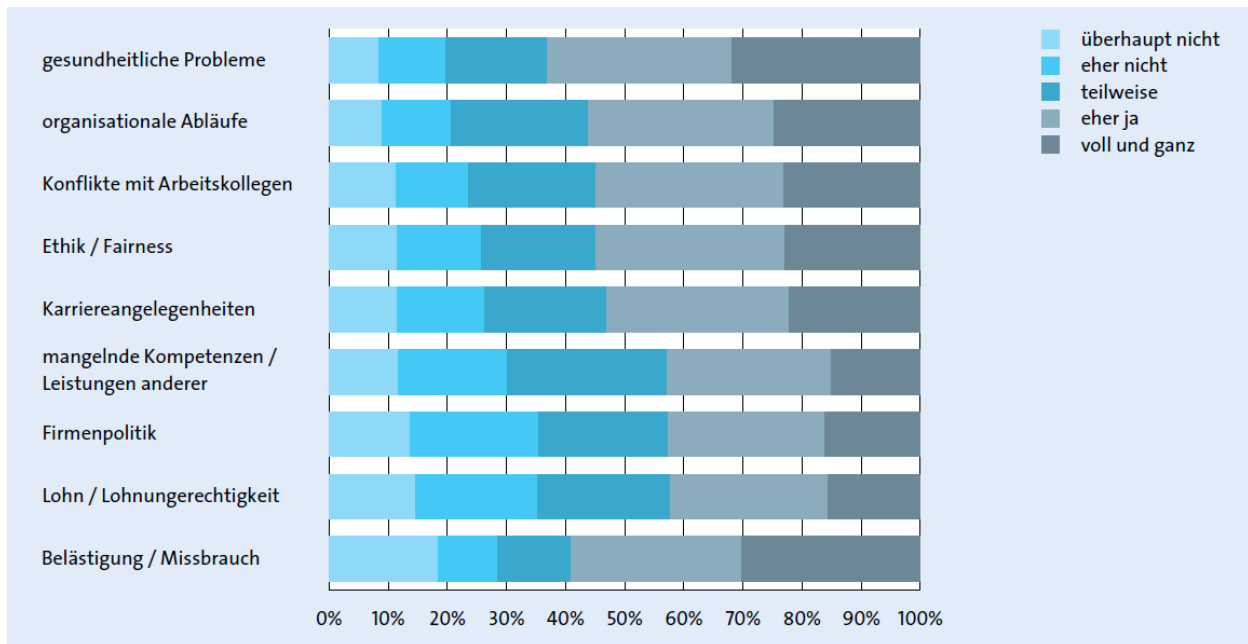


Abbildung 8: Ansprechbarkeit von Problembereichen (Grote & Staffebach, 2012, S. 32)

Demnach kann eine grosse Mehrheit alles in allem ihre Probleme, Bedenken und Sorgen gut mit ihrem Arbeitgeber besprechen. Am leichtesten fallen gesundheitliche Probleme. Demgegenüber fällt es den Beschäftigten vergleichsweise schwerer, mangelnde Kompetenzen und Leistungen Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten, Bedenken hinsichtlich der Firmenpolitik sowie Belästigungen und Missbräuche anzusprechen. Die grösste Mühe bereiten Lohnproblemen und Lohnungerechtigkeiten. Um Missstände aufzudecken und eine offene Kommunikationskultur zu begünstigen ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, wie das Ansprechen von Problemen am Arbeitsplatz gefördert werden kann. Die multivariaten Regressionsanalysen zeigen, dass das Ansprechen von Problemen am Arbeitsplatz (unabhängig vom jeweiligen Problembereich) wie in Abbildung 9 dargestellt von sieben Hauptfaktoren beeinflusst wird. Bei den personalen Faktoren spielt vor allem das Geschlecht eine Rolle. Männer trauen sich generell eher, Probleme im Unternehmen anzusprechen als Frauen, vor allem wenn es um mangelnde Kompetenzen anderer und wenn es um Ethik- und Fairnessprobleme geht. Zudem weisen ältere Beschäftigte eher auf Missständen aller Art hin als jüngere. Bei den HRM-Praktiken sind die Partizipation und die Führung wichtig. Je mehr Beschäftigte an Unternehmensentscheidungen partizipieren, desto häufiger sprechen sie Probleme am Arbeitsplatz an, je mehr sich die Beschäftigten von ihren Vorgesetzten verstanden fühlen und von ihnen unterstützt werden, desto eher sind sie bereit, sich zu Missständen im Unternehmen zu äussern, und je besser Personalbeurteilungsgespräche institutionalisiert sind, desto häufiger werden Karriereprobleme angesprochen. Je ausgeprägter zudem das Vertrauen in den Arbeitgeber ist, umso eher werden mit diesem Arbeitgeber auch Probleme besprochen. Eine gute Führungsbeziehung sowie ein grundlegendes Vertrauen in den Arbeitgeber fördern also das Ansprechen von Problemen. Wichtig sind aber auch die Arbeitsmarktfähigkeit und die persönliche Leistung. Missstände am Arbeitsplatz werden vor allem von arbeitsmarktfähigen und leistungsstarken Beschäftigten angesprochen. Solche, die sich in ihrer Position schwächer fühlen, trauen sich seltener, mit ihren Bedenken und Sorgen auf den Arbeitgeber zuzugehen. Herrscht im Unternehmen eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit, ist also Vorsicht geboten. Verängstigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schweigen lieber über Missstände.

