



# Fehlverhalten & Ethik am Arbeitsplatz in der Schweiz

**Forensic**



[kpmg.ch/forensic](http://kpmg.ch/forensic)



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Fraud Barometer 2014: Fälle mit grossen Auswirkungen</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Wie häufig kommt unethisches Verhalten am Arbeitsplatz vor?</b>	<b>13</b>
	2.1. Unethisches Verhalten innerhalb einer Organisation	14
	2.2. Unethisches Verhalten gegenüber externen Anspruchsgruppen	16
	2.3. Zusammenfassung	19
<b>3</b>	<b>Mitläufertum? Der Einfluss von unethischem Verhalten von Arbeitskollegen</b>	<b>21</b>
	3.1. Beobachten und Begehen von unethischem Verhalten	22
	3.2. Diskussion	23
<b>4</b>	<b>Fehlverhalten am Arbeitsplatz: Einfluss von Arbeitsbeziehungen</b>	<b>27</b>
	4.1. Erwartungserfüllung: Psychologischer Vertrag und Vertrauen	28
	4.2. Führungsverhalten: Qualität und Partizipation	29
	4.3. Unsichere Arbeitsbeziehungen	29
	4.4. Zusammenfassung	31
<b>5</b>	<b>Implikationen: Wie können wir ethisches Verhalten steuern?</b>	<b>33</b>
	5.1. Einblick in verhaltensbezogene Faktoren, welche unethisches Verhalten beeinflussen	35
	5.2. Ein Verhaltenskodex, um Klarheit zu schaffen	36
	5.3. Kommunikation und Schulung in Bezug auf richtiges und vorbildliches Verhalten	37
	5.4. Angemessen auf mögliches Fehlverhalten reagieren	39
<b>6</b>	<b>Methodologie der Umfragen</b>	<b>41</b>
	<b>Referenzen</b>	<b>43</b>
	<b>Danksagung</b>	<b>43</b>



# Einleitung

Unethisches Verhalten am Arbeitsplatz ist ein wichtiges Thema. In den Nachrichten lesen wir regelmässig über grosse Fälle von berufsbezogenem Fehlverhalten. Die Zahlen belegen, dass Fehlverhalten im Arbeitsumfeld regelmässig umfangreiche Auswirkungen haben können und Personen sowie Unternehmen dafür juristisch belangt werden. Dies zeigt sich in der Anzahl von Gerichtsfällen in der Schweiz, welche wir mit dem KPMG Fraud Barometer erfassen. Im Jahr 2013 wurden 51 grosse Fälle gezählt, die eine Gesamtschadenshöhe von CHF 830 Mio. verursachten.

Möglicherweise ist dies nur die Spitze des Eisberges da es Fälle gibt, die nie entdeckt, nicht gemeldet, nicht durch die Polizei untersucht oder nicht vor Gericht gebracht werden. Dies führt zur Frage, wie gross das Problem tatsächlich ist. Wie häufig kommt unethisches Verhalten am Arbeitsplatz in der Schweiz vor und was wissen wir über die verschiedenen Formen von Fehlverhalten?

Die zweite Frage der wir in dieser Publikation nachgehen betrifft Umstände, welche das Auftreten von unethischem Verhalten am Arbeitsplatz begünstigen. Normalerweise würde man denken, dass unethisches Verhalten auftritt, weil es «schlechte» Menschen gibt, die aufgrund fehlender angemessener interner Kontrollen ihre Chance wittern. Die erste Massnahme dagegen wäre eine Erweiterung der internen Kontrollen. Unsere Erfahrung lehrt uns aber, dass es um mehr geht als um ein paar «faule Äpfel». Eine Vielzahl von Forschungsarbeiten hat gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von unethischem Verhalten am Arbeitsplatz von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. In dieser Publikation möchten wir einen kurzen Überblick über einige dieser Faktoren geben. Zwei Faktoren, die wir in unseren Studien speziell untersucht haben, sind die Beziehungen der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz und das Verhalten der Arbeitskollegen.

KPMG, die Universität Zürich und die ETH Zürich haben ihre Untersuchungen in dieser Publikation zusammengeführt und geben damit einen Überblick über den Stand von unethischem Verhalten am Arbeitsplatz in der Schweiz. Wir haben zwei Umfragen durchgeführt. Stichproben aus der arbeitenden Bevölkerung in der Schweiz wurden auf freiwilliger und anonymer Basis über ihre Erfahrung mit unethischem Verhalten am Arbeitsplatz befragt. Die Untersuchungen wurden im Rahmen von Forschungsarbeiten der Universität Zürich, der ETH und der Erasmus Universität Rotterdam durchgeführt.

Kapitel 1 verschafft einen Überblick über grosse Fälle von Wirtschaftsdelikten in der Schweiz im Jahre 2013. Das Kapitel 2 fokussiert auf das Vorkommen von unethischem Verhalten in der Schweiz. Dabei wird auch der Einfluss von unethischem Verhalten von Arbeitskollegen auf das eigene Verhalten in Kapitel 3 beleuchtet. Kapitel 4 beschäftigt sich mit den Beziehungen der Arbeitnehmer zum Arbeitsplatz, insbesondere um die Erfüllung der Erwartungen der Arbeitnehmer, das Führungsverhalten und Arbeitsplatzunsicherheit. Daraus leiten wir in Kapitel 5 einige praktische Grundsätze über die Bedeutung der Steuerung von Ethik am Arbeitsplatz ab.

Wir hoffen, dass diese Publikation einen Beitrag zum besseren Verständnis von unethischem Verhalten am Arbeitsplatz leistet und hilft, ethisches Verhalten besser zu steuern.







Fraud Barometer 2014:

# **Fälle mit grossen Auswirkungen**

## **Fraud Barometer 2014: Fälle mit grossen Auswirkungen**

### **Öffentliche Hand und Finanzinstitute im Visier von Betrügern**

Wenn in der Schweiz betrogen wird, dann gravierend. Dieses Bild liefern die neuesten Zahlen des «KPMG Forensic Fraud Barometer»: Die Gesamtschadenshöhe von Wirtschaftsdelikten stieg 2013 im Vorjahresvergleich um 66,8% auf CHF 830 Millionen, und dies bei einer leicht rückläufigen Anzahl Fälle. Besonders betroffen waren Finanzinstitute und kommerzielle Unternehmen, im Vergleich zu 2012 vor allem aber auch öffentliche Verwaltungen.

Die Schweizer Gerichte schlossen im Jahr 2013 insgesamt 58 Fälle von Wirtschaftskriminalität ab. Mit Blick auf das Vorjahr (64 Fälle) entspricht dies einem Rückgang von 9,4%. Die ungleich höhere Gesamtschadenssumme ist hauptsächlich auf vier Delikte zurückzuführen, die mit Schadenshöhen von jeweils über CHF 125 Millionen ins Gewicht fielen. Wie bereits 2012 kam es auch 2013 mehrheitlich zu Veruntreuung (20 Fälle) und ungetreuer Geschäftsbesorgung (12 Fälle). Als Hauptverwendungszwecke der kriminell erlangten Vermögenswerte nannten die Täter wiederum die Überbrückung von Finanzierungslücken sowie die Finanzierung des eigenen Lebenswandels, inklusive Glücksspiel, und das Erwerben von Luxusgütern.

### **Vier besonders schwere Fälle**

Die Gesamtschadenssumme im Jahr 2013 wurde von vier grossen Fällen merklich in die Höhe getrieben.

- Das Genfer Strafgericht verurteilte im April einen ehemaligen Bankmitarbeitenden im verkürzten Verfahren wegen Veruntreuung im Umfang von CHF 134,4 Millionen, wobei Betrug und Geldwäscherei ebenfalls zu den Anklagepunkten in diesen Fall gehörten, welcher in das Jahr 2011 zurückgeht.
- Im selben Monat sprach ein Schwyzer Strafgericht den Haupttäter eines Devisenhandelsbetrugs, durch den mehrere hundert Investoren geschädigt wurden, in Abwesenheit schuldig. Das Schadenvolumen betrug CHF 125 Millionen.
- Im Mai musste sich auch das Zürcher Obergericht mit Devisenbetrug beschäftigen. Laut Anklage belief sich der durch einen ehemaligen Bankdirektor verursachte Schaden auf CHF 150 Millionen. Der Täter veruntreute Kundengelder mittels gefälschter Devisengeschäfte und Handelstransfers.
- Im Oktober wurden in Bellinzona sechs Kadermitglieder eines ausländischen Staatsbetriebs der qualifizierten Geldwäscherei und des Betrugs beziehungsweise der Gehilfenschaft zu Betrug schuldig gesprochen. Der Schaden lag bei CHF 150 Millionen.

### **Weniger Fälle in Zürich**

Die meisten Fälle von Wirtschaftskriminalität wurden wie im Vorjahr im Kanton Zürich vor Gericht behandelt, die Anzahl ging allerdings zurück (von 30 auf 21 Fälle). Mit einem Schadenvolumen von CHF 252,8 Millionen ist der Kanton auch im Regionen-Vergleich führend. Die zweithöchste Gesamtschadenssumme (CHF 188,5 Millionen) verzeichnete der Kanton Tessin. Auffällig ist hier die im Vergleich zum Kanton Zürich deutlich geringere Fallanzahl (5 Fälle). Ein ähnliches Bild präsentiert sich mit einem Schadenvolumen von CHF 134,4 Millionen bei lediglich 2 Fällen in der Westschweiz. Die kleinste Gesamtschadenssumme verzeichnete die Nordwestschweiz mit CHF 6,5 Millionen.

### **Manager richten grösste Schäden an**

Auch 2013 waren es primär Mitarbeitende in Kaderfunktionen, die wegen Wirtschaftsstraftaten verurteilt wurden und mit CHF 501,7 Millionen für das höchste Schadenvolumen sorgten. Im Gegenzug waren im Vergleich zum Vorjahr weniger einfache Mitarbeitende (6 Fälle) involviert, und es kam zu keinen Fällen organisierter Kriminalität. Stark rückläufig war ausserdem der durch Kunden verursachte Schaden. Dieser sank von CHF 31,1 Millionen (2012) auf CHF 1 Million (2013). Bemerkenswert ist hier, dass alle drei von Kunden begangenen und verurteilten Straftaten Finanzinstitute betrafen.

### **Mehr Schaden für kommerzielle Unternehmungen und Finanzinstitute**

Kommerzielle Unternehmen und Finanzinstitute waren mit 12 Fällen weniger von Delikten betroffen als noch im Vorjahr (21 Fälle). Das Schadenvolumen stieg allerdings in beiden Opferkategorien deutlich und entspricht damit dem gesamtschweizerischen Bild, hohe Schadenssumme bei geringer Anzahl Fälle. Die Finanzinstitute stellten 2013 mit CHF 369 Millionen Schaden die am stärksten betroffene Opfergruppe dar, während sie im Vorjahr mit CHF 70,7 Millionen noch auf dem dritten Platz der Statistik rangierten. In der Opfergruppe der kommerziellen Unternehmungen sticht die starke Zunahme auf CHF 167,6 Millionen (2012: CHF 29,6 Millionen) ins Auge. Diese Zunahme lässt sich durch den eingangs erwähnten Fall von Veruntreuung, Betrug und Geldwäscherei eines ehemaligen Bankmitarbeitenden erklären (CHF 134,4 Millionen). Die Investoren waren erstmals nicht mehr die am stärksten betroffene Opfergruppe.



## Öffentliche Hand als beliebtes Opfer

Im Vorjahresvergleich stieg die Anzahl Fälle, in denen öffentliche Verwaltungen geschädigt wurden um rund 80% auf 18 Fälle. Sozialversicherungsbetrug und ungetreue Geschäftsbesorgung stellten dabei innerhalb dieser Opferkategorie mit je 8 Fällen die häufigsten Vergehen dar. Der Blick auf die Täterschaft zeigt, dass mehrheitlich Staatsmitarbeitende in Kader- (7 Fälle) und Angestelltenfunktion (3 Fälle) kriminell aktiv wurden.

## Nicht alle Fälle vor Gericht

Es zeigt sich in der Praxis, dass die von Wirtschaftskriminalität betroffenen Unternehmen lange nicht alle Fälle vor Gericht bringen. KPMG geht deshalb von einer hohen Dunkelziffer aus und rechnet damit, dass die Anzahl Fälle insgesamt weiter steigen wird. Dies insbesondere auch deshalb, da Wirtschaftsdelikte meist erst nach 2–3 Jahren aufgedeckt werden und von einer Häufung der Fälle im Nachgang zur Finanz- und Wirtschaftskrise ausgegangen werden kann.

