

# **Determinanten der Umsetzung und Unterstützung von Korruptionsprävention in Organisationen**

Vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
der Technischen Universität Kaiserslautern  
zur Verleihung des akademischen Grades  
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)  
genehmigte

Dissertation

vorgelegt von

Anna Werner, M.Sc.

Tag der mündlichen Prüfung: 29.06.2020

Dekan: Prof. Dr. Jan Wenzelburger

Vorsitzender: Prof. Dr. Michael Hassemer

Berichterstatterin  
1. Prof. Dr. Tanja Rabl  
2. Prof. Dr. Katharina Spraul

D 386  
2020



# **Determinanten der Umsetzung und Unterstützung von Korruptionsprävention in Organisationen**

Anna Werner



## **Inhalt**

Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis .....	X
Zusammenfassung.....	XIII
Abstract .....	XV
1    Einleitung.....	1
1.1  Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2  Aufbau der Arbeit.....	5
2    Begriffliche Grundlagen und aktueller Forschungsstand .....	7
2.1  Korruption.....	7
2.1.1  Begriffsklärung.....	7
2.1.2  Formen von Korruption .....	11
2.2  Korruptionsprävention.....	15
2.2.1  Begriffsklärung.....	15
2.2.2  Notwendigkeit der Unterstützung von Korruptionsprävention in Organisationen.....	17
2.2.3  Ansatzpunkte für Korruptionsprävention in Organisationen .....	21
2.2.4  Formen von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen.....	27
2.2.4.1  Compliance-Maßnahmen zur Korruptionsprävention .....	29
2.2.4.2  Integritätsmaßnahmen zur Korruptionsprävention.....	38
2.2.5  Wirksamkeit von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen.....	44
3    Studie 1: Korruptionsprävention in kleinen und mittleren Unternehmen.....	61
3.1  Sensibilisierung von kleinen und mittleren Unternehmen für Korruptionsprävention.....	61

3.2	Kleine und mittlere Unternehmen als Untersuchungskontext.....	65
3.3	Theorie des geplanten Verhaltens als Basis des theoretischen Untersuchungsmodells.....	67
3.4	Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU .....	71
3.4.1	Einstellung der Managerinnen und Manager zur Korruptionsprävention .....	71
3.4.2	Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU .....	73
3.4.3	Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrolle der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU.....	75
3.4.3.1	Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU .....	78
3.4.3.2	Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU.....	79
3.4.4	Ethisches Unternehmensklima .....	81
3.4.5	Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU .....	86
3.4.6	Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruption.....	87
3.4.7	Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventions- maßnahmen im eigenen KMU umzusetzen .....	90
3.4.8	Zusammenfassung .....	91
3.5	Methode .....	93
3.5.1	Stichprobe und Vorgehen.....	93
3.5.2	Untersuchungsdesign.....	96
3.5.3	Operationalisierung.....	97
3.5.4	Gütekriterien.....	100
3.5.5	Voranalyse der Daten.....	104

3.5.6	Auswertungsmethode.....	109
3.6	Ergebnisse .....	111
3.6.1	Deskriptive Statistiken.....	112
3.6.2	Messmodell .....	120
3.6.2.1	Fit der Parameter .....	120
3.6.2.2	Fit des Messmodells .....	120
3.6.2.3	Anpassungen .....	122
3.6.3	Strukturmodell.....	123
3.6.3.1	Fit des Strukturmodells.....	123
3.6.3.2	Überprüfung alternativer Modelle.....	124
3.6.3.3	Überprüfung der Hypothesen.....	125
3.7	Ergänzende qualitative Analyse .....	128
3.7.1	Stichprobe und Vorgehen.....	128
3.7.2	Erhebungsinstrument .....	129
3.7.3	Gütekriterien.....	130
3.7.4	Auswertungsmethode.....	132
3.7.5	Ergebnisse .....	132
3.8	Diskussion .....	135
3.8.1	Theoretische Implikationen.....	139
3.8.2	Praktische Implikationen.....	142
3.8.3	Einschränkungen der Untersuchung und Implikationen für die zukünftige Forschung.....	146
3.9	Fazit Studie 1.....	148
4	Studie 2: Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte.....	149
4.1	Bedeutung der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte .....	149

4.2	Formen der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte.....	152
4.3	Theoretische Grundlagen zur Motivation für die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte.....	158
4.4	Determinanten der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte.....	167
4.4.1	Compliance- versus Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen.....	167
4.4.2	Topmanagement-Unterstützung für Korruptionspräventionsmaßnahmen.....	173
4.4.3	Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen als moderierender Faktor.....	180
4.4.4	Moralische Achtsamkeit als moderierender Faktor.....	187
4.4.5	Zusammenfassung.....	195
4.5	Methode.....	197
4.5.1	Stichprobe und Vorgehen.....	197
4.5.2	Untersuchungsdesign.....	200
4.5.3	Operationalisierung.....	203
4.5.4	Gütekriterien.....	207
4.5.5	Voranalyse der Daten.....	210
4.5.6	Auswertungsmethode.....	213
4.6	Ergebnisse.....	216
4.6.1	Deskriptive Statistiken.....	217
4.6.2	Überprüfung der Modelle und Hypothesen.....	220
4.6.3	Explorative Berechnungen.....	232
4.6.4	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	246
4.7	Diskussion.....	248
4.7.1	Theoretische Implikationen.....	257
4.7.2	Praktische Implikationen.....	260



4.7.3	Einschränkungen der Untersuchung und Implikationen für die zukünftige Forschung.....	263
4.8	Fazit Studie 2.....	265
5	Fazit .....	266
6	Literaturverzeichnis .....	271
7	Anhang.....	XV
7.1	Anhang zu Kapitel 3 .....	XV
7.1.1	Operationalisierungstabelle zu Studie 1.....	XV
7.1.2	Leitfaden qualitative Interviews.....	XXII
7.1.3	Überprüfung der Normalverteilung .....	XXV
7.1.4	Überprüfung der Multikollinearität.....	XXVIII
7.1.5	Überprüfung der Reliabilität .....	XXX
7.1.6	Überprüfung der Validität.....	XXXI
7.1.7	Alternativmodel ohne signifikante Kontrollvariablen .....	XXXIV
7.2	Anhang zu Kapitel 4.....	XXXV
7.2.1	Operationalisierungstabelle Studie 2 .....	XXXV
7.2.2	Operationalisierung der Vignetten.....	XXXVIII
7.2.3	Überprüfung der Normalverteilung .....	XLI
7.2.4	Ergebnisse der Modelle mit allen Kontrollvariablen zur Überprüfung der Robustheit .....	XLIII

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Anzahl der umgesetzten Korruptionspräventionsmaßnahmen in den 339 KMU der im Rahmen der Studie befragten Managerinnen und Manager.....	62
<b>Abbildung 2:</b> Verbreitung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in den 339 KMU der im Rahmen der Studie befragten Managerinnen und Manager.....	63
<b>Abbildung 3:</b> Theorie des überlegten Handelns .....	68
<b>Abbildung 4:</b> Theorie des geplanten Verhaltens .....	69
<b>Abbildung 5:</b> Theoretische ethische Klimatypen .....	83
<b>Abbildung 6:</b> Empirische ethische Klimatypen.....	84
<b>Abbildung 7:</b> Modell gesundheitlicher Überzeugungen .....	89
<b>Abbildung 8:</b> Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU – Theoretisches Rahmenmodell .....	92
<b>Abbildung 9:</b> Kritische Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU – empirische Ergebnisse.....	127
<b>Abbildung 10:</b> Fraud Triangle.....	140
<b>Abbildung 11:</b> Fraud Diamond.....	141
<b>Abbildung 12:</b> Selbstbestimmungstheorie.....	162
<b>Abbildung 13:</b> Problemabhängiges Modell zur ethischen Entscheidungsfindung in Organisationen.....	181
<b>Abbildung 14:</b> Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte – theoretisches Rahmenmodell .....	196
<b>Abbildung 15:</b> Interaktionseffekt von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralischer Achtsamkeit auf regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen .....	224
<b>Abbildung 16:</b> Interaktionseffekt von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralischer Achtsamkeit auf aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte.....	228
<b>Abbildung 17:</b> Interaktionseffekt von vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und moralischer Achtsamkeit auf aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte .....	229
<b>Abbildung 18:</b> Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte – empirische Ergebnisse .....	231

<b>Abbildung 19:</b> Interaktionseffekt von schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und moralischer Achtsamkeit auf regelkonformes Verhalten der Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen.....	236
<b>Abbildung 20:</b> Interaktionseffekt von compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralischer Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen auf aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte .....	240
<b>Abbildung 21:</b> Kritische Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU – alternativ Model ohne signifikante Kontrollvariablen.....	XXXIV
<b>Abbildung 22:</b> Überprüfung der Normalverteilung des Modells zu regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen (Studie 2).....	XLI
<b>Abbildung 23:</b> Überprüfung der Normalverteilung des Modells zu aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte (Studie 2).....	XLII

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Rationalisierungsstrategien korrupter Akteurinnen bzw. Akteure .....	25
<b>Tabelle 2:</b> Formen von Korruptionspräventionsmaßnahmen .....	28
<b>Tabelle 3:</b> Anzahl der Beschäftigten in den KMU der teilnehmenden Managerinnen und Manager .....	93
<b>Tabelle 4:</b> Jahresumsatz der KMU der teilnehmenden Managerinnen und Manager .....	93
<b>Tabelle 5:</b> Branche der KMU der teilnehmenden Managerinnen und Manager .....	94
<b>Tabelle 6:</b> Deskriptive Statistik .....	113
<b>Tabelle 7:</b> Korrelationen .....	114
<b>Tabelle 8:</b> Messmodelle .....	121
<b>Tabelle 9:</b> Strukturmodelle .....	124
<b>Tabelle 10:</b> Ablauf und Inhalte des Sensibilisierungsworkshops .....	145
<b>Tabelle 11:</b> Branchen der Organisationen der Probandinnen und Probanden .....	198
<b>Tabelle 12:</b> Anzahl der Beschäftigten in den Organisationen der Probandinnen und Probanden .....	198
<b>Tabelle 13:</b> Bildungsabschluss der Probandinnen und Probanden .....	199
<b>Tabelle 14:</b> Anstellungsform der Probandinnen und Probanden .....	199
<b>Tabelle 15:</b> Kenntnisstand der Probandinnen und Probanden zum Thema Korruptions- prävention .....	199
<b>Tabelle 16:</b> Deskriptive Statistiken für Level-2-Variablen inklusive Kontrollvariablen .....	218
<b>Tabelle 17:</b> Ergebnisse der Mehrebenenanalyse für regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen .....	221
<b>Tabelle 18:</b> Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zu aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte .....	226
<b>Tabelle 19:</b> Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zu regelkonformem Verhalten von Be- schäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen – Kompletmodell .....	233
<b>Tabelle 20:</b> Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zu aktiver Unterstützung von Korruptions- präventionsmaßnahmen durch Beschäftigte – Kompletmodell .....	237
<b>Tabelle 21:</b> Dominanzanalyse für regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen .....	242
<b>Tabelle 22:</b> Dominanzanalyse für aktive Unterstützung von Korruptionspräventions- maßnahmen durch Beschäftigte .....	244

<b>Tabelle 23:</b> Ergebnisse bezüglich regelkonformen Verhaltens von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen .....	246
<b>Tabelle 24:</b> Ergebnisse bezüglich aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte .....	247
<b>Tabelle 25:</b> Überprüfung der Normalverteilung der Variablen (Studie 1) .....	XXV
<b>Tabelle 26:</b> Überprüfung der Multikollinearität der Variablen mittels des Variance Inflation Factors (Studie 1).....	XXVIII
<b>Tabelle 27:</b> Überprüfung der Reliabilität der Variablen (Studie 1) .....	XXX
<b>Tabelle 28:</b> Überprüfung der Konvergenzvalidität der Variablen – Faktorladung (Studie 1) .....	XXXI
<b>Tabelle 29:</b> Überprüfung der Konvergenzvalidität der Variablen – Durchschnittlich extrahierte Varianz (Studie 1).....	XXXIII
<b>Tabelle 30:</b> Modelle mit allen Kontrollvariablen für die abhängige Variable regelkonformes Verhalten von Beschäftigten in Bezug auf Korruptionspräventionsmaßnahmen .....	XLIII
<b>Tabelle 31:</b> Modelle mit allen Kontrollvariablen für die abhängige Variable aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigten	XLVI

## Abkürzungsverzeichnis

ADF	Asymptotically distribution free
ATT	Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BVMW	Bundesverband für mittelständische Wirtschaft
CFA	Confirmatory factor analysis
CFI	Comparative fit index
CLIM	Cross-level interaction model
CO	Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen
CPM	Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU,
CSR	Corporate social responsibility
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
ECS	Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung,
ECO	Ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit,
EM	Expectation maximization
EFA	Exploratory factor analysis
FIML	Full information maximum likelihood
GG	Grundgesetz
GLS	Generalized least square
HLM	Hierarchical linear modeling
ICC	Intra class correlation
IFI	Incremental fit index
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
INT	Intention der Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen,
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
M	Mittelwert
MA	Moralische Achtsamkeit
MAX	Maximum
MIN	Minimum
ML	Maximum likelihood
MO	Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU

MOI	Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen
OCB	Organizational citizenship behavior
OCB-I	Organizational citizenship behavior individual
OCB-O	Organizational citizenship behavior organization
OLS	Ordinary least squares
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten
PCO	Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU
PTH1	Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte,
PTH2	Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen
REML	Restricted maximum likelihood estimation
RIFS	Random intercept fixed slope model
RiKo	Risikomanagement der Korruption
RIRS	Random intercept random slope model
RMSEA	Root mean square error of approximation
SD	Standardabweichung
SE	Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU
SEM	Structural equation modeling
SOZ	Soziodemografische Kontrollvariablen
SUN	Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU
SRMR	Standardized root mean square residual
StGB	Strafgesetzbuch
TMUS	Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement
TMUV	Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement
UA	Organisationale Kontrollvariablen
UK	United Kingdom

USA	United States of America
VE	Variance extracted
VIF	Variance inflation factor
WLS	Weighted least square
WO	Wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen



## **Zusammenfassung**

Die vorliegende Dissertation untersucht in zwei empirischen Studien Determinanten der Umsetzung und Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen. Im Hinblick auf die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen haben, wie Statistiken zeigen, vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) noch Nachholbedarf. Auf Grundlage der Theorie des geplanten Verhaltens untersucht die erste Studie daher Determinanten für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU. Für die Überprüfung des aufgestellten Modells wurden in einem zweistufigen Erhebungsverfahren empirische Daten von 339 Managerinnen und Managern deutscher KMU gewonnen und mittels eines Strukturgleichungsmodells ausgewertet. Die Erkenntnisse wurden durch fünf qualitative Interviews mit Managerinnen und Managern aus KMU angereichert. Dabei zeigt sich, dass die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager, die von ihnen wahrgenommene subjektive Norm, ihre wahrgenommene Selbstwirksamkeit, die wahrgenommene Kontrollierbarkeit und die wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit der Intention der Managerinnen und Manager stehen, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen. Ihre Intention steht wiederum in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in den KMU. Wenn Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen umgesetzt sind, stellt ihre Unterstützung durch Beschäftigte einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Daher wurden in der zweiten Studie auf Basis der Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory) Determinanten des regelkonformen Verhaltens von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie Determinanten der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch die Beschäftigten betrachtet. In einem Mehrebenenmodell wurden mittels hierarchischer linearer Modellierung auf Grundlage der Daten von 147 Beschäftigten die signifikanten positiven Zusammenhänge von werte- und compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie vorgelebter und schriftlicher Unterstützung der Maßnahmen durch das Topmanagement mit den Verhaltensweisen der Beschäftigten gezeigt. In einer anschließenden Dominanzanalyse erwies sich die vorgelebte Unterstützung durch das Topmanagement als stärkste Determinante für regelkonformes und unterstützendes Verhalten durch die Beschäftigten. Darüber hinaus zeigen sich signifikante positive Moderationseffekte der moralischen Achtsamkeit für die Zusammenhänge von werteorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen bzw. vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topma-

nagement und der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Die Dissertation leistet so einen Beitrag zur Förderung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen, indem sie zum einen für Praktikerinnen und Praktiker Ansatzpunkte zur Förderung der Umsetzung und Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen aufzeigt. Außerdem erweitert die Arbeit bisherigen Forschungsergebnisse bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen um eine motivationale Perspektive.

## **Abstract**

In two empirical studies, this dissertation examines determinants of the implementation and support of corruption prevention measures in organizations. As statistics show, small and medium-sized enterprises (SMEs) in particular still have room for improvement with regards to the implementation of corruption prevention measures. Based on the theory of planned behavior, the first study therefore examines determinants for the implementation of corruption prevention measures in SMEs. To test the model, empirical data from 339 managers of German SMEs were collected in a two-stage survey and evaluated using a structural equation model. The findings were enriched by five qualitative interviews with managers from SMEs. The results showed that the moral obligation of managers, their perceived subjective norm, their perceived self-efficacy, their perceived controllability and the perceived threat of corrupt behavior by employees are significantly and positively related to the managers' intention to implement corruption prevention measures in their SMEs. Their intentions are in turn significantly positive related to the implementation of corruption prevention measures in SMEs. When corruption prevention measures are implemented in organizations, their support by employees is a decisive success factor. Therefore, the second study, based on the self-determination theory, looked at determinants of the compliant behavior of employees with regard to corruption prevention measures as well as determinants of the active support of corruption prevention measures by employees. In a multi-level model, the significant positive relations between value- and compliance-oriented corruption prevention measures as well as the support of the measures by top management and the behavior of the employees were shown by means of hierarchical linear modelling based on the data of 147 employees. In a subsequent dominance analysis, the demonstrated support by top management proved to be the strongest determinant for compliant and supportive behavior by employees. In addition, significant positive moderating effects of moral awareness of the connections between value-oriented corruption prevention measures and the active support of corruption prevention measures by employees as well as between exemplified top management support of corruption prevention measures and the active support of corruption prevention measures by employees were shown. The dissertation thus contributes to the promotion of corruption prevention measures in organizations by showing practitioners starting points for promoting the implementation and support of such measures. On the other hand, the thesis extends the previous research results on corruption prevention measures in organizations by a motivational perspective.



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Immer wieder wurde in den Medien in den vergangenen Jahren über Korruptionsfälle in deutschen Unternehmen berichtet. So gelangte beispielsweise 2006 mit der Bestechungsaffäre bei Siemens einer der größten deutschen Korruptionsfälle ans Licht der Öffentlichkeit (Leyendecker, 2011). Aber nicht nur Siemens, sondern auch MAN oder Ferrostaal sahen sich in den vergangenen Jahren mit Anschuldigungen bezüglich korrupten Verhaltens konfrontiert (Leyendecker, 2011). Erst kürzlich versuchte das deutsche multinationale Unternehmen Fresenius Medical Care einen Korruptionsskandal zu vermeiden. Amerikanische Behörden hatten Ermittlungen zu fragwürdigen Zahlungen in 17 Ländern im Zeitraum von 2007 bis 2016 aufgenommen. Dabei wurden Beschäftigte des Konzerns beschuldigt, Schmiergelder in Millionenhöhe gezahlt zu haben, um Ausschreibungen zu gewinnen oder medizinische Einrichtungen dazu zu bewegen, Produkte von Fresenius Medical Care zu kaufen. So wurden in Ausschreibungen involvierte leitende Angestellte in China bar oder per Überweisung bestochen, um Produkte von Fresenius Medical Care zu bevorzugen. Ärzte aus Balkanstaaten erhielten für sich und ihre Ehefrauen Einladungen zu teuren Reisen. Auch spanische Amtsträgerinnen und Amtsträger wurden für vertrauliche Informationen zu Ausschreibungen auf diese oder andere Weise belohnt. Aber auch Beratungsverträge, für die keine erkennbare Gegenleistung erfolgte, wurden mit Ärztinnen und Ärzten aus verschiedenen Ländern abgeschlossen. Um all diese Beschuldigungen möglichst ohne einen größeren Korruptionsskandal aus der Welt zu schaffen, schloss das Unternehmen im Februar 2019 einen Vergleich mit den amerikanischen Justizbehörden und einigte sich mit diesen auf Strafzahlungen in Höhe von 231,7 Millionen Dollar. Das Unternehmen bekannte sich dabei bezüglich aller genannten Vorwürfe als schuldig. Da aber auch Beschäftigte aus Deutschland für die geleisteten korrupten Zahlungen verantwortlich waren, nahm die Staatsanwaltschaft Frankfurt im Herbst 2019 Ermittlungen zu diesem Bestechungsverdacht auf. Ein Korruptionsskandal ist damit für Fresenius Medical Care auch in Deutschland noch nicht abgewendet (Bognanni, 2019; Willmroth, 2019).

All diese Fälle weisen darauf hin, dass Korruption auch in deutschen Unternehmen vorherrscht, selbst wenn Statistiken (Bundeskriminalamt, 2019) und Umfragen (Pricewaterhouse-

Coopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2018) in den letzten Jahren einen Rückgang von privatwirtschaftlicher Korruption in Deutschland zeigen. Eine Umfrage der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2018) stellt so beispielsweise einen Rückgang von Korruption in der deutschen Wirtschaft fest: Korruptionsverdachtsfälle, die 2011 noch 26 % der befragten Unternehmen berichten, sind auf 11 % im Jahr 2018 gesunken. Auch der Anteil der Unternehmen, die einen Auftrag aufgrund korrupter Handlungen einer Wettbewerberin bzw. eines Wettbewerbers verloren haben, ist von 26 % im Jahr 2011 auf 9 % im Jahr 2018 gesunken. Darüber hinaus zeigt das Bundeslagebild Korruption des Bundeskriminalamts im Jahr 2018 im Vergleich zu 2017 einen Rückgang von Straftaten im Bereich Korruption um 22 % im Allgemeinen und um bis zu 44 % im privatwirtschaftlichen Sektor (Bundeskriminalamt, 2019). Die deutsche Bevölkerung nimmt jedoch, wie eine Umfrage der Europäischen Kommission zeigt, vor allem in privatwirtschaftlichen Unternehmen Korruption als weiter verbreitet wahr als die Bevölkerung im europäischen Durchschnitt (Europäische Kommission, 2017).

Korruption verursacht dabei in jedem Fall erhebliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Schäden (Rabl, 2008). Aus wirtschaftlicher Perspektive handelt es sich hierbei zunächst um entstehende Umsatzverluste. So geht eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft von jährlichen Umsatzeinbußen in Höhe von 412 Milliarden Euro durch Korruption aus (Enste, 2019). Auch aus makroökonomischer Perspektive überwiegen die Nachteile korrupten Handelns (Rose-Ackerman, 1999). Korruption übt dabei auf verschiedenste Arten direkt und indirekt einen negativen Einfluss auf das wirtschaftliche Wachstum eines Landes aus (Rabl, 2008). So führt sie sowohl zu geringeren Investitionen in die Wirtschaft eines Landes im Allgemeinen als auch zu geringeren ausländischen Direktinvestitionen und rückläufigen ausländischen Handelsbeziehungen. Darüber hinaus geht Korruption in einer Gesellschaft mit einem Verlust von Arbeitsplätzen einher, da nicht an korrupten Beziehungen beteiligte Firmen in einem unlauteren Wettbewerb vom Markt verdrängt werden. Korruption führt des Weiteren zu einem Anstieg der Schattenwirtschaft eines Landes und damit verbunden zu einem Rückgang der Steuereinnahmen des Staates, da Mechanismen gefunden werden müssen, um diese meist illegalen Praktiken zu verheimlichen. Auch die Fehlallokation von Talenten und Ressourcen stellt eine negative Folge von Korruption dar. Für Talente kann es so attraktiver sein, korrupten Handlungen anstelle von produktiver Arbeit nachzugehen, da sich so höhere Gewinne erwirtschaften lassen. Die Vergabe von Aufträgen auf Grundlage korrupter Absprachen führt darüber hinaus dazu, dass nicht die geeignetste Anbieterin bzw. der geeignetste Anbieter den Zuschlag für einen

Auftrag erhält und Ressourcen so an die korrupteste bzw. den korruptesten statt an die geeignetste Wettbewerberin bzw. den geeignetsten Wettbewerber fließen. Hieraus ergibt sich bereits die nächste negative Konsequenz von Korruption in einem Markt, die Verzerrung des Wettbewerbs, bei dem Aufträge nicht mehr fair unter Beteiligung aller potenzieller Anbieterinnen und Anbieter vergeben werden, sondern eine kleine Gruppe korrupter Firmen bevorzugt behandelt wird. So kommt es durch Korruption auch zu einer Aushöhlung dieser nützlichen Mechanismen. Sie stellt damit eine grundsätzliche Gefahr für die Wirtschaftsethik einer Gesellschaft dar (Rabl, 2008).

Neben diesen wirtschaftlichen Komponenten zeigt Rabl (2008) in ihrem Literaturüberblick negative Folgen von Korruption auf gesellschaftlicher Ebene auf. Hier ist zunächst die Beeinträchtigung von Regeln und Werten einer Gesellschaft durch Korruption zu nennen. Darüber hinaus schwächt Korruption das Vertrauen der Bevölkerung in das wirtschaftliche und rechtliche System eines Landes. Schließlich verstärkt Korruption in einer Gesellschaft durch die ungerechtfertigte Bereicherung korrupter Akteurinnen und Akteure auf Kosten anderer Mitglieder der Gesellschaft sowie des gesellschaftlichen Wohlstands als Ganzes auch die Ungleichheit zwischen Arm und Reich. Diese Arbeit will daher einen Beitrag dazu leisten, Korruption vor allem im privatwirtschaftlichen Bereich noch weiter zu verringern und damit deren negative Folgen zu minimieren.

Korruption wird in der Forschung bereits aus der Perspektive vieler verschiedener Fachrichtungen betrachtet (Lotte Beck & Nagel, 2019). Eine organisationale Perspektive stellt bei der Bekämpfung von Korruption jedoch nach Luo (2004) einen besonders wichtigen Ansatzpunkt dar. Korruption entsteht häufig aus Unternehmen und Organisationen heraus. Organisationen, die im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeiten korrupte Praktiken normalisieren, d. h., sie so in Prozesse und Strukturen integrieren, dass sie selbstverständlich und dauerhaft werden (Ashforth & Anand, 2003), sind einer der Gründe, warum Korruption ein schwer zu bekämpfendes Delikt darstellt. Anders als korrupte Akteurinnen und Akteure, denen bei Aufdeckung ihrer korrupten Handlungen im Rahmen der rechtlichen Konsequenzen auch Freiheitsstrafen drohen, können Unternehmen nur durch finanzielle Sanktionen belangt werden. Nur wenn Unternehmen Korruption vorbeugen und korrupte Handlungen verhindern, kann daher Korruption in einer Gesellschaft wirksam reduziert werden (Luo, 2004).

Betrachtet man die Verbreitung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Unternehmen, so haben vor allem Unternehmen mit weniger als 1 000 Beschäftigten noch Nachholbedarf bei der Einführung und Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen (Pricewaterhouse-

Coopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2013). Die vorliegende Arbeit versucht deshalb die Frage zu beantworten, wie die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn sind dies Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten oder einem Umsatz von weniger als 50 Millionen Euro pro Jahr (Günterberg & Wolter, 2002) – gefördert werden kann bzw. welche Faktoren KMU an der Einführung solcher Maßnahmen hindern. Eine wichtige Rolle bezüglich dieser strategischen Entscheidungen in Organisationen spielen nach der Theorie der oberen Ränge (Upper-Echelon-Theory) die Werte, Überzeugungen und Wahrnehmungen der Managerinnen und Manager (Hambrick & Mason, 1984). Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, ein Modell zu entwickeln, das Schlüsselfaktoren für die Absicht von Managerinnen und Managern in KMU, Maßnahmen zur Korruptionsprävention umzusetzen, identifiziert und Rückschlüsse auf das tatsächliche Verhalten der Managerinnen und Manager bei der Anwendung solcher Korruptionspräventionsmaßnahmen erlaubt. Daher lautet die erste Forschungsfrage:

*Forschungsfrage 1: Was sind die Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU durch Managerinnen und Manager?*

Die Implementierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen allein ist jedoch noch nicht ausreichend, um Korruption in Organisationen wirksam vorzubeugen (Adam & Rachman-Moore, 2004; McKendall, DeMarr & Jones-Ridders, 2002). Korruptionspräventionsmaßnahmen werden immer noch häufig als bloße Schönfärberei und zu aufwendig im Vergleich zu ihrem Nutzen angesehen (Hofeditz, Nienaber, Dysvik & Schewe, 2017; PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2010). Eine Ursache hierfür kann in der mangelnden Akzeptanz und Unterstützung solcher Maßnahmen durch alle Organisationsmitglieder liegen. So bestand im Rahmen einer Umfrage der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg im Jahr 2010 nur bei rund der Hälfte aller Beschäftigten der befragten Unternehmen Akzeptanz für Compliance-Programme. Um Korruption in Organisationen wirksamer vorzubeugen und den präventiven Effekt umgesetzter Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption zu erhöhen, ist ein zweiter im Rahmen dieser Arbeit betrachteter Ansatzpunkt die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch die Beschäftigten. Ziel ist es, ein Modell zu entwickeln, das Rück-



schlüsse auf wichtige durch die Organisation beeinflussbare Faktoren ermöglicht, die Beschäftigte zur Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen motivieren. Die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet daher:

*Forschungsfrage 2: Was sind die Determinanten der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen durch Beschäftigte?*

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert und beinhaltet zwei voneinander unabhängige, jedoch inhaltlich miteinander verknüpfte Studien. Zu Beginn der Arbeit werden in Kapitel 1 zunächst die Motivation für die Arbeit dargelegt und die betrachteten Forschungsfragen erläutert. Zudem gibt dieses Kapitel einen Überblick über den Aufbau der Arbeit.

Kapitel 2 widmet sich zum einen der Begriffsklärung der beiden für diese Arbeit grundlegenden Konzepte Korruption und Korruptionsprävention. Zum anderen gibt es einen Einblick in die Notwendigkeit von Korruptionsprävention, zeigt Ansatzpunkte für Korruptionspräventionsmaßnahmen auf und liefert einen Literaturüberblick zu aktuellen in der Forschung betrachteten Korruptionspräventionsmaßnahmen und ihrer Wirksamkeit. Eine für Praktikerinnen und Praktiker ausgerichtete Aufbereitung der Inhalte dieses Kapitels erfolgte gemeinsam mit Prof. Tanja Rabl und Maren Albrecht in der Broschüre „Herausforderung KorruptionsPRÄVENTION in KMU meistern“ (Rabl, Werner & M. Albrecht, 2016).

Die erste im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Studie bildet den Inhalt von Kapitel 3. Die Studie widmet sich der Sensibilisierung für Korruptionsprävention in KMU und ermittelt Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Managerinnen und Manager in ihren Unternehmen. Auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens (Theory of Planned Behavior) (Ajzen, 1991) wird zunächst ein theoretisches Rahmenmodell abgeleitet, das anschließend im Rahmen einer quantitativen Erhebung überprüft wird. Die erzielten quantitativen Ergebnisse werden nachfolgend durch eine qualitative Erhebung validiert und gewonnene Erkenntnisse vertieft. Nach einer Diskussion der Ergebnisse werden theoretische und praktische Implikationen der Studie aufgezeigt. Hierbei wird als praktische Implikation unter anderem ein Workshopkonzept zur Sensibilisierung von KMU für Korruptionsprävention vorgestellt. Abschließend geht das Kapitel auf Grenzen der durchgeführten Studie ein und zieht ein Fazit.

Dieses dritte Kapitel der Dissertation basiert auf Arbeiten im Rahmen des Teilvorhabens „Sensibilisierung für Korruptionsprävention in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekts „Risikomanagement der Korruption aus der Perspektive von Unternehmen, Kommunen und Polizei (RiKo)“ (Förderkennzeichen 13N13072). Inhalte und Ergebnisse dieses Forschungsprojekts wurden im Rahmen des Abschlussberichts zum Teilvorhaben (Werner & Rabl, 2017) veröffentlicht. Die Datenerhebung für die quantitative Untersuchung erfolgte zusammen mit dem in das BMBF-Projekt involvierten Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften GESIS und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Der am BMBF-Projekt beteiligte Lehrstuhl für Allgemeine Soziologie und Sozialstrukturanalyse der Technischen Universität Kaiserslautern von Prof. Dr. Henning Best unterstützte die qualitative Studie in Form der Transkription der Interviews. Der im Kapitel zu den praktischen Implikationen der Studie vorgestellte Workshop wurde im Rahmen des Teilvorhabens von der Autorin gemeinsam mit Prof. Dr. Tanja Rabl und Maren Albrecht entwickelt und durchgeführt. Das detaillierte Workshopkonzept wurde im Rahmen des Sammelbandbeitrags „Herausforderung Korruptionsprävention in KMU meistern: Entwicklung, Pilotierung und Evaluation eines Sensibilisierungsworkshops“ (Werner, Rabl & M. Albrecht, 2017) veröffentlicht. Inhalte des Kapitels 3 dieser Arbeit wurden zudem in ähnlicher Form wie hier dargestellt unter dem Titel „Managers’ corruption prevention efforts in small and medium-sized enterprises: An exploration of determinants“ im *European Management Review* veröffentlicht (Werner, Rabl & Best, 2019).

Kapitel 4 umfasst die zweite im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Studie zu Determinanten der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Basierend auf der Selbstbestimmungstheorie (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; R. M. Ryan & Deci, 2000b) wird auch hier ein theoretisches Rahmenmodell aufgestellt, das mit einer empirischen Untersuchung überprüft wird, an die sich weitere explorative Berechnungen anschließen. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und Limitationen sowie Implikationen der Studie für Forschung und Praxis angeführt.

Kapitel 5 fasst die Inhalte und Ergebnisse der beiden Studien zusammen und diskutiert diese im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit. Es geht außerdem auf den theoretischen und praktischen Beitrag der Arbeit ein.

## **2 Begriffliche Grundlagen und aktueller Forschungsstand**

### **2.1 Korruption**

#### **2.1.1 Begriffsklärung**

Korruption, ihre Entstehung, ihre Folgen und ihre Ursachen stellen das Forschungsfeld einer Vielzahl wissenschaftlicher Disziplinen dar, beispielsweise der Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie, der Rechtswissenschaften oder der Geschichtswissenschaften. Sie werden daher aus zahlreichen Blickwinkeln betrachtet (für einen Überblick siehe Graeff & Rabl, 2019). Jede Fachdisziplin wählt dabei eine eigene Analyseebene und spezifische Schwerpunkte für ihre Untersuchungen. Diese reichen von der detaillierten Betrachtung von Einzelfällen und dem Verhalten individueller Akteurinnen und Akteure über die Analyse von Organisationen bis hin zur Untersuchung wirtschaftlicher und politischer Systeme (Andvig, Fjeldstad, Amundsen, Sissener & Søreide, 2001; Pinto, Leana & Pill, 2008).

Es ist so nicht verwunderlich, dass eine Vielzahl verschiedener Definitionen und ein unterschiedliches Verständnis darüber existiert, was Korruption ist (Lotte Beck & Nagel, 2019). Die einzelnen Definitionen unterscheiden sich dabei im Hinblick darauf, welche Aspekte für korruptes Verhalten maßgeblich sind, beispielsweise der Verstoß gegen Gesetze, die Verletzung moralischer Normen oder der Missbrauch von Vertrauen (Rabl, 2008), und damit, welche Phänomene in den verschiedenen Disziplinen und Studien als Korruption betrachtet werden (Everett, Neu & Rahaman, 2006). So werden je nach Definition nicht nur Bestechung, Schmiergeldzahlungen oder Zahlungen von sogenannten Kickbacks als Formen von Korruption betrachtet, sondern auch Vetternwirtschaft oder Steuerhinterziehung (Caiden, 2001). Entscheidend hierfür ist, ob ein sogenannter enger Definitionsansatz von Korruption gewählt wurde, der genaue Bedingungen für das Vorliegen von Korruption vorgibt (beispielsweise bei Rabl & Kühlmann, 2009), oder ein breiter Ansatz, der lediglich den Missbrauch von Macht definiert (siehe beispielsweise Ashforth & Anand, 2003, oder J. Claussen, 2011).

Betrachtet man Korruption aus der juristischen Perspektive bzw. das gesetzliche Verständnis von Korruption, so ist Korruption als Delikt in deutschen Gesetzen nicht explizit enthalten (Niehaus, 2019). Der assoziierte Straftatbestand ist im Strafgesetzbuch (StGB) jedoch in den Paragraphen §§ 331–335 (Vorteilsnahme, Bestechlichkeit, Vorteilsgewährung und Bestechung), §§ 299, 300 (Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr) sowie in

§ 108b und § 108e StGB (Wähler- bzw. Abgeordnetenbestechung) normiert (Bannenberg & Schauensteiner, 2004). Darüber hinaus können korrupte Akteurinnen und Akteure auch zivilrechtlich belangt werden (siehe hierzu ausführlich Meyer, 2019). Fußend auf den zentralen Aspekten der strafrechtlichen Paragraphen für das Delikt Korruption stellt Niehaus (2019) folgende juristische Definition auf: „Korruption ist die Einflussnahme einer Person auf den Inhaber besonderer Entscheidungsbefugnisse über die Interessen eines Dritten mittels einverständlicher Gewährung von Vorteilen für den Machtinhaber oder einen Dritten, auf die der Machtinhaber keinen Anspruch hat“ (S. 231).

In der Politikwissenschaft – bis zu Beginn der 2000er Jahre das größte Forschungsgebiet zu Korruption (Dimant & Tosato, 2018; Luo, 2004) – stellen Lancaster und Montinola in ihrer Studie von 1997 beispielsweise bereits sechs unterschiedliche Strömungen zur Definition von Korruption fest. Am gebräuchlichsten ist dabei nach Lancaster und Montinola (1997) die Definition von Nye (1967), der Korruption als “behavior which deviates from the formal duties of a public role because of private-regarding (personal, close family, private clique) pecuniary or status gains; or violates rules against the exercise of certain types of private-regarding influence” (p. 419) beschreibt. Diese enge Auffassung von Korruption erfasst dabei vor allem Verhalten, das gegen gesetzliche Normen verstößt (Lancaster & Montinola, 1997). Für einen ausführlicheren Überblick zu Korruption aus dem Blickwinkel der Politikwissenschaft sei auf Wolf und Fütterer (2019) verwiesen.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive entsteht Korruption nach der Prinzipal-Agenten-Theorie (für einen ausführlicheren Überblick und eine kritische Reflexion siehe Eisenhardt, 1989), wenn die Agentin bzw. der Agent versucht, ihren bzw. seinen eigenen Nutzen zu erhöhen, und dabei die durch die Prinzipalin bzw. den Prinzipal aufgestellten Regeln verletzt. Wenn es Ziel der Prinzipalin bzw. des Prinzipals ist, den öffentlichen Wohlstand zu fördern, dies jedoch nicht das Ziel der Agentin bzw. des Agents ist, entstehen dabei Kosten für Dritte (Lambsdorff, 2002). Korruption wird hier definiert als “transactions between the private and public sectors such that collective goods are illegitimately converted into private-regarding payoffs” (Heidenheimer & M. Johnston, 2002, p. 6). Der Fokus der Definition liegt damit auf der Nutzenmaximierung der Agentin bzw. des Agents. Einen ausführlicheren Überblick zu Korruption aus ökonomischer Perspektive beinhaltet der Beitrag von Lotte Beck & Nagel (2019).

Im Gegensatz dazu liegt der Fokus im Bereich der Organizational-Behavior-Forschung wieder auf dem Verstoß gegen Normen (Rabl, 2019). Korruption wurde anfangs nur selten aus dem

Blickwinkel dieses Forschungsgebiets betrachtet (Luo, 2004), und auch hier besteht keine übergreifende einheitliche Definition (Rabl, 2019). Eine häufig verwendete Definition betrachtet Korruption als “the misuse of authority for personal, subunit and/or organizational gain” (Ashforth & Anand, 2003, p. 2). Offen bleibt bei dieser Definition jedoch, wann es sich bei einer Handlung um Missbrauch von Macht und damit um Korruption handelt (Voliotis, 2017).

Diese vier Ansätze zeigen mehrere maßgebliche Probleme der Korruptionsforschung auf. Korruption stellt je nach Perspektive und Definition einen Verstoß gegen gesetzliche bzw. moralische Normen oder einen Missbrauch von individuellem bzw. kollektivem Vertrauen dar (Ashforth, Gioia, Robinson & Terviño, 2008). Dieses uneinheitliche Verständnis führt dazu, dass Forscherinnen und Forscher teilweise zu überlappenden, aber auch zu sich widersprechenden Vorgehensweisen, Theorien und Ergebnissen kommen. Häufig bleibt es zudem bei einer oberflächlichen Betrachtung des Problems (Ashforth et al., 2008). Graeff (2019) führt darüber hinaus in seiner kritischen Reflexion des Korruptionsbegriffs an, dass zwar viele unterschiedliche Ansätze zur Definition bestehen, diese jedoch meist anderen Theorien entliehen sind und eine eigene grundlegende Theorie zu Korruption fehlt. Dies schafft für Forschende wiederum den Anreiz, Korruption aus der Perspektive ihrer eigenen Disziplin zu definieren. So wird die von Ashforth et al. (2008) angesprochene Problematik der Vielzahl an Definitionen mit uneinheitlichen Schwerpunkten weiter verstärkt. Daher ist beispielsweise der Aspekt des Schadens, der durch den korrupten Akt für die Allgemeinheit entsteht, in manchen Definitionen enthalten (siehe Vahlenkamp & Knauß, 1995, oder Lambsdorff, 2002), jedoch ist er umstritten (Graeff, 2019). Zusätzlich zu diesen Punkten führt Graeff (2019) die häufig negative Konnotation an, die mit dem Begriff Korruption einhergeht. Diese darf sich ihm zufolge zwar in der gesellschaftlichen Diskussion, nicht aber in der wissenschaftlichen Definition von Korruption widerspiegeln.

Aus Mangel an einer disziplinübergreifend allgemein gültigen Definition von Korruption, welche die verschiedenen Analyseebenen umfasst, muss auch in dieser Arbeit trotz der Kritik von Graeff (2019) eine kontextspezifische Definition von Korruption gewählt werden. Im Zentrum der ersten Studien stehen KMU und Determinanten, welche die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch die Managerinnen und Manager in KMU fördern. Studie 2 konzentriert sich auf Beschäftigte und ihre Motivation, Maßnahmen zu unterstützen, die Korruption vorbeugen. Beide Fragestellungen sind so der Organizational-Behavior-Forschung zuzuordnen, sodass sich die Arbeit an dem Korruptionsverständnis dieser Forschungsdisziplin orientiert.

Betrachtet man zunächst das Verhalten von Beschäftigten in Organisationen im Allgemeinen, so lassen sich neben der Erfüllung ihrer in der Stellenbeschreibung definierten Aufgabe zwei weitere grundsätzliche Formen von Verhalten unterscheiden: das sogenannte extraproduktive Verhalten (siehe dazu ausführlicher Kapitel 4.2) und das kontraproduktive Verhalten (Dunlop & K. Lee, 2004). Kontraproduktives Verhalten ist nach Robinson und Bennett (1995) definiert als “voluntary behavior that violates significant organizational norms and in so doing threatens the well-being of an organization, its members, or both” (p. 556). Es kann dabei anhand der zwei Dimensionen Ziel und Schwere des kontraproduktiven Verhaltens klassifiziert werden. So lassen sich vier Formen kontraproduktiven Verhaltens unterscheiden. Korrupte Verhaltensweisen wie das Akzeptieren von Bestechungszahlungen werden hier in der Kategorie „Schädigung von Eigentum“ als schwerwiegendes, gegen die Organisation gerichtetes kontraproduktives Verhalten betrachtet. Die Vetternwirtschaft, eine andere häufig als Korruption betrachtete Verhaltensweise, wird als weniger schwerwiegendes, gegen Einzelne gerichtetes Verhalten (politische Schädigung) klassifiziert. Formen von Korruption stellen somit im Rahmen dieser Definition ein kontraproduktives Verhalten dar.

Außerdem kann Korruption auch als unethisches Verhalten<sup>1</sup> definiert werden. Unethisches Verhalten ist nach T. M. Jones (1991) als “either illegal or morally unacceptable to the larger community” (p. 367) definiert. Im Unterschied zu kontraproduktivem Verhalten, das eine Verletzung organisationaler Normen umfasst, bezieht sich unethisches Verhalten nach dieser Definition auf den Verstoß gegen gesellschaftliche Normen oder Gesetze (Appelbaum & Shapiro, 2006). Korruption stellt hier, sowohl wenn sie als Verletzung von gesetzlichen Normen als auch wenn sie als Verstoß gegen moralische Normen definiert ist, ein unethisches Verhalten dar.

Eine in der Organizational-Behavior-Forschung häufig genutzte Definition von Korruption ist die Definition von Ashforth und Anand (2003), die Korruption als Missbrauch von Macht zur Erreichung eines Vorteils für die eigene Person, für die Gruppe oder für die Organisation beschreibt. Im Rahmen dieser Definition ist der Missbrauch allerdings nicht näher spezifiziert, wodurch unklar bleibt, wann ein solcher Verstoß gegen Normen vorliegt (Voliotis, 2017). Voliotis (2017) empfiehlt, sich für eine möglichst genaue Definition auf die spezifischen Normen der Organisation zu beziehen. Da Organisationen in einen breiteren gesellschaftlichen Kontext

---

<sup>1</sup> Wie in der Literatur üblich (vgl. beispielsweise Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008) werden auch in dieser Arbeit die Begriffe (un-)ethisch und (un-)moralisch analog verwendet.

eingebettet sind, sollten sich in diesen organisationalen Normen auch die der Gesellschaft widerspiegeln. Sein Fokus liegt dabei allerdings vornehmlich auf korrupten Handlungen innerhalb von Organisationen und nicht auf korrupten Handlungen durch Organisationen, für die gesellschaftliche Normen entscheidend sind. Im Rahmen dieser Arbeit sollen beide Formen betrachtet werden, weshalb die Definition von Ashforth und Anand (2003) in ihrer ursprünglichen Form grundlegend für diese Arbeit ist.

### **2.1.2 Formen von Korruption**

Da es sich bei Korruption um ein vielgestaltiges Phänomen handelt, gibt es zahlreiche Klassifikationen, welche die unterschiedlichen Formen von Korruption näher beschreiben. Im Rahmen dieses Kapitels werden die für diese Arbeit grundlegenden Formen betrachtet.

#### *Private versus öffentliche Korruption*

Eine grundlegende, für diese Arbeit entscheidende Klassifikation ist die Unterscheidung zwischen privater und öffentlicher Korruption. Rein private Korruption, in der beide Akteurinnen bzw. Akteure einer privatwirtschaftlichen Organisation angehören, liegt nach Argandoña (2003) immer dann vor, wenn Beschäftigte oder Führungskräfte ihre Macht oder ihren Einfluss innerhalb einer privaten Organisation zu ihrem eigenen Vorteil oder zum Vorteil einer Dritten bzw. eines Dritten und auf Kosten der Organisation ausnutzen. Um öffentliche Korruption handelt es sich hingegen immer dann, wenn eine der beiden korrupten Parteien ein öffentliches Amt innehat (Argandoña, 2005). Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt zum einen auf Determinanten, welche die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch die Managerinnen und Manager in KMU fördern, zum anderen auf Faktoren, die Beschäftigte dazu motivieren, Korruptionspräventionsmaßnahmen zu unterstützen. In beiden Fällen handelt es sich dabei um Entscheidungen in privatwirtschaftlichen Organisationen. Allerdings gilt es bei der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen und deren Unterstützung durch Beschäftigte nicht nur privater Korruption vorzubeugen, sondern auch der Korruption, an der sowohl privatwirtschaftliche als auch öffentliche Akteurinnen und Akteure beteiligt sind.

#### *Korrupte Organisationen versus Organisationen korrupter Individuen*

Im Rahmen ihrer Überlegungen zur organisationalen Korruption entwickelten Pinto et al. (2008) eine Typologie verschiedener Korruptionsphänomene entlang der Dimensionen der Hauptvorteilsnehmenden (Organisation oder individuelle Akteurin bzw. individueller Akteur) und der Anzahl der beteiligten Organisationsmitglieder (eine Akteurin bzw. ein Akteur versus

mehrere Akteurinnen bzw. Akteure). Auf diesen Dimensionen aufbauend beschreiben sie zwei grundsätzlich verschiedene Formen von Korruption in Organisationen: die Organisation korrupter Individuen, “in which a significant proportion of an organization’s members act in a corrupt manner primarily for their personal benefit” (Pinto et al., 2008, p. 688), und die korrupte Organisation, “in which a group collectively acts in a corrupt manner for the benefit of the organization” (Pinto et al., 2008, p. 688).

Unterschiedliche organisationale und organisationsexterne Faktoren determinieren die beiden Formen von organisationaler Korruption, weshalb es auch im Hinblick auf Korruptionsprävention notwendig ist, beide Formen zu berücksichtigen. Andernfalls können Präventionsmaßnahmen zur Verhinderung einer Form von organisationaler Korruption die jeweils andere Form fördern (Pinto et al., 2008). Auch im Rahmen dieser Arbeit ist es wichtig für die Beantwortung der beiden zentralen Forschungsfragen, diese Unterscheidung zu berücksichtigen. Die Ausprägung der organisationalen Korruption kann sowohl die Motivation der Managerinnen und Manager in KMU beeinflussen, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen, als auch die Motivation der Beschäftigten, solche Maßnahmen zu unterstützen.

Die korrupte Organisation in Reinform besteht so für Pinto et al. (2008), wenn in einer Organisation nur die Topmanagement-Ebene in korrupte Handlungen zum Wohl des Unternehmens verwickelt ist. Davon ausgehend sollte bei dieser Form von organisationaler Korruption eine geringe Motivation der Managerinnen und Manager in KMU bestehen, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen. Im Fall von Organisationen korrupter Individuen sollten die Managerinnen und Manager in KMU stärker motiviert sein, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen, da hier einzelne korrupte Akteurinnen bzw. Akteure außerhalb des Führungsteams zu ihrem eigenen Vorteil handeln (Pinto et al., 2008). Diese sollten im Umkehrschluss weniger motiviert sein, Korruptionspräventionsmaßnahmen zu unterstützen.

Ähnliche Klassifikationen wie die von Pinto et al. (2008) finden sich in der Literatur etwa in der Unterscheidung zwischen individueller und systemischer Korruption (Argandoña, 2005; Kaufmann, 1998), die sowohl einzelne Fälle als auch gewachsene Systeme umfasst, in denen Korruption dauerhaft besteht. Ein weiterer vergleichbarer Ansatz ist die Unterscheidung zwischen organisierter, zentralisierter Korruption, bei der auf verschiedenen Ebenen der Organisation miteinander verknüpfte Handlungen stattfinden, bzw. unorganisierter, dezentralisierter Korruption, bei der einzelne unverknüpfte Handlungen unorganisiert ausgeführt werden (Argandoña, 2005; Kaufmann, 1998; Tanzi, 1998).



Nach den Klassifikationen von Argandoña (2005), Kaufmann (1998) sowie Tanzi (1998) lassen sich weitere Formen von Korruption unterscheiden. Einige sollen hier kurz erwähnt werden. In der Arbeit werden jeweils beide Ausprägungen der vorgestellten Formen berücksichtigt.

#### *Nationale versus internationale Korruption*

Hier wird zwischen Korruptionsfällen, die innerhalb eines Landes stattfinden bzw. bei denen sich beide Akteurinnen bzw. Akteure im gleichen Land aufhalten, und Korruptionsfällen, in denen Akteurinnen und Akteure aus unterschiedlichen Ländern involviert sind oder zumindest zur Abwicklung der korrupten Handlung Zahlungen durch ein anderes Land fließen, unterschieden (Argandoña, 2005). Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind Managerinnen und Manager sowie Beschäftigte in Deutschland. Es sollen aber auch solche Fälle betrachtet werden, bei denen eine oder einer der beiden korrupten Akteurinnen und Akteure nicht in Deutschland ist oder Zahlungen in einem anderen Land getätigt werden.

#### *Alltagskorruption versus Korruption im großen Umfang*

Diese Klassifizierung unterscheidet verschiedene Höhen der Korruptionszahlungen bzw. nicht monetären Leistungen. Korruption im großen Umfang (grand corruption) bezeichnet Fälle mit hohen Zahlungen, Alltagskorruption (petty corruption) solche mit geringen Zahlungen wie beispielsweise kleine Schmiergelder für alltägliche Dienstleistungen (Argandoña, 2005; Kaufmann, 1998; Tanzi, 1998). Im Rahmen dieser Arbeit werden Determinanten der Umsetzung und Unterstützung von Präventionsmaßnahmen für beide Formen von Korruption untersucht.

#### *Angebots- versus nachfragegetriebene Korruption*

Eine weitere Klassifikationsform ist, ob die korrupte Handlung durch die Korruptionsnehmerin bzw. den Korruptionsnehmer aktiv eingefordert wird oder durch die Korruptionsgeberin bzw. den Korruptionsgeber angeboten wird (Argandoña, 2005; Tanzi, 1998). Diese Arbeit adressiert die Prävention von sowohl aktiver wie auch passiver Korruption.

#### *Korruption aufgrund Nötigung versus Korruption aufgrund einvernehmlicher Absprache*

Korrupte Handlungen können auch danach unterschieden werden, ob die Absicht einer korrupten Akteurin bzw. eines korrupten Akteurs besteht, die bzw. den anderen durch die korrupte Handlung zu dominieren, oder ob sie im gegenseitigen Einverständnis stattfindet (Argandoña, 2005; Tanzi, 1998). Im Rahmen dieser Arbeit sollen Maßnahmen zur Vermeidung von Korruption im Allgemeinen unabhängig von der Einvernehmlichkeit der korrupten Handlung betrachtet werden.

### *Korruption aufgrund persönlicher Motive versus Korruption aufgrund externer Motive*

Korrumpierte Handlungen können aufgrund zahlreicher verschiedener Motive entstehen (vgl. Kapitel 2.2.3). Eine weitere Form der Klassifizierung von Korruptionsfällen ist daher das zugrundeliegende Motiv. Argandoña (2005) unterscheidet im Rahmen seiner Klassifizierung, ob Korruption aufgrund von persönlichen Motiven (z. B. Habgier) oder externen Ursachen (z. B. starker Konkurrenzdruck oder fehlende Strafverfolgung) entsteht. Je nach Motiv entstehen unterschiedliche Ansatzpunkte für Korruptionspräventionsmaßnahmen, die im Folgenden berücksichtigt werden.

### *Vorhersehbare versus willkürliche Korruption*

Hier unterscheiden Argandoña (2005) und Tanzi (1998), ob die Korruptionsgeberin bzw. der Korruptionsgeber zum Zeitpunkt der eigenen Handlung mit Sicherheit davon ausgeht, dass die geleistete Zahlung zu dem gewünschten Ergebnis führt, oder ob dieses Ergebnis nicht zwingend bzw. willkürlich eintritt (Argandoña, 2005; Tanzi, 1998). Für die Determinanten der Umsetzung bzw. Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ist es im Folgenden nicht relevant, ob die Gegenleistung mit Sicherheit oder willkürlich eintritt.

### *Korruption zur Vermeidung von Nachteilen versus Korruption zum Erzielen von Vorteilen*

Korrumpierte Handlungen können auch danach unterschieden werden, ob sich die Handelnden durch den korrupten Akt einen Vorteil verschaffen oder ob sie es verhindern, benachteiligt zu werden, und zu diesem Zweck durch Korruption eigentlich entstehende Kosten reduzieren (Argandoña, 2005; Tanzi, 1998). Dabei kann noch weiter im Hinblick auf die Legitimität des erreichten Vorteils unterschieden werden. Zum einen können die Akteurinnen und Akteure durch die korrupte Handlung einen Vorteil einfacher erhalten, der ihnen grundsätzlich zusteht (Argandoña, 2005). So ist beispielsweise die Verzollung von Waren eine Dienstleistung, die Organisationen grundsätzlich zusteht. Durch korrupte Zahlungen kann diese jedoch beschleunigt werden. Zum anderen können korrupte Akteurinnen und Akteure sich einen Vorteil verschaffen, der ihnen nicht zusteht, beispielsweise die Zusage für einen Auftrag, obwohl die Konkurrenz bessere Angebote abgegeben hat. Korruptionspräventionsmaßnahmen in dieser Arbeit sollen korrupten Handlungen vorbeugen, unabhängig davon, ob ein legitimer bzw. illegitimer Vorteil erzielt wird oder eine Benachteiligung verhindert wird.

### *Korruption mit monetärer Gegenleistung vs. Korruption mit nicht monetärer Gegenleistung*

Während Argandoña (2005) korrupte Handlungen danach klassifiziert, ob eine Zahlung tatsächlich stattfindet oder der Vorteil nur in der Hoffnung auf eine Zahlung gewährt wird, unterscheidet Tanzi (1998) Fälle, bei denen eine Geldzahlung stattfindet, von solchen, in denen es zu einem Leistungsaustausch in anderer Form kommt, beispielsweise durch Geschenke oder Einladungen. Korruptionspräventionsmaßnahmen sind im Rahmen dieser Arbeit nicht auf das Zustandekommen einer Zahlung oder eine bestimmte Form des Leistungsaustauschs begrenzt.

### *Korruption zugunsten der korrupten Akteurin bzw. des korrupten Akteurs versus Korruption zugunsten von Dritten*

Im Rahmen dieser Arbeit werden sowohl Fälle betrachtet, in denen die korrupte Akteurin bzw. der korrupte Akteur selbst von der Handlung profitiert, als auch solche, in denen eine Dritte bzw. ein Dritter oder eine Gruppe anderer Personen von dem korrupten Akt profitiert (Argandoña, 2005). Damit sollen neben korrupten Handlungen zugunsten der Organisation und ihrer Mitglieder auch korrupte Handlungen, von denen die Managerinnen und Manager oder Beschäftigten direkt profitieren, verhindert werden.

## **2.2 Korruptionsprävention**

### **2.2.1 Begriffsklärung**

Obwohl zahlreiche Forschungsartikel sich nicht nur mit Korruption sowie deren Ursachen und Folgen beschäftigen, sondern auch mit Möglichkeiten, Korruption zu verhindern, bestehen heute nur wenige Ansätze einer Definition von Korruptionsprävention. Es liegen bisher jedoch verschiedene Ansätze zur Klassifikation von Präventionsmaßnahmen vor.

Wiehen (2001) unterscheidet Antikorruptionsmaßnahmen anhand ihrer Zielsetzung: Soll Korruption verhindert werden, bevor sie entsteht, oder nach der Aufdeckung bestraft werden? „Maßnahmen, die von der Begehung [korrupter] Handlungen abschrecken, abhalten, sie erschweren oder ihren Erfolg in Frage stellen“ (Wiehen, 2001, S. 16), werden als präventiv bezeichnet. Maßnahmen, die Strafen für korrupte Handlungen androhen, umsetzen oder diese in anderer Form sanktionieren, sind hingegen repressiv. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der präventiven Bekämpfung von Korruption durch Organisationen und Beschäftigte, da vor allem solche Maßnahmen in Organisationen nicht flächendeckend verbreitet sind (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-

Wittenberg, 2013) und von Beschäftigten nicht ausreichend unterstützt werden (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2010). Daher werden hier präventive Antikorruptionsmaßnahmen nach der Definition von Wiehen (2001) als Korruptionspräventionsmaßnahmen verstanden.

Diese präventiven Maßnahmen lassen sich weiter nach ihrer Orientierung unterscheiden (siehe hierzu auch Kapitel 4.4.1). Auf gesellschaftlicher Ebene unterscheiden Pies, Sass und Meyer zu Schwabedissen (2005) drei verbreitete Ansätze. Der moralisierende Ansatz versucht durch moralische Appelle an öffentliche Akteurinnen und Akteure Korruption zu verhindern. Im Gegensatz dazu steht der pönalisierende Ansatz, der „potentielle Täter durch negative Sanktionen von der Tat [abschreckt]“ (Pies et al., 2005, S. 6). Hierunter fallen beispielsweise Verschärfungen des Strafrechts. Aus Sicht der Autoren ist der von der Zivilgesellschaft ausgehende sogenannte Ansatz der Selbststeuerung am erfolgversprechendsten. Nichtregierungsorganisationen versuchen hier Rahmenbedingungen und Standards zu entwickeln, welche die Attraktivität korrupten Handelns für alle Wettbewerberinnen und Wettbewerber gleichermaßen minimiert, und diese gemeinsam mit Organisationen umzusetzen. So entstehen beispielsweise Koalitionen verschiedener Organisationen gegen Korruption und Geschäftsprozesse werden umgestaltet, um weniger anfällig für korruptes Handeln zu sein.

Auf organisationaler Ebene entwickelte L. S. Paine (1994) eine erste grundlegende Klassifikation von Präventionsansätzen in Organisationen mit ihrer Unterscheidung in Compliance- und Integritätsstrategien. Diese beiden Ansätze unterscheiden sich dabei zum einen im Hinblick auf ihre Zielsetzung. Während Compliance-Strategien darauf ausgerichtet sind, Verhalten vorzubeugen, das gegen Gesetze oder andere externe Regulierungen verstößt, verfolgen Integritätsstrategien einen breiteren Ansatz. Ziel ist es hier, Beschäftigte zu ethischem Verhalten zu befähigen und ihnen ein Gefühl der Eigenverantwortlichkeit zu vermitteln. Zum anderen unterscheiden die beiden Ansätze sich auch durch unterschiedliche zugrundeliegende Standards für das Verhalten von Beschäftigten. Während Compliance-Strategien sich auf gesetzliche Vorschriften beziehen, orientieren sich Integritätsstrategien zusätzlich an Unternehmenswerten und sozialen Verpflichtungen. Zur Umsetzung des jeweiligen Vorgehens in den Organisationen werden verschiedene Maßnahmen genutzt (vgl. hierzu Kapitel 2.2.4).

Um Korruption in Organisationen präventiv zu verhindern, müssen Maßnahmen eingeführt, umgesetzt, unterstützt und gefördert werden. Stellt man diese behaviorale Komponente der Korruptionsprävention ähnlich wie korruptes Verhalten in Kapitel 2.1.1 in Zusammenhang mit Organizational Behavior, so lässt sich die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen als extraproduktives Verhalten bezeichnen (siehe dazu ausführlich Kapitel 4.2). Betrachtet

man darüber hinaus die ethische Komponente dieses Verhaltens, so ist die Unterstützung, Umsetzung und Förderung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im Sinne der Definition von T. M. Jones (1991) als ethisches Verhalten zu betrachten, wenn es sowohl legales als auch für einen weiten Teil der Gesellschaft moralisch akzeptables Verhalten darstellt. Korruptionsprävention ist dabei im Rahmen der deutschen Gesetzgebung nicht nur als legal, sondern sogar als für Unternehmen vorgeschrieben zu betrachten (vgl. § 130 Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (OWiG) sowie ausführlicher Kapitel 2.2.2). Sie kann zudem auch als moralisch akzeptabel betrachtet werden. Eine moralische Fragestellung besteht immer dann, wenn die Handlung einer Person bei freier Durchführung anderen schaden oder nutzen kann (Velasquez & Rostankowski, 1985, zitiert nach T.M. Jones, 1991). Betrachtet man die negativen Folgen von Korruption für die Gesellschaft, Organisation und Individuen (vgl. Kapitel 2.2.2), kann die Unterstützung, Umsetzung und Förderung von Korruptionspräventionsmaßnahmen dazu beitragen, diesen Schaden zu verhindern, und damit Personen, die durch korrupte Handlungen Dritter benachteiligt werden, nutzen.

### **2.2.2 Notwendigkeit der Unterstützung von Korruptionsprävention in Organisationen**

Warum besteht für Organisationen die Notwendigkeit, Korruptionspräventionsmaßnahmen einzuführen, zu fördern und zu unterstützen? Kurzfristig mag Korruption zwar vorteilhaft für Unternehmen erscheinen (Ashforth & Anand, 2003), langfristig entstehen jedoch zahlreiche negative Folgen für das Unternehmen, vor allem dann, wenn korruptes Verhalten aufgedeckt wird (Argandoña, 2003). Eine erste Notwendigkeit, Korruptionspräventionsmaßnahmen zu ergreifen, besteht für Organisationen also darin, negative Konsequenzen korrupten Handelns zu vermeiden.<sup>2</sup> Zusätzlich zu der Vermeidung von negativen Konsequenzen stellt die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Deutschland eine gesetzliche Vorschrift dar. Ein weiterer Grund für die Notwendigkeit der Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen

---

<sup>2</sup> Für einen detaillierten Überblick zu Folgen von Korruption auf gesellschaftlicher, organisationaler und individueller Ebene siehe Rabl (2008) sowie J. Claussen (2011).

sind schließlich die Chancen und Vorteile, die sich für Unternehmen hieraus ergeben. Im Folgenden soll auf diese drei zentralen Aspekte der Notwendigkeit für Korruptionspräventionsmaßnahmen näher eingegangen werden.<sup>3</sup>

#### *Korruptionsprävention zur Vermeidung von negativen Konsequenzen*

Negative Folgen von Korruption entstehen in Unternehmen zunächst dann, wenn korruptes Verhalten aufgedeckt wird und an die Öffentlichkeit gelangt. So drohen nicht nur den korrupten Akteurinnen und Akteuren, sondern auch Unternehmen direkte und indirekte rechtliche Konsequenzen. Während das deutsche Strafgesetzbuch in den Paragraphen zu Bestechung und Bestechlichkeit (§§ 331–335 StGB) zunächst auf die korrupte Akteurin bzw. den korrupten Akteur abstellt, drohen auch dem Unternehmen Konsequenzen, wenn aufgrund von §§ 73 ff. StGB die Gewinne, die im Rahmen einer Straftat erwirtschaftet werden, eingezogen werden. Darüber hinaus müssen Unternehmen mit zivilrechtlichen Schadenersatzansprüchen rechnen, und Verträge, deren Abschluss durch korrupte Handlungen zustande kam, können für nichtig erklärt werden. Häufig geht Korruption des Weiteren mit Verstößen gegen weitere Rechtsnormen beispielsweise aus dem Steuer- oder Kartellrecht einher (Bannenbergh, 2002). Darüber hinaus drohen zusätzlich auch Konsequenzen durch die ausländische Gesetzgebung wie durch den Foreign Corrupt Practices Act (1977) aus den USA oder den UK Bribery Act (2010) aus Großbritannien. Mit diesen rechtlichen Konsequenzen stehen Strafzahlungen und andere direkte finanzielle Folgen in Verbindung (Erhardt, 2019). Nach einer Studie der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2013) entstehen Unternehmen durch einen aufgedeckten Korruptionsfall im Schnitt direkte finanzielle Kosten von 534 204 Euro.<sup>4</sup> Zusätzlich zu diesen direkten finanziellen Kosten entstehen Unternehmen auch indirekte Kosten und weitere negative Konsequenzen unter anderem auch durch einen mit Korruptionsfällen einhergehenden Reputationsverlust (Anand, Ellstrand, Rajagopalan & Joshi, 2009; Lambsdorff & Nell, 2005). Hierfür ist nicht unbedingt ein Verstoß gegen Gesetze notwendig, da für Stakeholderinnen und Stakeholder auch Verstöße gegen moralische Standards zur Reputation einer Organisation beitragen. Ein solcher Reputationsverlust wirkt sich daher negativ auf die Beziehung zu vielfältigen Stakeholderinnen und Stakeholdern

---

<sup>3</sup> Eine praxisorientierte Aufbereitung der Inhalte dieses Kapitels stellt die Broschüre „Herausforderung KorruptionsPRÄVENTION in KMU meistern“ (Rabl et al., 2016) dar.

<sup>4</sup> 2018 berichteten die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg von einem durchschnittlichen Schaden von 723 000 Euro pro Unternehmen, beziehen sich hier jedoch auf Wirtschaftskriminalität im Allgemeinen und nicht explizit auf Korruption.

aus, beispielsweise Kundinnen und Kunden, Investorinnen und Investoren oder Beschäftigte, und ist nur schrittweise und unter Einsatz verschiedener Strategien wieder zu korrigieren (Pfarer, Decelles, K. G. Smith & K. G. Taylor, 2008). Rabl (2015) stellt auch einen negativen Effekt auf am Unternehmen interessierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fest. So sind Unternehmen, die in der Öffentlichkeit noch nicht mit Korruptionsanschuldigungen assoziiert wurden, attraktivere Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber als solche, die bereits mit Korruptionsanschuldigungen in Zusammenhang standen.

Aber auch wenn Korruption in Unternehmen unentdeckt bleibt, können negative Folgen entstehen. Luo (2002) entwickelt dabei eine Klassifizierung mit vier grundsätzlichen Kategorien, in denen sich Korruption für Organisationen negativ auswirkt. Zum einen stellt Korruption eine Gefahr für die Entwicklung von Unternehmen dar. Eine direkte Auswirkung auf das Wachstum von Unternehmen können Fisman und Svensson (2007) in ihrer Studie mit Daten aus Uganda feststellen, in der ein Anstieg von Korruption um 1 % mit einem um 3 % geringeren Unternehmenswachstum einherging. Gaviria (2002) zeigt in seiner Studie mit Daten aus Lateinamerika ein um 30 % geringeres Umsatzwachstum in Firmen, bei denen Managerinnen und Manager Korruption als ein Problem bezeichnen. McArthur und Teal (2002) stellten außerdem ebenfalls mit Daten afrikanischer Unternehmen fest, dass in Firmen, die Korruptionszahlungen leisten, die Produktivität jeder und jedes einzelnen Beschäftigten um 18 % geringer ist.

Darüber hinaus entsteht die Gefahr für die Entwicklung des Unternehmens durch das hohe Risiko, das mit Korruption einhergeht. Zum einen sind oft zahlreiche Akteurinnen und Akteure in korrupte Handlungen verwickelt. Wird eine Akteurin bzw. ein Akteur aufgedeckt, hat dies Folgen für das gesamte Netzwerk (Luo, 2002). Zum anderen handelt es sich um illegale Absprachen, für die den Organisationen bei einem Ausfall von Gegenleistung keine rechtlichen Ersatzansprüche vorliegen (Lambsdorff & Nell, 2005). In diese Kategorie zählt Luo (2002) darüber hinaus auch die Risiken durch Verlust von Reputation, die Strafen für korrupte Handlungen und die Kosten von Korruption, die bereits im Rahmen der Folgen von aufgedeckter Korruption erwähnt wurden.

Eng mit dem Reputationsverlust verbunden sind Wettbewerbsnachteile durch die mit dem Unternehmen assoziierte Unehrlichkeit und das damit verbundene mangelnde Vertrauen in das Unternehmen. Diese bilden für Luo (2002) eine zweite Kategorie der Auswirkungen von Korruption. Diese Folgen entstehen wiederum hauptsächlich, wenn Korruption aufgedeckt bzw. öffentlich bekannt wird.

Eine weitere Kategorie stellen für ihn die Folgen von Korruption als strategisches Hindernis dar. Korruption führt dazu, dass Ressourcen wie beispielsweise Zeit von Managerinnen und

Managern (vgl. Kaufmann & Wei, 1999), aber auch finanzielle Mittel in korrupte Handlungen anstatt in andere Bereiche des Unternehmens investiert werden. Damit verhindert Korruption auch, dass in die Entwicklung von für das Unternehmen zukünftig wichtigen organisationalen Fähigkeiten investiert wird, da Korruption als Ersatzmechanismus für diese organisationalen Fähigkeiten angesehen wird (Luo, 2002).

Eine letzte Kategorie stellen die aus Korruption resultierenden Defizite für das Unternehmen dar. Diese entstehen unter anderem, weil häufig Managerinnen und Manager in korrupte Handlungen involviert sind und so schlechte Vorbilder für Beschäftigte sind. Darüber hinaus stellt Korruption einen negativen Einfluss auf die Organisationskultur dar und führt zu Missmanagement (Luo, 2002).