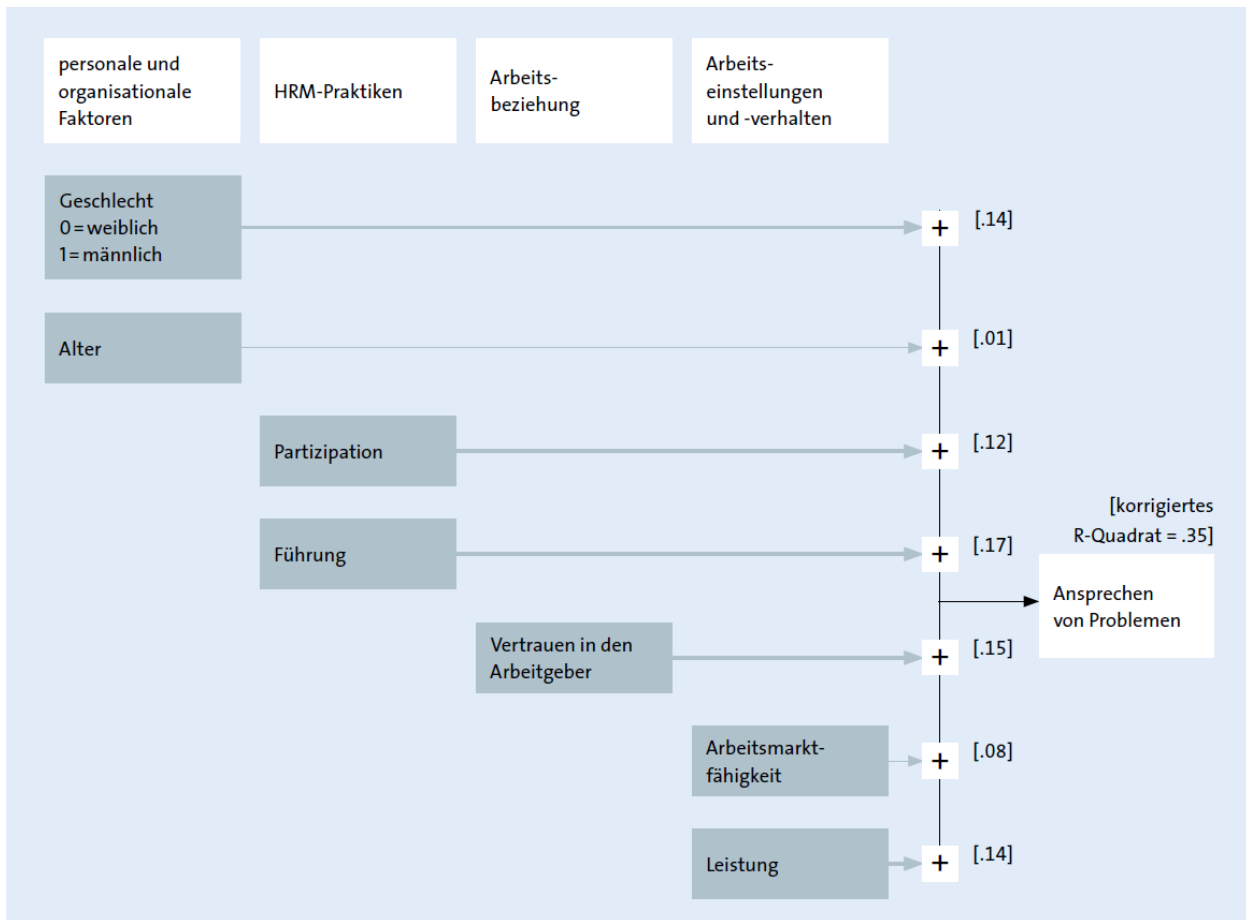


Abbildung 9: Einflussfaktoren auf das Ansprechen von Problemen (Grote & Staffelbach, 2012, S. 34)

## Schweigen

Van Dyne, Ang und Botero (2003) unterscheiden drei Gründe, warum Menschen zu Problemen am Arbeitsplatz schweigen. Sie schweigen – erstens – aus Resignation bzw. weil sie überzeugt sind, dass sich eh nichts ändern würde, auch wenn sie das Problem ansprechen würden. Prosoziales Schweigen heisst, dass – zweitens – Probleme nicht angesprochen werden, weil man die Zusammenarbeit mit anderen und die eigenen soziale Beziehungen nicht gefährden möchte, und – drittens – werden Probleme verschwiegen aus Angst vor negativen Konsequenzen etwa in Bezug auf den Lohn oder auf die eigene Karriere (selbstschützendes Schweigen). Abbildung 9 zeigt, welche Gründe die Beschäftigten in der Schweiz angeben, weshalb sie Probleme verschweigen. Die Regressionsanalysen zeigen, dass