## Der typische Täter war männlich

Rund 82,7% aller Delikte wurde von Männern bzw. aus Männern bestehenden Gruppen begangen (48 Fälle). In lediglich 4 Fällen waren ausschliesslich Frauen involviert. Zweimal wurden dabei öffentliche Verwaltungen durch ungetreue Geschäftsbesorgung geschädigt, je einmal kam es zu Veruntreuung und zu Anlagebetrug. Auffällig ist der in diesen Fällen entstandene vergleichsweise geringe Durchschnittsschaden von CHF 178'000. Sechs weitere Straftaten wurden von gemischten Gruppen respektive Paaren begangen. «Dass die Täterschaft mehrheitlich männlich war, hat mit der höheren Anzahl von Männern in Leitungspositionen zu tun», so Anne van Heerden, Head Forensic & Consulting.



### Wirtschaftskriminalität nach Regionen / geografischer Verteilung

Region	2013		2012		2011	
	Summe (CHF)	Anzahl Fälle	Summe (CHF)	Anzahl Fälle	Summe (CHF)	Anzahl Fälle
Espace Mittelland	30'157'207	9	41'225'000	6	12'373'000	13
Genfersee	134'400'000	2	4'338'000	3	270'900'000	3
Nordwestschweiz	6'470'000	4	58'480'512	6	37'649'557	9
Ostschweiz	85'697'975	10	7'714'600	10	114'258'000	12
Tessin	188'450'000	5	74'569'100	5	23'501'275	4
Zentralschweiz	132'038'000	7	132'456'000	4	17'781'694	5
Zürich	252'796'322	21	178'695'816	30	43'115'126	23
<b>Total</b>	<b>830'009'504</b>	<b>58</b>	<b>497'479'028</b>	<b>64</b>	<b>519'578'652</b>	<b>69</b>

### Wirtschaftskriminalität nach Tätergruppen

Tätergruppe	2013		2012		2011	
	Summe (CHF)	Anzahl Fälle	Summe (CHF)	Anzahl Fälle	Summe (CHF)	Anzahl Fälle
Mitarbeitende	147'986'800	6	26'184'916	11	55'308'982	20
Gewerbsmässige Betrüger	108'615'000	8	155'024'920	9	68'785'000	5
Kunden	1'030'000	3	31'095'000	2	44'794'850	7
Management	501'713'227	25	273'031'600	24	8'936'000	5
Organisierte Kriminalität	0	0	2'610'000	3	10'000'000	1
Andere	70'664'477	16	9'532'592	15	331'753'820	31
<b>Total</b>	<b>830'009'504</b>	<b>58</b>	<b>497'479'028</b>	<b>64</b>	<b>519'578'652</b>	<b>69</b>

Anmerkung: Die Kategorie «Andere» beinhaltet Täter, die keiner anderen Tätergruppe zuzurechnen sind. Im Jahr 2013 waren dies z.B. Sozialbetrüger, Rechtsvertreter und unabhängige Vermögensverwalter.

### Wirtschaftskriminalität nach Opfergruppen

Opfergruppe	2013		2012		2011	
	Summe (CHF)	Anzahl Fälle	Summe (CHF)	Anzahl Fälle	Summe (CHF)	Anzahl Fälle
Finanzinstitute	368'995'000	8	70'680'000	11	45'335'850	8
Investoren	274'224'000	15	312'258'000	14	117'576'694	11
Kommerzielle Unternehmungen	167'589'746	4	29'606'100	10	66'828'982	19
Öffentliche Hand	10'514'417	18	3'415'592	10	7'524'126	11
Andere	8'686'341	13	81'519'336	19	282'513'000	20
<b>Total</b>	<b>830'009'504</b>	<b>58</b>	<b>497'479'028</b>	<b>64</b>	<b>519'578'652</b>	<b>69</b>

Anmerkung: Die Kategorie «Andere» beinhaltet Opfer, die keiner anderen Opfergruppe zuzurechnen sind. Im Jahr 2013 waren dies z.B. Kunden, Verwandte, Stiftungen, Mieter sowie nicht-kommerzielle Wohnungseigentümer.











# 2

**Wie häufig kommt  
unethisches Verhalten  
am Arbeitsplatz vor?**



## 2.1 Wie häufig kommt unethisches Verhalten am Arbeitsplatz vor?

Unethisches Verhalten kann als Verhalten definiert werden, welches illegal ist oder gegen die moralischen Vorstellungen einer Gesellschaft verstösst<sup>1</sup>. Beispiele für ein solches Verhalten am Arbeitsplatz sind der Diebstahl von Unternehmenseigentum, das Fälschen von Dokumenten, das Belästigen von Arbeitskolleginnen und -kollegen oder das Bezahlen von Bestechungsgeldern. Trotzdem ist es nicht immer einfach, eine Linie zwischen ethischem und unethischem Verhalten zu ziehen, wobei die Aufgabe durch verschiedene Moralvorstellungen in den verschiedenen Gesellschaften und Kulturen zusätzlich erschwert wird.

Es gibt verschiedene Wege Informationen über die Häufigkeit von unethischem Verhalten am Arbeitsplatz zu sammeln. Das KPMG Fraud Barometer zum Beispiel erfasst die Häufigkeit von Wirtschaftsdelikten in veröffentlichten Urteilen der Schweizer Strafgerichte. Für 2012 weist das Fraud Barometer 64 Fälle aus der Schweiz aus, die insgesamt einen Schaden von CHF 497,5 Millionen verursacht haben. Die Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) veröffentlicht regelmässig Berichte über Fehlverhalten und Betrug am Arbeitsplatz. Die ACFE schliesst daraus, dass ein typisches Unternehmen jedes Jahr 5% seiner Einnahmen durch Wirtschaftsdelikte verliert. Andere Studien über Delikte und unethische Geschäftspraktiken stützen sich auf Berichte von Verwaltungsräten, Geschäftsführungsmitgliedern und Managern.

Solche Daten liefern nur einen eingeschränkten Blick auf unethisches Verhalten am Arbeitsplatz. So wird zum Beispiel nur ein Bruchteil der Fälle von unethischem Verhalten überhaupt vor ein (Straf-) Gericht gebracht. Noch wichtiger ist aber die grosse Dunkelziffer von unethischem Verhalten. Viele Fälle werden möglicherweise gar nie oder zumindest nicht von einer Person entdeckt, die offiziell die Kompetenz inne hat, unethisches Verhalten anzusprechen und zu untersuchen.

Um solche Probleme in der Datenerfassung über unethisches Verhalten zu umgehen, haben wir eine Stichprobe von 428 Mitarbeitenden im privaten und öffentlichen Sektor in der Deutschschweiz durch das Marktforschungsinstitut DemoSCOPE anonym befragen lassen. Wir haben die Teilnehmenden gebeten, auf einer Skala von nie (1) bis (fast) immer (5) anzugeben, wie häufig sie in den letzten 12 Monaten unethisches Verhalten von Arbeitskollegen beobachtet haben und wie häufig sie selbst an unethischem Verhalten beteiligt waren.

Indem wir die Teilnehmenden sowohl danach fragten, wie häufig sie unethisches Verhalten von Arbeitskollegen beob-

achtet haben und wie häufig sie selbst in ethisches Verhalten involviert waren, erlangten wir zwei verschiedene Blickwinkel auf das Vorkommen von unethischem Verhalten. Jeder Blickwinkel hat seine Grenzen, ergibt aber in Kombination einen sinnvollen Vergleich.

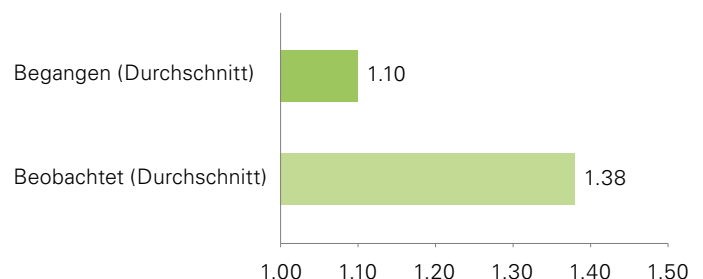
Der Vergleich dieser zwei Blickwinkel fokussiert zunächst auf unethisches Verhalten innerhalb einer Organisation und dann auf unethisches Verhalten gegenüber externen Anspruchsgruppen.

## 2.2 Unethisches Verhalten innerhalb einer Organisation

Mitarbeitende können sich sowohl gegenüber ihren Arbeitskollegen als auch gegenüber der Organisation selbst unethisch verhalten. Unethisches Verhalten gegenüber Arbeitskollegen umfasst unter anderem sexuelle Belästigung, Diskriminierung, Verletzung der Privatsphäre von Mitarbeitenden sowie Lohn-, Überstunden- oder Leistungsvereinbarungen. Unethisches Verhalten gegenüber der Organisation umfasst unter anderem den Diebstahl oder die Veruntreuung von Vermögen, den Missbrauch von vertraulichen oder geschützten Informationen oder das Fälschen oder Manipulieren von Finanzdaten.

Darstellung 1

**Durchschnittliche Bewertung der Häufigkeit von unethischem Verhalten gegenüber Mitarbeitenden (N=428)**



Studie 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

Die fünf Arten von unethischem Verhalten gegenüber Mitarbeitenden wurden von den Teilnehmenden für Fälle in denen sie unethisches Verhalten begangen haben im Durchschnitt mit einer Punktzahl von 1.10 bewertet und mit einer Punktzahl von 1.38 für Fälle, in denen sie unethisches Verhalten beobachtet haben (Darstellung 1)<sup>2</sup>. Mit anderen Worten, im Durchschnitt haben die Teilnehmenden häufiger Arbeitskollegen bei unethischem Verhalten gegenüber anderen Mitarbeitenden beobachtet, als dass sie selbst an solchem Verhalten beteiligt waren.

<sup>1</sup> Siehe Jones (1991).



Beide Durchschnittswerte liegen nahe am möglichen Minimalwert 1. Da die Teilnehmenden jede Art auf einer Skala von nie (1) bis (fast) immer (5) bewertet haben, bedeutet dies, dass ein Grossteil der Teilnehmenden keine der Verhaltensweisen je beobachtet oder begangen hat. Tabelle 1 veranschaulicht dies und zeigt, dass von allen Formen von unethischem Verhalten gegenüber Mitarbeitenden die Vorschriften bezüglich der Sicherheit am Arbeitsplatz am häufigsten verletzt wurden, beziehungsweise eine solche Verletzung beobachtet wurde.

■ Tabelle 1

**Prozentsatz von Teilnehmenden, welche unethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden beobachtet oder begangen haben.**

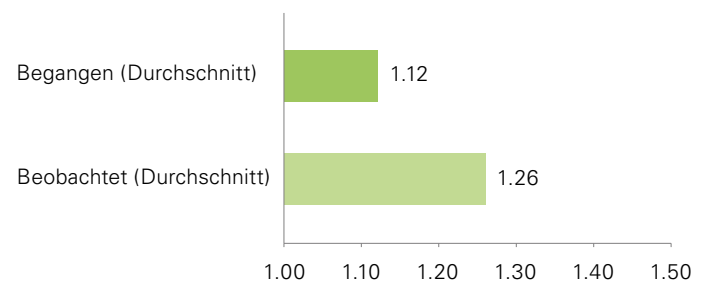
Unethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden	Beobachtet von % der Teilnehmenden	Begangen von % der Teilnehmenden
Verletzung von Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften am Arbeitsplatz	37.5%	20.6%
Verletzung von Vorschriften, die den Lohn, die Überstunden oder andere Leistungen für Mitarbeitende betreffen	29.3%	10.1%
Diskriminierung von Mitarbeitenden (aufgrund von Alter, Herkunft, Geschlecht, Glaube, sexueller Orientierung, etc.)	22.1%	5.2%
Verletzung der Privatsphäre von Mitarbeitenden	21.1%	5.4%
(Sexuelle) Belästigung oder das Schaffen eines feindseligen Arbeitsklimas (z.B. Einschüchterung, Rassismus, Bedrängen, Beschimpfungen und physische Gewalt)	15.7%	2.3%

Studie 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

In Bezug auf unethische Verhalten gegenüber der eigenen Organisation (10 Arten) haben die Teilnehmenden einen Durchschnittswert von 1.12 für begangenes unethisches Verhalten und einen Durchschnittswert von 1.26 für beobachtetes unethisches Verhalten gemeldet (Darstellung 2). Auch hier haben die Teilnehmenden unethisches Verhalten gegenüber der Organisation häufiger beobachtet als dass sie ein solches selbst begangen haben. Der Anteil von Teilnehmenden, welche unethisches Verhalten gegenüber ihrer Organisation beobachtet oder begangen haben, findet sich in Tabelle 2.