#### *Gesetzliche Verpflichtung zu Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Neben einer Vermeidung von negativen Konsequenzen sind Unternehmerinnen und Unternehmer nach § 130 des OWiG dazu verpflichtet, Aufsichtsmaßnahmen zu ergreifen, um zu verhindern, dass Straftaten aus dem Unternehmen heraus begangen werden. Hierzu zählt auch die Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, wie ein Urteil des Landgerichts München I (2013) zeigt. Hier wurde ein Vorstandsmitglied zu Strafzahlungen verurteilt, weil während seiner Amtszeit Bestechungsgelder durch Unternehmensmitglieder gezahlt wurden und keine ausreichenden Präventionsmaßnahmen umgesetzt waren, um dies zu verhindern (Landgericht München I, 2014).

#### *Chancen von Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Praxisliteratur wie z. B. ein Leitfaden für Unternehmen von der Nichtregierungsorganisation Transparency International von 2014 weist über diese gesetzliche Verpflichtungen hinaus auf positive Effekte hin, die sich durch die Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ergeben. So ermöglichen es Korruptionspräventionsmaßnahmen, die Beziehungen zu Stakeholderinnen und Stakeholdern wie Kundinnen und Kunden, Auftraggeberinnen und Auftraggebern sowie Investorinnen und Investoren zu verbessern (Transparency International, 2014; Vetter, 2008). Beispielsweise empfinden es 82 % der Auftraggeberinnen und Auftraggeber für sehr wichtig oder wichtig, dass Lieferantinnen und Lieferanten sowie Dienstleisterinnen und Dienstleister Compliance-Managementsysteme eingeführt haben. Sie lassen sich dies teilweise vertraglich zusichern (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2018). Für Investorinnen und Investoren sowie Kreditgeberinnen und Kreditgeber kann die Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und



die damit verbundene Integrität des Unternehmens auf Sicherheit und Verlässlichkeit hinweisen und so Attraktivität und Kreditwürdigkeit steigern (Transparency International, 2014).

Wissenschaftliche Forschung zeigt, dass Korruptionspräventionsmaßnahmen sich auch auf Kundinnen und Kunden positiv auswirken. So stellen Mulki und Jaramillo (2011) fest, dass eine gute ethische Reputation eines Unternehmens im Zusammenhang mit größerer Kundenzufriedenheit und Loyalität steht. Auch Moon und B. K. Choi (2014) zeigen, dass ein ethisches Unternehmensklima, das häufig einen Bestandteil von Korruptionspräventionsmaßnahmen darstellt (siehe Kapitel 2.2.4), sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Ein solches ethisches Unternehmensklima hat darüber hinaus auch positive Auswirkungen auf die Beschäftigten einer Organisation. So führt Mayer (2014) in seinem Literaturüberblick zahlreiche Studien an, die einen positiven Zusammenhang zwischen einem ethischen Unternehmensklima einerseits und organisationalem Commitment sowie Arbeitszufriedenheit andererseits feststellen. Auch einen negativen Zusammenhang mit Wechselabsichten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zeigen verschiedene in dem Überblick von Mayer (2014) enthaltene Studien.

### **2.2.3 Ansatzpunkte für Korruptionsprävention in Organisationen**

Um korruptem Verhalten von Beschäftigten vorzubeugen, haben Organisationen zwei verschiedene Ansatzpunkte. So können sie zum einen an Ursachen für Korruption in Organisationen und entsprechenden Risikofaktoren ansetzen, zum anderen können sie Voraussetzungen schaffen, um ethisches Verhalten in der Organisation zu fördern. Beide Ansatzpunkte sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Im Hinblick auf Ursachen von Korruption lassen sich Ansatzpunkte für Korruptionspräventionsmaßnahmen aus der Perspektive verschiedener Forschungsrichtungen (ökonomische, soziologische und psychologische Modelle; vgl. J. Claussen, 2011) und auf verschiedenen Ebenen (Person, Organisation und Umwelt; vgl. Rabl, 2008) feststellen. Ansatzpunkte auf der Ebene der Umwelt sollen hier nur kurz erwähnt werden, da sie nicht direkt durch die Organisationen beeinflussbar sind.<sup>5</sup> Vielmehr werden zunächst auf individueller Ebene ökonomische, psychologische und soziologische Modelle sowie deren Kombination vorgestellt. Anschließend werden Ansatzpunkte auf Ebene der Organisation betrachtet.

---

<sup>5</sup> Für einen ausführlichen Überblick zu Ursachen für Korruption auf Umweltebene siehe Rabl (2008) und Dimant und Schulte (2016).

### *Ansatzpunkte zur Vermeidung von Korruption auf individueller Ebene*

Wie im Hinblick auf die Definition von Korruption bereits erwähnt liegt der Fokus ökonomischer Modelle von Korruption auf der Nutzenmaximierung der Akteurinnen und Akteure. Die hier grundlegenden Rational-Choice-Modelle gehen davon aus, dass Akteurinnen und Akteure rational handeln und stets versuchen, durch ihre Handlungen Kosten zu minimieren und ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Solche ökonomischen Ansätze sind heute auch in der Soziologie (Hechter & Kanazawa, 1997), der Kriminologie (Akers, 1990) und der organisationalen Kriminologie (Paternoster & Simpson, 1996) verbreitet. Grundlegend hierfür ist das kriminologische Modell von G. S. Becker (1968), das annimmt, dass kriminelle Verhaltensweisen durch die Erhöhung von Aufdeckungs- und Verurteilungswahrscheinlichkeit sowie die Festlegung von geeigneten Strafmaßnahmen verhindert werden können. Bowles und Garoupa (1997) erweitern dieses Modell, indem sie korrupte Absprachen zwischen Täterinnen und Tätern sowie Strafverfolgerinnen und Strafverfolgern in ihre Überlegungen integrieren und zeigen, dass unter dieser Annahme die von G. S. Becker (1968) errechneten maximalen Strafen nicht mehr optimal sind. Nach diesem Modell identifizierte J. Claussen (2011) in seiner Überblicksdarstellung zu Korruptionsprävention als mögliche Ansatzpunkte zunächst die Entdeckungswahrscheinlichkeit, das Verhältnis von durch Korruption erlangten Vorteilen zu der dafür zu erwartenden Strafe sowie die Kenntnis über die zu erwartende Strafe und deren zeitnahes Eintreten. Die Erweiterungen des kriminologischen Modells von J. Chang, Lai und C. C. Yang (2000) berücksichtigen neben den klassischen Kostenfaktoren auch psychische Kosten. Diese umfassen den Verstoß gegen persönliche Werte und Normvorstellungen sowie gegen soziale Normen. Hieraus leitet J. Claussen (2011) als weitere Ansatzpunkte für Korruptionspräventionsmaßnahmen die Moral- und Wertvorstellung der Beschäftigten sowie die soziale Sanktionierung von korruptem Verhalten ab.

Ein häufiger Kritikpunkt gegenüber der Rational-Choice-Theorie ist ihre Annahme, dass Akteurinnen und Akteure stets rational handeln. Auf psychologischen oder soziodemografischen Merkmalen beruhende Erklärungsansätze von Verhalten stellen daher die begrenzte Rationalität von Akteurinnen und Akteuren in den Vordergrund, die dazu führt, dass Individuen in vergleichbaren Situationen unterschiedlich handeln (J. Claussen, 2011; Dimant & Schulte, 2016). Auch aus der Psychologie ergeben sich damit Ansätze für Korruptionsprävention. J. Claussen (2011) führt hier im Rahmen seines Forschungsüberblicks demografische Faktoren, für die ein Zusammenhang mit korruptem Verhalten angenommen wird, wie männliches Geschlecht, wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung und höheres Alter, als Ansatzpunkte für Korruptionspräventionsmaßnahmen beispielsweise im Rahmen der Personalauswahl an. Kish-

Gephart, D. A. Harrison & Treviño (2010) können in ihrer Metaanalyse zu unethischem Verhalten allerdings keinen oder nur einen sehr geringen signifikanten Zusammenhang dieser Faktoren mit unethischem Verhalten feststellen. Rabl (2008) ergänzt in ihrer Zusammenfassung im Bereich der soziodemografischen Determinanten korrupten Handelns, Macht und einen großen Entscheidungsspielraum im Rahmen der beruflichen Tätigkeit. Darüber hinaus sind auch Beschäftigte in gewissen Abteilungen wie z. B. dem Einkauf anfälliger für Korruption. Auch hinsichtlich Persönlichkeitsmerkmalen konnte in der Forschung ein Zusammenhang mit korruptem Verhalten festgestellt werden. Dabei handelt es sich um großen Ehrgeiz, starke Ausrichtung auf beruflichen Erfolg, Karriere und Macht (J. Claussen, 2011), erhöhte Risikobereitschaft (J. Claussen, 2011; Rabl, 2008), externale Kontrollüberzeugung, Machiavellismus (M. J.-L. Campbell, 2015; Kish-Gephart et al., 2010; Rabl, 2008), Narzissmus (M. J.-L. Campbell, 2015; Rabl, 2008) sowie Extraversion (Rabl, 2008). Empirische Untersuchungen zeigen darüber hinaus auch einen Zusammenhang mit Werten und Einstellungen (M. J.-L. Campbell, 2015; J. Claussen, 2011; Rabl, 2008). So stellen O'Fallon und Butterfield (2005) in ihrem Review zu ethischer Entscheidungsfindung fest, dass Relativismus – das Ausmaß, in dem sich Individuen bei der ethischen Entscheidungsfindung auf universelle moralische Regeln stützen (Forsyth, 1980) – in einem negativen Zusammenhang mit ethischem Verhalten steht (siehe auch Kish-Gephart et al., 2010). Gleiches gilt auch für Teleologie, bei der die Frage, ob ein Verhalten als moralisch oder unmoralisch betrachtet wird, für Individuen vollkommen von den durch das Verhalten erzielten Ergebnissen abhängt (Ferrell & Gresham, 1985). Darüber hinaus besteht ein Zusammenhang von geringer kognitiver moralischer Entwicklung (J. Claussen, 2011; Rabl, 2008) und Integrität (M. J.-L. Campbell, 2015) mit unethischem, korruptem Verhalten.

Das Modell zu Wirtschaftskriminalität von W. S. Albrecht, C. C. Albrecht und C. O. Albrecht (2004) sowie von Cressey (1971) vereint ökonomische und psychologische Aspekte im Rahmen des sogenannten Fraud Triangle bzw. Fraud Diamond (siehe dazu ausführlich Kapitel 3.8.1) und zeigt weitere Ansatzpunkte für Korruptionspräventionsmaßnahmen auf. Zur Entstehung wirtschaftskrimineller Handlungen müssen dabei drei bzw. vier Faktoren erfüllt sein. Akteurinnen und Akteure müssen eine Gelegenheit für die kriminelle Handlung haben, motiviert sein, die Handlung auszuführen, und die kriminelle Handlung rationalisieren können. Wolfe und Hermanson (2004) ergänzen hierzu im Rahmen des Fraud Diamond, dass die Handelnden annehmen, über die nötigen Fähigkeiten für den wirtschaftskriminellen Akt zu verfügen. Vor allem die drei Faktoren des Fraud Triangle bieten weitere Ansatzpunkte für Korruptionspräventionsmaßnahmen (Aguilera & Vadera, 2008). Sie können zunächst darauf ausgelegt sein, Gelegenheiten für korruptes Handeln durch Beschäftigte zu minimieren, beispielsweise durch

größere Kontrolle und Überwachung (Luo, 2004). Zusätzlich gilt es die Motivation für korrupte Handlungen zu verringern. Diese kann dabei verschiedene persönliche und organisationale Ursprünge haben, die es durch Korruptionspräventionsmaßnahmen zu adressieren gilt. Rabl (2008) nennt hier in ihrem Forschungsüberblick als mögliche persönliche Motive finanzielle Interessen, Karriereambitionen, Machtstreben, Frustration am Arbeitsplatz, Rache, Unzufriedenheit, Überforderung am Arbeitsplatz oder die bloße Suche nach dem Nervenkitzel. Als organisationsbezogenes Motiv wird das Erlangen materieller und immaterieller Vorteile bzw. von Wettbewerbsvorteilen genannt.

Auch Rechtfertigungsstrategien korrupter Akteurinnen und Akteure, die dritte Komponente des Modells von W. S. Albrecht et al. (2004) sowie Cressey (1971), gilt es zu kennen, um ihnen wirksam mit Korruptionspräventionsmaßnahmen begegnen zu können. Ashforth und Anand (2003) identifizieren dabei acht grundsätzliche Strategien, die von korrupten Akteurinnen bzw. Akteuren genutzt werden (siehe Tabelle 1):

**Tabelle 1:** Rationalisierungsstrategien korrupter Akteurinnen bzw. Akteure (eigene Darstellung in Anlehnung an Ashforth & Anand, 2003)

<b>Rationalisierungsstrategie</b>	<b>Verhaltensbeschreibung</b>
Legalität	Betonung, dass die Handlung nicht explizit gegen Gesetze oder Regularien verstößt
Leugnung der Verantwortlichkeit	Leugnung der eigenen Verantwortung, da z. B. auf Grund des Druckes von außen keine anderen Handlungsoptionen beständen
Leugnung des Schadens	Darstellung des Ausmaßes des Schadens als nicht vorhanden oder vernachlässigbar
Leugnung der Opfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leugnung indem Opfer nicht als Individuen, sondern austauschbare Mitglieder der Gesellschaft betrachtet werden (Depersonalisierung)</li> <li>- Betonung, dass das Opfer den Schaden durch vorherige Handlungen verdient hat</li> <li>- Darstellung, dass das Opfer sich freiwillig an der korrupten Handlung beteiligt hat</li> </ul>
Soziale Gewichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infragestellung der Legitimität von Personen oder Institutionen, die die Handlung als korrupt bezeichnen</li> <li>- Ziehen eines vorteilhaften sozialen Vergleichs</li> </ul>
Rechtfertigung durch höhere Werte	Opferung ethischer Werte für einen höheren Zweck
Ausgleichende Gerechtigkeit (Metapher des Kontos)	Rechtfertigung mit früheren positiven Handlungen
Refokussierung der Aufmerksamkeit	Verlagerung der Aufmerksamkeit von den gegen die Normen verstoßenden Verhaltensweisen auf andere Bestandteile der Handlung

*Ansatzpunkte zur Vermeidung von Korruption auf organisationaler Ebene*

Neben diesen individuellen Faktoren spielen für private Korruption auch Faktoren auf der Ebene der Organisation eine Rolle (Ashforth & Anand, 2003). Auch sie sind daher bei der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zu berücksichtigen und entsprechend zu adressieren. So tritt Korruption zunächst häufiger in dezentralisierten Organisationen und solchen mit komplexen Organisationsstrukturen auf. Darüber hinaus können bestimmte Prozesse in Organisationen zu einem erhöhten Risiko für Korruption führen. Hierzu zählen etwa gewinnabhängige Vergütung sowie leistungsabhängige Einstellungen und Beförderungen von Beschäftigten oder hohe Ermessensspielräume für Beschäftigte innerhalb einer Organisation (Rabl, 2008). Schließlich spielt auch die Organisationskultur eine wichtige Rolle. Hier haben zunächst die in der Organisation gesetzten Ziele einen Einfluss auf das Verhalten der Beschäftigten (Rabl, 2008). Sind diese stark an Profitabilität und Wertschöpfung für Aktionärinnen und Aktionäre orientiert, besteht ein größerer Zusammenhang mit Korruption in der Organisation.

Auch das ethische Organisationsklima spielt im Hinblick auf das ethische Verhalten von Beschäftigten eine wichtige Rolle (Loe, Ferrell, Mansfield, 2000; O’Fallon & Butterfield, 2005). Entsteht für Beschäftigte durch den Umgang mit Korruptionsfällen in der Organisation in der Vergangenheit, dem Verhalten der Führungskräfte sowie Kolleginnen und Kollegen, dem wahrgenommenem Ausmaß an Korruption in der Organisation oder durch das Fehlen von ethischen Standards der Eindruck, dass Korruption toleriert wird, so erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich selbst korrupt verhalten (Rabl, 2008).

Zur Prävention von Korruption durch Organisationen sind wie eingangs erwähnt vor allem Ursachen von Korruption auf Ebene der Organisation und des Individuums bedeutend, die als Risikofaktoren von Organisationen durch entsprechende Maßnahmen aktiv selbst berücksichtigt und verhindert werden können. Darüber hinaus besteht jedoch auch zwischen Umweltfaktoren und korruptem Verhalten ein Zusammenhang. Diese können allerdings von Organisationen nur bedingt bzw. indirekt beeinflusst werden, weshalb sie hier nur kurz erwähnt werden sollen. Korruption steht hier im Zusammenhang mit der Kultur einer Gesellschaft, ihrer Gesetzgebung und ihrem Rechtssystem sowie gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen (Dimant & Schulte, 2016; Rabl, 2008).

#### *Ansatzpunkte zur Förderung ethischen Verhaltens*

Neben diesen Ansätzen, die sich an den Ursachen von Korruption auf verschiedenen Ebenen orientieren und damit der Vermeidung unethischen Verhaltens dienen, können Organisationen mit Korruptionspräventionsmaßnahmen auch darauf ausgerichtet sein, ethisches Verhalten durch Beschäftigte aktiv zu fördern. Hierzu sollen im Folgenden die Ergebnisse der Metaanalysen und Reviews von Kish-Gephart et al. (2010), Loe et al. (2000) sowie O’Fallon und Butterfield (2005) betrachtet und über die identifizierten relevanten signifikanten Faktoren der zahlreichen betrachteten Studien berichtet werden. Häufig handelt es sich dabei um Faktoren, für die bereits ein Zusammenhang mit unethischem Verhalten gezeigt werden kann, allerdings in der entgegengesetzten Ausprägung. Aus Gründen der Vollständigkeit sollen diese Faktoren aber auch hier erwähnt werden.

Auf individueller Ebene stehen die demografischen Faktoren Alter, weibliches Geschlecht (Loe et al., 2000; O’Fallon & Butterfield, 2005) und Religionszugehörigkeit (O’Fallon & Butterfield, 2005) in einigen Studien in positivem Bezug zu ethischem Verhalten. Darüber hinaus besteht dieser positive Zusammenhang mit ethischem Verhalten oder ein negativer Zusammenhang mit unethischem Verhalten für die moralische Philosophie des Idealismus (Kish-Gephart et al., 2010; Loe et al., 2000; O’Fallon & Butterfield, 2005), die das Ausmaß, in dem Individuen

annehmen, durch ihr Handeln ausschließlich wünschenswerte Konsequenzen zu erreichen (Forsyth, 1980) beschreibt. Für Individuen mit einer deontologischen moralischen Philosophie (Loe et al., 2000; O’Fallon & Butterfield, 2005), welche ein Verhalten basierend auf der Vorgehensweise und der Intention als moralisch oder unmoralisch beurteilen (Ferrell & Gresham, 1985), sowie für Personen mit einer hohen kognitiven moralischen Entwicklung (O’Fallon & Butterfield, 2005) kann dieser Zusammenhang ebenfalls gezeigt werden. Kish-Gephart et al. (2010) stellen zusätzlich eine negative Verbindung von Arbeitszufriedenheit und unethischem Verhalten fest. Auf organisationaler Ebene findet sich ein positiver Zusammenhang mit Faktoren wie dem ethischen Organisationsklima, einer ethischen Kultur (Loe et al., 2000; O’Fallon & Butterfield, 2005) sowie mit den Überzeugungen und Einstellungen von Kolleginnen und Kollegen (Loe et al., 2000).

#### **2.2.4 Formen von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen**

Welche Maßnahmen können Organisationen nun ergreifen, um korrupten Handlungen vorzubeugen, sie zu verhindern und Beschäftigte von ihnen abzuschrecken? Ziel dieses Kapitels ist es, Maßnahmen zur Korruptionsprävention bzw. zur Verhinderung unethischen Verhaltens und Förderung ethischen Verhaltens basierend auf wissenschaftlicher Forschung und in Anknüpfung an die im vorherigen Kapitel präsentierten Ansatzpunkte vorzustellen. Dabei wird ein umfassender Überblick über in der Forschung diskutierte Maßnahmen gegeben. Dazu werden im Rahmen dieses Kapitels zunächst die einzelnen Maßnahmen zur Korruptionsprävention sowie theoretisch begründete Annahmen zu diesen vorgestellt. In Kapitel 2.2.5 wird daran anknüpfend die Wirksamkeit der Maßnahmen auf Grundlage von empirischen Untersuchungen aufgezeigt. Der Überblick beschränkt sich dabei jedoch in beiden Kapiteln entsprechend dem Blickwinkel dieser Arbeit auf Maßnahmen, die von Organisationen umgesetzt werden können, und vernachlässigt Maßnahmen, die auf nationaler oder internationaler Ebene umgesetzt werden müssten.

Über die in diesem Kapitel betrachteten wissenschaftlichen Überlegungen zu Korruptionspräventionsmaßnahmen hinaus stehen Organisationen heute bereits zahlreiche praxisnahe Ratgeber mit verschiedenen Ausrichtungen zur Verfügung.<sup>6</sup> Beispielsweise veröffentlichte Trans-

---

<sup>6</sup> Eine praxisorientierte Aufbereitung der Inhalte dieses Kapitels stellt die Broschüre „Herausforderung KorruptionsPRÄVENTION in KMU meistern“ (Rabl et al., 2016) dar.

parency International Broschüren zu Führungsgrundsätzen für KMU zur Bekämpfung von Korruption (2014) sowie zu Geschäftsprinzipien für KMU zur Verhinderung von Bestechung (2008). Das Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen (2007) veröffentlichte Hinweise zur Korruptionsprävention für Banken und Unternehmen, und der Initiativkreis Korruptionsprävention des Bundesministeriums des Inneren (2013) gibt ebenfalls praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen. Diese Praxisleitfäden sollen jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet werden.

Die hier aus wissenschaftlicher Perspektive betrachteten Maßnahmen sollen nach der in Kapitel 2.2.1 vorgestellten Klassifikation von L.S. Paine (1994) in Compliance- und Integritätsmaßnahmen untergliedert werden. Tabelle 2 gibt einen Überblick aller beschriebenen Maßnahmen.

**Tabelle 2:** Formen von Korruptionspräventionsmaßnahmen (Quelle: eigene Darstellung)

<b>Compliance-Maßnahmen</b>	<b>Beschreibung</b>
Sanktionen	Bestrafen von Verstößen gegen aufgestellte Regeln und Normen
Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzip	Verifizieren und Bestätigen von Entscheidungen mindestens von einer zweiten Beschäftigten bzw. einem zweiten Beschäftigten
Jobrotation	Horizontaler Wechsel der Aufgabe bzw. der Funktion von Beschäftigten
Recruiting	Auswählen von integren Beschäftigten
Vergütung	Erhöhen der Vergütung von Beschäftigten
Anreizpolitik	Setzen von Anreizen für ethisches Verhalten
Organisationsstruktur	Festlegen von eindeutigen Verantwortlichkeiten
Dokumentation und erhöhte Transparenz	Dokumentieren von Transaktionen
Interne bzw. externe Revision und Audits	Durchführen von Audits mit besonderem Fokus auf Korruption
Antikorruptionsbeauftragte	Ernennen einer internen Ansprechpartnerin bzw. eines internen Ansprechpartners für Korruption
Ombudsperson	Ernennen einer externen Ansprechpartnerin bzw. eines externen Ansprechpartners für Korruption
Whistleblowing-Systeme	Schaffen von Strukturen zur Förderung von Whistleblowing



<b>Integritätsmaßnahmen</b>	
Ethisches Organisationsklima	Einführen eines ethischen Organisationsklimas
Verhaltens- bzw. Ethikkodex	Erstellen eines formalen Dokuments mit Leitlinien zum ethischen Verhalten innerhalb der Organisation
Ethische Führung	Etablieren eines Führungsstils, der ethisches Verhalten aktiv vorlebt und unterstützt
Ethik- bzw. Antikorruptions- trainings	Durchführen von Trainingsmaßnahmen zu ethischem Verhalten
Ethik-Komitees	Ernennen eines internen Komitees als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie Verantwortliche für Ethik und Korruption

#### 2.2.4.1 Compliance-Maßnahmen zur Korruptionsprävention

Compliance-Maßnahmen stellen nach L. S. Paine (1994) solche Maßnahmen dar, deren Ziel es ist, Verhalten, das gegen externe Regeln und Gesetze verstößt, zu verhindern. Im Folgenden werden die in der Forschung betrachteten Maßnahmen beschrieben.

##### *Sanktionen*

Forscherinnen und Forscher betonen in ihren Ausführungen zu Korruptionsprävention immer wieder, dass Organisationen nicht nur Regeln für das Verhalten ihrer Beschäftigten aufstellen und Maßnahmen zur Prävention ergreifen sollten, sondern Verstöße gegen diese Regeln auch entsprechend sanktionieren müssen (Argandoña, 2003; Cole & D. L. Smith, 1996; McDonald, 1999; Rotsch, 2011). Mögliche Sanktionen stellen dabei z. B. disziplinarische Maßnahmen wie Abmahnungen und Kündigungen dar (Rotsch, 2011). Betrachtet man Korruption aus der Perspektive der Rational-Choice-Theorie, so lässt sich theoretisch annehmen, dass Sanktionen die Kosten, die der Akteurin bzw. dem Akteur durch korrupte Handlungen entstehen, erhöhen. Nutzenmaximierende Akteurinnen und Akteure sollten nach den in Kapitel 2.2.3 vorgestellten Modellen von Bowles und Garpoua (1997) sowie G. S. Becker (1968) durch diese erhöhten Kosten von Korruption abgehalten werden (Tanzi, 1998). Dieser Effekt tritt jedoch erst dann ein, wenn die Höhe der Sanktionen die Höhe der möglichen Bestechungssumme übersteigt, da erst in diesem Fall die möglichen Kosten den Nutzen übersteigen (Rose-Ackerman, 1975). Lediglich die Erhöhung der Sanktionen ist jedoch zur Prävention von korrupten Handlungen nicht ausreichend. Damit Beschäftigte diese Kosten in ihren Überlegungen berücksichtigen können, müssen nach theoretischen Ansätzen von Argandoña (2003) und Rotsch (2011) Sanktionen für korruptes Verhalten klar kommuniziert werden und allen Beschäftigten bekannt

sein. Darüber hinaus treten, wie Renner (2004) und Tanzi (1998) annehmen, die so erhöhten Kosten von Korruption nur dann auf, wenn gleichzeitig die Entdeckungswahrscheinlichkeit erhöht wird. Tanzi (1998) gibt zudem zu bedenken, dass die erhöhten Kosten, die durch den Einsatz von Sanktionen entstehen können, von den korrupten Akteurinnen und Akteuren auch durch die Forderung von höheren Bestechungssummen und einer damit einhergehenden Steigerung des Nutzens kompensiert werden können. Auch Steinrücken (2004) äußert Zweifel daran, dass höhere Sanktionen zwangsläufig zu weniger Korruption führen. Untersuchungen aus der experimentellen Psychologie zeigen, dass Individuen dazu neigen, frühere Ereignisse stärker zu berücksichtigen als später eintretende Ereignisse (Ainslie, 1975). Da die Bestrafung von korrupten Handlungen erst nach deren Aufdeckung erfolgt, steht die Sanktion also zeitlich nach der Bestechungsleistung und wird, wie Steinrücken (2004) theoretisch annimmt, schon deswegen abgewertet und nicht ausreichend in der Entscheidung der korrupten Akteurin bzw. des korrupten Akteurs berücksichtigt. Um diesen Effekt möglichst gering zu halten, ist somit nicht nur die Höhe der Sanktionen relevant, sondern auch, dass diese möglichst zeitnah eintreten.

#### *Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzip*

Eine häufig geforderte (Frank, S. Li, Bühren & Qin, 2015; Poerting & Vahlenkamp, 1998) und von 83 % der im Rahmen der ersten Studie dieser Arbeit befragten KMU angewendete Korruptionspräventionsmaßnahme ist ein sogenanntes Vier- oder Mehr-Augen-Prinzip. Hierbei handelt es sich um die Vorgabe, dass eine Entscheidung von mindestens einer zweiten Beschäftigten bzw. einem zweiten Beschäftigten verifiziert und bestätigt werden muss, bevor diese umgesetzt wird (Lambsdorff, 2015). Durch die Vorgabe dieses Kontrollinstruments sollen Missbräuche Einzelner verhindert werden (Lambsdorff, 2015). In der qualitativen Befragung von Sööt (2012) sagte eine Führungskraft dazu aus, dass das Risiko für korruptes Verhalten sinkt, je mehr Akteurinnen und Akteure in eine Entscheidung involviert werden, da so die Abstimmung innerhalb der Gruppe schwieriger wird und das Aufdeckungsrisiko steigt. Schikora (2010) nimmt im Rahmen seines Laborexperiments zur Wirkungsweise des Vier-Augen-Prinzips an, dass die Einführung eines Vier-Augen-Prinzips die Entscheidung der korrupten Akteurin bzw. des korrupten Akteurs auf zwei Weisen beeinflusst. Zum einen wird der für sie bzw. ihn zu erzielende Vorteil geringer, da dieser nun zwischen beiden Akteurinnen bzw. Akteuren aufgeteilt werden muss. Zum anderen unterscheiden sich Entscheidungsfindungsprozesse in Gruppen von denen von Einzelpersonen. Lambsdorff (2015) gibt hier zu bedenken, dass Gruppen häufiger egoistischere Entscheidungen treffen als Einzelpersonen. Zusätzlich merkt er an, dass die Verantwortung für die korrupte Handlung durch die Involvierung einer

zweiten Akteurin bzw. eines zweiten Akteurs nun nicht mehr lediglich bei einer Akteurin bzw. einem Akteur liegt (Lambsdorff, 2015). Die moralischen Kosten des korrupten Akts für die Einzelne bzw. den Einzelnen werden so reduziert (Frank et al., 2015). Darüber hinaus kann die durch die Beschäftigten im Rahmen des Vier-Augen-Prinzips wahrgenommene Kontrolle durch die Organisation ihre intrinsische Arbeitsmotivation verringern (Lambsdorff, 2015).

### *Jobrotation*

Rotation von Beschäftigten wird in der Literatur unter verschiedenen Gesichtspunkten, beispielsweise dem Erlernen neuer Fähigkeiten, der Ausbildung, der Verhinderung von Monotonie oder den Karrierechancen, betrachtet. Es handelt sich hierbei um den horizontalen Wechsel der Aufgabe bzw. der Funktion von Beschäftigten. Diese Maßnahme ist damit ungleich einer Beförderung und normalerweise nicht mit einer Gehaltserhöhung verbunden (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994). Rotsch (2011) unterscheidet dabei zwischen Personalrotation, bei der Beschäftigte ihr Aufgabengebiet wechseln, und Zuständigkeitsrotation, bei der Beschäftigte lediglich die Zuständigkeit innerhalb eines Aufgabengebiets wechseln.

Auch im Zusammenhang mit Korruption stellt die Jobrotation einen häufigen Ansatz zur Prävention dar (Renner, 2004). Bei korrupten Handlungen handelt es sich um Austauschbeziehungen, die auf gegenseitigem Vertrauen beruhen. Es kann angenommen werden, dass es über eine langjährige Zusammenarbeit leichter zur Bildung von Vertrauen zwischen Akteurinnen und Akteuren kommt, womit sich theoretisch auch die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Korruption erhöht (Abbink, 2004; Zhao, 2009). Eine regelmäßige Rotation von Beschäftigten verhindert zunächst eine längere Zusammenarbeit und das Entstehen von Netzwerken (Rotsch, 2011). Abbink (2004) nimmt an, dass es für Korruptionsgeberinnen bzw. -geber so durch die fehlende vorherige Zusammenarbeit schwieriger wird, das Verhalten der Korruptionsnehmerin bzw. des -nehmers einzuschätzen. Auf Grundlage seiner Überlegungen zu Rotation in öffentlichen Organisationen ergänzt Abbink (2004), dass die Rotation von Beschäftigten dazu beitragen kann, Korruption zu verhindern, indem sie Beschäftigte weniger empfänglich für Bestechungen oder Geschenke macht, da bei der Gewährung einer Gefälligkeit eine erneute Gegenleistung zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr gewährleistet ist. Damit sollte es auch für die Korruptionsgeberin bzw. den -geber weniger attraktiv sein, solche Leistungen anzubieten. Nicht nur das Anbieten von korrupten Leistungen sollte sich durch die Einführung von Jobrotation verringern, auch die Aufdeckungswahrscheinlichkeit korrupter Handlungen sollte steigen, indem Beschäftigte, die eine neue Aufgabe wahrnehmen, als Kontrollinstanz ihrer Vorgängerin bzw. ihres Vorgängers fungieren (Rotsch, 2011).

Der Wechsel von Beschäftigten hat dabei jedoch auch Nachteile für Organisationen. So schätzen Kundinnen und Kunden häufig eine langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit mit einer festen Ansprechpartnerin bzw. einem festen Ansprechpartner (Rotsch, 2011). Außerdem müssen Beschäftigte sich nach einer Rotation in neue Aufgaben, Zuständigkeiten oder Routinen einarbeiten, wodurch für die Organisation Kosten entstehen und Wissen verloren geht (Abbink, 2004).

### *Recruiting*

Bereits im Rahmen des Einstellungsprozesses für neue Beschäftigte stehen Organisationen Maßnahmen zur Korruptionsprävention zur Verfügung. So können sie durch verschiedene Ansätze sicherstellen, möglichst integre Kandidatinnen und Kandidaten mit hohen ethischen Standards auszuwählen (Cole & D. L. Smith, 1996; McDonald, 1999). Die Maßnahmen unterscheiden sich dabei stark im Hinblick auf Umfang und Kosten (W. E. Stead, Worrell & J. G. Stead, 1990).

Zum einen können im Rahmen des Bewerbungsverfahrens sogenannte Integritätstests eingesetzt werden. Der Fokus bestehender Tests liegt häufig auf Diebstahl durch Beschäftigte. Sie können jedoch zusätzlich als Prädiktor für anderes unethisches bzw. kontraproduktives Verhalten durch Beschäftigte eingesetzt werden (Berry, Sackett & Wiemann, 2007). Integritätstests können zum einen sogenannte offensichtliche Tests sein, die Einstellungen zu unethischem Verhalten abfragen und den Bewerberinnen und Bewerbern zusätzlich Raum lassen, über eigenes vorheriges unethisches Verhalten zu berichten. Zum anderen können sie die Integrität von Kandidatinnen und Kandidaten indirekt im Rahmen von Persönlichkeitstests überprüfen (Berry et al., 2007). Sie stellen eine Möglichkeit dar, mögliche zukünftige korrupte Akteurinnen und Akteure bereits vor der Einstellung zu identifizieren, da – wie in Kapitel 2.2.3 dargestellt – verschiedene Persönlichkeitsmerkmale in Verbindung mit korrupten Handlungen stehen. Arigo und N. Claussen (2003) empfehlen so beispielsweise Persönlichkeitstests, um die Neigung zu korruptem Verhalten von Polizeianwärterinnen und Polizeianwärtern zu überprüfen.

Eine weitere Korruptionspräventionsmaßnahme, die Organisationen in diesem Bereich zur Verfügung stehen, sind sogenannte Hintergrundüberprüfungen (Appelbaum & Shapiro, 2006). Hierbei kann es sich um die Überprüfung der in den zur Verfügung gestellten Unterlagen genannten Referenzen und Angaben handeln. Organisationen können Bewerberinnen und Bewerber aber auch umfänglicher im Hinblick auf ihr bisheriges ethisches Verhalten überprüfen und beispielsweise frühere Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber kontaktieren oder behördliche Unterlagen anfordern (W. E. Stead et al., 1990). Darüber hinaus empfehlen W. E. Stead et al. (1990)

beispielsweise den Ethik-Code des Unternehmens bereits den Recruiting-Unterlagen beizulegen oder Ehrlichkeit und Integrität als Qualifikationen in Stellenausschreibungen aufzunehmen.

### *Vergütung*

Ein weiterer Ansatzpunkt im Bereich des Personalmanagements ist die Vergütung der Beschäftigten. Hier besteht vor allem im Hinblick auf Beschäftigte im öffentlichen Dienst die Annahme, dass höhere Gehälter in Zusammenhang mit einer geringeren Häufigkeit von korrupten Handlungen stehen (Tanzi, 1998; van Rijckeghem & Weder, 2001). In der Forschung finden sich zwei grundsätzliche Erklärungsansätze:

Nach einem Modell von Shapiro und Stiglitz (1984) zur Vermeidung von Arbeit durch Beschäftigte kann zunächst angenommen werden, dass Beschäftigte mit höheren Gehältern im Fall der Aufdeckung von korruptem Verhalten und der Kündigung des Arbeitsverhältnisses einen höheren Verlust erleiden. Wenn Beschäftigte nutzenmaximierend handeln, verringert ein höheres Gehalt damit den Anreiz zu korruptem Verhalten (Abbink, 2002; van Rijckeghem & Weder, 2001). Diese als Korruptionsprävention gezahlten höheren Gehälter bezeichnen Besley und McLaren (1993) als Effizienzlöhne. Um den Nutzen von Korruption zu reduzieren, sind jedoch zusätzlich eine hohe Aufdeckungswahrscheinlichkeit und hohe Sanktionen nötig. Andernfalls kann dieser Effizienzlohn so hoch liegen, dass es für Organisationen kostengünstiger sein kann, ein geringeres Gehalt zu bezahlen, den sogenannten Kapitulationslohn, zu dem lediglich weniger kompetente und weniger integre Beschäftigte für die Organisation tätig werden (Abbink, 2002; Besley & McLaren, 1993; van Rijckeghem & Weder, 2001).

In einem alternativen Ansatz nimmt Tanzi (1998) an, dass Korruption zum einen aufgrund von Bedürftigkeit und zum anderen aufgrund von Habgier entstehen kann. Das Level an Korruption in Organisationen sinkt daher, wenn Beschäftigte Löhne erhalten, die ausreichend ihren Lebensunterhalt abdecken. Gleichzeitig lässt sich Korruption in Organisationen durch die Gehaltsstruktur nicht vollkommen verhindern, da Korruption aus Habgier hierdurch nicht verhindert wird. So kann nach Tanzi (1998) durch höhere Gehälter zwar die Häufigkeit von korrupten Handlungen sinken. Da die geforderten Zahlungen bei den verbleibenden durch Habgier motivierten korrupten Handlungen sich jedoch mit dem höheren Gehalt auch erhöhen, sinkt die Gesamthöhe der korrupten Zahlungen dadurch nicht in jedem Fall.

Abbink (2002) ergänzt als weiteren Grund für höhere Gehälter zur Bekämpfung von Korruption, dass die moralischen Kosten für Korruption durch höhere Gehälter steigen (Fairness-Hypothese). So können korrupte Handlungen nicht mehr dadurch rationalisiert werden, dass

die Akteurinnen und Akteure ein niedrigeres Gehalt als Beschäftigte in anderen Organisationen erhalten.

### *Anreizpolitik*

Eine eng mit der Vergütung verbundene Maßnahme zur Korruptionsprävention im Bereich des Personalmanagements ist die von der Organisation verfolgte Anreizpolitik. Hier bestehen zwei Ansatzpunkte für Organisationen. Zum einen können diese bei der Evaluation der Leistung von Beschäftigten ihren Fokus nicht nur darauf legen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, sondern auch auf welche Weise dies geschah, und beispielsweise einen Teil des Bonus an nicht finanzielle Ziele knüpfen (Anand, Ashforth & Joshi, 2004; McDonald, 1999). Zum anderen können Organisationen nicht nur unethisches Verhalten von Beschäftigten sanktionieren, sondern auch ethisches Verhalten honorieren (Cole & D. L. Smith, 1996; McDonald, 1999; W. E. Stead et al., 1990). Beschäftigte, die sich ethisch verhalten, sollten so beispielsweise öffentlich für dieses Verhalten honoriert und als positives Beispiel dargestellt werden (Cole & D. L. Smith, 1996). Für beide Ansatzpunkte ist es jedoch nötig, vorher klar zu definieren, welches Verhalten innerhalb der Organisation als ethisch bzw. unethisch betrachtet wird, sowie Strukturen zu entwickeln, wie ethisches Verhalten im Rahmen von Leistungsbeurteilung und Feedback berücksichtigt werden kann (W. E. Stead et al., 1990).

### *Organisationsstruktur*

Ursachen für Korruption können, wie in Kapitel 2.2.3 erwähnt, auch in der Organisationsstruktur liegen. Sie kann jedoch auch dazu beitragen, korrupte Handlungen aufzudecken bzw. zu verhindern (Luo, 2004). Grundsätzlich ist es vor allem bei globalen und dezentralisierten Organisationen wichtig, Strukturen für Korruptionspräventionsmaßnahmen zu schaffen, die in die Organisationsabläufe und -prozesse integriert sind, um die Kontrolle über solche Maßnahmen zu erhalten (Luo, 2004).

Eine erste allgemeine Maßnahme zur Verhinderung korrupter Handlungen durch Beschäftigte im Bereich der Organisationsstruktur kann zunächst die eindeutige Festlegung von Verantwortung in Bereichen sein, die besonders gefährdet für Korruption sind, wie beispielsweise die Beschaffung (Argandoña, 2003). Zusätzlich kann es hilfreich sein, die Erfüllung und die Überprüfung einer Aufgabe funktional zu trennen, um so das Risiko für korrupte Handlungen zu minimieren und die Kontrolle über diese Prozesse zu erhöhen. Wichtig ist dabei, dass die Überprüfung objektiv und mit der entsprechenden Fachkenntnis vorgenommen wird (Rotsch, 2011).

### *Dokumentation und erhöhte Transparenz*

Eine weitere Maßnahme im Rahmen der Gestaltung der Organisationsstruktur zur Erhöhung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit von korrupten Handlungen ist es, in Organisationsstrukturen und Prozessen Dokumentation und Transparenz zu verankern (Luo, 2004). In ihren Prinzipien zur Bekämpfung von Korruption betonen Hess und Dunfee (2000) die Notwendigkeit, alle Transaktionen sorgfältig und vollständig im Einklang mit gültigen Buchhaltungsstandards dokumentieren zu lassen. Auch Argandoña (2003) befürwortet dieses Vorgehen und empfiehlt Organisationen, beispielsweise im Hinblick auf Vorgänge im Einkauf in vertraulichen Dokumenten genau festzuhalten, wer vonseiten der Organisation und der Anbieterin bzw. des Anbieters an einem bestimmten Vorgang beteiligt war und von wem letztlich der Auftrag vergeben wurde. Des Weiteren betont er, dass Regeln für den Umgang mit auffälligen Transaktionen festgelegt werden sollten und die entsprechenden Dokumente über längere Zeiträume aufbewahrt werden müssen.

### *Interne bzw. externe Revision und Audits*

Eine mit dieser verstärkten Dokumentation eng verbundene Korruptionspräventionsmaßnahme stellen interne oder externe Revisionen bzw. Audits dar, die einen besonderen Blick auf korrupte Handlungen werfen (Espejo, Bula & Zarama, 2001; Hess & Dunfee, 2000; Poerting & Vahlenkamp, 1998). Im Rahmen dieser Kontrolle werden die tatsächlichen Prozesse einer Organisation und deren Dokumentation mit gesetzlichen Vorschriften und Standards verglichen (Espejo et al., 2001). Ziel ist es dabei, korrupte Zahlungen und Transaktionen durch Beschäftigte aufzudecken (Hess & Dunfee, 2000). Hierfür ist nicht nur die Aufnahme von Ermittlungen bei auffälligen Transaktionen nötig, sondern eine grundsätzliche Überwachung dieser Vorgänge. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf für Korruption anfällige Organisationseinheiten gelegt werden (Argandoña, 2003). Diese verstärkte Kontrolle führt, wie Luo (2004), Renner (2004) und Rotsch (2011) in ihren theoretischen Überlegungen annehmen, zu einer höheren wahrgenommenen Aufdeckungswahrscheinlichkeit für korruptes Verhalten und kann so zur Korruptionsprävention beitragen. Eng hiermit verbunden ist auch die Durchführung von sogenannten Risikoanalysen, bei denen die einzelnen Organisationsbereiche im Hinblick auf ihre Anfälligkeit für korrupte Handlungen betrachtet werden (Poerting & Vahlenkamp, 1998).

Rotsch (2011) gibt jedoch zu bedenken, dass der Einsatz solcher Kontrollmaßnahmen von Beschäftigten als Misstrauen der Organisation ihnen gegenüber aufgefasst werden kann (vgl. auch die Anmerkungen von Lambsdorff, 2015 zum Vier-Augen-Prinzip). Wichtig ist daher, dass Kontrollen für Beschäftigte nachvollziehbar und verständlich erfolgen.

### *Antikorruptionsbeauftragte*

Ebenfalls zu den Korruptionspräventionsmaßnahmen im Rahmen der Organisationsstruktur zählt die Etablierung von Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern zum Thema Korruption. Organisationen stehen hierbei verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Zunächst können sie eine interne Ansprechpartnerin bzw. einen internen Ansprechpartner etablieren. Antikorruptionsbeauftragte sind Anlaufstellen für Beschäftigte und Externe, um Verdachtsfälle von korrupten Handlungen zu melden sowie zweifelhafte Vorgänge zu analysieren und einzuschätzen. Darüber hinaus beraten sie Beschäftigte aber auch zu richtigem Verhalten in spezifischen Situationen und empfehlen im Allgemeinen Lösungen für ethisch schwierige Situationen und Gegenmaßnahmen zu korrupten Handlungen (Argandoña, 2003; Poerting & Vahlenkamp, 1998). Wichtig ist hierbei, dass die Antikorruptionsbeauftragten in beiden Fällen schnell und diskret agieren (Argandoña, 2003). Auch sollten ihnen vonseiten der Organisation Möglichkeiten zur Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen und zum Austausch mit anderen Antikorruptionsbeauftragten angeboten werden (Poerting & Vahlenkamp, 1998). Ziel solcher Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner ist es, die Aufdeckungswahrscheinlichkeit zu erhöhen und Korruption durch erhöhte Transparenz vorzubeugen.

### *Ombudsperson*

Ombudspersonen nehmen vergleichbare Aufgaben wahr wie Antikorruptionsbeauftragte. So sind auch sie Anlaufstelle für Beschäftigte, analysieren Verdachtsfälle und geben Ratschläge in ethisch herausfordernden Situationen (McDonald, 1999). Im Gegensatz zu Antikorruptionsbeauftragten sind sie jedoch nicht Teil der Organisation, sondern einer unabhängigen externen Stelle (Anand et al., 2004) und stellen bei Korruptionsverdachtsfällen eine Schnittstelle zwischen der Staatsanwaltschaft und der Organisation dar (Lambsdorff & Nell, 2005). Daher unterliegen sie auch nicht dem Weisungsrecht der Organisation (Lambsdorff & Nell, 2005). Damit Beschäftigte und andere Personen, die einen Korruptionsverdacht äußern oder Unterstützung bei einem ethischen Dilemma benötigen, keine Konsequenzen ihrer Aussagen fürchten müssen sowie ihre Anonymität gewährleistet werden kann, unterliegen Ombudspersonen der Schweigepflicht (Anand et al., 2004; Lambsdorff & Nell, 2005). Auch für diese Korruptionspräventionsmaßnahme ist das Ziel die Erhöhung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit.

### *Whistleblowing-Systeme*

Neben der Einrichtung von Anlaufstellen für Beschäftigte, bei denen sie Korruptionsverdachtsfälle melden können, gilt es, in Organisationen Strukturen zu schaffen, die das sogenannte Whistleblowing von Beschäftigten aktiv fördern. Whistleblowing ist definiert als “the



disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral, or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action” (Near & Miceli, 1985, p. 4). H. Park, Blenkinsopp, Oktem und Omurgonulsen (2008) unterscheiden sechs Formen von Whistleblowing. So kann dieses durch interne oder externe Kanäle, anonym oder offen unter Nennung des eigenen Namens, im Rahmen formeller Kanäle oder über informelle Wege erfolgen.

Bei Whistleblowing handelt es sich um einen Prozess, in dem Beschäftigte zunächst zu der Entscheidung gelangen müssen, dass es sich bei der von ihnen beobachteten Handlung um ein unethisches oder illegales Vorgehen handelt. In einem nächsten Schritt müssen sie sich anschließend dazu entscheiden, diese Handlung zu melden. Die nächsten beiden Schritte des Prozesses liegen dann bei der Organisation: Wird die gemeldete Handlung in Zukunft unterbunden? Wie soll mit der Whistleblowerin oder dem Whistleblower umgegangen werden (Near & Miceli, 1985)? Ob Beschäftigte unethische oder illegale Handlungen als solche wahrnehmen, das Fehlverhalten melden und damit zu Whistleblowerinnen und Whistleblowern werden, ist abhängig von individuellen, organisationalen und situativen Variablen, aber auch von der Reaktion der Organisation (Keenan, 2002; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Vor allem externes Whistleblowing ist in Organisationen häufig nicht gerne gesehen (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Um langfristige negative Folgen von Korruption zu vermeiden, ist eine frühzeitige Aufdeckung jedoch wichtig.

Organisationen können durch unterschiedliche Maßnahmen dazu beitragen, Whistleblowing zu fördern. Den größten Einfluss haben hierbei organisationale Faktoren (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Rothschild & Miethe, 1999). So zeigen Studien einen signifikanten positiven Zusammenhang der Unterstützung durch Vorgesetzte (R. L. Sims & Keenan, 1998), der Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005), informeller Richtlinien (R. L. Sims & Keenan, 1998) und des organisationalen Klimas (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005) mit Whistleblowing. Mesmer-Magnus und Viswesvaran (2005) nehmen darüber hinaus an, dass eine fehlende Unterstützung des Topmanagements aus Sicht der Beschäftigten auf drohende Vergeltungsmaßnahmen schließen lässt. In ihrer Studie zu Whistleblowing und Korruptionsprävention können Rothschild und Miethe (1999) zeigen, dass es zu solchen Vergeltungsmaßnahmen vonseiten des Managements kommt. Sie treten vor allem dann auf, wenn die gemeldeten korrupten Handlungen Teil eines regelmäßigen gewinnbringenden Prozesses waren. Auch hier gilt es Maßnahmen zu ergreifen, die Whistleblowerinnen und Whistleblower vor solchen Konsequenzen schützen.

Wichtig ist darüber hinaus, dass alle Beschäftigten die Möglichkeit haben, verdächtiges Verhalten zu melden. Als Kommunikationskanäle für Whistleblowerinnen und Whistleblower können Organisationen neben den bereits erwähnten Antikorruptionsbeauftragten und Ombudspersonen auch elektronische oder telefonische Hinweisgebungssysteme zur Verfügung stellen, die die Anonymität der Hinweisgeberin bzw. des Hinweisgebers noch besser schützen (Rotsch, 2011).

#### **2.2.4.2 Integritätsmaßnahmen zur Korruptionsprävention**

Im Gegensatz zu Compliance-Maßnahmen ist es Ziel von Integritätsmaßnahmen, Beschäftigte zu selbstständigem ethischem Verhalten zu befähigen. Ihre Basis bilden dabei neben gesetzlichen Vorschriften auch Unternehmenswerte und soziale Verpflichtungen. Zu den Integritätsmaßnahmen zählen die im Folgenden vorgestellten Maßnahmen.

##### *Ethisches Organisationsklima*

Einen wichtigen Einflussfaktor für Verhalten von Beschäftigten in Organisationen stellen organisationale Normen und Werte dar (Brass, Butterfield & Skaggs, 1998; Treviño, Weaver & Reynolds, 2006). Diese bilden das sogenannte ethische Organisationsklima, das als “shared perceptions of what is ethically correct behavior and how ethical issues should be handled” (Victor & J. B. Cullen, 1987, p. 185) definiert werden kann.

Ein ethisches Klima kann zur Korruptionsprävention beitragen, da Beschäftigte, wie Mayer, Kuenzi und Greenbaum (2010) argumentieren, gemäß der sozialen Informationsverarbeitungstheorie (Social Information Processing Theory) in ihrer sozialen Umgebung nach Hinweisen zu allgemein akzeptiertem Verhalten suchen. Einen solchen Hinweis kann dabei das ethische Organisationsklima darstellen. Dabei lassen sich nach den Überlegungen von Victor und J. B. Cullen (1987, 1988), die bis heute grundlegend sind (K. D. Martin & J. B. Cullen, 2006; Mayer, 2014; Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2009), neun ethische Klimatypen unterscheiden (siehe hierzu ausführlicher Kapitel 3.4.4). Sie unterscheiden sich jeweils im Hinblick darauf, welcher Aspekt das vorrangige Entscheidungskriterium darstellt, ob Verhalten in der Organisation als richtig oder als falsch gewertet wird. Ein erstes Entscheidungskriterium stellt dabei die Maximierung von Interessen dar. Es kann sich dabei sowohl um die Maximierung des Interesses einzelner Organisationsmitglieder handeln (Klimatyp: Eigeninteresse), die Maximierung des Interesses der Organisation (Klimatyp: Organisationsprofit) oder die Maximierung gesell-

schaftlicher Interessen (Klimatyp: Effizienz). Stellt hingegen Fürsorge das zentrale Entscheidungskriterium in einer Organisation dar, so lassen sich auf den verschiedenen Ebenen (Individuum, Team/Organisation, Gesellschaft/Allgemeinheit) die Klimatypen Freundschaft, Teaminteresse sowie soziale Verantwortung unterscheiden. Ein letztes zentrales Entscheidungskriterium ist die Orientierung an Prinzipien. Hierbei kann es sich um Prinzipien auf der Ebene des Individuums (Klimatyp: persönliche Moral), auf der Ebene der Organisation (Klimatyp: Regeln und Prozesse) oder auf der gesellschaftlichen Ebene (Klimatyp: Gesetze und Berufskodizes) handeln. Die verschiedenen ethischen Klimatypen haben unterschiedliche Auswirkungen auf das Verhalten in Organisationen und können sowohl ethisches als auch unethisches Verhalten fördern (Wimbush & Shepard, 1994). Peterson (2002a) untersucht in ihrer Studie den Zusammenhang der ethischen Organisationsklimatypen von Victor und J. B. Cullen (1987, 1988) mit den verschiedenen Dimensionen von kontraproduktivem Verhalten von Beschäftigten nach Robinson und Bennett (1995). Für die Dimension „Schädigung von Eigentum“, in die sich korrupte Handlungen einordnen lassen (siehe Kapitel 2.1.1), zeigt sich ein negativer Zusammenhang mit den Klimadimensionen Regeln und Prozesse sowie Gesetze und Berufskodizes. Um Korruption vorzubeugen, sollten Organisationen daher ein ethisches Klima verfolgen, in dem die Bedeutung der Befolgung von Regeln und Gesetzen betont wird (Peterson, 2002a).

Damit ein ethisches Klima innerhalb einer Organisation unethischem Verhalten vorbeugt und zu einer erfolgreichen Korruptionspräventionsmaßnahme wird, müssen die für das Klima grundlegenden Aspekte als gemeinsame und geteilte Normen in der gesamten Organisation etabliert sein (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005). Hierfür sind andere Maßnahmen aus dem Bereich der Integritätsmaßnahmen wie ein Ethikkodex, ethische Führung und Ethiktrainings der Beschäftigten wichtige Mechanismen (R. R. Sims, 1992). Ein ethisches Organisationsklima stellt damit häufig die Grundlage für andere Korruptionspräventionsmaßnahmen dar.

### *Verhaltens- bzw. Ethikkodex*

Die Etablierung eines Verhaltens- bzw. Ethikkodex wird in der Literatur häufig empfohlen (siehe beispielsweise Anand et al., 2004; Argandoña, 2003; Hess & Dunfee, 2000; Luo, 2004; W. E. Stead et al., 1990) und ist in manchen Ländern wie z. B. den USA sogar gesetzlich vorgeschrieben (Schwartz, 2004). Diese Maßnahme ist daher auch in deutschen Unternehmen sehr verbreitet. So haben 96 % der 500 teilnehmenden Unternehmen in einer Studie der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2018) einen solchen Kodex eingeführt. Kaptein und Schwartz (2007) defi-

nieren nach einem Review verschiedener Definitionen einen Ethikkodex als “a distinct and formal document containing a set of prescriptions developed by and for a company to guide present and future behavior on multiple issues of at least its managers and employees toward one another, the company, external stakeholders and/or society in general” (p. 113). Die Kodizes können dabei drei grundlegende Ziele verfolgen: Sie können darauf ausgerichtet sein, Beschäftigten ethische Werte zu vermitteln, das ethische Verhalten von Organisationsmitgliedern zu beeinflussen oder lediglich zu demonstrieren, dass eine Organisation sich mit dem Thema Ethik beschäftigt (Wotruba, Lawrence & W. L. Terry, 2001). Abhängig von der Zielsetzung und der damit einhergehenden Ausgestaltung kann diese Maßnahme noch zu den im vorherigen Abschnitt vorgestellten Compliance-Maßnahmen zählen oder bereits eine Integritätsmaßnahme darstellen.

Dass die Inhalte und die Gestaltung von Ethikkodizes ähnlich wie ihre Ziele sehr unterschiedlich sein können, stellt auch Kaptein (2004) in seiner Analyse solcher Regelwerke fest. Er identifiziert drei grundsätzliche Typen: Die sogenannten Stakeholderstatuten oder Geschäftsprinzipien fokussieren sich auf die Verpflichtungen und Prinzipien im Umgang mit den Stakeholderinnen und Stakeholdern der Organisation. Die Leitbilder zu Werten beinhalten vor allem ethische Werte, die in der Organisation gelebt werden sollen, und die Verhaltenskodizes stellen schließlich das von der Organisation als wünschenswert betrachtete Verhalten von Beschäftigten in den Vordergrund. In 46 % der untersuchten Kodizes werden dabei auch Korruption und die Ablehnung von korrupten Handlungen thematisiert (Kaptein, 2004). Schwierigkeiten ergeben sich für Organisationen häufig im Hinblick darauf, klar zu definieren, wann es sich um eine noch akzeptable Handlung und wann es sich um korruptes Vorgehen handelt. Auch festzulegen, wie Beschäftigte sich bei der Forderung von Schmiergeldzahlungen für Leistungen, die der Organisation eigentlich zustehen verhalten sollen, stellt eine Herausforderung dar. Eine zusätzliche Schwierigkeit für Unternehmen ist es, dass Handlungen, je nachdem vor welchem kulturellen Hintergrund sie sich abspielen, als Korruption oder als normale Geschäftspraktiken betrachtet werden (Gordon & Miyake, 2001).

Ethikkodizes beinhalten neben Aussagen bezüglich der ethischen Werte einer Organisation häufig zum einen grundsätzliche Prinzipien, denen ethische Entscheidungen von Beschäftigten folgen sollen, zum anderen aber auch Hinweise zum Verhalten in spezifischen Situationen (Valentine & Barnett, 2002). Die bloße Tatsache, dass in Organisationen ein Ethikkodex eingeführt wurde, garantiert jedoch nicht, dass es nicht mehr zu korrupten Handlungen kommt (Argandoña, 2003). Ein wichtiger Faktor ist zusätzlich auch, dass der Kodex den informellen ethischen Normen entspricht (Pelletier & Bligh, 2006) und er in die organisationalen Strukturen

und Kultur eingebettet ist (Anand et al., 2004; McCabe, Treviño & Butterfield, 1996). McCabe et al. (1996) sprechen in diesem Zusammenhang von der Implementierungsstärke und betonen, wie wichtig eine starke Einbettung für den Erfolg eines Ethikkodex ist, um nicht eine rein oberflächliche Maßnahme zur Schönfärberei darzustellen. Ist der Ethikkodex implementiert, ist es wichtig, dass sich die Organisation für die Beschäftigten merklich im Einklang mit den gesetzten Standards verhält, Mechanismen eingeführt sind, mit denen Beschäftigte Verstöße melden können, sowie Verstöße gegen den Ethikkodex kommuniziert und auch geahndet werden (Schwartz, 2004).

### *Ethische Führung*

Das Verhalten von Führungskräften in einer Organisation wird häufig als wichtigster Faktor für die Entstehung von unethischem Verhalten und Korruption in Organisationen angesehen, da Führungskräfte eine Vorbildfunktion für Beschäftigte innehaben (Ashforth & Anand, 2003; R. R. Sims, 1992). Sie müssen sich dabei, um korruptes Verhalten zu unterstützen, nicht einmal selbst korrupt verhalten. Unethisches Verhalten wird aus Sicht der Beschäftigten von Führungskräften bereits legitimiert, wenn sie korruptes Verhalten ignorieren, dulden, korrupte Akteurinnen und Akteure belohnen oder korruptes Verhalten in irgendeiner Form erleichtern (Ashforth & Anand, 2003). Wenn die Handlungen von Managerinnen und Managern zusätzlich im Widerspruch zu den von der Organisation etablierten ethischen Werten stehen, legitimiert dies unethisches Verhalten weiter (R. R. Sims, 1992; Sööt, 2012; W. E. Stead et al., 1990). Führungskräfte können durch einen ethischen Führungsstil aber auch aktiv zur Korruptionsprävention beitragen (Luo, 2004; McDonald, 1999). Brown, Treviño und D. A. Harrison (2005) definieren ethische Führung als “the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making” (p. 120). In ihren qualitativen Untersuchungen identifizieren Treviño, Hartman und Brown (2000) sowie Treviño, Brown und Hartman (2003) zwei Dimensionen, die ethische Managerinnen und Manager ausmachen. Zum einen sind sie wegen ihrer Charaktereigenschaften und ihrer altruistischen Motivation aus Sicht der Beschäftigten moralische Personen. Zum anderen sind sie moralische Managerinnen und Manager und versuchen in diesem Rahmen aktiv das ethische Verhalten der Beschäftigten zu fördern. Darauf aufbauend beschreiben Brown und Treviño (2006) ethische Führungskräfte als “honest, caring, and principled individuals who make fair and balanced decisions. Ethical leaders also frequently communicate with their followers about ethics, set clear ethical standards and use rewards and punishments to see that those standards are followed.

Finally, ethical leaders do not just talk a good game – they practice what they preach and are proactive role models for ethical conduct” (p. 597).

Der Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Führungskräften und dem von Beschäftigten kann nach der sozialen Lerntheorie (Social Learning Theory) von Bandura (1977b) erklärt werden (Brown et al., 2005). So können Verhaltensweisen zunächst durch eigene Erfahrungen erlernt werden. So lernen Beschäftigte sich ethisch zu verhalten, wenn Führungskräfte das ethische Verhalten von Beschäftigten belohnen und unethisches Verhalten sanktionieren (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). Zudem können Verhaltensweisen aber auch durch Beobachtung des Verhaltens anderer erlernt werden. Beschäftigte lernen daher auch durch das Beobachten des ethischen Verhaltens von Managerinnen und Managern ethische Entscheidungen zu treffen und wissen, welche Form von Verhalten in der Organisation erwünscht ist (Brown et al., 2005). Sie werden in ihrem eigenen ethischen Verhalten durch die Vorbildfunktion ethischer Führungskräfte unterstützt und bestärkt und lernen so selbst ethische Entscheidungen treffen (Brown & Treviño, 2006).

Unethisches Verhalten wie Korruption wird durch ethische Führung zudem minimiert, da Beschäftigte ethische Führungskräfte häufig als gerecht wahrnehmen und großes Vertrauen zwischen Beschäftigten und Führungskräften besteht (Brown & Treviño, 2006; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009). Die soziale Austauschtheorie (Social Exchange Theory) nach Blau (1964) legt nahe, dass Beschäftigte dieses gerechte Verhalten der Managerinnen und Manager ihnen gegenüber zurückgeben möchten. Sie verhalten sich daher seltener unethisch, um den Führungskräften und der Organisation nicht zu schaden (Brown & Treviño, 2006; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, et al., 2009). Ethische Führung setzt damit als Korruptionspräventionsmaßnahme sowohl daran an, ethisches Verhalten von Beschäftigten zu fördern, als auch unethisches Verhalten zu minimieren.

#### *Ethik- bzw. Antikorrupcionstrainings*

Ethiktrainings sind vor allem im Zusammenhang mit dem ethischen Klima einer Organisation und ethischem Verhalten von Beschäftigten als Teil von formalen Ethikprogrammen ein beliebter Forschungsgegenstand (Kaptein, 2009). Als Teil solcher formalen Ethikprogramme sind sie in den USA eine gesetzlich vorgeschriebene Maßnahme in Organisationen (Palmer & Zakhem, 2001; Warren, Gaspar & Laufer, 2014). Aber auch in der Literatur zur Korruptionsprävention stellen Ethik- bzw. Antikorrupcionstrainings eine häufig geforderte Maßnahme dar (Anand et al., 2004; Argandoña, 2003; Hauser & Hogenacker, 2014; Hess & Dunfee, 2000;

McDonald, 1999; Rotsch, 2011; R. R. Sims, 1992). Grundsätzlich stellt die Etablierung von Standards und Vorgehensweisen allein keine ausreichende Präventionsmaßnahme dar. Vielmehr müssen diese Standards und Vorgehensweisen den Beschäftigten auch nahegebracht und verständlich gemacht werden, um Eingang in ihr Verhalten zu finden (Palmer & Zakhem, 2001). Ethik- bzw. Antikorruptionstrainings stellen für Organisationen eine solche Möglichkeit dar (Warren et al., 2014). Die Trainings sollten den Beschäftigten dabei nicht nur die ethischen Anforderungen, Standards und Prozesse einer Organisation erläutern, sondern sie auch darin trainieren, ethisch kritische Situationen zu erkennen und darauf korrekt zu reagieren (Valentine & Fleischman, 2004). So erhöhen sie die Wahrscheinlichkeit, dass Regeln eingehalten werden (Rotsch, 2011). Callan (1992) stellt in seiner Studie zu Ethiktrainings fest, dass Beschäftigte vor allem praktische Beispiele und Elemente zur alltäglichen Anwendung des Ethikkodex schätzen. Informationen zu Regeln, Normen und Gesetzen sowie Modelle zu erwünschtem Verhalten sind deshalb wirksame Mechanismen, das Verhalten von Beschäftigten zu beeinflussen, da Individuen sich bei der Entscheidung über richtiges und falsches Verhalten an sozialen Normen und Konventionen orientieren (Kohlberg, 1984; Treviño et al., 2006; Warren et al., 2014). Warren et al. (2014) weisen darüber hinaus auf die Notwendigkeit hin, das erlernte Verhalten durch Verstärkungsmechanismen zu festigen. Im Hinblick auf Korruption sollten Beschäftigte in Trainings lernen, was das Phänomen Korruption ausmacht, welche Folgen es hat und warum korrupte Handlungen abzulehnen sind (Argandoña, 2003).

Bei der Entwicklung solcher Trainings sollten Organisationen in einem ersten Schritt die Ziele, die mit dem Training erreicht werden sollen, festlegen. McDonald (1999) nennt hier vier mögliche Ziele: (1) die Förderung des Bewusstseins für ethische Aspekte der Entscheidungsfindung, (2) die Legitimation ethischer Komponenten als integraler Bestandteil von Entscheidungen, (3) die Bereitstellung von Handlungsmustern zur Analyse der ethischen Komponenten einer Entscheidung sowie die Unterstützung von Beschäftigten bei der Anwendung dieser Handlungsmuster, (4) die Befähigung der Beschäftigten dazu, erlernte Handlungsmuster in ihrem Berufsalltag erfolgreich einzusetzen.

Inhalte können den Teilnehmenden dabei auf verschiedene Weisen nahegebracht werden (McDonald, 1999). Warren et al. (2014) empfehlen gemäß aktuellen Forschungsergebnissen, die Trainings als Präsenztrainings in kleinen Gruppen und nicht als Online-Schulungen durchzuführen und dabei vor allem Lernmethoden einzusetzen, bei denen Beschäftigte die erwünschten Verhaltensweisen selbst erleben und ausprobieren können, statt diese nur verbal erklärt zu

bekommen. Um ihre Effektivität zu entfalten, müssen Trainings darüber hinaus nach den Überlegungen von Valentine & Fleischman (2004) im Einklang mit dem ethischen Klima einer Organisation sowie den übrigen Korruptionspräventionsmaßnahmen stehen.

#### *Ethikkomitee*

Zusätzlich zu den im Bereich der Compliance-Maßnahmen genannten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern für Beschäftigte können Organisationen auch ein sogenanntes Ethikkomitee einrichten (Luo, 2004; McDonald, 1999). Mitglieder dieser Komitees können dabei zum einen bei der Erstellung des Ethikkodex oder in der Schulung von Beschäftigten eingebunden werden (Luo, 2004), zum anderen können sie als Entscheidungsgremien in ethisch schwierigen Entscheidungssituationen zur Verfügung stehen (McDonald, 1999). Mitglieder des Komitees sollten verschiedenen Bereichen der Organisation angehören, um verschiedene Blickwinkel zu berücksichtigen (Luo, 2004; McDonald, 1999). Liegt der Fokus des Ethikkomitees auf der Entwicklung neuer Standards, kann es hilfreich sein, möglichst hochrangige Organisationsmitglieder einzubeziehen, um so die Bedeutung ethischen Verhaltens zu betonen (Luo, 2004). Liegt der Fokus eher auf der Tätigkeit als Entscheidungsgremium, empfiehlt McDonald (1999), die Mitgliedschaft zwischen allen Beschäftigten der Organisation zu rotieren, damit sich möglichst viele Beschäftigte für ethisches Verhalten in einer Organisation verantwortlich fühlen.

### **2.2.5 Wirksamkeit von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen**

Organisationen stehen, wie mit dem vorherigen Kapitel deutlich wird, heute zahlreiche verschiedene Maßnahmen zur Korruptionsprävention zur Verfügung. Eine Evaluation der eingesetzten Maßnahmen erfolgt dabei in der Praxis nur selten. So gaben beispielsweise nur 17 % der im Rahmen der ersten Studie dieser Arbeit befragten KMU an die Wirksamkeit ihrer Antikorruptionsmaßnahmen regelmäßig zu überprüfen. Auch in der Wissenschaft finden sich bisher nur vereinzelt Studien, die Korruptionspräventionsmaßnahmen systematisch erfassen und gegenüberstellen sowie deren Wirksamkeit evaluieren. Das folgende Kapitel soll ein erster Ansatz sein, einen Überblick über Studien zur Wirksamkeit verschiedener Korruptionspräventionsmaßnahmen zu erhalten und diese vergleichen zu können. Die Wirksamkeit einer Maßnahme lässt sich dabei, in Anlehnung an Überlegungen aus der Forschung zur Wirksamkeit von Sicherheitsmaßnahmen im Bereich von Informationssystemen in Organisationen, aus vier verschiedenen Perspektiven betrachten:



- 1) Aus der Perspektive des Risikomanagement sind Maßnahmen dann effektiv, wenn sie das Risiko von Korruption auf ein akzeptables Level minimieren.
- 2) Für die ökonomische Perspektive sind Maßnahmen dann wirksam, wenn ihr Nutzen die durch sie entstandenen Kosten minimiert.
- 3) Aus rechtlicher Sicht sind Korruptionspräventionsmaßnahmen effektiv, wenn sie die Organisation darin unterstützen rechtliche Vorgaben einzuhalten.
- 4) Eine kulturelle Perspektive erachtet Korruptionspräventionsmaßnahmen schließlich dann als wirkungsvoll, wenn sie das Bewusstsein der Beschäftigten für Korruptionspräventionsmaßnahmen erhöhen und ihr Verhalten positiv beeinflussen (Hagen, Albrecht- sen & Hovden, 2008).

Im Rahmen dieser Arbeit stellt die ökonomische Perspektive keinen Schwerpunkt dar und soll daher vernachlässigt werden. Die Wirksamkeit von Korruptionspräventionsmaßnahmen ist so in Anlehnung an die übrigen drei Perspektiven durch ihr Vermögen, korrupte Handlungen zu verhindern und so Risiko und Verstöße gegen Gesetze zu minimieren sowie ihr Vermögen positives Verhalten von Beschäftigten zu fördern, definiert. Darüber hinaus soll auf die Wirksamkeit von Korruptionspräventionsmaßnahmen geschlossen werden, wenn die Maßnahmen unethisches Verhalten im Allgemeinen verhindern oder ethisches Verhalten fördern.