unabhängig vom Schweigegrund sechs Faktoren dazu führen, dass die Menschen im Betrieb sich nicht zu Wort melden. Sie entsprechen im Wesentlichen den Faktoren, warum Menschen im Betrieb Probleme am Arbeitsplatz ansprechen. So finden Ältere eher den Mut, ihr Schweigen zu brechen und Probleme an ihrem Arbeitsplatz zu thematisieren. Probleme werden zudem umso weniger verschwiegen, je höher der Partizipationsgrad ist, je besser die Beziehung zum Vorgesetzten sind, je ausgeprägter das Vertrauen der Beschäftigten in ihren Arbeitgeber ist und je ausgeprägter die Menschen im Betrieb das Gefühl haben, ehrlich und

fair behandelt zu werden. Kritisch wird es hingegen, wenn im Unternehmen eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit besteht. Dann schweigen Beschäftigte lieber.

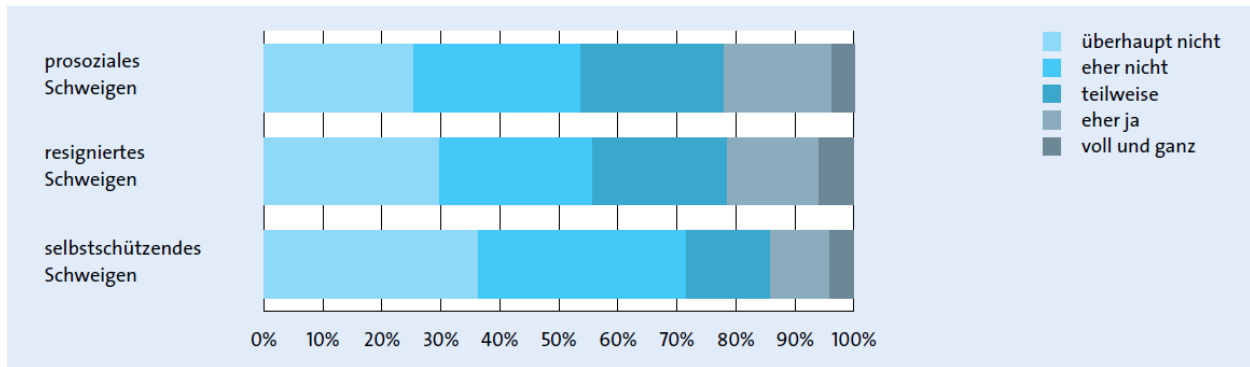


Abbildung 9: Gründe für das Verschweigen von Problemen (Grote & Staffelbach, 2012, S. 36)