■ Darstellung 2

**Durchschnittliche Bewertung der Häufigkeit von unethischem Verhalten gegenüber der Organisation (N=428)**



Studie 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

Das Verschwenden und der Missbrauch, beziehungsweise die Misswirtschaft mit Ressourcen der Organisation, sind die am häufigsten beobachteten und begangenen Arten von unethischem Verhalten gegenüber der Organisation, wobei mehr als die Hälfte der Teilnehmenden solches Verhalten beobachtet und mehr als ein Drittel ein solches Verhalten begangen hat. Im Gegensatz dazu hat weniger als

<sup>2</sup> Der in diesem Report wiedergegebene Durchschnitt berechnet sich in zwei Schritten: Zuerst werden für jeden Teilnehmenden einzeln die Bewertungen der einzelnen unethischen Verhalten innerhalb einer Gruppe von Verhalten (hier: fünf Arten von unethischem Verhalten gegenüber Mitarbeitenden) zu einem Durchschnittswert für diesen Teilnehmenden zusammengerechnet. Wenn z.B. ein Teilnehmer die fünf Arten von unethischem Verhalten mit 1 (nie), 1 (nie), 2 (selten), 1 (nie) und 1 (nie) bewertet hat, dann wird der Wert als  $(1+1+2+1+1)/5 = 1.2$  berechnet. In einem zweiten Schritt werden die Werte aller Teilnehmender zusammengekommen und der Durchschnitt der ganzen Stichprobe berechnet.

1% der Teilnehmenden Insiderhandel beobachtet oder begangen. Insiderhandel ist nur möglich, wenn ein Mitarbeitender über Informationen verfügt, die relevant für den Wertschriftenhandel sind und Möglichkeiten zum Wertschriftenhandel vorhanden sind. Es ist wahrscheinlich, dass nur für wenige Mitarbeitende beide Bedingungen erfüllt sind und daher wenig Insiderhandel begangen wird. Generell ist dieser schwierig zu beobachten. Andere Verhaltensweisen wie beispielsweise das Verschwenden und Missbrauchen, beziehungsweise das Misswirtschaften mit Ressourcen der Organisation oder das Verwenden der Arbeitszeit für private Zwecke bedürfen keiner spezifischen Situationen oder Umstände. Fast jeder Mitarbeitende hat die Gelegenheit Ressourcen zu verschwenden oder zu missbrauchen und es ist einfach für andere, ein solches Verhalten zu beobachten.

■ Tabelle 2

**Prozentsatz von Teilnehmenden, welche unethisches Verhalten gegenüber der Organisation beobachtet oder begangen haben.**

Unethisches Verhalten gegenüber der Organisation	Beobachtet von % der Teilnehmenden	Begangen von % der Teilnehmenden
Verschwendung und Missbrauch bzw. die Misswirtschaft mit Ressourcen der Organisation	54.6%	36.4%
Ausüben von Tätigkeiten, die einen Interessenskonflikt darstellen (z.B. konfligierende Nebentätigkeiten, Bevorzugung von Familie und Freunden, Nutzung der Arbeitszeit für private Zwecke)	40.0%	24.8%
Fälschen von Zeit- und Spesenerfassungen	16.6%	4.9%
Umgehung von Sicherheitskontrollen bei Computern, Netzwerken oder Datenbanken	16.6%	8.6%
Verletzung von für Dokumentaufbewahrungspflichten	14.7%	9.4%
Diebstahl oder Veruntreuung von Vermögenswerten (z.B. Geld, Ausrüstung, Material)	13.1%	4.9%
Missbräuchliche Verwendung von vertraulichen oder rechtlich geschützten Informationen der Organisation	12.2%	4.0%
Fälschen oder Manipulieren von Informationen für die finanzielle Berichterstattung	8.2%	2.6%
Zur Verfügung stellen von unangemessenen Informationen für Analysten und Investoren	2.6%	0.9%
Effektenhandel basierend auf Insiderinformationen	0.7%	0.2%

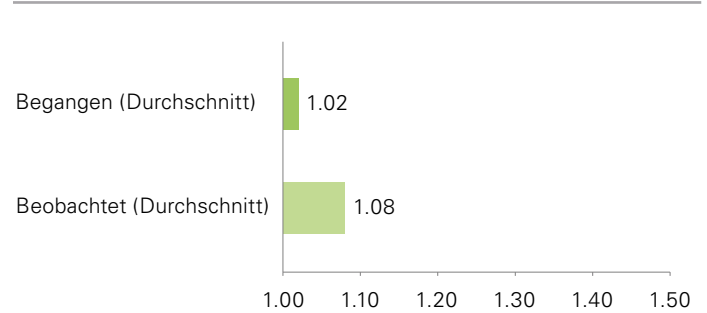
Studie 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

## 2.2.2 Unethisches Verhalten gegenüber externen Anspruchsgruppen

Unethisches Verhalten von Mitarbeitenden kann nicht nur Arbeitskollegen oder die Organisation selbst betreffen, sondern kann auch Kunden, Zulieferer oder die Allgemeinheit schädigen. Wenn Mitarbeitende beispielsweise Qualitäts- und Sicherheitschecks an Spielsachen die ein Unternehmen produziert nicht richtig durchführen, müssen möglicherweise die Endkunden darunter leiden. Oder wenn Mitarbeitende in der Einkaufsabteilung Kickbacks von einem Lieferanten der sich um einen Vertragsabschluss bemüht annehmen, haben andere Lieferanten keine faire Chance auf einen Vertragsabschluss.

■ Darstellung 3

**Durchschnittliche Bewertung der Häufigkeit von unethischem Verhalten gegenüber Kunden (N=428)**



Umfrage 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

Teilnehmende an unserer Studie gaben einen Durchschnittswert von 1.02 für begangenes unethisches Verhalten gegenüber Kunden und einen Durchschnittswert von 1.08 für beobachtete Verhalten an (Darstellung 3). Diese Durchschnittswerte liegen sehr nahe am möglichen Minimum, woraus sich schliessen lässt, dass nur ein kleiner Teil der Teilnehmenden solches Verhalten beobachtet beziehungsweise begangen hat. Tatsächlich haben nur 14% der Teilnehmenden unwahres oder irreführendes Verkaufs- oder Marketinggebahren beobachtet und 5,2% haben ein solches begangen. Damit liegen diese Vergehen an der Spitze in dieser Kategorie von unethischem Verhalten (Tabelle 3).

Tabelle 3

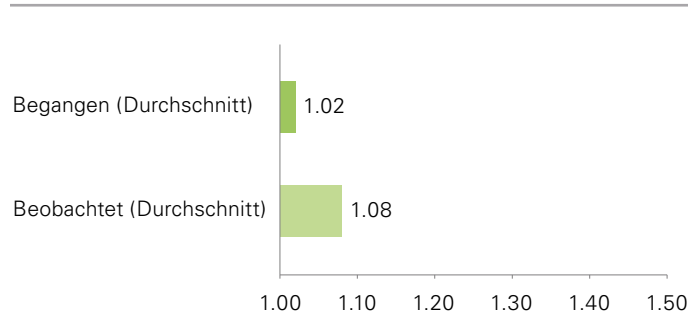
**Prozentsatz von Teilnehmenden, welche unethisches Verhalten gegenüber Kunden beobachtet oder begangen haben.**

Unethisches Verhalten gegenüber Kunden	Beobachtet von % der Teilnehmenden	Begangen von % der Teilnehmenden
Verwendung von faktisch falschen oder täuschenden Informationen im Verkauf und Marketing (z.B. falsche Behauptungen über die Konkurrenz, Wecken von unrealistischen Erwartungen)	14.0%	5.2%
Verletzung der Privatsphäre der Kunden und Konsumenten	10.5%	3.0%
Fälschung oder Manipulation von Resultaten von Qualitäts- oder Sicherheitstests von Produkten	5.9%	2.1%
Unstatthafte Beschaffung von vertraulichen Informationen über Konkurrenzunternehmen	5.1%	3.5%
Zusenden von falschen oder irreführenden Rechnungen an Kunden	4.9%	0.9%
Wettbewerbswidrige Verhaltensweisen (z.B. Preismanipulation, gegenseitige Absprachen, Schmiergeldzahlungen oder andere unangemessene Geschenke, Vorteile oder Einladungen zu Veranstaltungen, um den Kunden zu beeinflussen)	4.7%	0.7%
Eingehen von vertraglichen Beziehungen mit Kunden ohne die notwendigen Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder Genehmigungen	3.7%	1.2%
Absichtliche Verletzung von Vertragsbestimmungen mit dem Kunden	2.6%	1.2%

Umfrage 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

In ähnlicher Weise sind die Durchschnittswerte bezüglich beobachtetem und begangenen unethischem Verhalten gegenüber Lieferanten sehr tief und entsprechend tief liegt auch der Anteil an Teilnehmenden, welche unethisches Verhalten beobachtet oder begangen haben (Darstellung 4 und Tabelle 4). Die am häufigsten beobachtete und begangene Form von unethischem Verhalten gegenüber Lieferanten ist das Akzeptieren von Geschenken, Vorteilen oder Kickbacks von Lieferanten: 12,6% der Teilnehmenden haben ein solches Verhalten beobachtet und 5,2% haben ein solches begangen.

Darstellung 4:

**Durchschnittliche Bewertung der Häufigkeit von unethischem Verhalten gegenüber Lieferanten (N=428)**

Umfrage 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

Tabelle 4

**Prozentsatz von Teilnehmenden, welche unethisches Verhalten gegenüber Zulieferern beobachtet oder begangen haben.**

Unethisches Verhalten gegenüber Lieferanten	Beobachtet von % der Teilnehmenden	Begangen von % der Teilnehmenden
Annahme von unangemessenen Geschenken, Vorteilen, Einladung zu Veranstaltungen oder Kickbacks von Lieferanten	12.6%	5.2%
Verletzung oder Umgehung der Vorschriften zur Auswahl des Lieferanten	9.6%	2.4%
Absichtliche Verletzung von Vertrags- oder Zahlungsbestimmungen gegenüber dem Lieferanten	7.3%	2.3%
Geschäften mit Lieferanten mit zweifelhaftem (ethischen) Ruf	7.0%	2.1%
Abschluss von Lieferantenverträgen ohne die notwendigen Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder Genehmigungen	3.3%	1.6%
Verletzung von geistigen Eigentumsrechten oder Missbrauch von vertraulichen Informationen des Lieferanten	2.6%	1.4%
Bezahlung von Lieferanten ohne entsprechende Rechnungen oder Belege	2.3%	1.2%

Umfrage 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

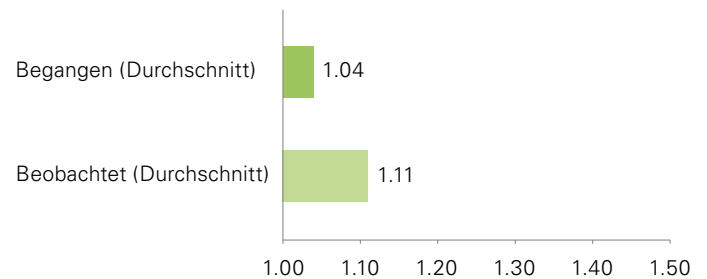




Wenn wir nun unethisches Verhalten gegenüber der Allgemeinheit oder der Gesellschaft betrachten, so liegen die Durchschnittswerte höher als die Durchschnittswerte für unethisches Verhalten gegenüber Kunden und Lieferanten, aber immer noch tiefer als unethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und der Organisation. Im Durchschnitt gaben die Teilnehmenden einen Wert von 1.04 für begangene unethische Verhalten gegenüber der Gesellschaft und einen Wert von 1.11 für beobachtete Verhalten an (Darstellung 5).

■ Darstellung 5

**Durchschnittliche Bewertung der Häufigkeit von unethischem Verhalten gegenüber der Allgemeinheit oder der Gesellschaft (N=428)**



Studie 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

Die am häufigsten angegebene Form von unethischem Verhalten gegenüber der Allgemeinheit, sowohl begangen (17,1%) als auch beobachtet (26,4%), ist die Verletzung von Umweltschutzvorschriften (Tabelle 5). Demgegenüber wurden unangemessene politische oder finanzielle Zuwendungen an Beamte am seltensten angegeben (0,2% bzw. 1,2%). Ähnlich wie bereits zum Insiderhandel ausgeführt scheint es, dass nur wenige Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz in einer Position sind, um unangemessene politische oder finanzielle Zuwendungen zu tätigen und ein solches Verhalten daher selten begangen und beobachtet wird. Im Gegensatz dazu haben mehr Mitarbeitende eine Funktion, in welcher sie Umweltschutzvorschriften befolgen müssen und diese daher auch verletzen können.