### *Sanktionen*

Zur Wirksamkeit von Sanktionen zur Vermeidung korrupter Handlungen existieren bisher noch keine empirischen Untersuchungen (Steinrücken, 2004). Im Hinblick auf ethisches Verhalten beinhalten die Literaturüberblicke von Ford und Richardson (1994) sowie Loe et al. (2000) zwar Studien zum Zusammenhang zwischen der Belohnung unethischen Verhaltens und unethischem Verhalten, jedoch keine Studien zur Wirksamkeit von Sanktionen. Lediglich eine Studie von Treviño und Youngblood (1990) untersuchte den Zusammenhang zwischen der Sanktionierung unethischen Verhaltens und ethischer Entscheidungsfindung. Beschäftigte wurden hierfür in einem Laborexperiment mit ethischen Entscheidungssituationen konfrontiert und darüber informiert, dass unethische Entscheidungen durch das Management sanktioniert werden bzw. ethisches Verhalten belohnt wird. Für eine Kontrollgruppe wurde weder ethisches Verhalten belohnt noch unethisches Verhalten sanktioniert. In der Pfadanalyse kann dabei zwar ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Belohnung ethischen Verhaltens und ethischem Verhalten festgestellt werden, jedoch kein signifikanter Zusammenhang für die Sanktionierung unethischen Verhaltens und ethischem Verhalten.

Im Hinblick auf kriminelles Verhalten existieren zahlreiche Studien, die den Zusammenhang zwischen der Schwere der Sanktionen und kriminellem Verhalten untersuchen. Sie zeigen dabei häufig einen stärkeren negativen Zusammenhang von informellen Sanktionen wie der Missbilligung der Handlung durch die eigene Familie mit kriminellen Handlungen als von formalen Sanktionen wie Strafzahlungen (Braithwaite & Makkai, 1991). Paternoster, Saltzman, Waldo und Chiricos (1983) stellen so fest, dass formale Sanktionen nur einen minimalen negativen, jedoch nicht signifikanten Effekt auf kriminelles Verhalten haben, wenn das Modell für informelle Sanktionen kontrolliert.

In Bezug auf die Einhaltung von Regeln durch Beschäftigte untersuchen zahlreiche Studien meist auf Grundlage der Theorie der Abschreckung (General Deterrence Theory; Gibbs, 1975; K. R. Williams & Hawkins, 1986) den Zusammenhang der Schwere von Sanktionen mit der Compliance von Beschäftigten. Die Mehrzahl der Studien kann dabei einen positiven signifikanten direkten oder indirekten Zusammenhang (über verschiedene Mediatoren) feststellen (Bulgurcu, Cavusoglu & Benbasat, 2010; D'Arcy, Hovav & Galletta, 2009; C. Johnston & Warkentin, 2010; H. Li, J. Zhang & Sarathy, 2010; Vance, Siponen & Pahlila, 2012; Workman, Bommer & Straub, 2008). Einige Studien finden keinen signifikanten Zusammenhang (Ifinedo, 2012; Siponen & Vance, 2010; Son, 2011). Lediglich Herath und Rao (2009) stellen einen negativen Zusammenhang fest.

Im Hinblick auf organisationales Verhalten untersuchten Parker und V. L. Nielsen (2011) die Einhaltung von Gesetzen zu Wettbewerb und Verbraucherschutz durch Organisationen in Australien. Sie können im Rahmen einer empirischen Befragung der Unternehmen nur einen geringen positiven signifikanten Zusammenhang der Höhe der Sanktionen mit dem Compliance-Management-Verhalten der Organisationen – operationalisiert als Einführung eines Compliance-Management-Programms und praktisches Compliance-Management – feststellen. Ein stärkerer positiver signifikanter Zusammenhang findet sich hingegen mit der Wahrscheinlichkeit der Aufdeckung.

Die meisten Studien untersuchen somit den Zusammenhang der Höhe bzw. der Schwere von Sanktionen mit Verhalten von Beschäftigten und damit die auf der Rational-Choice-Theorie basierende Annahme, dass Sanktionen die Kosten korrupten Verhaltens erhöhen und nutzenmaximierende Akteurinnen und Akteure somit von korrupten Handlungen abhalten. Hierbei lassen sich allerdings auf Basis des gewählten Untersuchungsdesigns meist keine Kausalschlüsse ziehen. Es deutet sich jedoch an, dass nicht formale, sondern informelle Sanktionen und damit soziale Kosten in einem stärkeren Zusammenhang mit der Entscheidung, sich ethisch oder unethisch zu verhalten, stehen. Nicht untersucht wurde bisher der von Steinrücken (2004)

angenommene Effekt, dass Sanktionen wirksamer sind, wenn sie möglichst zeitnah erfolgen. Abschließend lässt sich daher feststellen, dass die Schwere der Sanktionen im Zusammenhang mit unethischem Verhalten bzw. Compliance von Beschäftigten steht. Genauere Untersuchungen, unter welchen Umständen Sanktionen wirksam sind, sowie experimentelle Studien, die einen kausalen Schluss zulassen, sind jedoch nötig.

#### *Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzip*

Zur Wirksamkeit des Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzips finden sich Laborexperimente von Schikora (2010), Frank et al. (2015) sowie Bodenschatz und Irlenbusch (2019). Schikora (2010) untersucht in einem dreistufigen Laborexperiment basierend auf dem Korruptionsspiel von Ab-bink, Irlenbusch und Renner (2002) den Einfluss des Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzips auf das beobachtete Korruptionslevel. Während in Stufe 1 nur eine Spielerin bzw. ein Spieler die Rolle einer Beamtin bzw. eines Beamten übernahm, die bzw. der eine Bestechungszahlung annehmen konnte oder nicht, trafen diese Entscheidung in Stufe 2 und 3 zwei Spielerinnen bzw. Spieler gemeinsam. Das Korruptionslevel wurde dabei durch die Anzahl an korrupten Transaktionen im Verhältnis aller Transaktionen definiert. Die Ergebnisse zeigen zwei gegensätzliche Effekte. Der sogenannte Bribe-Splitting-Effekt führt zunächst zu einem geringeren Korruptionslevel, da sich die beiden Akteurinnen bzw. Akteure die Bestechungssumme nun teilen müssen und sich dies negativ auf ihre Kosten-Nutzen-Rechnung auswirkt. Der Group-Decision-Effekt, der entsteht, da die Akteurinnen und Akteure gemeinsam entscheiden (siehe Kapitel 2.2.4), führt allerdings zu einem höheren Korruptionslevel und übersteigt dabei den negativen Bribe-Splitting-Effekt.

Frank et al. (2015) untersuchen in einem ähnlichen Experiment ebenfalls die Auswirkungen des Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzips auf das Korruptionslevel. Dieses wurde hier durch die Häufigkeit, mit der die Bestechungszahlung angenommen wird, sowie die Höhe der angebotenen Bestechungszahlung definiert. In zwei Stufen wurde die Entscheidung zunächst allein und anschließend in einer Gruppe von drei Personen getroffen. Das Experiment wurde sowohl mit deutschen als auch chinesischen Untersuchungsteilnehmenden durchgeführt. In beiden Fällen erhöht sich das Korruptionslevel dabei durch die Einführung des Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzips. In der chinesischen Gruppe ist dieser Effekt jedoch deutlicher ausgeprägt als in der deutschen.

Im Gegensatz zu diesen beiden Experimenten können Bodenschatz und Irlenbusch (2019) in ihrem Experiment durch die Einführung des Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzips ein geringeres Korruptionslevel feststellen. Im Unterschied zu den beiden vorherigen Experimenten konnten

sich die Akteurinnen und Akteure in diesem Experiment nach der Einführung des Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzips nicht mehr darüber abstimmen, ob die Bestechungszahlung angenommen wird oder nicht.

Die Ergebnisse der Experimente von Schikora (2010) und Frank et al. (2015) lassen darauf schließen, dass das Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzip nicht, wie in Kapitel 2.2.4 angenommen, durch einen geringeren zu erzielenden Vorteil für die Einzelne bzw. den Einzelnen oder die gegenseitige Kontrolle zu weniger korrupten Handlungen führt. Sie bestätigen vielmehr die Annahme von Lambsdorff (2015), dass Gruppen häufiger egoistische Entscheidungen treffen, oder die Annahme von Frank et al. (2015), dass sich die moralischen Kosten der Einzelnen durch die Entscheidung in der Gruppe reduzieren. Fehlt das Element der Gruppenentscheidung, wie im Rahmen des Experiments von Bodenschatz und Irlenbusch (2019), bei dem die Akteurinnen und Akteure die Entscheidung über die Annahme der Bestechungszahlung unabhängig von einander trafen, stellt das Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzip hingegen eine wirksame Korruptionspräventionsmaßnahme dar. Damit erweist sich das Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzip als nur bedingt wirksame Korruptionspräventionsmaßnahme. Genauere Untersuchungen zu den Umständen sind nötig.

### *Jobrotation*

Die Wirksamkeit von Jobrotation untersucht Abbink (2004) ähnlich wie in den Studien zu dem Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzip mittels eines Experiments, das auf dem Korruptionsspiel von Abbink et al. (2002) aufbaut. Spielerinnen und Spieler trafen hier in der Rolle der Bestechungsgeberin bzw. des Bestechungsgebers wieder jeweils dreimal die Entscheidung, ob eine Bestechungsleistung gezahlt werden soll und wenn ja, in welcher Höhe. Akteurinnen und Akteure in der Rolle der öffentlichen Angestellten entschieden darüber, ob sie eine Korruptionzahlung annehmen oder nicht. Um den Effekt der Jobrotation zu simulieren, wurden die Akteurinnen und Akteure nach jeder Runde zufällig einer neuen Spielpartnerin bzw. einem neuen Spielpartner zugeordnet, deren bzw. dessen vorherige Entscheidungen ihnen nicht bekannt waren. Das Korruptionslevel wurde hier wiederum zum einen mittels der Anzahl der korrupten Transaktionen, zum anderen durch die Höhe der geleisteten Bestechungszahlungen gemessen. Jobrotation erweist sich dabei im Rahmen des Experiments als wirksame Korruptionspräventionsmaßnahme. So reduziert sich die Höhe der geleisteten Zahlung in der Gruppe mit Jobrotation um die Hälfte im Vergleich zur Gruppe ohne Rotation. Die Anzahl der korrupten Transaktionen, die durch die Akteurinnen und Akteure in der Rolle der öffentlichen Angestellten angenommen werden, sinkt noch stärker um 67 %.

Abbink (2004) liefert somit Evidenz für beide in Kapitel 2.2.4 theoretisch angenommenen Effekte. Zum einen führt Jobrotation zu einer geringeren Anzahl an Zahlungen, da kein gegenseitiges Vertrauen durch wiederholte Transaktionen aufgebaut werden kann. Zum anderen sinkt auch die Häufigkeit der angenommenen Zahlungen, da eine spätere Gegenleistung durch die Korruptionsnehmerinnen bzw. Korruptionsnehmer nicht mehr gewährt werden kann. Weitere empirische Untersuchungen, die diese Effekte bestätigen, sind jedoch notwendig, um die Wirksamkeit von Jobrotation als Korruptionspräventionsmaßnahme besser belegen zu können.

### *Recruiting*

Eine den Organisationen im Bereich des Recruitings zur Verfügung stehende Korruptionspräventionsmaßnahme ist der Einsatz sogenannter Integritätstests. Ones, Viswesvaran und Schmidt (1993) zeigen in ihrer Metaanalyse, dass solche Integritätstests einen validen Prädiktor für kontraproduktives Verhalten von Beschäftigten darstellen. Bezugnehmend auf die Konzeptualisierung kontraproduktiven Verhaltens von Bennett und Robinson (2000) stellen Berry et al. (2007) fest, dass kontraproduktive Verhaltensweisen miteinander in Zusammenhang stehen. Daraus schließen sie, dass Integritätstests, die sich für eine Form von kontraproduktivem Verhalten von Beschäftigten eignen, auch für andere Formen geeignete Prädiktoren darstellen. Es kann daher gemäß der Metaanalyse von Ones et al. (1993) davon ausgegangen werden, dass Integritätstests sich als Korruptionspräventionsmaßnahmen eignen können.

Bezüglich der weiteren in Kapitel 2.2.4 im Bereich Recruiting vorgestellten Maßnahmen wie Hintergrundüberprüfungen und Persönlichkeitstests fehlen empirische Belege der Wirksamkeit. Zwar gibt es Studien, die einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Korruption feststellen (Kish-Gephart et al., 2010; Loe et al., 2000; O’Fallon & Butterfield, 2005), die Wirksamkeit von Persönlichkeitstests zur Prävention korrupten Verhaltens wurde bisher jedoch nicht explizit belegt.

### *Vergütung*

Im Hinblick auf die Wirksamkeit einer höheren Vergütung als Korruptionspräventionsmaßnahme können Azfar und Nelson (2007), Barr, Lindelöw und Serneels (2004) sowie Schulze und Frank (2003) in ihren Experimenten einen positiven Zusammenhang mit der Verringerung korrupten Verhaltens feststellen. Azfar und Nelson (2007) untersuchen im Rahmen eines Spiels mit Studierenden, die in mehreren Runden die Rolle von Regierungsangestellten übernahmen, den Einfluss von unterschiedlich hohen Gehältern auf korruptes Verhalten. In jeder Runde konnten die Studierenden entscheiden, ob Ressourcen mit anderen Spielerinnen bzw. Spielern, welche die Wählerinnen und Wähler verkörperten, geteilt werden oder nicht. Es bestand dabei

jeweils das Risiko, dass diese korrupte Handlung aufgedeckt wird. Hierbei lässt sich feststellen, dass höhere Gehälter zu einer signifikanten Reduzierung von Korruption (in Form von Einbehaltung von Ressourcen) führen.

Barr et al. (2004) nutzen in ihrem Experiment dasselbe Spiel, führen es allerdings mit Krankenpflegeschülerinnen und Krankenpflegeschülern durch, die die Rolle von Angestellten im Gesundheitsdienst übernahmen. Auch sie konnten in jeder Runde entscheiden, Ressourcen für sich selbst einzubehalten oder mit der Gesellschaft zu teilen, und es bestand ein Risiko, dass ihr Verhalten aufgedeckt wird. Auch Barr et al. (2004) können einen signifikanten, jedoch geringen Effekt der Höhe des Gehaltes auf die Reduktion von Korruption feststellen. So führt eine Erhöhung der Gehälter von 200 % zu einer 30-prozentigen Reduzierung der einbehaltenen Ressourcen.

In einem Experiment von Schulze und Frank (2003) entschieden Studierende, die eine Filmvorführung des Filmclubs einer Universität besuchten, darüber, welcher Klempnerbetrieb einen Auftrag des Filmclubs erhalten sollte. Sie erhielten dabei für verschiedene Betriebe jeweils die Kosten für den Auftrag sowie die Summe, die die Betriebe der Entscheiderin bzw. dem Entscheider bei Erhalt des Auftrags zukommen lassen würden. Auf dem Informationsblatt für jeweils die Hälfte der Studierenden war vermerkt, dass sie unabhängig von ihrer Entscheidung ein Gehalt erhalten. Bei einer ersten Vorstellung gab es dabei kein Risiko, dass korrupte Handlungen aufgedeckt werden. Unter diesen Umständen lässt sich kein Effekt durch die Zahlung eines Gehalts feststellen. Bei einer zweiten Vorstellung bestand das Risiko, dass korruptes Verhalten aufgedeckt wird. Hier zeigt sich ein signifikanter Effekt durch die Auszahlung eines Gehalts. Studierende sind hier zum einen signifikant weniger dazu geneigt, Bestechungssummen anzunehmen, zum anderen sind die durch sie angenommenen Bestechungssummen deutlich geringer.

In einer Untersuchung empirischer Daten aus verschiedenen Nationen können van Rijckeghem und Weder (2001) ebenfalls einen signifikanten, jedoch geringen positiven Effekt von höheren Gehältern feststellen. Sie untersuchen dabei mit einer Regressionsanalyse den Zusammenhang zwischen der Höhe von Gehältern im öffentlichen Dienst und dem Level an Korruption in 31 Ländern nach dem Korruptionsindex im Rahmen des International Country Risk Guides des privaten Risikodienstleisters Political Risk Services. Als Variable für die Höhe der Gehälter nutzten sie das Verhältnis, in dem Gehälter im öffentlichen Dienst zu den im produzierenden Gewerbe gezahlten Löhnen standen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Erhöhung der Gehälter im öffentlichen Dienst um 100 bis 200 % zu einer Reduzierung von Korruption um 0.5 Punkte auf dem genutzten Index mit einer Skala von 0 bis 6 führt. Die Autorinnen stellen

fest, dass eine solche Erhöhung zu hoch ist, um den Rückgang von Korruption durch die Hypothese der fairen Gehälter zu erklären, die annimmt, dass die moralischen Kosten für Korruption steigen, wenn Beschäftigte sie nicht mehr durch ein vergleichsweise geringes Gehalt rechtfertigen können (Abbink, 2002) (siehe Kapitel 2.2.4). Sie ist jedoch zu gering, um einen Effizienzlohn nach den Überlegungen von Besley und McLaren (1993) darzustellen.

Abbink (2002) kann in einem Experiment ebenfalls keinen Beleg für die Fairness-Hypothese feststellen. Im Rahmen des Experiments waren Gehälter von Angestellten im öffentlichen Dienst entweder bedeutend niedriger oder höher als die von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im privaten Sektor. Ob das Gehalt der öffentlichen Angestellten relativ höher oder niedriger war, hat dabei keine Auswirkung auf korruptes Verhalten durch die Spielerinnen und Spieler, die die Rolle der öffentlichen Angestellten übernahmen.

Zusammenfassend lässt sich keine Bestätigung für die Wirksamkeit einer höheren Vergütung nach der Fairnesshypothese finden, die annimmt, dass Beschäftigte sich weniger korrupt verhalten, wenn sie ihren Lohn als fair wahrnehmen. Dennoch stellte eine höhere Vergütung in den Experimenten von Azfar und Nelson (2007), Barr et al. (2004) sowie Schulze und Frank (2003) eine wirksame Korruptionspräventionsmaßnahme dar. Das Experiment von Schulze und Frank (2003), das die Wirksamkeit nur bestätigt, wenn die Wahrscheinlichkeit besteht, dass korruptes Verhalten aufgedeckt wird, deutet an, dass dies auf höheren Verlusten durch die eventuelle Kündigung des Arbeitsverhältnisses bei aufgedeckten korrupten Handlungen zurückzuführen sein könnte. Weitere Untersuchungen hierzu fehlen jedoch noch.

### *Anreizpolitik*

Die Wirksamkeit von Belohnungsmechanismen für das Verhalten von Beschäftigten wurde in verschiedenen Studien im Hinblick auf ethisches Verhalten in Organisationen untersucht. In ihrem Literaturreview führen Loe et al. (2000) 15 Studien an, die den Einfluss von Belohnung und Bestrafung auf ethisches Verhalten untersuchen. Sie können hierbei feststellen, dass in der Mehrheit der Studien eine Belohnung ethischen Verhaltens zu einer Fortführung des Verhaltens durch die jeweiligen Beschäftigten führt und Verhalten grundsätzlich immer dann häufiger auftritt, wenn es entsprechend unterstützt und belohnt wird. Weitere Studien, die diese Ergebnisse bestätigen, finden sich auch im Literaturreview von Ford und Richardson (1994). Über die dort aufgeführten Studien hinaus untersuchen beispielsweise auch Treviño, Weaver, D. G. Gibson und Toffler (1999) den Zusammenhang von Belohnung für ethisches Verhalten mit verschiedenen Formen ethischen Verhaltens von Beschäftigten wie z. B. die Aufmerksamkeit für ethi-

sche Situationen, die Inanspruchnahme von Unterstützung in ethischen Entscheidungssituationen und das Melden von Verstößen gegen ethische Grundsätze. Sie können eine signifikante positive Korrelation von Belohnung mit allen ethischen Verhaltensweisen feststellen. Diese Korrelation ist dabei stärker als die Korrelation von Bestrafungen für unethisches Verhalten mit den genannten ethischen Verhaltensweisen. Nill und Schibrowsky (2005) können ebenfalls einen positiven signifikanten Effekt von Anreizsystemen, die dazu führen, dass sich unethisches Verhalten negativ auf die weitere Karriere der Beschäftigten auswirkt, auf das ethische Verhalten von Marketing-Studierenden feststellen.

Für den theoretisch angenommenen Zusammenhang zwischen Belohnung für ethisches Verhalten und ethischem Verhalten (siehe Kapitel 2.2.4) gibt es damit Belege aus der wissenschaftlichen Forschung. Dennoch lassen sich hier keine Aussagen zu kausalen Zusammenhängen treffen. Auch eine veränderte Zusammensetzung von Boni, damit diese auch die Art und Weise, wie gesetzte Ziele erreicht werden, berücksichtigen und damit ethisches Verhalten fördern, wurde bisher nicht explizit untersucht.

#### *Dokumentation und erhöhte Transparenz*

Die Wirksamkeit von erhöhter Transparenz und Dokumentation als Korruptionspräventionsmaßnahmen untersuchen Ishak und Said (2015) in einer Fallstudie zur Einführung eines Online-Beschaffungssystems in einer öffentlichen Behörde in Malaysia. Die Autorinnen führen dazu Interviews mit fünf Angestellten der Behörde sowie drei Lieferantinnen und Lieferanten. Mit der Einführung des Systems musste ein standardisierter, jederzeit einsehbarer Prozess für die Beschaffung eingehalten und standardisierte Angebotsdokumente eingereicht werden. Durch diesen automatisierten und transparenten Prozess reduziert sich der Einfluss von Lobbyistinnen und Lobbyisten auf den Beschaffungsprozess. Angestellten der Behörden ist es zudem durch die erhöhte Dokumentation nicht mehr möglich, den Prozess zugunsten einer Anbieterin bzw. eines Anbieters zu manipulieren.

Korruptionspräventionsmaßnahmen im Bereich der Dokumentation und Transparenz streben vor allem an, die Aufdeckungswahrscheinlichkeit korrupter Handlungen zu erhöhen (siehe Kapitel 2.2.4). Daher sind in diesem Zusammenhang auch Studien von Interesse, die die Auswirkungen einer erhöhten Aufdeckungswahrscheinlichkeit untersuchen. Wie bereits im Zusammenhang mit der Wirksamkeit von Sanktionen erwähnt, steht eine höhere Aufdeckungswahrscheinlichkeit im Zusammenhang mit der Einhaltung von Gesetzen durch Organisationen (Parker & V. L. Nielsen, 2011). In einem Review von Studien zur Steuer-Compliance Einzelner



stellen Fischer, Wartick und Mark (1992) fest, dass ein Zusammenhang zwischen erhöhter Aufdeckungswahrscheinlichkeit und einer höheren Steuer-Compliance der Bürgerinnen und Bürger besteht.

In Studien zum Compliance-Verhalten von Beschäftigten wird die Aufdeckungswahrscheinlichkeit seltener untersucht als die Höhe von Sanktionen. Studien, die diesen Faktor berücksichtigen, stellen jedoch größtenteils einen positiven signifikanten Zusammenhang mit dem Compliance-Verhalten von Beschäftigten fest (D'Arcy et al., 2009; Herath & Rao, 2009; Li et al., 2010). Lediglich Son (2011) beobachtet, dass dieser Effekt verschwindet, wenn intrinsische Motivationsfaktoren zusätzlich in das Untersuchungsmodell aufgenommen werden.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die explizite Wirksamkeit von erhöhter Dokumentation und Transparenz durch die in Kapitel 2.2.4 beschriebenen Maßnahmen wie beispielsweise die Dokumentation von Transaktionen bisher nur im Rahmen der eingangs beschriebenen Fallstudie untersucht wurde. Hier sind weitere Forschungsarbeiten nötig, um Belege für einen solchen Zusammenhang zu erbringen. Die bezüglich Compliance-Verhalten von Beschäftigten vorgestellten Studien geben jedoch einen ersten Hinweis, dass eine erhöhte Aufdeckungswahrscheinlichkeit in Zusammenhang mit einem verstärkten Compliance-Verhalten von Beschäftigten steht. Die mit diesen Maßnahmen einhergehende erhöhte Aufmerksamkeit ist grundlegend für die in Kapitel 2.2.4 theoretisch angenommene Wirksamkeit von Dokumentations- und Transparenzmaßnahmen.

#### *Verhaltens- bzw. Ethikkodex*

Im Hinblick auf den Zusammenhang von Verhaltenskodizes und korruptem Verhalten können McKinney und Moore (2008) in ihrer Studie feststellen, dass Beschäftigte in Organisationen mit einem Ethikkodex weniger häufig der Aussage zustimmen, dass Bestechung unter bestimmten Umständen akzeptabel sei. Darüber hinaus wird die Wirksamkeit eines Verhaltens- bzw. Ethikkodex in zahlreichen Studien untersucht. Die Anzahl der Studien steigt dabei kontinuierlich, wenn man die Reviews von Ford und Richardson (1994) (sechs Studien), Loe et al. (2000) (17 Studien), Schwartz (2001) (19 Studien), Schwartz (2004) (22 Studien), O'Fallon und Butterfield (2005) (20 Studien) sowie Kaptein und Schwartz (2007) (79 Studien) betrachtet. In dem letzten genannten Review von Kaptein und Schwartz (2007) zeigen 28 Studien einen signifikanten positiven Zusammenhang, 13 Studien einen schwachen positiven Zusammenhang, 26 Studien keinen Zusammenhang und eine Studie einen negativen Zusammenhang. Elf Studien berichten gemischte Ergebnisse. Kaptein und Schwartz (2007) beschäftigen sich tiefer-

gehend mit den Hintergründen für diese gemischten Ergebnisse und stellen als mögliche Ursachen eine ungenaue Definition von Ethikkodizes in der Forschung, eine Vielzahl unterschiedlicher genutzter Methoden (Vignettenstudien, Laborexperimente oder quantitative Befragungen) sowie kleine und wenig diversifizierte Stichproben, die sich meist aus Beschäftigten lediglich einer Organisation zusammensetzen, in den einzelnen Studien fest. Kish-Gephart et al. (2010) untersuchen in einer Metaanalyse ebenfalls den Zusammenhang zwischen Ethikkodizes und unethischen Intentionen sowie unethischem Verhalten. Sie können dabei keinen signifikanten Zusammenhang feststellen. Über diesen Zusammenhang hinaus betrachten sie aber auch die Durchsetzung des Ethikkodex, also ob der Ethikkodex in Organisationen aktiv gelebt wird und seine Vorgaben umgesetzt werden oder ob er zwar eingeführt wurde, darüber hinaus im Organisationsalltag aber keine Rolle spielt. Hier können sie einen signifikanten negativen Zusammenhang mit unethischem Verhalten feststellen.

Die Wirksamkeit ist also nicht durch die bloße Existenz eines Ethikkodex gegeben, sondern hängt von weiteren Umständen ab (Kaptein, 2011). Schwartz (2004) identifiziert diesbezüglich im Rahmen von qualitativen Interviews mit Beschäftigten, Managerinnen und Managern sowie Ethikbeauftragten Faktoren, die bezüglich des Inhalts, der Erstellung, der Einführung und der Verwaltung des Kodex wichtig für dessen Erfolg sind. Im Hinblick auf die Gestaltung des Kodex sind hier die Lesbarkeit, der Ton, in dem der Kodex geschrieben ist, seine Länge, die Erläuterung durch spezifische Beispiele, die Relevanz der Inhalte für die Beschäftigten und der Realismus der erwarteten Verhaltensweisen für die Beschäftigten wichtige Faktoren. Während des Implementierungsprozesses sind die Unterstützung durch das Topmanagement, begleitende Trainings sowie zusätzliche verstärkende Maßnahmen wie der Hinweis auf den Kodex via E-Mail oder in Ansprachen an die Beschäftigten von Bedeutung (Schwartz, 2004). Kaptein (2011) betrachtet in einer empirischen Untersuchung neben der Existenz eines Ethikkodex auch häufige Kommunikation bezüglich des Kodex, die Qualität dieser Kommunikation, die Qualität des Inhalts des Kodex und die Qualität der Einbindung in die Organisation. Er kann dabei feststellen, dass die Existenz eines Regelwerks allein nur einen geringen signifikanten Zusammenhang mit einem geringeren unethischen Verhalten von Beschäftigten erklärt. Ein diverser Inhalt des Kodex, der möglichst viele Bereiche, in denen ethische Entscheidungsfindung wichtig ist, beinhaltet, eine hohe wahrgenommene Qualität der Kommunikation und die Einbindung des Kodex durch Führungskräfte steht hingegen in einem signifikanten Zusammenhang mit reduziertem unethischem Verhalten. Schwartz (2001) betrachtet im Rahmen qualitativer Interviews außerdem näher, warum Ethikkodizes nicht befolgt werden. Er identifiziert hier fünf Hauptgründe: Eigeninteresse, das der Befolgung im Weg steht, Unzufriedenheit – beispielsweise mit

der eigenen Tätigkeit –, Umweltfaktoren wie Druck durch Kolleginnen und Kollegen oder das Verhalten von Führungskräften, der Glaube, im Interesse der Organisation zu handeln, und Ignoranz. Gründe, den Kodex zu befolgen, sind hingegen eigene Wertvorstellungen, Angst vor Sanktionen sowie Loyalität gegenüber der Organisation.

Nach Wotruba et al. (2001) führt schließlich nicht ein Ethikkodex allein zu weniger unethischem Verhalten. Er bildet den Anfang eines Prozesses, in dem Organisationsmitglieder zunächst mit dem Ethikkodex vertraut gemacht werden müssen, bevor sie ihn als nützlich ansehen und somit schließlich das ethische Klima einer Organisation beeinflusst wird. Sie können empirische Belege für die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Schritten erbringen.

Im Hinblick auf die Wirksamkeit von Ethik- bzw. Verhaltenskodizes lässt sich feststellen, dass Studien, die einen Rückschluss auf einen kausalen Zusammenhang mit verringertem unethischem Verhalten von Beschäftigten zulassen, bisher fehlen. Nach den vorliegenden Studien lässt sich darüber hinaus kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Existenz eines solchen Kodex und geringerem unethischem Verhalten durch die Beschäftigten feststellen. Hierfür müssen von der Organisation, wie die Studien von Schwartz (2004), Kaptein (2011) und Schwartz (2001) zeigen, weitere Faktoren bezüglich des Inhalts, der Einführung und der Umsetzung berücksichtigt werden. Studien, die explizit einen Zusammenhang der von Kaptein (2004) identifizierten verschiedenen Zielsetzungen von Ethikkodizes und unethischem Verhalten von Beschäftigten untersuchen (siehe Kapitel 2.2.4), fehlen bisher.

### *Ethisches Organisationsklima*

Wie bereits zur Wirksamkeit eines Ethik- bzw. Antikorruptionskodex dargelegt, existieren auch für das ethische Organisationsklima im Hinblick auf die Wirksamkeit bzw. im Hinblick auf den Zusammenhang mit ethischem Verhalten von Beschäftigten zunehmend mehr Studien. Während der Literaturüberblick von Loe et al. (2000) noch lediglich vier Studien zu ethischem Klima oder ethischer Kultur und ihrem Zusammenhang mit ethischem Verhalten enthält, stellen O'Fallon und Butterfield (2005) bereits 16 solcher Studien vor. Mayer (2014) berichtet in seinem jüngsten Review schließlich von 30 Studien, die den Zusammenhang von ethischem Klima oder ethischer Kultur und Formen ethischen bzw. unethischen Verhaltens untersuchen. Eine Mehrheit davon findet einen negativen Zusammenhang von ethischen Klimadimensionen und unethischem Verhalten. Unterschiede bestehen dabei hinsichtlich der verschiedenen ethischen Klimadimensionen.

K. D. Martin und J. B. Cullen (2006) sowie Kish-Gephart et al. (2010) untersuchen diesen Zusammenhang in Metaanalysen. K. D. Martin und J. B. Cullen (2006) fassen dabei verschiedene Formen unethischen Verhaltens unter der Dimension „dysfunktionales Verhalten“ zusammen. Sie stellen in ihrem Modell einen negativen Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit einerseits und dysfunktionalem Verhalten andererseits fest. Die nach der Klassifizierung von Victor und J. B. Cullen (1987, 1988) empirisch festgestellten Klimatypen Fürsorge, Gesetze und Kodizes sowie ein instrumentelles Klima (siehe hierzu ausführlicher Kapitel 3.4.4.) stehen dabei in einem positiven bzw. negativen signifikanten Zusammenhang mit einem Faktor oder beiden Faktoren. Während ein fürsorgliches ethisches Organisationsklima signifikant positiv mit organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit zusammenhängt, steht ein Organisationsklima, das Gesetze und Kodizes betont, nur mit Arbeitszufriedenheit in einem signifikanten positiven Zusammenhang. Für ein instrumentelles Organisationsklima, in dem Interessen der einzelnen Beschäftigten oder das Interesse der Organisation bzw. der Organisationsprofit im Vordergrund stehen, findet sich hingegen ein signifikanter negativer Zusammenhang mit beiden Faktoren.

Kish-Gephart et al. (2010) stützen sich in einer Metaanalyse auf die theoretischen Klimatypen von Victor und J. B. Cullen (1987, 1988) (siehe hierzu Kapitel 2.2.4 und 3.4.4). Sie können einen schwachen positiven signifikanten Zusammenhang zwischen Klimatypen, bei denen die Maximierung des eigenen Interesses im Vordergrund steht, und unethischen Intentionen sowie unethischem Verhalten feststellen. Außerdem können sie einen negativen signifikanten Zusammenhang zwischen Klimatypen, bei denen die Maximierung gemeinsamer Interessen oder die Befolgung von Prinzipien bei der Entscheidungsfindung im Mittelpunkt stehen, und unethischen Intentionen bzw. Verhalten zeigen.

Damit ein ethisches Organisationsklima eine wirksame Korruptionspräventionsmaßnahme darstellt, können Organisationen somit versuchen, ein Organisationsklima zu etablieren, das gemeinsame Interessen oder die Befolgung von Prinzipien (Gesetze, Kodizes) in den Vordergrund stellt und instrumentelle bzw. egoistische Klimatypen vermeidet. Allerdings beruhen diese Empfehlungen bisher lediglich auf Studien, die keine Rückschlüsse auf kausale Zusammenhänge zwischen den Klimatypen und dem Verhalten von Beschäftigten zulassen. In der Studie von K. D. Martin und J. B. Cullen (2006) wird dieser Zusammenhang zusätzlich nur indirekt gemessen. Weitere Forschung ist daher nötig, um spezifischere Handlungsempfehlungen für Organisationen aussprechen zu können.

## *Ethische Führung*

Bisher finden sich noch keine Studien, die einen Zusammenhang zwischen ethischer Führung und Korruption in Organisationen untersuchen. Im Hinblick auf Korruption untersuchen lediglich Thaler und Helmig (2016) im Rahmen eines Experiments, wie sich ethische Führung auf das Melden von beobachtetem korruptem Verhalten von Kolleginnen und Kollegen durch Beschäftigte auswirkt. Sie können hier jedoch keinen signifikanten Effekt finden. Allerdings gibt es, wie eine Metaanalyse von Bedi, Alpaslan und S. Green (2016) zeigt, mittlerweile zahlreiche Studien, welche die Folgen ethischer Führung im Allgemeinen untersuchen. Nur ein kleiner Anteil dieser Studien betrachtet dabei allerdings den Zusammenhang zwischen ethischer Führung und dem ethischen Verhalten von Beschäftigten.<sup>7</sup> Nur vier der in der Metaanalyse von Bedi et al. (2016) insgesamt 134 beinhalteten Studien untersuchen diesen Zusammenhang. Sie stellen hier einen signifikanten positiven Effekt fest.

Betrachtet man einzelne Studien, finden sich hinsichtlich des Zusammenhangs von ethischer Führung und unethischem Verhalten von Beschäftigten verschiedene Ergebnisse. So finden Mayer, Kuenzi, Greenbaum et al. (2009) und Mayer et al. (2012) einen negativen Zusammenhang, bei dem ethische Führung in Zusammenhang mit geringerem unethischem Verhalten durch die Beschäftigten steht. Detert, Treviño, Burris und Andiappan (2007) finden hingegen keinen solchen Zusammenhang. In der Studie von Mayer et al. (2010) wird ein negativer Zusammenhang von ethischer Führung und unethischem Verhalten der Beschäftigten wiederum durch das ethische Klima mediiert. Miao, Newman, Yu und Xu (2013) finden schließlich einen umgekehrt u-förmigen Effekt hinsichtlich proorganisationalen unethischen Verhaltens von Beschäftigten. Mit steigender ethischer Führung steigt zunächst das proorganisationale unethische Verhalten. Ursächlich hierfür ist nach der sozialen Austauschtheorie, dass Beschäftigte ethischen Führungskräften, die ihnen Vertrauen entgegenbringen und sie gerecht behandeln, etwas zurückgeben möchten und daher stärkeres proorganisationales Verhalten zeigen. Es kann dabei sowohl ethisch als auch unethisch sein. Steigt das Level an ethischer Führung von mittel zu hoch weiter, sinkt das proorganisationale unethische Verhalten hingegen. Nach Miao et al. (2013) lässt sich dieser Effekt dadurch erklären, dass Beschäftigte durch die Umsetzung strikter

---

<sup>7</sup> Ein Beispiel sind hier auch Studien zum Zusammenhang zwischen ethischer Führung und Whistleblowing beispielsweise von Bhal und Dadhich (2011) oder J. Cheng, Bai und X. Yang (2019). Sie beschäftigen sich jedoch nicht spezifisch mit Whistleblowing im Fall korrupten Verhaltens und sollen daher nur am Rande erwähnt bleiben.

ethischer Verhaltensregeln und die Belohnung ethischen Verhaltens durch stark ethische Führungskräfte lernen, welches Verhalten als angemessen betrachtet wird. Dies führt auch zu einer Verringerung unethischen Verhaltens, das proorganisational ist.

Basierend auf den vorliegenden Studien zu ethischer Führung und ihrem Zusammenhang mit ethischem und unethischem Verhalten von Beschäftigten lässt sich keine eindeutige Aussage darüber treffen, ob ein solcher Zusammenhang besteht. Aufgrund fehlender Studien, die auch Rückschlüsse auf kausale Zusammenhänge erlauben, lässt sich auch unabhängig von den bestehenden, nicht eindeutigen Ergebnissen keine Aussage über die Wirksamkeit von ethischer Führung treffen. Auch die in Kapitel 2.2.4 beschriebenen Wirkmechanismen von ethischer Führung – Förderung ethischen Verhaltens durch soziales Lernen und sozialen Austausch – sollten in zukünftigen Forschungsarbeiten empirisch überprüft werden.

#### *Ethik- bzw. Antikorruptionstrainings*

Die Wirksamkeit von Ethik- bzw. Antikorruptionstrainings als Korruptionspräventionsmaßnahme wurde bisher noch nicht spezifisch untersucht. Auch ein Zusammenhang mit ethischem Verhalten wird nicht oft explizit untersucht (Delaney & Sockell, 1992; O’Fallon & Butterfield, 2005), sondern häufig lediglich als Teil formaler Ethik- bzw. Compliance-Programme (Warren et al., 2014). Erste Ansätze hierzu bilden die im Folgenden näher betrachteten Studien. Delaney und Sockell (1992) untersuchen den Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Ethiktrainings und ethischem Verhalten von Beschäftigten. Das ethische Verhalten war dabei durch die Frage, wie oft die Beschäftigten in ihrer Karriere bzw. im Laufe des letzten Jahres Entscheidungen treffen mussten, die sich nicht richtig anfühlten, operationalisiert. Sie finden hierbei einen positiven Zusammenhang zwischen der Teilnahme an solchen Trainings und ethischem Verhalten von Beschäftigten. Valentine und Fleischman (2004) finden ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Ethiktrainings durch Beschäftigte und ihrer Wahrnehmung des ethischen Kontextes eines Unternehmens. Beschäftigte, die an einem solchen Training teilgenommen haben, haben so einen positiveren Eindruck. Warren et al. (2014) untersuchen in ihrer Studie das unethische sowie ethische Verhalten von Beschäftigten einer Organisation zu zwei Zeitpunkten: vor der Teilnahme an einem Ethiktraining sowie neun Monate danach. Sie können dabei ein signifikant geringeres unethisches Verhalten durch die Beschäftigten nach der Teilnahme an einem Ethiktraining als vor der Teilnahme feststellen. Die Beschäftigten zeigen darüber hinaus auch signifikant mehr ethisches Verhalten. Dies war als ihre Bereitschaft, beobachtetes unethisches Verhalten zu melden, operationalisiert.

McKendall et al. (2002) untersuchen in verschiedenen Organisationen, ob die Einführung eines Ethiktrainings als Teil eines formalen Ethikprogramms in Zusammenhang mit Verstößen gegen Gesetze in diesen Organisationen steht. Sie können hier keinen signifikanten Zusammenhang finden. J. R. Sparks und Hunt (1998) zeigen hingegen einen signifikanten, jedoch negativen Zusammenhang zwischen formalen Ethiktrainings in Organisationen und der ethischen Sensibilität von Beschäftigten.

Um die Wirksamkeit von Ethiktrainings als Korruptionspräventionsmaßnahme festzustellen, sind weitere Studien nötig, die einen spezifischen Zusammenhang von Ethik- bzw. Antikorruptionstrainings mit korruptem Verhalten durch Beschäftigte untersuchen und diese Trainings dabei nicht als Teil eines Ethik- bzw. Compliance-Programms betrachten. Hierbei sollte im Hinblick auf die bisherigen nicht eindeutigen empirischen Ergebnisse auch untersucht werden, wie sich die vier unterschiedlichen grundsätzlichen Zielrichtungen, die McDonald (1999) postuliert hat (siehe Kapitel 2.2.4), auf die Wirksamkeit der Trainings auswirken.

### *Fazit*

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass für die meisten in Kapitel 2.2.4 beschriebenen Maßnahmen erste empirische Erkenntnisse zumindest im Hinblick auf ihren Zusammenhang mit ethischem bzw. unethischem Verhalten von Beschäftigten vorliegen. Hierbei handelt es sich jedoch größtenteils um korrelative Studien, die keine Kausalschlüsse zulassen. Um eine Wirksamkeit der Methoden bestätigen zu können, sind zusätzliche Evaluationsstudien nötig, die – beispielsweise über experimentelle Designs – einen Rückschluss auf kausale Zusammenhänge zulassen.

Eine Ausnahme bilden hierbei die experimentellen Untersuchungen zur Wirksamkeit des Vier- bzw. Mehr-Augen-Prinzips sowie der Vergütung von Beschäftigten. Nach den vorliegenden Studien lässt sich dabei eine Wirksamkeit des Vier-Augen-Prinzips nur dann bestätigen, wenn die Beschäftigten keine Möglichkeit haben, sich bezüglich ihrer Handlungen miteinander abzustimmen. Auch bezüglich der Vergütung stellt eine höhere Vergütung nur dann eine wirksame Korruptionspräventionsmaßnahme dar, wenn zugleich eine Aufdeckungswahrscheinlichkeit für korrupte Handlungen besteht.

Für die Wirksamkeit von Organisationsstrukturmaßnahmen wie der klaren Funktionstrennung oder der eindeutigen Festlegung von Verantwortlichkeiten sind keine empirischen Überprüfungen bekannt. Auch die verschiedenen organisationalen Möglichkeiten zur Meldung potenziellen korrupten Verhaltens anderer wie die Einführung von Antikorruptionsbeauftragten,

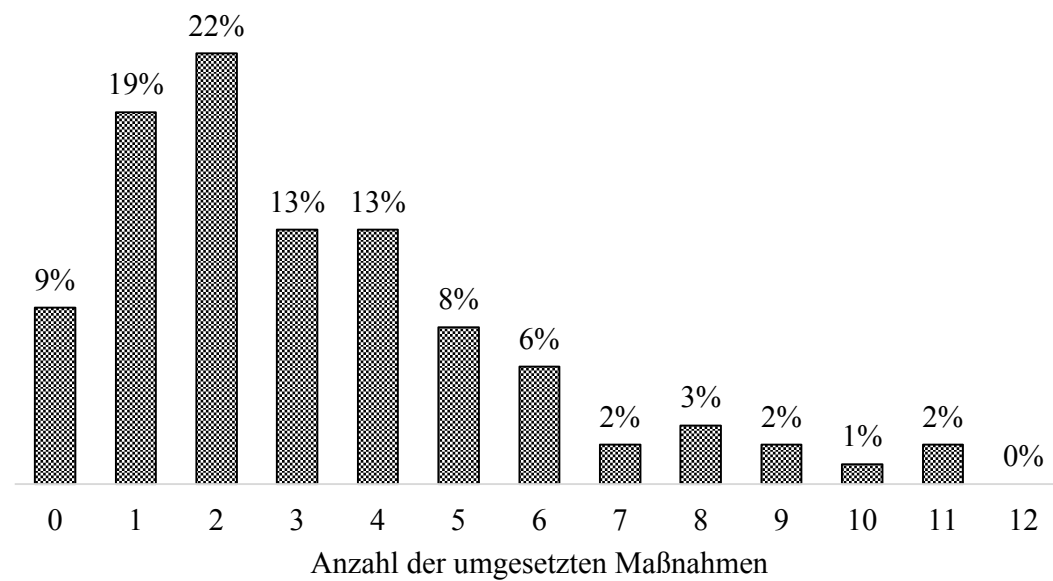
Ombudsleuten oder Möglichkeiten zu Whistleblowing wurden bisher nicht auf ihre Wirksamkeit hinsichtlich der Prävention von Korruption untersucht. Ziel solcher Maßnahmen ist zwar zunächst die Aufdeckung korrupter Handlungen (siehe Kapitel 2.2.4), durch die erhöhte Aufdeckungswahrscheinlichkeit könnten solche Maßnahmen aber auch zur Korruptionsprävention beitragen. Einige Studien können hier bereits einen negativen Zusammenhang mit unethischem Verhalten zeigen (vgl. D'Arcy et al., 2009; Herath & Rao, 2009; Li et al., 2010). Darüber hinaus sollen solche Stellen zur Meldung potenziell korrupten Verhaltens, wie in Kapitel 2.2.4 beschrieben, auch als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Beschäftigte in ethischen Dilemmasituationen dienen. Auch vor diesem Hintergrund sollte eine empirische Betrachtung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen erfolgen.



### **3 Studie 1: Korruptionsprävention in kleinen und mittleren Unternehmen**

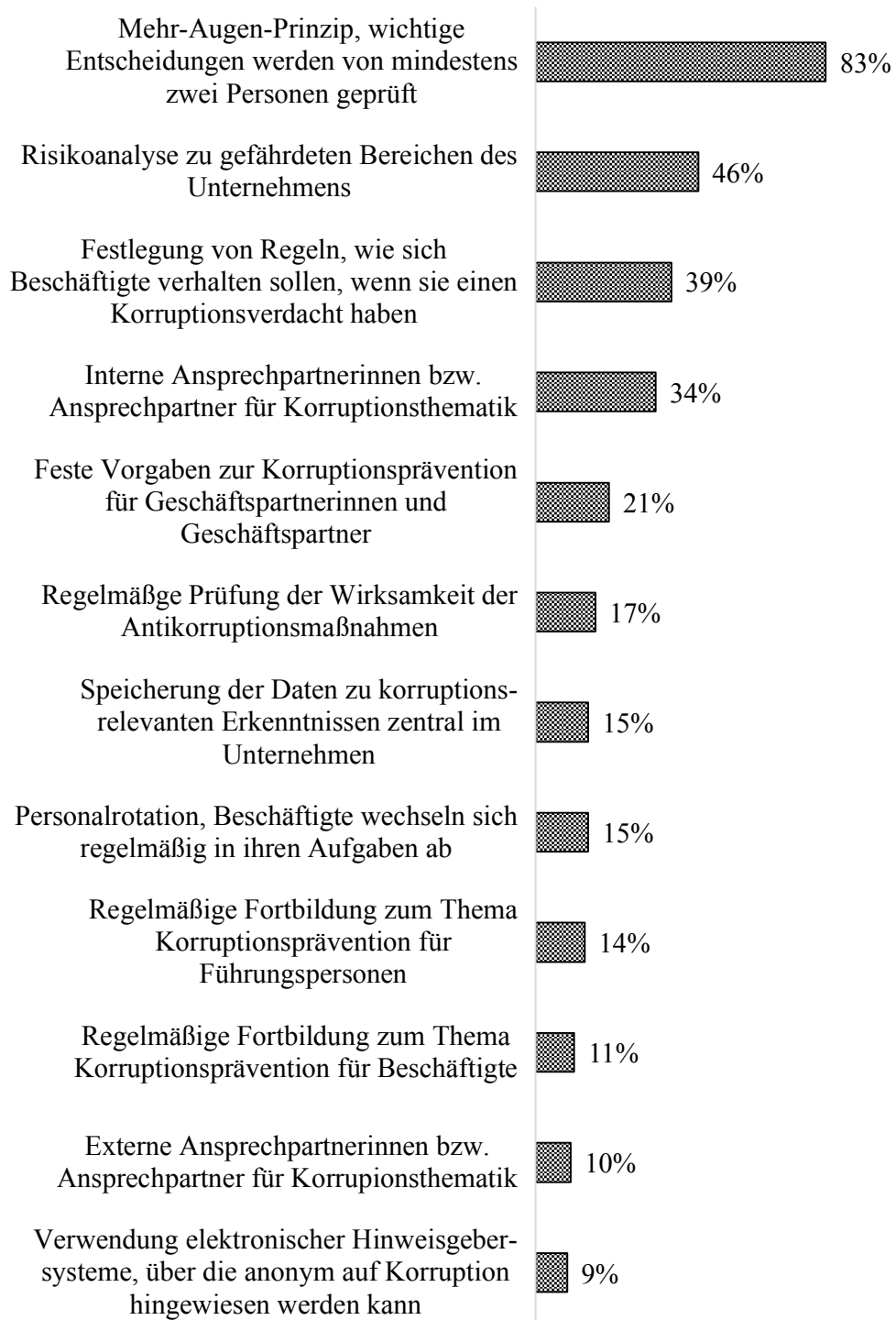
#### **3.1 Sensibilisierung von kleinen und mittleren Unternehmen für Korruptionsprävention**

Betrachtet man die Verbreitung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Unternehmen, so fallen Unterschiede hinsichtlich der Größe der Unternehmen auf. Eine von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2013) durchgeführte Studie zeigt Folgendes: Während beinahe alle großen Unternehmen mit mehr als 10 000 Beschäftigten (83 %) Maßnahmen zur Prävention von Korruption umgesetzt haben, sind es bei Unternehmen mit 500 bis 999 Beschäftigten nur 35 % der Unternehmen. Erst langsam zeigt sich eine Trendwende auch bei Unternehmen dieser Größe. Während der Anteil der Unternehmen mit 500 bis 999 Beschäftigten, die Maßnahmen zur Korruptionsprävention eingeführt haben, bis 2015 nur um 1 % auf 36 % gestiegen ist, liegt er im Jahr 2018 bei 60 %. Damit liegt der Anteil allerdings immer noch deutlich unter den 97 % der Unternehmen mit über 10 000 Beschäftigten, die 2018 Korruptionspräventionsmaßnahmen eingeführt haben (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2018). Es kann angenommen werden, dass dieser Trend die in der Umfrage nicht beinhalteten KMU noch langsamer erreicht hat und der Anteil an KMU, die Korruptionspräventionsmaßnahmen umsetzen, noch geringer ist. Eine eigene Umfrage aus dem Jahr 2016 zeigt, dass zwar lediglich 9 % der KMU der befragten Managerinnen und Manager überhaupt keine Korruptionspräventionsmaßnahmen umgesetzt haben, jedoch in der Mehrheit der Unternehmen nur vereinzelte Maßnahmen eingeführt sind – bei insgesamt 54 % der KMU sind es nur eine bis drei Maßnahmen (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Anzahl der umgesetzten Korruptionspräventionsmaßnahmen in den 339 KMU der im Rahmen der Studie befragten Managerinnen und Manager (eigene Darstellung)

Betrachtet man die genannten Maßnahmen (siehe Abbildung 2), fällt auf, dass das Mehr-Augen-Prinzip in den KMU der befragten Managerinnen und Manager weit verbreitet sind (83 % der Unternehmen). Auch eine Risikoanalyse (46 %), Verhaltensregeln für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (39 %) sowie interne Ansprechpartnerinnen und -partner für Korruption (34 %) sind vergleichsweise häufig umgesetzt. Die Befragung erlaubt jedoch keine Rückschlüsse auf die Ausgestaltung der Maßnahmen. Eine zusätzlich durchgeführte qualitative Befragung von fünf Führungskräften bestätigt den Eindruck und zeigt, dass es in keinem der Unternehmen ein strukturiertes Korruptionsprogramm gibt, sondern vielmehr vereinzelte Maßnahmen existieren und ein starker Fokus auf das Unternehmensklima gelegt wird. Die umgesetzten Maßnahmen sind dabei nicht mit den spezifischen Risikofaktoren und Strukturen der Unternehmen abgestimmt. Die qualitativen Interviews bestätigen und verstärken damit den Eindruck, dass in KMU eine Erhöhung der Sensibilisierung für Korruptionsprävention nötig ist.



**Abbildung 2:** Verbreitung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in den 339 KMU der im Rahmen der Studie befragten Managerinnen und Manager (eigene Darstellung)

So stellt sich die Frage nach den Gründen für das zurückhaltende Engagement von KMU in der Korruptionsprävention, vor allem da diese Maßnahmen, wie in Kapitel 2.2.2 dargestellt, über das Potenzial verfügen, KMU nicht nur bei der Vermeidung negativer Folgen von Korruption zu unterstützen, sondern beispielsweise auch zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen und der Erwartungen von Stakeholderinnen und Stakeholdern beitragen (Transparency International, 2014). Butscher (2011) nimmt diesbezüglich an, dass KMU sich häufig aufgrund der persönlichen Strukturen und des damit einhergehenden Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Beschäftigten als weniger gefährdet betrachten und so Kontrollsysteme nicht im nötigen Umfang implementieren. Dabei sind insbesondere kleine Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten einem hohen Risiko ausgesetzt, Opfer von Betrugsfällen zu werden. Hier stellt Korruption, welche in 33 % der befragten kleinen Unternehmen auftrat, im Vergleich zu anderen Betrugsformen das höchste Risiko dar (Association of Certified Fraud Examiners, 2014). Zudem sind sie stärker als größere Unternehmen von direkten und indirekten negativen finanziellen Folgen aufgedeckter korrupter Handlungen betroffen (siehe Association of Certified Fraud Examiners, 2014).

Wie können Managerinnen und Manager in KMU also für Korruptionsprävention sensibilisiert und die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen gefördert werden? Um Systeme, Richtlinien und Prozesse in Organisationen entwickeln und umsetzen zu können, die nachhaltige Organisationspraktiken fördern, aber auch um zukünftige Forschung auf die Förderung solcher Praktiken auszurichten, ist es für Forscherinnen und Forscher entscheidend, zu verstehen, welche Faktoren die Entscheidungen bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen von Managerinnen und Managern beeinflussen (Flannery & May, 2000). Die vorliegende Studie stellt einen ersten Ansatz zur Beantwortung der Frage dar, welche Faktoren die Entscheidung von Managerinnen und Managern, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihren KMU einzuführen, fördern bzw. welche sie daran hindern, solche Maßnahmen zu ergreifen. Hierfür wird ein theoretisches Modell entwickelt und empirisch überprüft, welches dazu beiträgt, entscheidende individuelle und situative Determinanten für die Entscheidung von Managerinnen und Managern, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU zu implementieren, zu ermitteln. Darüber hinaus wird auch das tatsächliche Verhalten der Managerinnen und Manager in das aufgestellte Modell einbezogen. Das Modell basiert auf der Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1991), "a theory designed to predict and explain human behavior in specific contexts" (p. 181). Diese Theorie wurde bereits von anderen Studien (siehe beispielsweise Powpaka, 2002; Rabl, 2008) in einem ähnlichen Kontext, nämlich der Untersu-

chung korrupten Verhaltens, angewendet. Da die Umsetzung von Maßnahmen zur Korruptionsprävention in KMU ein rationales und überlegtes Verhalten widerspiegelt, an dem die Führungskräfte maßgeblich beteiligt sind, über das sie aber keine vollständige willentliche Kontrolle haben, stellt die Theorie des geplanten Verhaltens eine geeignete Grundlage für den theoretischen Rahmen dieser Studie dar.

Die vorliegende Studie liefert dabei in Bezug auf drei grundsätzliche Aspekte einen Beitrag zu Forschung und Praxis: Zunächst stellt sie die erste empirische Studie dar, welche die Theorie des geplanten Verhaltens im Kontext von Korruptionsprävention anwendet, und liefert damit einen Beitrag zu einem wenig betrachteten Forschungsfeld (Hauser & Hogenacker, 2014). Darüber hinaus ergänzt und adaptiert die vorliegende Studie die in der Forschung etablierte Theorie des geplanten Verhaltens. Grundlage dafür bilden neue Entwicklungen und Erkenntnisse aus der Forschung zu ethischem Verhalten und anderen Forschungsgebieten, die sich mit präventiven Verhaltensweisen beschäftigen, wie beispielsweise die Gesundheitsprävention. Im Einzelnen umfasst das im Rahmen der Studie entwickelte und getestete Modell zusätzlich zu den klassischen Faktoren der Theorie des geplanten Verhaltens Faktoren, die im Rahmen der Forschung zu ethischem Verhalten festgestellt wurden, wie die moralische Verpflichtung (Conner & Armitage, 1998). Darüber hinaus beinhaltet das Modell dieser Studie wichtige in der Literatur zur Gesundheitsprävention betrachtete Faktoren, wie die wahrgenommene Bedrohung (M. H. Becker & Maiman, 1975), ein wichtiger Faktor des Modells gesundheitlicher Überzeugungen (Health Belief Model) (M. H. Becker & Maiman, 1975; M. H. Becker, Maiman, Kirscht, Haeffner & Drachman, 1977; Rosenstock, 1966). Abschließend liefert die Studie empirische Erkenntnisse bezüglich Faktoren, welche wichtig für die Entscheidung von Managerinnen und Managern sind, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem Unternehmen umzusetzen. Diese kritischen Determinanten zu kennen ist für politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, Nichtregierungsorganisationen, Industrie- und Handelskammern und Beratungsunternehmen elementar für ihre Bemühungen, effektive Strategien, Richtlinien und Verfahren für die Sensibilisierung von Managerinnen und Managern in KMU für Korruptionsprävention zu entwickeln und Korruptionsprävention in KMU zu fördern.

### **3.2 Kleine und mittlere Unternehmen als Untersuchungskontext**

Als KMU werden nach der Definition des IfM alle Unternehmen bezeichnet, die maximal 499 Beschäftigte haben oder deren Umsatz weniger als 50 Millionen Euro pro Jahr beträgt. Auf europäischer Ebene zählen Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten oder solche mit

einem Jahresumsatz, der 50 Millionen Euro nicht überschreitet, bzw. einer Bilanzsumme von unter 43 Millionen Euro zu KMU (Europäische Kommission, 2003). Da die vorliegende Studie in Deutschland durchgeführt wurde und die Besonderheiten deutscher KMU berücksichtigt werden sollten, wurde im Rahmen dieser Studie die Definition des IfM verwendet. Hiernach sind 99 % der deutschen Unternehmen KMU. Sie erwirtschaften gemeinsam 35 % des Umsatzes deutscher Unternehmen und beschäftigten im Jahr 2015 58 % aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen. Ferner werden 17 % des deutschen Exportumsatzes von KMU erwirtschaftet (Institut für Mittelstand Bonn, 2017).

KMU stellen damit einen großen und für die Wirtschaft bedeutsamen Teil der Unternehmen in Deutschland dar. Sie sind jedoch keinesfalls „kleine Großunternehmen“, wie Welsh und J. F. White (1981) sowie Dandridge (1979) betonen. Neben der niedrigeren Anzahl der Beschäftigten und einem geringeren Jahresumsatz bzw. einer niedrigeren Bilanzsumme unterscheiden sich KMU von Großunternehmen häufig auch in Bezug auf den Führungsstil sowie die Interaktionen zwischen den einzelnen Gruppen in einer Organisation. Häufig sind diese persönlicher und informeller. Auch ist die Organisationsstruktur in KMU oft weniger formal (Dandridge, 1979). Zudem mangelt es ihnen häufiger an finanziellen und personellen Ressourcen (Welsh & J. F. White, 1981). Dies führen Welsh und J. F. White (1981) auf mehrere Besonderheiten kleinerer Unternehmen zurück: Zunächst sind kleinere Unternehmen häufiger in stärker fragmentierten Märkten tätig und dadurch einem erhöhten Konkurrenz- und Preisdruck ausgesetzt. Des Weiteren ist es ihnen nicht möglich, Managementstrukturen sowie Systeme und Vorgehensweisen in den die Geschäftseinheiten unterstützenden Abteilungen wie Buchhaltung oder Personalauswahl und -entwicklung analog zu größeren Unternehmen zu etablieren. Auch haben externe Ereignisse wie etwa Gesetzesänderungen aufgrund der geringeren Ressourcen eine größere Auswirkung auf kleinere Unternehmen.

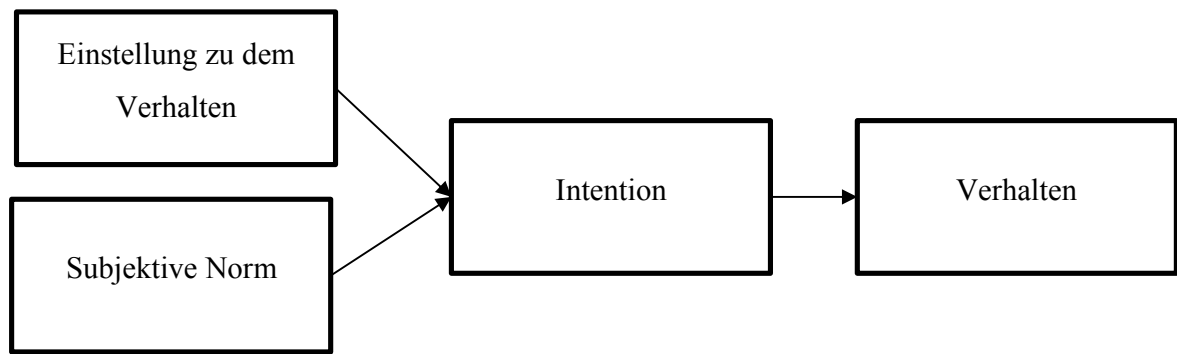
Auch Spence (1999) identifiziert zahlreiche Besonderheiten kleinerer Unternehmen. Zwar bezieht sie sich in ihren Ausführungen auf Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, aber auch für größere KMU können einige dieser Besonderheiten relevant sein. So werden kleinere Unternehmen häufiger von den Unternehmenseigentümerinnen und Unternehmenseigentümern selbst geführt. Diese haben dabei meist eine Vielzahl an Aufgaben und Verantwortlichkeiten inne. Sie fokussieren sich daher häufiger auf das Tagesgeschäft, die strategische Planung erfolgt nur in einem geringen Ausmaß. Aufgrund der geringeren Beschäftigtenzahl bestehen zudem persönlichere und informellere Verbindungen zwischen Beschäftigten und Management. Dagegen sind kleinere Unternehmen allerdings weniger stark mit der lokalen Wirtschaft oder Gesellschaft verbunden als oftmals angenommen. Spence (1999) führten dies auf das Bestreben

von Unternehmenseigentümerinnen und Unternehmenseigentümern zurück, unabhängige Entscheidungen zu treffen.

In der Forschung zu Corporate Social Responsibility (CSR) und Wirtschaftsethik werden KMU und ihr Umgang mit diesen Themenfeldern daher seit einiger Zeit gesondert betrachtet, um ihre spezifischen Herausforderungen und Anforderungen zu berücksichtigen (siehe Jenkins, 2004; Lepoutre & Heene, 2006; Perrini, 2006; Spence, 1999; Tilley, 2000; Vyakarnam, Bailey, Myers & Burnett, 1997). Auch bei den kritischen Determinanten der Intention von Managerinnen und Managern, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU umzusetzen, sind daher Unterschiede zu größeren Unternehmen zu erwarten und eine spezifische Betrachtung ist nötig.

### **3.3 Theorie des geplanten Verhaltens als Basis des theoretischen Untersuchungsmodells**

Die theoretische Grundlage für die Untersuchung der Determinanten der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, bildet die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991). Diese stellt eine Weiterentwicklung der Theorie des überlegten Handelns (Theory of Reasoned Action) (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) (siehe Abbildung 3) dar. Fishbein und Ajzen (1975; Ajzen & Fishbein, 1980) entwickelten mit der Theorie des überlegten Handelns einen ersten Ansatz, menschliches Verhalten in spezifischen Situationen zu erklären. Vorherige Ansätze, die auf allgemeinen Einstellungen und Persönlichkeitseigenschaften des handelnden Individuums aufbauten, hatten sich als unzureichend erwiesen (Ajzen, 1991). Die Theorie des überlegten Handelns sieht die Intention einer Person, eine bestimmte Handlung auszuführen, als unmittelbare Determinante der Handlung (Ajzen & Fishbein, 1980). Sie stellt dabei “a person’s location on a subjective probability dimension involving a relation between himself and some action” (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 288) dar. Je stärker die Intention einer Person ist, eine bestimmte Handlung auszuführen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie die Handlung auch tatsächlich ausführt. Die Intention ist wiederum eine Funktion zweier grundlegender Determinanten: der Einstellung sowie der subjektiven Norm der Person bezüglich der spezifischen Handlung. Während die Einstellung die persönliche Einschätzung des Individuums widerspiegelt, ob die spezifische Handlung positiv oder negativ zu bewerten ist, repräsentiert die subjektive Norm den sozialen Druck, die Handlung auszuführen oder zu unterlassen, den die Person spürt (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975).



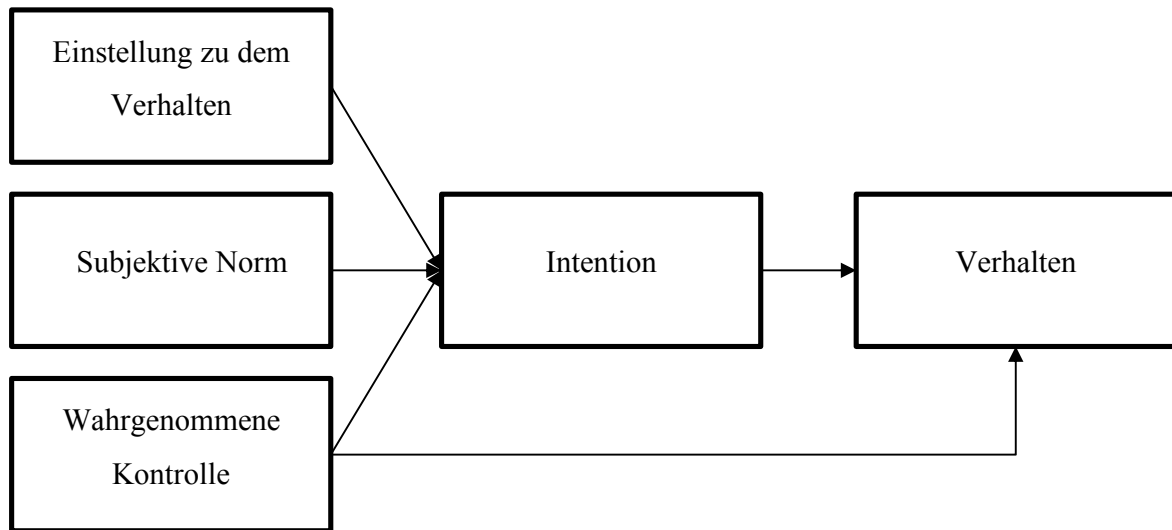
**Abbildung 3:** Theorie des überlegten Handelns (eigene Darstellung in Anlehnung an Ajzen & Fishbein, 1980)

Grundlegend für die Theorie des überlegten Handelns ist zum einen die Annahme, dass Individuen sich grundsätzlich rational verhalten. Zum anderen wird vorausgesetzt, dass das Verhalten der willentlichen Kontrolle des Individuums unterliegt (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975). Gerade diese letzte Annahme stellt den Ansatzpunkt für die spätere Weiterentwicklung der Theorie dar. Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Handlungen nicht stets der vollständigen willentlichen Kontrolle des Individuums unterliegen, ergänzt Ajzen (1991) zur Erklärung von Verhalten die motivationalen Faktoren – verkörpert durch die Intention<sup>8</sup> – um nicht motivationale Faktoren. Diese nicht motivationalen Faktoren – wie beispielsweise die Verfügbarkeit von Ressourcen (z. B. Zeit, finanzielle Mittel) oder von Gelegenheit und Fähigkeiten – repräsentieren hierbei die wahrgenommene Kontrolle. Diese stellt die “perception of the ease or difficulty of performing the behavior of interest” (Ajzen, 1991, p. 183) dar. Sie steht zum einen mit der Intention der Person, ein spezifisches Verhalten zu zeigen, im Zusammenhang, zum anderen ist sie eine unmittelbare Determinante der Handlung (Ajzen, 1991). Die Theorie des geplanten Verhaltens (siehe Abbildung 4) ermöglicht es damit im Unterschied zur Theorie des überlegten Handelns, auch Handlungen zu erklären, über die die handelnde Person nur unvollständige willentliche Kontrolle hat (Madden, Ellen & Ajzen, 1992).

---

<sup>8</sup> Ansätze der Motivationsforschung unterscheiden zwischen Motivation und Intention, eine Handlung auszuführen. So sieht beispielsweise das Rubikon-Modell von H. Heckhausen & Gollwitzer (1987), das den Prozess von Motivation zu Handlung in verschiedene Phasen untergliedert, einen ersten wichtigen Übergang von Motivation zu Handlung in der Formulierung der Intention. Nicht alle motivationalen Tendenzen werden dabei zur Intention (J. Heckhausen & H. Heckhausen, 2008). Im Rahmen der Theorie des geplanten Verhaltens umfasst die Intention, wie sehr Individuen sich bemühen wollen, ein Verhalten auszuführen, und wie viel Aufwand sie bereit sind dafür zu investieren. Sie repräsentiert so für Ajzen (1991) vorgelagerte motivationale Faktoren.





**Abbildung 4:** Theorie des geplanten Verhaltens (eigene Darstellung in Anlehnung an Ajzen, 1991)

Die Theorie des geplanten Verhaltens wurde daher in einer Vielzahl verschiedener Forschungsgebiete erfolgreich eingesetzt, um spezifische Verhaltensweisen zu erklären. Einen Überblick geben Metaanalysen wie von Armitage und Conner (2001) sowie D. Trafimow, Sheeran, Conner und Finlay (2002). Sie können nach der Klassifikation von Cohen (1992) große (gewichtete Durchschnittskorrelation  $r_+ = .50$ ) bzw. mittlere ( $r_+ = .30$ ) Effektstärken für die in der Theorie des geplanten Verhaltens angenommenen Zusammenhänge zeigen. Dies bestätigt auch die von Conner und P. Sparks (2005) durchgeführte Metaanalyse von neun Metaanalysen zur Theorie des geplanten Verhaltens sowie zur Theorie des überlegten Handelns. Sie können gewichtete Durchschnittskorrelationen von  $r_+ = .48$  (Intention – Verhalten),  $r_+ = .35$  (Wahrgenommene Kontrolle – Verhalten),  $r_+ = .51$  (Einstellung – Intention),  $r_+ = .34$  (Subjektive Norm – Intention),  $r_+ = .43$  (Wahrgenommene Kontrolle – Intention) und damit durchweg mittlere bzw. große Effektstärken feststellen. Intention und wahrgenommene Kontrolle erklären dabei 25 % der Varianz des Verhaltens, während Einstellung, subjektive Norm und wahrgenommene Kontrolle 34 % der Varianz der Intention erklären. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt auch Sutton (1998) bei seinem Vergleich verschiedener Metaanalysen. Er stellt fest, dass die Theorie des geplanten Verhaltens und die Theorie des überlegten Handelns zwischen 40 % und 50 % der Varianz der Intention sowie 19 % bis 38 % des Verhaltens erklären. Damit zeigen die beiden Theorien nach der Klassifizierung von Cohen (1992) große bzw. mittlere bis große Effektstärken.