## Bedeutung Löhne

Welche Rolle spielen finanzielle Anreize, vor allem die Löhne, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein begangenes oder beobachtetes Fehlverhalten melden oder nicht? In einem alten Experiment von Leon Festinger und James Carlsmith (1959) wurden Testpersonen gebeten, eine Stunde lang zwei monotone Aufgaben zu verrichten. Nach dieser Arbeit wurden sie mit einem Vorwand gebeten, der nachfolgenden Versuchsperson mitzuteilen, dass die Tätigkeit im Experiment spannend gewesen sei. Den einen wurde für diese Lüge 20 Dollar geboten, den anderen ein Dollar. Die Frage war, wie sich die Versuchspersonen nach der Lüge fühlten. Ergebnis: Probanden, die 20 Dollar erhielten, erlebten eine kleinere kognitive Dissonanz. Der finanzielle Betrag kompensierte sie für die Lüge. Die Probanden, die bloss einen Dollar erhielten, empfanden dagegen eine signifikant grössere Dissonanz. Offiziell haben Löhne in Betrieben verschiedene Funktionen: sie sollen Belastungen kompensieren, zur Leistung stimulieren, erwartetes Verhalten signalisieren und Anerkennung zum Ausdruck bringen. Im vorliegenden Experiment hatten sie eine spezielle Funktion: die 20 Dollar kompensierten ein schlechtes Gewissen. Sie waren ein Schweigegeld. Clara Xiaoling Chen und Tatiana Sandino (2012) zeigen in ihrer Untersuchung aus dem Detailhandel, dass der eigene Lohn relativ zu dem von anderen einen Einfluss auf den Warenschwund und auf die Diebstähle durch die eigenen Beschäftigten hat. In Betrieben mit höherem Lohn waren die Diebstähle durch die eigenen Beschäftigten seltener und der Warenschwund kleiner als in Vergleichsbetrieben mit tieferen Löhnen. Die Ursachen dafür erkannten die Forscherinnen u.a. darin, dass die Beschäftigten die relativ höheren Löhne mit ehrlicherem Verhalten „belohnten“, sei es aus Gründen der Fairness (Reziprozität) oder weil sie sonst den Verlust einer gut bezahlten Arbeit riskierten, und dass in Betrieben mit relativ hohen Löhnen die Beschäftigten besser „aufeinander aufpassten“, die soziale Kontrolle also intensiver war. Fehlverhalten in Betrieben und Lohnsysteme stehen also in einem Zusammenhang.

Welchen Einfluss haben finanzielle Anreize darauf, ob Arbeitnehmer ein Fehlverhalten, das sie begehen oder beobachten, und Probleme, die sie beschäftigen, zuständigen Personen und Instanzen melden? Viele Angehörige eines Unternehmens empfinden es als unangenehm, Probleme am Arbeitsplatz offen und ehrlich anzusprechen, vor allem vis-à-vis ihrer Vorgesetzten. Denn hier sind die Machtverhältnisse