Tabelle 5

**Prozentsatz von Teilnehmenden, welche unethisches Verhalten gegenüber der Allgemeinheit oder der Gesellschaft beobachtet oder begangen haben.**

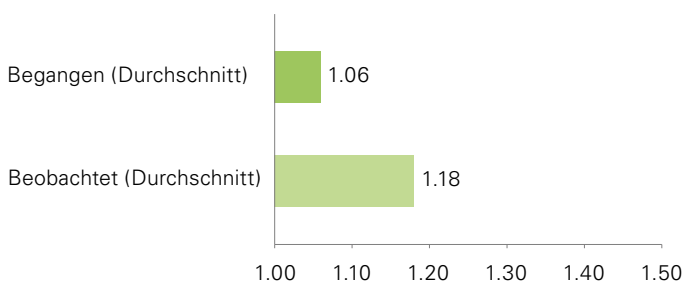
Unethisches Verhalten gegenüber der Allgemeinheit oder der Gesellschaft	Beobachtet von % der Teilnehmenden	Begangen von % der Teilnehmenden
Verletzung von Umweltschutzvorschriften	26.4%	17.1%
Falsche oder irreführenden Behauptungen gegenüber der Öffentlichkeit oder den Medien	8.4%	1.4%
Falsche oder irreführenden Behauptungen gegenüber Aufsichtsbehörden	7.5%	1.4%
Schaffen von Sicherheitsrisiken für die Öffentlichkeit	5.9%	2.1%
Verletzung von internationalem Arbeitsrecht oder von Menschenrechten	5.8%	1.6%
Geschäfte mit Drittparteien, die in Geldwäscherei verwickelt oder durch internationale Handelsbeschränkungen oder Embargos belegt sein könnten.	1.6%	0.7%
Unzulässige politische Spenden oder finanziellen Zuwendungen an einheimische oder ausländische Beamte	1.2%	0.2%

Umfrage 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

## 2.3 Zusammenfassung

Über alle fünf Kategorien von unethischem Verhalten, die vorhergehend besprochen wurden, gaben 83% der Teilnehmenden an, in den letzten 12 Monaten mindestens eine der 37 Formen von unethischem Verhalten beobachtet zu haben, während 64% der Teilnehmenden angaben, mindestens eine der 37 Verhalten begangen zu haben. Zudem können wir feststellen, dass die Studienteilnehmenden häufiger angaben, unethisches Verhalten beobachtet als ein solches selbst begangen zu haben (Darstellung 6).

Darstellung 6

**Durchschnittliche Bewertung der Häufigkeit von unethischem Verhalten über alle Kategorien (N=428)**

Umfrage 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

Diese Feststellung ist nicht überraschend, da die Teilnehmenden bei Angaben über das Verhalten ihrer Kollegen meistens von mehreren Personen berichten und sich die Angaben über das eigene Verhalten nur auf eine Person beschränkt. Zudem könnten die Teilnehmenden eher bereit sein anzugeben, dass andere sich unethisch verhalten haben als zuzugeben, dass sie es selbst getan haben. Andererseits könnten die höheren Werte von beobachtetem unethischem Verhalten ein Hinweis sein, dass unethisches Verhalten in den Organisationen nicht wirklich verdeckt geschieht und folglich mehrere Beschäftigte Kenntnis vom unethischen Verhalten eines anderen Mitarbeitenden haben.

Aus den vorhergehend besprochenen Daten ist auch ersichtlich, dass gewisse Formen von unethischem Verhalten (z.B. Insiderhandel, unangemessene politische Zuwendungen) ziemlich selten angegeben werden, da nur wenige Mitarbeitende die Möglichkeit haben, diese spezifischen Arten von Verhalten zu begehen. Ähnlich scheint die spezifische Funktion und Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden ein Grund zu sein, weshalb die angegebene Häufigkeit von unethischem Verhalten gegenüber Kunden und Lieferanten tiefer liegt, als die angegebene Häufigkeit von unethischem Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und der Organisation. Ausschliesslich diejenigen Beschäftigten, welche mit Kunden und Lieferanten interagieren müssen, haben die Möglichkeit, gewisse unethische Verhaltensweisen zu begehen und solche bei Kollegen, die eine ähnliche Funktion haben, zu beobachten.





Mitläufertum?

## **Der Einfluss von unethischem Verhalten von Arbeitskollegen**

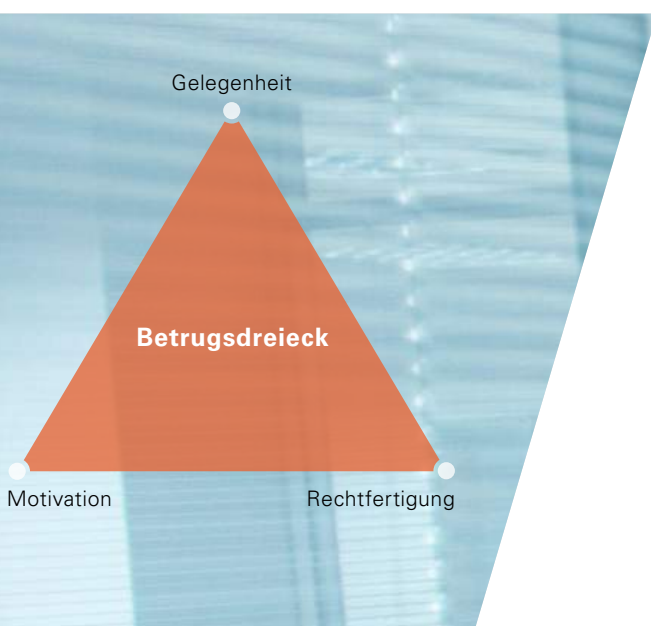


### 3.3 Mitläufertum? Der Einfluss von unethischem Verhalten von Arbeitskollegen

Die Frage, weshalb und unter welchen Umständen sich Mitarbeitende unethisch verhalten, ist gleichzeitig faszinierend und wichtig. Es scheint keine allgemein gültige Antwort auf sie zu geben. Eine wohlbekannte Antwort auf die Frage ist das sogenannte «Betrugs-Dreieck», welches besagt, dass Mitarbeitende Delikte (oder unethisches Verhalten) begehen, wenn sie sowohl die Gelegenheit wie auch eine Motivation dazu haben und wenn sie ihr Verhalten ausserdem erklären und rechtfertigen können.

Das «Betrugs-Dreieck» wurde vom Kriminologen Cressey in den 1950er Jahren entwickelt.<sup>3</sup> In den letzten Jahren haben auch Vertreter anderer Disziplinen begonnen nach Antworten auf die Frage, weshalb sich Menschen unethisch verhalten zu suchen.

Die Psychologie und insbesondere die Sozialpsychologie haben, oftmals durch Experimente, wichtige Einsichten in das menschliche Verhalten beigesteuert. Einige Experimente und Studien haben untersucht, wie ethisches oder unethisches Verhalten von anderen unser eigenes unethisches Verhalten beeinflusst. Die Textkisten in diesem Kapitel («Forschungsboxen») zeigen einige Beispiele von relevanten Untersuchungen. Im Grossen und Ganzen geht die Schlussfolgerung dahin, dass Menschen dazu tendieren, sich andere als Beispiel zu nehmen, auch wenn es um unethisches Verhalten geht. Das impliziert, dass Mitarbeitende, die häufiger unethisches Verhalten beobachten, selber dazu tendieren, sich vermehrt unethisch zu verhalten im Vergleich zu Mitarbeitenden, die weniger unethisches Verhalten an ihrem Arbeitsplatz beobachten.

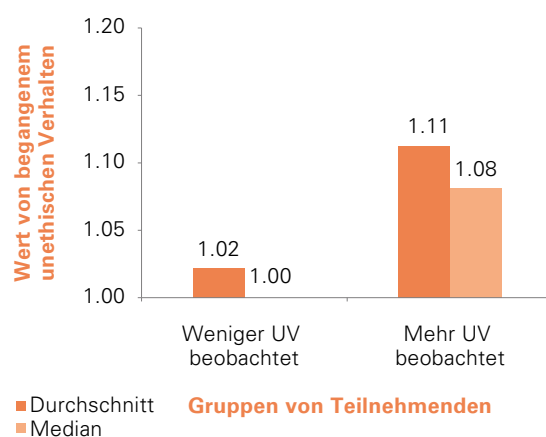


### 3.4 Beobachten und Begehen von unethischem Verhalten

Verhalten sich Mitarbeitende, die häufiger unethisches Verhalten beobachten, auch häufiger unethisch? Tatsächlich zeigt die Studie in Kapitel 2 einen solchen Zusammenhang. Teilt man die Teilnehmenden in zwei Gruppen (Trennlinie: Median der beobachteten unethischen Verhalten), sehen wir in Darstellung 7, dass die Gruppe, die seltener unethisches Verhalten beobachtet hat, einen Durchschnittswert von 1.02 (Medianwert 1.00) für begangenes unethisches Verhalten aufweist, wo hingegen der Durchschnittswert der zweiten Gruppe bei 1.11 (Medianwert 1.08) liegt. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen im Bezug auf den Wert der begangenen unethischen Verhalten ist statistisch signifikant.

Darstellung 7

**Vergleich der Werte von begangenen unethischen Verhalten unterteilt in zwei Gruppen, die seltener oder häufiger unethisches Verhalten beobachtet haben.**



Studie 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

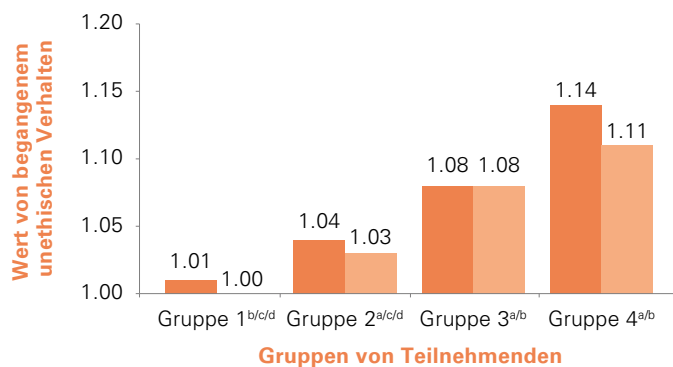
Um das Phänomen des Mitläufertums genauer zu untersuchen, unterteilen wir die Teilnehmenden in vier Gruppen (Trennlinie: Quartile von beobachtetem unethischen Verhalten), wobei Gruppe 1 am wenigsten und Gruppe 4 am meisten unethisches Verhalten beobachtet haben. Wie aus Darstellung 8 hervorgeht, gibt eine Gruppe umso häufiger an, sich selber unethisch verhalten zu haben, je häufiger sie unethisches Verhalten beobachtet hat. Die Häufigkeit der begangenen unethischen Verhalten unterscheiden sich signifikant zwischen den vier Gruppen. Ein genauerer Vergleich der vier Gruppen zeigt, dass sich Gruppe 1 und 2 sowohl im Vergleich zueinander signifikant unterscheiden, als auch im Verhältnis zu Gruppe 3 und 4, sich hingegen Gruppe 3 und 4 untereinander nicht signifikant unterscheiden. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass es einen Unterschied macht, ob ein Mitarbeitender fast kein oder nur wenig unethisches Verhalten beobachtet, und dass, sobald ein gewisses Level von beobachtetem unethischen Verhalten überschritten wird, es keinen Unterschied macht, ob etwas oder viel mehr unethisches Verhalten beobachtet wird.



<sup>3</sup> Cressey, D.R., Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement. The Free Press, Glencoe, Illinois, 1953.

Um genauer zu untersuchen, ob Mitarbeitende bei allen Arten von unethischem Verhalten dazu neigen das unethische Verhalten von anderen als Beispiel zu nehmen, haben wir für jede der ausgeführten fünf Kategorien die Teilnehmenden, die weniger unethisches Verhalten beobachtet haben mit jenen verglichen, die mehr unethisches Verhalten beobachtet haben. Das Resultat zeigt, dass über alle fünf Kategorien diejenigen, welche weniger unethisches Verhalten beobachtet haben, weniger Verstösse begangen haben als diejenigen, welche mehr unethisches Verhalten beobachtet haben.