Ein beliebtes Anwendungsgebiet für beide Theorien ist der Bereich der Gesundheitsvorsorge (siehe Metaanalyse von McEachan, Conner, N. J. Taylor & Lawton, 2011). Darüber hin-

aus wurde die Theorie des geplanten Verhaltens auch eingesetzt, um Verhalten von Managerinnen und Managern in einem organisationalen Kontext zu erklären (siehe beispielsweise Buchan, 2005; Cordano & Frieze, 2000; Dennis, Buchholtz & Butts, 2009; Flannery & May, 1994, 2000; Hill, Mann & Wearing, 1996; Papagiannakis & Lioukas, 2012). Einige Studien beschäftigen sich zudem explizit mit ethischem Verhalten und moralischer Entscheidungsfindung in Unternehmenskontexten (siehe beispielsweise Buchan, 2005; T. D. Carpenter & Reimers, 2005; M. K. Chang, 1998; Kurland, 1996; Randall & A. Gibson, 1991).

Die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU, die im Fokus dieser Studie steht, stellt ein solches ethisches Verhalten in einem organisationalen Kontext dar, da Akteurinnen und Akteure sich aus eigenem Willen dazu entscheiden und Dritte von diesem Verhalten betroffen sind (T. M. Jones, 1991) (vgl. Kapitel 2.2.1). Dabei handelt es sich um ein rationales und überlegtes Verhalten vonseiten der Managerinnen und Manager. Sie haben in Organisationen einen entscheidenden Einfluss auf solche strategischen Entscheidungen (vgl. Theorie der oberen Ränge nach Hambrick & Mason, 1984). In KMU ist ferner der Einfluss der Managerinnen und Manager auch auf das Unternehmensklima sowie auf die ethischen Werte, die im Unternehmen verfolgt werden, stärker als in Großunternehmen (Fassin, Rossem & Buelens, 2011). Dennoch unterliegt die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen nicht vollständig der willentlichen Kontrolle der Managerinnen und Manager. Situative Faktoren, wie finanzielle oder personelle Ressourcen, können Handlungen zusätzlich beeinflussen. Die Theorie des geplanten Verhaltens wird daher als geeignete theoretische Basis für die Identifikation der Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU angesehen.

Bereits bei der Entwicklung der Theorie des geplanten Verhaltens zeigt sich Ajzen (1991) offen für Ergänzungen, sofern diese zusätzlichen Faktoren einen signifikanten zusätzlichen Anteil an Varianz der Intention bzw. des Verhaltens erklären. Determinanten, die dabei häufig diskutiert wurden, sind, wie zugänglich (salient) Überzeugungen, die für das Verhalten wichtig sind, im Bewusstsein der Handelnden sind, früheres Verhalten und Gewohnheit, moralische Normen<sup>9</sup>, das eigene Selbstverständnis sowie Affekte (Conner & Armitage, 1998).

Bei der Analyse ethischen Verhaltens erklärt vor allem die moralische Verpflichtung einen zusätzlichen Anteil an Varianz der Intention der Individuen (Conner & Armitage, 1998). Diese

---

<sup>9</sup> Im Unterschied zur moralischen Verpflichtung, welche erfasst, inwiefern sich Individuen zu einer spezifischen Handlung basierend auf ihren Moralvorstellungen verpflichtet fühlen (Ajzen, 1991), handelt es sich bei moralischen Normen um “an individual’s perception of the moral correctness or incorrectness of performing a behavior” (Conner & Armitage, 1998, p. 1441).

wurde daher als zusätzlicher erklärender Faktor in das Modell dieser Studie aufgenommen. Ein weiterer Faktor, der in Studien im organisationalen Kontext zusätzlich berücksichtigt wurde, ist das ethische Unternehmensklima (siehe Buchan, 2005; Flannery & May, 2000). Auch dieser Faktor wurde entsprechend ergänzt. Bei der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen handelt es sich des Weiteren um ein präventives Verhalten. In Anlehnung an das Modell gesundheitlicher Überzeugungen, das präventive Verhaltensweisen im Hinblick auf die Gesundheit von Individuen erklärt (M. H. Becker & Maiman, 1975; M. H. Becker et al., 1977; Rosenstock, 1966), wurden deshalb Facetten der von den Managerinnen und Managern wahrgenommenen Bedrohung durch Korruption für das eigene KMU in das Modell integriert.

Neben der Aufnahme zusätzlicher Faktoren in das Modell wurde auch die Struktur des Faktors „Wahrgenommene Kontrolle“ in der Forschung häufig diskutiert (siehe beispielsweise Conner & Armitage, 1998; Manstead & van Eekelen, 1998; Rhodes & Courneya, 2003; P. Sparks, Guthrie & R. Shepherd, 1997; D. J. Terry & O’Leary, 1995; D. Trafimow et al., 2002). Dabei wurde angeregt, die wahrgenommene Kontrolle über zwei Faktoren abzubilden: einen Faktor, der die internen Kontrollaspekte abdeckt, und einen weiteren Faktor, der die externen Kontrollaspekte umfasst. Auch Ajzen ergänzt in einer späteren Studie (2002), dass die wahrgenommene Kontrolle beide Aspekte umfasst, und empfiehlt, je nach Zweck der Studie Selbstwirksamkeit (interne Kontrolle) und wahrgenommene Kontrollierbarkeit (externe Kontrolle) als Subfaktoren der wahrgenommenen Kontrolle bzw. als eigenständige Faktoren zu betrachten. In der vorliegenden Studie wurden die beiden Determinanten als eigenständige Variablen aufgenommen. Im Folgenden wird ausführlicher auf die einzelnen Determinanten sowie ihre Beziehung zur Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, eingegangen.

### **3.4 Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU**

#### **3.4.1 Einstellung der Managerinnen und Manager zur Korruptionsprävention**

Fishbein und Ajzen (1975) definieren Einstellung als “a learned predisposition to respond in a consistently favorable or unfavorable manner with respect to a given object” (p. 10). Die Einstellung spiegelt damit die positive oder negative Bewertung des betrachteten Verhaltens wider (Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 1980). Sie stellt in Form eines Erwartung-mal-Wert-

Modells eine Funktion von Überzeugungen dar. Dabei ist die Einstellung zum einen durch die saliente Verhaltensüberzeugung determiniert, d. h. die Überzeugung, dass das Verhalten zu einem bestimmten Resultat führt, zum anderen durch die Bewertung der Resultate des Verhaltens. Die multiplikative Verknüpfung dieser beiden Faktoren formt die Einstellung eines Individuums bezüglich eines bestimmten Verhaltens und steht im Zusammenhang mit der Intention der Person, das Verhalten zu zeigen (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975).

Betrachtet man die Entscheidung von Managerinnen und Managern zur Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen Unternehmen, ist ihre Einstellung zu Korruptionsprävention eine entscheidende Determinante. So zeigt Quinn (1997) aufbauend auf einem von Treviño (1986) entwickelten Modell zu ethischer Entscheidungsfindung, dass vor allem in kleinen Unternehmen die persönliche ethische Einstellung der Managerinnen und Manager bzw. der Unternehmensleitung prägend für die Unternehmensethik und damit auch für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ist. Personen mit stärkeren persönlichen ethischen Wertvorstellungen und Einstellungen übertragen diese auch auf ihre Entscheidungen innerhalb der Organisation. Dass die Einstellung der Managerinnen und Manager auch in Bezug auf das Thema Korruption relevant ist, zeigt sich ferner bei der Betrachtung von Faktoren, die Korruption in Organisationen fördern: So können sowohl Rabl (2008) als auch Powpaka (2002) zeigen, dass die Einstellung von Individuen eine kritische Determinante für die Intention ist, korrupt zu handeln. Dies sollte im Umkehrschluss auch für die Intention gelten, Korruption vorzubeugen und zu verhindern.

Managerinnen und Manager mit einer positiven Einstellung zu Korruptionsprävention sehen die Vorteile, die mit solchen Maßnahmen verbunden sind (siehe auch Kapitel 2.2.2). Hierzu zählt nicht nur die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (Gesetz über Ordnungswidrigkeiten, 1968) und die Vermeidung negativer Konsequenzen, sondern auch die Erfüllung der Erwartungen der Stakeholderinnen und Stakeholder. So setzen heute viele Großunternehmen voraus, dass Lieferantinnen und Lieferanten Standards zur Bekämpfung von Korruption erfüllen (Transparency International, 2014). Im Gegensatz dazu begründen Managerinnen und Manager mit einer negativen Einstellung zu Korruptionsprävention diese beispielsweise mit einem damit verbundenen großen bürokratischen Aufwand, der allgemein verbreiteten Annahme, dass der Nutzen von Korruptionspräventionsmaßnahmen ihren Aufwand nicht rechtfertigt, oder mit befürchteten hohen Kosten (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2010).

Studien, die die Theorie des geplanten Verhaltens zur Erklärung des Entscheidungsverhaltens von Managerinnen und Managern nutzen, zeigen zudem, dass deren persönliche Einstellung auch mit der Einführung von Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltverschmutzung, Umweltschutz (Flannery & May, 2000) oder Benchmarking (Hill et al., 1996) im Zusammenhang steht. Nur wenn die Managerinnen und Manager grundsätzlich davon überzeugt waren, dass diese Maßnahmen sinnvoll, nützlich und effektiv sind, also eine positive Einstellung zu ihnen hatten, wurden sie in den Unternehmen auch ergriffen. Daher wird angenommen:

*Hypothese 1: Je positiver die Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention ist, desto stärker ist ihre Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.*

### **3.4.2 Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU**

Neben der Einstellung steht auch das soziale Umfeld im Zusammenhang mit dem Verhalten eines Individuums (Ajzen & Fishbein, 1980). Die subjektive Norm beschreibt dabei “the person’s perception of the social pressure put on him to perform or not to perform the behavior in question” (Ajzen & Fishbein, 1980, p. 6). Wie auch die Einstellung stellt die subjektive Norm eine Funktion von Überzeugungen dar. Die normativen Überzeugungen, welche die Wahrscheinlichkeit widerspiegeln, dass für das spezifische Verhalten wichtige Referenzpersonen die Handlung befürworten oder ablehnen, werden hier mit der Motivation multipliziert, sich entsprechend den Erwartungen der Referenzpersonen zu verhalten (Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 1980).

Ein Großteil der Studien zur Theorie des geplanten Verhaltens beschäftigt sich mit dem Verhalten in privaten Kontexten (siehe Metaanalyse von Armitage & Conner, 2001), weshalb diese wichtigen Referenzgruppen typischerweise Familienangehörige und enge Freunde darstellen (Ajzen, 2005). Da es sich bei dem in dieser Studie betrachteten Verhalten – der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU – um Verhalten in einem organisationalen Kontext handelt, gilt es, wichtige Referenzgruppen für die Organisation und nicht für das handelnde Individuum zu betrachten (Flannery & May, 1994). Solche wichtigen Referenzgruppen werden gemeinhin als Stakeholderinnen und Stakeholder eines Unternehmens bezeichnet. Dabei handelt es sich um alle “groups and individuals who can affect, or are affected by the achievement of the firm’s objectives” (Freeman, 2010, p. 25). Zu diesen zählen typischerweise

Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten, Investorinnen und Investoren, Beschäftigte, aber auch die Regierung sowie die Öffentlichkeit. Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist es nötig, die Interessen der verschiedenen Gruppen an Stakeholderinnen und Stakeholdern zu berücksichtigen (Freeman, 2010). Es kann daher angenommen werden, dass die Erwartungen der Stakeholderinnen und Stakeholder das Entscheidungsverhalten der Managerinnen und Manager eines Unternehmens beeinflussen und somit die Entscheidung, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen. Dies kann beispielsweise erfolgen, indem private oder öffentliche Auftraggeberinnen und Auftraggeber Unternehmen nur noch dann als Lieferantinnen und Lieferanten in Betracht ziehen, wenn von dem Unternehmen Anstrengungen zur Verhinderung von Korruption unternommen werden. Auch Banken sowie Kreditgeberinnen und Kreditgeber erwarten Sicherheit und Verlässlichkeit von KMU, die diese unter anderem durch die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen signalisieren können (Transparency International, 2014). Außerdem steigen die Arbeitszufriedenheit und das Commitment von Beschäftigten in Organisationen, die aufgrund eines ethischen Unternehmensklimas Korruptionsprävention fördern, was darauf hindeutet, dass auch ihre Bedürfnisse besser erfüllt werden (Mayer, 2014).

Dass Stakeholderinnen und Stakeholder einen Einfluss auf ethische Handlungen wie die Umsetzung von Maßnahmen des Umweltschutzes durch Organisationen haben, können Flannery und May (2000) in einer Studie mit einer signifikanten positiven Beziehung zwischen der subjektiven Norm und der Intention, das untersuchte Verhalten zu zeigen, bestätigen. Auch für korrupte und damit unethische Handlungen stellt die subjektive Norm einen kritischen Faktor dar (Powpaka, 2002; Rabl, 2008). Die subjektive Norm stellt damit eine Determinante für ethisches sowie unethisches Verhalten dar. Dies lässt den Rückschluss zu, dass dies auch für das ethische Verhalten der Verhinderung von Korruption gilt. Da die Entscheidung der Managerinnen und Manager bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen die Organisation und somit die Interessen der Stakeholderinnen und Stakeholder betrifft, wird also angenommen:

***Hypothese 2:** Je stärker die subjektive Norm der Managerinnen und Manager für Korruptionsprävention im eigenen KMU ist, desto stärker ist ihre Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.*

### **3.4.3 Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrolle der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU**

Die wahrgenommene Kontrolle repräsentiert die “perception of the ease or difficulty of performing the behavior of interest” (Ajzen, 1991, p. 183) der Person und ist abhängig von der spezifischen Handlung sowie der jeweiligen Situation. Sie wird ähnlich wie die Einstellung und die subjektive Norm von Überzeugungen, in diesem Fall den sogenannten Kontrollüberzeugungen, beeinflusst (Ajzen & Madden, 1986). Wie bereits erwähnt wurde dieser Faktor im Rahmen der Theorie des geplanten Verhaltens ergänzt, um auch Handlungen zu erklären, die nicht der vollständigen willentlichen Kontrolle des Individuums unterliegen (Ajzen, 1991). Die wahrgenommene Kontrolle steht dabei auf zwei Arten in Zusammenhang mit individuellem Verhalten. Zum einen entwickeln Individuen die Intention, eine Handlung auszuführen, wenn das Verhalten ihrer Kontrolle unterliegt und sie der Überzeugung sind, über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen zu verfügen (Sheeran, D. Trafimow & Armitage, 2003). Zum anderen ist die Durchführung einer Handlung abhängig von einer Kombination an motivationalen Faktoren (in der Theorie des geplanten Verhaltens verkörpert durch die Intention) und der Fähigkeit, diese Handlung durchführen zu können (wahrgenommene Kontrolle) (Ajzen, 1991). Die wahrgenommene Kontrolle steht daher – gemeinsam mit der Intention – in einem direkten Zusammenhang damit, ob eine Handlung ausgeführt wird. Je größer die wahrgenommene Kontrolle einer Person über ihr Verhalten ist, desto höher sind bei einer konstanten Intention ihre Anstrengungen, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Die wahrgenommene Kontrolle kann dabei in Situationen, in denen das handelnde Individuum über ausreichende Informationen über das Verhalten sowie die Rahmenbedingungen verfügt, stellvertretend für die tatsächliche Kontrolle stehen, die ein Prädiktor für die erfolgreiche Durchführung einer Handlung ist (Ajzen, 1991). Hierfür ist es jedoch notwendig, dass die wahrgenommene Kontrolle die tatsächliche Kontrolle ausreichend widerspiegelt, wie Sheeran et al. (2003) in ihren Studien zeigen können.

Godin und Kok (1996), Sheeran und S. Taylor (1999) sowie Armitage und Conner (2001) zeigen in Metaanalysen, dass die wahrgenommene Kontrolle in Fällen, in denen das Verhalten nicht der vollständigen willentlichen Kontrolle des Individuums unterliegt, eine zusätzliche Voraussetzung für die Durchführung der Handlung darstellt. In einer Metaanalyse von Armitage und Conner (2001) erklärt die wahrgenommene Kontrolle zusätzlich zu den Faktoren der Theorie des überlegten Handelns (Einstellung und subjektive Norm) 6 % der Varianz der Intention,

sowie 2 % der Varianz des Verhaltens. Madden et al. (1992) stellen dabei fest, dass die wahrgenommene Kontrolle umso mehr die Varianz des Verhaltens erklärt, je geringer die Probandinnen und Probanden ihre Kontrolle über das jeweilige Verhalten wahrnehmen.

Bei der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU handelt es sich um ein Verhalten, das nicht der vollständigen willentlichen Kontrolle des Managements unterliegt, sondern abhängig von Rahmenbedingungen innerhalb des KMU wie finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen ist. Die Verwaltung dieser Ressourcen zählt typischerweise zu dem Aufgabengebiet von Managerinnen und Managern (G. Martin & Staines, 1994). Es kann damit angenommen werden, dass sie über ausreichende Informationen zu diesen Rahmenbedingungen verfügen und die wahrgenommene Kontrolle die tatsächliche Kontrolle ausreichend widerspiegelt. Da so die Voraussetzungen für eine zusätzliche Erklärung von Varianz des Verhaltens und der Intention gegeben sind, wurde die wahrgenommene Kontrolle im theoretischen Rahmenmodell zusätzlich berücksichtigt.

Gemäß den Überlegungen von Ajzen und Madden (1986) sowie Ajzen (1991) enthält die wahrgenommene Kontrolle zum einen der Person inhärente Faktoren wie Fähigkeiten und Kenntnisse, ähnlich dem von Bandura (1977a) entwickelten Konzept der Selbstwirksamkeit. Zum anderen umfasst sie externe Faktoren wie finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen. Diese zweifache Ausrichtung wird unter anderem von D. J. Terry und O'Leary (1995) sowie P. Sparks et al. (1997) kritisiert. D. J. Terry und O'Leary (1995) erscheint dies sowohl auf Grundlage der Überlegungen von Triandis (1977, 1979) im Rahmen seiner Theorie des zwischenmenschlichen Verhaltens (Theory of Interpersonal Behavior) als auch der von Bandura (1977a, 1982) im Rahmen der sozialkognitiven Theorie (Social Cognitive Theory) gewonnenen Erkenntnisse als problematisch. So erfolgt die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten unabhängig von externen Hindernissen (Triandis, 1977, 1979). Der Fakt, dass ein Verhalten nicht zu dem gewünschten Ergebnis führt – ein nach D. J. Terry und O'Leary (1995) der wahrgenommenen Kontrolle ähnlicher Aspekt – stellt zudem in Banduras (1977a, 1982) Theorie einen von mangelnden Fähigkeiten unabhängigen Grund dar, ein Verhalten nicht auszuführen. P. Sparks et al. (1997) kritisieren diese Argumentation von D. J. Terry und O'Leary (1995). So ist ihrer Meinung nach die Tatsache, dass die eigenen Fähigkeiten unabhängig von externen Aspekten eingeschätzt werden, nicht ausreichend, um diese mittels unabhängiger Konstrukte zu erfassen. Des Weiteren widersprechen sie der Aussage von D. J. Terry und O'Leary (1995), dass Erwartungen bezüglich des Ergebnisses eines Verhaltens einen der wahrgenommenen Kontrolle ähnlichen Faktor darstellen. Sie sehen hier eher Übereinstimmungen mit den Verhaltensüberzeugungen (P. Sparks et al., 1997), die nach Ajzen (1991) einen Einflussfaktor der Einstellung



bilden. Unabhängig von ihrer Kritik an D. J. Terry und O'Leary (1995) sehen jedoch auch P. Sparks et al. (1997) die Notwendigkeit, die wahrgenommene Kontrolle um einen weiteren Faktor, die wahrgenommene Schwierigkeit, zu ergänzen, um die theoretischen Überlegungen Ajzens (1991) besser darzustellen. Bei genauerer Betrachtung steht dies jedoch nicht im Gegensatz zu dem eingangs beschriebenen von D. J. Terry und O'Leary (1995) geprägten Ansatz, der zwischen Selbstwirksamkeit und wahrgenommener Kontrollierbarkeit unterscheidet (Manstead & van Eekelen, 1998). Der von P. Sparks et al. (1997) als wahrgenommene Schwierigkeit bezeichnete Faktor bezieht sich vor allem auf interne Aspekte wie Fähigkeiten und Kenntnisse und ist damit dem von D. J. Terry und O'Leary (1995) als Selbstwirksamkeit bezeichneten Faktor ähnlich (Armitage & Conner, 1999a; Manstead & van Eekelen, 1998).

Ajzen (2002) selbst stellt zusammenfassend fest, dass die wahrgenommene Kontrolle sowohl Aspekte der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit als auch der Selbstwirksamkeit beinhalten sollte. Je nach Forschungskontext empfiehlt er dabei, die beiden Aspekte zu einem Faktor zusammenzufassen oder diese als einzelne Komponenten in das Modell aufzunehmen. Empirische Ergebnisse unterstützen die Konzeption von wahrgenommener Kontrolle als zwei unabhängige Faktoren (siehe beispielsweise Armitage & Conner, 1999a, 1999b; Giles, McClellan, Cairns & Mallet, 2004; Manstead & van Eekelen, 1998; P. Sparks et al., 1997; D. J. Terry & O'Leary, 1995; D. Trafimow et al., 2002; D. Trafimow & J. H. Trafimow, 1998; K. M. White, D. J. Terry & Hogg, 1994). Die Studien können dabei meist einen stärkeren Zusammenhang von Selbstwirksamkeit als von wahrgenommener Kontrollierbarkeit mit der Intention der Teilnehmenden feststellen (siehe Armitage & Conner, 1999a, 1999b; Manstead & van Eekelen, 1998; Povey, Conner, P. Sparks, James & R. Shepherd, 2000; P. Sparks et al., 1997; D. J. Terry & O'Leary, 1995; K. M. White et al., 1994). Diese Tendenzen bestätigen D. Trafimow et al. (2002) in einer Metaanalyse. Während Armitage & Conner (1999b), Manstead und van Eekelen (1998), Povey et al. (2000) und die Metaanalyse von D. Trafimow et al. (2002) dies auch für den Zusammenhang mit Verhalten feststellen können, finden D. J. Terry und O'Leary (1995) nur einen Zusammenhang von wahrgenommener Kontrollierbarkeit, nicht aber von Selbstwirksamkeit mit Verhalten. In der Untersuchung von Armitage und Conner (1999a) steht schließlich weder die Selbstwirksamkeit noch die wahrgenommene Kontrolle in einem direkten Zusammenhang mit Verhalten. Eine mögliche Ursache für diese uneinheitlichen Ergebnisse stellt das unterschiedliche Ausmaß an willentlicher Kontrolle über die verschiedenen betrachteten Verhaltensweisen dar (Conner & Armitage, 1998).

Im Rahmen dieser Studie wurde aufgrund der dargestellten theoretischen Überlegungen und empirischen Ergebnisse die wahrgenommene Kontrolle mittels zweier unabhängiger Faktoren

in das theoretische Rahmenmodell aufgenommen. In Übereinstimmung mit Ajzen (2002) wurden diese dabei als die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen bezeichnet.

#### **3.4.3.1 Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU**

Ajzen (1991) sowie Ajzen und Madden (1986) stellen bereits bei der Konzeption der Theorie des geplanten Verhaltens große Ähnlichkeiten zwischen ihrem Faktor der wahrgenommenen Kontrolle und dem Konzept der Selbstwirksamkeit von Bandura (1977a, 1982) fest. Selbstwirksamkeit ist definiert als “beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments” (Bandura, 1997, p. 3). Dabei stellt die Überzeugung einer Person, die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse für die Durchführung einer Handlung zu haben, eine wichtigere Voraussetzung für die Durchführung einer Handlung dar als die tatsächlichen Fähigkeiten und Kenntnisse einer Person (Bandura, 1977a, 1997). Die Selbstwirksamkeit ist ein zentraler Faktor der soziale Lerntheorie (Bandura, 1986). Sie steht in Zusammenhang mit den Anstrengungen, die Individuen aufwenden, um eine Handlung durchzuführen, bzw. damit, wie schnell sie beim Auftreten von Hindernissen ihr Verhalten aufgeben. Personen mit einer höheren Selbstwirksamkeit setzen sich zudem herausforderndere Ziele (Bandura, 1977a, 1997). Wie eine Studie von Bandura und Wood (1989) zeigt, trifft dies auch für das Verhalten von Managerinnen und Managern zu.

Im Rahmen der Theorie des geplanten Verhaltens kann insgesamt ebenfalls ein starker Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit und der Intention, ein Verhalten umzusetzen, festgestellt werden (Ajzen, 2002; Conner & Armitage, 1998; D. Trafimow et al., 2002). Die Beziehung zwischen der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit und dem Verhalten selbst gestaltet sich hingegen nicht so eindeutig (Ajzen, 2002; Conner & Armitage, 1998). Den Überlegungen von D. J. Terry und O’Leary (1995) folgend wird im Rahmen dieser Studie angenommen, dass die wahrgenommene Selbstwirksamkeit nicht in einem direkten Zusammenhang mit Verhalten steht. Vielmehr steht sie, wie von Bandura (1977a) ursprünglich angedacht, vor allem in Zusammenhang mit der Motivation und damit der Intention, die motivationale Faktoren im Rahmen der Theorie des geplanten Verhaltens erfasst (Ajzen, 1991), ein

Verhalten auszuüben. Dies bestätigen Studien von D. J. Terry und O’Leary (1995) sowie von Armitage und Conner (1999a).

Studien, die sich auf das Entscheidungsverhalten von Managerinnen und Managern in Organisationen konzentrieren, können jedoch bisher keinen positiven Zusammenhang zwischen der Selbstwirksamkeit und der Intention der Managerinnen und Manager feststellen (Flannery & May, 2000; Hill et al., 1996). Da die Managerinnen und Manager für die Umsetzung von Maßnahmen zur Korruptionsprävention im eigenen KMU jedoch spezifisches Wissen benötigen, um geeignete Korruptionspräventionsmaßnahmen für die spezifische Risikolage des eigenen KMU auszuwählen und diese so umzusetzen, dass sie ihre Wirksamkeit entfalten, wird angenommen:

*Hypothese 3: Je größer die wahrgenommene Selbstwirksamkeit der Managerinnen und Manager bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU ist, desto stärker ist ihre Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.*

#### **3.4.3.2 Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU**

In Ergänzung zu den der Person inhärenten Kontrollfaktoren der Selbstwirksamkeit erfasst die wahrgenommene Kontrollierbarkeit die “beliefs about the extent to which performing the behavior is up to the actor” (Ajzen, 2002, p. 672). Es kann dabei angenommen werden, dass die wahrgenommene Kontrollierbarkeit auch unabhängig von der Selbstwirksamkeit in Zusammenhang mit der Intention steht (D. J. Terry & O’Leary, 1995). Wenn ein Individuum der Überzeugung ist, nicht ausreichend Kontrolle über die Ausführung einer Handlung zu haben, verringert dies auch seine Intention zu handeln (Ajzen, 1991; Ajzen & Madden, 1986).

Wie bereits erwähnt zeigen empirische Daten häufig keinen oder nur einen geringen Zusammenhang der wahrgenommenen Kontrolle mit der Intention, eine Handlung durchzuführen (Ajzen, 2002; Conner & Armitage, 1998; D. Trafimow et al., 2002). Die vorliegende Studie wurde jedoch in einem organisationalen Kontext durchgeführt. Hier stellen Umstände wie die Verfügbarkeit von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen den grundlegenden Rahmen für die Entscheidungen von Managerinnen und Managern dar. Die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen unterliegt also nicht ihrer vollständigen willentlichen Kontrolle und erfordert daher einen zusätzlichen Faktor, der dies widerspiegelt (Ajzen, 1991; Ajzen & Madden, 1986). Vor allem in Organisationen sind hierfür nicht nur die Fähigkeiten und

Kenntnisse der Managerinnen und Manager wichtig, sondern auch externe Rahmenbedingungen (Flannery & May, 2000).

Flannery und May (2000), welche die Theorie des geplanten Verhaltens in einem organisationalen Kontext einsetzen, können empirische Unterstützung für die Beziehung zwischen wahrgenommener Kontrollierbarkeit und der Höhe der Intention finden. Sie operationalisierten wahrgenommene Kontrollierbarkeit dabei als finanzielle Kontrolle. Gerade im Hinblick auf die wahrgenommene Kontrollierbarkeit ist es dabei jedoch wichtig, möglichst genau die Aspekte zu erfassen, die in Verbindung mit der Durchführung einer Handlung stehen können (Flannery & May, 2000). Für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU werden nicht nur finanzielle, sondern auch personelle und zeitliche Ressourcen benötigt (J. Claussen, 2011). Außerdem müssen die Managerinnen und Manager über den nötigen Entscheidungsspielraum für die Umsetzung der Maßnahmen verfügen. Dies ist beispielsweise nicht der Fall, wenn der Aufsichts- oder Betriebsrat stimmberechtigt bezüglich der Durchführung ist. Stehen Ressourcen und Entscheidungsspielraum nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung, wirkt sich dies negativ auf die Intention der Managerinnen und Manager aus, solche Maßnahmen in ihrem KMU umzusetzen. Daher wird angenommen:

***Hypothese 4:** Je größer die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU ist, desto stärker ist ihre Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.*

In seinem ursprünglichen Modell der Theorie des geplanten Verhaltens erwartet Ajzen (1991) einen direkten Zusammenhang der wahrgenommenen Kontrolle mit dem Verhalten. Da die wahrgenommene Kontrolle nach Ajzen (1991) die tatsächliche Kontrolle repräsentiert, kann eine Person, auch wenn sie die Intention hat, eine Handlung durchzuführen, durch mangelnde Kontrolle über diese Handlung davon abgehalten werden. Dieser Zusammenhang kann auch für die wahrgenommene Kontrollierbarkeit und damit für externe Faktoren, unabhängig von der Selbstkontrolle, angenommen werden (D. J. Terry & O'Leary, 1995). Auch die Theorie des zwischenmenschlichen Verhaltens von Triandis (1977, 1979) sieht in unterstützenden externen Rahmenbedingungen – neben der Intention – eine direkte Verbindung zum Verhalten von Individuen.

Vor allem in einem organisationalen Kontext sind unterstützende Rahmenbedingungen und damit eine hohe wahrgenommene Kontrollierbarkeit für die Durchführung von Handlungen

wichtig. Auch für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU ist es zusätzlich zu der Intention der Managerinnen und Manager nötig, dass ausreichend finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Managerinnen und Manager können außerdem durch mangelnden Entscheidungsspielraum von der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen abgehalten werden. Da die Verwaltung von personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen wie bereits erwähnt zu den typischen Aufgabengebieten von Managerinnen und Managern zählt (G. Martin & Staines, 1994), kann davon ausgegangen werden, dass ihnen ausreichend Informationen über diese externen Faktoren zur Verfügung stehen. Somit entspricht die wahrgenommene Kontrollierbarkeit der tatsächlichen Kontrollierbarkeit und es wird angenommen:

**Hypothese 5:** *Je größer die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU ist, desto mehr werden Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem eigenen KMU umsetzen.*

#### **3.4.4 Ethisches Unternehmensklima**

Bereits bei der Konzeption der Theorie des geplanten Verhaltens führt Ajzen (1991) an, dass diese offen für Erweiterungen sei, wenn sie einen signifikanten Anteil an zusätzlicher Varianz der Intention erklären. Da die Theorie anstrebt, menschliches Verhalten in einem spezifischen Kontext zu erklären, ist es außerdem nötig, dass die Prädiktoren möglichst spezifisch sind (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975; Flannery & May, 2000). Der Großteil der bisherigen Studien, die Verhalten mithilfe der Theorie des geplanten Verhaltens oder der Theorie des überlegten Handelns erklären, wurden nicht in einem organisationalen Kontext durchgeführt (Buchan, 2005), weshalb Charakteristika dieses Kontexts keine Berücksichtigung finden. Bei der Analyse individuellen Verhaltens gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass Individuen “constrained by the norms, procedures and resources of the institution in which they live and work” (Tetlock, 1985, p. 298) sind. Auch bei ethischem sowie unethischem Verhalten in Organisationen kann davon ausgegangen werden, dass dieses Verhalten nicht alleine auf das Individuum zurückzuführen ist, sondern von Normen und Werten der Organisation beeinflusst wird (Brass et al., 1998; Treviño et al., 2006). Aus diesem Grund ergänzen auch Flannery und May (2000) sowie Buchan (2005) in ihren Studien zu Umweltschutz bzw. ethischer Entscheidungsfindung in Organisationen das ethische Unternehmensklima als zusätzlichen Prädiktor der Intention.

Um das Modell an das spezifische Verhalten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU anzupassen, wurde auch in dieser Studie zusätzlich zu den ursprünglichen Prädiktoren das ethische Unternehmensklima als Determinante der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ergänzt.

Das ethische Unternehmensklima beschreibt “the shared perceptions of what is ethically correct behavior and how ethical issues should be handled” (Victor & J. B. Cullen, 1987, p. 185). Es ist dabei von der ethischen Unternehmenskultur abzugrenzen, die “more conscious, overt, and observable manifestations of culture such as structures, systems, and organizational practices” (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998, p. 451) beinhaltet. Gemäß den Theorien der moralischen Philosophie entwickeln Victor und J. B. Cullen (1987, 1988) eine zweidimensionale theoretische Typologie von ethischem Klima. Die erste Dimension, das moralische Niveau, ist eng verwandt mit der Arbeit von Kohlberg (1984; Kohlberg, Levine & Hower, 1983). Sie umfasst die drei Kriterien Egoismus, Fürsorge und Prinzipien. Je nach Ausprägung steht die Maximierung des eigenen Interesses, die Maximierung gemeinsamer Interessen oder die Befolgung von Prinzipien bei der Entscheidungsfindung in Organisationen im Mittelpunkt. Diese Formen der ethischen Urteilsbildung schließen sich dabei meist gegenseitig aus. In Organisationen sind diese als distinkte Formen erkennbar. Allerdings verfügen Organisationen nicht nur über einen ethischen Klimatyp. Zwar gibt es häufig eine dominante Form, verschiedene Abteilungen und Gruppen können jedoch über ein eigenes ethisches Klima verfügen (Victor & J. B. Cullen, 1987, 1988).

Die zweite Dimension, die Analyseebene, beschreibt die Referenzgruppe für die ethische Entscheidungsfindung. Diese kann sich auf der Ebene des Individuums, innerhalb der Organisation oder außerhalb der Kernorganisation befinden. Die Bedeutung dieser allgemeinen Referenzgruppen ändert sich dabei in Bezug zu den einzelnen moralischen Niveaus. Im Rahmen des Niveaus Egoismus gibt die Analyseebene an, in wessen Interesse gehandelt werden soll – dem eigenen, dem der Organisation oder dem der Allgemeinheit. Im Zusammenspiel mit dem Niveau Fürsorge bezieht sich die Analyseebene auf die Gruppe, die bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt wird – nahestehende Personen ohne Referenz zur Organisationszugehörigkeit, das organisationale Kollektiv oder Gruppen und Personen außerhalb der Organisation. In Bezug auf das moralische Niveau der Prinzipienorientierung umfasst die Analyseebene schließlich die Quelle der Prinzipien – das Individuum selbst, die Organisation oder Institutionen außerhalb der Organisation (Victor & J. B. Cullen, 1987, 1988).

Aus dieser 3x3-Matrix leiten Victor und J. B. Cullen (1987) schließlich neun theoretische ethische Klimatypen ab (siehe Abbildung 5).

		<b>Analyseebene</b>		
		Individuum	Team/ Organisation	Gesellschaft/Allgemeinheit
<b>Moralisches Niveau</b>	Egoismus	Eigeninteresse	Organisationsprofit	Effizienz
	Fürsorge	Freundschaft	Teaminteresse	Soziale Verantwortung
	Prinzipienorientierung	Persönliche Moral	Regeln und Prozesse	Gesetze und Berufskodizes

**Abbildung 5:** Theoretische ethische Klimatypen (eigene Darstellung in Anlehnung an Victor & J. B. Cullen, 1987, 1988; Übersetzung nach Eigenstetter & Löhr, 2008)

Bei der empirischen Überprüfung ihres Konzepts können Victor und J. B. Cullen (1987) diese Struktur jedoch nicht nachweisen, sondern identifizierten sechs Klimatypen, die zum Teil mehrere theoretische ethische Klimatypen umfassen. In ihren Folgestudien (J. B. Cullen, Victor & Bronson, 1993; Victor & J. B. Cullen, 1988) ergeben sich durch die Überarbeitung der Items sowie aufgrund unterschiedlicher Stichproben erneut andere Strukturen (siehe Abbildung 6).

		Analyseebene		
		Individuum	Team/ Organisation	Gesellschaft/Allgemeinheit
Moralisches Niveau	Egoismus	Instrumentell (J. B. Cullen et al., 1993; Victor & J. B. Cullen, 1987, 1988)		Effizienz (J. B. Cullen et al., 1993; Victor & J. B. Cullen, 1987)
	Fürsorge	Fürsorge (J. B. Cullen et al., 1993; Victor & J. B. Cullen, 1987, 1988)		Professionalität (Victor & J. B. Cullen, 1987)  Soziale Verantwortung (J. B. Cullen et al., 1993)
	Prinzipienorientierung	Unabhängigkeit (J. B. Cullen et al., 1993; Victor & J. B. Cullen, 1987, 1988)	Regeln (J. B. Cullen et al., 1993; Victor & J. B. Cullen, 1987, 1988)	Professionalität (Victor & J. B. Cullen, 1987)  Gesetze und Kodizes (J. B. Cullen et al., 1993; Victor & J. B. Cullen, 1988)

**Abbildung 6:** Empirische ethische Klimatypen (eigene Darstellung in Anlehnung an K. D. Martin & J. B. Cullen, 2006, sowie Arnaud & Schminke, 2007)

Bis heute wird die Konzeptualisierung des ethischen Unternehmensklimas nach Victor und J. B. Cullen (1987, 1988) in einem Großteil der empirischen Studien zu ethischem Klima eingesetzt (K. D. Martin & J. B. Cullen, 2006; Mayer, 2014; Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2009). Dabei werden sowohl die ursprünglichen theoretischen Dimensionen als auch die verschiedenen empirisch nachgewiesenen Dimensionen genutzt. Empirische Überprüfungen der Faktorstruktur der ethischen Klimatypen führen dabei jedoch nicht zu konsistenten Ergebnissen (siehe z. B. Fritzsche, 2000 sowie Wimbush, Shepard & Markham, 1997, für einen detaillierten Überblick siehe Arnaud & Schminke, 2007). In einer Überprüfung verschiedenster Faktorstrukturen kommt Peterson (2002b) daher zu dem Schluss, dass die ursprünglichen neun theoretischen ethischen Klimatypen trotz einiger Items, die nicht auf den vorhergesehenen Faktor laden, den besten Modellfit aufweisen. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden daher die theoretischen ethischen Klimatypen genutzt und ihre Struktur noch einmal im Rahmen einer Faktorenanalyse überprüft.

Die verschiedenen ethischen Klimatypen stehen in unterschiedlichen Zusammenhängen mit dem Verhalten in Organisationen. So nehmen Wimbush und Shepard (1994) an, dass Klimaty-



pen, bei denen das Hauptkriterium der Entscheidungsfindung Egoismus ist, unethisches Verhalten fördern, wohingegen ethische Klimatypen, bei denen die Hauptkriterien der Entscheidungsfindung Fürsorge oder Prinzipien sind, ethisches Verhalten unterstützen. Peterson (2002a) sowie Treviño et al. (1998) können diese unterschiedlichen Auswirkungen der ethischen Klimatypen auf verschiedene unethische Verhaltensweisen zeigen. Um festzustellen, ob diese Unterschiede auch für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zutreffen, wurde im Rahmen dieser Studie ein ethischer Klimatyp, dessen Hauptkriterium der Entscheidungsfindung Egoismus ist, einem Typ, dessen Hauptkriterium Fürsorge ist, gegenübergestellt. Als Analyseebenen wurden dabei das Team bzw. die Organisation sowie die Gesellschaft bzw. die Allgemeinheit gewählt. Zwar kann Korruption auf individueller, organisationaler wie auch auf gesellschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene zu negativen Konsequenzen führen (Rabl, 2008), aus Sicht der Organisation sind jedoch für die Entscheidungsfindung negative Konsequenzen auf der organisationalen Ebene entscheidend. Folgt man der Stakeholder-Theorie (Freeman, 2010), berücksichtigen Organisationen in der Entscheidungsfindung zudem Referenzgruppen außerhalb der Organisation.

Zunächst wurde daher ein ethisches Unternehmensklima mit Schwerpunkt auf dem Organisationsprofit betrachtet. In profitorientierten Unternehmen ist das Hauptkriterium der moralischen Entscheidungsfindung Egoismus und damit die Maximierung des eigenen Interesses. Die Referenzgruppe stellt dabei die Organisation dar. Entscheidungen werden also auf Basis ihres Beitrags zur Maximierung des Profits der Organisation getroffen (Victor & J. B. Cullen, 1987, 1988). Solange Korruption nicht aufgedeckt wird, kann sie zu positiven Effekten für das Unternehmen wie höheren Umsätzen und Wettbewerbsvorteilen führen (Argandoña, 2003). Diese kurzfristige Sichtweise, welche die möglichen positiven Effekte von Korruption betont, kann dazu führen, dass Managerinnen und Manager in profitorientierten Unternehmen eine geringere Intention haben, Anstrengungen zur Verhinderung von Korruption zu unternehmen. Daher wird angenommen:

***Hypothese 6:** Je stärker das ethische Unternehmensklima mit Fokus auf Organisationsprofit ausgeprägt ist, desto höher ist die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.*

Außerdem wird ein ethisches Unternehmensklima mit Schwerpunkt auf soziale Verantwortung betrachtet. In Organisationen mit einer starken Ausprägung dieses Klimatyps ist das Hauptkriterium der moralischen Entscheidungsfindung die Fürsorge bzw. die Maximierung von gemeinsamen Interessen. Die Analyseebene und damit die Referenzgruppe, deren Interesse maximiert werden soll, ist dabei die Gesamtgesellschaft (Victor & J. B. Cullen, 1987, 1988).

Korruption führt langfristig zu negativen Konsequenzen für die Gesellschaft, da sie beispielsweise gesellschaftliche Regeln und Werte untergräbt und zu steigender Ungleichheit führt (Rabl, 2008) (siehe Kapitel 1.1.1). Die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen trägt zur Steigerung des Wohls der Gesellschaft bei, indem sie die Verhinderung von Korruption unterstützt. Die potenziellen negativen Konsequenzen von Korruption für die Gesellschaft sollten daher in Organisationen, die einen Schwerpunkt auf soziale Verantwortung legen, die Anstrengungen von Managerinnen und Managern verstärken, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen. Daher wird angenommen:

***Hypothese 7:** Je stärker das ethische Unternehmensklima mit Fokus auf soziale Verantwortung ausgeprägt ist, desto geringer ist die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.*

### **3.4.5 Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU**

Die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU kann wie bereits erwähnt als ein Verhalten mit einer moralischen bzw. ethischen Komponente betrachtet werden, da Akteurinnen und Akteure sich aus eigenem Willen dazu entscheiden und Dritte von diesem Verhalten betroffen sind (T. M. Jones, 1991) (siehe auch Kapitel 2.2.1). Ajzen (1991) empfiehlt gemäß einer Studie von Lisa Beck und Ajzen (1991) für Verhaltensweisen mit einer solchen moralischen bzw. ethischen Komponente, die moralische Verpflichtung als zusätzlichen Prädiktor in die Theorie des geplanten Verhaltens aufzunehmen. Sie wird dabei als “personal feelings of moral obligation or responsibility to perform, or refuse to perform a certain behavior” (Ajzen, 1991, p. 199) definiert. Conner und Armitage (1998) können in einer Metaanalyse feststellen, dass die moralische Norm in neun von elf Studien in einem signifikanten Zusammenhang mit der Absicht steht, ein Verhalten auszuführen. Zusätzlich zu den ursprünglichen Prädiktoren erklärt sie durchschnittlich 4 % der Varianz der Intention. Godin, Conner und Sheeran (2005) können außerdem zeigen, dass ein Verhalten eher umgesetzt wird, wenn die Intention dazu stärker auf der moralischen Norm als der Einstellung der handelnden Person begründet ist. Empirische Studien, die ethisches Verhalten in Organisationen betrachten, zeigen unterschiedliche Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs mit moralischer Verpflichtung. Während Randall und A. Gibson (1991) sowie Kurland (1996) eine positive Beziehung zwischen moralischer Verpflichtung und der Intention feststellen, können Flannery und May (2000) sowie Buchan (2005) keine Belege für diese Beziehung finden.

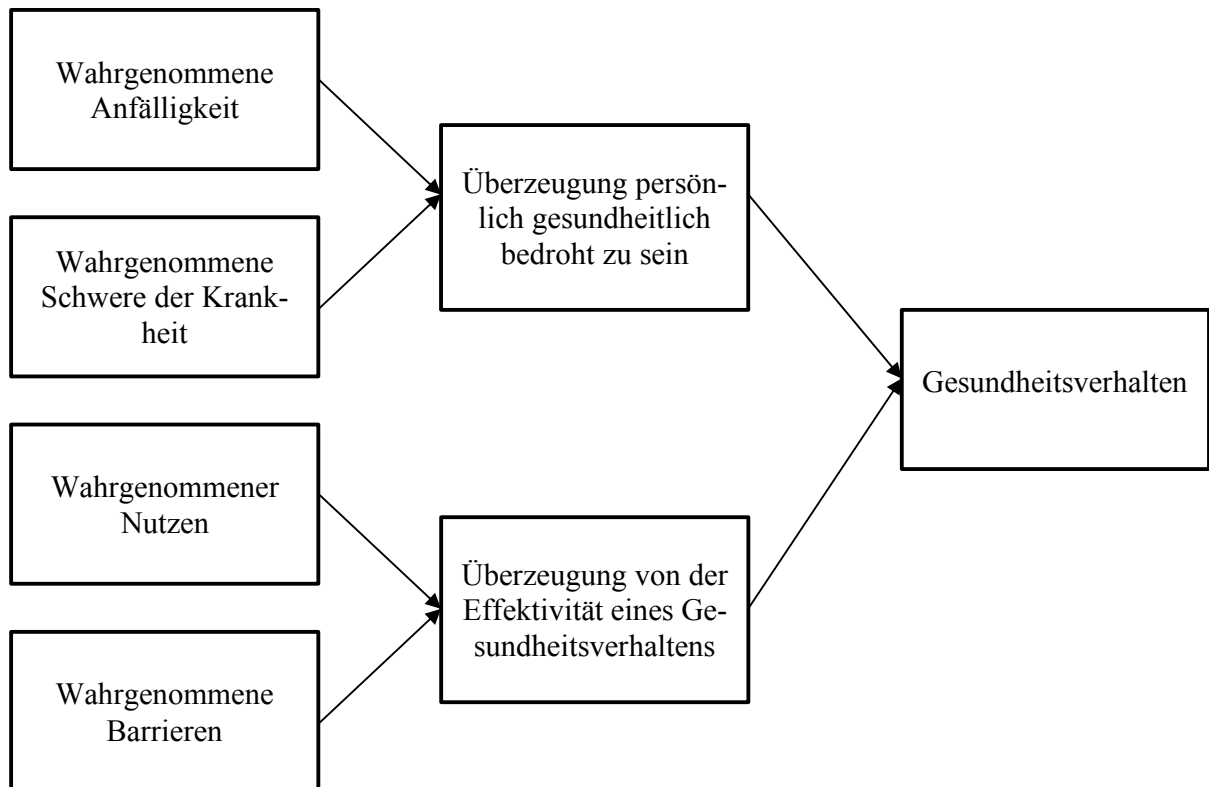
In der vorliegenden Studie wurde die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen Unternehmen als Prädiktor aufgenommen, da sie von der Einstellung und der subjektiven Norm distinkte Aspekte erfasst (Manstead, 2000), die eine zusätzliche Erklärung für Verhaltensweisen mit einer moralischen Komponente darstellen. Während die positive Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention auf der Beurteilung beruht, dass Korruptionsprävention effektiv, sinnvoll oder lohnenswert ist, erscheint den Managerinnen und Managern im Hinblick auf ihre moralische Norm die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU deshalb als wünschenswert, weil diese Handlung als moralisch korrekt beurteilt wird. Im Gegensatz zur subjektiven Norm der Managerinnen und Manager bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, welche auf der Meinung von anderen beruht, resultiert die moralische Verpflichtung aus internalisierten, autonomen moralischen Normen. Sie beeinflussen das Verhalten der Managerinnen und Manager bezüglich Korruptionsprävention unabhängig von dem sozialen Kontext, in dem sie handeln (Manstead, 2000). Managerinnen und Manager, die sich stark persönlich moralisch verantwortlich für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen fühlen, werden größere Anstrengungen bei der Umsetzung solcher Maßnahmen in ihrem KMU unternehmen. Daher wird angenommen:

*Hypothese 8: Je stärker die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen Unternehmen, desto stärker ihre Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.*

### **3.4.6 Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruption**

Die Theorie des geplanten Verhaltens wurde bereits zur Erklärung einer Vielzahl an präventiven Verhaltensweisen genutzt. Besonders häufig handelt es sich hierbei um Verhaltensweisen aus dem Bereich der Gesundheitsvorsorge wie das Verwenden von Kondomen, das Aufgeben des Rauchens oder die regelmäßige Wahrnehmung von Vorsorgeuntersuchungen (Godin & Kok, 1996). Neben der Theorie des geplanten Verhaltens gibt es für die Erklärung dieser Verhaltensweisen noch weitere, spezifisch für die Erklärung von Gesundheitsverhalten entwickelte Modelle, wie z. B. das Modell gesundheitlicher Überzeugungen (M. H. Becker & Maiman, 1975; M. H. Becker et al., 1977; Rosenstock, 1966). Während das Modell gesundheitlicher Überzeugungen hauptsächlich genutzt wird, um präventives Verhalten in Bezug auf das Individuum selbst zu analysieren, gibt es darüber hinaus Studien, die das Modell einsetzen,

um Verhaltensweisen von Personen zu analysieren, die für die Gesundheit anderer verantwortlich sind, so beispielsweise Mütter für ihre Kinder oder Ehefrauen für ihre Ehemänner (siehe Janz & M. H. Becker, 1984, sowie die Metaanalyse von J. A. Harrison, Mullen & L. W. Green, 1992). Managerinnen und Manager sind in ähnlicher Weise nicht immer direkt von den Konsequenzen von Korruption betroffen. Sie tragen jedoch indirekt die zahlreichen Konsequenzen, welche Korruption für eine Organisation hat (für einen Überblick siehe Kapitel 2.2.2). Nach der deutschen Gesetzgebung sind Managerinnen und Manager zudem persönlich für präventive Maßnahmen verantwortlich, die Organisationsmitglieder davon abhalten sollen, illegale Handlungen zu begehen (§ 130 OWiG). Die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Managerinnen und Manager im eigenen KMU weist also Ähnlichkeiten mit präventivem Gesundheitsverhalten von Ehefrauen und Müttern in den oben erwähnten Studien auf. Vergleicht man die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991) mit dem Modell gesundheitlicher Überzeugungen, so zeigen sich Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Modellen. Nach Rosenstock (1966) wird das Gesundheitsverhalten von Individuen durch vier Faktoren beeinflusst (siehe Abbildung 7). Die wahrgenommene Anfälligkeit und die wahrgenommene Schwere der Krankheit repräsentieren dabei die wahrgenommene Bedrohung durch die Krankheit. Der wahrgenommene Nutzen (die Wahrscheinlichkeit, dass das Verhalten die Krankheit lindert oder verhindert) und die wahrgenommenen Barrieren (physische, psychologische, finanzielle oder andere Kosten des Verhaltens) stellen die Überzeugung von der Effektivität des Verhaltens dar.



**Abbildung 7:** Modell gesundheitlicher Überzeugungen (eigene Darstellung in Anlehnung an Rosenstock, 1966, sowie Stroebe, Jonas & Hewstone, 2003)

Die beiden letzten Komponenten finden sich auch in der Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1991) wieder. Die wahrgenommenen Barrieren spiegeln die wahrgenommene Kontrollierbarkeit in der Theorie des geplanten Verhaltens wider, der wahrgenommene Nutzen wird im Rahmen der Theorie des geplanten Verhaltens durch die Einstellung erfasst. Die beiden Komponenten der wahrgenommenen Bedrohung sind in der Theorie des geplanten Verhaltens jedoch nicht repräsentiert. In Bezug auf das Gesundheitsverhalten zeigen Metaanalysen von Janz und M. H. Becker (1984) sowie C. J. Carpenter (2010), dass mit diesen Komponenten der geringste Zusammenhang besteht. Gerade diese geringere wahrgenommene Bedrohung stellt jedoch einen häufig genannten Grund dar, weshalb Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU nicht oder nur in geringem Ausmaß umgesetzt werden (Butscher, 2011). Ein höheres wahrgenommenes Risiko kann demzufolge einen positiven Einfluss auf die Intention der Managerinnen und Manager darstellen, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen. Die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit eines Korruptionsfalls wurde dabei als zusätzlicher Prädiktor in das theoretische Rahmenmodell der vorliegenden Studie aufgenommen, in dem die Überzeugungen der Managerinnen und Manager, dass Beschäftigte in ihrem KMU korrupt handeln, erfasst wurden. Die Bedrohung durch Korruption zeigt sich außerdem besonders deutlich in den negativen Konsequenzen für das Unternehmen, wenn ein Korruptionsfall

aufgedeckt wird (siehe hierzu ausführlicher Kapitel 2.2.2), weshalb auch dieser Aspekt als Faktor ergänzt wurde. Es wird angenommen:

***Hypothese 9:** Je größer die von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für die Beschäftigten ist, desto stärker ist ihre Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.*

***Hypothese 10:** Je größer die von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen ist, desto stärker ist ihre Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.*

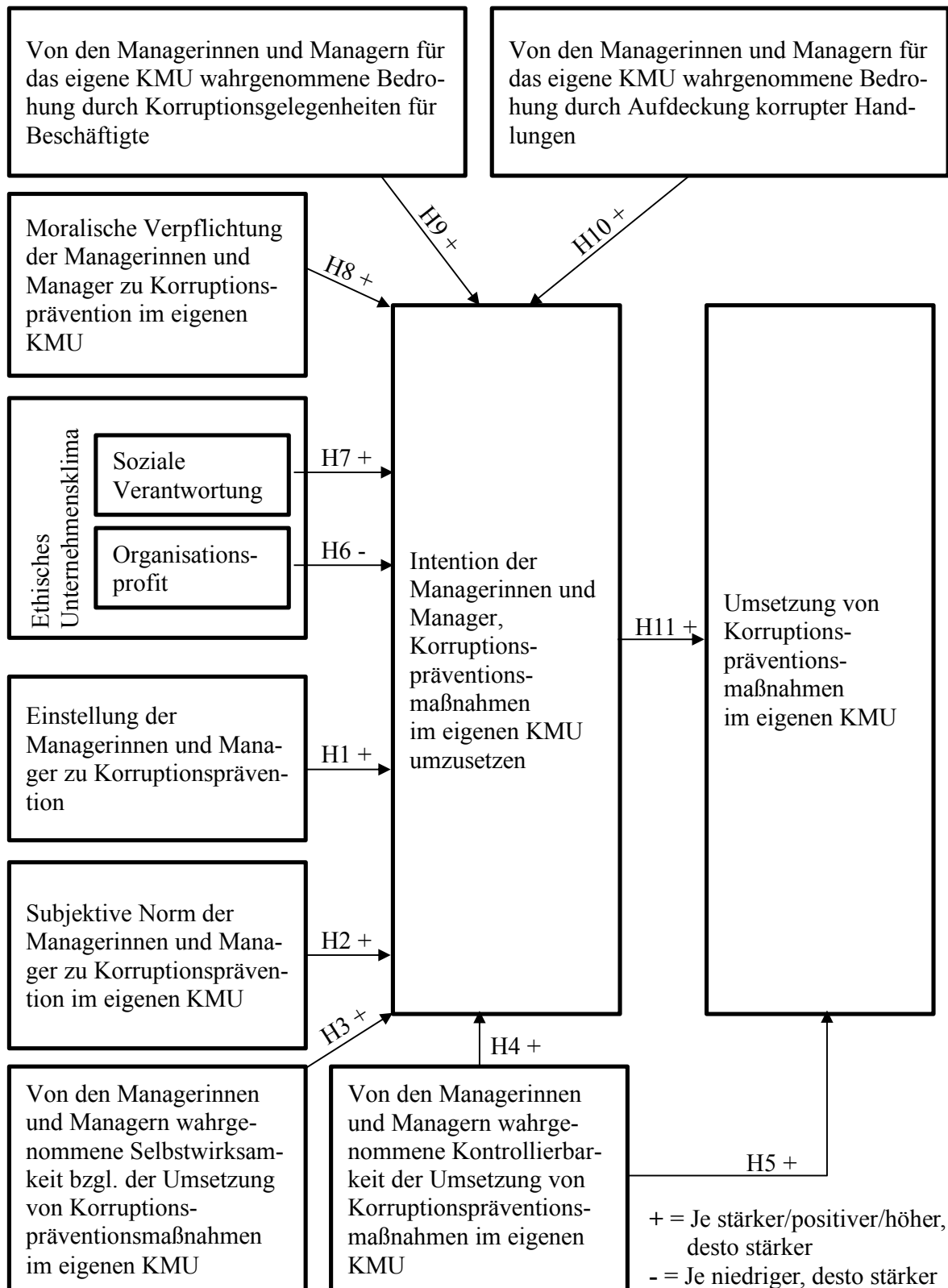
### **3.4.7 Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen**

Die Grundannahme der Theorie des geplanten Verhaltens ist es, dass Intentionen die unmittelbaren Determinanten des Verhaltens darstellen (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975). Die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, ergibt sich aus ihrer individuellen Einsatzbereitschaft und ihren anhaltenden Anstrengungen, ein Verhalten zu zeigen. Ajzen (1991) geht davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Individuen ein spezifisches Verhalten umsetzen, steigt, je stärker ihre Intention dazu ist. Voraussetzung hierfür ist, dass das Verhalten vollständig oder zu großen Teilen der Kontrolle des Individuums unterliegt. Diese Annahme wurde von zahlreichen Studien unterstützt, welche die Theorie des geplanten Verhaltens anwenden (Armitage & Conner, 2001). Verschiedene Metaanalysen bestätigen diesen Zusammenhang ebenfalls (Ajzen, 2005). Sheeran (2002) führt diesbezüglich eine Metaanalyse von zehn Metaanalysen durch, welche die Beziehungen zwischen Intention und Verhalten untersuchen. Er schließt dabei sowohl Metaanalysen ein, die Studien zur Theorie des geplanten Verhaltens und der Theorie des überlegten Handelns beinhalten, als auch solche, die die Theorie der Schutzmotivation (Rogers, 1975, 1983) nutzen, die ebenfalls davon ausgeht, dass die Intention eine unmittelbare Determinante des Verhaltens darstellt. Er kann dabei eine gewichtete Durchschnittskorrelation von  $r_+ = .53$  zwischen Intention und Verhalten feststellen, die nach Cohen (1992) eine große Effektstärke darstellt. Zudem erklärt die Intention durchschnittlich 28 % der Varianz des Verhaltens. Daher wird angenommen:

*Hypothese 11: Je stärker die Intention der Managerinnen und Manager ist, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, desto mehr werden Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem eigenen KMU umsetzen.*

### **3.4.8 Zusammenfassung**

Abbildung 8 gibt einen Überblick über alle aufgestellten Hypothesen. Sie stellt das theoretische Rahmenmodell für die Erklärung der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU dar.



**Abbildung 8:** Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU – Theoretisches Rahmenmodell (eigene Darstellung)



## 3.5 Methode

### 3.5.1 Stichprobe und Vorgehen

Für die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen konnten in einem zweistufigen Erhebungsvorgehen insgesamt 339 Datensätze<sup>10</sup> von Managerinnen und Managern in deutschen KMU gewonnen werden. Die KMU aus verschiedenen Branchen (siehe Tabelle 5) hatten dabei zwischen 0 und 499 Beschäftigte (siehe Tabelle 3) und einen durchschnittlichen Jahresumsatz von weniger als 500 000 Euro bis zu über 50 Millionen Euro<sup>11</sup> (siehe Tabelle 4).

**Tabelle 3:** Anzahl der Beschäftigten in den KMU der teilnehmenden Managerinnen und Manager

Anzahl der Beschäftigten	Häufigkeit	Prozent
0–49 Beschäftigte	52	15.34
50–99 Beschäftigte	132	38.94
100–249 Beschäftigte	96	28.32
250–499 Beschäftigte	54	15.93

**Tabelle 4:** Jahresumsatz der KMU der teilnehmenden Managerinnen und Manager

Jahresumsatz	Häufigkeit	Prozent
Weniger als 500 000 Euro	26	7.67
500 000 bis unter 1 Million Euro	23	6.78
1 Million bis unter 2 Millionen Euro	31	9.14
2 Millionen bis unter 10 Millionen Euro	103	30.38
10 Millionen bis unter 50 Millionen Euro	105	30.97
50 Millionen Euro und mehr	45	13.27

---

<sup>10</sup> Aufgrund fehlender Werte kommt es teilweise zu einer abweichenden Anzahl an Managerinnen und Managern bezüglich der in diesem Kapitel dargestellten deskriptiven Werte.

<sup>11</sup> Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro überschreiten die Grenze der KMU-Definition nach Günterberg und Wolter (2002). Da diese Unternehmen jedoch das alternative Kriterium der Bilanzsumme von unter 43 Millionen Euro unterschreiten können, das im Rahmen der Studie nicht abgefragt wurde, stellen diese Managerinnen und Manager weiterhin einen Teil der Stichprobe dar.

**Tabelle 5:** Branche der KMU der teilnehmenden Managerinnen und Manager

<b>Branche</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Baugewerbe	23	6.78
Energieversorgung	7	2.06
Erziehung und Unterricht	5	1.47
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	12	3.54
Gastgewerbe und Gastronomie	5	1.47
Gesundheits- und Sozialwesen	41	12.09
Grundstücks- und Wohnungswesen	6	1.77
Handel	49	14.45
Information und Kommunikation	24	7.08
Kunst, Unterhaltung und Erholung	2	0.59
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	4	1.18
Persönliche Dienstleistung (z. B. Wäscherei/Reinigung, Frisör-/Kosmetiksalons, Bestattungswesen, Fitnesscenter)	4	1.18
Verarbeitendes Gewerbe (z. B. Metall-, Automobil-, Elektro-, Textil-, Chemie-, und Pharmaindustrie)	86	25.37
Verkehr und Lagerei (z. B. Landverkehr, Schiff-/Luftfahrt, Post-/Kurierdienste)	7	2.06
Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung	4	1.18
Wirtschaftliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (z. B. Beratungen, Ingenieurbüros und Marktforschung)	56	16.52
Sonstige	3	0.88

Die KMU der befragten Managerinnen und Manager waren teilweise international tätig (45 %). Eine Mehrheit (65 %) von ihnen pflegte Geschäftsbeziehungen mit Großunternehmen, und 29 % beteiligten sich an öffentlichen Ausschreibungen. Die finanzielle Lage ihres Unternehmens schätzten die Probandinnen und Probanden zu 31 % besser als im Vorjahr (2015) ein; 58 % nahmen keine Veränderung im Vergleich zum Vorjahr wahr, und 11 % beurteilten sie als schlechter.

Von den Teilnehmenden der Studie waren 83 % männlich, ihr Altersdurchschnitt betrug 51.91 Jahre ( $SD = 9.15$ ;  $MIN = 25$ ;  $MAX = 75$ ). Die Managerinnen und Manager waren durchschnittlich bereits seit 16.37 Jahren ( $SD = 10.33$ ;  $MIN = 1$ ;  $MAX = 48$ ) für ihr Unternehmen

tätig und seit 22.65 Jahren ( $SD = 11.24$ ;  $MIN = 1$ ;  $MAX = 55$ ) in ihrer Branche beschäftigt. 63 % der Probandinnen und Probanden waren Mitglieder der Unternehmensleitung, wobei zusätzliche 18 % gleichzeitig auch die Antikorruptionsbeauftragte bzw. der Antikorruptionsbeauftragte ihres Unternehmens waren. Weitere 14 % hatten Leitungspositionen außerhalb der Unternehmensleitung inne. Zusätzlich waren 3 % der Befragten neben ihrer Leitungsposition gleichzeitig auch als Antikorruptionsbeauftragte des KMU tätig. Schließlich waren 2 % Antikorruptionsbeauftragte, hatten jedoch keinerlei leitende Position inne.

Zur Erhebung der Daten wurden in einem ersten Schritt im Februar 2015 Daten im Rahmen einer gemeinsamen Befragung des vom BMBF geförderten Verbundprojekts zum Thema „Risikomanagement der Korruption aus Perspektive von Unternehmen, Kommunen und Polizei (RiKo)“ (Förderkennzeichen 13N13072) erhoben. Es wurden 2 480 Managerinnen und Manager deutscher KMU postalisch eingeladen, sich an der Umfrage zu beteiligen. Hierbei wurde ein Mixed-Mode-Ansatz verfolgt, der sowohl Papierfragebögen als auch eine Online-Befragung beinhaltete. Postalische sowie Online-Befragungen ermöglichen es im Vergleich zu persönlichen oder telefonischen Interviews, kostengünstig und mit einem geringen Personal- und Zeitaufwand strukturierte Daten einer größeren Stichprobe abzufragen. Hierbei gilt es allerdings zu bedenken, dass die Erhebungssituation sich der eigenen Kontrolle entzieht. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Fragebogen nicht von der Zielperson beantwortet wird, und es besteht für die Probandinnen und Probanden nicht – oder nur schwer – die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen (Bortz & Döring, 2006). Da im Rahmen des Projekts Daten von einer möglichst großen Stichprobe erhoben werden sollten, überwogen jedoch die Vorteile einer solchen postalischen bzw. Online-Befragung. Die Kombination der beiden Befragungsmethoden sollte eine hohe Rücklaufquote und zugleich eine effiziente Nutzung von personellen und zeitlichen Ressourcen ermöglichen. Die Probandinnen und Probanden wurden hierfür in sechs Gruppen aufgeteilt, die zu verschiedenen Zeitpunkten (Einladung, erste Erinnerung, zweite Erinnerung) entweder nur den Papierfragebogen, den Papierfragebogen und einen Teilnahmecode für die Online-Befragung oder nur den Teilnahmecode der Online-Befragung erhielten (siehe hierzu ausführlicher Landrock, Best & Pforr, 2017). Sowohl der Papierfragebogen als auch der Link zur Online-Befragung enthielt einen personalisierten Code, um die Datensätze mit deskriptiven Daten zu den jeweiligen Unternehmen (z. B. Jahresumsatz, Anzahl der Beschäftigten, Branche) zusammenzuführen. Das Anschreiben war an die Unternehmensleitung adressiert, die darum gebeten wurde, es an die Antikorruptionsbeauftragte oder den Antikorruptionsbeauftragten weiterzuleiten, falls das Unternehmen über eine solche Ansprechperson verfügte. Nach der Theorie der oberen Ränge (Hambrick & Mason, 1984) spielen Managerinnen und

Manager einer Organisation eine entscheidende Rolle bei strategischen Entscheidungen wie beispielsweise der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Im Rahmen dieser Studie waren deshalb nicht nur die Antworten von Antikorruptionsbeauftragten, sondern auch die Rückmeldungen von Mitgliedern der Unternehmensleitung sowie Personen mit Leitungspositionen von Interesse. Die 2 480 angeschriebenen Unternehmen wurden zufällig aus der deutschen Unternehmensdatenbank beDirect ausgewählt. Der Definition von KMU des Instituts für Mittelstand in Bonn entsprechend hatten sie 500 oder weniger Beschäftigte und waren gewinnorientierte Organisationen (Günterberg & Wolter, 2002). Die Teilnehmenden wurden 25 Tage nach dem Erhalt der Einladung zum ersten Mal an die Umfrage erinnert. Eine zweite Erinnerung folgte weitere 21 Tage später. Da die Rücklaufquote nach dieser zweiten Erinnerung immer noch sehr gering war, wurden 500 KMU, die noch nicht an der Umfrage teilgenommen hatten, zufällig ausgewählt und telefonisch an die Befragung erinnert. So konnten schließlich 286 Datensätze gewonnen und damit eine Rücklaufquote von 12 % erzielt werden.

Um die Stichprobengröße noch weiter zu erhöhen, wurden im Mai 2015 zusätzlich Unternehmensleiterinnen und Unternehmensleiter aus der Mitgliedsdatenbank des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW) zur Umfrage eingeladen. Da im Rahmen des Projekts, in dem die Umfrage durchgeführt wurde, auch Workshops für KMU zur Sensibilisierung für Korruptionsprävention geplant waren, wurden zunächst Unternehmen aus den Regionen, in denen diese Workshops stattfinden sollten, angeschrieben (Essen, Osnabrück, Paderborn/Lippstadt, Berlin, Aschaffenburg). Zudem wurden Mitgliedsunternehmen in den Regionen Rheinland-Pfalz, Saarland und Baden-Württemberg kontaktiert, um von der regionalen Bekanntheit der Technischen Universität Kaiserslautern zu profitieren. Die Einladungsschreiben waren ebenfalls an die Unternehmensleitung adressiert. Sie wurden den KMU per E-Mail zugestellt und enthielten einen Link zu einem Online-Fragebogen. Durch diese Gelegenheitsstichprobe konnten weitere 116 Datensätze gewonnen werden. Da die Einladungen von Vertreterinnen und Vertretern des BVMW versandt wurden, konnte die exakte Zahl an versendeten Einladungen nicht kontrolliert und daher keine Rücklaufquote ermittelt werden.

### **3.5.2 Untersuchungsdesign**

Für die Überprüfung des theoretischen Modells wurde eine quantitative Umfrage mit einem zweistufigen Erhebungsverfahren genutzt. Ziel von quantitativen Methoden ist es, Zusammenhänge zu erklären. Sie nutzen hierfür allgemeingültige Prinzipien und repräsentative Stichproben. Sie werden daher vornehmlich zur Überprüfung von Theorien und Hypothesen genutzt,

während qualitative Methoden unter anderem verstärkt für die Theoriebildung und Hypothesenfindung sowie für Vertiefungen und Pilotstudien genutzt werden (Mayring, 2010). Ziel dieser Studie ist es, das aufgestellte theoretische Modell zu überprüfen, weshalb eine quantitative Vorgehensweise die geeignete Methode darstellt.

### 3.5.3 Operationalisierung

Zur Überprüfung des entwickelten theoretischen Modells wurden soweit möglich etablierte Skalen verwendet. Diese mussten jedoch an den spezifischen Untersuchungskontext, die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU, angepasst werden. Hierfür war es teilweise erforderlich, Items umzuformulieren oder verschiedene Skalen zu kombinieren. Alle Items wurden – soweit nicht anders vermerkt – mit einer fünfstufigen Antwortskala vom Likert-Typ (1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 = *trifft vollkommen zu*) gemessen (für eine vollständige Operationalisierung der im Rahmen dieser Arbeit genutzten Items siehe Anhang 7.1.1).

#### *Unabhängige Variablen*

Die Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention wurde mit einem siebenstufigen, aus sechs Items bestehenden semantischen Differential ( $\alpha = .90$ ) gemessen. Es wurden fünf Items von Cordano und Frieze (2000) mit einem von Randall und A. Gibson (1991) entwickelten Item ergänzt, um alle für den Forschungskontext relevanten Aspekte abzudecken. Ein Beispielim ist: „Wie beurteilen Sie Korruptionsprävention im Allgemeinen? Korruptionsprävention ist: wichtig – unwichtig“.