asymmetrisch. Beschäftigte sind unsicher, wie ehrlich sie ihren Vorgesetzten gegenüber wirklich sein dürfen, und es ist für sie schwer abschätzbar, welche Folgen die unangenehme Nachricht für sie selber und für andere hat. Solche Risiken führen schnell dazu, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht immer ehrlich sind und Probleme lieber verschweigen. Inwieweit finanzielle Anreize wie fixe und variable Lohnbestandteile eine Rolle spielen, ob Beschäftigte Probleme am Arbeitsplatz eher verschweigen oder couragiert ansprechen, wurde mit den Daten des Schweizer HR-Barometers 2012 untersucht. Detailanalysen zum Zusammenhang zwischen Schweigen und finanziellen Anreizen zeigen (Staffelbach, Feierabend, Arnold, 2014), dass die Zusammensetzung des Lohnes einen Einfluss auf das selbstschützende Schweigen hat. Wenn Beschäftigte ein fixes Salär ohne zusätzliche variable Lohnbestandteile beziehen, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Probleme aus Angst vor negativen Konsequenzen verschwiegen werden. Beschäftigte mit variablen Lohnbestandteilen hingegen schweigen häufiger. Sie schweigen weil sie ihre Leistungsprämie nicht riskieren wollen. Dass variable Löhne Schattenseiten haben, zeigen auch andere Studien z.B. diejenige von Efendi, Srivastava und Swanson (2007). Demnach erhöhen variable Lohnbestandteile die Wahrscheinlichkeit für ein Fehlverhalten: Manager verbreiten vermehrt Falschinformationen über die finanzielle Lage ihrer Firma. Dieser Zusammenhang konnte mit den Daten des Schweizer HR-Barometers 2012 indirekt bestätigt werden. Zwar kann man aus der Studie keinen direkten Zusammenhang zwischen variablen Lohnbestandteilen und Fehlverhalten am Arbeitsplatz feststellen. Die Resultate zeigen aber, dass das Verschweigen von Problemen, das unter anderem durch variable Lohnbestandteile gefördert wird, auch mit mehr Fehlverhalten am Arbeitsplatz verbunden ist: Beschäftigte, welche Probleme am Arbeitsplatz verschweigen, entwenden auch häufiger Firmeneigentum und sie missachten häufiger die Anweisungen von Vorgesetzten.

## 5. Fazit

HRM umfasst die Personen, Strukturen und Prozesse zur Gewinnung, Entwicklung und Nutzung des Humankapitals eines Unternehmens. Die Menschen im Betrieb stehen damit im Zentrum. Nach Ethik wird gerufen, wenn moralische Normen fragwürdig geworden sind. „Dort, wo überkommene Lebensweisen und Institutionen ihre selbstverständliche Geltung verlieren, sucht die Ethik, von der Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens geleitet, auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische oder religiöse Autoritäten oder auf das von alters her Gewohnte und Bewährte, allgemein gültige Aussagen über das gute und gerechte Handeln“ (Höffe, 1986: 54). In der Ethik zum HRM geht es demzufolge um das gute und gerechte Handeln im Kontext der Gewinnung, Entwicklung und Nutzung von Humankapital. Systematisch stehen dabei zwei Aspekte im Vordergrund: ein institutioneller und ein personeller. Im ersten geht es (institutionenethisch) um Strukturen und Prozesse, im zweiten (individual- und tugendethisch) um Personen. Wenn es institutionell um die organisatorischen Bedingungen geht, die gutes und gerechtes Handeln ermöglichen und die böses und ungerechtes Handeln vermeiden sollen, und um die Anreize, die moralisches Fehlverhalten sanktionieren und ethisches Verhalten belohnen und nicht bestrafen sollen, dann ist es wichtig, zu wissen, unter welchen Bedingungen und bei welchen Anreizen sich Menschen im Betrieb (fehl)verhalten.

Die bisherigen Forschungen zum Fehlverhalten am Arbeitsplatz im allgemeinen und zum moralischen Fehlverhalten in Besonderen konzentrierten sich bisher v.a. auf Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Übersicht Nerdinger, 2008, Kellerman, 2004), auf kognitive Rationalisierungsmuster (z.B. Bandura, Barbaranelli, Caprara, Pastorelli & 1996; Ulrich & Thielemann 1992, Stevens, 1979), auf Führungsbeziehungen (vgl. Übersicht Yukl, 2013) und die Bereitschaft zum Gehorsam (Milgram, 1974) und zur Rollenübernahme (Zimbardo, 2008), auf erlebte Ungerechtigkeit (vgl. z.B. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng 2001), auf das moralische Klima (z.B. Martin & Cullen, 2006) und auf organisatorische Strukturen und Prozesse einerseits (vgl. Übersicht Steinmann & Löhr, 1992) und auf Märkte andererseits (z.B. Satz, 2013).