 Darstellung 8

**Vergleich der Werte von begangenen unethischem Verhalten für die vier Gruppen mit unterschiedlicher Häufigkeit an beobachtetem unethischen Verhalten.**



-  Durchschnitt <sup>a</sup>Weicht signifikant von Gruppe 1 ab
-  Median <sup>b</sup>Weicht signifikant von Gruppe 2 ab
- <sup>c</sup>Weicht signifikant von Gruppe 3 ab
- <sup>d</sup>Weicht signifikant von Gruppe 4 ab

Studie 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

## Diskussion

Wir haben festgestellt, dass Mitarbeitende, die angaben, häufiger unethisches Verhalten beobachtet zu haben, für alle Arten von unethischem Verhalten diese auch selbst häufiger begangen haben als Mitarbeitende, die angaben, weniger unethisches Verhalten beobachtet zu haben. Für Organisationen bedeutet dies, dass sobald ein Mitarbeitender unethisches Verhalten begangen hat, ein Risiko besteht, dass andere, die dieses beobachtet haben oder davon wissen, diesem Beispiel folgen werden. Es existiert mit anderen Worten ein Risiko, dass sich unethisches Verhalten von einem Mitarbeitenden zum Anderen überträgt. Organisationen konzentrieren sich häufig nur darauf, den Beschäftigten klarzumachen, was die Regeln und Vorschriften sind. Dies ist sicher notwendig, jedoch können Regeln und Vorschriften (sogenannte präskriptive Normen) durch sogenannte deskriptive Normen, die durch das Verhalten von Bezugspersonen geschaffen werden, untergraben oder infrage gestellt werden (siehe auch Forschungsbox 1).



Falls die Vorschrift auf Papier sagt «geh nach links.», aber ein Mitarbeitender beobachtet, dass Kollegen nach rechts gehen, dann besteht ein gewisses Risiko, dass das Verhalten der Kollegen mehr Gewicht hat als die Vorschrift auf Papier.

Die Auswirkung des Verhaltens von anderen ist dann besonders stark, wenn die beobachtete Person ein Vorbild für die Beschäftigten ist. Ein sehr erfahrener Kollege, ein Vorgesetzter oder ein Mitglied der Geschäftsleitung, kann ein Vorbild für andere sein. Sollte deren Verhalten unethisch sein und den Regeln und Vorschriften der Organisation widersprechen, dann ist die Wahrscheinlichkeit für Mitläufertum besonders hoch und unethisches Verhalten kann sich verbreiten.

Um solche Mitläufer-Dynamik bezüglich unethischem Verhalten entgegenzuwirken muss sichergestellt werden, dass Mitarbeitende, die unethisches Verhalten beobachten, wissen, wie sie richtig reagieren müssen, sich hierzu auch ermächtigt fühlen anstatt dem schlechten Beispiel zu folgen oder wegzublicken. Whistleblowing-Einrichtungen sowie eine Kultur die Mitarbeitende dazu ermuntert, ihre Bedenken an ihre Vorgesetzten oder das Management zu melden, können helfen, die Ausbreitung von unethischem Verhalten zu begrenzen.



## Forschungsbox 1

**«Das ist in Ordnung, das machen die Leute hier so»:  
Normen, Müll und Unordnung**

Roberto Cialdini und seine Kollegen führten Experimente durch, im Rahmen welcher sie untersuchten, unter welchen Umständen Menschen die Umgebung vermüllen würden oder nicht. Die Forscher bereiteten das Testumfeld in einer Autogarage in zweierlei Hinsicht vor: Entweder befreiten sie es von sämtlichem Müll, oder aber sie vermüllten den Boden mit Zigarettenstummeln, Papierbechern und Verpackungsresten von Süßwaren. Ausserdem platzierten sie Flugblätter unter den Scheibenwischern auf der Fahrerseite aller Fahrzeuge, auf welchen geschrieben stand: «Diese Woche ist Automobil-Sicherheitswoche. Bitte fahren Sie vorsichtig.»

Im sauberen Umfeld warfen 14% der Leute das Flugblatt unter dem Scheibenwischer auf den Boden, im Vergleich zu 32% im vermüllten Umfeld. Daraus lässt sich schliessen, dass Menschen aufgrund entsprechender Hinweise – wie den Müll auf dem Boden, welche andere offenbar haben fallen lassen – wahrscheinlich dasselbe tun werden.

Die Forscher fügten ihrem Experiment ein weiteres Element bei: Wenn die Leute zu ihren Fahrzeugen zurückkamen, begegneten sie einem Komplizen der Forscher. In der Hälfte der Fälle las der Komplize ein Flugblatt identisch wie dasjenige unter dem Scheibenwischer und liess es auf den Boden fallen, nachdem er es gelesen hatte. In der anderen Hälfte der Fälle, kreuzte der Komplize ohne Flugblatt lediglich seinen Weg.

## Forschungsbox 2

**Der schlechte Apfel und der Korb: Übertragung von unethischem Verhalten**

Francesca Gino und ihre Kollegen führten ein Laborexperiment im Hinblick auf die Frage, wie soziale Normen, welche durch das Verhalten einer Person entstanden sind, das unethische Verhalten einer ganzen Gruppe beeinflussen können, durch. Die Teilnehmenden an der Universität Pittsburgh mussten 20 einfache, aber zeitaufwendige mathematische Probleme innert fünf Minuten lösen und konnten 50 Cents für jede korrekt gelöste Aufgaben verdienen. In dem Experiment stellten die Forscher unterschiedliche Bedingungen.

In einigen Fällen hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, bei der Bekanntgabe der Zahl der korrekt gelösten Aufgaben zu schummeln, um mehr Geld zu verdienen. Ferner war in einigen Fällen ein professioneller Schauspieler, welcher von den Forschern engagiert worden war, in der Gruppe anwesend. Dieser

Schauspieler teilte dem Leiter des Experiments eine Minute nach dem Start des Experiments, vor den Augen der ganzen Gruppe mit, dass er fertig wäre und dass er sämtliche Aufgaben korrekt gelöst und folglich 10 USD verdient hätte. In einem Fall trug der Schauspieler ein simples weisses T-Shirt, in einem anderen trug er ein T-Shirt mit dem Logo der Carnegie Mellon Universität (einer rivalisierenden Universität der Universität Pittsburgh).

In dem Fall, in welchem Schummeln nicht möglich war, lösten die Teilnehmenden durchschnittlich 7 Aufgaben korrekt und erhielten 3.50 USD. Wenn Schummeln möglich (aber kein Schauspieler anwesend) war, meldeten die Teilnehmenden im Durchschnitt 12 korrekt gelöste Aufgaben. Demzufolge mogelten sie um durchschnittlich fünf Aufgabenstellungen. Wenn Schummeln möglich war und der Schauspieler mit dem weissen T-Shirt seine Kommentare machte, behaupteten die Teilnehmenden im Durchschnitt 15 Aufgaben korrekt gelöst zu haben, mehr als die doppelte Anzahl der Aufgaben unter den Bedingungen ohne Schummeln.

## Forschungsbox 3

**Konformität: Die Meinung anderer und ethische Urteilsvermögen**

Im Jahre 1955 führte Samuel Asch ein wichtiges Experiment durch, welches erforschen sollte, in welchem Ausmass sozialer Druck menschliche Entscheidungen beeinflusst. Gruppen von sieben bis neun Hochschulstudenten nahmen an einer Aufgabe für optisches Urteilsvermögen teil. Als erstes wurde ihnen

eine weisse Karte mit einer einzigen schwarzen Linie, die Referenzlinie, gezeigt. Anschliessend eine zweite Karte mit drei schwarzen Linien, von welchen die Teilnehmenden wiederum diejenige Linie auswählen sollten, welche der Länge der Referenzlinie entspricht. In jeder Gruppe war jeweils nur ein Teilnehmender als echte Versuchsperson, bei den anderen handelte es sich um Komplizen des Experimentleiters. Die echte Versuchsperson wurde ans Ende der Komplizen gesetzt, so dass diese die Wahl der

54% der Menschen liessen das Flugblatt auf den Boden fallen, wenn das Umfeld vermüllt war und wenn sie den Komplizen dabei beobachteten, wie er das Flugblatt fallen liess.

Dieses Experiment zeigt wie Menschen sich am Verhalten anderer, und an den Folgen dessen, was andere getan haben, orientieren, um zu entscheiden, was sie tun sollen. Wenn das Umfeld und das Verhalten Anderer gelernten Regeln widersprechen, wie zum Beispiel «werf deinen Müll nicht weg», folgen sie möglicherweise doch dem Beispiel anderer statt den gelernten Regeln. Mit anderen Worten, die Normen mit Vorschriftencharakter, welche vorschreiben, was Menschen tun sollen, können von entgegenstehenden deskriptiven Normen, welche beschreiben, was Menschen tatsächlich tun, aufgehoben werden.

Cialdini, R.B., Reno, R.R. und Kallgren, C.A., A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places, 1990. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (6): S. 1015-1026.

Dies zeigt wie eine Person, welche offensichtlich schummelt, das Mogeln von anderen in der Gruppe beeinflussen kann. Die Teilnehmenden imitieren das offensichtliche Schummeln des Schauspielers. Wenn der Schauspieler ein T-Shirt mit dem Logo der anderen Universität trug, behaupteten die Studenten lediglich 8 Probleme korrekt gelöst zu haben. Diese Zahl ist wesentlich geringer im Vergleich zu dem Fall, in dem der schummelnde Schauspieler ein vermeintlicher Student derselben Universität war. Erstaunlicherweise ist diese Zahl ebenfalls geringer, als wenn Schummeln möglich, aber kein Schauspieler anwesend war.

Dieses Experiment zeigt, dass sich das Verhalten eines «faulen Apfels», welcher als Teil der Gruppe wahrgenommen wird, auf das Verhalten der ganzen Gruppe überträgt. Wenn allerdings der faule Apfel Teil einer anderen rivalisierenden Gruppe ist, schummelt diese Gruppe weniger – sie will zeigen, dass sie besser sind als die schlechte Person aus der anderen Gruppe.

Gino, F., Ayal, S. und Ariely, D., Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel“, 2009. *Psychological Science*, 20 (3): S. 393-398.

Gino, F., Gu, J. und Zhong C., Contagion or restitution? When bad apples can motivate ethical behavior, 2009. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(6): S. 1299-1302.

Linie von allen anderen Teilnehmenden hörte bevor sie ihre Entscheidung bekannt gab. Die Forscher hatten die Komplizen dahingehend instruiert, dass sie nach ein paar Runden mit korrekten Antworten alle dieselbe, offensichtlich falsche Antwort geben sollten. Würde die echte Versuchsperson nun bei ihrer Entscheidung bleiben oder sich der Mehrheit anschliessen? In 36.8% der getroffenen Entscheidungen, stimmte die echte Versuchsperson mit der offensichtlich falschen Meinung der Mehrheit überein.

Asch, S.E., Opinions and social pressure, 1955. *Scientific American*, 193 (5): S. 31-35.









Fehlverhalten am Arbeitsplatz:

# **Einfluss von Arbeitsbeziehungen**

## 4. Fehlverhalten am Arbeitsplatz: Einfluss von Arbeitsbeziehungen

Im Folgenden analysieren wir den Einfluss von Arbeitsbeziehungen auf Fehlverhalten am Arbeitsplatz. Die Resultate basieren auf Daten des Schweizer Human-Relations-Barometer (HR-Barometer) 2012, welches einen Einblick in die Arbeitsbeziehungen und Fehlverhalten am Arbeitsplatz gewährt.<sup>4</sup> Die repräsentative Umfrage beinhaltet die Antworten von rund 1,500 Beschäftigten, welche in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen in allen drei Sprachregionen der Schweiz arbeiten. Um Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu messen, wurde die 12-Punkte Skala von Bennett und Robinson (2000) herangezogen. Die Teilnehmenden mussten auf einer Skala von 1 (nie) bis 7 (täglich) angeben, wie oft sie Verhalten wie zu viel Zeit mit fantasieren oder tagträumen verbringen anstatt zu arbeiten, zu spät zur Arbeit zu kommen, Arbeit herauszuzögern, um Überstunden zu generieren oder unerlaubterweise Eigentum vom Arbeitsplatz zu entwenden, an den Tag legten.

Die Beziehung der Beschäftigten zu ihren Vorgesetzten und dem Arbeitgeber sind von einer extrem hohen Bedeutung für Unternehmen, da sie das Engagement, die Leistung und die Bereitschaft, zusammen zu arbeiten und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöhen. Darüber hinaus wird im Folgenden gezeigt, dass die Arbeitsbeziehungen einen Einfluss auf das arbeitnehmerseitige Fehlverhalten haben. Wir unterteilen die Arbeitsbeziehungen in drei Kategorien: Die erste Kategorie bezieht sich auf das Erfüllen der Erwartungen von Beschäftigten, was einen erfüllten psychologischen Vertrag und das Vertrauen der Beschäftigten in den Arbeitgeber beinhaltet. Die zweite Kategorie adressiert Führungsverhalten, wie die Qualität des Austausches zwischen Beschäftigtem und Vorgesetztem und partizipative Führung. Die dritte Kategorie bezieht sich auf qualitative (wichtige Arbeitsinhalte verlieren) und quantitative (den Job verlieren) Unsicherheiten in Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen.