Die Probandinnen und Probanden beurteilten ihre subjektive Norm für Korruptionsprävention im eigenen KMU anhand einer Skala von sechs von Dennis et al. (2009) sowie von Papiannakis und Lioukas (2012) entwickelten Items ( $\alpha = .87$ ), die an den Forschungskontext angepasst worden waren. Diese beiden Skalen wurden kombiniert, um alle Gruppen der Stakeholderinnen und Stakeholder zu berücksichtigen, für die ein Zusammenhang mit der subjektiven Norm der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU umzusetzen, besteht. Ein Beispielim ist: „Folgende Interessensgruppen erwarten, dass mein Unternehmen präventiv gegen Korruption vorgeht: Unsere Kunden“.

Ihre wahrgenommene Selbstwirksamkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU beurteilten die Managerinnen und Manager anhand einer Skala aus drei Items ( $\alpha = .74$ ). Die beiden von Flannery und May (2000) entwickelten Items wurden dabei um ein selbst entwickeltes Item ergänzt. Ein Beispielim ist: „Ich bin überzeugt,

über das nötige Wissen zu verfügen, um in meinem Unternehmen präventiv gegen Korruption vorzugehen“.

Die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU wurde mit einer Skala aus vier Items ( $\alpha = .93$ ) gemessen, die für die Studie entwickelt wurden, um den spezifischen Forschungskontext abzubilden. Dies ist, wie in Kapitel 3.4.3.2 beschrieben, im Hinblick auf diese Variable von besonderer Relevanz. Ein Beispielitem ist: „Für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen stehen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung“.

Unter Berücksichtigung der Länge des Fragebogens wurden für die Skalen der beiden Dimensionen des ethischen Unternehmensklimas jeweils drei der vier von J. B. Cullen et al. (1993) entwickelten Items ausgewählt. Die Auswahl erfolgte dabei auf Grundlage inhaltlicher Kriterien mit dem Ziel, alle inhaltlichen Aspekte der Variablen trotz der notwendigen Verkürzung abzubilden.<sup>12</sup> Für die Dimension Organisationsprofit ( $\alpha = .72$ ) ist ein Beispielitem: „In meinem Unternehmen wird erwartet, dass man alles tut, um die Interessen des Unternehmens zu fördern.“ Für die Dimension soziale Verantwortung ( $\alpha = .82$ ) ist ein Beispielitem: „In meinem Unternehmen wird erwartet, dass man immer das tut, was für die Öffentlichkeit gut ist.“

Ihre moralische Verpflichtung zu Korruptionsprävention im eigenen KMU beurteilten die Managerinnen und Manager anhand einer Skala aus drei Items ( $\alpha = .90$ ), die von Kurland (1996) sowie Flannery und May (2000) entwickelt und für diese Studie an den Forschungskontext angepasst worden waren. Die Items dieser Skalen wurden ausgewählt, da sie auf einem ähnlichen Verständnis von moralischer Verpflichtung als persönlichem moralischem Wert basieren, der ein Gefühl von Verpflichtung oder Verantwortung, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten, beinhaltet (siehe Definition von Ajzen, 1991). Ein Beispielitem ist: „Ich fühle mich moralisch verpflichtet, sicherzustellen, dass mein Unternehmen präventive Maßnahmen gegen Korruption umsetzt.“

Für die Messung der von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommenen Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigten wurde das folgende Item selbst entwickelt: „Für Mitarbeiter meines Unternehmens besteht im Geschäftsalltag die Möglichkeit, korrupt zu handeln.“ Die von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen wurde ebenfalls

---

<sup>12</sup> Für die Dimension Organisationsprofit wurde das Item „Arbeit wird in meinem Unternehmen nur dann als unzureichend betrachtet, wenn sie Unternehmensinteressen verletzt“ ausgeschlossen. Für die Dimension soziale Verantwortung handelte es sich um das Item „Mitarbeiter meines Unternehmens fühlen sich für die Menschen außerhalb des Unternehmens verantwortlich“.

mit einem selbst entwickelten Item gemessen: „Sollten Mitarbeiter meines Unternehmens korrupt handeln, wird dies aufgedeckt.“

### *Abhängige Variablen*

Die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen,<sup>13</sup> wurde mit einer Skala aus drei von Hollenbeck, C. R. Williams und H. J. Klein (1989) entwickelten und für diese Studie an den Forschungskontext angepassten Items ( $\alpha = .93$ ) gemessen. Ein Beispielitem ist: „Es ist mir wichtig, in meinem Unternehmen präventive Maßnahmen gegen Korruption umzusetzen.“

Um die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU zu messen, wurden im Fragebogen zwölf weit verbreitete Korruptionspräventionsmaßnahmen aufgelistet (Bundesministerium des Inneren, 2013; PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2013; Vahlenkamp & Knauß, 1995):

- „Festlegung von Regeln, wie sich Mitarbeiter verhalten sollen, wenn sie einen Korruptionsverdacht haben;
- Regelmäßige Fortbildung zum Thema Korruptionsprävention für Führungspersonen;
- Regelmäßige Fortbildungen zum Thema Korruptionsprävention für Mitarbeiter;
- Personalrotation, das heißt, dass sich Mitarbeiter regelmäßig in ihren Aufgaben abwechseln;
- Mehr-Augen-Prinzip, das heißt, dass wichtige Entscheidungen von mindestens zwei Personen unabhängig voneinander geprüft werden;
- Risikoanalyse zu gefährdeten Bereichen des Unternehmens;
- Interne Ansprechpartner für Korruptionsthematik;
- Externe Ansprechpartner für Korruptionsthematik;
- Verwendung elektronischer Hinweisgebersysteme, über die anonym auf Korruption hingewiesen werden kann;
- Regelmäßige Prüfung der Wirksamkeit der Antikorruptionsmaßnahmen;
- Speicherung von Daten zu korruptionsrelevanten Erkenntnissen zentral im Unternehmen;
- Feste Vorgaben zur Korruptionsprävention für Geschäftspartner.“

---

<sup>13</sup> Die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, wird in dieser Arbeit zum einen als abhängige Variable behandelt, stellt zum anderen aber auch einen Prädiktor für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU dar.

Für jede Maßnahme sollten die Managerinnen und Manager angeben, ob diese in ihrem KMU umgesetzt wird oder nicht. Zusätzlich hatten sie die Möglichkeit, in einem freien Feld weitere Korruptionspräventionsmaßnahmen zu nennen, die in ihrem Unternehmen umgesetzt werden, jedoch nicht in der Liste enthalten sind. Die Variable für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen war die Anzahl der in dem jeweiligen KMU umgesetzten Korruptionspräventionsmaßnahmen.

### *Kontrollvariablen*

Es wurden individuelle und organisationale Kontrollvariablen in den Fragebogen aufgenommen, die in Studien, welche die Theorie des geplanten Verhaltens in einem organisationalen Kontext untersuchen (z. B. Flannery & May, 2000; Hill et al., 1996; Papagiannakis & Lioukas, 2012), als relevant für die Intentionen und für das Verhalten von Managerinnen und Managern erachtet wurden.

Individuelle Kontrollvariablen waren Alter, Unternehmenszugehörigkeit, Branchenzugehörigkeit, Geschlecht (0 = männlich, 1 = weiblich), Position (0 = Mitglied der Unternehmensleitung, 1 = Leitungsposition (außerhalb der Unternehmensleitung), 2 = ausführende Ebene, 3 = außerhalb [der Organisation]) sowie die Frage, ob die Managerin oder der Manager das Amt der oder des Antikorruptionsbeauftragten innehat (0 = nein, 1 = ja).

Bei den organisationalen Kontrollvariablen handelte es sich um den Jahresumsatz (0 = weniger als 500 000 Euro, 1 = 500 000 bis unter 1 Million Euro, 2 = 1 Million bis unter 2 Millionen Euro, 3 = 2 Millionen bis unter 10 Millionen Euro, 4 = 10 Millionen bis unter 50 Millionen Euro, 5 = 50 Millionen Euro und mehr), das Alter des Unternehmens, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr (0 = sie ist schlechter, 1 = sie ist etwa gleich geblieben, 2 = sie ist besser), die Branche, die Anzahl der Beschäftigten (0 = 0–49 Mitarbeiter, 1 = 50–99 Mitarbeiter, 2 = 100–249 Mitarbeiter, 3 = 250–499 Mitarbeiter), die Frage, ob das Unternehmen internationale Geschäftsbeziehungen (0 = nein, 1 = ja) bzw. Geschäftsbeziehungen zu Großunternehmen (0 = nein, 1 = ja) hat, ob es internationalen Geschäften nachgeht (0 = nein, 1 = ja) und ob sich das Unternehmen an öffentlichen Ausschreibungen beteiligt (0 = nein, 1 = ja).

### **3.5.4 Gütekriterien**

Um die Qualität eines Forschungsinstruments zu überprüfen, wird es im Hinblick auf die drei Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität evaluiert.



### *Objektivität*

Die Objektivität betrachtet dabei, inwieweit die Forschungsergebnisse unabhängig von der bzw. dem Durchführenden der Erhebung sind. Sie untergliedert sich in die drei Teilaspekte Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität. Die Durchführungsobjektivität beschreibt das Ausmaß der Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Verhalten der Untersuchungsleiterin bzw. des Untersuchungsleiters während der Datenerhebung (Bortz & Döring, 2006; Lienert & Raatz, 1994). In der vorliegenden Studie kam ein standardisierter Online- sowie ein Papierfragebogen zum Einsatz. Alle Instruktionen, die die Probandinnen und Probanden erhielten, waren dabei standardisiert, und es gab keinen direkten persönlichen Kontakt zwischen den Leitenden der Umfrage und den Probandinnen und Probanden. Die Auswertungsobjektivität überprüft, ob die Auswertung der Antworten der Probandinnen und Probanden einem standardisierten Vorgehen folgt und unabhängig von der bzw. dem Auswertenden ist (Bortz & Döring, 2006; Lienert & Raatz, 1994). Entscheidend für die Auswertungsobjektivität ist vor allem die Itemformulierung (Bortz & Döring, 2006). In der vorliegenden Untersuchung wurden vorrangig standardisierte Antwortskalen vom Likert-Typ eingesetzt und der Fragebogen enthielt nur zwei Felder für offene Texteingaben (sonstige Branche, sonstige Korruptionspräventionsmaßnahmen). Für die Auswertung wurden ferner statistische Testverfahren genutzt, weshalb von einer hohen Auswertungsobjektivität ausgegangen werden kann. Die Interpretationsobjektivität bezieht sich auf die Unabhängigkeit der Interpretation der Ergebnisse von der bzw. dem Interpretierenden (Bortz & Döring, 2006). Hierfür sollten aus den gleichen Ergebnissen die gleichen Erkenntnisse abgeleitet werden (Lienert & Raatz, 1994). Im Rahmen dieser Studie wurden für die Aufdeckung über- oder unterdurchschnittlicher Merkmalsausprägungen statistische Testverfahren genutzt und die Beurteilung anhand standardisierter Kennzahlen vorgenommen, um so die Interpretationsobjektivität zu gewährleisten.

### *Reliabilität*

Die Reliabilität beschreibt die Konsistenz einer Variable, d. h., sie gibt an, ob das Item bei Messwiederholung immer die gleichen Ergebnisse erzielt. Ziel einer jeden Erhebung sollte es sein, den Fehleranteil der Messwerte, auf welche Inkonsistenzen zurückzuführen sind, zu reduzieren (Bortz & Döring, 2006; Hair, Black, Babin, R. E. Anderson & Tatham, 2006). Für die Überprüfung der Reliabilität gibt es vier Vorgehensweisen. Bei der sogenannten Retestreliabilität beantwortet eine Probandin bzw. ein Proband ein Item bzw. eine Skala zu einem späteren Zeitpunkt erneut, um anschließend die Korrelation zwischen den Ergebnissen der beiden Mess-

zeitpunkte überprüfen zu können. Die Paralleltestreliabilität wird überprüft, indem zwei unterschiedliche, jedoch vergleichbare Operationalisierungen für ein Konstrukt erarbeitet und die Antworten der Probandinnen und Probanden für beide Formen der Operationalisierung verglichen werden. Auch hier sollte eine möglichst große Ähnlichkeit bestehen (Bortz & Döring, 2006; Lienert & Raatz, 1994). Diese Vorgehensweisen sind jedoch mit einem zeitlichen Mehraufwand für die Befragten verbunden. Die Testhalbierungsreliabilität sieht hingegen vor, den Gesamttest zufällig in zwei Teile zu halbieren und ähnlich wie bei der Paralleltestreliabilität die Korrelation zwischen den beiden Hälften zu überprüfen. So entsteht durch das Entfallen der mehrfachen Beantwortung für die Probandinnen und Probanden kein zusätzlicher zeitlicher Aufwand. Die Art, wie der Test halbiert wird, hat einen großen Einfluss auf die Ergebnisse dieser Überprüfung. So kommt es z. B. gegen Ende eines Tests eher zu Ermüdungserscheinungen der Probandinnen und Probanden. Es empfiehlt sich daher die Vorgehensweise der Überprüfung der internen Konsistenz. Hierbei wird die Korrelation zwischen den einzelnen Items betrachtet (Bortz & Döring, 2006). Da die einzelnen Items alle dasselbe Konstrukt messen, sollten sie von einer Probandin bzw. einem Probanden konsistent beantwortet werden und daher eine hohe Interkorrelation aufweisen. Ein häufig genutztes Maß ist hierfür das sogenannte Cronbachs  $\alpha$  (Hair et al., 2006). Dies sollte für eine etablierte Skala einen Wert von .80 überschreiten (Nunnally & Bernstein, 1994; Lance, Butts & Michels, 2006). Hierbei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass das Cronbachs  $\alpha$  für Skalen mit vielen Items höher ausfällt, weshalb diese Werte kritischer betrachtet werden sollten (Bortz & Döring, 2006; Hair et al., 2006). In der vorliegenden Studie überschreiten die Reliabilitäten der meisten Konstrukte den Wert von .80 (siehe Tabelle 26 im Anhang 7.1.5). Die Skalen mit einer größeren Anzahl an Items (z. B. Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention) liegen sogar deutlich über diesem Wert. Die Skalen für die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU (.74) sowie für das ethische Unternehmensklima: soziale Verantwortung (.72) unterschreiten den geforderten Wert für etablierte Skalen knapp. Da die Konstrukte an den spezifischen Forschungskontext angepasst wurden und das Kriterium für weniger etablierte Skalen von .70 (Nunnally & Bernstein, 1994; Lance et al. 2006) überschritten wird, wurden diese Skalen dennoch ohne weitere Anpassungen verwendet.

## *Validität*

Die Validität eines Konstrukts beschreibt, in welchem Ausmaß eine Gruppe erhobener Items das theoretische latente Konstrukt widerspiegelt, für dessen Erhebung sie entwickelt wurden. Hierfür werden die vier Komponenten Konvergenz-, Diskriminanz-, nomologische und Inhaltsvalidität betrachtet (Hair et al., 2006).

Die Konvergenzvalidität erfasst, ob die Items, die ein Konstrukt erfassen, einen ausreichend großen gemeinsamen Anteil an Varianz haben. Zu ihrer Überprüfung werden die sogenannten Faktorladungen und die extrahierte Varianz (VE) überprüft sowie die Konstruktreliabilität genutzt (Hair et al., 2006). Die Faktorladungen sollten dabei zunächst alle signifikant sein und einen Wert von mindestens .50, idealerweise aber .70 überschreiten (Hair et al., 2006). In der vorliegenden Studie sind alle Faktorladungen signifikant auf einem 1%-Niveau und alle Ladungen liegen über .50. Für einen Großteil der Items liegen die Ladungen auch über .70 (siehe Tabelle 27 im Anhang 7.1.6). Die VE (Fornell & Larcker, 1981) sollte ebenfalls mindestens .50 betragen (Hair et al., 2006). Wird dieser Wert nicht überschritten, bedeutet dies, dass die Faktorstruktur keinen ausreichenden Anteil an Varianz erklärt. Im für diese Studie genutzten Datensatz überschreiten lediglich die Konstrukte subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU und ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit diesen Wert nicht (siehe Tabelle 28 im Anhang 7.1.6). Da die Werte mit .49 und .48 allerdings nahe der Grenze liegen, wird dies als unproblematisch erachtet. Auch die Konstruktreliabilität ist ein Bestandteil der Konvergenzvalidität und sollte wie bereits erwähnt für etablierte Skalen über .80 bzw. für weniger etablierte Skalen über .70 liegen (Nunnally & Bernstein, 1994). Dies trifft – wie in den obigen detaillierten Ausführungen zur Reliabilität gezeigt – für alle Konstrukte dieser Untersuchung zu.

Die Diskriminanzvalidität beschreibt, in welchem Umfang ein Konstrukt distinkt zu anderen betrachteten Konstrukten ist. Eine hohe Diskriminanzvalidität bedeutet daher, dass das Konstrukt einzigartig ist und ein Phänomen erfasst, das von keinem anderen betrachteten Konstrukt erfasst wird. Um dies zu überprüfen, können zum einen  $\chi^2$ -Differenz-Tests für die einzelnen Konstrukte durchgeführt werden. Allerdings können bei diesem Vorgehen auch hohe Korrelationen noch zu signifikanten Unterschieden im Fit der beiden Modelle führen und damit fälschlicherweise auf eine hohe Diskriminanzvalidität hindeuten. Daher wird in dieser Arbeit das besser geeignete Vorgehen, den Diskriminanzwert (Wurzel der VE) der einzelnen Faktoren mit ihrer Korrelation mit anderen Faktoren zu vergleichen, gewählt. Grundlegend für dieses Vorgehen ist die Annahme, dass jedes latente Konstrukt die eigenen Items besser erklären

sollte, als das latente Konstrukt ein anderes Konstrukt erklärt. Konstrukte, deren Diskriminanzwert ihre Korrelation mit anderen Konstrukten überschreitet, sind nach diesem Vorgehen diskriminant valide (Hair et al., 2006). Dies ist im vorliegenden Datensatz für alle Konstrukte gegeben (siehe Tabelle 28 im Anhang 7.1.6).

Die nomologische Validität gibt an, ob ein Konstrukt die in der Theorie oder in vorherigen Studien nachgewiesenen Zusammenhänge mit anderen Konstrukten, die im Rahmen der Untersuchung erfasst werden, aufweist. Hierfür werden die bivariaten Korrelationen der einzelnen Konstrukte betrachtet. Eine detaillierte Übersicht der Korrelationen der vorliegenden Studie findet sich im nachfolgenden Kapitel 3.6.1.

Die Inhaltsvalidität bezieht sich schließlich auf die Übereinstimmung der ausgewählten Items mit dem Konstrukt, das durch sie gemessen werden soll. Sie überschreitet dabei eine rein empirische Bewertung und überprüft die Übereinstimmung aus theoretischen Gesichtspunkten. So wird beispielsweise von Expertinnen und Experten überprüft, ob die Konstrukte durch die Items angemessen wiedergegeben werden (Bortz & Döring, 2006; Hair et al., 2006). In der vorliegenden Studie wurde soweit möglich auf etablierte Skalen zurückgegriffen. Die für diese Studie entwickelten bzw. angepassten Items wurden mit Expertinnen und Experten aus dem Bereich der Managementforschung sowie der Korruptionsforschung diskutiert und teilweise überarbeitet, sodass von ihrer Inhaltsvalidität ausgegangen werden kann.

### **3.5.5 Voranalyse der Daten**

Im Rahmen der ersten Feldphase wurden insgesamt 286 Datensätze erhoben. Bei der Nacherhebung konnten zusätzlich 116 Datensätze gewonnen werden. Da für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Unternehmen die Intention der Managerinnen und Manager des Unternehmens entscheidend ist, wurden zunächst alle Datensätze von der Analyse ausgeschlossen, die nicht von dieser Zielgruppe, sondern beispielsweise von Beschäftigten der ausführenden Ebene ausgefüllt wurden. Hiervon waren 19 Datensätze der ersten Erhebung und acht Datensätze der Nacherhebung betroffen.

Anschließend wurden die Kodierungen in beiden Datensätzen vereinheitlicht und die Datensätze zusammengeführt. Dabei wurde markiert, aus welcher Erhebung der jeweilige Datensatz stammte, um ausschließen zu können, dass signifikante Unterschiede zwischen der ersten und der zweiten Erhebung bestehen. Der Levene-Test, der zur Überprüfung der Homogenität der Varianz verschiedener Subsets in einem Datensatz genutzt wird (Levene, 1960), fällt dabei lediglich für einige Kontrollvariablen signifikant aus. Ebenso wurde in der ersten Erhebung

markiert, ob die Datensätze aus der Online- oder der Paper-Pencil-Erhebung stammten. Auch hier zeigt eine Überprüfung der Homogenität der Varianzen, dass sich lediglich einige Kontrollvariablen signifikant unterscheiden, je nachdem, welche Erhebungsmethode genutzt wurde. Da die Varianzen der unabhängigen und abhängigen Variablen in beiden Fällen nicht betroffen sind, wurden die Daten der unterschiedlichen Erhebungswellen und Erhebungsformen in allen folgenden Schritten gemeinsam betrachtet. In einem weiteren Schritt wurde ein negativ formuliertes Item der Skala zur Erhebung der Selbstwirksamkeit (SE3) rekodiert.

Im Folgenden wurden die Datensätze nach dem Vorgehen von Hair et al. (2006), Kline (2016) und Tabachnick und Fidell (2007) bereinigt und auf ihre Eignung für die Auswertungen mit multivariaten Verfahren überprüft. Hierzu wurden in einem ersten Schritt fehlende Werte sowie Ausreißer identifiziert.

### *Fehlende Werte*

Als fehlende Werte werden im Unterschied zu latenten bzw. nicht beobachteten Werten und Antwortausfällen Werte bezeichnet, die bei einigen Variablen in einigen Datensätzen fehlen (Allison, 2009). Diese Werte stellen insofern ein Problem dar, als der Ausschluss von allen Datensätzen mit fehlenden Werten zu einer substanziellen Reduzierung des Datensatzes führen und es zu Verzerrungen der Ergebnisse kommen kann, wenn mit Daten gerechnet wird, die systematische fehlende Werte enthalten (Hair et al., 2006).

In einem ersten Schritt gilt es daher zu analysieren, ob es sich um vernachlässigbare fehlende Werte handelt. Solche Werte liegen vor, wenn das Fehlen zu erwarten war und durch das Untersuchungsdesign bedingt ist (Hair et al., 2006). Da es sich bei den im Rahmen dieses Datensatzes fehlenden Werten nicht um solche vernachlässigbaren handelte, wurde in einem nächsten Schritt das Ausmaß der fehlenden Werte betrachtet. Hier waren zum einen die Anzahl an fehlenden Werten innerhalb eines Falles und zum anderen innerhalb einer Variable von Interesse. Es gibt keine festen Richtwerte, welches Ausmaß an fehlenden Werten in einem Fall zu hoch ist. Fehlende Werte von unter 10 % in einem Fall können jedoch als unproblematisch betrachtet werden (Hair et al., 2006; Roth, 1994). Im vorliegenden Datensatz waren in 21 Fällen mehr als 10 % fehlende Werte enthalten. Diese Datensätze wurden daher entfernt. In Bezug auf die Variablen gab es keine auffällig hohe Anzahl an fehlenden Werten. Da fehlende Werte in den abhängigen Variablen zu einer künstlichen Erhöhung der Stärke der Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen führen können, wurden außerdem sechs Fälle mit fehlenden Werten in den abhängigen Variablen ausgeschlossen (Allison, 2009; Hair et al., 2006; Schafer & Graham, 2002).

In einem nächsten Schritt muss festgestellt werden, um welche Art von fehlenden Werten es sich in den übrigen Fällen handelt. Hier lassen sich typischerweise drei Arten von fehlenden Werten unterscheiden: vollkommen zufällig fehlende Werte, zufällig fehlende Werte und nicht zufällig fehlende Werte (Allison, 2009; Hair et al., 2006). Vollkommen zufällig fehlende Werte sind definiert als Werte, deren Fehlen weder von der Ausprägung anderer Variablen des Datensatzes noch von der Ausprägung der Variable selbst abhängt. Das Fehlen von zufällig fehlenden Werten kann von anderen Variablen innerhalb des Datensatzes abhängen, nicht aber von der Ausprägung der Variable selbst. Wenn auch diese Voraussetzung verletzt wird, handelt es sich um nicht zufällig fehlende Werte (Allison, 2009). Je nach Art der fehlenden Werte gilt es eine andere Methode auszuwählen, um die Werte zu ersetzen (Allison, 2009; Hair et al., 2006). Es ist nötig, die Werte zu ersetzen, da konventionelle statistische Verfahren und Programme, die auch zur Auswertung der Daten im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden, annehmen, dass Datensätze keine fehlenden Werte enthalten (Allison, 2009).

Im Rahmen des vorliegenden Datensatzes konnte mittels des MCAR-Tests nach Little (1988) festgestellt werden, dass es sich um vollkommen zufällig fehlende Werte handelte ( $\chi^2 = 1\ 253.67$ ;  $df = 1\ 247$ ;  $p = .44$ ). Unter den zahlreichen Methoden zum Umgang mit fehlenden Werten haben sich das listen- oder paarweise Ausschließen von Datensätzen, das Ersetzen der Werte durch Mittelwerte sowie eine auf linearen Regressionen basierende Imputation der Werte durchgängig als unzureichend erwiesen (Allison, 2009; Little & Rubin, 2002). Eine für zahlreiche Situationen, in denen fehlende Werte auftreten, geeignete Maßnahme stellt hingegen das Maximum-Likelihood(ML)-Vorgehen dar. Hierfür kann entweder der Expectation-Maximization(EM)-Algorithmus (Dempster, Laird & Rubin, 1977; Little & Rubin, 2002) oder eine direkte ML-Funktion genutzt werden (Allison, 2009). Da ein direktes ML-Vorgehen im Rahmen der mit AMOS vorgenommenen Auswertungen nicht möglich war, wurden die fehlenden Werte mittels der EM-Methode ersetzt.

### *Ausreißer*

In einem nächsten Schritt wurde der Datensatz im Hinblick auf sogenannte Ausreißer untersucht. Als Ausreißer sind Fälle definiert, die sich aufgrund einer besonderen Kombination von Charakteristika eindeutig identifizierbar von den übrigen Fällen unterscheiden (Hair et al., 2006). Man unterscheidet dabei zwischen univariaten Ausreißern, die sich mit einem extremen Wert in einer Variable von den übrigen Fällen unterscheiden, und multivariaten Ausreißern, die durch eine ungewöhnliche Kombination zweier oder mehrerer Variablen auffallen (Tabachnick & Fidell, 2007). Da problematische Ausreißer, die beispielsweise durch inkorrekte Angaben in

den Datensätzen entstehen können, statistische Auswertungen erheblich verzerren können, gilt es, diese Fälle im Vorfeld zu identifizieren (Hair et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007).

Um univariate Ausreißer zu identifizieren, wurden sogenannte  $z$ -Werte ( $M = 0$ ;  $SD = 1$ ; Hair et al., 2006) berechnet, welche die Differenz zum arithmetischen Mittel normiert an der Standardabweichung angeben. Hair et al. (2006) empfehlen, bei einer Stichprobengröße von über 80 alle Fälle mit  $z$ -Werten über 4.00 näher zu betrachten. Tabachnick und Fidell (2007) nennen unabhängig von der Größe der Stichprobe einen Wert von 3.29. Sie geben allerdings zu bedenken, dass der kritische  $z$ -Wert von der Größe der Stichprobe abhängig ist. Bei großen Stichproben sind einige Werte über 3.29 zu erwarten. Im vorliegenden Datensatz waren hiervon neun Fälle betroffen, die deshalb näher betrachtet wurden. In fünf dieser Fälle konnte ausgeschlossen werden, dass es sich um problematische Ausreißer handelt. Da Datensätze nur dann ausgeschlossen werden sollten, wenn es sich nachweisbar nicht um Fälle handelt, die die Population repräsentieren (Hair et al., 2006), wurden diese Fälle im Datensatz behalten. In den übrigen vier Fällen musste jedoch davon ausgegangen werden, dass es sich um falsche Angaben handelte. So wurde die Dauer der Unternehmens- bzw. Branchenzugehörigkeit in Jahren angegeben, anstatt das Jahr, in dem die Tätigkeit im Unternehmen bzw. der Branche aufgenommen wurde, zu nennen. Die betroffenen Datensätze wurden entsprechend korrigiert.

Zur Identifizierung multivariater Ausreißer wurde das Mahalanobische  $d^2$ -Maß verwendet, das die Distanz jedes Falls vom Mittelwert aller Fälle in einem multidimensionalen Raum ermittelt (Hair et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007). Der so ermittelte  $d^2$ -Wert wird anschließend durch die Zahl der insgesamt betrachteten Variablen geteilt. Für größere Stichproben gelten Fälle als Ausreißer, die einen  $d^2/df$ -Wert von 3 oder 4 übersteigen (Hair et al., 2006). Im vorliegenden Datensatz war diesbezüglich vor allem die Kombination aus Alter, Branchenzugehörigkeit und Unternehmenszugehörigkeit interessant. Hier überschritten vier Fälle den kritischen Wert von 4. Bei näherer Betrachtung handelte es sich bei zwei Fällen nicht um problematische Ausreißer, weshalb diese nicht ausgeschlossen wurden. In den übrigen beiden Fällen handelte es sich jedoch um unmögliche Kombinationen, weshalb diese Fälle aus dem Datensatz entfernt wurden.

Nachdem über die beiden ersten Schritte die Daten bereinigt wurden, galt es in einem nächsten Schritt zu überprüfen, ob die Daten den grundsätzlichen Anforderungen an multivariate Analysen wie Strukturgleichungsmodelle genügen (Hair et al., 2006). Hierzu wurden die Normalverteilung, die Homoskedastizität, die Linearität sowie die Multikollinearität überprüft (Hair et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007).

### *Normalverteilung*

Eine Normalverteilung zeichnet sich dadurch aus, dass die Werte eine symmetrische glockenförmige Kurve bilden, die sich asymptotisch der X-Achse annähert und deren Median, Modus und arithmetisches Mittel zusammenfallen (Bortz, 2005; Rasch, Friese, W. Hofmann & Naumann, 2006). Das Vorliegen einer Normalverteilung ist die grundlegende Voraussetzung für multivariate Analysemethoden. Eine Abweichung von der Normalverteilung von einem bestimmten Ausmaß kann dazu führen, dass statistische Testverfahren ungültig sind (Hair et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007).

Um zu testen, ob eine Normalverteilung besteht, werden die Schiefe (d. h. die Verteilung ist links- oder rechtssteil) und der Exzess (d. h. die Verteilung ist breit- oder schmalgipflig) überprüft. Dies kann zunächst grafisch erfolgen. Es bestehen jedoch auch statistische Testverfahren. Hierfür werden die  $z$ -Werte für die Schiefe und den Exzess kalkuliert. Bei einer Normalverteilung betragen diese Werte 0 (Hair et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007). Kritische Werte, die nicht überschritten werden sollten, werden allgemein mit  $\pm 2.58$  angegeben (Hair et al., 2006).

Im vorliegenden Datensatz überschreiten neun Variablen (Branche, Position, Jahr der Unternehmensgründung, drei Items der Skala zur Einstellung sowie drei der im Rahmen der abhängigen Variable genannten Korruptionspräventionsmaßnahmen) diesen kritischen Wert (siehe Tabelle 24 im Anhang 7.1.3). Aufgrund des zentralen Grenzwerttheorems kann jedoch bei Stichprobengrößen von über 30 die Annäherung der Werte an eine Normalverteilung angenommen werden (Bortz, 2005).

### *Homoskedastizität*

Eine weitere Voraussetzung für multivariate Analysen bezieht sich auf die Beziehungen zwischen den Variablen. Von Homoskedastizität spricht man, wenn die abhängigen Variablen eine gleichmäßige Varianz über alle Prädiktorvariablen aufweisen. Diese Annahme wird üblicherweise grafisch überprüft (Hair et al., 2006). Im vorliegenden Datensatz konnte die Homoskedastizität der Variablen bestätigt werden.

### *Linearität*

Zudem sollten die Beziehungen zwischen den Variablen des Datensatzes linear sein, da dies eine implizite Annahme aller multivariaten statistischen Verfahren und damit auch von Strukturgleichungsmodellen ist. Zur Überprüfung dieser Voraussetzung wurden bivariate Scatterplots betrachtet (Hair et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007). Hierbei konnten keine Auffälligkeiten festgestellt werden.



### *Multikollinearität*

Da Multikollinearität, d. h. „die wechselseitige lineare Abhängigkeit von Variablen“ (Bortz, 2005, S. 453), zu Verzerrungen in den Teststatistiken führen kann, gilt es, auch diese auszuschließen. Um festzustellen, ob Multikollinearität vorliegt, kann der Variance Inflation Factor (VIF) genutzt werden. Es wird dabei im Allgemeinen empfohlen, dass er einen Wert von 10 nicht überschreiten sollte (Hair et al., 2006). Dies trifft für alle Variablen des vorliegenden Datensatzes zu (siehe Tabelle 25 im Anhang 7.1.4), weshalb Multikollinearität ausgeschlossen werden konnte.

### *Stichprobengröße*

Abschließend muss festgestellt werden, ob nach der Bereinigung des Datensatzes die Stichprobengröße den Anforderungen für die angestrebten Auswertungen entspricht. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass für die Berechnung von Strukturgleichungsmodellen eine größere Stichprobe als bei anderen multivariaten Verfahren benötigt wird (Hair et al., 2006; Kline, 2016). Es gibt jedoch keine allgemeingültige Empfehlung, sondern es gilt, die benötigte Größe der Stichprobe in Abhängigkeit von verschiedenen Einflussfaktoren festzulegen. Laut Kline (2016) sind die Komplexität des Modells, die Form der abhängigen Variablen (sind diese z. B. kontinuierlich und normalverteilt) sowie die Reliabilität der Variablen zu berücksichtigen. Folgt man Hair et al. (2006), sollten neben der Komplexität des Modells auch die zur Schätzung genutzte Methode (z. B. ML), die Art und Anzahl der fehlenden Werte sowie die durchschnittliche Varianz der Fehlerterme der Indikatoren betrachtet werden. Eine Daumenregel für Modelle mit latenten Variablen sowie kontinuierlichen normalverteilten abhängigen Variablen, zu deren Überprüfung wie in dieser Studie die ML-Methode genutzt wird, ist die sogenannte  $N:q$ -Regel. Sie beschreibt das Verhältnis von Fällen ( $N$ ) zur Anzahl der Modellparameter, die statistischer Schätzungen bedürfen ( $q$ ) (Jackson, 2003). Kline (2016) empfiehlt ein Verhältnis von 20 zu 1. In der vorliegenden Studie benötigen 11 Parameter statistische Schätzungen. Damit beträgt die empfohlene Stichprobengröße 220 ( $= 20 \cdot 11$ ). Diese wird mit einer finalen Stichprobengröße von 339 Probandinnen und Probanden nach der Bereinigung des Datensatzes überschritten.

### **3.5.6 Auswertungsmethode**

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels Structural Equation Modeling (SEM). Dabei handelt es sich um ein statistisches Verfahren, das die Beziehungen zwischen einzelnen oder

mehreren Variablen analysiert und eine Kombination aus Faktorenanalyse und multipler Regression darstellt (Hair et al., 2006; Ullman, 2007). Die Vorgehensweise wurde vorrangig von Jöreskog (1969, 1973), Kessling (1972) und Wiley (1973) entwickelt und durch die Software LISREL im Jahr 1973 als Linear Structural Relations Model bekannt (Schumacker & Lomax, 2004; für ausführliche geschichtliche Hintergründe siehe Matsueda, 2012). SEM unterscheidet sich dabei von anderen statistischen Analysemethoden, da nicht nur direkt beobachtete, sondern auch indirekt beobachtete, sogenannte latente Variablen in die Analyse miteinbezogen werden können. Somit können abstrakte theoretische Konzepte besser dargestellt und Messfehler bei der statistischen Analyse berücksichtigt werden, wodurch die Modellkoeffizienten verbessert werden. Einen weiteren Vorteil von SEM stellt die Möglichkeit dar, komplexe Modelle zu betrachten und die Beziehungen aller Variablen simultan zu analysieren (Hair et al., 2006; Raykov & Marcoulides, 2006; Schumacker & Lomax, 2004; Ullman, 2007). SEM ist dabei eine konfirmatorische Vorgehensweise, deren Ziel es ist, zu überprüfen, wie gut ein vorab entwickeltes theoretisches Modell die Daten beschreibt (Schumacker & Lomax, 2004; Ullman, 2007). Die Überprüfung eines solchen komplexen theoretischen Modells war auch Ziel dieser Untersuchung.

Das Vorgehen bei der Auswertung von Strukturgleichungsmodellen lässt sich in verschiedene Schritte unterteilen. Zwar variiert die Bezeichnung und Anzahl der Schritte (z. B. sechs Schritte bei Hair et al., 2006 und Kline, 2016; fünf Schritte bei Schumacker & Lomax, 2004), das Vorgehen ist dabei jedoch stets sehr ähnlich. In einem ersten Schritt gilt es, das Modell wie folgt zu spezifizieren: Welche Variablen sind für die Beantwortung der Fragestellung notwendig? Welche Beziehungen bestehen zwischen den Variablen? Anschließend sollte überprüft werden, ob das Modell identifiziert ist, d. h., ob es theoretisch möglich ist, alle zu schätzenden Modellparameter unzweifelhaft empirisch zu ermitteln (Kline, 2016; Schumacker & Lomax, 2004). Hierfür müssen zwei Bedingungen erfüllt sein: Zum einen muss die Anzahl der zu schätzenden Parameter geringer oder gleich der Anzahl der beobachteten, endogenen Variablen sein (Reihenfolgebedingung) und zum anderen muss es möglich sein, jeden Parameter aus der Kovarianzmatrix zu schätzen (Rangordnungsbedingung) (Schumacker & Lomax, 2004). Sind diese Bedingungen erfüllt, können die Daten zur Überprüfung des Modells erhoben, vorbereitet und bereinigt werden. In einem nächsten Schritt gilt es, den Fit des Messmodells sowie die Validität der Konstrukte zu überprüfen, bevor das Strukturmodell aufgestellt und dessen Fit sowie die Signifikanz, Richtung und Größe der Schätzer der Strukturparameter überprüft werden (Hair et al., 2006; Kline, 2016). Falls nötig, ist das Modell anschließend zu respezifizieren und der Fit dieses angepassten Modells ist erneut zu überprüfen (Kline, 2016; Schumacker & Lomax,

2004). Bei der Überprüfung des Modells ist es entscheidend, ein geeignetes Schätzverfahren auszuwählen, um die korrekte Berechnung der Modellparameter sowie der Modellpassung sicherzustellen. Die gewählte Methode sollte dabei möglichst effizient, konsistent und ohne einen Bias sein (Lei & Q. Wu, 2012). Analysen basierten zunächst häufig auf der sogenannten Ordinary-Least-Squares(OLS)-Methode (Hair et al., 2006), bei der die einzelnen Beziehungen innerhalb des Modells nacheinander im Rahmen multipler Regressionen überprüft werden (Kline, 2016). In späteren Studien wurde sie durch die effizientere und weniger von einem Bias befangene ML-Methode ersetzt (Hair et al., 2006). Diese Methode setzt dabei die multivariate Normalverteilung voraus (Hair et al., 2006; Kline, 2016; Lei & Q. Wu, 2012). Bei einer Verletzung dieser Annahme stellen die Methoden Generalized Least Square (GLS), Weighted Least Square (WLS) sowie Asymptotically Distribution Free (ADF) mögliche Alternativen dar (Hair et al., 2006). Vergleichsstudien wie beispielsweise von L. Hu, Bentler & Kano (1992) zeigen, dass die ADF-Methode zwar bessere Ergebnisse bei fehlender Normalverteilung liefert: Allerdings setzt sie oftmals eine sehr große Stichprobe voraus (Lei & Q. Wu, 2012). Olsson, Foss, Troye und Howell (2000) können in ihrer Vergleichsstudie zudem feststellen, dass die ML-Methode bei der Verletzung der Annahme der Normalverteilung robustere Ergebnisse liefert als die GLS- und die WLS-Methode. In der vorliegenden Studie wurde daher auf die in der Forschung sehr gebräuchliche (Hair et al., 2006) ML-Methode zurückgegriffen.

### **3.6 Ergebnisse**

Zur Überprüfung des Strukturgleichungsmodells wurde das Software-Paket AMOS genutzt. Entsprechend dem Vorgehen von J. C. Anderson und Gerbing (1988) wurde zunächst das Messmodell und anschließend das Strukturmodell überprüft. Hierfür wurde die ML-Methode genutzt, die nach Olsson et al. (2000) gute Ergebnisse bei der Überprüfung von normalverteilten und spezifizierten Modellen erzielt. Wie von L. Hu und Bentler (1999) empfohlen, werden zur Bewertung der Güte des Modells neben dem  $\chi^2$ -Wert zwei vergleichende sowie ein absoluter Fit Index angegeben. Bei den beiden komparativen Indizes handelt es sich um den Comparative Fit Index (CFI) und den Incremental Fit Index (IFI). Für beide Indizes beträgt der von L. Hu und Bentler (1999) definierte Cut-off-Wert  $>.95$ . Als absoluter Fit-Wert wurde das Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) mit einem Cut-off-Wert  $<.08$  verwendet. Aufgrund fehlender Werte in den Kontrollvariablen, die erst während der Berechnungen mit AMOS mit der oben beschriebenen Methode ersetzt wurden, war es nicht immer möglich, das SRMR als absoluten Fit Index zu nutzen. In diesen Fällen wurde daher auf den Root Mean Square Error

of Approximation (RMSEA) zurückgegriffen. Der von L. Hu und Bentler (1999) definierte Cut-off-Wert beträgt hier  $<.06$ .

### **3.6.1 Deskriptive Statistiken**

Tabelle 6 zeigt die deskriptiven Statistiken mit Mittelwert und Standardabweichung aller intervallskalierten abhängigen und unabhängigen Variablen. Der Tabelle 7 können die Korrelationen der unabhängigen, abhängigen und Kontrollvariablen entsprechend dem Skalenniveau (Pearson bzw. Spearman) entnommen werden.

**Tabelle 6:** Deskriptive Statistik

<b>Variable</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>
Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention	5.79	1.14
Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU	3.53	0.90
Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	3.65	0.86
Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	2.97	1.13
Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU	4.04	0.97
Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung	3.66	0.74
Ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit	2.93	0.87
Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte	2.42	1.07
Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen	3.65	0.93
Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen	3.65	1.02
Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	3.18	2.49

*Anmerkungen.* Wertebereich der Variablen jeweils 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu); Ausnahme: Variable Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention: Semantisches Diferential mit Wertebereich 0 bis 7.

Tabelle 7: Korrelationen

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention	-							
2 Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU	.37**	-						
3 Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	.32**	.34**	-					
4 Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	.34**	.43**	.55**	-				
5 Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU	.46**	.57**	.47**	.44**	-			
6 Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung	.05	.06	-.01	.02	.03	-		
7 Ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit	.19**	.32**	.16**	.22**	.26**	.15**	-	

8 Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte	.00	.13*	-.08	-.10	.08	.04	.12*	-
9 Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen	.07	.09	.38**	.35**	.15**	.05	.19**	-.27**
10 Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen	.43**	.55**	.52**	.53**	.71**	.04	.20**	.10
11 Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	.22**	.33**	.45**	.46**	.37**	-.06	.24**	.09
<b>Kontrollvariablen</b>								
12 Position	.06	.08	-.01	.02	.01	.07	.12*	.12*
13 Antikorruptionsbeauftragte bzw. Antikorruptionsbeauftragter	.07	.11*	.27**	.24**	.24**	-.08	.03	-.04
14 Alter	.07	.07	.15**	.20**	.11	.13*	.03	.00
15 Geschlecht	-.04	-.14*	-.11*	-.23**	-.12*	-.07	.00	-.13*
16 Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	-.03	-.02	.10	.18**	-.03	.01	-.05	-.11*
17 Dauer der Branchenzugehörigkeit	-.05	.01	.15**	.18**	.06	-.02	-.01	-.11
18 Anzahl der Beschäftigten	.07	.10	.02	.10	.05	.05	.14*	.19**
19 Unternehmensalter	-.05	.06	-.01	.03	-.04	.01	.01	.11
20 Internationale Geschäftsbeziehungen	-.06	-.01	-.01	-.02	-.00	.03	-.12*	.04

21 Wirtschaftliche Lage	-.03	.02	-.04	.00	.04	.01	-.03	.02
22 Jahresumsatz	.00	.17**	.00	.11*	.02	.12*	.09	.30**
23 Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen	-.05	.12*	.02	.06	.02	.03	.01	.11*
24 Geschäfte mit Großunternehmen	.03	.12*	.13*	.25**	.14*	.14**	-.02	.10
25 Branche	-.02	-.05	.08	.11*	.04	.06	-.03	-.09

*Anmerkungen.* Korrelationen wurden entsprechend dem Skalenniveau berechnet.  $N=339$ .

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$



**Tabelle 7:** Korrelationen (Fortsetzung)

<b>Variablen</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
9 Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen	-							
10 Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen	.20**	-						
11 Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	.24**	.36**	-					
<b>Kontrollvariablen</b>								
12 Position	-.07	.00	.13*	-				
13 Antikorruptionsbeauftragte bzw. Antikorruptionsbeauftragter	.09	.25**	.24**	.07	-			
14 Alter	.04	.17**	-.02	-.18**	.04	-		
15 Geschlecht	.02	-.11	.00	.09	-.05	-.15**	-	
16 Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	.09	.08	.07	-.18**	.02	.45**	-.01	-
17 Dauer der Branchenzugehörigkeit	.14*	.11	.11	-.25**	.07	.59**	.01	.70**
18 Anzahl der Beschäftigten	-.10	.06	.18**	.21**	-.07	-.03	-.07	-.08
19 Unternehmensalter	-.06	-.05	.13*	.15**	.00	.08	-.06	.24**
20 Internationale Geschäftsbeziehungen	.01	-.03	.04	.03	-.01	-.09	-.16**	-.03
21 Wirtschaftliche Lage	.01	.02	.09	.07	.08	-.11*	.01	-.09

22	Jahresumsatz	-.07	.08	.21**	.22**	-.08	.01	-.15**	.00
23	Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen	-.08	.05	-.02	-.04	.01	.13*	-.12*	.15**
24	Geschäfte mit Großunternehmen	.07	.10	.14**	.08	.07	-.03	-.22**	-.06
25	Branche	.12*	.00	-.02	-.10	.06	-.05	.00	-.05

*Anmerkungen:* Korrelationen wurden entsprechend dem Skalenniveau berechnet.  $N = 339$ ;  
\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

**Tabelle 7: Korrelationen (Fortsetzung)**

<b>Variablen</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
17 Dauer der Branchenzugehörigkeit	-							
18 Anzahl der Beschäftigten	-.13*	-						
19 Unternehmensalter	.21**	.22**	-					
20 Internationale Geschäftsbeziehungen	-.13*	.07	.16**	-				
21 Wirtschaftliche Lage	-.09	-.02	-.02	.11*	-			
22 Jahresumsatz	-.07	.66**	.36**	.24**	.06	-		
23 Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen	.17**	.05	.17**	-.05	-.13*	.09	-	
24 Geschäfte mit Großunternehmen	-.08	.18**	.13*	.35**	.07	.27**	.12*	-
25 Branche	-.11	.02	-.17**	.24**	.10	-.02	-.09	.22**

*Anmerkungen.* Korrelationen wurden entsprechend dem Skalenniveau berechnet.  $N=339$ ;  
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

### **3.6.2 Messmodell**

Das in einem ersten Schritt überprüfte Messmodell stellt die Beziehung zwischen den erhobenen Items und den latenten Variablen des Theoriemodells dar. Für die Überprüfung dieser Struktur stehen grundsätzlich zwei Methoden zur Verfügung: die explorative und die konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). Bei der explorativen Faktorenanalyse (EFA) werden die Faktoren auf der Basis der statistischen Ergebnisse gebildet. Sie kommt vorrangig zum Einsatz, wenn noch keine theoretischen Überlegungen zu der Struktur bestehen, welche die Daten am besten repräsentiert. Im Gegensatz dazu wird mit der CFA eine aus der Theorie abgeleitete Struktur überprüft, die umfasst, wie viele Konstrukte vorliegen und welche Kombination an Items welches Konstrukt repräsentiert (B. M. Byrne, 2016; Hair et al., 2006). Für die Überprüfung des Messmodells dieser Studie wurde daher eine CFA verwendet, die Aufschluss darüber gibt, wie gut die angenommene theoretische Struktur die Daten widerspiegelt.

#### **3.6.2.1 Fit der Parameter**

Um den Fit der einzelnen Parameter zu überprüfen, werden die Faktorladungen der Items betrachtet. Diese wurden bereits zur Überprüfung der Konvergenzvalidität genutzt. Dabei zeigt sich, dass alle Faktorladungen signifikant ( $p < .01$ ) sind und die Ladung .50, großteils sogar .70 überschreitet (siehe Tabelle 27 im Anhang 7.1.6).

#### **3.6.2.2 Fit des Messmodells**

Das angenommene Theoriemodell besteht aus elf latenten Konstrukten und zeigt gute Fit-Werte ( $\chi^2 = 1\,096.85$ ;  $df = 508$ ; SRMR = .06; CFI = .92; IFI = .92). Zudem wurden vier alternative Modelle getestet, deren Fit-Werte Tabelle 8 zeigt.

**Tabelle 8:** Messmodelle

<b>Model</b>	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	<b>SRMR</b>	<b>CFI</b>	<b>IFI</b>
<b>Theoriemodell</b>	1 096.85	508	2.16	.06	.92	.92
<b>Alternativmodell 1:</b> Ein Faktor für ethisches Unternehmensklima	1 302.11	518	2.51	.06	.89	.89
<b>Alternativmodell 2:</b> Ein Faktor für von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrolle der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	1 518.08	528	2.88	.07	.86	.87
<b>Alternativmodell 3:</b> Ein Faktor für von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Bedrohung für das eigene KMU	1 129.11	516	2.19	.06	.92	.92
<b>Alternativmodell 4:</b> Ein Faktor für alle Items	4 350.01	560	7.77	.11	.48	.48

Mittels  $\chi^2$ -Differenz-Tests wurde das hypothetisierte Modell mit elf latenten Faktoren gegen vier Alternativmodelle getestet. Dabei zeigt es einen signifikant besseren Fit als das Alternativmodell 1, bei dem die beiden Dimensionen des ethischen Unternehmensklimas (Organisationsprofit und soziale Verantwortung) auf denselben Faktor laden ( $\Delta \chi^2 = 205.27$ ;  $\Delta df = 10$ ;  $p < .01$ ), als das Alternativmodell 2, das die beiden Dimensionen der von den Managerinnen und Managern wahrgenommenen Kontrolle der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU (wahrgenommene Selbstwirksamkeit und wahrgenommene Kontrollierbarkeit) als einen Faktor abbildet ( $\Delta \chi^2 = 421.23$ ;  $\Delta df = 20$ ;  $p < .01$ ), als das Alternativmodell 3, bei dem die beiden Dimensionen der von den Managerinnen und Managern wahrgenommenen Bedrohung für das eigene KMU (durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte und durch Aufdeckung korrupter Handlungen) von einem Faktor erfasst werden ( $\Delta \chi^2 = 32.26$ ;  $\Delta df = 8$ ;  $p < .01$ ) sowie als ein Alternativmodell 4, bei dem alle Items auf einen Faktor laden ( $\Delta \chi^2 = 3253.16$ ;  $\Delta df = 52$ ;  $p < .01$ ).

### 3.6.2.3 Anpassungen

#### *Modifikationsindizes*

Um die Modellpassung noch weiter zu verbessern, wurden anschließend die Modifikationsindizes betrachtet. Diese zeigen die Verbesserung von  $\chi^2$  an, wenn zwischen den betroffenen Parametern eine Kovarianz eingefügt wird (Aish & Jöreskog, 1990). Gründe für hohe Modifikationsindizes können dabei ein systematischer Messfehler – beispielsweise durch sozial erwünschtes Antwortverhalten der Probandinnen und Probanden – oder überlappende Inhalte der Items sein (B. M. Byrne, 2016). In der vorliegenden Studie wurden Kovarianzen zwischen den Fehlertermen von Items eingefügt, deren Modifikationsindex einen Wert von 17 überschritt. Dabei handelte es sich um drei Items des Konstrukts Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention (ATT4 und ATT5, ATT5 und ATT6) sowie drei Items des Konstrukts Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU (SUN5 und SUN6, SUN6 und SUN7). Da es keinen eindeutigen Wert gibt, den Modifikationsindizes nicht überschreiten dürfen, gilt es hier anhand theoretischer Überlegungen abzuwägen, ob eine entsprechende Kovarianz ergänzt werden soll (Hair et al., 2006). Durch die eingefügten Kovarianzen konnte der Fit des aufgestellten Theoriemodells weiter verbessert werden ( $\chi^2 = 915.10$ ;  $df = 504$ ; SRMR = .05; CFI = .94; IFI = .94).

### *Methodenverzerrung*

Abschließend wurde überprüft, ob eine Methodenverzerrung bestand. Eine solche Verzerrung entsteht, wenn die Varianz im Modell aus der Erhebungsmethode und nicht aus den Konstrukten resultiert (P. M. Podsakoff, MacKenzie, J.-Y. Lee & N. P. Podsakoff, 2003). Um dies zu überprüfen, wurden die  $\chi^2$ -Werte für ein vollständig restringiertes Modell mit einem ergänzten gemeinsamen latenten Faktor sowie ein nicht restringiertes Modell mit ebendiesem Faktor ermittelt. Der  $\chi^2$ -Differenz-Test ( $\Delta \chi^2 = 171.60$ ;  $\Delta df = 35$ ;  $p < .01$ ) zeigt, dass das nicht restringierte Modell mit einem gemeinsamen latenten Faktor einen besseren Fit aufweist als das restringierte Modell mit diesem Faktor. Da dies auf einen signifikanten Anteil geteilter Varianz schließen lässt, wurde der gemeinsame latente Faktor für die weiteren Analysen entsprechend dem Vorgehen von P. M. Podsakoff et al. (2003) beibehalten.

Um das Problem einer Beeinflussung der Ergebnisse durch weitere gemeinsame Quellen oder andere nicht berücksichtigte Variablen zu vermeiden, wurde zusätzlich auch für die Endogenität kontrolliert. Wie von Antonakis, Bendahan, Jacquart und Lalive (2010) empfohlen, wurden dabei die Residuen der Variable Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, sowie der Variable Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU kovariert.

## **3.6.3 Strukturmodell**

### **3.6.3.1 Fit des Strukturmodells**

Im Gegensatz zum Messmodell, welches die Beziehungen zwischen den beobachteten Items und den zugrundeliegenden latenten Variablen beschreibt, stellt das Strukturmodell die Beziehungen zwischen den latenten Variablen dar (B. M. Byrne, 2016; Hair et al., 2006). In einem ersten Schritt wurde das theoretisch hergeleitete Modell inklusive aller Kontrollvariablen spezifiziert. Die Kontrollvariablen luden dabei alle sowohl auf die Variable Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, als auch auf die Variable Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU. Dabei konnten die folgenden Fit-Werte erzielt werden:  $\chi^2 = 4\,038.29$ ;  $df = 1841$ ; RMSEA = .06; CFI = .76; IFI = .77.

### 3.6.3.2 Überprüfung alternativer Modelle

Um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen, wurden anschließend zwei alternative Modelle getestet. Alternativmodell 1 beinhaltet keinerlei Kontrollvariablen. Das zweite Alternativmodell beinhaltet lediglich solche Kontrollvariablen, die entweder einen signifikanten Zusammenhang mit der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, oder der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU aufweisen. Dieses Modell wurde aufgestellt, um zu überprüfen, ob insignifikante Kontrollvariablen die Stärke des Modells verschlechtern (T. E. Becker, 2005). Bei diesen signifikanten Kontrollvariablen handelt es sich um: Antikorruptionsbeauftragte bzw. Antikorruptionsbeauftragter, Alter, Dauer der Branchenzugehörigkeit, Anzahl der Beschäftigten, die Branchen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Grundstücks- und Wohnungswesen. Die Fit-Werte der einzelnen Modelle sind in Tabelle 9 zusammengefasst.

**Tabelle 9:** Strukturmodelle

Modell	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI
<b>Theoriemodell</b>	4 038.29	1 841	2.19	.06	.76	.77
<b>Alternativmodell 1:</b> Keine Kontrollvariablen	807.77	476	1.70	.05	.96	.96
<b>Alternativmodell 2:</b> Nur signifikante Kontrollvariablen	1 279.18	695	1.84	.05	.92	.92

In einem nächsten Schritt wurden  $\chi^2$ -Differenz-Tests für alle Modelle durchgeführt. Dabei zeigt sich, dass sowohl das Modell ohne Kontrollvariablen ( $\Delta \chi^2 = 3 230.52$ ;  $\Delta df = 1 365$ ;  $p < .01$ ) als auch das Modell, das nur signifikante Kontrollvariablen beinhaltet ( $\Delta \chi^2 = 2 759.11$ ;  $\Delta df = 1 146$ ;  $p < .01$ ), einen signifikant besseren Fit aufweisen als das theoretisch angenommene Modell mit allen Kontrollvariablen. Der signifikante  $\chi^2$ -Differenz-Test, der das Modell ohne Kontrollvariablen dem Modell gegenüberstellt, das nur signifikante Kontrollvariablen beinhaltet, zeigt, dass das Modell ohne Kontrollvariablen einen besseren Fit aufweist ( $\Delta \chi^2 = 471.41$ ;  $\Delta df = 219$ ;  $p < .01$ ). Für die Überprüfung der Hypothesen wurde dennoch das Modell genutzt, das die signifikanten Kontrollvariablen beinhaltet ( $\Delta \chi^2 = 1 279.18$ ;  $df = 695$ ; RMSEA

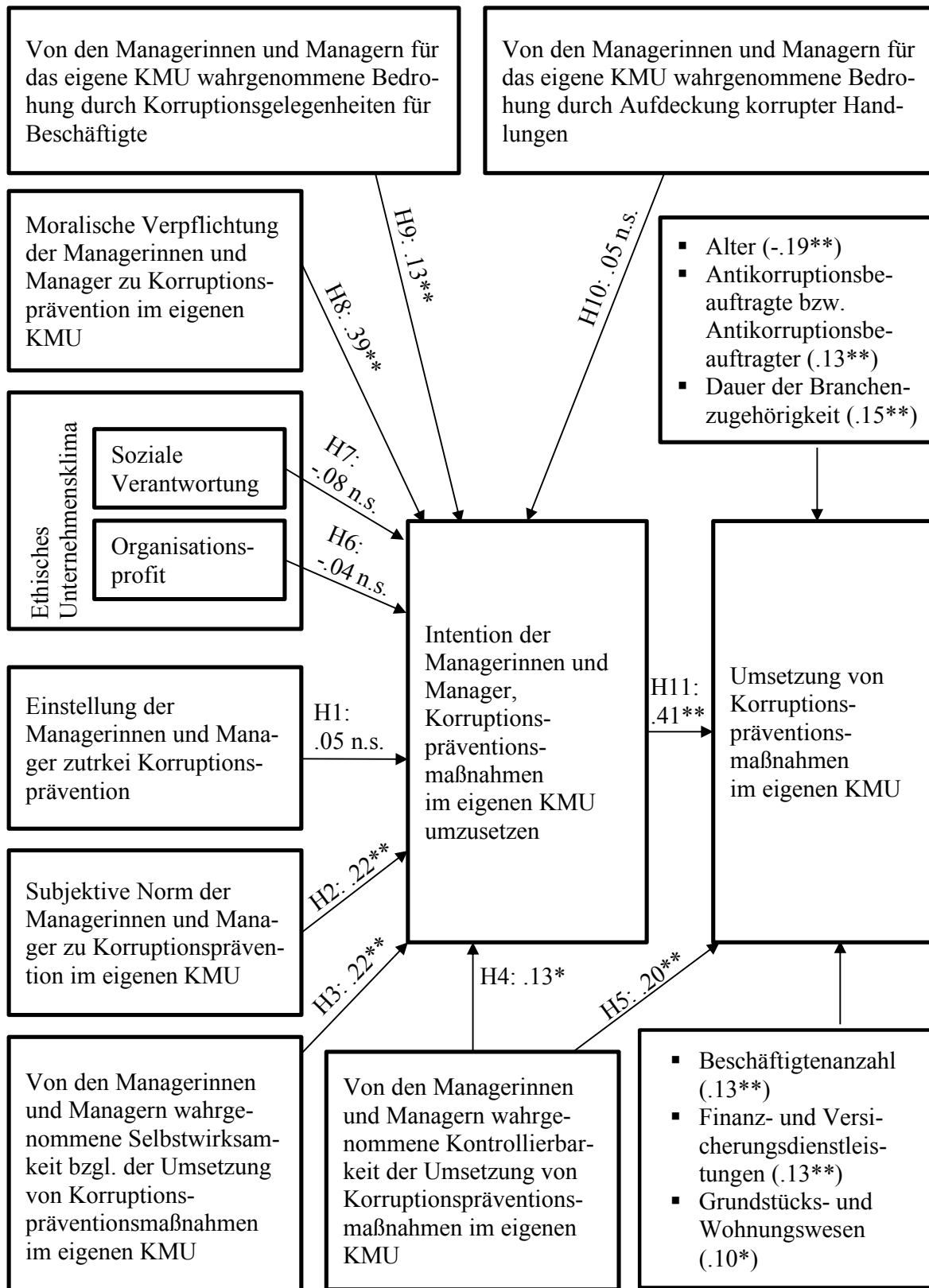


= .05, CFI = .92, IFI = .92), da basierend auf theoretischen Überlegungen eine Beziehung zwischen den untersuchten Kontrollvariablen und den Variablen der Studie angenommen werden kann (Bernerth & Aguinis, 2016). Nach den Empfehlungen von T. E. Becker et al. (2016) wurde das Modell ohne Kontrollvariablen ebenfalls überprüft, um die Robustheit der Ergebnisse zu testen. Es zeigt dabei keine anderen Ergebnisse als das Modell mit den signifikanten Kontrollvariablen (siehe Abbildung 21 im Anhang 7.1.7).

### 3.6.3.3 Überprüfung der Hypothesen

Wie Abbildung 9, welche die standardisierten Schätzer berichtet, zeigt, stimmen die meisten der empirisch beobachteten Beziehungen mit den theoretischen Überlegungen überein. Die subjektive Norm der Managerinnen und Manager für Korruptionsprävention im eigenen KMU ( $\beta = .22; p < .01$ ), die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU ( $\beta = .22; p < .01$ ), die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU ( $\beta = .13; p = .02$ ), die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU ( $\beta = .39; p < .01$ ) und die von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte ( $\beta = .13; p < .01$ ) haben eine signifikante positive Beziehung zu der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen. Die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU ( $\beta = .20; p < .01$ ) und die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen ( $\beta = .41; p < .01$ ), stehen in einer signifikanten positiven Beziehung zur Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU. Damit können die Hypothesen 2, 3, 4, 5, 8, 9 und 11 unterstützt werden. Entgegen den theoretischen Annahmen steht die Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention ( $\beta = .05; p = .26$ ), das ethische Unternehmensklima mit Fokus auf Organisationsprofit ( $\beta = -.04; p = .36$ ), das ethische Unternehmensklima mit einem Fokus auf die soziale Verantwortung des Unternehmens ( $\beta = -.08; p = .08$ ) und die von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen ( $\beta = .05; p = .36$ ) nicht in einer signifikanten Beziehung mit der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen. Damit müssen die Hypothesen 1, 6, 7 und 10 verworfen werden.

Wie erwähnt wurden nur solche Kontrollvariablen in das finale Modell integriert, die entweder in einer signifikanten Beziehung mit der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, oder der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU standen. Sechs Kontrollvariablen weisen eine solche signifikante Beziehung mit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU auf. Jüngere Managerinnen und Manager geben an, eine größere Anzahl an Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen Unternehmen umzusetzen als ältere Managerinnen und Manager ( $\beta = -.19; p < .01$ ). Je länger Managerinnen und Manager allerdings in einer Branche tätig sind, desto häufiger setzen sie Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU um ( $\beta = .15; p < .01$ ). Managerinnen und Manager, die gleichzeitig die Position der bzw. des Antikorruptionsbeauftragten wahrnehmen, haben eine höhere Anzahl an Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU umgesetzt ( $\beta = .13; p < .01$ ). Je mehr Beschäftigte ein KMU hat, desto größer ist zudem die Anzahl an umgesetzten Korruptionspräventionsmaßnahmen ( $\beta = .13; p < .01$ ). KMU, die in den Branchen Grundstücks- und Wohnungswesen ( $\beta = .10; p < .03$ ) sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen ( $\beta = .13; p < .01$ ) tätig sind, haben außerdem eine größere Anzahl an Korruptionspräventionsmaßnahmen implementiert als KMU, die in anderen Branchen tätig sind.



**Abbildung 9:** Kritische Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU – empirische Ergebnisse (eigene Darstellung)

### 3.7 Ergänzende qualitative Analyse

Quantitative Methoden eignen sich – wie in Kapitel 3.5.2 beschrieben – gut zur Überprüfung von Theorien und Hypothesen. Mittels qualitativer Methoden können quantitative Studien noch einmal vertieft werden, da sie es ermöglichen, die Plausibilität der Zusammenhänge zu überprüfen und diese zu bestätigen. Ferner können so unklare Ergebnisse hinterfragt und ergänzt werden. Auch geben sie Ansätze zur Interpretation der Zusammenhänge (Mayring, 2010). Aus diesen Gründen wurden für diese Studie zusätzlich zu der quantitativen Erhebung qualitative, halbstrukturierte Interviews mit Managerinnen und Managern in KMU geführt.

#### 3.7.1 Stichprobe und Vorgehen

Vier der fünf Interviewten waren männlich. Sie waren entweder ein Mitglied des oberen Managements, die Leiterin bzw. der Leiter der Abteilung für Finanzen und Controlling oder die kaufmännische Leiterin bzw. der kaufmännische Leiter des Unternehmens. Die Unternehmen waren im verarbeitenden Gewerbe (drei Unternehmen) sowie im Finanz- und Versicherungsdienstleistungssektor (zwei Unternehmen) tätig und hatten zwischen 27 und 270 Beschäftigte ( $M = 167$ ,  $SD = 96.25$ ). Zu ihren Kundinnen und Kunden zählten größtenteils private, aber auch öffentliche Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Drei Unternehmen waren darüber hinaus international tätig.

Für die ergänzende qualitative Analyse wurden die Kontaktdaten von 40 Managerinnen und Managern genutzt, die bereits an der quantitativen Erhebung im Rahmen der Befragung des Verbundprojekts zum Thema „Risikomanagement der Korruption aus der Perspektive von Unternehmen, Kommunen und Polizei (RiKo)“ (Förderkennzeichen: 13N13072) teilgenommen hatten (siehe Kapitel 3.5.1) und nicht zu den als Teil des Verbundprojekts durchgeführten Workshops eingeladen worden waren. Vier dieser Managerinnen und Manager mussten von der qualitativen Analyse ausgeschlossen werden, da sie als Mitglieder einer gemeinnützigen GmbH und damit einer Non-Profit-Organisation nicht Teil der Zielgruppe der Studie waren. Die verbleibenden 36 Probandinnen und Probanden wurden telefonisch kontaktiert und zur Teilnahme an der qualitativen Befragung eingeladen. Ihnen wurde dabei erklärt, dass die in der schriftlichen Befragung gewonnenen Erkenntnisse noch weiter ausgebaut und vertieft werden sollten und im Interview deshalb ihre Einschätzungen und Erfahrungen im Hinblick auf Korruptionsprävention in KMU von Bedeutung seien. Interessierte Personen erhielten per E-Mail

zusätzliche Informationen zu den geplanten Interviews sowie zum Verbundprojekt. Trotz intensiver Bemühungen und teilweise mehrfachen telefonischen Kontakts konnten nur fünf Managerinnen und Manager für ein Interview gewonnen werden. Meist begründeten die kontaktierten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner ihre Absagen damit, dass sie vor dem Hintergrund der geringen Relevanz des Themas Korruptionsprävention keine Zeit dafür hätten. Dies zeigt noch einmal die Notwendigkeit einer stärkeren Sensibilisierung für das Thema Korruptionsprävention in KMU.

Die halbstrukturierten Interviews wurden telefonisch durchgeführt und dauerten im Durchschnitt 36.27 Minuten (MAX = 42.20 Minuten; MIN = 19.25 Minuten). Anschließend wurden die Audioaufzeichnungen nach dem System von Dresing und Pehl (2015) transkribiert und zweifach Korrektur gelesen.

### **3.7.2 Erhebungsinstrument**

Der halbstrukturierte Interviewleitfaden besteht aus fünf inhaltlichen Blöcken (für Blöcke 1-3 des Interviewleitfadens siehe Anhang 7.1.2). Nach einem ersten Fragenblock, der einen persönlichen und thematischen Einstieg bildet, folgt ein Teil, der sich mit Korruptionsprävention im eigenen KMU beschäftigt. Der darauffolgende Fragenbereich geht verstärkt auf einzelne Determinanten der Korruptionsprävention ein, die auch Teil des theoretischen Rahmenmodells der quantitativen Erhebung sind. Ein vierter Block beschäftigt sich mit der Implementierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Die Fragen sind hier stark von der jeweiligen Beteiligung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner bei der Einführung der Maßnahmen abhängig. Im Schlussteil werden die Teilnehmenden um eine Evaluation von Korruptionspräventionsmaßnahmen gebeten.

Die beiden letzten Blöcke dieses Leitfadens stehen dabei nicht im direkten Bezug zu der durchgeführten quantitativen Studie, sondern beziehen sich auf andere im Rahmen des Verbundprojekts betrachtete Fragestellungen. Die Antworten der Probandinnen und Probanden auf diese Fragen wurden bei der Auswertung im Rahmen dieser Studie nur berücksichtigt, wenn sie im Zusammenhang mit der hier betrachteten Frage nach den kritischen Determinanten für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU standen.

### 3.7.3 Gütekriterien

Wie quantitative Analysemethoden müssen auch qualitative Vorgehensweisen Gütekriterien erfüllen. Der Nutzen und die Anwendbarkeit der in der quantitativen Forschung genutzten klassischen Gütekriterien Reliabilität und Validität ist für inhaltsanalytische Vorgehensweisen allerdings umstritten (Mayring, 2010). Krippendorff (2013) entwickelte daher auf die Inhaltsanalyse angepasste Gütekriterien.

#### *Validität*

Nach Krippendorff (2013) lassen sich sechs Formen der empirischen Validität unterscheiden. Die beiden ersten Formen (Stichproben- und semantische Gültigkeit) betrachten den Inhalt der Befragung. Die Stichprobengültigkeit bezieht sich dabei auf die Repräsentativität der Stichprobe für die Grundgesamtheit. Die Stichprobe der vorliegenden Umfrage bilden Managerinnen und Manager aus KMU verschiedener Größen und Branchen. Aufgrund der geringen Stichprobengröße spiegelt sie die Grundgesamtheit der KMU in Deutschland jedoch nur zu einem sehr geringen Teil wider und kann damit nicht als repräsentativ betrachtet werden. Dies stellt eine Limitation dar, ist für diese lediglich unterstützende Untersuchung jedoch von geringerer Relevanz. Die semantische Gültigkeit gibt an, wie zutreffend die festgelegten Kodierkategorien für das beobachtete Phänomen sowie die Aussagen der Probandinnen und Probanden sind. Ein Indikator für semantische Gültigkeit ist die Homogenität der kodierten Textstellen, welche in der vorliegenden Studie gegeben ist.