Mit dem Schweizer HR-Barometer 2012 wurde erstmals untersucht, wie sich Beschäftigte in der Deutschsprachigen, Französischsprachigen und Italienischsprachigen Schweiz fehlverhalten, welche Bedingungen ein Fehlverhalten im Unternehmen begünstigen, welche Probleme am Arbeitsplatz von Beschäftigten angesprochen werden und warum sie schweigen. Die zentralen Befunde können wie folgt zusammengefasst werden:

- Rund die Hälfte der Beschäftigten gibt an, sich innerhalb der letzten 12 Monate mindestens einmal geringfügig fehlverhalten zu haben. In der gleichen Zeit hat aber jeder vierte Beschäftigte mit unautorisierten Personen vertrauliche Firmeninformationen diskutiert, jede achte ihre Arbeit hinausgezögert um Überstunden zu verbuchen und jede fünfzigste Person hat mindestens einmal eine Quidung gefälscht um mehr Geld zu bekommen. Leistungsstarke und arbeitsmarktfähige Beschäftigte, die Probleme am Arbeitsplatz offen ansprechen können, Vertrauen in das Unternehmen haben und abwechslungsreiche Tätigkeiten ausüben, neigen zu weniger Fehlverhalten.
- Die grosse Mehrheit der Beschäftigten in der Schweiz kann mit ihren Vorgesetzten gut über Probleme am Arbeitsplatz sprechen. Geschwiegen wird vor allem aus resignativen Gründen und weil

man die Zusammenarbeit mit anderen nicht gefährden will. Schwächere und verängstigte Beschäftigte schweigen lieber, Partizipation und gute Führungsbeziehungen stärken die Bereitschaft, auf Missstände hinzuweisen. Leistungslöhne verleiten die Beschäftigten zum Schweigen – aus Angst vor negativen Konsequenzen für die eigene Prämie.

- Zwischen Schweigen und Fehlverhalten besteht ein Zusammenhang. Wer seine Probleme am Arbeitsplatz und mit den Vorgesetzten nicht ansprechen kann, sucht nach anderen Lösungen, um die Situation „ins Lot zu bringen“. Man verhält sich kontraproduktiv, man kommt später zur Arbeit, man arbeitet vorsätzlich langsamer und man macht längere Pausen. Umgekehrt lohnt sich eine Investition in die Vertrauenskultur mehrfach. Einerseits verhalten sich Beschäftigte mit einem hohen Vertrauen in ihre Vorgesetzten und in ihr Unternehmen weniger häufig fehl, und gleichzeitig trägt eine Vertrauenskultur dazu bei, dass Problembereiche offen angesprochen werden ... und Beschäftigte, die Probleme am Arbeitsplatz offen ansprechen können berichten von deutlich geringerem Fehlverhalten. Ein Vertrauensverlust führt umgekehrt zu einem Teufelskreis. Das Fehlverhalten steigt, was gleichzeitig mehr Fehlverhalten provoziert.

Fehlverhalten ist kostspielig, Stillschweigen darüber auch. Es gibt verschiedene Formen des Fehlverhaltens am Arbeitsplatz. Und warum jemand schweigt, kann auch verschiedene Gründe haben. Es ist Aufgabe einer ethisch orientierten (Unternehmens-) Führung, dass Fehlverhalten sanktioniert und ethisches Verhalten ermöglicht wird. Der HR-Barometer 2012 zeigt Institutionen, die dafür günstige Voraussetzungen schaffen. Dazu gehören die Partizipation, das Vertrauen in die Führung, arbeitsmarktfähige und leistungsstarke Beschäftigte, die ein fixes Salär und abwechslungsreiche Tätigkeiten haben.

## Literatur

Arnold, Alexandra (2014): Trust in employment relations: A multiple-foci and dynamic perspective. Dissertation, University of Zurich.

Association of Certified Fraud Examiners (2012): Report to the Nations, Austin 2012.

Bandura, Albert/Barbaranelli, Claudio/Caprara, Gian Vittorio/Pastorelli, Concetta (1996): Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency, in: Journal of Personality and Social Psychology, 2/1996, S. 364-374.