### 4.1 Erwartungserfüllung: Psychologischer Vertrag und Vertrauen

Psychologische Verträge sind ungeschriebene Verträge, welche sich aus der Meinung und den impliziten Erwartungen von Individuen über die gegenseitigen Leistungen zwischen ihnen und dem Arbeitgeber ergeben. Diese impliziten Erwartungen über die Austauschbeziehung sind subjektiv und ergänzen den expliziten Arbeitsvertrag. Aus der Perspektive eines Mitarbeitenden sind die Möglichkeit zur Weiterentwicklung, interessante Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzsicherheit und ein adäquates Gehalt Vertragsinhalte von grosser Bedeutung. Ein psychologischer Vertrag wird verletzt, wenn ein Mitarbeitender empfindet, dass es

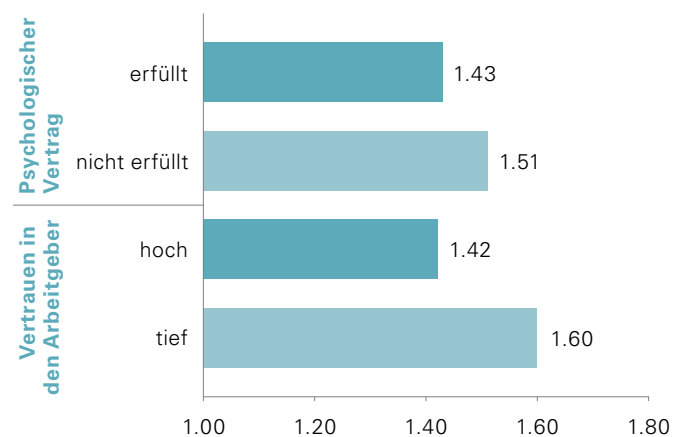
seinem Arbeitgeber nicht gelungen ist, die versprochenen Leistungen zu erfüllen. Nicht erfüllte psychologische Verträge führen zu einer breiten Spannweite an negativen Konsequenzen für die Unternehmen, unter anderem auch mehr Fehlverhalten am Arbeitsplatz. Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometer 2012 zeigen, dass Mitarbeitende, welche einen psychologischen Vertragsbruch erfahren haben, sich deutlich häufiger am Arbeitsplatz fehlverhalten als Mitarbeitende, welche ihren psychologischen Vertrag als erfüllt wahrnehmen (Abbildung 9).

Die Erwartungen von Mitarbeitenden nicht zu erfüllen kann auch das Vertrauen in den Arbeitgeber erodieren. Vertrauen widerspiegelt den Glauben, dass Vertragsparteien sich nicht gegenseitig schaden oder die Verletzlichkeit des anderen ausnutzen. Entsteht der Eindruck, dass der Arbeitgeber die impliziten Versprechungen nicht erfüllt hat, werden zwei zentrale Komponenten von Vertrauen untergraben: Wohlwollen und Integrität/Konsistenz. Wenn Mitarbeitende Zweifel daran haben, dass sich der Arbeitgeber um ihre Bedürfnisse kümmert und sein Handeln als inkonsistent mit seinen vergangenen Versprechungen wahrnimmt, werden Beschäftigte dem Arbeitgeber nicht vollständig vertrauen können, was wiederum zu negativen Konsequenzen führt.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich Mitarbeitende mit einem niedrigen Level an Vertrauen in den Arbeitgeber deutlich häufiger am Arbeitsplatz fehlverhalten, als Mitarbeitende mit einem hohen Level an Vertrauen in den Arbeitgeber (Abbildung 9).

Abbildung 9

**Durchschnittliches Level von Fehlverhalten am Arbeitsplatz für einen unerfüllten versus erfüllten psychologischen Vertrag und tiefem versus hohem Level an Vertrauen in den Arbeitgeber.**



Studie 3: Schweizer HR-Barometer 2012

<sup>4</sup> Siehe Grote, G. und Staffelbach, B. (Ed.), Schweizer HR-Barometer 2012: Fehlverhalten und Courage. Zürich: ETH Zürich und Universität Zürich, 2012.



## 4.2 Führungsverhalten: Qualität und Partizipation

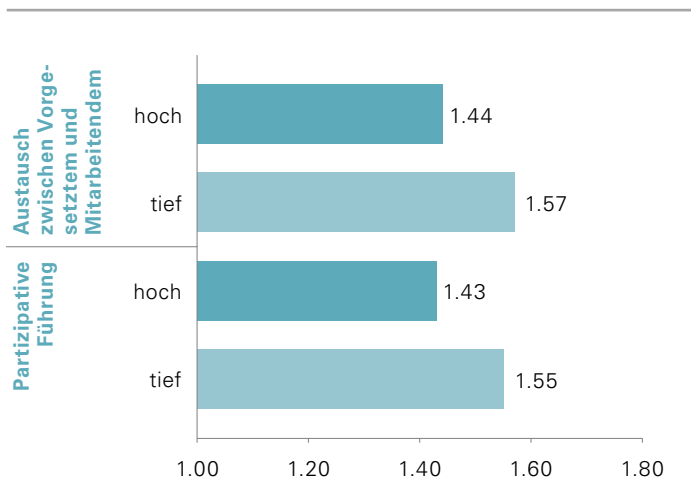
Mitarbeitende bauen nicht nur Beziehungen zu ihren Arbeitgebern, sondern auch zu ihren Vorgesetzten respektive ihren Führungskräften auf. Die Qualität solcher Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten hängt von der Fähigkeit des Vorgesetzten ab, die beruflichen Bedürfnisse ihrer Untergebenen zu verstehen, ihren Einfluss dazu zu nutzen den Beschäftigten zu helfen und davon, ob Mitarbeitende ihre Vorgesetzten als effektiv wahrnehmen.

Die Qualität von Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten hat einen Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten von Beschäftigten am Arbeitsplatz. Wie Abbildung 10 zeigt, legen Mitarbeitende, welche die Qualität der Beziehung zu ihrem Vorgesetzten als hoch bewerten, viel seltener Fehlverhalten am Arbeitsplatz an den Tag als Mitarbeitende, welche die Qualität ihrer Beziehung zum Vorgesetzten als tief bewerten.

In Ergänzung zur Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, unterscheiden sich Führungskräfte hinsichtlich des Grads in welchem sie Beschäftigte in den Entscheidungsprozess einbinden. Partizipative Vorgesetzte informieren ihre Mitarbeitenden über organisatorische Entscheidungen, lassen Mitarbeitende am organisatorischen Entscheidungsprozess teilhaben und geben ihnen die Möglichkeit Verbesserungsvorschläge einzubringen. Dadurch fühlen sich Mitarbeitende mehr miteinbezogen und sind folglich motivierter. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers, dass Mitarbeitende, welche die Möglichkeit haben am organisatorischen Entscheidungsprozess teilzuhaben, sich deutlich weniger häufig am Arbeitsplatz fehlverhalten als Mitarbeitende, welche weniger Gelegenheit zur Partizipation in Entscheidungsprozessen haben (Abbildung 10).

Abbildung 10

**Durchschnittliches Level von Fehlverhalten bei hoher versus tiefer partizipativer Führung und hoher versus tiefer Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten.**



Studie 3: Schweizer HR-Barometer 2012

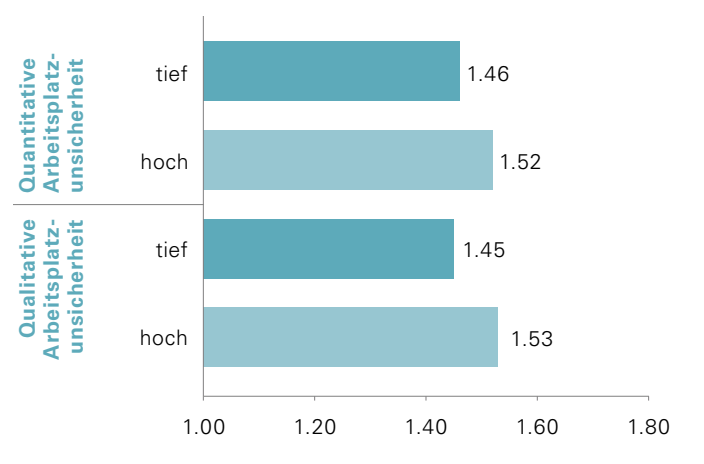
## 4.3 Unsichere Arbeitsbeziehungen

Insbesondere in Zeiten weltweiter wirtschaftlicher Unsicherheit, sehen sich Beschäftigte regelmässig mit organisatorischen Veränderungen wie Restrukturierungen oder gar Massentlassungen konfrontiert. Für Mitarbeitende können sich solche Veränderungen bedrohlich anfühlen, da sie die zukünftige Sicherheit ihres Arbeitsplatzes gefährden (quantitative Arbeitsplatzunsicherheit). Allerdings fühlen sich Beschäftigte nicht bloss in Bezug auf den Verlust ihres Arbeitsplatzes unsicher, sondern auch hinsichtlich geschätzter Aspekte ihrer Stelle (qualitative Arbeitsplatzunsicherheit) wie beispielsweise Karrierefortschritt, Status, Arbeitsauslastung, Arbeitszeit, Einkommen oder Versetzung. Sowohl wahrgenommene quantitative wie auch qualitative Arbeitsplatzunsicherheit können zu einer Vielzahl von negativen Konsequenzen wie zum Beispiel weniger Engagement, Wohlbefinden und Leistung führen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers, dass Mitarbeitende die mit einer grösseren Angst vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes, deutlich häufiger Fehlverhalten am Arbeitsplatz an den Tag legen, als Mitarbeitende mit einem tiefen Level an quantitativer Arbeitsplatzunsicherheit.

Dieselben Ergebnisse zeigen sich auch im Hinblick auf qualitative Arbeitsplatzunsicherheit: Mitarbeitende, welche eine grössere Angst vor dem Verlust geschätzter Aspekte ihrer Stelle wie Karrierefortschritt, Einkommen oder Status hegen, legen deutlich häufiger Fehlverhalten am Arbeitsplatz an den Tag als Mitarbeitende mit einem tiefen Level an qualitativer Arbeitsplatzunsicherheit (Abbildung 11).

Abbildung 11

**Level von Fehlverhalten am Arbeitsplatz bei hoher versus tiefer qualitativer Arbeitsplatzunsicherheit.**



Studie 3: Schweizer HR-Barometer 2012



## 4.4 Zusammenfassung

Insgesamt zeigen die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometer 2012, dass die Arbeitsbeziehungen einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten der Beschäftigten haben. Erstens, ist das Erfüllen der Erwartungen von Mitarbeitenden ein Schlüsselfaktor, um Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu minimieren. Mitarbeitende, welche ihren psychologischen Vertrag als erfüllt wahrnehmen und hohes Vertrauen in ihren Arbeitgeber setzen, zeigen weniger häufig Fehlverhaltensweisen wie das Vermüllen des Arbeitsumfelds, absichtlich langsames Arbeiten, Stehlen oder das Fälschen von Abrechnungen. Zweitens spielt auch das Führungsverhalten eine wichtige Rolle, um Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu minimieren. Mitarbeitende, welche das Austauschverhältnis mit ihrem Vorgesetzten als aufschlussreich, hilfreich und effektiv wahrnehmen und welche die Gelegenheit haben, am Entscheidungsprozess teilzuhaben, verhalten sich am Arbeitsplatz seltener fehl. Drittens erhöhen unsichere Arbeitsverhältnisse die Wahrscheinlichkeit von Fehlverhaltensweisen am Arbeitsplatz: Mitarbeitende, welche sich in Bezug auf die Fortsetzung ihres Arbeitsverhältnisses oder geschätzter Arbeitsaspekte unsicher fühlen, verhalten sich häufiger am Arbeitsplatz fehl als Mitarbeitende, welche sich in dieser Hinsicht sicher fühlen.









Implikationen:

**Wie können wir  
ethisches Verhalten  
steuern?**

## 5.1 Implikationen: Wie können wir ethisches Verhalten steuern?

Aus den Forschungsergebnissen, welche in den vorhergehenden Kapiteln präsentiert wurden, lassen sich drei Schlussfolgerungen ziehen:

1. Eine grosse Vielfalt von abweichendem und unethischem Verhalten geschieht durchgängig in verschiedenen Organisationen in der Schweiz.
2. Wie sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz fühlen, die Atmosphäre sowie die Kultur in einer Organisation haben einen Einfluss auf ihr abweichendes Verhalten.
3. Wie oft Mitarbeitende unethisches Verhalten ihrer Kollegen beobachten, hat einen Einfluss auf ihr eigenes unethisches Verhalten.