Auch hinsichtlich der internen Struktur lassen sich zwei Formen der Validität unterscheiden: Die strukturelle Validität beschreibt die Übereinstimmung der gewählten Konstrukte mit den in ähnlichen Analysen etablierten Theorien und damit, wie zuverlässig Beziehungen des betrachteten Kontexts wiedergegeben werden. Die Konstrukte in dieser qualitativen Analyse wurden nach der Theorie des geplanten Verhaltens festgelegt, weshalb von ihrer strukturellen Validität ausgegangen werden kann. Die funktionelle Gültigkeit beschreibt, ob die Inhaltsanalyse erfolgreich und sinnvoll durchgeführt werden kann, und ist gegeben, wenn eine hohe Übereinstimmung mit anderen erfolgreichen Analysen besteht bzw. die gewählten Konstrukte erneut verwendet werden. Die in dieser Arbeit durchgeführte Studie stellt eine Ergänzung der durchgeführten quantitativen Erhebung dar. Die verwendeten Konstrukte orientieren sich daher an Konstrukten, die für die quantitative Untersuchung der Theorie des geplanten Verhaltens genutzt werden. Diese Konstrukte können auch in anderen Studien, die eine qualitative Untersuchung der Theorie des geplanten Verhaltens anstreben, genutzt werden.

Die beiden letzten Formen der Validität befassen sich mit der Beziehung zu anderen Variablen. Während die korrelative Gültigkeit lediglich für quantitative Erhebungen festgestellt werden kann, ist die Vorhersagegültigkeit auch für qualitative Erhebungen von Bedeutung. Die Vorhersagegültigkeit ist dann gegeben, wenn auf der Basis der Analyse getroffene Vorhersagen innerhalb eines gegebenen Zeitraums tatsächlich eintreten. Sie konnte für diese Studie nicht überprüft werden, da die Managerinnen und Manager zu einem späteren Zeitpunkt nicht erneut kontaktiert wurden.

### *Reliabilität*

Für inhaltsanalytische Methoden sind nach Krippendorff (2013) drei Formen der Reliabilität von Bedeutung: Stabilität, Reproduzierbarkeit und Exaktheit. Das Kriterium der Stabilität, auch als Intracoderreliabilität (Mayring, 2010) bezeichnet, ist erfüllt, wenn bei erneuter Kodierung auf der Basis des Kodierleitfadens durch dieselbe Person übereinstimmende Ergebnisse erzielt werden (Krippendorff, 2013). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie wurden erstmals im Oktober 2016 und erneut im Juli 2017 kodiert. Die zu den Kodierungen zugeordneten Textstellen wiesen dabei sehr große Übereinstimmungen auf. Die Reproduzierbarkeit bezieht sich darauf, ob verschiedene Analytikerinnen und Analytiker auf Grundlage eines Kodierleitfadens dieselben Zuordnungen vornehmen (Krippendorff, 2013). Sie kann mittels der sogenannten Intercoderreliabilität überprüft werden (Mayring, 2010) beispielsweise durch den von Krippendorff (2013) entwickelten sogenannten  $\alpha$ -Koeffizienten. Die Kodierungen im Rahmen dieser Studie wurden lediglich von einer Person vorgenommen. Auf eine Kodierung durch eine zweite Person wurde aufgrund des ergänzenden Charakters der Studie verzichtet. Eine Überprüfung dieses Kriteriums ist damit nicht möglich. Schließlich erfasst die Exaktheit, ob die Auswertungen das erzielen, was sie vorgeben zu erzielen, und dabei bestimmte Anforderungen erfüllen. Hierfür werden Stabilität und Reproduzierbarkeit vorausgesetzt. Um die Exaktheit zu überprüfen, sollten verschiedene empirische Methoden zur Erhebung der Daten genutzt werden und die erhobenen Daten anschließend mit Daten verglichen werden, für die eine Erhebungsmethode und Konstrukte genutzt werden, bei denen man von ihrer Exaktheit ausgeht. Sie stellt damit das stärkste, jedoch auch das am schwierigsten zu überprüfende Kriterium dar (Krippendorff, 2013). Für die vorliegende Studie wurden die Daten zur Theorie des geplanten Verhaltens sowohl durch eine qualitative Studie als auch durch etablierte quantitative Variablen erhoben. Die Ergebnisse der qualitativen Studie bestätigen dabei im Allgemeinen die quantitativen Ergebnisse. Aufgrund der geringen Stichprobengröße der qualitativen Studie kann die Exaktheit jedoch nicht grundsätzlich überprüft werden.

### **3.7.4 Auswertungsmethode**

Die Auswertung der Interviews erfolgte nach dem Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Hierbei gilt es zunächst, das Ausgangsmaterial und die Fragestellung der Analyse zu bestimmen, bevor die Analysetechnik festgelegt wird. Im Allgemeinen werden zunächst die Dimensionen und ihre jeweilige Ausprägung definiert, darauf aufbauend ein Kodierschema sowie ein Kodierleitfaden entwickelt. Anschließend wurden die Analyseeinheiten bestimmt (Kodiereinheit, Kontexteinheit und Auswertungseinheit). Während der Kodierung der Interviews kann es dabei erforderlich werden, das Kodierschema noch einmal anzupassen. In diesen Fällen kann es nötig sein, dass Interviewteile noch einmal nach dem angepassten Kodierschema rekodiert werden müssen. Die im Rahmen dieser Studie festgelegten Dimensionen entsprechen den Variablen der quantitativen Untersuchung (Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention, subjektive Norm der Managerinnen und Manager für Korruptionsprävention im eigenen KMU, von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU, von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU, moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU, ethisches Unternehmensklima: soziale Verantwortung, ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit, von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte, von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen, Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU).

### **3.7.5 Ergebnisse**

Die Ergebnisse der ergänzenden qualitativen Analyse stimmen weitgehend mit den Ergebnissen der quantitativen Studie überein. Die Managerin und die Manager hatten grundsätzlich eine positive Einstellung zu Korruptionsprävention und bezeichneten diese als wichtig. Gleichzeitig nahmen sie jedoch nur eine geringe bis mittlere Relevanz von Korruptionsprävention für KMU im Allgemeinen und für das eigene Unternehmen im Speziellen wahr. So gaben sie beispielsweise an, keine spezifischen Korruptionspräventionsmaßnahmen implementiert zu haben,



„weil man einfach den Fall noch nicht hatte“ (Interview 1). Dies stimmte mit der nicht signifikanten Beziehung zwischen der Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruption und ihrer Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, im Rahmen der quantitativen Studie überein.

Die Interviewpartnerin und die Interviewpartner nannten gesetzliche Auflagen als einen der Hauptgründe für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. In einem der befragten KMU beruhte die Intention zur Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen beispielsweise auf der Übernahme durch ein US-amerikanisches Unternehmen, wodurch die amerikanische Antikorruptionsgesetzgebung für das KMU relevant wurde. Die Gesprächspartnerin und die Gesprächspartner betonten außerdem, dass Erwartungen und Anforderungen externer Institutionen, wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, öffentlicher Auftraggeberinnen und Auftraggeber und Kreditgeberinnen und Kreditgeber, sowie die Möglichkeit einer Zertifizierung KMU zur Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen motivieren. Diese Ergebnisse unterstreichen den Einfluss der von den Managerinnen und Managern wahrgenommenen subjektiven Norm zur Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU.

Des Weiteren schätzten die befragte Managerin und die befragten Manager ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen als nicht ausreichend ein. Sie betonten gezielte Informationen zu Korruption und der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen als einen wichtigen Ansatz zur Erhöhung der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU. Dies zeigt die Relevanz der Selbstwirksamkeit der Managerinnen und Manager bezüglich ihrer Anstrengungen zur Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen.

Eine wichtige Ursache für die mangelnde Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU im Allgemeinen sahen die Befragten in den zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen, die zur Umsetzung der Maßnahmen benötigt werden. Dies zeigt die Bedeutung der von der Managerin und den Managern wahrgenommenen Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU: Ein Manager gab beispielsweise zu bedenken, dass „für den kleineren Mittelstand der Alltag ein treibender Faktor [ist] (...). Sie kommen eigentlich kaum dazu, in Ruhe über so etwas nachzudenken, geschweige denn, etwas auszuarbeiten“ (Interview 1).

Die Interviewpartnerin und die Interviewpartner sahen im Unternehmensklima eine weitere wichtige Ursache, weshalb KMU keine (zusätzlichen) Korruptionspräventionsmaßnahmen umsetzen. Sie nannten dabei nicht die Aspekte des Unternehmensklimas, die sich auf den Organisationsprofit oder die soziale Verantwortung bezogen, sondern betonten die Relevanz eines

Unternehmensklimas, das von einer starken Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und Loyalität gekennzeichnet ist. Kennzeichnend hierfür ist die folgende Aussage: „Die Schlüsselpersonen im Unternehmen haben nach meiner Einschätzung eine ganz hohe Loyalität zum Unternehmen. (...) Und da kann ich mir nur schwer vorstellen, dass solche Mitarbeiter dann dem Unternehmen, und das ist jetzt wieder dieses familiengeführte Unternehmen, da fällt er ja nicht irgendeiner neutraler, ja für ihn weitgehend neutraler Institution in den Rücken, sondern er fällt dem Chef in den Rücken damit. Das macht, glaube ich, eine Menge aus“ (Interview 1). Diese Form des Unternehmensklimas stellt für die interviewte Person auch einen der Hauptunterschiede zu größeren Unternehmen dar: „Da ist das Zusammengehörigkeitsgefühl ja auch noch viel, viel anders. (...) Da ist ja viel mehr da, als wenn Sie jetzt einen Großkonzern oder sonst was nehmen“ (Interview 5). Dies steht in einem engen Zusammenhang mit dem Argument, dass Korruption schlichtweg kein Problem im eigenen KMU darstelle bzw. ein solcher Fall offen diskutiert werden würde. Ein Grund, der hierfür genannt wurde, ist die Vertrautheit innerhalb eines KMU, die aus der relativ kleinen Größe der Unternehmen resultiert: „Also, man kennt sich, man kennt auch viele Kollegen privat, das ist alles relativ familiär. (...) Und man kennt sich und man schätzt einander, das heißt intern. Man kommt eigentlich so mit Korruption in dem Moment gar nicht so wirklich in Berührung“ (Interview 3). Ein weiterer Grund, der von der Interviewpartnerin und den Interviewpartnern erwähnt wurde, ist ein Klima der Offenheit und Transparenz innerhalb der KMU: „Das heißt, wenn die Mitarbeiter irgendwelche Belange haben, sei es im Kundengeschäft, sei es mit Mitkollegen oder solchen Dingen, dann können die gerne zu uns kommen und können das direkt ansprechen. Also wir haben einen sehr offenen Kontakt mit unseren Mitarbeitern, da gibt es gar keine Berührungsängste in irgendeiner Form“ (Interview 4). Das Unternehmensklima zeigt sich somit als wichtiger Faktor in Bezug auf die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU, obwohl die befragte Managerin und die befragten Manager nicht die Facetten des ethischen Unternehmensklimas erwähnten, die im Rahmen des Modells der quantitativen Untersuchung betrachtet wurden.

Während im Rahmen der quantitativen Untersuchung die wahrgenommene moralische Verpflichtung zu Korruptionsprävention in KMU eine kritische Determinante für die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen Unternehmen umzusetzen, darstellt, erwähnte keine bzw. keiner der Befragten diesen Faktor in der qualitativen Studie explizit. Nur eine Person nannte als Motiv für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, dass Betrug „immer was Schlimmes“ (Interview 4) sei.

Ein weiterer wichtiger Grund, weshalb die Managerin und die Manager keine Notwendigkeit für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU sahen, ist das

fehlende Risiko durch Korruptionsfälle für ihr Unternehmen: „Aber bei kleinen Unternehmen..., die Möglichkeit, dass man mit Korruptionsfällen zu tun hat, ich glaube nicht, dass das sehr wahrscheinlich ist. Ich kann jetzt bloß aus meiner Erfahrung sprechen, also für uns ist es minimal, das Risiko“ (Interview 2); „Aber bisher war es für uns einfach kein Thema. Wir haben die Gefahr noch nicht oder wir haben keine Gefahr erkannt, zumindest bei uns, auch mit unserem Geschäft, also da ist es [Korruptionsprävention] bisher auch kein Thema gewesen“ (Interview 2). Für die befragte Managerin und die befragten Manager ist Korruption hauptsächlich ein Problem größerer Unternehmen, die einen höheren Umsatz und häufig internationale Transaktionen haben. Sie gaben jedoch an, dass ein Korruptionsfall im eigenen Unternehmen einen starken Motivationsfaktor für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen Unternehmen darstellen würde. Dies stimmt mit den quantitativen Ergebnissen überein, die einen signifikanten positiven Zusammenhang der von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommenen Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte und ihrer Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen Unternehmen umzusetzen, zeigen.

Nach der Wahrscheinlichkeit gefragt, ob korrupte Handlungen von Beschäftigten aufgedeckt würden, waren die Interviewpartnerin und die Interviewpartner davon überzeugt, dass diese sehr hoch sei. Ihre Argumentation bezog sich dabei erneut auf die geringe Anzahl von Beschäftigten und die familiäre Atmosphäre innerhalb der Organisation und damit das Unternehmensklima in KMU: „Aber das ist, wir sind tatsächlich auch unter den Mitarbeitern, in vielen Fällen, einfach nur ein Familienbetrieb, kein Konzern, nicht anonym. (...) Anonyme Handlungen kriegen sie ja eigentlich unbeobachtet gar nicht hin, irgendjemand kriegt irgendetwas mit“ (Interview 1). Dies entspricht wiederum den Ergebnissen der quantitativen Befragung, die keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommenen Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen und deren Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen, zeigt.

### **3.8 Diskussion**

Auf Grundlage einer Erweiterung der Theorie des geplanten Verhaltens identifiziert die vorliegende quantitative Studie kritische Determinanten für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU. Die subjektive Norm der Managerinnen und Manager für Korruptionsprävention im eigenen KMU, die von den Managerinnen und Managern wahrge-

nommene Selbstwirksamkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU, die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU, die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU sowie die von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte stehen alle in einem positiven Zusammenhang mit der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen. Sie steht wiederum in einem positiven Zusammenhang mit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Ebenso weist die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU einen positiven Zusammenhang mit dieser Umsetzung auf.

Überraschend ist jedoch, dass die Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention keinen Zusammenhang mit ihrer Intention, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen, aufweist. Die Beziehung zwischen Einstellung und Intention ist eine der Grundannahmen der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991) und wird in zahlreichen Studien unterstützt, die das Verhalten von Managerinnen und Managern betrachten (Cordano & Frieze, 2000; Hill et al., 1996; Papagiannakis & Lioukas, 2012). In der vorliegenden quantitativen Studie zeigen die Managerinnen und Manager eine sehr positive Einstellung zu Korruptionsprävention ( $M = 5.79$ ,  $SD = 1.14$ ). Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ein ethisches und damit wünschenswertes Verhalten ist. Daher ist es möglich, dass Managerinnen und Manager grundsätzlich eine positive Einstellung zu Korruptionspräventionsmaßnahmen äußern. Da diese positive Einstellung also eher durch soziale Erwünschtheit als durch die tatsächliche Überzeugung der Managerinnen und Manager ausgelöst werden könnte, steht sie nicht in Zusammenhang mit der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU umzusetzen. Die ergänzende qualitative Analyse unterstützt diese Erklärung. Während die meisten Managerinnen und Manager Korruptionsprävention als wichtig bezeichneten, sahen sie lediglich eine geringe Relevanz darin, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.

Das Modell beinhaltet zwei ethische Klimadimensionen, da die Entscheidungsprozesse von Individuen durch das organisationale Umfeld beeinflusst werden, in dem sie sich bewegen (Brass et al., 1998; Tetlock, 1985; Treviño et al., 2006). Beide Klimatypen weisen nicht den erwarteten Zusammenhang mit der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU umzusetzen, auf. Ein ethisches Klima mit dem Fokus auf

Organisationsprofit erwies sich nicht als signifikante Determinante. Da Korruption die Gewinne eines Unternehmens kurzfristig steigern kann (Pinto et al., 2008) und der Fokus bei der Entscheidungsfindung in diesem Klimatyp auf dem Organisationsprofit liegt, wurde eine negative Beziehung zur Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen, angenommen. Die Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen kann jedoch auch die Beziehung des Unternehmens zu seinen Stakeholderinnen und Stakeholdern wie beispielsweise öffentlichen Auftraggeberinnen und Auftraggebern, Kundinnen und Kunden wie großen internationalen Unternehmen sowie Investorinnen und Investoren verbessern (Transparency International, 2014) und somit zu einer Steigerung des Unternehmensprofits beitragen. Hierdurch könnte ein positiver Zusammenhang zwischen dem ethischen Klimatyp Organisationsprofit und der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen, erklärt werden. Diese beiden möglichen Richtungen des Zusammenhangs (positiv und negativ) könnten sich dabei gegenseitig aufgehoben haben und zu dem nicht signifikanten Ergebnis der quantitativen Erhebung geführt haben.

Im Gegensatz zur ursprünglichen Annahme in dieser Studie, dass ein Unternehmensklima, bei dem die soziale Verantwortung des Unternehmens im Fokus steht, in einem positiven Zusammenhang mit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen steht, ergab sich im Rahmen der Auswertung keine signifikante Beziehung zur Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen. Da Korruption zahlreiche negative Konsequenzen für die Gesellschaft hat (siehe Kapitel 2.2.2), wurde angenommen, dass Managerinnen und Manager, deren Entscheidungen auf das Wohlbefinden der Gesellschaft ausgerichtet sind, eine stärkere Intention zur Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU haben. Vertreterinnen und Vertreter der kritischen Managementlehre bemängeln in ihren Arbeiten, dass für Managerinnen und Manager häufig keine Verbindung zwischen ihren Entscheidungen und den Konsequenzen besteht, die diese Entscheidungen für indirekt betroffene Akteurinnen und Akteure haben – wie beispielsweise die Gesellschaft als solche (Prasad & Mills, 2010). Sie betonen, dass weder in der Forschung noch in der Ausbildung von Managerinnen und Managern diese Verbindung ausreichend thematisiert wird, sodass sie bei der Entscheidungsfindung häufig nicht beachtet wird. Dies kann eine Erklärung für die nicht signifikante Beziehung des ethischen Unternehmensklimatyps soziale Verantwortung und der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, darstellen.

Im Rahmen der ergänzenden qualitativen Umfrage stellt das Unternehmensklima einen wichtigen Faktor für die befragten Managerinnen und Manager dar. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass in Bezug auf Korruptionsprävention andere Aspekte als der Organisationsprofit und die soziale Verantwortung für die Managerinnen und Manager relevant sind. Sie betonen das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen, Loyalität zum Betrieb sowie Offenheit und Transparenz. Ihr Verständnis von Unternehmensklima entspricht daher eher dem, was in der Forschung unter ethischer Unternehmenskultur verstanden wird, nämlich “more conscious, overt, and observable manifestations of culture such as structures, systems, and organizational practices” (Treviño et al., 1998, p. 451). Die ethische Unternehmenskultur könnte daher in einem stärkeren Zusammenhang mit dem Verhalten stehen, während das ethische Unternehmensklima eher mit der Einstellung in Zusammenhang steht und damit nur in einer indirekten Beziehung zum Verhalten steht (Treviño & Weaver, 2003). Dies könnte im Rahmen dieser Studie eine zusätzliche Erklärung für die nicht signifikanten Beziehungen der ethischen Klimadimensionen zur Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, sein.

Ein Faktor, der im Rahmen der quantitativen Studie einen signifikanten positiven Zusammenhang mit der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen, aufweist, ist die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU. Im Rahmen der qualitativen Befragung wurde dieser Faktor nicht explizit erwähnt. Wenn die Managerinnen und Manager nicht direkt zu ihrer moralischen Verpflichtung befragt wurden, so ist aufgrund der Antworten der Befragten festzustellen, dass die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen offenbar mehr ein Ergebnis wirtschaftlicher Überlegungen ist als eines Gefühls, dazu verpflichtet zu sein, „das Richtige“ zu tun. Diese wirtschaftlichen Überlegungen spiegeln sich in der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit wider. Dieses Motiv für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen wird auch von Vertreterinnen und Vertretern der kritischen Managementlehre skeptisch betrachtet (Prasad & Mills, 2010).

Schließlich steht auch die von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen nicht in einem signifikanten Zusammenhang mit der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte die Überzeugung der Managerinnen und Manager sein, dass eine mögliche Aufdeckung korrupter Handlungen für die Beschäftigten bereits als Abschreckung ausreicht. Die ergänzende qualitative Erhebung bestätigt ebenfalls, dass die Managerinnen und Manager sehr stark davon überzeugt

sind, dass sie von korrupten Handlungen bedingt durch die Organisationsstruktur und das Unternehmensklima in KMU uneingeschränkt erfahren würden. Sie sehen daher keine Notwendigkeit zur Umsetzung weiterer Korruptionspräventionsmaßnahmen.

### **3.8.1 Theoretische Implikationen**

Die vorliegende Studie zeigt, dass die Theorie des geplanten Verhaltens auch im Kontext der Korruptionsprävention eingesetzt werden kann. Die entwickelte Erweiterung der Theorie des geplanten Verhaltens erwies sich als geeigneter theoretischer Rahmen, um die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU zu erklären.

Die Ergebnisse der Studie liefern zusätzliche empirische Erkenntnisse für die Diskussion bezüglich der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle (P. Sparks et al., 1997; D. J. Terry & O’Leary, 1995). Das Theoriemodell, in dem interne Faktoren (Selbstwirksamkeit) und externe Faktoren (wahrgenommene Kontrollierbarkeit) separat erfasst wurden, zeigt einen signifikant besseren Fit als ein Alternativmodell mit einem gemeinsamen Faktor für die wahrgenommene Kontrolle ( $\Delta \chi^2 = 421.23$ ;  $\Delta df = 20$ ;  $p < .01$ ). Die Ergebnisse dieser Studie unterstützen daher die Unterscheidung in zwei eigenständige Faktoren. Beide Faktoren erwiesen sich als signifikante Prädiktoren der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen.

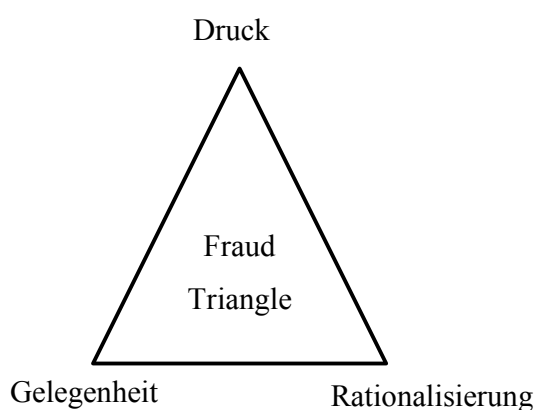
Zudem zeigt die quantitative Studie, dass die moralische Verpflichtung – wie beispielsweise von Ajzen (1991) sowie Conner und Armitage (1998) angenommen – bei der Analyse des Verhaltens mit einer ethischen oder moralischen Komponente, wie der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, in einem signifikanten Zusammenhang mit der Intention steht. Die empirischen Ergebnisse sind hierzu bisher nicht eindeutig (Buchan, 2005; Flannery & May, 2000; Kurland, 1996; Randall & A. Gibson, 1991). Die ergänzende qualitative Analyse gibt jedoch Hinweise darauf, dass die Ergebnisse der quantitativen Umfrage von sozial erwünschtem Antwortverhalten beeinträchtigt sein könnten. Diese Beziehung sollte daher in zukünftigen Studien durch Vorgehensweisen, die weniger anfällig für sozial erwünschtes Antwortverhalten sind, detaillierter untersucht werden.

Auch wenn die ethischen Klimadimensionen Organisationsprofit und soziale Verantwortung, die in dieser Untersuchung einen Teil des theoretischen Rahmenmodells darstellen, nicht in einem signifikanten Zusammenhang mit der Intention der Managerinnen und Manager stehen, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, zeigt die ergänzende

qualitative Umfrage, dass bei der Analyse von Verhaltensweisen mit einer ethischen Komponente, die in einem organisationalen Kontext stattfinden, die Unternehmenskultur berücksichtigt werden sollte (Buchan, 2005). Sie stellt einen wichtigen Kontextfaktor dar, der organisationale Normen und Werte erfasst, die das Entscheidungsverhalten des Einzelnen beeinflussen (Brass et al., 1998; Treviño et al., 2006).

Außerdem zeigt sich sowohl in der quantitativen als auch der qualitativen Befragung, dass die wahrgenommene Bedrohung – wie im Rahmen des Modells gesundheitlicher Überzeugungen (M. H. Becker & Maiman, 1975; M. H. Becker et al., 1977; Rosenstock, 1966) erfasst – eine wichtige zusätzliche Determinante bei der Erklärung präventiven Verhaltens darstellt. Vor allem im Rahmen der qualitativen Analyse stellt die fehlende wahrgenommene Bedrohung einen Hauptfaktor dafür dar, dass Managerinnen und Manager keine Notwendigkeit für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem Unternehmen sehen.

Die vorliegende Studie leistet mit der Identifizierung kritischer Determinanten der Intention von Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU umzusetzen, einen wichtigen Beitrag zu dem bisher noch nicht ausreichend untersuchten Feld der Korruptionsprävention in Unternehmen. Dabei ist eine Ähnlichkeit der festgestellten kritischen Determinanten zu den Determinanten des sogenannten Fraud Triangle (siehe Abbildung 10) (W. S. Albrecht et al., 2004; Cressey, 1971) bzw. Fraud Diamond (siehe Abbildung 11) (Wolfe & Hermanson, 2004) auffällig, die häufig zur Erklärung von Wirtschaftskriminalität eingesetzt werden.

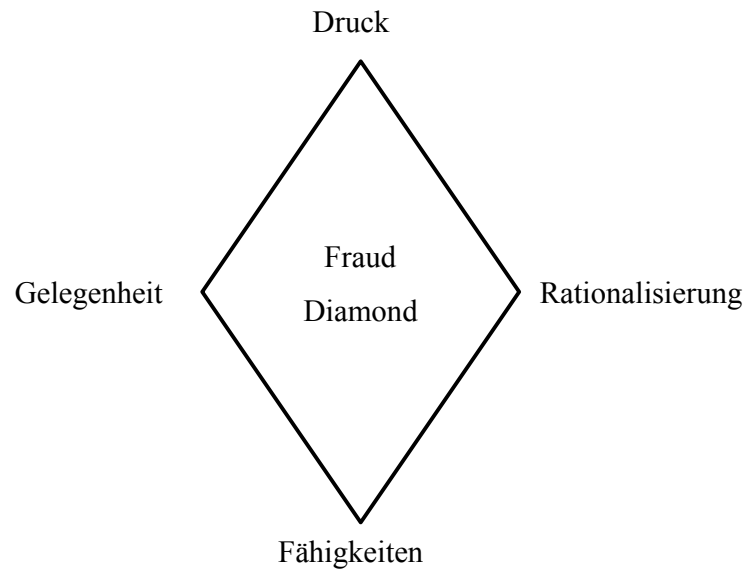


**Abbildung 10:** Fraud Triangle (eigene Darstellung in Anlehnung an W. S. Albrecht et al., 2004, und Cressey, 1971)

Diesen Modellen zufolge wird eine wirtschaftskriminelle Handlung von drei (W. S. Albrecht et al., 2004; Cressey, 1971) bzw. vier Faktoren (Wolfe & Hermanson, 2004) hervorgerufen: Druck, Gelegenheit, Rationalisierung sowie – wie im Rahmen des Fraud Diamond



ergänzt – die wahrgenommenen Fähigkeiten, die wirtschaftskriminelle Handlung durchzuführen. Die Faktoren beeinflussen sich dabei gegenseitig. Damit es zur Ausübung einer wirtschaftskriminellen Handlung kommt, müssen alle Faktoren vorliegen. Ist ein Faktor besonders stark ausgeprägt, kann dies jedoch eine weniger hohe Ausprägung eines anderen Faktors kompensieren (W. S. Albrecht et al., 2004).



**Abbildung 11:** Fraud Diamond (eigene Darstellung in Anlehnung an Wolfe & Hermanson, 2004)

Die Faktoren mittels derer der Fraud Diamond unethisches Verhalten erklärt, entsprechen größtenteils den im Rahmen dieser quantitativen Studie festgestellten Determinanten ethischen Verhaltens wie z. B. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Die subjektive Norm der Managerinnen und Manager für Korruptionsprävention im eigenen KMU und die von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte repräsentieren den Druck auf Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU umzusetzen. Die Gelegenheit, sich ethisch zu verhalten und Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen, wird durch die wahrgenommene Kontrollierbarkeit erfasst. Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit der Managerinnen und Manager bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem Unternehmen beruht auf ihrer Überzeugung, die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu besitzen (Bandura, 1997). Sie spiegelt daher die Fähigkeiten im Fraud Diamond (Wolfe & Hermanson, 2004) wider. Ein letzter Faktor des Fraud Diamond ist die Rationalisierung des Verhaltens. Sie beschreibt “the cognitive process that individuals use to convince themselves

that their behavior does not violate their moral standards” (Tsang, 2002, p. 26). Da die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ein ethisches Verhalten darstellt (vgl. Kapitel 2.2.1), ist es nicht nötig, dieses Verhalten zu rationalisieren, um sich selbst davon zu überzeugen, dass das Verhalten keine moralischen Standards verletzt. T. M. Jones (1991) zufolge benötigt ethisches Verhalten jedoch eine motivationale Komponente. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird diese durch die auf die Person bezogene motivationale Komponente repräsentiert, nämlich die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager, Korruptionsprävention im eigenen KMU umzusetzen. Die Studie zeigt damit Ähnlichkeiten zwischen den Determinanten ethischen und unethischen Verhaltens.<sup>14</sup>

### **3.8.2 Praktische Implikationen**

Die vorliegende Studie gibt einen ersten Einblick in die Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU. Sie identifiziert damit die Faktoren, die adressiert werden müssen, um die Sensibilisierung für Korruptionsprävention in KMU zu erhöhen. Dies stellt einen wichtigen Schritt bei der Bekämpfung von Korruption dar. Die Ergebnisse der Studie können von politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern, Nichtregierungsorganisationen, Industrie- und Handelskammern sowie Beratungen herangezogen werden, um effektive Strategien, Leitlinien und Vorgehensweisen zur Erhöhung der Sensibilisierung von Managerinnen und Managern in KMU für Korruptionsprävention zu entwickeln. Die ermittelten kritischen Determinanten können unter anderem auch für die Entwicklung und Durchführung von Trainings und Sensibilisierungsworkshops zum Thema Korruptionsprävention – speziell für KMU – genutzt werden.

Im Folgenden soll daher zunächst kurz auf verschiedene Ansätze zur Stärkung der einzelnen ermittelten kritischen Determinanten eingegangen werden, bevor das im Rahmen des Forschungsprojekts RiKo entwickelte Workshopkonzept zur Erhöhung der Sensibilisierung für Korruptionsprävention in KMU überblicksartig vorgestellt wird.

#### *Ansätze zur Stärkung der einzelnen Determinanten*

Um den Druck, den Managerinnen und Manager vonseiten der Stakeholderinnen und Stakeholder ihres KMU wahrnehmen, zu steigern und damit die subjektive Norm zu erhöhen, ist

---

<sup>14</sup> Eine Wechselwirkung zwischen den einzelnen Faktoren, wie sie im Rahmen des Fraud Triangle bzw. des Fraud Diamond angenommen wird, wurde im Rahmen dieser Studie nicht untersucht.

es hilfreich, den Managerinnen und Managern die Forderungen der Stakeholderinnen und Stakeholder nach Korruptionspräventionsmaßnahmen zu verdeutlichen. Hier gilt es beispielsweise, sie mit der nationalen und internationalen Gesetzgebung vertraut zu machen und aufzuzeigen, dass sowohl große Privatkundinnen und -kunden als auch öffentliche Auftraggeberinnen und Auftraggeber von ihren Lieferantinnen und Lieferanten die Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen erwarten (Transparency International, 2014).

Die Selbstwirksamkeit der Managerinnen und Manager im Hinblick auf Korruptionsprävention kann gestärkt werden, indem ihnen detaillierte Informationen über die Einführung und Umsetzung von geeigneten Korruptionspräventionsmaßnahmen für KMU zur Verfügung gestellt werden. Dabei sollte detailliert beschrieben werden, worum es sich bei Korruptionspräventionsmaßnahmen handelt, wie sie umgesetzt werden können und warum sie zur Verhinderung von Korruption nützlich sind. Für ein besseres Verständnis von Managerinnen und Managern, wie verschiedene Korruptionspräventionsmaßnahmen erfolgreich eingeführt werden können, ist es hilfreich, Fallbeispiele zur Einführung von spezifischen Maßnahmen zur Verfügung zu stellen. Außerdem können Managerinnen und Manager anderer KMU eingeladen werden, in deren Unternehmen Korruptionspräventionsmaßnahmen bereits erfolgreich umgesetzt worden sind. Auch kann es hilfreich sein, den Erfahrungsaustausch zwischen KMU bezüglich Maßnahmen, die in den KMU implementiert wurden, zu fördern.

Um die von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit zu erhöhen, ist es notwendig, ihnen zu verdeutlichen, dass Korruptionspräventionsmaßnahmen ohne hohe finanzielle Kosten eingeführt werden können und die benötigten Ressourcen sowie der Zeitaufwand häufig überschätzt werden. Beispielsweise können Managerinnen und Manager Kontrollmaßnahmen zur Korruptionsprävention nutzen, die zur Rechnungsprüfung und für Zwecke der Revision eingeführt worden sind (Argandoña, 2003). Auch können sie durch ethische Führung und mit einem vorbildlichen ethischen Verhalten ein ethisches Unternehmensklima fördern (Mayer, 2014).

Indem die negativen Konsequenzen von Korruption für Individuen, Organisationen und die Gesellschaft (siehe Kapitel 2.2.2.) betont werden, kann die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager erhöht werden, sich aktiv gegen Korruption einzusetzen. Es ist wichtig, Managerinnen und Managern zu verdeutlichen, dass Korruption weitreichende negative Folgen für ihr Unternehmen, für sie selbst als Mitglied dieses Unternehmens und auch über ihr Unternehmen hinaus hat. Dadurch wird das Gefühl verstärkt, persönlich für Korruptionsprävention verantwortlich und ihr verpflichtet zu sein. Es gilt, ein Verständnis dafür zu schaffen,

dass selbst, wenn die Vorteile von Korruption für ihr Unternehmen auf den ersten Blick überwiegen, dies nur kurzfristig der Fall ist (Ashforth & Anand, 2003).

Schließlich ist es notwendig, die Managerinnen und Manager auf potenzielle Risikofaktoren und Korruptionsfälle in KMU aufmerksam zu machen, um so zu zeigen, dass Korruption nicht lediglich ein Problem für größere Unternehmen darstellt. Zudem sollten sie ermutigt werden, Risikoanalysen in ihrem KMU durchzuführen, auf deren Grundlage die Entscheidung getroffen werden sollte, welche Korruptionspräventionsmaßnahmen für das jeweilige KMU nötig und sinnvoll sind.

#### *Herausforderung Korruptionsprävention in KMU meistern – ein interaktives Workshopkonzept*

Im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts „Risikomanagement der Korruption aus der Perspektive von Unternehmen, Kommunen und Polizei (RiKo)“ (Förderkennzeichen: 13N13072) wurde ein Workshop entwickelt, pilotiert und evaluiert, der an den im Rahmen dieser Studie empirisch ermittelten kritischen Determinanten ansetzt. Der Workshop gliedert sich in acht inhaltliche Blöcke, in denen die ermittelten kritischen Determinanten jeweils direkt oder indirekt adressiert werden. Ziel war es zudem, während des eineinhalbtägigen Workshops möglichst viele interaktive Methoden wie Votings zu Fallbeispielen, Fallstudien, Einzelreflexionen anhand von Leitfragen oder Gruppendiskussionen zu nutzen, um eine möglichst starke Auseinandersetzung mit dem Thema und einen intensiven Austausch der Teilnehmenden zu ermöglichen. Inhaltliche Schwerpunkte stellen zum einen Informationen zum Thema Korruption (Zahlen und Fakten, Definition, Konsequenzen, Ursachen) und zum anderen Hinweise zur Korruptionsprävention dar. Zur Thematik Korruptionsprävention werden den Teilnehmenden zunächst die Chancen von Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie die Grundelemente eines Korruptionspräventionsprogramms dargelegt. Nach der Vorstellung des Vorgehens zur Durchführung einer Risikoanalyse wird diese beispielhaft im Rahmen einer Fallstudie von den Managerinnen und Managern durchgeführt. Daraufhin werden zahlreiche Korruptionspräventionsmaßnahmen vorgestellt, die die Teilnehmenden bezüglich ihres Nutzens und ihrer Anwendbarkeit in KMU bewerten. Ferner werden sie gebeten, exemplarisch für das in dem Fallbeispiel zur Risikoanalyse vorgestellte KMU sinnvolle und effektive Maßnahmen auszuwählen und zu diskutieren. Abschließend wurden den Managerinnen und Managern Hinweise zur Implementierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen gegeben. Tabelle 10 gibt einen Überblick über die einzelnen inhaltlichen Blöcke sowie die jeweils adressierten Determinanten.

**Tabelle 10:** Ablauf und Inhalte des Sensibilisierungsworkshops

<b>Tag 1</b>		
<b>Zeit</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Adressierte Determinanten</b>
90 Min	<b>1. Einführung</b> - Begrüßung und Vorstellung der Ziele des Workshops - Zahlen und Fakten zum Thema Korruption - Konsequenzen von Korruption - Definition von Korruption	- Subjektive Norm - Selbstwirksamkeit - Moralische Verpflichtung - Wahrgenommene Bedrohung
<b>Tag 2</b>		
20 Min	<b>2. Vorstellungsrunde</b>	
60 Min	<b>3. Ursachen und Gesetze</b> - Ursachen von Korruption - Gesetzeslage und Richtlinien	- Subjektive Norm - Selbstwirksamkeit - Wahrgenommene Bedrohung
75 Min	<b>4. Korruptionspräventionsprogramme</b> - Chancen von Korruptionsprävention - Korruptionsprävention – Reflexion des eigenen Status Quo - Grundelemente eines Korruptionspräventionsprogramms - Risikoanalyse	- Subjektive Norm - Selbstwirksamkeit - Wahrgenommene Kontrollierbarkeit - Wahrgenommene Bedrohung
<i>Pause (30 Minuten)</i>		
90 Min	<b>5. Risikoanalyse</b> (Fallstudie)	- Selbstwirksamkeit - Wahrgenommene Kontrollierbarkeit - Wahrgenommene Bedrohung
<i>Pause (60 Minuten)</i>		
105 Min	<b>6. Korruptionspräventionsmaßnahmen</b> (Fallstudie)	- Selbstwirksamkeit - Wahrgenommene Kontrollierbarkeit
<i>Pause (30 Minuten)</i>		
45 Min	<b>7. Implementierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen</b>	- Subjektive Norm - Selbstwirksamkeit - Wahrgenommene Kontrollierbarkeit - Wahrgenommene Bedrohung
30 Min	<b>8. Gemeinsame zusammenfassende Reflexion</b>	

Eine detaillierte Beschreibung des Workshopkonzepts und der Inhalte der einzelnen Blöcke findet sich in dem Sammelbandbeitrag: Werner, Rabl & M. Albrecht (2017). Herausforderung Korruptionsprävention in KMU meistern: Entwicklung, Pilotierung und Evaluation eines Sensibilisierungsworkshops. In D. Trunk & B. Frevel (Hrsg.), *Korruptionsprävention in Unternehmen und Kommunen. Eine interdisziplinäre Studie* (S. 101–120). Wiesbaden: Springer VS. Zudem wurden einzelne Inhalte für interessierte Praktikerinnen und Praktiker auch im Rahmen einer Broschüre skizziert: Rabl, Werner & M. Albrecht (2016). *Herausforderung KorruptionsPRÄVENTION in KMU meistern*. [https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung\\_KorruptionsPRÄVENTION\\_in\\_KMU\\_meistern.pdf](https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung_KorruptionsPRÄVENTION_in_KMU_meistern.pdf).

### **3.8.3 Einschränkungen der Untersuchung und Implikationen für die zukünftige Forschung**

Die vorliegende Studie ist ein erster Versuch, die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU zu erklären. Hierzu wurden die kritischen Determinanten der Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU umzusetzen, identifiziert. Sie unterliegt jedoch gewissen Einschränkungen

Erstens unterliegen Studien zu einem hochsensiblen Thema wie Korruption einem großen Risiko für sozial erwünschtes Antwortverhalten der Probandinnen und Probanden. Durch die Integration eines gemeinsamen latenten Faktors (siehe Kapitel 3.6.2.3) sowie der zusätzlichen qualitativen Erhebung (siehe Kapitel 3.7) wurde versucht, diesem Problem zu begegnen. Es bleibt jedoch als Limitation dieser Studie bestehen.

Zweitens kann eine Selbstselektion der Probandinnen und Probanden erfolgt sein. Trotz der zufälligen Auswahl der Teilnehmenden besteht die Möglichkeit, dass vermehrt Managerinnen und Manager aus KMU, in denen bereits eine höhere Sensibilisierung bezüglich des Themas Korruptionsprävention bestand, die Umfrage beantwortet haben. Um auszuschließen, dass ein solcher systematischer Ausfall von Antworten vorliegt, wurden die 286 im Rahmen der ersten Erhebung teilnehmenden Unternehmen mit den 2 480 im Rahmen dieser Erhebung ursprünglich kontaktierten Unternehmen hinsichtlich Branche, Jahresumsatz und Anzahl der Beschäftigten verglichen. Für die KMU, die sich an der zweiten Befragungswelle beteiligten, war dies nicht möglich, da die benötigten Daten nicht zur Verfügung standen. Lediglich bezüglich des Jahresumsatzes besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den ursprünglich kontaktierten 2 480 Unternehmen und den 286 Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligten ( $\chi^2 = 17.94$ ;

$df = 8; p < .01$ ). Bezüglich der Anzahl der Beschäftigten ( $\chi^2 = 1.75; df = 2; p = .42$ ) sowie der Branche ( $\chi^2 = 23.05; df = 18; p = .19$ ) besteht kein signifikanter Unterschied.

Drittens wurde die Studie in einem Land mit einem niedrigen wahrgenommenen Korruptionslevel durchgeführt. Deutschland belegte zum Zeitpunkt der Studie den guten Rang 10 des Corruption Perceptions Index (Transparency International, 2016). In Ländern mit einem höheren wahrgenommenen Korruptionslevel können die Ergebnisse von denen dieser Studie abweichen.

Viertens handelt es sich bei den vorliegenden Daten um Querschnittsdaten. Es ist daher nicht möglich, kausale Beziehungen zu untersuchen, sondern nur Zusammenhänge zwischen Variablen. Die Möglichkeit umgekehrter Kausalitäten, dass also z. B. die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, das ethische Unternehmensklima beeinflusst und nicht das ethische Unternehmensklima die Intention der Managerinnen und Manager, stellt damit eine weitere Limitation dieser Studie dar. In möglichen zukünftigen Untersuchungen sollten daher unabhängige und abhängige Variablen zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben werden.

Weiterhin wurden im Rahmen der vorliegenden Studie Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Determinanten, wie sie beispielsweise der Fraud Diamond annimmt, nicht untersucht. Mit den festgestellten Ähnlichkeiten für Determinanten ethischen und unethischen Verhaltens (siehe Kapitel 3.8.1) stellt die Untersuchung solcher Wechselwirkungen einen interessanten Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten dar.

Schließlich identifiziert die vorliegende Studie die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, als signifikanten Prädiktor für die tatsächliche Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Eine Veränderung der Absicht führt jedoch nicht zwangsläufig zu einer Änderung des Verhaltens, wie die Forschung zur Intention-Verhaltens-Lücke zeigt (Sheeran, 2002; Sheeran & Webb, 2016). Für zukünftige Forschung könnte es daher interessant sein, die einzelnen Komponenten der Intention der Managerinnen und Manager genauer zu betrachten und zu analysieren, wie verschiedene Arten der Intention (z. B. sogenannte Umsetzungsintentionen, bei denen Individuen die exakten Umstände spezifizieren, in denen das Verhalten ausgeführt wird, im Gegensatz zu allgemeinen Intentionen, bei denen Individuen sich im Vorhinein nicht mit den verschiedenen möglichen Umständen befassen) sowie Eigenschaften der Intention (z. B. Richtung, Intensität, Bestimmtheit, zeitliche Stabilität), die tatsächliche Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen beeinflussen (Sheeran, 2002; Sheeran & Webb, 2016).

### **3.9 Fazit Studie 1**

Ziel der Studie war es, Erkenntnisse über die Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Managerinnen und Manager in KMU zu gewinnen. Anhand der Daten aus der Befragung von 339 Managerinnen und Managern aus deutschen KMU und Daten aus ergänzenden qualitativen Interviews mit fünf Managerinnen und Managern deutscher KMU konnten fünf kritische Determinanten identifiziert werden, welche die Absicht der Managerinnen und Manager stärken, Korruptionspräventionsmaßnahmen in ihrem KMU umzusetzen. Diese Absicht steht wie das Modell dieser Studie zeigt, wiederum in einem positiven Zusammenhang mit der tatsächlichen Umsetzung solcher Maßnahmen in KMU. Bei den für die Intention der Managerinnen und Manager kritischen Determinanten handelt es sich um die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager, die von ihnen wahrgenommene subjektive Norm, ihre wahrgenommene Selbstwirksamkeit, die wahrgenommene Kontrollierbarkeit und die für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte. Diese Determinanten stellen Ansatzpunkte für alle Bemühungen dar, Managerinnen und Manager für Korruptionsprävention zu sensibilisieren und die Korruptionsprävention in KMU zu fördern.



## **4 Studie 2: Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte**

### **4.1 Bedeutung der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte**

Allein die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Unternehmen, die in der vorangegangenen Studie betrachtet wurde, ist jedoch nicht ausreichend für die Verhinderung wirtschaftskrimineller Handlungen (Adam & Rachman-Moore, 2004; McKendall et al., 2002) und damit für die effektive Bekämpfung von Korruption. Werden die umgesetzten Maßnahmen nicht in den Alltag und das Kerngeschäft einer Organisation integriert und von allen Organisationsmitgliedern akzeptiert und aktiv gelebt, kann schnell der Eindruck entstehen, dass der Nutzen von Korruptionspräventionsmaßnahmen oder Compliance-Programmen ihren Aufwand nicht rechtfertigt (MacLean & Behnam, 2010; McCabe et al., 1996).

Wie weit verbreitet diese Annahme ist, zeigt eine Studie der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2010), in der 54 % der befragten deutschen Managerinnen und Manager der Auffassung sind, der Aufwand bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen übersteige deren Nutzen. Auch werden Korruptionspräventionsmaßnahmen von Organisationen und in den Medien häufig als „nutzlos“, „hinausgeworfenes Geld“ oder „schwarze Löcher“ bezeichnet (Hofeditz et al., 2017). Betrachtet man die Akzeptanz für solche Programme innerhalb der Organisation, so zeigt sich, dass es häufig nicht gelingt, alle Organisationsmitglieder für Korruptionsprävention zu gewinnen. Während die Akzeptanz der Organisationsleitung in einer Umfrage bei 86 % liegt, werden Compliance-Programme nur von 52 % der Beschäftigten akzeptiert (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2010). Die Unterstützung solcher Programme durch die Beschäftigten ist jedoch entscheidend für deren Erfolg (Bulgurcu et al., 2010; Herath & Rao, 2009; Hope & Pate, 1988) und letztlich essenziell für reibungslose Abläufe und den Erfolg einer Organisation (O'Reilly, 1989; Tyler & Blader, 2005).

Beschäftigte zu regelkonformem Verhalten und zur Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zu motivieren stellt damit ein wichtiges Aufgabengebiet innerhalb Organisationen dar (Chow, Huang & Liu, 2008; Hofeditz et al., 2017). Während dies sowohl in der

Forschung als auch in der Praxis unumstritten ist, besteht eine Debatte darum, welche Maßnahmen und Strategien geeignet sind, um diese Einhaltung und Unterstützung von Regeln zu erreichen (Tyler & Blader, 2005). Bisherige Ansätze in der Compliance-Forschung konzentrieren sich hier häufig auf extrinsische Motivationsfaktoren (Son, 2011). Diese Faktoren motivieren Handelnde, ein Verhalten auszuführen, um damit einhergehende positive Konsequenzen zu erreichen oder negative Folgen zu vermeiden (Gagné & Deci, 2005). Hofeditz et al. (2017) betrachten in ihrer Studie erstmals zusätzlich zu extrinsischen Motivationsfaktoren auch intrinsische Motivationsfaktoren für die Intention der Beschäftigten, sich an die Anforderungen der implementierten Korruptionspräventionsmaßnahmen zu halten. Intrinsische Faktoren motivieren Handelnde im Gegensatz zu extrinsischen Faktoren dazu, Verhaltensweisen auszuführen, da das Verhalten selbst für die Handelnden interessant ist und sie Befriedigung aus diesem Verhalten, nicht aus den damit einhergehenden Konsequenzen erlangen (Gagné & Deci, 2005). Hofeditz et al. (2017) können dabei feststellen, dass beide Faktoren in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Compliance-Verhalten von Beschäftigten stehen. Über dieses reine regelkonforme Verhalten hinaus ist aber die Unterstützung von Compliance-Maßnahmen durch Beschäftigte ein wichtiger Erfolgsfaktor für diese Maßnahmen (Hope & Pate, 1988; Tyler & Blader, 2005). Tyler und Blader (2005) sowie Spitzmüller und Stanton (2006) liefern hier erste Ansätze dazu, regelkonformes und aktiv unterstützendes Verhalten von Beschäftigten zu unterscheiden. An diese Überlegungen und Erkenntnisse anknüpfend untersucht die vorliegende Studie auf Grundlage der Selbstbestimmungstheorie (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; R. M. Ryan & Deci, 2000b) daher sowohl extrinsische als auch intrinsische Motivationsfaktoren auf ihr Potenzial, Beschäftigte zu regelkonformem Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen als auch zu deren aktiver Unterstützung zu motivieren.

Korruptionspräventionsmaßnahmen lassen sich basierend auf ihrer Orientierung grundsätzlich in die beiden Kategorien werte- bzw. compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen unterscheiden (siehe Kapitel 2.2.1 bzw. 2.2.4). Während compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen das Aufstellen und Einhalten von Verhaltensregeln betonen, stellen werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen die Unterstützung von eigenverantwortlichem ethischem Verhalten in den Vordergrund (L. S. Paine, 1994; Weaver & Treviño, 1999). Bisherige Forschungsarbeiten können dabei unterschiedliche Zusammenhänge dieser beiden Formen von Korruptionspräventionsmaßnahmen mit regelkonformem Verhalten von Beschäftigten feststellen (vgl. Tyler & Blader, 2005; Weaver & Treviño, 1999). Die Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen kann damit für Organisationen einen wichtigen

Faktor darstellen, um die Einhaltung und Unterstützung solcher Maßnahmen durch die Beschäftigten zu fördern. Im Rahmen dieser Studie soll daher das Motivationspotenzial der beiden Formen analysiert und darauf aufbauend untersucht werden, wie werte- bzw. compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen und die Einhaltung von Regeln zur Korruptionsprävention bzw. die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte zusammenhängen.

Neben der Orientierung der Korruptionspräventionsmaßnahmen stellt auch die Unterstützung dieser Maßnahmen durch das Topmanagement einen Faktor dar, der den Erfolg von Korruptionspräventionsmaßnahmen beeinflussen kann. Studien, die die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen und Projekten untersuchen, können hier bereits für eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen und Projekte einen Zusammenhang feststellen (vgl. S. G. Green, 1995; Ifinedo, 2008; Sharma & Yetton, 2003; Young & Jordan, 2008). Auch für das Compliance-Verhalten von Beschäftigten können Q. Hu, Dinev, Hart und Cooke (2012) einen Zusammenhang mit der Unterstützung durch das Topmanagement feststellen. Für ethisches Verhalten wird die Führungskraft ebenfalls häufig als wichtiger Einflussfaktor angesehen (Anand et al., 2004; Argandoña, 2003). Da das Verhalten des Topmanagements unterschiedliche Formen annehmen kann und wie auch die Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen einen Faktor darstellt, der bei der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen von Organisationen beeinflusst und berücksichtigt werden kann, sollen im Rahmen dieser Arbeit zwei mögliche Formen näher betrachtet werden. So soll untersucht werden, wie schriftliche bzw. vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und die Einhaltung von Regeln zur Korruptionsprävention bzw. die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte zusammenhängen.

Betrachtet man ethische Verhaltensweisen, so gilt es nach den Überlegungen von T. M. Jones (1991) stets die moralische Intensität einer Situation zu berücksichtigen. Dieser multidimensionale Faktor beschreibt das moralische Handlungsgebot einer Situation und beeinflusst nach T. M. Jones (1991) alle Schritte der ethischen Entscheidungsfindung. Da es sich bei der Einhaltung und Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, um ethisches Verhalten handelt, soll die moralische Intensität auch im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt werden. Es sollen so die moderierenden Effekte der moralischen Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen auf die beschriebenen Zusammenhänge untersucht werden.

Neben der auf die moralische Fragestellung bezogenen moralischen Intensität wird ethisches Verhalten auch von individuellen Faktoren wie der Aufmerksamkeit von Beschäftigten

für ethische Fragestellungen beeinflusst. Diese wird in dem von Reynolds (2008) entwickelten Konstrukt der moralischen Aufmerksamkeit erfasst. Er nimmt an, dass Beschäftigte mit hoher moralischer Aufmerksamkeit ethische Komponenten stärker wahrnehmen und häufiger ethisch handeln. Um individuelle Unterschiede zwischen den Beschäftigten zu berücksichtigen, soll daher auch untersucht werden, wie die genannten Beziehungen bezüglich regelkonformen Verhaltens und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte durch die moralische Achtsamkeit moderiert werden.

Die vorliegende Studie liefert damit sowohl einen Beitrag zu unterschiedlichen Forschungsfeldern als auch praktische Implikationen. Zunächst leistet sie, aufbauend auf den Überlegungen von Hofeditz et al. (2017), einen Beitrag zur Korruptionspräventionsliteratur, indem sie bestehende Erkenntnisse zu intrinsischen und extrinsischen Motivationsfaktoren erweitert. So betrachtet sie nicht lediglich deren Zusammenhang mit regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen, sondern auch mit der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Darüber hinaus liefert sie neue empirische Erkenntnisse zur Anwendbarkeit der Selbstbestimmungstheorie, indem sie diese Theorie erstmals im Hinblick auf ihr Potenzial betrachtet, Extra-Rollen-Verhalten von Beschäftigten in Form der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zu erklären. Schließlich zeigt die vorliegende Studie Möglichkeiten für Organisationen auf, wie Korruptionspräventionsmaßnahmen und deren Umsetzung gestaltet werden können, um das regelkonforme Verhalten von Beschäftigten wie auch deren aktive Unterstützung der Maßnahmen zu fördern.

## **4.2 Formen der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte**

Verhalten von Beschäftigten in Organisationen lässt sich gemäß den Überlegungen von Katz (1964)<sup>15</sup> in zwei grundsätzliche Kategorien unterscheiden: Intra- und Extra-Rollen-Verhalten (P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1997). Das sogenannte Intra-Rollen-Verhalten umfasst

---

<sup>15</sup> Katz (1964) identifiziert drei Verhaltensweisen von Beschäftigten, die für den Erfolg einer Organisation nötig sind:

- 1) Beschäftigte müssen dazu motiviert sein, Teil der Organisation zu werden und zu bleiben;
- 2) Beschäftigte müssen auf verlässliche Art und Weise den Anforderungen der von ihnen ausgeübten Rolle nachkommen;
- 3) Beschäftigte müssen spontane und innovative Aktivitäten für den Organisationserfolg zeigen. Diese Aktivitäten gehen dabei über die eigentlichen Anforderungen der von ihnen ausgeübten Rolle hinaus.

dabei alle Verhaltensweisen, die von der Organisation im Rahmen der Rolle des oder der Beschäftigten vorgegeben sind. Das Extra-Rollen-Verhalten beschreibt all diejenigen Verhaltensweisen, die von der Organisation nicht als Teil der Rolle des oder der Beschäftigten vorgeschrieben sind (Schnake, 1991). Bei Verhalten im Rahmen der Rolle eines oder einer Beschäftigten und Verhalten, das über diese Rolle hinausgeht, handelt es sich um zwei distinkte Faktoren, wie auf Basis der von C. A. Smith, Organ und Near (1983) entwickelten Items in einer Faktorenanalyse von O'Reilly und Chatman (1986) gezeigt und später von L. J. Williams und S. E. Anderson (1991) bestätigt worden ist.

Organ und seine Kollegen (Bateman & Organ, 1983; C. A. Smith et al., 1983) prägten zu Beginn der 1980er Jahre für diese von Katz (1964) beschriebene Form des Extra-Rollen-Verhaltens den Begriff Organizational Citizenship Behavior (OCB) (L. J. Williams & S. E. Anderson, 1991). Sie definieren dieses Verhalten dabei als:

“individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organizations. By discretionary we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.”  
(Organ, 1988, p. 4)

Auf Grundlage aktueller Forschungsergebnisse passt Organ (1997) diese Definition später noch einmal an (N. P. Podsakoff, P. M. Podsakoff, MacKenzie, Maynes & Spoelma, 2014) und stellt fest, dass OCB “supports the social and psychological environment in which task performance takes place” (p. 95). Es beschreibt somit all jene Verhaltensweisen wie z. B. die Unterstützung anderer, die nicht der unmittelbaren Erfüllung der Aufgabe der Beschäftigten dienen, sondern darüber hinausgehen und zum organisationalen Kontext beitragen. Neben diesem Begriff existieren in der Forschung heute jedoch noch zahlreiche weitere Begriffe, die ein ähnliches, teilweise überlappendes Verhalten beschreiben (LePine, Erez & D. E. Johnson, 2002; Organ, 1997; van Dyne, Cummings & J. Park, 1995; van Dyne, Graham & Dienesch, 1994),

wie prosocial organizational behavior<sup>16</sup> (Brief & Motowidlo, 1986), organizational spontaneity<sup>17</sup> (George & Brief, 1992) oder contextual performance<sup>18</sup> (Borman & Motowidlo, 1993).

Unterschiedliche Ansätze gibt es bezüglich der Dimensionalität von OCB (N. P. Podsakoff et al., 2014). C. A. Smith et al. (1983) können für die von ihnen entwickelten Items im Rahmen einer Faktorenanalyse die beiden Subdimensionen Altruismus und allgemeine Compliance feststellen. Altruismus umfasst dabei all jene Verhaltensweisen, die einer spezifischen anderen Person direkt zugutekommen (LePine et al., 2002). Allgemeine Compliance stellt stärker unpersönliches Verhalten dar, das nicht einzelnen Organisationsmitgliedern direkt zugutekommt, sondern indirekt allen Mitgliedern der Organisation nützlich und hilfreich ist (C. A. Smith et al., 1983). L. J. Williams und S. E. Anderson (1991) führen später für die Dimension Altruismus den Begriff OCB-I (Organizational Citizenship Behavior Individual) ein, der Verhaltensweisen umfasst, von denen vorrangig ein Individuum profitiert. Für Verhaltensweisen der Dimension allgemeine Compliance, von denen die Organisation im Allgemeinen profitiert, führen sie den Begriff OCB-O (Organizational Citizenship Behavior Organization) ein. Ziel ist es, durch die Wahl der Begriffe die implizite Annahme zu vermeiden, dass Verhaltensweisen in der Kategorie Altruismus ohne externe Anreize erfolgen, während solche externen Anreize für Verhaltensweisen der Dimension allgemeine Compliance nötig sind. Auch van Dyne et al. (1995) unterscheiden zwischen zwei Dimensionen. Der maßgebliche Faktor ist für sie dabei die Zielsetzung des Extra-Rollen-Verhaltens. Verhalten, das stärker interpersonal und kooperativ ausgerichtet ist und dazu dient, die Beziehungen zwischen einzelnen Personen zu festigen, wird

---

<sup>16</sup> Brief und Motowidlo (1986) definieren prosocial organizational behavior als Verhalten “which is (a) performed by a member of an organization, (b) directed toward an individual, group, or organization with whom he or she interacts while carrying out his or her organizational role, and (c) performed with the intention of promoting the welfare of the individual, group, or organization toward which it is directed” (p. 711). Prosocial organizational behavior umfasst damit all solche Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation, die sich auf andere beziehen, und kann dabei sowohl funktional als auch dysfunktional sein. Durch diese breite Definition überlappt “prosocial organisational behavior” mit OCB-Verhaltensweisen und kann diese umfassen (van Dyne et al., 1995).

<sup>17</sup> Definiert als “extra-role behaviors that are performed voluntarily and that contribute to organizational effectiveness” (George & Brief, 1992, p. 311) überlappen sich organizational spontaneity und OCB hinsichtlich ihrer Freiwilligkeit und ihres Beitrags zum Funktionieren einer Organisation. Anders als bei OCB können Beschäftigte für Verhaltensweisen, die als “organizational spontaneity” bezeichnet werden, jedoch Anerkennung durch die Organisation auch im Rahmen des formalen Anreizsystems erhalten.

<sup>18</sup> Hierbei handelt es sich um “behaviors [that] do not support the technical core itself so much as they support the broader organizational, social and psychological environment in which the technical core must function” (Borman & Motowidlo, 1993, p. 73). Für die Anpassung der Definition von OCB stützt sich Organ (1997) auf diese Definition von Borman und Motowidlo (1993), weshalb vor allem nach der Anpassung der Definition eine große Überlappung mit OCB besteht.

der Dimension „affiliative/promotive extra-role behavior“ zugeordnet. Wenn Beschäftigte hingegen Verhaltensweisen zeigen, die den augenblicklichen Status quo einer Situation innerhalb der Organisation hinterfragen, handelt es sich um „challenging/prohibitive extra-role behavior“.

Darüber hinaus existieren Ansätze, die von mehr als zwei Subdimensionen von OCB ausgehen. Organ (1988) entwickelt beispielsweise fünf Subdimensionen: Altruismus, Gewissenhaftigkeit, Fairness, Höflichkeit und bürgerliche Tugenden. Diese wurden von P. M. Podsakoff, MacKenzie, Moorman und Fetter (1990) operationalisiert und stellen die Grundlage für zahlreiche Studien im Bereich OCB dar (LePine et al., 2002). Andere Kategorisierungen wurden von van Dyne et al. (1994), Morrison (1994) sowie van Scotter und Motowidlo (1996) vorgeschlagen (siehe hierzu ausführlicher LePine et al., 2002, sowie N. P. Podsakoff et al., 2014). Diese Ansätze sind jedoch inhaltlich ähnlich und nicht immer trennscharf voneinander (LePine et al., 2002).

Ein zentrales Merkmal der Definition von OCB ist, dass diese Verhaltensweisen zum Erfolg einer Organisation beitragen (K. Lee & Allen, 2002). P. M. Podsakoff und MacKenzie (1997) gehen sogar davon aus, dass ein Teil des großflächigen Interesses an OCB in der Forschung auf diesen Fakt zurückzuführen ist. In ihren Metaanalysen nennen N. P. Podsakoff, Whiting, P. M. Podsakoff und Blume (2009) und P. M. Podsakoff, MacKenzie, J. B. Paine und Bachrach (2000) bezüglich der Folgen von OCB vor allem zwei große Forschungsfelder:

- die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten durch Vorgesetzte, bei der OCB einen ähnlich großen Anteil erklärt wie die Leistung im Hinblick auf die eigentliche Aufgabe,
- den Erfolg der Organisation oder des Teams, bei den für verschiedene Dimensionen wie Profitabilität, Qualität oder Produktivität ein positiver Zusammenhang mit OCB festgestellt werden kann.

Das Extra-Rollen-Verhalten von Beschäftigten in Bezug auf Compliance-Maßnahmen lässt sich vor allem der Dimension OCB-O zuordnen (N. P. Podsakoff et al., 2014). Hier werden unter anderem all jene Verhaltensweisen erfasst, bei denen die Beschäftigten Regeln, Vorschriften und Vorgehensweisen internalisieren und sie auch dann befolgen, wenn deren Einhaltung nicht überwacht wird. Diese Form der willentlichen Befolgung stellt eine Form von Extra-Rollen-Verhalten dar, da viele Beschäftigte sich nicht regelkonform verhalten, wenn die Einhaltung nicht überwacht und durch externe Anreize (Strafen für Missachtung, Belohnung für Einhaltung) gefördert wird, obwohl die Befolgung von Regeln eigentlich einen Teil ihrer Rolle darstellt (P. M. Podsakoff et al., 2000). Betrachtet man nicht nur die Einhaltung von Regeln, sondern die grundsätzliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, lassen sich

weitere Verhaltensweisen ebenfalls Unterformen von OCB-O zuordnen. So kann die Teilnahme an freiwilligen Fortbildungen der Unterdimension des „self-development“ zugeordnet werden, bei der Beschäftigte freiwillig ihre Kompetenzen und Fähigkeiten erweitern. Die Nutzung von Hinweisgebungssystemen kann als Form von „civic virtue“ betrachtet werden. Diese Form des OCB beschreibt ein Interesse der Beschäftigten für die Organisation als Ganzes sowie den persönlichen Einsatz für die Interessen der Organisation auch auf eigene Kosten, beispielsweise durch die Meldung auffälliger Verhaltensweisen (P. M. Podsakoff et al., 2000). Betrachtet man Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen, so lassen sich neben der grundsätzlichen Befolgung von Regeln, wenn deren Einhaltung überwacht wird, also auch eine Vielzahl von OCB-Verhaltensweisen feststellen.

In der Forschung zu Verhalten von Beschäftigten in Bezug auf Compliance-Maßnahmen wird bereits eine ähnliche Unterscheidung getroffen. Hier lassen sich neben der grundsätzlichen Unterscheidung zwischen Einhalten und Missachten von aufgestellten Regeln verschiedene Formen der Einhaltung und Unterstützung von Regeln und Maßnahmen feststellen (Tyler & Blader, 2005). Beispiele hierfür lassen sich bei Tyler und Blader (2005) sowie Spitzmüller und Stanton (2006) finden.

So unterscheiden Tyler und Blader (2005) zwischen der bloßen Einhaltung von Regeln, wenn die Möglichkeit der Aufdeckung der Missachtung besteht, und der willentlichen Befolgung von Regeln, auch wenn diese nicht überwacht wird, und erfassen damit bereits Intra- und Extra-Rollen-Verhalten. Ihre Überlegungen beruhen dabei auf der Forschung zur Einhaltung von Gesetzen (Tyler, 1990), bei der ebenfalls zwischen der Einhaltung von Gesetzen und deren bereitwilliger Annahme unterschieden wird. Grundlegend hierfür sind die Überlegungen von Kelman (1958), dass Personen Einflüsse auf ihr Verhalten in drei verschiedenen Formen akzeptieren können. Nehmen sie dies nur an, da sie sich durch die Akzeptanz eine positive Reaktion von anderen Personen erhoffen, bezeichnet Kelman (1958) dies als Compliance. Hiervon unterscheidet er Identifikation, bei der Personen den Einfluss zulassen, da sie eine zufriedenstellende Beziehung zu anderen Personen aufbauen oder aufrechterhalten wollen. Bei der sogenannten Internalisierung beruht die Akzeptanz schließlich darauf, dass das dadurch ausgelöste Verhalten für die Person eine intrinsische Belohnung darstellt. In Abhängigkeit davon, über welchen der drei von Kelman (1958) identifizierten möglichen Prozesse der Einstellungsänderung (Compliance, Identifikation und Internalisierung) die Einhaltung von Gesetzen erfolgt, kommt es nach Tyler (1990) entweder zur reinen Einhaltung von Gesetzen oder ihrer bereitwilligen Annahme. O'Reilly und Chatman (1986) übertragen diese grundsätzlichen Über-



legungen ins organisationale Umfeld und zeigen, dass die drei Prozesse der Einstellungsänderung von Kelman (1958) auch auf das Verhalten von Beschäftigten unterschiedliche Auswirkungen haben. Tyler und Blader (2005) schließen daraus, dass auch die Form der Einhaltung von Regeln in Organisationen von diesen drei grundsätzlichen Prozessen beeinflusst wird. Entscheidend für ihre Kategorisierung ist daher, unter welchen Umständen die Beschäftigten Regeln befolgen.

Auch Spitzmüller und Stanton (2006) unterscheiden neben verschiedenen Formen der Missachtung von Regeln und Vorschriften unterschiedliche Level der Einhaltung von Regeln. Dies beruht auf den theoretischen Überlegungen von Hope und Pate (1988) sowie Hodson (1991) zur Einhaltung organisationaler Richtlinien. Wichtige Unterscheidungsmerkmale sind dabei, ob es sich um ein aktives oder passives Verhalten handelt und ob das Verhalten sich nur auf die eigene Person oder auch auf andere Personen richtet.

Hofeditz et al. (2017) betrachten in ihrer Studie Compliance bereits im Rahmen von OCB-O. Allerdings beschränken sie sich auf die Einhaltung von Regeln. Diese kann wie eingangs erwähnt auch bereits als OCB betrachtet werden, wenn die Einhaltung auch dann erfolgt, wenn sie nicht überwacht wird. In dieser Arbeit sollen jedoch neben der Konformität von Beschäftigten mit organisationalen Regeln und Vorschriften auch andere Formen der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen betrachtet werden. Zusätzlich soll neben dem Anteil der Unterstützung, die als Extra-Rollen-Verhalten bezeichnet werden kann, auch das Intra-Rollen-Verhalten berücksichtigt werden.

Intra-Rollen-Verhalten in Bezug auf die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen wird im Rahmen dieser Arbeit als regelkonformes Verhalten bezeichnet. Es umfasst all diejenigen Verhaltensweisen von Beschäftigten, die im Hinblick auf Korruptionspräventionsmaßnahmen Teil ihrer im Rahmen der Aufgabenbeschreibung bzw. des Arbeitsvertrags oder eines verbindlichen Ethikkodex festgelegten Aufgaben sind. Hierzu zählt in den meisten Organisationen die Einhaltung von aufgestellten Regeln und Vorschriften.

Extra-Rollen-Verhalten wird als aktiv unterstützendes Verhalten definiert. Es umfasst Verhaltensweisen, die im Hinblick auf Korruptionspräventionsmaßnahmen über die Rolle der Beschäftigten hinausgehen und daher als OCB bezeichnet werden können. Hierzu zählen, wie bereits erwähnt, Verhaltensweisen wie freiwillige Mitgliedschaften in Interessensgruppen und Teilnahme an Veranstaltungen, aber auch wenn Beschäftigte sich dafür einsetzen, dass Korruptionspräventionsmaßnahmen von anderen Organisationsmitgliedern ebenfalls eingehalten werden. Die Einhaltung von Regeln, wenn diese nicht überwacht werden, fällt in diese Kategorie, da dies nicht Teil des Intra-Rollen-Verhaltens vieler Beschäftigter ist.

### **4.3 Theoretische Grundlagen zur Motivation für die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte**

Warum verhalten sich Beschäftigte also regelkonform und wie können sie dazu motiviert werden, Korruptionspräventionsmaßnahmen darüber hinaus aktiv zu unterstützen? In der Literatur finden sich diesbezüglich verschiedene Theorien und Erklärungsansätze, die sich größtenteils nach den vorrangig zur Erklärung genutzten Motivationsfaktoren unterscheiden lassen (Hofeditz et al., 2017). Für extrinsische Motivation ist eine “instrumentality between the activity and some separable consequences such as tangible rewards, so satisfaction comes not from the activity itself but rather from the extrinsic consequences to which the activity leads” (Gagné & Deci, 2005, p. 331) Voraussetzung. Im Unterschied dazu werden intrinsisch motivierte Verhaltensweisen aufgeführt, “because they [the actors] find it interesting and derive spontaneous satisfaction from the activity itself” (Gagné & Deci, 2005, p. 331).