Becker, Wolfgang/Holzmann, Robert (2011): Verhaltensannahmen betriebswirtschaftlicher Theorien und Wirtschaftskriminalität, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 3/2011, S. 354-376.

Bennett, Rebecca J./Robinson, Sandra L. (2000): Development of a measure of workplace deviance, in: Journal of Applied Psychology 3/2000, S. 349-360.

- Chen, Clara Xialoling/Sandino, Tatiana (2012): Can Wages Buy Honesty? The Relationship Between Relative Wages and Employee Theft, in: *Journal of Accounting Research* 4/2012, S. 967-1000.
- Colquitt, Jason. A./Conlon, Donald E./Wesson, Michael J./Porter, Christopher O.L.H./Ng, Yee K.(2001): Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, in: *Journal of Applied Psychology* 3/2001, S. 425-445.
- De Rosa, Donato/Gooroochurn, Nishaal/Görg, Holger (2010): Corruption and Productivity: Firm-level Evidence from the BEEPS Survey. World Bank Policy Research Working Paper, June 2010.
- Dirks, Kurt T./Ferrin, Donald L. (2002): Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 4/2002, S. 611–628.
- Dubach, Barbara/Machado, Maria Teresa (2012): The importance of stakeholder engagement in the corporate responsibility to respect human rights, in: *International Review of the Red Cross* 887/2012, S. 1047-1068.
- Dubs, Rolf (2011): *Normatives Management*, Bern 2011.
- Economiesuisse (2010): *Grundzüge eines wirkungsvollen Compliance-Managements*, Zürich 2010.
- Efendi, Jap/Srivastava, Anup/Swanson, Edward (2007): Why do corporate managers misstate financial statements? The role of option compensation and other factors. *Journal of Financial Economics*, 3/2007, S. 667-708.
- Ethics Resource Center (2012): *National Business Ethics Survey of Fortune 500 Employees*, Arlington 2012.
- Festinger, Leon/Carlsmith, James Merrill (1959): Cognitive Consequences of Forced Compliance, in: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 2/1959, S. 203-210.
- Game, Annilee M. (2007): Workplace boredom coping: health, safety, and HR implications, in: *Personnel Review* 5/2007, S. 701-721.
- Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno (Hrsg.) (2006): *Schweizer HR-Barometer 2006: Psychologischer Vertrag und Karriereorientierung*, Zürich 2006.
- Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno (Hrsg.) (2007): *Schweizer HR-Barometer 2007: Psychologischer Vertrag und Arbeitsplatz(un)sicherheit*, Zürich 2007.
- Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno (Hrsg.) (2008): *Schweizer HR-Barometer 2008: Lohnzufriedenheit und psychologischer Vertrag*, Zürich 2008.
- Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno (Hrsg.) (2009): *Schweizer HR-Barometer 2009: Mobilität und Arbeitgeberattraktivität*, Zürich 2009.



- Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno (Hrsg.) (2010): Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie, Zürich 2010.
- Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno (Hrsg.) (2011): Schweizer HR-Barometer 2011: Unsicherheit und Vertrauen, Zürich 2011.
- Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno (Hrsg.) (2012): Schweizer HR-Barometer 2012: Fehlverhalten und Courage, Zürich 2012.
- Hackman, Richard R./Oldham, Greg R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 2/1976, S. 250-279.
- Haidt, Jonathan/Kesebir, Selin (2010): Morality, in: Fiske, S., Gilbert, D., Gardner, L., Hoboken (Hrsg.): *Handbook of Social Psychology*, New Jersey 2010, S. 797-832.
- Höffe, Otfried. (1979): *Ethik und Politik*, Frankfurt a.M. 1979.
- Höffe, Otfried. (1986): *Lexikon der Ethik*, hrsg. in Zusammenarbeit mit M. Forschner, A. Schöpf, W. Vossenkuhl, München 1986.
- Holtfreter, Kristy (2005): Is occupational fraud „typical“ white-collar crime? A comparison of individual and organizational characteristics, in: *Journal of Criminal Justice* 3/2005, S. 232-265.
- Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./de Luque, Mary Sully/House, Robert J. (2006): In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE, in: *Academy of Management Perspectives*, 1/2006, S. 67-90.
- Kammeyer-Mueller, John D./Simon, Lauren S./Rich, Bruce L. (2012): The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization, and Emotional Exhaustion, in: *Journal of Management*, 3/2012, S. 784-808.
- Kellerman, Barbara (2004): *Bad Leadership*, Boston 2004.
- KPMG (2013): Betrug: Das Kader richtet den grössten Schaden an, in: *Audit Committee News*, 41/2013.
- MacIntyre, Alasdair (1987): *Der Verlust der Tugend*, Frankfurt a.M. 1979.
- Martin, Kelly D./Cullen, John B. (2006): Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review, in: *Journal of Business Ethics* 2/2006, S. 175-194.
- Milgram, Stanley (1974): *Obedience to Authority. An Experiment View*, New York 1974.
- Milliken, Frances J./Morrison, Elizabeth W./Hewlin, Patricia F. (2003): An exploratory study of employees silence: Issues that employees don't communicate upward and why, in: *Journal of Management Studies*, 6/2003, S. 1453-1476.