Die erste Schlussfolgerung impliziert, dass Organisationen nicht nur von grossen Wirtschaftsdelikten betroffen sind, sondern auch von erheblich kleineren Betrügereien. Wohl bekannte Präventionsmassnahmen wie die Festlegung von Regeln und Verfahren, das Vier-Augen-Prinzip oder Wirtschaftsprüfungen sind wichtig für Organisationen, um einige der grossen Wirtschaftsdelikte und auch einige der kleinen Betrügereien zu verhindern. Die zweite und die dritte Schlussfolgerung weisen jedoch über diese traditio-

nellen Kontrollen hinaus. Wir sollten auch den weiteren Kontext in einer Organisation berücksichtigen: Fühlen sich ihre Mitarbeitenden von ihren Managern fair behandelt und sind sie zufrieden? Welches Verhalten können Mitarbeitende bei anderen beobachten? Diese Faktoren können im weiteren organisatorischen Kontext als «Verhaltensfaktoren» oder «soft controls» verstanden werden, welche das Verhalten von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz über den Einfluss von traditionellen Kontrollen hinaus beeinflussen. Diese Art von Kontrollen hat im Vergleich zu den gut etablierten «hard controls», welche typischerweise im Rahmen eines internen Kontrollsystems implementiert werden, in der Vergangenheit wesentlich weniger Aufmerksamkeit erhalten. Vor diesem Hintergrund würden wir gerne eine praktische Anleitung und Beispiele in Bezug auf diese verhaltensbezogenen Kontrollen geben, um ethisches Verhalten wirksamer zu managen.

## 5.2 Einblick in verhaltensbezogene Faktoren erhalten, welche unethisches Verhalten beeinflussen

Das Vorkommen von unethischem Verhalten betrifft sämtliche Arbeitsumfelder. Die Festlegung von formellen inter-



nen Kontrollen wird unethisches Verhalten nicht immer verhindern, da menschliches Verhalten von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. «Generelle» Faktoren, welche auf den ersten Blick vielleicht keinen direkten Bezug zum spezifischen unethischen Verhalten haben, können ein solches aber fördern.

Der Recherche des Schweizer HR-Barometers 2012 können wir entnehmen, dass Vertrauen, Führung und Arbeitsplatzsicherheit einen Einfluss haben. Die experimentelle Forschung zeigt ausserdem, dass Faktoren wie Autorität, Konformität, Gruppendruck oder sogar schon Gerüche und Licht einen Einfluss ausüben.

Aus unserer Erfahrung mit der Untersuchung von Wirtschaftsdelikten wissen wir, dass Zeitdruck, finanzieller Druck (sowohl auf persönlicher als auch auf organisatorischer Ebene) oder das Agieren in einem sehr kompetitiven Umfeld unethisches Verhalten ebenfalls mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit beeinflussen.

Organisationen, welche ethisches Verhalten steuern wollen, sollten sich die notwendige Zeit und Ressourcen nehmen, um verhaltensbezogene Faktoren, welche das Verhalten von Mitarbeitenden beeinflussen, zu studieren. Diesen Faktoren Aufmerksamkeit zu widmen führt zu einem besseren Verständnis von Wirtschaftsdelikten und unethischem Verhalten und trägt ausserdem dazu bei, wirksamere und effizientere interne Kontrollsysteme und entsprechendes Compliance Management zu schaffen.



## Beispiel

### Neues Denken in Bezug auf Compliance: Berücksichtigung von verhaltensbezogenen Faktoren für Compliance

Die Compliance Abteilung eines multinationalen Unternehmens hatte ein gut etabliertes Compliance- und Integritäts-Programm, welches bereits zahlreiche Elemente der besten Vorgehensweise beinhaltet. Es gab eine strukturelle Risikobeurteilung, einen Verhaltenskodex, eine Hotline, online Schulungen sowie Präsenzschulungen. Das Niveau von Fehlverhalten wurde nicht als besonders hoch eingeschätzt. In dem Bemühen, das Programm weiter auszubauen, entschied sich die Compliance-Abteilung ein Modell zum Thema Compliance Verhalten zu erarbeiten. Das Ziel war, die Wirksamkeit der Compliance-Bemühungen zu erhöhen, indem gezielte Interventionen in Situationen in welchen Fehlverhalten wahrscheinlicher war ermöglicht wurden.

In einem ersten Schritt wurde eine Umfrage unter Mitarbeitenden in Bezug auf ethische Kultur durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Umfrage wurden mit den Daten der Meldungen von Whistleblowern verglichen. Dies führte zu interessanten Einblicken über die Wirksamkeit des Compliance- und Integritäts-Programmes. Die Schulung von Mitarbeitenden erwies sich als wichtig, um das Bewusstsein in Bezug auf Compliance-Themen zu schärfen. Was jedoch viel interessanter war: Schulungen, die von Managern anstatt von professionellen externen Kursleitern gegeben wurden, erwiesen sich als wirksamer für diese Organisation. Dies führte zu einer stärkeren Gewichtung des so genannten «train-the-trainer» Ansatzes, welcher sich ausserdem als kosteneffizienter herausstellte.

## 5.2 Ein Verhaltenskodex, um Klarheit zu schaffen

Mitarbeitende müssen vieles wissen. Daher sollte jede neue Regel oder Kontrolle richtig implementiert werden. Mitarbeitende wissen in der Regel ziemlich genau was akzeptables ethisches Verhalten ist und welches nicht. Es mag vernünftig sein, ein grundlegendes Set von generellen Regeln zu entwerfen, welche als Richtlinien dienen anstatt zu versuchen, alles regulieren zu wollen. Ein klares motivierendes Set von Richtlinien in Schriftform wird üblicherweise als Verhaltenskodex bezeichnet.

Aus unserer Sicht und Erfahrung ist der entscheidende Faktor für einen erfolgreich gelebten Kodex ein Dokument, welches nicht zu lang ist, motivierende Texte beinhaltet, die relevanten Themen abdeckt und das über entsprechende Kommunikation und Schulungen gut implementiert wird.

Ein ordentlich implementierter Kodex gibt Mitarbeitenden Klarheit und Motivation und dient als Bezugspunkt, um Zweifel und Dilemma zu diskutieren.

### Beispiel

#### Die Struktur eines guten Verhaltenskodex

Ein guter Verhaltenskodex hat vier Schichten. Jede Schicht bildet einen Block, welcher als logische Folge aus der oberen Schicht hervorgeht. Die oberste Schicht besteht aus der Mission des Unternehmens: Wieso besteht das Unternehmen? Was ist seine Existenzgrundlage? Die Mission sollte zu den Werten führen, auf welche das Unternehmen ihr Handeln basiert, um seine Mission zu erreichen. Wenn es das Ziel eines Unternehmens ist, innovative Lösungen anzubieten, bestehenden die Werte in logischer Schlussfolgerung daraus in «Neugier», «Streben nach Innovation» und «Problemlösungsstrategien». Die dritte Schicht besteht aus der Verantwortung gegenüber Anspruchsgruppen. In erster Linie verlangt dies eine Definition der Hauptanspruchsgruppen des Unternehmens. Die letzte Schicht besteht aus den Regeln und Verfahren, welche das Unternehmen festlegt, um seinen Verantwortlichkeiten gegenüber den Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Diese Regeln und Verfahren können wiederum in unterschiedliche Themen strukturiert werden.





## 5.3 Kommunikation und Schulung in Bezug auf richtiges und vorbildliches Verhalten

Aktive Schulung und Kommunikation tragen dazu bei, die Erwartungen bezüglich des richtigen Verhaltens zu klären. Es besteht ausserdem ein Multiplikator-Effekt dahingehend, dass richtiges Verhalten von Kollegen wahrgenommen und deswegen kopiert wird. Die Kommunikation gegenüber und die Schulung von Mitarbeitenden über das richtige Verhalten helfen, gute Beispiele in der Organisation zu geben. Selbstverständlich sollte dies in Kombination mit sachgemäss etablierten internen Kontrollen geschehen.

Gemäss unserer Recherche hinsichtlich Verhaltenskodizes haben 85% der Unternehmen ihren Kodex unter mehr als 95% ihrer Mitarbeitenden verteilt.<sup>5</sup> Einige der Möglichkeiten wie Verhaltenskodices gegenüber Mitarbeitenden bekannt gemacht werden, sind die Folgenden:

- Indem diese entsprechenden Schreiben oder E-Mails beigelegt werden;
- Indem eine separate Seite im Intranet zum Thema Ethik und Compliance eingerichtet wird;
- Indem in einem Abschnitt in einer internen Zeitschrift über den Kodex berichtet wird;
- Indem Kopien des Kodex an gut frequentierten Stellen innerhalb der Organisation (wie beispielsweise am Empfang, in Warteräumen und der Cafeteria) zur Verfügung gestellt werden;
- Indem interaktive Instrumente wie wenn Spiele auf Papier oder in digitaler Form entwickelt werden;
- Indem spezielle Informationsveranstaltungen und Besuche von lokalen Standorten organisiert werden;
- Indem in Ansprachen (wie beispielsweise am Neujahrsempfang, in Videobotschaften oder im Rahmen von Jubiläen) sowie in Meetings oder im Rahmen anderer Zusammenkünften auf den Verhaltenskodex hingewiesen wird;
- Indem man eine entsprechende Applikation für mobile Geräte betreibt.

Schulungsveranstaltungen zum Kodex sind ein regelmässig angewendetes Instrument/Mittel. In 74% der Unternehmen, haben in den letzten drei Jahren mindestens drei Viertel der Manager eine Präsenzveranstaltung besucht.<sup>6</sup>

### Beispiel

#### Dilemma Casebook zur Diskussion von schwierigen Situationen

Wenn Mitarbeitende zwischen dem Bezahlen oder dem Nichtbezahlen von Schmiergeld entscheiden müssten, würden viele von ihnen ohne grosses Zögern die richtige Wahl treffen. Allerdings tendieren die Situationen aus unserem Alltag dazu, wesentlich komplizierter zu sein und bestimmte Situationen erscheinen nicht bloss in rot oder grün. Die wahre ethische Bewährungsprobe entsteht in einer Situation, in der eine Wahl zwischen Alternativen getroffen werden muss, wobei diese nicht eindeutig richtig oder falsch sein müssen, sondern beide richtig und/oder beide falsch sein können.

Dilemmata können als Situationen verstanden werden, in welchen Interessen, Normen, Regeln, Werte oder Prinzipien miteinander in Konflikt stehen und welche in der Regel dahingehend vereinfacht werden können, dass zwei Hauptlösungen möglich wären, von welchen allerdings keine zur Lösung des Problems vollumfänglich akzeptabel erscheint. Aus diesem Grund sind Dilemmata so schwierig, weil sie nicht mit bloss einer Antwort gelöst werden können. Es gibt oft mehrere mögliche Lösungen, welche auf einen Fall anwendbar sind.

Ein multinationaler Konzern aus der Schweiz entwickelte zu diesem Zweck zusammen mit KPMG ein Dilemma Casebook, um das Bewusstsein und das Verständnis für den Verhaltenskodex zu steigern und um Mitarbeitenden zu helfen, ihre Fähigkeiten in der Erkennung und dem Umgang mit schwierigen ethischen Sachverhalten zu steigern. In diesem Sinne stimuliert und fördert das Casebook die Compliance. Das Casebook enthält praktische Dilemmafälle, welche dazu dienen, eine offene Diskussion über Integritätsthemen zu ermöglichen und welche in sämtlichen Geschäftsbereichen genutzt werden können. Es ist ausserdem eine wertvolle Ressource für das Management, indem es eine Kultur fördert, in der die Integrität und ethische Sachverhalte offen angesprochen werden können. Dieses Casebook hat sich als besonders wirksam bewährt, wenn für jede Präsenzschulung entsprechend relevante Fälle ausgesucht wurden. Mitarbeitende schätzen diesen fallbasierten, praktischen und entsprechend realistischen Ansatz.

<sup>5</sup> KPMG, Business Codes of the Global 200, 2008, S. 15-16.

<sup>6</sup> KPMG, Business Codes of the Global 200, 2008, S. 15-16.







## 5.4 Angemessen auf mögliches Fehlverhalten reagieren

Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse belegen, dass Fehlverhalten sich ausbreiten kann! Das bedeutet, dass eine Organisation Gefahr läuft, dass weitere Vorfälle passieren, wenn Anzeichen von möglichem Fehlverhalten nicht erkannt und keine Massnahmen ergriffen werden.