In der Literatur zum Compliance-Verhalten von Beschäftigten werden häufig Theorien genutzt, welche die Kosten-Nutzen-Abwägungen von Beschäftigten in den Vordergrund stellen und damit in einer engen Beziehung zu einem extrinsischen Motivationsmodell stehen (Son, 2011). Hierzu zählt beispielsweise die Theorie der Abschreckung (Gibbs, 1975; K. R. Williams & Hawkins, 1986). Sie hat ihren Ursprung in der Kriminologie (D’Arcy & Herath, 2011) und reicht bis ins 18. Jahrhundert zurück (Pratt, F. T. Cullen, Blevins, Daigle & Madensen, 2006; Siponen & Vance, 2010). Der sogenannte Rational-Choice-Ansatz, demzufolge Personen rational die Kosten und Nutzen von Verhaltensweisen abwägen, bildet die Grundlage dieser Theorie (Pratt et al., 2006). Zu kriminellen Handlungen kommt es immer dann, wenn dadurch der eigene Nutzen maximiert bzw. die eigenen Kosten minimiert werden können (D’Arcy & Herath, 2011). Verhindert werden können diese Handlungen daher durch Sanktionen, welche die Kosten erhöhen bzw. den Nutzen minimieren. Die Kosten für kriminelle Handlungen sind dabei umso höher, je wahrscheinlicher die Sanktionen eintreten, je höher sie sind und je schneller sie eintreten (D’Arcy & Herath, 2011). Im Bereich der Compliance von Beschäftigten wird dieser Ansatz vor allem im Hinblick auf Regeln für die Nutzung von Informationssystemen in zahlreichen Studien eingesetzt (D’Arcy & Herath, 2011; D’Arcy et al., 2009; Siponen & Vance, 2010; Son, 2011; Vance et al., 2012).

Lediglich auf extrinsische Faktoren zur Motivation zu setzen, um die Einhaltung von Regeln durch Beschäftigte zu fördern, ist dabei jedoch aufwendig, kostenintensiv und nur schwer umsetzbar (Herath & Rao, 2009; Tyler & Blader, 2005). So müsste, um Sanktionen zu verhängen

und zu garantieren, dass diese Sanktionen mit hoher Wahrscheinlichkeit auftreten, beispielsweise hinsichtlich der Regeln zur Sicherheit in Informationssystemen das Online-Verhalten von Beschäftigten ständig überwacht werden (Herath & Rao, 2009). Zusätzlich zu den Kosten für die Einführung solcher Maßnahmen können indirekte Kosten entstehen, wenn Beschäftigte ihre Leistung als Reaktion auf die engmaschige Kontrolle verringern (Falk & Kosfeld, 2006), und soziale Kosten, wenn die eigene Organisation von den Beschäftigten als Widersacher wahrgenommen wird (Tyler & Blader, 2005). Neben den Kosten, die durch Kontrolle und Sanktionen entstehen, zeigen die Studien zur Wirksamkeit von Kontrolle und Sanktionen in Kapitel 2.2.5, dass vor allem die Erhöhung von Sanktionen nicht immer zu ethischerem Verhalten der Beschäftigten führt.

Diese Faktoren können auch bei der Einhaltung von Regeln zur Korruptionsprävention eine Rolle spielen. Damit solche Regeln ihre Wirksamkeit entfalten, müssten nicht nur Sanktionen eingeführt und umgesetzt werden, um so die Kosten der korrupten Akteurinnen und Akteure zu erhöhen, sondern auch das Verhalten der Beschäftigten überwacht werden, um so die Aufdeckungswahrscheinlichkeit zu erhöhen (Tanzi, 1998). So müssten beispielsweise Kameras installiert werden, um sicherzustellen, dass sie stets das Vier-Augen-Prinzip befolgen. Ein solches Vorgehen stellt sich dabei bereits innerhalb der Organisation zum einen wegen möglicher entstehender sozialer und indirekter Kosten (Falk & Kosfeld, 2006; Lambsdorff, 2015; Tyler & Blader, 2005), zum anderen aufgrund von Persönlichkeitsrechten (Art. 2 Abs. 1 Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 GG und datenschutzrechtlichen Bestimmungen zum Schutz von Beschäftigten (Art. 6 Abs. 1 lit. a Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG, 2016 (DSGVO)) als problematisch dar. Außerhalb der Räumlichkeiten der eigenen Organisation ist eine solche Überwachung darüber hinaus auch nur schwer möglich. Deshalb soll im Rahmen dieser Untersuchung nicht nur die Motivation durch extrinsische, sondern auch durch intrinsische Faktoren untersucht werden.

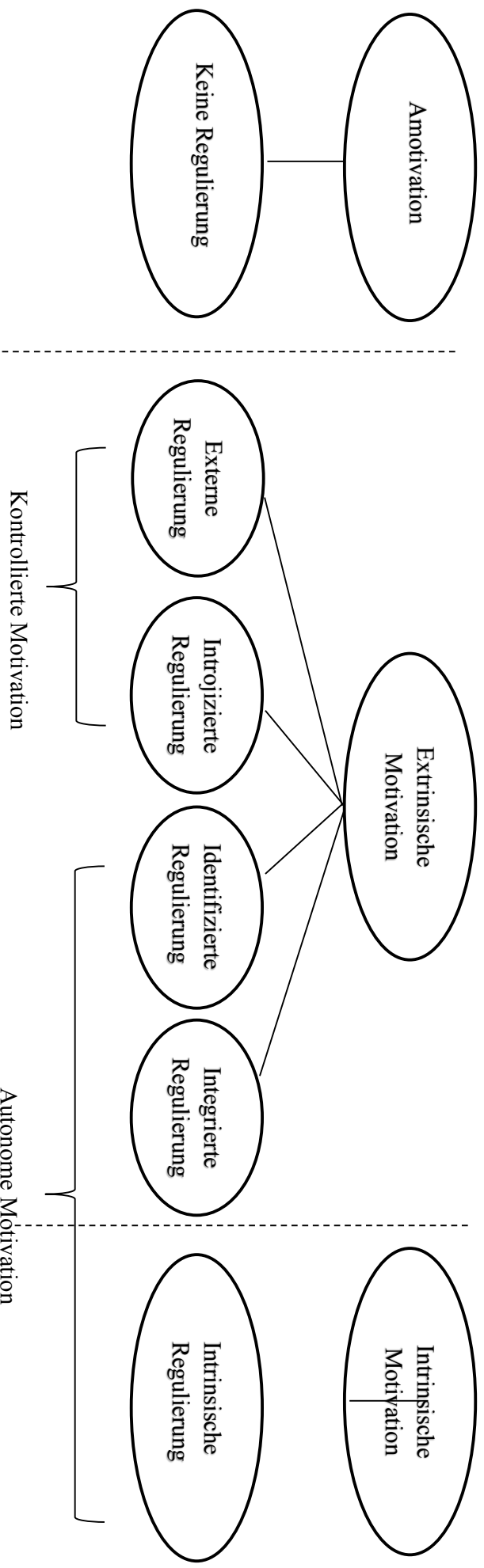
Auch das Verhältnis der beiden Faktoren zueinander und deren Ausgestaltung spielt dabei eine Rolle. Intrinsische und extrinsische Motivation verhalten sich nicht additiv zueinander, sondern es kann zu einem sogenannten Crowding-out-Effekt (B. S. Frey & Jegen, 2001) bzw. Korrumpierungseffekt (Deci, 1975) kommen. So kann beispielsweise Deci (1971) zeigen, dass die intrinsische Motivation, eine Aufgabe auszuführen, sinkt, wenn Probandinnen und Probanden zusätzlich extrinsisch durch finanzielle Anreize für die Lösung der Aufgabe motiviert wer-

den (Crowding-out-Effekt; B. S. Frey & Jegen, 2001). Bestand der extrinsische Motivationsfaktor jedoch aus einem positiven verbalen Feedback nach dem Lösen der Aufgabe, erhöht sich die intrinsische Motivation der Teilnehmenden des Experiments (Crowding-in-Effekt; B. S. Frey & Jegen, 2001).

Um diese Wirkungen zu berücksichtigen, entwickeln Deci (1975) sowie Deci und R. M. Ryan (1980) die sogenannte kognitive Evaluationstheorie (Cognitive Evaluation Theory). Zentrale Annahme dieser Theorie ist es, dass für intrinsische Motivation sowohl das Bedürfnis nach Kompetenzerleben als auch nach Autonomie eines Individuums erfüllt sein müssen. Soziale Ereignisse, die die Erfüllung dieser Bedürfnisse fördern, erhöhen die intrinsische Motivation. Ereignisse und Faktoren, die eine Verringerung der Erfüllung dieser Bedürfnisse zur Folge haben, führen dazu, dass sich Individuen entweder von externen Situationen und Zufällen kontrolliert fühlen oder vollkommen demotiviert werden. Obwohl diese theoretischen Überlegungen im Rahmen einer Metaanalyse von Deci, Koestner und R. M. Ryan (1999) gezeigt werden konnten, erwies sich die Theorie als nicht praxistauglich: Die Empfehlungen zur Motivation von Beschäftigten, die sich aus der Theorie ableiten, sind in Organisationen schwer umsetzbar. Organisationen sollten sich nach der kognitiven Evaluationstheorie darauf konzentrieren, Faktoren zu etablieren, die zu Kompetenzerleben und Autonomiegefühl führen. Damit fördern sie, dass Beschäftigte intrinsisch motiviert tätig sind. Da Beschäftigte mit ihrer Arbeit auch ihren Lebensunterhalt verdienen müssen, finanzielle Entlohnung jedoch einen extrinsischen Motivationsfaktor darstellt, der Kompetenzerleben und wahrgenommene Autonomie verringert, ist diese Vorgehensweise nicht allgemein umsetzbar. Eine Alternative hierzu wäre es lediglich, so starke extrinsische Anreize zu setzen, dass die Verringerung der intrinsischen Motivation kompensiert werden kann, und auf intrinsische Motivation zu verzichten (Gagné & Deci, 2005). Ein weiteres Problem ergibt sich aus den Prinzipien der kognitiven Evaluationstheorie, die nur für solche Aktivitäten gültig sind, die grundsätzlich für Individuen intrinsisch interessant sind, also beispielsweise neue Herausforderungen beinhalten (R. M. Ryan & Deci, 2000a). Nicht alle Aktivitäten sind jedoch für Beschäftigte intrinsisch interessant, wodurch sich die Gültigkeit der kognitiven Evaluationstheorie weiter einschränkt (Gagné & Deci, 2005).

Ausgehend von diesen Kritikpunkten entwickeln Deci und R. M. Ryan (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; R. M. Ryan & Deci, 2000a) daher die Selbstbestimmungstheorie, die auf der grundlegenden Logik der kognitiven Evaluationstheorie aufbaut, jedoch einen breiteren Ansatz verfolgt. Sollen Personen zu einer Handlung motiviert werden, kann deren Reaktion von Widerwillen oder Amotivation zu passiver Befolgung bis hin zu aktivem persönlichem Einsatz

reichen. Folgt man der Selbstbestimmungstheorie, ist dies abhängig davon, wie stark die jeweilige Regulierung internalisiert und integriert wurde. Im Unterschied zu anderen Theorien unterscheidet die Selbstbestimmungstheorie daher nicht lediglich zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation, sondern nimmt eine zusätzliche graduelle Abstufung zwischen verschiedenen Formen der extrinsischen Motivation vor, die darauf basiert, wie stark die Regulierung von der handelnden Person internalisiert wurde (R. M. Ryan & Deci, 2000a). Internalisierung wird hierbei definiert als “people taking in values, attitudes, or regulatory structures, such that the external regulation of a behavior is transformed into an internal regulation and thus no longer requires the presence of an external contingency” (Gagné & Deci, 2005, p. 334). Von externalisierter Motivation spricht man, wenn das Verhalten lediglich aufgrund von externen Anreizen oder Bedingungen ausgeführt wird (Gagné & Deci, 2005). Wenn Motivation extrinsisch oder nur gering internalisiert ist, sprechen Gagné und Deci (2005) von kontrollierter Motivation. Ist die Motivation hingegen stärker internalisiert oder gar intrinsisch, so wird dies als autonome Motivation bezeichnet (siehe Abbildung 12).



**Abbildung 12:** Selbstbestimmungstheorie (eigene Darstellung in Anlehnung an Gagné & Deci, 2005, sowie R. M. Ryan & Deci, 2000a)

Nach der Stärke der Internalisierung bzw. der Form der Regulierung lassen sich verschiedene graduelle Abstufungen von extrinsischer Motivation bilden: Die sogenannte *externe Regulierung* umfasst im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie Verhalten, das ausgeführt wird, um externen Anreizen nachzukommen und damit Belohnungen zu erlangen oder Sanktionen zu vermeiden. Diese Form der Regulierung entspricht damit der klassischen Auffassung von extrinsischer Motivation ohne eine Form der Internalisierung. Alle Anreize, das Verhalten auszuführen, liegen außerhalb der handelnden Person. Diese Form der Motivation wird von den Handelnden als stark kontrollierend wahrgenommen (Gagné & Deci, 2005; R. M. Ryan & Deci, 2000a). Ein Beispiel für diese Form der Motivation ist es, zu arbeiten, wenn dies durch den Vorgesetzten kontrolliert wird (Gagné & Deci, 2005).

Die erste Form der Regulierung, bei der es zu einer Internalisierung kommt, ist die sogenannte *introjizierte Regulierung*. Hier wird die externe Regulierung von der handelnden Person verinnerlicht, aber nicht als eine eigene, aus ihr selbst hervorgehende Regulierung angesehen. Als ursächlich für das gezeigte Verhalten wird nicht der eigene Wille wahrgenommen, sondern externe Faktoren. Auch diese Form der Regulierung wird daher zu der kontrollierten Motivation gezählt. Typischerweise wird Verhalten mit introjizierter Regulierung ausgeführt, um beispielsweise Schuldgefühle zu vermeiden oder das eigene Selbstwertgefühl zu verbessern (Gagné & Deci, 2005; R. M. Ryan & Deci, 2000a). Hier wird, angelehnt an das vorherige Beispiel, gearbeitet, weil es das eigene Selbstwertgefühl steigert (Gagné & Deci, 2005).

Bei einer *identifizierten Regulierung* nehmen Personen größere Übereinstimmungen des Verhaltens mit ihren eigenen Zielen und Werten wahr. Der Grund, das Verhalten auszuführen, ist für sie folglich, dass das jeweilige Verhalten einen Teil ihrer selbst widerspiegelt. Die Ausführung der Handlung ist damit für sie persönlich wichtig. Handelnde haben so das Gefühl, das Verhalten willentlicher und freiwilliger zu zeigen als bei den beiden vorher genannten Formen der Regulierung (Gagné & Deci, 2005; R. M. Ryan & Deci, 2000a). Ein Beispiel dafür sind Krankenpflegerinnen und Krankenpfleger, für die das Wohlergehen und die Gesundheit ihrer Patientinnen und Patienten persönlich wichtig ist und die wissen, dass hierfür auch unangenehme Tätigkeiten notwendig sind, zu denen sie nicht intrinsisch motiviert sind. Da diese Tätigkeiten jedoch dazu dienen, dass für die Pflegerinnen und Pfleger persönlich wichtige Ziele erfüllt werden, fühlen sie sich in der Ausführung der Tätigkeit dennoch autonom und nicht extern kontrolliert (Gagné & Deci, 2005).

Die am stärksten internalisierte Form der extrinsischen Motivation ist schließlich die *integrierte Regulierung*. Externe Regulierungen werden bei dieser Form als übereinstimmend mit eigenen Bedürfnissen und Werten gesehen. Das Verhalten wird daher komplett freiwillig und

willentlich ausgeführt, und Handelnde sehen es als wichtigen Teil ihres Selbst an (Gagné & Deci, 2005). Verhaltensweisen, die aufgrund von integrierten Regulierungen ausgeführt werden, sind damit intrinsisch motivierten Handlungen sehr ähnlich. Im Unterschied zu intrinsisch motivierten Handlungen werden sie aber nicht ausgeführt, da sie für die handelnden Personen interessant sind und sie Befriedigung oder Spaß aus der Ausführung der Handlung erlangen, sondern um ein gewisses Ziel zu erreichen. Daher handelt es sich auch bei dieser stark internalisierten Form des Verhaltens noch um extrinsisch motiviertes Verhalten (Gagné & Deci, 2005; R. M. Ryan & Deci, 2000a). Angewendet auf das Beispiel der Krankenpflegerinnen und Krankenpfleger würde dies bedeuten, dass die unangenehmen Tätigkeiten nicht mehr nur ausgeführt werden, um das Ziel des Wohlergehens der Patientinnen und Patienten zu erreichen. Die Tätigkeiten sind hier für die Pflegerinnen und Pfleger vielmehr integriert mit den anderen Bestandteilen ihres Berufes und ihres Selbst. Der eigene Beruf ist für sie zudem ein zentraler Bestandteil ihrer Selbstwahrnehmung und reflektiert sich daher auch stärker in Verhaltensweisen außerhalb des Berufslebens (Gagné & Deci, 2005).

Intrinsische Motivation beruht nach Gagné und Deci (2005) schließlich auf einer *intrinsischen Regulierung*. Verhalten wird hier aus der Wertschätzung für die Handlung und dem Interesse des Individuums an ihr ausgeführt. Für das handelnde Individuum sind dabei keine positiven Konsequenzen oder andere externe Anreize mit der Handlung verknüpft (Deci & R. M. Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Intrinsische Motivation beschreibt damit das Streben von Individuen, Neues zu entdecken und auszuprobieren, sich Herausforderungen zu stellen, die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln und zu lernen (R. M. Ryan & Deci, 2000b).

Wie Deci und R. M. Ryan (2008; R. M. Ryan & Deci, 2000a) in ihren Ausführungen zusammenfassend darstellen, kann durch verschiedene Studien gezeigt werden, dass es in Abhängigkeit von der vorliegenden Motivationsform (autonom oder kontrolliert) zu unterschiedlichen Verhaltensweisen kommt. Autonome Motivation erzielt dabei durchgehend Verhaltensweisen mit mehr Ausdauer, höherer Leistung, positiveren Emotionen und höherem psychologischem Wohlbefinden (Deci & R. M. Ryan, 2008). So besteht bei autonomer Motivation unter anderem ein höheres Engagement bei Aufgaben (Connell & Wellborn, 1991), eine bessere schulische Leistung bei Kindern (Miserandino, 1996) sowie eine geringere Kursabbruchrate bei Studierenden (Vallerand & Bissonnette, 1992).

Damit es zur Internalisierung extrinsischer Motivation kommt, müssen drei grundlegende psychologische Bedürfnisse, definiert als “innate psychological nutriments that are essential for ongoing psychological growth, integrity, and well-being” (Deci & R. M. Ryan, 2000, p. 229), befriedigt sein: Kompetenzerleben, Zugehörigkeit und Autonomie. Alle drei Bedürfnisse sind



dabei wichtig für das psychologische Wohlergehen von Personen. Ob sie bestehen oder nicht, ist nicht abhängig von der jeweiligen Person, da sie universell sind. Die Selbstbestimmungstheorie befasst sich daher nicht damit, wie stark diese Bedürfnisse bei den einzelnen Individuen bestehen, sondern betrachtet, wie sehr das soziale Umfeld einer Person es ihr ermöglicht, die drei Bedürfnisse zu erfüllen. Die Selbstbestimmungstheorie fokussiert sich im Gegensatz zu anderen Motivationstheorien auf die grundlegenden Bedürfnisse und deren Befriedigung und nicht nur auf die Zielsetzung und Zielerreichung. Nur so kann vollständig erklärt werden, welche Ziele gesetzt werden und wie diese verfolgt werden (Deci & R. M. Ryan, 2000). Die drei betrachteten Bedürfnisse resultieren aus zahlreichen Studien zu intrinsischer Motivation (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; Gagné & Deci, 2005).

*Kompetenzerleben* beschreibt nach den Überlegungen von R. W. White (1959) das Bedürfnis von Individuen, sich effektiv in ihrer sozialen Welt zu fühlen und die eigenen Fähigkeiten zu nutzen und zu erweitern (Deci & R. M. Ryan, 1985). Im Vergleich zur Selbstwirksamkeit (siehe Kapitel 3.4.3.1) bezieht sich dieses Kompetenzerleben jedoch nicht auf eine spezifische Situation, sondern stellt ein eher generelles Gefühl dar (van den Broeck, Vansteenkiste, Witte & Lens, 2008). Die Erfüllung dieses Bedürfnis kann durch relevantes, positives Feedback gefördert werden, da die handelnde Person sich damit in ihren Kompetenzen bestärkt fühlt (R. M. Ryan & Deci, 2000b). Dies gilt allerdings nur, wenn sie sich für das Verhalten auch selbst verantwortlich fühlt. Das Bedürfnis nach Autonomie muss also ebenfalls erfüllt sein (Deci & R. M. Ryan, 2000). In Organisationen können so neben einer Feedbackkultur auch Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte die Erfüllung dieses Bedürfnisses unterstützen (Greguras & Diefendorff, 2009).

Darüber hinaus haben Personen das Bedürfnis, sich einer sozialen Gruppe zugehörig zu fühlen (*Zugehörigkeitsbedürfnis*) (Baumeister & Leary, 1995). Personen führen so Verhaltensweisen, zu denen sie sich nicht intrinsisch motiviert fühlen, häufig aus, da sie für Personen oder Personengruppen, denen sie sich nahe oder zugehörig fühlen, wichtig sind oder sie von ihnen dazu aufgefordert werden (R. M. Ryan & Deci, 2000a). Das Bedürfnis der Zugehörigkeit muss dabei nicht direkt durch die Handlung selbst befriedigt werden, da nicht alle Handlungen in einer Gruppe ausgeführt werden. Allerdings hilft ein stabiles soziales Umfeld, dem man sich zugehörig fühlt, der bzw. dem Handelnden ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln (Deci & R. M. Ryan, 2000). Organisationen können sich aktiv darum bemühen, das Zugehörigkeitsgefühl der Beschäftigten zu fördern, indem sie beispielsweise gemeinsame Aktivitäten unterstützen (Greguras & Diefendorff, 2009) und Beschäftigte zur Arbeit in Teams anregen. Hierbei hilft es

außerdem, eine positive Atmosphäre zu schaffen, in der es den Beschäftigten möglich ist, berufliche wie auch private Zweifel und Sorgen zu äußern (van den Broeck et al., 2008).

Am entscheidendsten dafür, wie stark Regulierungen internalisiert werden, ist das Bedürfnis nach *Autonomie*, also die Wahrnehmung des eigenen Verhaltens als freiwillig und willentlich. Individuen streben danach, für ihr Verhalten selbst verantwortlich und hauptsächlich wirksam für die Ausübung zu sein (deCharms, 1968). Faktoren, die das Gefühl von Autonomie unterstützen, lassen sich in zwei Hauptgruppen unterscheiden: zum einen in spezifische Kontextfaktoren wie Wahlmöglichkeit, positives Feedback und Bestätigung und zum anderen in das interpersonale Klima (Gagné & Deci, 2005). Maßnahmen in Organisationen, das Autonomiebedürfnis der Beschäftigten zu stärken, sind beispielsweise, den Beschäftigten gute Begründungen dafür zu nennen, eine Aktivität auszuführen, und ihnen eine gewisse Wahlfreiheit bei der Ausführung einzuräumen (Deci, Eghrari, Patrick & Leone, 1994; Gagné, 2003; van den Broeck et al., 2008). Außerdem wirkt es sich positiv aus, Möglichkeiten für Beschäftigte zu schaffen, ihre eigene Perspektive und ihre eigenen Ideen einzubringen und Informationen über alle Organisationsebenen hinweg zu teilen (Greguras & Diefendorff, 2009). Schließlich sollten die persönlichen Gefühle von Beschäftigten im Hinblick auf die Aufgabe anerkannt werden (Deci et al., 1994; Gagné, 2003; van den Broeck et al., 2008) und sie dazu ermutigt werden, selbst die Initiative zu ergreifen (Gagné, 2003). Durch Aspekte wie Überwachung, Deadlines und Bewertungen wird die Autonomie hingegen verringert (Deci & R. M. Ryan, 2000).

Wenn Personen durch eine Handlung ihre Bedürfnisse nach Kompetenzerleben und Zugehörigkeit erfüllen können, beginnen sie damit, die entsprechenden Werte und Regulierungen zu internalisieren. In Abhängigkeit davon, wie autonom sie sich bei der Handlung fühlen, kommt es infolge der Internalisierung nicht nur zu einer introjizierten Regulierung, sondern zu einer identifizierten oder gar integrierten Regulierung (Gagné & Deci, 2005).

Wie bereits erwähnt kommt es je nach Form der Motivation zu verschiedenen Auswirkungen. In ihrem Review von 2005 beschäftigen sich Gagné und Deci mit verschiedenen Konzepten, die als abhängige Variablen in Verbindung mit der Selbstbestimmungstheorie bereits betrachtet wurden, wie z. B. Leistung, Commitment und Zufriedenheit. Ein Feld für zukünftige Forschung, in dem bereits erste Studien vorliegen, ist auch OCB. Ergebnisse von Studien zu Freiwilligenarbeit in der Bevölkerung und zu prosozialem Verhalten bei Studierenden zeigen, dass bei beiden Gruppen prosoziale Verhaltensweisen durch autonome Motivation gefördert werden (Gagné, 2003) und somit ein Zusammenhang mit OCB wahrscheinlich ist (Penner, Midili & Kegelmeyer, 1997). Auch im Bereich Umweltschutz kann gezeigt werden, dass Verhaltensweisen wie Recycling oder der Kauf von umweltfreundlichen Produkten häufiger auftreten,

wenn sie selbstbestimmt, also autonom ausgeführt werden (Green-Demers, Pelletier & Ménard, 1997). Neben Studien, die diesen Zusammenhang direkt untersuchen, gibt es außerdem bereits zahlreiche Studien, die zeigen, dass Faktoren, die zu einer Verringerung von autonomer Motivation führen, auch prosoziales Verhalten verringern (Gagné & Deci, 2005). Gagné und Deci (2005) nehmen weiterhin an, dass soziale Kontexte, die stärker kontrollierend sind – beispielsweise durch Belohnungsstrukturen oder Druck durch das Management –, eher zu externer oder introjizierter Motivation für OCB führen und damit nicht besonders langfristig sind.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Frage, wann Beschäftigte Korruptionspräventionsmaßnahmen lediglich passiv befolgen und wann sie diese aktiv unterstützen. Auf Grundlage der Selbstbestimmungstheorie und bisheriger Studien und Erkenntnisse im Zusammenhang mit prosozialem Verhalten zeigen Beschäftigte OCB stärker, wenn sie dazu autonom motiviert sind (vgl. Gagné, 2003; Green-Demers et al., 1997). In Kapitel 4.2 wurde die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen als Extra-Rollen-Verhalten bzw. OCB definiert. Es ist also auf Grundlage der Selbstbestimmungstheorie anzunehmen, dass Beschäftigte Korruptionspräventionsmaßnahmen stärker aktiv unterstützen, wenn sie dazu autonom motiviert sind.

Die unabhängigen Variablen der vorliegenden Studie – Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und Unterstützung dieser Maßnahmen durch das Topmanagement – werden daher jeweils im Hinblick auf zwei Fragen betrachtet: Inwieweit tragen sie zur Erfüllung der grundlegenden Bedürfnisse nach Kompetenz, Zugehörigkeit und vor allem Autonomie bei und entsteht durch ihren Beitrag kontrollierte oder autonome Motivation? Dies soll im Folgenden detaillierter dargestellt werden.

## **4.4 Determinanten der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte**

### **4.4.1 Compliance- versus Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen**

Ein wichtiger Faktor, den Organisationen bei der Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen beeinflussen können, ist der Inhalt und die Ausgestaltung der Maßnahmen. Nach den Überlegungen von L. S. Paine (1994) lassen sich hierbei zwei Hauptformen zur Einführung von Ethikmanagementstrategien feststellen (Hofeditz et al., 2017) (vgl. Kapitel 2.2.1):

- Compliance-Strategien, die einem kriminellen Fehlverhalten vorbeugen und die Einhaltung von extern festgelegten Standards erreichen sollen, und
- Integritätsstrategien, bei denen verantwortungsbewusstes Verhalten der Beschäftigten ermöglicht werden soll und sie eigenverantwortlich im Einklang mit selbstgewählten Standards handeln können.

Aufbauend auf diesem Ansatz von L. S. Paine (1994) unterscheiden Weaver und Treviño (1999) zwischen compliance-orientierten und werteorientierten Ethikprogrammen. Bei compliance-orientierten Programmen werden Regeln betont, das Verhalten der Beschäftigten überwacht und Fehlverhalten sanktioniert. Im Gegensatz dazu soll ein werteorientiertes Ethikprogramm von Beschäftigten als Unterstützung eigener ethischer Bestrebungen wahrgenommen werden, das ihnen dabei hilft, ihre Arbeit zu erledigen und eigene Ziele zu erreichen. Hierbei stehen die Entwicklung und Umsetzung geteilter gemeinsamer Werte im Fokus, die von der Organisation verkörpert werden. Sie sind so formuliert, dass sich möglichst viele Beschäftigte mit ihnen identifizieren können. Die beiden Formen schließen sich dabei nicht gegenseitig aus, sondern können auch in Verbindung miteinander eingesetzt werden, z. B. bei Programmen mit starken ethischen Werten, die disziplinarische Maßnahmen bei Fehlverhalten beinhalten. Beschäftigte innerhalb einer Organisation können darüber hinaus in Abhängigkeit von dem für sie spezifischen organisationalen Kontext und dem jeweiligen Management verschiedene Abstufungen von compliance- oder werteorientierten Ethikprogrammen wahrnehmen.

Ein weiterer ähnlicher Ansatz wurde später von Tyler und Blader (2005) entwickelt, die nach den Überlegungen von Kelman (1958) zwischen einem Anweisungs- und Kontrollansatz (command-and-control) sowie einem selbstregulierenden Ansatz (self-regulatory) unterscheiden. Der Anweisungs- und Kontrollansatz geht davon aus, dass Beschäftigte daran interessiert sind, ihren eigenen Nutzen zu maximieren, und daher Regeln in Abhängigkeit von Kosten und Nutzen von Nonkonformität befolgen. Organisationen können die Befolgung von Regeln daher durch die Einführung von Strafen für Nichteinhaltung und Anreize zur Einhaltung fördern. Damit stützt sich dieser Ansatz auf extrinsische Motivationsfaktoren. Der selbstregulierende Ansatz geht im Gegensatz dazu davon aus, dass Beschäftigte ein intrinsisches Bedürfnis haben, Regeln zu befolgen, und dazu nicht durch externe Faktoren motiviert werden müssen. Dieses intrinsische Bedürfnis kann dabei auf unterschiedlichen Ursachen beruhen. So haben einige Beschäftigte beispielsweise durch Charaktereigenschaften wie eine hoch ausgeprägte Gewissenhaftigkeit grundsätzlich ein stärkeres Bedürfnis, sich an Regeln zu halten. Andere befolgen Regeln, da sie die eigene Organisation positiv wahrnehmen und dies unterstützen möchten,

oder weil sie eine Übereinstimmung der eigenen Werte mit den Werten der Organisation wahrnehmen.

Stansbury und Barry (2007) stellen außerdem Parallelen zu der in der Forschung zu organisationaler Kontrolle getroffenen Unterscheidung zwischen Kontrolle durch Befähigung (enabling control) und Kontrolle durch Zwang (coercive control) fest. Kontrolle durch Befähigung ist einem werteorientierten Ethikprogramm ähnlich, da bei Beschäftigten ein Verständnis für Inhalte, Ziele und Hintergründe von Prozessen geschaffen wird, damit Anforderungen auf Grundlage dieser Prozesse flexibel und selbstständig bearbeitet werden können. Bei der Kontrolle durch Zwang wird hingegen ein Prozess vorgegeben, den Beschäftigte strikt zu befolgen haben, ohne dass sie über Hintergründe informiert wurden.

Je nachdem, welcher Ansatz in einer Organisation stärker verfolgt wird, konnten in der Forschung verschiedene Auswirkungen von Ethikprogrammen festgestellt werden. So können Tyler und Blader (2005) zeigen, dass ein selbstregulierender Ansatz bezüglich Ethikprogrammen einen stärkeren Zusammenhang mit der Regelkonformität von Beschäftigten hat als ein Anweisungs- und Kontrollansatz. Auch in der Studie von Weaver und Treviño (1999) zeigt sich ein werteorientiertes Ethikprogramm in einem stärkeren Zusammenhang mit verschiedenen Formen der Compliance als das compliance-orientierte Programm. Die Gestaltung von Ethikprogrammen stellt daher einen potenziellen Faktor dar, die Motivation von Beschäftigten zur Befolgung von Regeln und ihr tatsächliches Verhalten zu beeinflussen.

In Bezug auf Korruptionsprävention sollen *compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* daher in Anlehnung an die Überlegungen von L. S. Paine (1994) sowie Weaver und Treviño (1999) als Programme definiert werden, die die Einhaltung aufgestellter Regeln betonen und Strafen für Nonkonformität setzen. Ziel dieser Programme ist es zum einen, rechtliche Vorgaben zu erfüllen, weshalb sich die Ausgestaltung der Programme häufig an gesetzlichen Vorschriften wie beispielsweise den Federal Sentencing Guidelines von 1991 (United States Sentencing Commission, 1991) in den USA orientiert. Zum anderen sollen Verstöße gegen Gesetze vermieden bzw. aufgedeckt und bestraft werden. Um dies zu erreichen, werden Regeln mit einem Verweis auf die Gesetzesvorgaben aufgestellt, die den Beschäftigten gemeinsam mit den Sanktionen für Verstöße gegen diese Regeln kommuniziert werden. Des Weiteren gehen diese Programme häufig mit einer größeren Überwachung und Kontrolle der Beschäftigten einher (L. S. Paine, 1994; Weaver & Treviño, 1999).

Ob und inwiefern Beschäftigte diese compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen befolgen und unterstützen, hängt von der Form ihrer Motivation ab. Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte nicht nur Intra-Rollen-, sondern Extra-Rollen-Verhalten im Hinblick

auf die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zeigen, ist es, dass nicht lediglich kontrollierte, sondern autonome Motivation vorliegt (Gagné & Deci, 2005). Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen müssten hierfür nach der Selbstbestimmungstheorie die drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse nach Kompetenzerleben, Zugehörigkeitsgefühl und Autonomie erfüllen, um Beschäftigte nicht nur kontrolliert, sondern autonom zu motivieren (Deci & R. M. Ryan, 2000).

Kompetenzerleben entsteht, wenn Beschäftigte sich als effektiv in ihrem sozialen Umfeld wahrnehmen (R. W. White, 1959). Es kann beispielsweise durch positives Feedback unterstützt werden. Materielle Belohnungen wirken sich hingegen negativ auf das Kompetenzerleben aus. Hierzu zählen auch Sanktionen (Deci & R. M. Ryan, 2008). Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen, die neben den aufgestellten Regeln auch die Sanktionen für Beschäftigte bei der Missachtung betonen, erfüllen damit nicht das Bedürfnis nach Kompetenzerleben der Beschäftigten.

Ein wichtiger Faktor dafür, dass Beschäftigte ein Zugehörigkeitsgefühl zu ihrem sozialen Umfeld wahrnehmen, ist ein positives interpersonales Klima innerhalb der Organisationseinheit oder des Teams (van den Broeck et al., 2008). Hierfür sind häufige angenehme oder positive Interaktionen innerhalb der Gruppe sowie Langfristigkeit und Stabilität dieser Interaktionen wichtig (Baumeister & Leary, 1995). Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen sind, um die Missachtung von aufgestellten Regeln sanktionieren zu können, jedoch mit einem Anstieg an Kontrolle und Überwachung verbunden (L. S. Paine, 1994) und stellen damit einen Gegensatz zu diesen positiven und angenehmen Interaktionen dar. Damit wird auch das Zugehörigkeitsbedürfnis von Beschäftigten nicht erfüllt.

Die bei compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen vorgegebenen Regeln, die Kontrolle der Einhaltung und schließlich die Sanktionierung der Nonkonformität schaffen eine Umgebung, in der Beschäftigte sich in ihrem Verhalten kontrolliert fühlen (Lambsdorff, 2015). Sie erleben ihr Handeln nicht mehr als selbstbestimmt oder auf eigener Initiative beruhend. Diese Faktoren sind aber wichtige Voraussetzungen dafür, dass Beschäftigte ihr Bedürfnis nach Autonomie befriedigen können (Baard, Deci & R. M. Ryan, 2004; Deci et al., 1994; Deci & R. M. Ryan, 2000). Damit kann auch das Bedürfnis der Autonomie, das für die Internalisierung von externen Motivationsfaktoren entscheidend ist (Gagné & Deci, 2005), von compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen nicht erfüllt werden.

So entsteht durch diese Gestaltung der Korruptionspräventionsmaßnahmen keine autonome Motivation. Diese Form der Motivation ist jedoch wichtig dafür, dass Beschäftigte Extra-Rollen-Verhalten zeigen und Korruptionspräventionsmaßnahmen aktiv unterstützen (Gagné, 2003;

Gagné & Deci, 2005, vgl. auch Kapitel 4.3). Es wird daher kein Zusammenhang zwischen compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und dem Extra-Rollen-Verhalten aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte angenommen.

Mit den Sanktionen, die Beschäftigten bei Nichteinhaltung der aufgestellten Regeln drohen, besteht allerdings eine Form der externen Regulierung. Beschäftigte handeln in diesem Fall, um externe Ergebnisse oder externe Ansprüche zu erreichen, zu erfüllen oder zu vermeiden (Deci & R. M. Ryan, 2000). Bei compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen besteht so basierend auf den Überlegungen der Rational-Choice-Theorie der Anreiz für die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch die Vermeidung von Kosten (Sanktionen) bei Nonkonformität (Rose-Ackerman, 1975; Tanzi, 1998, vgl. hierzu Kapitel 2.2.3 und 2.2.4). Es entsteht damit kontrollierte Motivation bei den Beschäftigten, das Verhalten auszuführen. Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

***Hypothese 1:** Je stärker die Compliance-Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ist, desto stärker ist das regelkonforme Verhalten der Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen.*

Im Unterschied zu compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen sollen im Rahmen dieser Arbeit *werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* als Programme definiert werden, die ethische Werte betonen und die Möglichkeit bieten, dass Beschäftigte sich einem von der Organisation verkörperten Wertesystem verpflichtet fühlen (L. S. Paine, 1994; Weaver & Treviño, 1999). Ihr Ziel ist es nach L. S. Paine (1994), “to define and give life to an organization’s guiding values, to create an environment that supports ethically sound behavior, and to instill a sense of shared accountability among employees” (p.111). Sie sind dabei umfassender und tiefgreifender als compliance-orientierte Programme und möchten Beschäftigte zu verantwortungsbewusstem Handeln befähigen und sie in ihren eigenen ethischen Bestrebungen unterstützen. Der Grundsatz dieser Programme ist es dabei nicht, extern vorgegebene Standards zu verfolgen, sondern in Eigenverantwortung selbstgewählte Standards einzuhalten. Diese Standards können sowohl Werte und Bestrebungen der Organisation, soziale Verpflichtungen, aber auch Gesetze sein (L. S. Paine, 1994; Weaver & Treviño, 1999).

Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen erfordern jedoch – wie von L. S. Paine (1994) beschrieben – ein größeres aktives Engagement, da Standards gemeinsam festgelegt werden und ethische Leitlinien etabliert werden müssen. Für den Erfolg dieser Programme ist es somit wichtig, dass Beschäftigte sich nicht nur regelkonform, sondern aktiv unterstützend

verhalten. Hierfür muss nach der Selbstbestimmungstheorie eine Internalisierung von Regulierungen erfolgen und autonome Motivation entstehen (Deci & R. M. Ryan, 2000). Diese Form der Motivation steht nach Gagné und Deci (2005) im Zusammenhang mit Extra-Rollen-Verhalten, so wie die in dieser Studie betrachtete aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Voraussetzung für das Entstehen von autonomer Motivation ist, wie bereits erläutert, die Erfüllung der drei Grundbedürfnisse nach Kompetenzerleben, Zugehörigkeit und Autonomie (Deci & R. M. Ryan, 2000).

Ein Ziel von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen ist es, Beschäftigte zu verantwortungsbewusstem, ethischem Verhalten zu befähigen (L. S. Paine, 1994). Dieser Ansatz steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Kompetenzerleben der Beschäftigten. Um dieses zu erfüllen, ist es wichtig, dass Individuen ihre eigenen Fähigkeiten erweitern können. (Deci & R. M. Ryan, 1985; R. W. White, 1959). Dies ist bei wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen beispielsweise durch die Befähigung zu ethischem Verhalten gegeben.

Des Weiteren schaffen die ethischen Werte von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen eine gemeinsame Grundlage für verschiedene Organisations- und Geschäftseinheiten sowie Beschäftigtengruppen und Teams. Sie stellen einen einheitsschaffenden Faktor zwischen den Beschäftigten dar (L. S. Paine, 1994). Somit erfüllen wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen auch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit.

Schließlich erfüllen wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen auch das Bedürfnis der Beschäftigten nach Autonomie. Standards werden nicht extern vorgegeben, sondern gemeinsam festgelegt und ihre Einhaltung erfolgt eigenverantwortlich. Beschäftigte sollen außerdem auch zu eigenen Bestrebungen nach ethischem Verhalten befähigt werden (L. S. Paine, 1994). Die Beschäftigten können damit in ihren Handlungen Eigeninitiative zeigen und erleben eine gewisse Wahlfreiheit bei der Ausübung ihrer Handlungen. Damit können wichtige Aspekte des Bedürfnisses nach Autonomie erfüllt werden (Deci et al., 1994; Gagné, 2003; Gagné & Deci, 2005; van den Broeck et al., 2008). Durch diese Vorgehensweisen ermöglichen es wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen den Beschäftigten auch, ihre eigene Perspektive und ihre eigenen Ideen einzubringen, was ebenfalls in einem positiven Zusammenhang mit dem Bedürfnis nach Autonomie steht (Greguras & Diefendorff, 2009).

Da wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen somit alle Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie erfüllen, entsteht autonome Motivation für die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Diese Form der Motivation ist dabei förderlich für Extra-



Rollen-Verhalten (Gagné, 2003; Gagné & Deci, 2005). Es wird daher folgende Hypothese aufgestellt:

***Hypothese 2:** Je stärker die Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ist, desto stärker ist die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte.*

Wenn integrierte oder identifizierte Motivation entsteht, werden Individuen, wie in Kapitel 4.3 erläutert, nicht nur zu Verhaltensweisen motiviert, die ihnen intrinsisch interessant erscheinen, sondern es erhöht sich auch die Motivation für nicht intrinsisch interessante Tätigkeiten. Diese Tätigkeiten werden dabei als Teil von etwas gesehen, das für das Individuum persönlich wichtig ist bzw. dabei hilft, die Werte, die für die Person selbst wichtig sind, umzusetzen (Gagné & Deci, 2005; R. M. Ryan & Deci, 2000a). Sind Beschäftigte integriert oder identifiziert motiviert, stellen Korruptionspräventionsmaßnahmen und deren Unterstützung für sie ein wichtiges Ziel dar. Um dieses Ziel zu erreichen, zeigen die Beschäftigten daher nicht nur Verhalten, zu dem sie intrinsisch motiviert sind, in diesem Fall die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, sondern auch die dafür erforderlichen Handlungsweisen, die nicht intrinsisch interessant sind, wie die schlichte Einhaltung von Regeln. Daher wird zusätzlich folgende Hypothese aufgestellt:

***Hypothese 3:** Je stärker die Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ist, desto stärker ist das regelkonforme Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen.*

#### **4.4.2 Topmanagement-Unterstützung für Korruptionspräventionsmaßnahmen**

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg von verschiedensten organisationalen Maßnahmen ist die Unterstützung durch das Topmanagement, so beispielsweise bei der Einführung neuer IT-Systeme (Young & Jordan, 2008) oder bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten (S. G. Green, 1995). Die Unterstützung durch das Topmanagement steht dabei in einem positiven Zusammenhang mit verschiedenen Aspekten solcher Projekte, beispielsweise einer erfolgreichen Einführung (Sharma & Yetton, 2003), der anhaltenden Nutzung von Systemen (Jarvenpaa & Ives, 1991) oder dem an Qualität und Einfluss gemessenen Erfolg eines eingeführten Programms (Ifinedo, 2008). Eine Studie von Q. Hu et al. (2012) zeigt auch für das Compliance-Verhalten von Beschäftigten in Bezug auf Informationssicherheitssysteme einen positiven Effekt einer Unterstützung durch das Topmanagement.

Auch für ethisches bzw. unethisches Verhalten von Beschäftigten wird ein Zusammenhang mit der Unterstützung solcher Verhaltensweisen durch das Topmanagement in zahlreichen Studien betrachtet (McDonald, 1999). So stehen beispielsweise in dem theoretischen Modell von Wimbush und Shepard (1994) Vorgesetzte in Zusammenhang mit dem ethischen Klima einer Organisation und damit mit dem ethischen Verhalten der Beschäftigten. Für die Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen bzw. Ethikprogrammen wird die Unterstützung durch das Topmanagement daher ebenfalls von zahlreichen Forscherinnen und Forschern als wichtiger Aspekt für ihren Erfolg betrachtet. So betonen beispielsweise Anand et al. (2004), Adam und Rachman-Moore (2004), McDonald (1999) sowie R. R. Sims (1992) die Bedeutung sichtbaren ethischen Verhaltens des Topmanagements, und Argandoña (2003) weist auf die Notwendigkeit eines klaren öffentlichen Bekenntnisses des Topmanagements zu ethischem Verhalten und gegen Korruption in jeglicher Form hin (vgl. Kapitel 2.2.4). Als ein durch die Organisation aktiv beeinflussbarer Faktor soll die Unterstützung durch das Topmanagement daher auch in dieser Studie im Hinblick auf den Zusammenhang mit der Unterstützung für Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte betrachtet werden.

Auch wenn die grundsätzliche Notwendigkeit der Topmanagement-Unterstützung in zahlreichen Forschungsfeldern betont wird, ist die exakte Form, das nötige Ausmaß und der richtige Zeitpunkt, zu dem Topmanagement-Unterstützung einen positiven Effekt hat, bisher nur selten untersucht worden (Jarvenpaa & Ives, 1991). Um dies im Hinblick auf Korruptionspräventionsmaßnahmen näher zu betrachten, gilt es zunächst in zwei Hauptformen von Topmanagement-Unterstützung unterschieden (Jarvenpaa & Ives, 1991; Liang, Saraf, Q. Hu & Xue, 2007).<sup>19</sup> Die Involvierung (Jarvenpaa & Ives, 1991) bzw. Überzeugung des Topmanagements (Liang et al., 2007) repräsentiert die psychologische Einstellung des Topmanagements zu den organisationalen Maßnahmen oder Projekten. Sie erfasst, wie wichtig oder kritisch für die Organisation das Topmanagement die organisationalen Maßnahmen oder Projekte erachtet und wie es den Beitrag dieser Maßnahmen zum Erfolg einer Organisation einschätzt. Als Topmanagement-Partizipation werden hingegen alle Formen der aktiven Handlungen des Topmanagements in Bezug auf die zu unterstützenden Maßnahmen und Projekte bezeichnet (Jarvenpaa & Ives, 1991; Liang et al., 2007).

Um einen Zusammenhang von Topmanagement-Unterstützung mit dem Verhalten von Beschäftigten zu untersuchen und nicht mit z. B. dem grundsätzlichen Erfolg einer eingeführten

---

<sup>19</sup> Grundlegend für diese Unterscheidung ist die Definition von Involvierung als psychologischem Zustand, während der Begriff Partizipation Aktivitäten und Verhalten umfasst (Barki & Hartwick, 1989).

Maßnahme, sind nur diejenigen Facetten der Unterstützung relevant, die von den Beschäftigten wahrgenommen werden können (Q. Hu et al., 2012). Wie in der Studie von Q. Hu et al. (2012), die sich ebenfalls mit dem Zusammenhang zwischen Topmanagement-Unterstützung und Verhalten von Beschäftigten befasst, soll daher im Rahmen dieser Studie nur der Faktor der Topmanagement-Partizipation betrachtet werden. Auch bei diesen aktiven Handlungen durch das Topmanagement ist für die Unterstützung der Beschäftigten jedoch nicht das tatsächliche Verhalten, sondern nur die von den Beschäftigten wahrgenommene Partizipation relevant (Anand et al., 2004).

Des Weiteren umfasst das Konstrukt der Topmanagement-Partizipation alle aktiven Handlungen der Führungskräfte und kann damit in seiner Ausprägung stark variieren (Jarvenpaa & Ives, 1991). Argandoña (2003) gibt jedoch zu bedenken, dass ein unterstützendes Statement des Topmanagements zu Korruptionspräventionsmaßnahmen nur dann wirksam ist, wenn ihm auch ethisches Verhalten des Topmanagements folgt, und betont damit den unterschiedlichen Effekt verschiedener Formen der Unterstützung und deren Kombination. Im Rahmen dieser Arbeit soll daher weiter zwischen schriftlicher und vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement unterschieden werden, um feststellen zu können, unter welchen Umständen das unterstützende Verhalten des Topmanagements in einem positiven Zusammenhang mit Extra- und Intra-Rollen-Verhalten von Beschäftigten in Bezug auf Korruptionspräventionsmaßnahmen steht.

Angelehnt an die Überlegungen von Argandoña (2003) ist hier die schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement definiert als alle Formen der schriftlichen Kommunikation durch das Topmanagement einer Organisation, die auf die Bedeutung von Korruptionsprävention und deren Notwendigkeit hinweisen. Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement umfasst im Gegensatz dazu alle öffentlichen Handlungen, die im Einklang mit Korruptionspräventionsmaßnahmen und deren Unterstützung stehen und von den Beschäftigten wahrgenommen werden. Um den Zusammenhang zwischen den beiden Formen des Topmanagements und Intra- bzw. Extra-Rollen-Verhaltens der Beschäftigten in Bezug auf die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen näher zu betrachten, soll im Folgenden ihr Potenzial für kontrollierte bzw. autonome Motivation vor dem Hintergrund der Selbstbestimmungstheorie analysiert werden.

*Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement* kann dazu beitragen, dass bei Beschäftigten autonome Motivation entsteht, wenn die drei

grundsätzlichen psychologischen Bedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie nach Kompetenzerleben, Zugehörigkeitsgefühl und Autonomie erfüllt sind. Kompetenzerleben entsteht wie bereits erwähnt, wenn Beschäftigte sich selbst als effektiv innerhalb der Organisation wahrnehmen und ihre eigenen Fähigkeiten nutzen und erweitern können (R. W. White, 1959). Um diesem Bedürfnis nachzukommen, sollten Beschäftigte also zum einen in ihrem Verhalten und den erzielten Ergebnissen positiv bestärkt werden, beispielsweise durch Feedback (R. M. Ryan & Deci, 2000b). Zum anderen sollten sie in der Erweiterung ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse unterstützt werden, etwa durch Trainings oder neue Herausforderungen, in deren Bewältigung sie von der Organisation unterstützt werden (Greguras & Diefendorff, 2009; R. W. White, 1959). Ein schriftlicher Hinweis durch das Topmanagement auf die Bedeutung von Korruptionspräventionsmaßnahmen stellt weder ein positives Feedback zur Leistung der Beschäftigten dar noch fördert es sie in der Erweiterung neuer Fähigkeiten. Das Bedürfnis nach Kompetenzerleben wird daher nicht erfüllt.

Baumeister und Leary (1995) nennen in ihrer grundlegenden theoretischen Betrachtung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit zwei Aspekte dieses Bedürfnisses, die wichtig für dessen Erfüllung sind. Zum einen benötigen Individuen häufige angenehme bzw. positive Interaktionen. Zum anderen sollten diese Interaktionen im Rahmen von langfristiger stabiler Fürsorge und Besorgnis stattfinden. In Organisationen können solche positiven Interaktionen beispielsweise bei Zusammenarbeit in Teams oder gemeinsamen Aktivitäten entstehen (Greguras & Diefendorff, 2009). Eine einseitige schriftliche Kommunikation durch das Topmanagement zur Bedeutung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und der Notwendigkeit ihrer Unterstützung stellt hingegen keine solche positive Interaktion für Beschäftigte dar. Auch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ist damit durch schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement nicht erfüllt.

Der wichtigste Faktor für die Entstehung von autonomer Motivation bei den Beschäftigten ist schließlich ihr Bedürfnis nach Autonomie. Sie kann in Organisationen gefördert werden, indem Beschäftigten für die Ausübung einer Handlung eine nachvollziehbar gute Begründung genannt wird (Deci et al., 1994; Gagné, 2003; van den Broeck et al., 2008). Eine schriftliche Kommunikation, die auf die Bedeutung von Korruptionspräventionsmaßnahmen hinweist, kann für die Beschäftigten dabei durchaus als eine solche Begründung für ihre Handlung betrachtet werden. Für zwei weitere wichtige Aspekte für die Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie – Wahlfreiheit bei der Ausübung der Handlung (Deci et al., 1994; Gagné, 2003; van den Broeck et al., 2008) und Handeln aus eigener Initiative (Gagné, 2003) – stellt der explizite schriftliche Hinweis des Topmanagements auf die Notwendigkeit der Handlung jedoch

einen negativen Einflussfaktor dar, da es sich um einen externen Anreiz für Verhalten handelt. Das Bedürfnis nach Autonomie wird daher nicht oder in Abhängigkeit vom Inhalt der schriftlichen Kommunikation nur zu einem gewissen Grad erfüllt. Da jedoch die beiden weiteren Bedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie nicht erfüllt werden, entsteht durch schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement keine autonome Motivation.

Eine schriftliche Kommunikation durch das Topmanagement betont jedoch die Bedeutung von Korruptionspräventionsmaßnahmen für das Topmanagement. Beschäftigte können daher einen Nutzen darin wahrnehmen, Korruptionspräventionsmaßnahmen zu befolgen, wie beispielsweise Anerkennung oder andere Formen immaterieller Belohnung, und sich konform mit Maßnahmen verhalten, die dem Topmanagement wichtig sind (Hui, Lam & Law, 2000; Jiao, Richards & K. Zhang, 2011). Sie sind damit aufgrund einer extrinsischen Regulierung motiviert, Korruptionspräventionsmaßnahmen zu befolgen. Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

***Hypothese 4:** Je stärker die schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement ist, desto stärker ist das regelkonforme Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen.*

Die *vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement* umfasst im Rahmen dieser Arbeit alle öffentlichen Handlungen des Topmanagements, die im Einklang mit Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie ihrer Unterstützung stehen und die von den Beschäftigten wahrgenommen werden. Diese persönlichen Handlungen stellen auch einen wichtigen Aspekt ethischer Führung dar, die Brown et al. (2005) als “the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making” (p. 120) definieren. Die theoretische Basis für den Einfluss ethischer Führung auf das Verhalten von Beschäftigten bildet zum einen die soziale Austauschtheorie nach Blau (1964), zum anderen die soziale Lerntheorie (Bandura, 1977b). Vor allem diese zweite Theorie wird in der Forschung zur Erklärung des positiven Zusammenhangs zwischen ethischer Führung und der Selbstwirksamkeit von Beschäftigten genutzt (Ma, W. Cheng, Ribbens & Zhou, 2013; Walumbwa et al., 2011; Duanxu Wang, Gan, C. Wu & Danqi Wang, 2015; C. Yang, Ding & Lo, 2016). Bandura (1977b) nennt verschiedene Faktoren, durch die soziales Lernen die Selbstwirksamkeit erhöhen kann. So können Führungskräfte Beschäftigte verbal davon überzeugen, dass sie die erforderlichen Fähigkeiten besitzen, eine Handlung

auszuführen (verbale Überzeugung). Des Weiteren können Beschäftigte Verhaltensstandards erlernen, indem sie die Handlungen anderer Organisationsmitglieder beobachten (stellvertretende Erfahrungen oder Modellbildung). Diese Faktoren können durch ethische Führung positiv beeinflusst werden. Beschäftigte lernen dabei beispielsweise, durch die Beobachtung ihrer Führungskraft ihre eigene Tätigkeit besser auszuführen, und erhöhen so ihre wahrgenommene Selbstwirksamkeit (Walumbwa et al., 2011).

Ein ähnlicher Zusammenhang kann auch für vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und das Bedürfnis nach Kompetenzerleben der Beschäftigten angenommen werden. Kompetenzerleben und Selbstwirksamkeit von Beschäftigten sind verwandte Konzepte. Kompetenzerleben bezieht sich jedoch im Gegensatz zu Selbstwirksamkeit nicht auf erworbene Fähigkeiten, um eine spezifische zukünftige Aufgabe zu bewältigen, sondern stellt ein generelles Gefühl der Person dar (van den Broeck et al., 2008). Indem das Topmanagement selbst das Verhalten aktiv vorlebt, kommt es zu einem sozialen Lernprozess. Die Beschäftigten lernen das Verhalten auszuführen, indem sie Managerinnen und Manager dabei beobachten, und steigern damit ihr Kompetenzerleben (Walumbwa et al., 2011; Duanxu Wang et al., 2015). Damit ist das Bedürfnis nach Kompetenzerleben durch vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement erfüllt.

Das zweite wichtige Bedürfnis für die Entstehung autonomer Motivation ist das Zugehörigkeitsgefühl, das Beschäftigte zu ihrem sozialen Umfeld wahrnehmen. Wenn Beschäftigte ihre eigene Identität stärker über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe definieren, fühlen sie sich dieser auch in ihren Handlungen stärker verpflichtet (Stets & Burke, 2000). Die Fähigkeit, ein Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe herzustellen, ist daher ein wichtiger Faktor für die Effektivität von Führungsverhalten (D. van Knippenberg, B. van Knippenberg, de Cremer & Hogg, 2004). Dass das Zugehörigkeitsgefühl von Beschäftigten im Zusammenhang mit charismatischem und transformationalem Führungsverhalten – zwei weiteren Führungsstilen, die Elemente von ethischem Verhalten der Führungskräfte sowie Verhalten im Einklang mit ihren moralischen Werten enthalten können (Brown & Treviño, 2006) – steht, stellen D. van Knippenberg et al. (2004) in ihrem Literaturüberblick fest. Walumbwa et al. (2011) zeigen in ihrer Studie einen solchen signifikanten positiven Zusammenhang auch zwischen ethischer Führung und der Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation. Wenn Führungskräfte aktiv die ethischen Standards und Werte der Organisation verkörpern, fördert dies das Zugehörigkeitsgefühl der Beschäftigten zu einer Gruppe, in der alle motiviert sind, zum Allgemeinwohl beizutragen. Ein ähnlicher Zusammenhang kann auch im Hinblick auf Korruptionspräventionsmaßnahmen angenommen werden. Wenn durch das Topmanagement die Unterstützung solcher Maßnahmen

aktiv vorgelebt wird und damit ethische Standards und Werte der Organisation verkörpert werden, wird so das Zugehörigkeitsbedürfnis von Beschäftigten erfüllt.

Schließlich muss für die Entstehung von autonomer Motivation auch das Bedürfnis nach Autonomie der Beschäftigten erfüllt werden. Wahlfreiheit und das Handeln aus eigener Initiative sind hierfür wichtige Voraussetzungen (Gagné & Deci, 2005). Baard et al. (2004) ergänzen dabei, dass vor allem das Klima, das durch das Management geschaffen wird, für die Unterstützung des Autonomiebedürfnisses wichtig ist. Das vorgelebte Verhalten des Managements ist dabei nicht mit einer aktiven Aufforderung an die Beschäftigten verbunden. Vielmehr schaffen ethische Führungskräfte durch ihr Verhalten ein sicheres und positives Umfeld für Beschäftigte (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) und unterstützen so ihr Autonomiebedürfnis. Auch für Korruptionspräventionsmaßnahmen entsteht so durch das Vorleben der Managerinnen und Manager ein positives Klima. Die Beschäftigten haben dabei die Freiheit, eigeninitiativ auch ein solches Verhalten zu zeigen. Somit ist auch das Bedürfnis nach Autonomie erfüllt.

Da die vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement damit alle drei Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie erfüllt, entsteht autonome Motivation. Diese Form der Motivation ist dabei geeignet, nicht nur Intra-, sondern auch Extra-Rollen-Verhalten von Beschäftigten zu fördern. Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

***Hypothese 5:** Je stärker die vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement ist, desto stärker ist die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte.*

Wie bereits in Kapitel 4.4.1 in Bezug auf werteorientierte und compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen beschrieben, entsteht bei einer integrierten oder identifizierten Regulierung nicht nur autonome Motivation für intrinsisch interessante Tätigkeiten, sondern auch die Motivation für nicht intrinsisch interessante Tätigkeiten steigt, da diese als Teil von persönlich wichtigen und wertvollen Zielen betrachtet werden (Gagné & Deci, 2005; R. M. Ryan & Deci, 2000a). Kommt es bei Beschäftigten durch die vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement durch die Erfüllung ihrer drei Grundbedürfnisse zu integrierter oder identifizierter Regulierung, stellen Korruptionspräventionsmaßnahmen und deren Unterstützung ein für sie wichtiges Ziel dar. Um dieses Ziel zu erreichen, unterstützen Beschäftigte daher nicht nur aktiv Korruptionspräventionsmaßnahmen, sondern verhalten sich auch regelkonform mit Korruptionspräventionsmaßnahmen, da dies als

Teil des für sie wichtigen Ziels der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen betrachtet wird. Daher wird zusätzlich folgende Hypothese aufgestellt:

***Hypothese 6:** Je stärker die vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement ist, desto stärker ist das regelkonforme Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen.*

#### **4.4.3 Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen als moderierender Faktor**

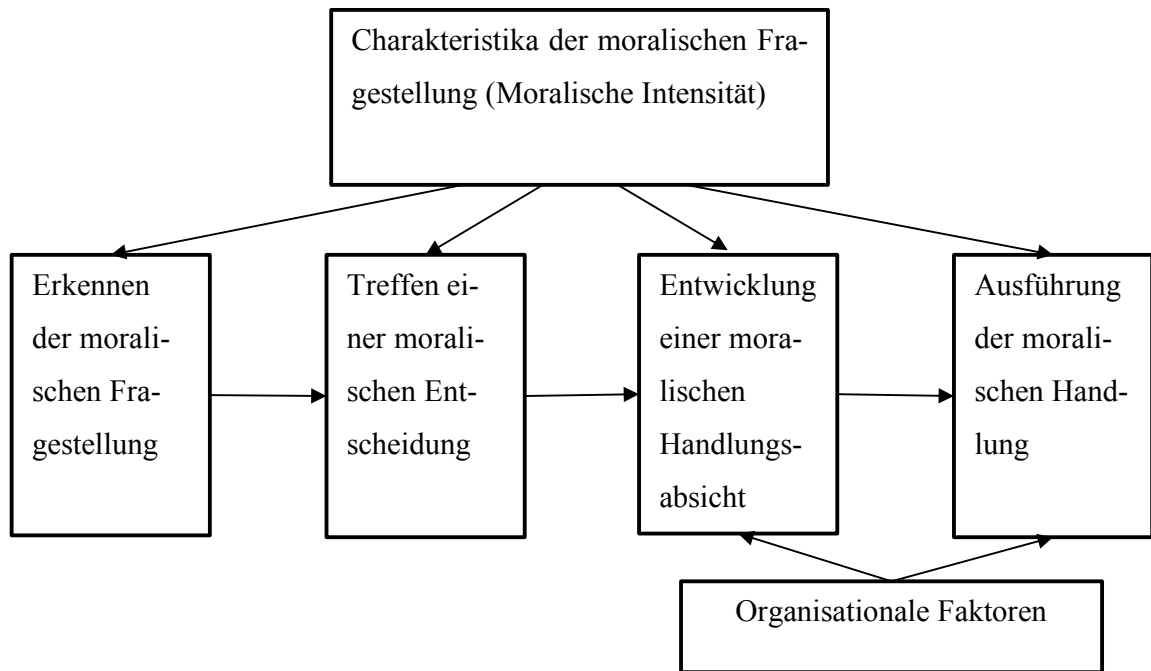
Betrachtet man Modelle zur ethischen Entscheidungsfindung, wird neben persönlichen oder situativen Faktoren vor allem das von T. M. Jones (1991) entwickelte Konzept der moralischen Intensität als besonders bedeutend für ethisches Verhalten angesehen (Flannery & May, 2000; May & Pauli, 2002). Moralische Intensität erfasst, wie stark das moralische Handlungsgebot in Bezug auf eine spezifische moralische Fragestellung<sup>20</sup> wahrgenommen wird. Es handelt sich dabei um einen Faktor, der sich ausschließlich auf die moralische Fragestellung bezieht und nicht auf persönliche oder andere situative Faktoren wie beispielsweise das organisationale Umfeld. Er variiert somit in Abhängigkeit von der moralischen Fragestellung.

In dem nach dem Modell von Rest (1986) entwickelten und auf andere bereits bestehende Modelle zu ethischer Entscheidungsfindung (Dubinsky & Loken, 1989; Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986; Treviño, 1986) Bezug nehmenden problembezogenen Modell zur ethischen Entscheidungsfindung in Organisationen geht T. M. Jones (1991) davon aus, dass die moralische Intensität jeden Schritt der moralischen Entscheidungsfindung beeinflusst (siehe Abbildung 13). Je nach Stärke der moralischen Intensität verändert sich das Ausmaß, in dem eine Person eine moralische Fragestellung erkennt, eine moralische Entscheidung trifft, eine moralische Handlungsabsicht entwickelt und schließlich moralisch handelt. Daher sollte aus Perspektive von T. M. Jones (1991) der Faktor der moralischen Intensität in jeder Studie, die ethische Entscheidungsfindung betrachtet, integriert werden (Flannery & May, 2000).

---

<sup>20</sup> Eine moralische Fragestellung besteht, wenn die Handlung einer Person bei freier Durchführung anderen schaden oder nutzen kann (Velasquez & Rostankowski, 1985; zitiert nach T. M. Jones, 1991).





**Abbildung 13:** Problemabhängiges Modell zur ethischen Entscheidungsfindung in Organisationen (eigene Darstellung nach T. M. Jones, 1991)

Moralische Intensität ist ein multidimensionales Konstrukt bestehend aus sechs verschiedenen Dimensionen, von denen T. M. Jones (1991) annimmt, dass sie miteinander interagieren:

- 1) Das Ausmaß der Konsequenzen beschreibt die Summe des Schadens oder des Nutzens, der durch die Ausführung der betreffenden ethischen Handlung entsteht.
- 2) Der soziale Konsens umfasst die Zustimmung des sozialen Umfelds, dass eine Handlung gut oder schlecht ist.
- 3) Die Wahrscheinlichkeit des Effekts besteht aus der Funktion zweier Faktoren: zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass die betreffende Handlung tatsächlich ausgeführt wird, und zum anderen die Wahrscheinlichkeit, dass durch diese Handlung tatsächlich der angenommene Schaden bzw. Nutzen entsteht.
- 4) Die zeitliche Unmittelbarkeit ergibt sich aus der Zeitspanne zwischen der Gegenwart und dem Einsetzen der Konsequenzen der Handlung. Je kürzer diese Zeitspanne ist, desto höher die Unmittelbarkeit.
- 5) Die Nähe zu den Betroffenen bezieht sich sowohl auf soziale, kulturelle, psychologische oder physische Nähe, die die Handelnden zu den von der Handlung Betroffenen wahrnehmen.

- 6) Die Konzentration des Effekts bezieht sich schließlich darauf, für wie viele Betroffene der Schaden bzw. Nutzen der Handlung entsteht, d. h. ob er sich auf einzelne konzentriert oder über viele verschiedene Personen verteilt ist. Je stärker die Konzentration, desto höher die moralische Intensität.

T. M. Jones (1991) geht dabei davon aus, dass die moralische Intensität sich erhöht, sobald die Ausprägung einer der genannten Komponenten steigt, und sich verringert, wenn die Ausprägung einer dieser sechs sinkt. Zahlreiche empirische Studien zeigen seitdem die Bedeutung von moralischer Intensität für den ethischen Entscheidungsprozess (siehe Reviews von May & Pauli, 2002, sowie O'Fallon & Butterfield, 2005). Dabei wird moralische Intensität nicht immer als ein unidimensionales Konstrukt betrachtet, sondern es werden oftmals einzelne Subdimensionen auf ihren Zusammenhang mit dem Prozess der ethischen Entscheidungsfindung untersucht. Besonders für das Ausmaß der Konsequenzen und den sozialen Konsens zeigen sich konsistent positive Zusammenhänge mit allen Prozessphasen (O'Fallon & Butterfield, 2005).

Die in dieser Studie betrachtete ethische Handlung ist die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Im Kontext dieser Studie beschreibt die moralische Intensität daher, wie stark die Beschäftigten das moralische Handlungsgebot für die Unterstützung von Korruptionsprävention wahrnehmen. Die wahrgenommene moralische Intensität setzt sich dabei aus den genannten Faktoren zusammen. Analog zu anderen Studien, die den Zusammenhang zwischen moralischer Intensität und ethischer Entscheidungsfindung betrachten (B. F. Frey, 2000; May & Pauli, 2002; McMahon & Harvey, 2006; Singhapakdi, Vitell, Rallapalli & Kraft, 1996), sollen die einzelnen Dimensionen des Konstrukts lediglich im Hinblick auf eine Ausprägung (Schaden oder Nutzen) berücksichtigt werden. Da es sich bei der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen um ein Verhalten mit überwiegend positiven Auswirkungen für die Umwelt handelt (siehe Kapitel 2.2.2), soll die moralische Intensität bezogen auf den Nutzen und nicht auf potenzielle Schäden, die durch das Verhalten entstehen können, erfasst werden. Die moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen ist deshalb umso höher, je größer das Ausmaß des Nutzens ist, der durch die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahrgenommen wird, und je positiver die Unterstützung dieser Maßnahmen vom sozialen Umfeld der Beschäftigten beurteilt wird. Kommt es sehr wahrscheinlich zu der unterstützenden Handlung und tritt der Nutzen der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen sehr wahrscheinlich ein, ist die moralische Intensität ebenfalls höher. Ein kürzerer Zeitraum zwischen der Gegenwart und dem Einsetzen des Nutzens der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen bedingt ebenfalls eine höhere moralische Intensität. Schließlich wird auch eine höhere moralische Intensität wahrgenommen, wenn

der Nutzen der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen für Personen und Institutionen entsteht, die den Beschäftigten nahestehen, und wenn der Nutzen sich auf viele verteilt.

Ein moderierender Effekt von moralischer Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen auf den Zusammenhang zwischen den betrachteten organisationalen Faktoren – Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und Unterstützung durch das Topmanagement – und der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte entsteht durch das Potenzial moralischer Intensität, die Erfüllung der drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse Autonomie, Kompetenzerleben und Zugehörigkeitsgefühl (Deci & R. M. Ryan, 2000) durch die organisationalen Faktoren positiv oder negativ zu verändern.

Das Bedürfnis nach Kompetenzerleben von Beschäftigten wird erfüllt, wenn sie sich effektiv in ihrer sozialen Welt und ursächlich für Veränderungen fühlen (Deci & R. M. Ryan, 1985; R. W. White, 1959). Ein diesem Bedürfnis ähnliches Konstrukt im organisationalen Umfeld ist die Sinnhaftigkeit der Arbeit (Job Meaningfulness). Eine Facette dieses Konstruktes ist es, dass Beschäftigte ihre Arbeit als bedeutsam und für die Umwelt signifikant betrachten (Steger, Dik & Duffy, 2012). In ihrem Job-Charakteristika Modell (Job Characteristics Model) sehen Hackman und Oldham (1976) die Signifikanz der Aufgaben, die sie als “the degree to which the job has a substantial impact on the lives or work of other people, whether in the immediate organization or in the external environment” (p. 257) definieren, als einen wichtigen positiven Einflussfaktor auf die Sinnhaftigkeit der Arbeit. Dies kann durch die Metaanalyse von Fried und Ferris (1987) empirisch gezeigt werden.

Einen substanziellen Einfluss auf die Umwelt haben Handlungen in Anlehnung an diese Ergebnisse zur Sinnhaftigkeit der Arbeit unter anderem dann, wenn ihr Nutzen ein großes Ausmaß hat und diese Auswirkungen sehr wahrscheinlich sind und damit zwei Komponenten der moralischen Intensität erfüllt sind (T. M. Jones, 1991). Wenn Beschäftigte eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahrnehmen, da ihr Nutzen ein großes Ausmaß hat und die Auswirkungen sehr wahrscheinlich sind, sollten sie die Einhaltung und Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen auch als bedeutsamer für ihre Umwelt wahrnehmen. Damit steigert sich auch die Erfüllung ihres Bedürfnisses nach Kompetenzerleben, da sie sich stärker als effektiv und ursächlich für Veränderung sehen. Es kann daher angenommen werden, dass eine hohe moralische Intensität von Korruptionsprävention einen Beitrag zur Erfüllung des Bedürfnisses nach Kompetenzerleben leisten kann.