Morf, Manuela/Feierabend, Anja (2013): Führt Monotonie am Arbeitsplatz vermehrt zu Fehlverhalten? In: Frühlingsnewsletter 2013 Schweizer HR-Barometer, S. 3-4.

Nerdinger, Friedemann W. (2008): Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern, Göttingen 2008.

Paine, Lynn S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, 2/1994, S. 106-117.

Paine, Lynn S. (2003): Value Shift, New York 2003.

Rest, James (1986): Ein interdisziplinärer Ansatz zur Moralerziehung und ein Vier-Komponenten-Modell der Entstehung ethischer Handlungen, in: Oser, Fritz/Althof, Wolfgang/Garz, Detlef (Hrsg.) (1986): Moralische Zugänge zum Menschen – Zugänge zum moralischen Menschen, München 1986, S. 20-41.

Robinson, Sandra L./Bennett, Rebecca J (1995): A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, in: Academy of Management Journal 2/1995, S. 555-572.

Rousseau, Denise M. (1995): Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements, Thousand Oaks 1995.

Satz, Debra (2013): Die Macht der Märkte und warum manche Dinge nicht zum Verkauf stehen sollten, Hamburg 2013.

Schwarz, Mark S. (2013): Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements, in: Business Horizons, 1/2013, S. 39-50.

Smith, Adam (1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London 1776.

Staffelbach, Bruno/Feierabend, Anja/Arnold, Alexandra (2014): Managementethik, moralisches Fehlverhalten und finanzielle Anreize, in: Zölch, Martina/Pekruhl, Ulrich/Spaar, Regula (Hrsg.) (2014): Jahrbuch HRM 2014, Zürich 2014, im Druck.

Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1992): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1992.

Stevens, Edward (1979): Business Ethics, New York 1979.

Ulrich, Hans (1981): Management-Philosophie für die Zukunft, Bern 1981.

Ulrich, Peter/Thielemann, Ulrich (1992): Ethik und Erfolg: Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern 1992.

United Nations (2013): UN Global Compact, New York 2013

(<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, Zugriff 17.01.14).

United States Sentencing Commission (USSC) (2013): USSC Guidelines Manual, Chapter 8, Washington 2013 ([http://www.uscc.gov/Guidelines/2013\\_Guidelines/Manual\\_PDF/Chapter\\_8.pdf](http://www.uscc.gov/Guidelines/2013_Guidelines/Manual_PDF/Chapter_8.pdf), Zugriff 03.01.14).

Van Dyne, Linn/Ang, Soon/Botero, Isabel C. (2003): Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, in: *Journal of Management Studies*, 6/2003, S. 1359-1392.

Yukl, Gary A. (2013): *Leadership in Organizations*. Pearson 2013.

Zimbardo, Philip (2008): *Der Luzifer-Effekt: Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen*, Heidelberg 2008.

Zuber, Franzisa/Kaptein, Muel (2013): Painting with the same brush? Surveying unethical behavior in the workplace using self-reports and observer-reports, in: *Journal of Business Ethics* 2013 in press.