Gleichzeitig wissen wir als forensische Ermittler, dass das meiste Fehlverhalten von Arbeitskollegen aufgedeckt wird. Einige Kollegen reagieren auf das Gesehene und melden dieses ihren Vorgesetzten, der internen Revision, dem Compliance Officer oder dem obersten Management. Die Association of Certified Fraud Examiner (ACFE) bestätigt unsere Erfahrung: Mehr als 40% der Wirtschaftskriminalfälle werden durch einen entsprechenden Hinweis aufgedeckt, von welchen die meisten von Mitarbeitenden kommen.<sup>7</sup>

Fragen bezüglich schwieriger Situationen und Verdachtsmomente in Bezug auf Fehlverhalten sollten zunächst und zuerst mit dem direkten Vorgesetzten besprochen werden. Allerdings kann ein solches Vorgehen nicht immer ausreichen, um ein Problem zu lösen. In Bezug auf die Ansprache von bestimmten Sachverhalten können Mitarbeitende durch Hemmnisse daran gehindert werden, insbesondere, wenn diese von struktureller Natur sind oder wenn der direkte Vorgesetzte selbst Teil des Problems ist. Insbesondere in grösseren Organisationen ist die Errichtung eines Sicherheitsnetzes in dieser Hinsicht besonders wichtig. Dies wird nicht nur häufig von entsprechenden Regulierungen empfohlen, sondern kann – beispielsweise für US börsennotierte Unternehmen – sogar Vorschrift sein. Mehr als 83% der Unternehmen mit einem Verhaltenskodex haben eine vertrauliche oder anonyme Hotline oder Ethics Line, über die Mitarbeitende Fehlverhalten melden oder Rat suchen können.<sup>8</sup>

Kleinere Organisationen tun sich mit dem Aufsetzen eines formellen Meldeprozesses für Mitarbeitende, über den diese Bedenken über mögliches Fehlverhalten äussern können, manchmal schwer. Für die Einrichtung eines solchen Prozesses ist entscheidend, dass dieser mit der Unternehmenskultur übereinstimmt. In der Regel lohnt sich eine 24/7 Whistleblowing Hotline für ein kleineres Unternehmen aufgrund seiner Grösse nicht (wahrscheinlich wird es keine bis eine Meldung pro Jahr erhalten). Für kleinere Organisationen gibt es wirksamere und kosteneffizientere Lösungen. Aus unserer Sicht erscheint es aus einem wichtigen verhaltensbezogenen Grund entscheidend, dass jede Organisation einen funktionierenden Meldeprozess für mögliches Fehlverhalten hat, um den Präventionseffekt zu erreichen.

### Beispiel

#### Externe Ethics Line

Für kleinere Unternehmen mag es schwierig sein, einen funktionierenden Meldeprozess, welcher Vertraulichkeit und Professionalität gewährleistet, aufzusetzen. Die Zusammenarbeit mit einem externen Anbieter kann eine effektive und kosteneffiziente Alternative sein.

Wenn Mitarbeitende sehen, dass ihre Organisation die Steuerung von Ethik (Ethics Management) ernst nimmt, indem sie wirksame Massnahmen zum Schutz der Vertraulichkeit einsetzt, führt dies zu einer starken, verhaltensbezogenen Auswirkung und die Menschen fangen verstärkt an, mit ihren Bezugsgruppen und ihren Vorgesetzten über ihre Bedenken zu sprechen. Auch die Tatsache, dass Mitarbeitende sich mit einem ausserstehenden Forensik-Experten austauschen können, hilft sowohl in Bezug auf die Bewusstseinssteigerung, als auch hinsichtlich des Vertrauens, eine Meldung machen zu können.

Einige kleine und mittlere Unternehmen nutzen die Dienstleistungen der KPMG Ethics Line E-Mailbox als Instrument. Dies hat den Vorteil externer, forensischer Fachexpertise und gewährleistet gleichzeitig Vertraulichkeit und Kosteneffizienz.

<sup>7</sup> A Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse. 2012 Global Fraud Study, pp. 14-17.

<sup>8</sup> KPMG, Business Codes of the Global 200, 2008, S. 18.







# **Methodologie der Umfragen**

## 6. Methodologie der Umfragen

### Studie 1 (Kapitel 1): Methodologie

Das «KPMG Forensic Fraud Barometer» beruht auf Wirtschaftskriminalitäts-Fällen mit einem Schadensbetrag von mindestens CHF 50'000, welche im Berichtsjahr von einem Schweizer Strafgericht abgeschlossen wurden und über die in den wichtigsten Schweizer Tages- und Wochenzeitungen berichtet wurde.

### Studie 2 (Kapitel 2 und 3): Unethisches Verhalten in Organisationen

Die Studie wurde im März und April 2012 als Teil eines PhD Forschungsprojekts an der Erasmus Universität Rotterdam durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden aus dem Onlinepool des Schweizer Marktforschungsunternehmens DemoSCOPE rekrutiert. DemoSCOPE versendete 4,482 E-Mails mit einer Einladung zur Teilnahme an der Umfrage. Davon wurden 447 ausgefüllte Umfragebögen zurückgesandt und 428 wurden nach einem ersten Screening der Datenqualität zur weiteren Analyse zurückbehalten. Um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, wurden die Daten in anonymisierter Form weitergeleitet.

In der Stichprobe waren 47% der Teilnehmenden weiblich (53% männlich), das Durchschnittsalter lag bei 47.8 Jahren, 39% der Teilnehmenden arbeiten Teilzeit und die durchschnittliche Dauer des Arbeitsverhältnisses beträgt 14 Jahre. 61.7% der Teilnehmenden arbeiten als Team-

mitglieder, 16.4% als Teamleiter, 16.6% als Manager auf mittlerem Level und 4.9% sind teil des Top Managements oder des Verwaltungsrats. Tabelle 6 zeigt die Prozentzahl der Teilnehmenden aus den unterschiedlichen Branchen. 45.1% der Teilnehmenden arbeiten für Organisationen mit bis zu 250 Mitarbeitenden, 31.8% in Organisationen mit zwischen 250 – 5,000 Mitarbeitenden und 22.8% in Organisationen mit mehr als 5,000 Mitarbeitenden.<sup>9</sup>

■ Tabelle 6

#### Aufschlüsselung der Teilnehmenden nach Branche

Branche	% der Teilnehmenden
Öffentlicher Sektor, Gemeinnützige Organisationen	17.5%
Bildung	13.3%
Gesundheitswesen	13.3%
IT, Software, und Dienstleistungen	8.4%
Produktion / Fabrikation	7.5%
Bank-, Finanz- und Versicherungswesen	6.5%
Lebensmittel, Detailhandel sowie Versand	6.1%
Transportwesen	5.1%
Kommunikation, Medien	5.1%
Immobilien und Bauwesen	4.4%
Handwerk	4.4%
Pharma	1.9%
Energie, Chemie	1.4%
Beratung	1.2%
Gastgewerbe	0.9%

Studie 2: Unethisches Verhalten in Organisationen

<sup>9</sup> Eine detaillierte Beschreibung der Methodologie der Umfrage ist im Zeitschriftenartikel «Painting with the same brush? Surveying unethical behavior in the workplace using self-reports and observer-reports» von F. Zuber und M. Kaptein, enthalten, welcher im Journal of Business Ethics erschienen ist.

## Referenzen

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse. 2012 Global Fraud Study. [http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf)

Bennett, R. J. und Robinson, S. L., Development of a measure of workplace deviance, 2000. Journal of Applied Psychology, 85(3), S. 349-360.

Grote, G. und Staffelbach, B. (Ed.), Schweizer HR-Barometer 2012: Fehlverhalten und Courage. Zürich: ETH Zürich und Universität Zürich, 2012. [http://www.hrbarometer.uzh.ch/index/Bericht\\_HRB12.pdf](http://www.hrbarometer.uzh.ch/index/Bericht_HRB12.pdf)

Jones, T. M., Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model, 1991. Academy of Management Review, 16(2), S. 366-395.

KPMG, Integrity Survey 2013. KPMG LLP. <http://www.kpmginstitutes.com/advisory-institute/-insights/2013/pdf/integrity-survey-2013.pdf>

KPMG, Business Codes of the Global 200, 2008. <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business-codes-global-200-O-0804.pdf>

KPMG, KPMG Fraud Barometer, 2014. <http://www.kpmg.ch/forensic>

Zuber, F. und Kaptein, M., Painting with the same brush? Surveying unethical behavior in the workplace using self-reports and observer reports, 2013. Journal of Business Ethics, doi: 10.1007/s10551-013-1920-y.



### Studie 3 (Kapitel 3): Schweizer HR-Barometer 2012

Der Schweizer HR-Barometer ist ein gemeinsames Forschungsprojekt zwischen der ETH (Prof. Dr. Gudela Grote, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie) und der Universität Zürich (Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Lehrstuhl Human Resource Management), welches jährlich die Wahrnehmung der Arbeitsplatzsituation sowie Einstellungen, Erwartungshaltungen und Verhalten von Beschäftigten in der Schweiz, misst. Seit 2012 wird der Schweizer HR-Barometer vom Schweizerischen Nationalfonds unterstützt.

Für die Ziehung der Stichprobe wurde das Stichprobenregister des Bundesamtes für Statistik genutzt, welches alle registrierten Einzelpersonen in der Schweiz enthält. Um den repräsentativen Charakter der Daten weiter zu erhöhen, wurden Beschäftigte aus allen drei Hauptsprachregionen der Schweiz (Deutsch, Französisch und Italienisch) als Studienteilnehmer ausgewählt. Allerdings wurde die Stichprobe beschränkt auf Beschäftigte, welche in einem abhängigen und bezahlten Arbeitsverhältnis mit mindestens

40% Arbeitspensum standen und welche zwischen 16 und 65 Jahren alt waren. Die Studie wurde zwischen Juni und August 2012 in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK durchgeführt. Die Teilnehmenden konnten zwischen einer online und einer schriftlichen Version der Umfrage wählen (Mixed-Mode Ansatz) und ihnen wurde versichert, dass sämtliche Informationen anonym und strikt vertraulich behandelt werden.

Die finale Stichprobe enthielt 1483 Beschäftigte aus der Schweiz, von welchen 45% weiblich und 55% männlich waren. 70% der Teilnehmenden waren aus dem deutschsprachigen, 23% aus dem französischsprachigen und 7% aus dem italienssprachigen Teil der Schweiz. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden lag bei 41 Jahren und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit betrug 10 Jahre. 73% arbeiteten Vollzeit, 15% hatten einen befristeten Vertrag und 26% eine Vorgesetztenfunktion. 14% der Teilnehmenden arbeiteten für ein Kleinunternehmen ( $\leq 10$  Beschäftigte), 38% für ein klein- oder mittelständisches Unternehmen (11-249 Beschäftigte) und 41% waren in einem Grossunternehmen ( $\geq 250$  Beschäftigte) angestellt.



## Danksagung

Folgende Personen haben an dieser Studie mitgewirkt:

- Bruno Staffelbach (UZH)
- Alexandra Arnold (UZH)
- Franziska Zuber
- Muel Kaptein
- Fabienne Sonderegger
- Marco Rüedi
- Martijn de Kiewit

Besten Dank an alle Studienteilnehmenden.

Cialdini, R.B., Reno, R.R. und Kallgren, C.A., A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places, 1990. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (6): S. 1015-1026.

Gino, F., Ayal, S. und Ariely, D., Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel, 2009. *Psychological Science*, 20 (3): S. 393-398.

Gino, F., Gu, J. und Zhong C., Contagion or restitution? When bad apples can motivate ethical behavior, 2009. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(6): S. 1299-1302.

Asch, S.E., Opinions and social pressure, 1955. *Scientific American*, 193 (5): S. 31-35.

## Kontakte

### Solveig Rufenacht

Director, Advisory

**T:** +41 58 249 36 54

**E:** srufenacht@kpmg.com

### KPMG AG

Badenerstrasse 172  
Postfach  
8036 Zürich

### KPMG AG

Rue de Lyon 111  
Postfach 347  
1211 Genf 13

### KPMG AG

Hofgut  
Postfach 112  
3073 Gümligen-Bern

## Standorte

### KPMG AG

Viaduktstrasse 42  
Postfach 3456  
4002 Basel

### KPMG SA

Rue du Seyon 1  
Postfach 2572  
2001 Neuenburg

### KPMG AG

Hofgut  
Postfach 112  
3073 Gümligen-Bern

### KPMG AG

Bogenstrasse 7  
Postfach 1142  
9001 St. Gallen

### KPMG SA

Rue de Lyon 111  
Postfach 347  
1211 Genf 13

### KPMG AG

Landis + Gyr-Strasse 1  
Postfach 4427  
6304 Zug

### KPMG SA

Avenue du Théâtre 1  
Postfach 6663  
1002 Lausanne

### KPMG AG

Badenerstrasse 172  
Postfach 1872  
8026 Zürich

### KPMG AG

Pilatusstrasse 41  
6003 Luzern

### KPMG (Liechtenstein) AG

Landstrasse 99  
Postfach 342  
LI-9494 Schaan

### KPMG SA

Via Balestra 33  
6900 Lugano

[kpmg.ch/forensic](http://kpmg.ch/forensic)

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine zukünftige Sachlage widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und eine professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2015 KPMG Holding AG/SA, a Swiss corporation, is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved. Printed in Switzerland. The KPMG name and logo are registered trademarks.