Um sich einer sozialen Gruppe in einer Organisation zugehörig zu fühlen und damit ihr Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu befriedigen, führen Beschäftigte Handlungen aus, die für Personen oder Personengruppen, denen sie sich nahe oder zugehörig fühlen, wichtig sind (R. M.

Ryan & Deci, 2000b). Ob Handlungen von dem relevanten sozialen Umfeld der Beschäftigten als positiv wahrgenommen werden, spiegelt sich in der Komponente des sozialen Konsenses der moralischen Intensität wider (T. M. Jones, 1991). Besteht ein hoher sozialer Konsens, dass die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen als positiv wahrgenommen wird, nehmen Beschäftigte eine höhere moralische Intensität von Korruptionsprävention wahr. Gleichzeitig fühlen sich Beschäftigte durch die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen stärker der sozialen Gruppe zugehörig, da sie ein für die Gruppe wichtiges Verhalten zeigen. Ein hoher sozialer Konsens bezüglich der positiven Wahrnehmung von Korruptionsprävention und eine daraus resultierende hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen gehen somit mit einer höheren sozialen Zugehörigkeit und damit einer stärkeren Erfüllung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit einher.

Das Bedürfnis nach Autonomie wird dann erfüllt, wenn die Beschäftigten sich selbst als Verursachende einer Handlung wahrnehmen. T. M. Jones (1991) beschäftigt sich mit der Freiwilligkeit und damit Selbstverursachung einer Handlung vor allem im ersten Schritt des Modells der ethischen Entscheidungsfindung, dem Erkennen der moralischen Fragestellung. Eine Entscheidung wird für ihn in Bezug auf Fiske und S. E. Taylor (1991) immer dann als freiwillig empfunden, wenn es Optionen möglicher Handlungen gibt und die Handelnden sich sicher sind, dass das Ergebnis der Handlung wünschenswert ist (Wortman, 1975). Hierfür betrachtet T. M. Jones (1991) die Komponenten des Ausmaßes der Konsequenzen und des sozialen Konsenses der moralischen Intensität als wichtige Einflussfaktoren. Während ein höheres Ausmaß an Konsequenzen die verschiedenen Optionen einer Handlung verdeutlicht, wie das Erzielen eines großen Nutzens oder die Minimierung eines möglichen Schadens, sorgt ein höherer moralischer Konsens dafür, dass die Handelnden sich der positiven Konsequenzen ihrer Handlung sicherer sind. Sind diese Faktoren für Beschäftigte stark ausgeprägt, nehmen sie eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahr. Das Ausmaß der Konsequenzen und der soziale Konsens als Komponenten der moralischen Intensität stehen dabei gleichzeitig in Zusammenhang mit der wahrgenommenen Freiwilligkeit der Handlung. Damit kann angenommen werden, dass eine gesteigerte moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Zusammenhang mit einer stärkeren Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie steht. Eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen steht damit grundsätzlich in einem Zusammenhang mit einer Steigerung der Erfüllung der drei grundlegenden Bedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie.

### *Compliance- versus Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Betrachtet man die Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, so sind Beschäftigte bei compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen nicht autonom, sondern durch die Androhung von Sanktionen und durch die Kontrolle der Einhaltung von Korruptionspräventionsmaßnahmen extrinsisch zu deren Unterstützung motiviert. Eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen trägt jedoch im Gegensatz zu diesen compliance-orientierten Maßnahmen zur Erfüllung der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse bei und unterstützt damit den Prozess der Internalisierung von Regulierungen.

Damit kommt zu der durch die compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen bestehenden extrinsischen Motivation ein Potenzial für autonome bzw. intrinsische Motivation hinzu. B. S. Frey und Jegen (2001) betrachten in ihrem Literaturüberblick den Zusammenhang zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation und etablieren den Begriff des sogenannten Crowding-out-Effekts. Dieser nimmt an, dass externe Anreize – wie monetäre Belohnung oder Bestrafungen – die bestehende intrinsische Motivation verringern können. Deci et al. (1999) können diese Annahme in ihrer Metaanalyse grundsätzlich bestätigen. Livernois und McKenna (1999) zeigen in ihrer Studie diesen Crowding-out-Effekt durch Sanktionen. Sie stellen fest, dass unter bestimmten Voraussetzungen, wie z. B. bei der Überwachung der Einhaltung von Regeln, geringere Sanktionen zu einer höheren Einhaltung von Umweltschutzregularien durch Organisationen führen. Bei hohen Strafandrohungen ist die Compliance der Organisationen hingegen geringer.

Analog dazu kann angenommen werden, dass das Potenzial der moralischen Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen, das Entstehen von autonomer Motivation zusätzlich zu unterstützen, durch die extrinsischen Motivationsfaktoren von compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen korrumpiert wird. Die durch eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen mögliche Steigerung der autonomen Motivation der Beschäftigten für die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen verliert durch diesen Korrumpierungseffekt ihre Wirksamkeit und verändert so den Zusammenhang zwischen der Compliance-Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen nicht.

Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen erfüllen hingegen alle drei psychologischen Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie. Damit kommt es zu einer internen Regulierung, und es kann sowohl ein positiver Zusammenhang mit der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen als auch dem regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen angenommen werden (siehe Kapitel

4.4.1). Eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen kann – wie oben erörtert – zusätzlich einen Beitrag zur Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse leisten. Der angenommene positive Effekt der wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen wird so bei einer hohen wahrgenommenen moralischen Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen noch verstärkt. Daher werden folgende Hypothesen aufgestellt:

**Hypothese 7a:** *Der positive Zusammenhang zwischen der Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch die Beschäftigten ist stärker, wenn Beschäftigte eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahrnehmen.*

**Hypothese 7b:** *Der positive Zusammenhang zwischen der Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und dem regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen ist stärker, wenn Beschäftigte eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahrnehmen.*

#### *Unterstützung des Topmanagements für Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Eine schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement ist, wie in Kapitel 4.4.2 gezeigt, nicht dafür geeignet, die grundlegenden psychologischen Bedürfnisse der Beschäftigten zu erfüllen. Es wird vielmehr angenommen, dass Beschäftigte in diesem Fall für die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen extrinsisch motiviert sind. Eine hohe wahrgenommene moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen setzt hingegen keine weiteren Anreize wie etwa Sanktionen oder Belohnungen für eine extrinsische Motivation der Beschäftigten. Zwar setzt eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen zusätzliche autonome Anreize, Korruptionspräventionsmaßnahmen zu unterstützen, allerdings muss hier wieder von einem Crowding-out-Effekt durch die extrinsischen Motivationsfaktoren ausgegangen werden. Potenziale der moralischen Intensität, autonome Motivationsfaktoren für die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zusätzlich zu unterstützen, werden durch extrinsische Anreize korrumpiert und verlieren so ihre Wirksamkeit. Damit wird kein moderierender Einfluss von moralischer Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen auf den Zusammenhang zwischen der schriftlichen Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen angenommen.

Die vom Topmanagement vorgelebte Unterstützung für Korruptionspräventionsmaßnahmen erfüllt hingegen alle drei psychologischen Grundbedürfnisse, und es entsteht autonome

Motivation bei den Beschäftigten. Es wird somit ein positiver Zusammenhang mit der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und dem regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen angenommen (siehe Kapitel 4.4.2). Je höher die moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen, desto stärker ist dieser Zusammenhang, da moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wie oben erläutert die Erfüllung der drei Grundbedürfnisse unterstützt und damit die bestehende autonome Motivation der Beschäftigten weiter erhöht. Daher werden folgende Hypothesen aufgestellt:

***Hypothese 8a:** Der positive Zusammenhang zwischen der vorgelebten Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch die Beschäftigten ist stärker, wenn Beschäftigte eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahrnehmen.*

***Hypothese 8b:** Der positive Zusammenhang zwischen der vorgelebten Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und dem regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen ist stärker, wenn Beschäftigte eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahrnehmen.*

#### **4.4.4 Moralische Achtsamkeit als moderierender Faktor**

Im Bereich der persönlichen Faktoren, die in Zusammenhang mit ethischem Handeln stehen, stellt Reynolds (2008) mit Blick auf die Teilnahme an Schulungen und anderen Präventionsmaßnahmen fest, dass Personen unterschiedliches Interesse an der Thematik des ethischen Handelns zeigen. Dieses unterschiedliche Interesse hängt nicht damit zusammen, wie moralisch sich die Personen insgesamt verhalten, sondern ist nur in ihrer Aufmerksamkeit für ethische Fragestellungen begründet. Nach der sozialen Kognitionstheorie (Fiske & S. E. Taylor, 1991), die davon ausgeht, dass die Aufmerksamkeit für eine Fragestellung davon determiniert ist, wie auffällig (salient), lebendig und zugänglich sie für Personen ist, entwickelt er das Konstrukt der moralischen Achtsamkeit. Diese definiert er als “the extent to which an individual chronically perceives and considers morality and moral elements in his or her experiences” (Reynolds, 2008, p. 1028).

Bei einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit stehen moralische Denkmuster im Vergleich zu anderen Kategorien besonders im Vordergrund und sind damit bei der Analyse

von auftretenden Situationen besonders gut zugänglich. Eingehende Reize werden damit stets im Hinblick auf moralische Aspekte betrachtet. Personen mit einem hohen Ausmaß an moralischer Achtsamkeit sind damit aufmerksamer für ethische Situationen und sind sich der moralischen Konsequenzen von Situationen stärker bewusst. Das Berücksichtigen von moralischen Aspekten ist dabei nicht abhängig von der Situation, sondern stellt einen konstanten Prozess dar. Dabei gibt es zwei Komponenten der moralischen Achtsamkeit. Die wahrnehmungsbezogene moralische Achtsamkeit umfasst das Erkennen von moralischen Aspekten in alltäglichen Situationen. Die reflektive moralische Achtsamkeit beschreibt das Ausmaß, wie häufig sich Personen mit moralischen Fragestellungen beschäftigen (Reynolds, 2008).

Obwohl die moralische Achtsamkeit grundsätzlich in einer positiven Beziehung zu moralischem Bewusstsein und ethischem Handeln steht, bedeutet eine hoch ausgeprägte moralische Achtsamkeit für Reynolds (2008) nicht automatisch, dass sich Personen stets moralisch verhalten. Ob Personen sich moralisch verhalten, ist unter anderem abhängig von der moralischen Entwicklung, der moralischen Identität oder situativen Faktoren (Erkutlu & Chafra, 2017).

Moralische Achtsamkeit unterscheidet sich damit von ähnlichen Konstrukten wie dem moralischen Bewusstsein und der moralischen Sensibilität. Moralisches Bewusstsein steht stets im Zusammenhang mit einer spezifischen Situation und wird nicht unabhängig von dieser entwickelt. Hat eine Situation eine sehr ausgeprägte moralische Intensität, beeinflusst dies häufig das moralische Bewusstsein von Personen. Moralische Achtsamkeit bezieht sich im Gegensatz dazu jedoch nicht auf ein in Abhängigkeit von einer spezifischen Situation entwickeltes Bewusstsein, sondern reflektiert die Eigenschaft, alle Situationen auf ihre moralischen Aspekte hin zu betrachten (Reynolds, 2008; van Gils, van Quaquebeke, D. van Knippenberg, van Dijke & de Cremer, 2015). Moralische Achtsamkeit kann damit einen Prädiktor für moralisches Bewusstsein darstellen (van Gils et al., 2015). Dieses proaktive Analysieren jeder Situation im Hinblick auf ihre moralischen Aspekte stellt auch den Unterschied zur moralischen Sensibilität dar, die durch eine moralische Situation erst angestoßen wird. Moralische Achtsamkeit nimmt außerdem an, dass jede Situation für das handelnde Individuum eine moralische Komponente haben kann und nicht nur objektiv moralische Situationen, wie die moralische Sensibilität annimmt (Reynolds, 2008). Aufgrund dieser proaktiveren und situationsunabhängigeren Komponenten wird in dieser Studie die moralische Achtsamkeit betrachtet.

Da es sich bei moralischer Achtsamkeit um ein relativ neues Konstrukt in der Sozialpsychologie handelt (Zhu, Treviño & Zheng, 2016), gibt es bisher nur wenige empirische Erkenntnisse. Van Gils et al. (2015) können in ihrer Studie einen moderierenden Einfluss von moralischer Achtsamkeit auf den Zusammenhang von ethischer Führung und unethischem Verhalten



von Beschäftigten feststellen. So zeigt sich, dass sich Beschäftigte mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit bei einem gering ausgeprägten ethischen Führungsstil der Managerinnen und Manager unethischer verhalten als solche mit einer gering ausgeprägten moralischen Achtsamkeit. Zhu et al. (2016) betrachten moralische Achtsamkeit ebenfalls im Zusammenhang mit ethischer Führung, allerdings als Prädiktor für ethische Führung sowie als Folge davon, und finden in beiden Fällen einen positiven Effekt. Erkutlu und Chafra (2017) zeigen wiederum einen moderierenden Effekt von moralischer Achtsamkeit hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Narzissmus des Vorgesetzten und wie stark die Beschäftigten sich in ihre Tätigkeit eingebunden fühlen (Job Embeddedness). Wurthmann (2013) kann in seiner Studie schließlich zeigen, dass moralische Achtsamkeit die Beziehung zwischen dem Besuch von Ethikkursen an der Universität und der Wahrnehmung der Bedeutung von ethischer und sozialer Verantwortung von Studierenden mediiert. Der Besuch von Ethikkursen steht so in einem positiven Zusammenhang mit einer höheren moralischen Achtsamkeit von Studierenden und damit indirekt mit ihrer Wahrnehmung von ethischer und sozialer Verantwortung. Nach den theoretischen Überlegungen von Reynolds (2008) und den empirischen Erkenntnissen von van Gils et al. (2015) kann angenommen werden, dass moralische Achtsamkeit auch einen moderierenden Effekt auf die in dieser Studie untersuchten Zusammenhänge hat, wie im Folgenden ausgeführt wird.

#### *Compliance- versus Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Ziel von compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen ist es, rechtliche Vorgaben zu erfüllen und Verstöße gegen Gesetze zu vermeiden. Sie orientieren sich daher häufig an lokalen oder internationalen Gesetzen und werden mit Verweis auf Gesetzesvorgaben aufgestellt (L. S. Paine, 1994; Weaver & Treviño, 1999). Ziel der Organisation ist es damit nicht, moralisch zu handeln, sondern vorgegebene Gesetze einzuhalten und Sanktionen zu vermeiden. Für Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit nimmt jedoch genau dieser Aspekt des moralischen Handelns einen hohen Stellenwert in der Beurteilung von Situationen ein (Reynolds, 2008; van Gils et al., 2015). Da compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen durch ihre Zielsetzung und Inhalte keine solche moralische Komponente beinhalten, entsteht durch einen höheren Grad an moralischer Achtsamkeit auch keine Veränderung hinsichtlich der Befriedigung der drei für autonome Motivation grundlegenden psychologischen Bedürfnisse wie im Folgenden detaillierter erläutert werden soll.

Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen tragen durch das Aufstellen von Regeln, die Kontrolle ihrer Einhaltung und Sanktionen für abweichendes Verhalten (L. S.

Paine, 1994; Weaver & Treviño, 1999) nicht zu einer Erfüllung des Bedürfnisses nach Kompetenzerleben der Beschäftigten bei (siehe Kapitel 4.4.1). Durch die fehlende moralische Komponente dieser Maßnahmen verändert sich diese Wahrnehmung auch für Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit nicht. Auch die Erfüllung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit verändert sich durch eine erhöhte moralische Achtsamkeit nicht. Beschäftigte fühlen sich einer Gruppe beispielsweise dann stärker zugehörig, wenn sie gleiche Werte oder Ziele mit den Mitgliedern dieser Gruppe verbinden (Walumbwa et al., 2011). Für Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit besteht hier jedoch aufgrund mangelnder moralischer Ziele und Werte bei compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen keine höhere Übereinstimmung als für Beschäftigte mit einer niedrigeren moralischen Achtsamkeit. Auch hinsichtlich des Bedürfnisses nach Autonomie ergibt sich keine Veränderung durch den Grad der moralischen Achtsamkeit. Ein wichtiger Aspekt compliance-orientierter Korruptionspräventionsmaßnahmen ist es, die Einhaltung aufgestellter Regeln zu überwachen und Abweichungen zu sanktionieren (L. S. Paine, 1994; Weaver & Treviño, 1999). Beschäftigte handeln daher nicht autonom, sondern aufgrund externer Anreize (vgl. Kapitel 4.4.1). Da die Kontrolle des Verhaltens der Beschäftigten nicht zur Verfolgung moralischer Ziele erfolgt, nehmen auch Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit keine Erfüllung ihres Bedürfnisses nach Autonomie wahr. Durch eine erhöhte moralische Achtsamkeit kommt es damit nicht zu einer Veränderung hinsichtlich der Erfüllung der drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse. Es wird daher kein moderierender Einfluss von moralischer Achtsamkeit auf den Zusammenhang zwischen der Compliance-Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen angenommen.

Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen stützen sich hingegen auf ethische Werte, möchten Beschäftigte zu verantwortungsbewusstem Handeln befähigen und sie in ihren eigenen ethischen Bestrebungen unterstützen. Sie sollen sich dabei einem von der Organisation verkörperten Wertesystem verpflichtet fühlen (L. S. Paine, 1994; Weaver & Treviño, 1999). Sie legen somit einen Schwerpunkt auf das moralische Handeln der Beschäftigten. In der Wahrnehmung von Beschäftigten mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit nehmen moralische Aspekte ebenfalls einen stärkeren Fokus ein und sie bewerten ihr eigenes Handeln und das Handeln anderer stärker nach moralischen Gesichtspunkten (Reynolds, 2008; van Gils et al., 2015). Sie sollten so eine stärkere Übereinstimmung zwischen dem eigenen Fokus und dem der Organisation feststellen können. Je stärker eine Übereinstimmung einer Handlung mit

den eigenen Zielen, desto einfacher kommt es bei Erfüllung der drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse zur Internalisierung von Regulierungen und zum Entstehen von autonomer Motivation (Gagné & Deci, 2005).

Ein Ziel von werteorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen ist es, Beschäftigte zu verantwortungsbewusstem, ethischem Verhalten zu befähigen (L. S. Paine, 1994). So können Beschäftigte im Rahmen dieses Ansatzes ihre Fähigkeiten erweitern und damit ihr Bedürfnis nach Kompetenzerleben befriedigen (Deci & R. M. Ryan, 1985; R. W. White, 1959) (siehe Kapitel 4.4.1). Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit nehmen die moralische Komponente dieser Befähigung stärker wahr und sind grundsätzlich stärker geneigt, ihr eigenes Handeln und das Handeln anderer nach moralischen Gesichtspunkten zu bewerten und moralisch zu handeln (Reynolds, 2008; van Gils et al., 2015). Sie stärken durch die Befähigung zum ethischen Handeln damit eine für sie wichtige Kompetenz und sehen aufgrund ihrer hohen moralischen Achtsamkeit eine erhöhte Befriedigung ihres Bedürfnisses nach Kompetenzerleben.

Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen betonen außerdem die Bedeutung von gemeinsamen ethischen Werten als Grundlage für die Zusammenarbeit (L. S. Paine, 1994) und befriedigen dadurch das Zugehörigkeitsbedürfnis von Beschäftigten. Durch die Betonung von ethischen Werten als gemeinsame Grundlage zeigt die Organisation, dass moralische Aspekte für sie von Bedeutung sind. Beschäftigte mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit sehen daher eine höhere Übereinstimmung zwischen den eigenen Werten und den Werten der Organisation und erleben so ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl.

Diese Maßnahmen sollen es den Beschäftigten abschließend ermöglichen, eigenverantwortlich ethisch zu handeln und ihre eigene Perspektive einzubringen (Greguras & Diefendorff, 2009; L. S. Paine, 1994). Dies stellt die Grundlage der Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie dar. Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit nehmen alltägliche Situationen stärker mit einem moralischen Fokus wahr als andere Beschäftigte (Reynolds, 2008) und bringen diese Perspektive auch stärker in ihr Verhalten in Organisationen ein (Zhu et al., 2016). Wenn werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen also das Einbringen dieser ethischen Perspektive ermöglichen, dann fühlen sich Beschäftigte mit hoher moralischer Achtsamkeit in ihrer Autonomie bestärker als Beschäftigte mit geringer moralischer Achtsamkeit, die seltener ihre Perspektive zu moralischen Fragestellungen einbringen.

Da werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen wie dargestellt alle drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse befriedigen (siehe Kapitel 4.4.1) und eine hohe moralische Achtsamkeit dies zusätzlich verstärkt, kann ein positiver moderierender Einfluss von mo-

ralischer Achtsamkeit auf den Zusammenhang zwischen der Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen angenommen werden.

***Hypothese 9a:** Der positive Zusammenhang zwischen der Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch die Beschäftigten ist stärker, wenn Beschäftigte sich durch eine stark ausgeprägte moralische Achtsamkeit auszeichnen.*

Wie bereits in Kapitel 4.4.1 beschrieben, stellen Korruptionspräventionsmaßnahmen und deren Unterstützung für integriert oder identifiziert motivierte Beschäftigte ein wichtiges Ziel dar. Um dieses Ziel zu erreichen, zeigen die Beschäftigten daher nicht nur Verhalten, zu dem sie intrinsisch motiviert sind, in diesem Fall die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, sondern auch die dafür erforderlichen Handlungsweisen, die nicht intrinsisch interessant sind, wie die schlichte Einhaltung von Regeln. Es kann angenommen werden, dass sich dieser Effekt durch eine hoch ausgeprägte moralische Achtsamkeit und die damit einhergehende erhöhte intrinsische Motivation verstärkt. Daher wird zusätzlich folgende Hypothese aufgestellt:

***Hypothese 9b:** Der positive Zusammenhang zwischen der Werteorientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und dem regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen ist stärker, wenn Beschäftigte sich durch eine stark ausgeprägte moralische Achtsamkeit auszeichnen.*

#### *Unterstützung des Topmanagements für Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement zeigt den Beschäftigten, dass diese Maßnahmen von der Organisationsführung als wichtig betrachtet werden, wenn auch in einem geringeren Ausmaß, als wenn diese Unterstützung durch aktives Vorleben gezeigt wird. Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit sollten daher analog zu dem Effekt bei wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen einen höheren Fit zwischen Werten und Zielen der Organisation und ihren eigenen Werten und Zielen wahrnehmen. Grundsätzlich entsteht durch diesen Fit ein größeres Potenzial für die Internalisierung von extrinsischer Motivation (Gagné & Deci, 2005). Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement erfüllt dabei allerdings, wie in Kapitel 4.4.2 erläutert, nicht die grundlegenden psychologischen Bedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie und führt daher grundsätzlich nicht zu autonomer Motivation.

Auch Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit erleben keine Erfüllung ihres Kompetenzerlebens, da schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement grundsätzlich nicht dazu geeignet ist, dass Beschäftigte sich selbst als effektiv innerhalb der Organisation wahrnehmen und ihre eigenen Fähigkeiten nutzen und erweitern können (R. W. White, 1959). Dies stellt jedoch die Voraussetzung für die Erfüllung ihres Bedürfnisses nach Kompetenzerleben dar.

Für Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit ist moralisches Handeln wichtiger als für Beschäftigte mit einer niedrigen moralischen Achtsamkeit (Reynolds, 2008; van Gils et al, 2015). Das Topmanagement zeigt mit der schriftlichen Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, dass auch ihnen moralisches Handeln wichtig ist. Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit nehmen daher eine größere Ähnlichkeit zum Topmanagement wahr, die grundlegend für soziale Zugehörigkeit ist (D. Byrne, 1971). Damit können Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit ihr Bedürfnis nach Zugehörigkeit stärker befriedigen als Beschäftigte mit einer niedrigen sozialen Achtsamkeit, die diese Ähnlichkeit nicht wahrnehmen.

Das Bedürfnis nach Autonomie wird durch schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement nur dann erfüllt, wenn die schriftliche Kommunikation keine explizite Aufforderung zur Unterstützung und Einhaltung der Maßnahmen beinhaltet. In diesem Fall wird das Bedürfnis der Beschäftigten nach Autonomie erfüllt, da sie die Maßnahmen aus eigenem Willen befolgen. Es wird jedoch im Unterschied zur vorgelebten Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement durch den schriftlichen Hinweis auf die Bedeutung von Korruptionspräventionsmaßnahmen nicht aktiv ein positives Klima für die Unterstützung solcher Maßnahmen geschaffen, das Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit stärker wahrnehmen würden. Damit moderiert eine hohe moralische Achtsamkeit die Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie durch schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement nicht.

Auch für Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit sind damit durch schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement nicht alle grundlegenden psychologischen Bedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie erfüllt. Daher wird angenommen, dass sich auch bei hoher moralischer Achtsamkeit durch die schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement keine autonome Motivation entwickeln wird und damit kein moderierender Effekt auf den Zusammenhang zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das

Topmanagement und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen besteht.

Durch vorgelebte Unterstützung für Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement wird für Beschäftigte noch stärker als durch eine schriftliche Unterstützung deutlich, dass Korruptionspräventionsmaßnahmen und deren Unterstützung wichtige Ziele für die Organisation darstellen. Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit sollten daher wie schon im Hinblick auf schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement eine stärkere Übereinstimmung zwischen den eigenen Werten und Zielen und denen der Organisation wahrnehmen. Eine hohe moralische Achtsamkeit begünstigt so auch hier die Internalisierung von externen Regulierungen und das Entstehen autonomer Motivation.

Wie bereits festgestellt können für die vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement Ähnlichkeiten zur ethischen Führung festgestellt werden. Van Gils et al. (2015) können in ihrer Studie bereits einen moderierenden Einfluss von moralischer Achtsamkeit auf die Auswirkungen ethischer Führung feststellen. So zeigen Beschäftigte mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit bei einem gering ausgeprägten ethischen Führungsstil der Managerinnen und Manager häufiger unethisches Verhalten als solche mit einer gering ausgeprägten moralischen Achtsamkeit. Van Gils et al. (2015) nehmen dabei an, dass eine höhere moralische Achtsamkeit dazu führt, dass Beschäftigte dem moralischen Verhalten ihrer Vorgesetzten nicht nur mehr Aufmerksamkeit zukommen lassen (siehe auch Erkutlu & Chafra, 2017), sondern auch wahrscheinlicher das Verhalten ihrer oder ihres Vorgesetzten als Vorbild für ihr eigenes Verhalten sehen und damit häufiger lernen, ihre eigene Tätigkeit besser auszuführen. Dies erhöht für Beschäftigte mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit das wahrgenommene Kompetenzerleben, das bei der vorgelebten Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement durch soziale Lernprozesse befriedigt wird (Walumbwa et al., 2011; Duanxu Wang et al., 2015, siehe Kapitel 4.4.2).

Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit fühlen sich, wenn sie die moralische Komponente des Verhaltens des Topmanagements stärker wahrnehmen, dem Topmanagement bzw. der Organisation außerdem stärker zugehörig, da sie eine größere Ähnlichkeit wahrnehmen, die grundlegend für soziale Zugehörigkeit ist (D. Byrne, 1971). Damit wird auch die Befriedigung des Zugehörigkeitsgefühls durch die vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement von einer stark ausgeprägten moralischen Achtsamkeit positiv verstärkt.

Da das Topmanagement durch das eigene Handeln im Einklang mit Korruptionspräventionsmaßnahmen für die Beschäftigten keine externen Anreize zur Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen setzt, sondern ein positives Klima für diese schafft, fühlen Beschäftigte sich in ihrem Handeln autonom. Durch ihren stärkeren Blick auf moralische Aspekte einer Situation (Reynolds, 2008) nehmen Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit dieses positive Klima stärker wahr und fühlen sich dadurch in ihrer Autonomie zusätzlich bestärkt.

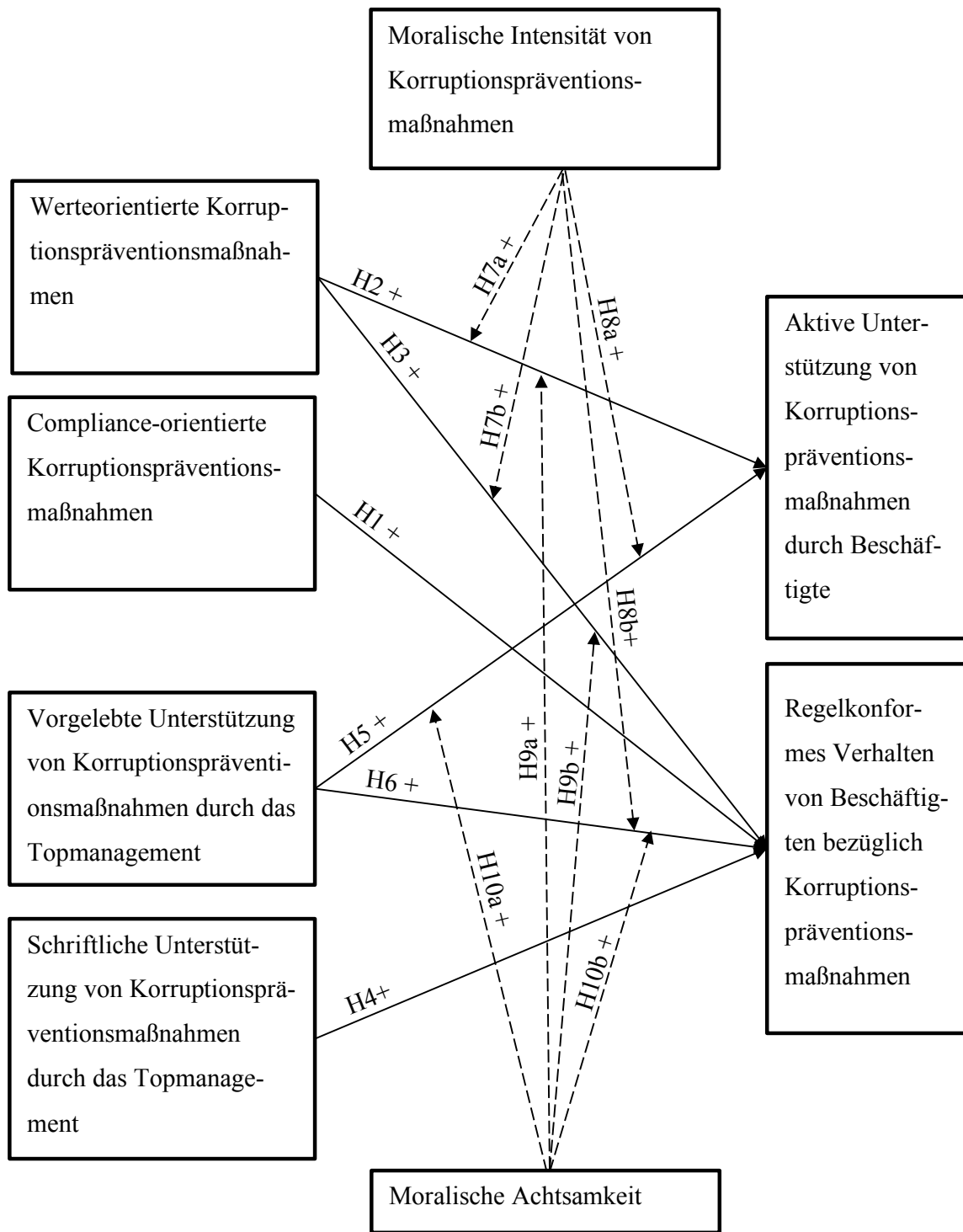
Der Zusammenhang zwischen der vorgelebten Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen wird damit durch moralische Achtsamkeit positiv moderiert. Wie bereits hinsichtlich wertorientierter Korruptionspräventionsmaßnahmen angenommen, kann davon ausgegangen werden, dass eine durch hohe moralische Achtsamkeit erhöhte intrinsische Motivation den Effekt verstärkt, dass Beschäftigte auch solche Verhaltensweisen ausführen, für die sie sich nicht intrinsisch motiviert fühlen. Zusammenfassend können folgende Hypothesen aufgestellt werden

***Hypothese 10a:** Der positive Zusammenhang zwischen der vorgelebten Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch die Beschäftigten ist stärker, wenn Beschäftigte sich durch eine stark ausgeprägte moralische Achtsamkeit auszeichnen.*

***Hypothese 10b:** Der positive Zusammenhang zwischen der vorgelebten Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und dem regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen ist stärker, wenn Beschäftigte sich durch eine stark ausgeprägte moralische Achtsamkeit auszeichnen.*

#### **4.4.5 Zusammenfassung**

Abbildung 14 gibt einen Überblick über alle aufgestellten Hypothesen. Sie stellt das theoretische Rahmenmodell für die Erklärung der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte dar.



—→ Haupteffekte    - - -> Moderierende Effekte

+ = Je stärker/positiver/höher, desto stärker

**Abbildung 14:** Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte – theoretisches Rahmenmodell (eigene Darstellung)



## 4.5 Methode

### 4.5.1 Stichprobe und Vorgehen

Für die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen konnten insgesamt Datensätze von 147 Probandinnen und Probanden gewonnen werden. Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, wurde den Empfehlungen von Aguinis und Bradley (2014) folgend keine studentische Stichprobe genutzt, sondern in Deutschland berufstätige Probandinnen und Probanden für die Studie gewonnen. Die Teilnehmenden waren zu 59 % männlich. Sie waren durchschnittlich 38.46 Jahre alt ( $SD = 12.32$ ;  $MIN = 20$ ;  $MAX = 63$ ) und hatten 14.61 Jahre Berufserfahrung ( $SD = 13.37$ ;  $MIN = 0$ ;  $MAX = 43$ ). Dabei waren sie im Durchschnitt seit 10.56 Jahren bei ihrer augenblicklichen Organisation tätig ( $SD = 11.45$ ;  $MIN = 0$ ;  $MAX = 43$ ). Von den Probandinnen und Probanden waren dabei 47 % in einer For-Profit-Organisation, 53 % in einer Non-Profit-Organisation tätig. Die Organisationen waren aus verschiedenen Branchen (siehe Tabelle 11) und hatten unterschiedlich viele Beschäftigte (siehe Tabelle 12).

**Tabelle 11:** Branchen der Organisationen der Probandinnen und Probanden

<b>Branche</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Baugewerbe	2	1.36
Energieversorgung	3	2.04
Erziehung und Unterricht	15	10.20
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	6	4.08
Gastgewerbe und Gastronomie	1	0.68
Gesundheits- und Sozialwesen	10	6.80
Grundstücks- und Wohnungswesen	1	0.68
Handel	6	4.08
Information und Kommunikation	8	5.44
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	2	1.36
Öffentliche Verwaltung sowie öffentliche Sicherheit und Ordnung (z. B. Polizei, Feuerwehr)	50	34.01
Verarbeitendes Gewerbe (z. B. Metall-, Automobil-, Elektro-, Textil-, Chemie-, und Pharmaindustrie)	17	11.56
Wirtschaftliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (z. B. Beratungen, Ingenieurbüros und Marktforschung)	26	17.68

**Tabelle 12:** Anzahl der Beschäftigten in den Organisationen der Probandinnen und Probanden

<b>Anzahl der Beschäftigten</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
1–9 Beschäftigte	5	3.40
10–49 Beschäftigte	19	12.92
50–249 Beschäftigte	22	14.97
250 oder mehr Beschäftigte	101	68.71

Ein Großteil der Probandinnen und Probanden hatte zudem einen Hochschulabschluss (siehe Tabelle 13). Sie waren überwiegend als Angestellte tätig (siehe Tabelle 14). Zudem hatten 35 % eine Führungsposition inne.

**Tabelle 13:** Bildungsabschluss der Probandinnen und Probanden

<b>Bildungsabschluss der Probandinnen und Probanden</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Realschulabschluss	13	8.84
(Fach-)Abitur/(Fach-)Hochschulreife	22	14.97
Hochschulabschluss (z. B. Diplom, Bachelor, Master, Staatsexamen)	106	72.11
Promotion	5	3.40
Sonstiges	1	0.68

**Tabelle 14:** Anstellungsform der Probandinnen und Probanden

<b>Anstellungsform</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Arbeiterin/Arbeiter	5	3.40
Angestellte/Angestellter	92	62.58
Beamtin/Beamter, Richterin/Richter, Berufssoldatin/Berufssoldat	48	32.65
Ausbildung	2	1.33

Die Umfrageteilnehmenden gaben zudem überwiegend an, sich im Bereich Korruptionsprävention eher nicht gut bis mittelmäßig auszukennen (siehe Tabelle 15). Der Großteil der Probandinnen und Probanden hatte im beruflichen Alltag nicht mit dem Thema Korruptionsprävention zu tun (67 %).

**Tabelle 15:** Kenntnisstand der Probandinnen und Probanden zum Thema Korruptionsprävention

<b>Wie gut kennen Sie sich mit dem Thema Korruptionsprävention aus?</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Überhaupt nicht gut	21	14.29
Eher nicht gut	48	32.65
Mittelmäßig	49	33.33
Gut	27	18.37
Sehr gut	2	1.36

Die Einladung zur Teilnahme an der Studie wurde per E-Mail an Beschäftigte in Deutschland aus dem persönlichen Umfeld der Untersuchungsleitenden gesendet. Die E-Mail enthielt dabei einen Link zur Online-Befragung sowie die Bitte, die Einladung an zusätzliche potenzielle Probandinnen und Probanden weiterzuleiten (Schneeball-Sampling). Im Rahmen der Befragung wurden Daten für eine weitere Studie erhoben, weshalb der Fragebogen neben den hier beschriebenen Variablen weitere Konstrukte beinhaltete, die für diese Studie nicht verwendet wurden. Mit diesem Vorgehen konnte eine Gelegenheitsstichprobe mit insgesamt 277 Datensätzen erhoben werden, davon 161 vollständige. Die Zielgruppe der Studie stellten Berufstätige in Privatwirtschaft oder öffentlichem Dienst dar. Neun Datensätze mussten daher ausgeschlossen werden, da die Probandinnen und Probanden augenblicklich nicht berufstätig, freiberuflich tätig oder selbstständig waren. Fünf weitere Datensätze wurden wegen unmotivierten Antwortverhaltens ausgeschlossen. Sie wiesen für die abhängigen Variablen eine Standardabweichung von 0 und damit einheitliches Antwortverhalten auf. Damit bestand die finale Stichprobe aus 147 Datensätzen.

#### **4.5.2 Untersuchungsdesign**

Zur Überprüfung theoretischer Modelle, wie sie im Rahmen dieser Studie angestrebt wird, eignen sich vorrangig quantitative Erhebungen (siehe Kapitel 3.5.2) (Mayring, 2010). Bei der Untersuchung von sensiblen Themen wie Korruption oder ethischem Verhalten kann dabei jedoch verstärkt sozial erwünschtes Antwortverhalten von Probandinnen und Probanden auftreten (Frank & Schulze, 2000). Es gilt daher Methoden zu finden, die dieser Tendenz entgegenwirken. Eine mögliche Vorgehensweise stellt dabei die Nutzung von Vignetten dar, oftmals auch als faktorielle Surveys (Hox, Kreft & Hermkens, 1991), Paper-People-Studien (Aguinis & Bradley, 2014) bzw. metrische Conjoint-Analysen<sup>21</sup> bezeichnet. Sie fragen die Einstellungen und Werte nicht direkt und einzeln ab, sondern legen Probandinnen und Probanden konkrete

---

<sup>21</sup> Conjoint-Analysen unterscheiden sich von Vignettenstudien in zweierlei Hinsicht: Zum einen werden sie traditionell in verschiedenen Forschungsgebieten eingesetzt – Conjoint-Analysen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften bzw. vor allem in der Forschung im Bereich Marketing, Vignettenstudien in den Sozialwissenschaften. Zum anderen unterscheiden sie sich im Hinblick auf das Skalenniveau der abhängigen Variablen und damit der Methoden zur Auswertung. In klassischen Conjoint-Analysen werden abhängige Variablen meist auf einem ordinalen Skalenniveau erfasst, indem Probandinnen und Probanden eine Rangfolge bilden. Im Gegensatz dazu werden die abhängigen Variablen in Vignettenstudien vorrangig mittels Ratingskalen und damit auf metrischem Niveau erfasst, um so Beziehungen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen analysieren zu können (Dülmer, 2007). Bei sogenannten metrischen Conjoint-Analysen werden abhängige Variablen wie auch bei Vignettenstudien auf metrischem Niveau erfasst, weshalb keine Unterschiede zwischen diesen Vorgehensweisen bestehen (Priem & D. A. Harrison, 1994).

Szenarien vor (Alexander & H. J. Becker, 1978; Steiner & Atzmüller, 2006). Diese Methoden sind daher, wie Vergleichsstudien zeigen, weniger anfällig für sozial erwünschtes Antwortverhalten als klassische itembasierte Umfragen (Ausprung, Hinz & Liebig, 2009). Aguinis und Bradley (2014) empfehlen den Einsatz von Vignettenstudien deshalb besonders für Untersuchungen ethischer oder unethischer Verhaltensweisen. In der Forschung zu Korruption wurde diese von Rossi (1951) entwickelte Methode unter anderem von Rabl (2012), Graeff, Satter, Mehlkop und Sauer (2014) und Alhassan-Alolo (2007) erfolgreich eingesetzt; bezüglich ethischer Entscheidungsfindung nutzen beispielsweise Ho und Redfern (2010) diese Vorgehensweise.

Vignetten stellen kurze Beschreibungen einer Situation oder Person dar und sollten alle relevanten Faktoren für die Entscheidungsfindung der Probandinnen und Probanden beinhalten (Alexander & H. J. Becker, 1978; M. Beck & Opp, 2001; Hox et al., 1991). Ziel ist es, den Einfluss einzelner Faktoren auf die Einstellung oder Entscheidung der Probandinnen und Probanden zu ermitteln (Ausprung et al., 2009). Hierfür unterscheiden sich die einzelnen Vignetten einer Studie bezüglich verschiedener Dimensionen, deren Ausprägungen (sogenannte Levels) in systematischer, faktorieller Weise variiert werden (Ausprung et al., 2009; M. Beck & Opp, 2001; Steiner & Atzmüller, 2006). Die Dimensionen stellen dabei die unabhängigen Variablen der Studie dar, die Beurteilung der Situation durch die Probandinnen und Probanden die abhängigen Variablen (Jasso, 2006; Rossi & A. B. Anderson, 1982).

Neben dem eingangs erwähnten Vorteil, dass diese Vorgehensweise weniger anfällig für sozial erwünschtes Antwortverhalten ist, bringt sie eine Reihe anderer Vorteile mit sich. So kombiniert sie mehrere Merkmale, die auch in der Realität gemeinsam auftreten, in einer Vignette. Es wird so möglich, komplexe Situationen realitätsnah abzubilden und gleichzeitig den Einfluss dieser Merkmale getrennt voneinander zu analysieren (Ausprung et al., 2009; M. Beck & Opp, 2001; Rossi & A. B. Anderson, 1982). Dabei ist diese Methode aber weniger aufwendig als klassische Laborexperimente und ermöglicht es dadurch, einfacher größere Stichproben zu erheben (Ausprung et al., 2009).

Allerdings gehen mit dieser Erhebungsmethode auch einige Nachteile einher. Zunächst müssen sich die Probandinnen und Probanden in eine hypothetische Situation versetzen. Um die externe Validität und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen, sollten die Vignetten aber einen möglichst realen Kontext für die Entscheidung der Probandinnen und Probanden bilden. Dies ist vor allem in Situationen mit hohem externem Druck – beispielsweise Entscheidungen im Bereich Mergers & Acquisitions – nur schwer möglich (Aguinis & Bradley,

2014). Als besonders problematisch wird zudem die Anfälligkeit von Vignettenstudien für Antworteffekte gesehen. Diese können zunächst aus Kontexteffekten resultieren. Sie entstehen, wenn Probandinnen und Probanden individuelle Erfahrungen mit der geschilderten Situation, mit Namen von Personen oder mit anderen Begriffen und Bezeichnungen, die im Rahmen der Vignette verwendet werden, verknüpfen. Dies ist dabei nur schwer kontrollierbar (Ausprung et al., 2009). In der aktuellen Studie wurde jedoch versucht, möglichst neutrale Namen und Bezeichnungen zu wählen, um diesen Effekt zu minimieren. Zudem können sich Antworteffekte aus sogenannten Reihenfolgeeffekten ergeben (Ausprung et al., 2009). Diese entstehen, indem zuvor bearbeitete Vignetten die Beurteilung der aktuellen Vignette beeinflussen (Dülmer, 2014; Jasso, 2006). Um dies zu vermeiden, wurde im Rahmen dieser Studie eine Randomisierung der Vignetten für alle Probandinnen und Probanden vorgenommen. Einen weiteren Grund für Antworteffekte kann die Komplexität der Vignetten darstellen. Diese kann aus einer zu hohen Anzahl an Dimensionen innerhalb einer Vignette entstehen (Ausprung et al., 2009). Zwar können Probandinnen und Probanden nach einer Studie von Ausprung et al. (2009) auch komplexe Vignetten mit 12 Dimensionen bewältigen. Andere Forscherinnen und Forscher empfehlen aber, lediglich nachgewiesene relevante Dimensionen zu erfassen (Jasso, 2006) und sich auf maximal sechs Dimensionen zu beschränken (M. Beck & Opp, 2001; Rossi & A. B. Anderson, 1982). In der vorliegenden Studie wurden vier Dimensionen verwendet, weshalb die Komplexität der Vignetten kein Problem darstellt.

Ein weiterer Aspekt, der bei Vignettenstudien zu berücksichtigen ist, sind Ermüdungs- und Lerneffekte (Ausprung et al., 2009). Den Probandinnen und Probanden sollten daher nicht zu viele Vignetten präsentiert werden. Studien verwenden typischerweise zwischen 10 und 20 Vignetten (M. Beck & Opp, 2001). Im Rahmen dieser Studie wurden als unabhängige Variablen die vier Dimensionen werte- bzw. compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie schriftliche bzw. vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement jeweils in den zwei Ausprägungen vorhanden bzw. nicht vorhanden gewählt. Zwei Ausprägungen sind dabei ausreichend, um lineare Beziehungen zu untersuchen (Dülmer, 2014). Daraus ergeben sich  $2^4 = 16$  verschiedene Vignetten. Zwar wird damit die Anzahl an Vignetten in repräsentativen Studien nicht überschritten. Um aber hohe Abbruchquoten zu vermeiden, sollte die Anzahl der Vignetten, die von einer Probandin bzw. einem Probanden beantwortet werden, dennoch reduziert werden. Hierfür stehen verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung. Die Selektion kann zufällig, inhaltlich begründet oder experimentell erfolgen (Dülmer, 2014; Steiner & Atzmüller, 2006). Erfolgt die Auswahl zufällig,

werden aus der Gesamtanzahl der Vignetten einzelne Vignetten via Zufallsstichprobe ohne Zurücklegen ausgewählt (Dülmer, 2014; Steiner & Atzmüller, 2006). Bei dieser Vorgehensweise kann aber eine Vermischung von Effekten auftreten, wodurch es zu einem Informationsverlust kommt, da Haupt- und Interaktionseffekte nicht mehr unvermischt analysiert werden können. Bei der inhaltlich begründeten Auswahl werden Vignetten mit Kombinationen von Dimensionen ausgewählt, die von besonderem Interesse sind. Auch hier kann es jedoch zu einer Vermischung von Effekten kommen (Steiner & Atzmüller, 2006). Im Rahmen der experimentellen Vorgehensweise erfolgt daher eine systematische Auswahl, um den Informationsverlust möglichst gering zu halten und Haupt- sowie Interaktionseffekte unvermischt analysieren zu können. Die so gebildeten Vignettensets sind dabei orthogonal (die Dimensionen korrelieren nicht miteinander) und balanciert (jedes Level einer Dimension tritt gleich häufig auf). Sie werden als fraktionelle faktorielle Designs bezeichnet (Dülmer, 2014; Steiner & Atzmüller, 2006). Eine Vermischung von Haupt- und Interaktionseffekten erfolgt hier erst für Interaktionseffekte höherer Ordnung. Diese Art des Designs kommt vor allem bei Conjoint-Analysen häufig zum Einsatz (Dülmer, 2007). Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde ein fraktionelles faktorielles Design nach einem Plan von Hahn und Shapiro (1966) genutzt, der es erlaubt, alle Haupteffekte sowie Zweifach-Interaktionen zu berechnen. Dieses Design wird in zahlreichen Studien mit metrischen Conjoint-Analysen genutzt (siehe beispielsweise Y. R. Choi & D. A. Shepherd, 2004, sowie Hanisch & Rau, 2014).

### **4.5.3 Operationalisierung**

Basierend auf dem fraktionellen faktoriellen Design wurden acht Vignetten formuliert, welche die unabhängigen Variablen umfassen. Zur Überprüfung der abhängigen Variablen sowie der Moderator- und Kontrollvariablen wurden soweit möglich etablierte Skalen genutzt, die teilweise an den Untersuchungskontext angepasst wurden (für eine vollständige Operationalisierung siehe Anhang 7.2.1 und 7.2.2).

Die Vignetten bestanden alle aus einem grundlegenden Eingangsszenario, das um die vier Dimensionen, welche die unabhängigen Variablen darstellten, ergänzt wurde. Die Ausprägungen dieser Dimensionen wurden dabei für jede Vignette variiert. Anschließend wurden die beiden abhängigen Variablen (aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte und regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen) sowie die beiden Moderatoren (moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralische Achtsamkeit) erhoben.

### *Eingangsszenario*

Im Rahmen des Eingangsszenarios sollten sich die Probandinnen und Probanden in die Rolle einer Einkäuferin bzw. eines Einkäufers eines fiktiven mittelständischen Unternehmens versetzen, in dem ein neues Korruptionspräventionsprogramm eingeführt wird. Das Unternehmen bietet seinen Beschäftigten dabei verschiedene Möglichkeiten an, sich an der Einführung zu beteiligen. Von allen Beschäftigten sollte obligatorisch ein Fragebogen ausgefüllt werden, um die Erfordernisse der einzelnen Abteilungen zu analysieren. Darüber hinaus konnten Beschäftigte sich freiwillig im Rahmen eines Anti-Korruptions-Komitees engagieren. Demgegenüber stand eine hohe Arbeitsbelastung der Einkäuferin bzw. des Einkäufers, in deren bzw. dessen Rolle die Probandinnen und Probanden schlüpfen. Um das moralische Dilemma zu verstärken, wurde außerdem darauf hingewiesen, dass es in der Abteilung der Einkäuferin bzw. des Einkäufers bereits zu problematischen Vorfällen gekommen war und sie oder er nun durch ihre bzw. seine Erfahrungen einen Beitrag dazu leisten könnte, solche Vorfälle zukünftig zu verhindern.

### *Abhängige Variablen*

Die beiden abhängigen Variablen aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte und regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen wurden jeweils mit einem Item operationalisiert, für das die Probandinnen und Probanden auf einer fünfstufigen Antwortskala vom Likert-Typ (1 = *sehr unwahrscheinlich*, 2 = *eher unwahrscheinlich*, 3 = *vielleicht*, 4 = *eher wahrscheinlich*, 5 = *sehr wahrscheinlich*) angeben sollten, wie wahrscheinlich es ist, dass sie Korruptionspräventionsmaßnahmen aktiv unterstützen bzw. sich regelkonform mit diesen Maßnahmen verhalten. Das Item für regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen lautete: „Wie wahrscheinlich wäre es, dass Sie vor dem Hintergrund der oben geschilderten Rahmenbedingungen den Fragebogen ausfüllen?“ Das Item für aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte lautete: „Wie wahrscheinlich wäre es, dass Sie vor dem Hintergrund der oben geschilderten Rahmenbedingungen Mitglied im Anti-Korruptions-Komitee werden?“

### *Unabhängige Variablen*

Die unabhängigen Variablen wurden im Rahmen von Ergänzungen zu diesem eingangs beschriebenen Szenario manipuliert. Jede unabhängige Variable hatte zwei Ausprägungen, die teilweise leicht umformuliert wurden, wenn die Kombination mit den übrigen Dimensionen



dies erforderte (für die ausformulierten Vignetten siehe Anhang 7.2.2). Die Formulierung wurde dabei auf den wissenschaftlichen Definitionen der jeweiligen Konstrukte aufgebaut.

War ein compliance-orientiertes Korruptionspräventionsprogramm in der Vignette gegeben, wurde dies nach der Definition nach L. S. Paine (1994) sowie Weaver und Treviño (1999) wie folgt operationalisiert: „Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es sollen unternehmensinterne Kontrollsysteme und Verhaltensregeln für die Beschäftigten etabliert werden, deren Nichteinhaltung sanktioniert wird.“ War dies nicht gegeben, lautete die Ergänzung: „Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es soll jedoch keine Verhaltensregeln oder Sanktionsmechanismen beinhalten.“

Für ein werteorientiertes Korruptionspräventionsprogramm lauteten die beiden Ausprägungen nach der auf den Überlegungen von L. S. Paine (1994) sowie Weaver und Treviño (1999) aufbauenden Definition: „Im Rahmen des Korruptionspräventionsprogramms sollen grundlegende ethische Werte vermittelt werden. Diese sollen den Beschäftigten als Orientierungshilfe bei ihrer alltäglichen Arbeit dienen.“ und „Bei der Entwicklung des Korruptionspräventionsprogramm spielt die Vermittlung von grundlegenden ethischen Werten eine untergeordnete Rolle.“

Für Vignetten, in denen eine schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement gegeben war, wurde gemäß den Überlegungen von Argandoña (2003) folgender Satz ergänzt: „Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, hat in seinem letzten Rundschreiben darauf hingewiesen, dass die Unterstützung der Beschäftigten wichtig für den Erfolg der einzuführenden Korruptionspräventionsmaßnahmen ist.“ Wenn keine schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement gegeben war, lautete die Ergänzung: „Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, hat bisher weder schriftlich noch mündlich auf die Einführung des neuen Korruptionspräventionsprogramms hingewiesen.“

Auch für die vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement gab es nach den Überlegungen von Argandoña (2003) zwei Ausprägungen. War diese Form der Unterstützung vorhanden, wurde dies mit folgender Ergänzung operationalisiert: „Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst stark für Korruptionsprävention und war persönlich in die Entwicklung des Fragebogens involviert.“

War sie nicht vorhanden, lautete die Ergänzung: „Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst nicht für Korruptionsprävention und war auch nicht in die Erstellung des Fragebogens involviert.“

### *Moderatoren*

Auch für die Messung der Moderatorvariablen wurde eine fünfstufige Antwortskala vom Likert-Typ (1 = *trifft überhaupt nicht zu*, 2 = *trifft eher nicht zu*, 3 = *trifft teilweise zu*, 4 = *trifft eher zu*, 5 = *trifft vollkommen zu*) verwendet. Die genutzten etablierten Skalen wurden teilweise an den Untersuchungskontext angepasst.

Die moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wurde mit sechs von Singhapakdi et al. (1996) entwickelten Items ( $\alpha = .67$ ) gemessen. Die Formulierungen wurden dabei an den Kontext Korruptionsprävention angepasst. Ein Beispielitem lautet: „Die meisten Personen würden zustimmen, dass es richtig ist, wenn eine Organisation Maßnahmen zur Korruptionsprävention ergreift.“

Die moralische Achtsamkeit wurde mit 12 Items ( $\alpha = .90$ ) von Reynolds (2008) gemessen. Dabei wurde auf die deutsche Übersetzung von Pohling, Grass, Strobel und Reynolds (2014) zurückgegriffen. Ein Beispielitem lautet: „An einem typischen Tag begegnen mir mehrere ethische Dilemmata.“

### *Kontrollvariablen*

Kontrollvariablen wurden sowohl bezüglich der Person der Probandinnen und Probanden erhoben als auch bezüglich der Organisation, in der sie tätig waren, und bezüglich ihrer Kenntnisse zu Korruptionsprävention. Da es sich bei der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen um ein ethisches Verhalten handelt, wurden zum einen solche Variablen ausgewählt, für die in vergleichbaren Studien ein Zusammenhang mit ethischem Verhalten besteht. Zum anderen wurden auch Variablen aufgenommen, die in Zusammenhang mit unethischem, korruptem Verhalten stehen (vgl. Kapitel 2.2.3), um zu überprüfen, ob ein ähnlicher Zusammenhang auch für das ethische Verhalten der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen besteht.

Kontrollvariablen zur Person waren zunächst das Alter (offene Zahleneingabe) und Geschlecht (0 = *männlich*, 1 = *weiblich*). Für beide Faktoren können einige Studien, die O’Fallon und Butterfield (2005) sowie Loe et al. (2000) in ihren Reviews nennen, signifikante Zusammenhänge mit ethischem Verhalten feststellen. Korruption entsteht in Austauschbeziehungen, in denen Akteurinnen und Akteure sich gegenseitig vertrauen. Langjährige Zusammenarbeit erleichtert das Entstehen solcher Beziehungen (Abbink, 2004; Zhao, 2009). Als zusätzliche

Kontrollvariablen zur Person wurden daher die Berufserfahrung (offene Zahleneingabe) sowie Beschäftigungsdauer bei der derzeitigen Arbeitgeberin bzw. dem derzeitigen Arbeitgeber (offene Zahleneingabe) aufgenommen. Da Korruption den Missbrauch von Macht darstellt (Ashforth & Anand, 2003), wurde zusätzlich überprüft, ob die Probandinnen und Probanden eine Führungsposition (0 = *nein*, 1 = *ja*) innehatten. Bezüglich der Organisation wurden ebenfalls Variablen kontrolliert, die in manchen Studien in Zusammenhang mit korruptem Verhalten stehen (vgl. Rabl, 2008): Organisationsgröße (0 = 1–9 *Beschäftigte*, 1 = 10–49 *Beschäftigte*; 2 = 50–249 *Beschäftigte*; 3 = 250 oder mehr *Beschäftigte*), Organisationstyp (0 = *Non-Profit-Organisation (Organisation ohne wirtschaftliche Gewinnziele, die gemeinnützige soziale, kulturelle oder wissenschaftliche Ziele verfolgt)*, 1 = *For-Profit-Organisation (Organisation mit wirtschaftlichen Gewinnzielen)*) sowie Branche. Zu der Thematik Korruptionsprävention wurde kontrolliert, ob die Probandinnen und Probanden in ihrem beruflichen Alltag mit dem Thema Korruptionsprävention zu tun hatten (0 = *nein*, 1 = *ja*) und wie gut sie sich mit dem Thema auskannten (0 = *überhaupt nicht gut*, 1 = *eher nicht gut*, 2 = *mittelmäßig*, 3 = *gut*, 4 = *sehr gut*).

#### **4.5.4 Gütekriterien**

##### *Objektivität*

Die Objektivität betrachtet, inwieweit die Forschungsergebnisse unabhängig von der bzw. dem Durchführenden der Erhebung sind, und setzt sich aus den drei Teilaspekten Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität zusammen (Bortz & Döring, 2006; Lienert & Raatz, 1994) (vgl. Kapitel 3.5.4). Die Durchführungsobjektivität dieser Untersuchung kann als hoch betrachtet werden, da ein standardisierter Online-Fragebogen eingesetzt wurde. Es gab keinen persönlichen Kontakt zwischen den Personen, die die Untersuchung leiteten, und den Probandinnen und Probanden. Alle Instruktionen wurden standardisiert schriftlich weitergegeben. Auch die Auswertungsobjektivität kann als gegeben betrachtet werden, da kaum offene Antwortfelder, sondern vornehmlich Skalen vom Likert-Typ für die Erhebung der Daten genutzt wurden. Für die Auswertung wurden anerkannte statistische Testverfahren genutzt. Um die Interpretationsobjektivität dieser Studie sicherzustellen, wurden statistische Testverfahren sowie mit diesen Verfahren einhergehende Kennwerte genutzt, um die erzielten Ergebnisse zu bewerten und zu interpretieren.

## *Reliabilität*

Die Reliabilität der Conjoint-Analyse wurde getestet, indem den Teilnehmenden eine der Vignetten doppelt zur Bewertung vorgelegt wurde (Aguinis & Bradley, 2014). Anschließend wurde die Korrelation zwischen den beiden Vignetten überprüft. In der Literatur wird häufig empfohlen, den Probandinnen und Probanden alle Vignetten doppelt vorzulegen (D. A. Shepherd & Zacharakis, 1999). Dies ist jedoch sehr zeitaufwendig und kann zu Irritationen bei den Probandinnen und Probanden und zum Abbruch führen. Da die Probandinnen und Probanden sich freiwillig an der Umfrage beteiligten und der Fragebogen auch ohne die Dopplung bereits eine Länge von ca. 20 Minuten hatte, wurde auf eine vollständige Dopplung der Vignetten verzichtet. Es wurde in Anlehnung an P. E. Green und Srinivasan (1978), die eine Überprüfung der Reliabilität mittels eines Subsets an Vignetten empfehlen, lediglich eine Vignette ausgewählt, die den Probandinnen und Probanden, nachdem sie alle acht Vignetten bearbeitet hatten, erneut vorgelegt wurde. Hierbei fiel die Wahl Vignette 9, bei der compliance-, aber keine wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie eine vorgelebte, nicht aber eine schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement operationalisiert war. Vignette 1, bei der sowohl compliance- als auch wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie schriftliche und vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement operationalisiert waren, wurde wie auch Vignette 16, bei der Korruptionspräventionsmaßnahmen weder compliance- noch wertorientiert waren und keine Unterstützung durch das Topmanagement bestand, als ungeeignet für die Dopplung betrachtet, da sie zu auffällig waren. Die Wahl fiel daher auf eine Vignette, die keine auffällige Ausprägung hatte.

Die so ermittelte Retest-Reliabilität der Vignetten beträgt .73\*\* bezüglich der abhängigen Variable der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte und .74\*\* bezüglich der abhängigen Variable regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Damit liegt die Reliabilität im Bereich anderer Studien, die diese Form der Untersuchungsmethode wählten (.78 Behrens, Ernst & D. A. Shepherd, 2014; .67 Patzelt, 2008; .82 Patzelt & D. A. Shepherd, 2009; .69 D. A. Shepherd, 1999; .65 Theurer, Tumasjan & Welp, 2018).

Für die betrachteten Moderatorvariablen wurde, wie bereits in Kapitel 3.5.4 erläutert, Cronbachs  $\alpha$  (Hair et al., 2006) als Kennzahl für die Überprüfung der Reliabilität genutzt. Für etablierte Skalen soll dabei ein Wert von .80 überschritten werden (Nunnally & Bernstein, 1994; Lance et al., 2006). Für moralische Achtsamkeit wird dieser Wert mit  $\alpha = .90$  überschritten, für

moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen mit  $\alpha = .67$  unterschritten. Die Berechnungen wurden trotz einer möglichen Verbesserung auf  $\alpha = .70$  durch das Entfernen des Items zur Nähe zu den Betroffenen mit allen sechs Items durchgeführt, um alle theoretischen Komponenten des Konstrukts zu erhalten und Inhaltsvalidität sicherzustellen.

### *Validität*

Für die Beurteilung der Validität wird die interne, externe und prognostische Validität betrachtet (M. Klein, 2002). Die interne Validität beschreibt, inwiefern davon ausgegangen werden kann, dass Veränderungen in der abhängigen Variable von der Manipulation der unabhängigen Variable ausgelöst wurden (D. T. Campbell, 1957). Die interne Validität sinkt, wenn die Veränderung auch durch andere, meist nicht erfasste Variablen verursacht sein könnte. In experimentellen Studien ist dieses Risiko besser zu kontrollieren als in Feldversuchen, da es hier besser möglich ist, externe Faktoren konstant zu halten (Brewer & Crano, 2014). Die Berechnung der internen Validität ist allerdings für Conjoint-Analysen aufgrund der geringen Freiheitsgrade der Modelle nur von geringem Nutzen (M. Klein, 2002) und wurde daher für diese Studie nicht durchgeführt.

Die Prognose- oder auch prädiktive Validität beschreibt, wie gut das Modell Verhalten von Probandinnen und Probanden vorhersagt, und steht bezüglich Conjoint-Analysen im Fokus des Interesses (Herrmann, Schmidt-Gallas & Huber, 2001). Zur Ermittlung dieser Form der Validität werden häufig sogenannte Hold-out-Cards genutzt (P. E. Green & Srinivasan, 1990; Herrmann et al., 2001; M. Klein, 2002). Den Teilnehmenden der Untersuchung werden hierzu Vignetten zur Bewertung vorgelegt, die nicht für die Schätzung der betrachteten Parameter benötigt werden. Auf der Grundlage der geschätzten Parameter wird dann auch für diese Vignetten ein Entscheidungswert prognostiziert. Die Korrelation zwischen diesem prognostizierten und dem empirisch erfassten Wert zeigt die Vorhersagekraft des aufgestellten Modells (M. Klein, 2002). Wie bereits im Zusammenhang mit der Reliabilität erwähnt, erfolgte die Beteiligung an der vorliegenden Studie freiwillig. Um die Abbruchrate möglichst gering zu halten, wurde die Anzahl der vorgelegten Vignetten daher möglichst reduziert und auf die Integration zusätzlicher Hold-out-Vignetten verzichtet.

Die externe Validität beschreibt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse der Studie (D. T. Campbell, 1957). Conjoint-Analysen wird aufgrund der hypothetischen Szenarien, in denen Probandinnen und Probanden fiktionale Entscheidungen treffen müssen, teilweise eine geringe externe Validität unterstellt. Es wird daher empfohlen, Szenarien und Entscheidungen möglichst so zu gestalten, dass sie Situationen und Entscheidungen im Alltag der Probandinnen und

Probanden ähneln (D. A. Shepherd & Zacharakis, 1999). Dies kann jedoch in der vorliegenden Studie nicht garantiert werden. Ein Großteil der Probandinnen und Probanden gab an, im beruflichen Alltag nicht mit Korruptionsprävention zu tun zu haben und sich nur mittelmäßig bis überhaupt nicht gut mit der Thematik Korruptionspräventionsmaßnahmen auszukennen. Studien zeigen jedoch, dass Conjoint-Analysen dennoch reale Entscheidungen von Probandinnen und Probanden sinnvoll repräsentieren und von einer ausreichenden externen Validität ausgegangen werden kann (P. E. Green & Srinivasan, 1990; D. A. Shepherd & Zacharakis, 1999). Überprüft werden könnte die externe Validität der vorliegenden Studie, indem auf individueller Ebene reales Verhalten von Probandinnen und Probanden auf Basis der empirischen Ergebnisse vorhergesagt wird und diese Vorhersage anschließend überprüft wird (P. E. Green & Srinivasan, 1978). Dies war jedoch aus praktischen Gründen im Rahmen dieser Studie nicht möglich.

#### **4.5.5 Voranalyse der Daten**

Die für diese Studie genutzte Auswertungsmethode Hierarchical Linear Modeling (HLM) stellt eine Erweiterung der multiplen linearen Regression dar (Tabachnick & Fidell, 2007). Sie zählt zu den multivariaten Analyseverfahren (Hair et al., 2006). Die in Kapitel 3.5.5 beschriebenen Anforderungen an den Datensatz bestehen daher grundsätzlich auch für die verschiedenen Analyse-Level von linearen Multilevelmodellen. Aufgrund der spezielle Mehrebenenstruktur der Daten und der Nutzung von ML-Verfahren zur Auswertung müssen diese Anforderungen jedoch teilweise angepasst werden (Finch, Bolin & Kelley, 2014; Tabachnick & Fidell, 2007). Hierauf wird im Folgenden in den einzelnen Abschnitten eingegangen.

##### *Fehlende Werte*

Im Rahmen der Online-Erhebung handelte es sich bei allen Items der Umfrage um Pflichtangaben. Die Probandinnen und Probanden konnten den Fragebogen daher nur abschließen, wenn alle Items vollständig beantwortet waren. Der Datensatz enthält daher keine fehlenden Werte. Die Probandinnen und Probanden konnten den Fragebogen jedoch an jeder Stelle abbrechen.

##### *Ausreißer*

Univariate und multivariate Ausreißer auf der ersten Ebene (Entscheidung der Probandinnen und Probanden) sind nach Tabachnick und Fidell (2007) sowie Raudenbush und Bryk (2001) innerhalb der Analyseeinheiten auf der zweiten Ebene (Probandinnen und Probanden)

zu analysieren, Ausreißer auf zweiter Ebene wiederum innerhalb der Analyseeinheiten der dritten Ebene, welche im Rahmen dieser Studie jedoch nicht erfasst wurde. Unabhängig davon ist bei einer hohen Anzahl an Analyseeinheiten auf der zweiten Ebene wie in der vorliegenden Studie eine Analyse auf der übergeordneten Analyseeinheit ohnehin nur schwer durchführbar. Eine Analyse kann daher auch über die Analyseeinheiten hinweg erfolgen (Tabachnick & Fidell, 2007).

Den für univariate Ausreißer nach Tabachnick und Fidell (2007) kritischen  $z$ -Wert von 3.29 überschritten sechs Fälle. Der von Hair et al. (2006) bei einer Stichprobengröße von über 80 Fällen empfohlene  $z$ -Wert von 4.00 wurde von zwei dieser sechs Fälle überschritten. Da es sich nach genauerer Betrachtung der betroffenen Datensätze nicht um problematische Ausreißer handelte, die nachweisbar nicht die Gesamtpopulation repräsentieren, wurden diese Datensätze nicht von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Zur Identifizierung multivariater Ausreißer wurde wiederum das Mahalanobische  $d^2$ -Maß verwendet (Hair et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007). Für größere Stichproben gelten Fälle, die einen  $d^2/df$ -Wert von 3.00 oder 4.00 übersteigen, als Ausreißer (Hair et al., 2006). Von Interesse waren hier wie bereits im Rahmen von Studie 1 die Kombinationen Alter und Berufserfahrung, Alter und Organisationszugehörigkeit sowie Berufserfahrung und Organisationszugehörigkeit. Die sieben auffälligen Datensätze wurden näher betrachtet. Bei vier handelte es sich um Angestellte im Bereich Erziehung und Unterricht oder Verwaltung, die über ihr gesamtes oder einen großen Teil ihres Berufslebens für dieselbe Organisation tätig waren und sich dadurch von anderen Probandinnen und Probanden der Stichprobe unterschieden. Auch ein älterer Beamter mit einem frühen Berufseinstieg und damit einer verhältnismäßig höheren Organisationszugehörigkeit sowie Berufserfahrung stellte einen unproblematischen Ausreißer dar. Bei den beiden letzten multivariaten Ausreißern handelte es sich schließlich um Angestellte aus den Bereichen Gesundheit und Sozialwesen sowie wissenschaftliche, wirtschaftliche und technische Dienstleistungen, die ihr gesamtes Berufsleben für eine Arbeitgeberin bzw. einen Arbeitgeber tätig waren und damit überdurchschnittlich hohe Organisationszugehörigkeiten aufwiesen. Da aber auch dies nicht unrealistisch erschien und nicht auf fehlerhafte Angaben schließen ließ, wurden auch diese Datensätze beibehalten.

### *Normalverteilung*

Die Normalverteilung der Daten für die Modelle zu regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte wurde grafisch mittels der Funktion

qqnorm des für die Analyse genutzten nlme-Pakets der Software R analysiert. Sie kann für beide Modelle bestätigt werden (siehe Abbildung 22 und 23 im Anhang 7.2.3).

### *Homoskedastizität*

Homoskedastizität stellt zwar eine Voraussetzung für multivariate Analysen dar. Die für die Auswertung der Mehrebenen Daten dieser Studie genutzte HLM-Methode berücksichtigt mögliche Heteroskedastizität jedoch bereits in ihrem Verfahren (Pinheiro & Bates, 2000; Raudenbush & Bryk, 2001), weshalb Homoskedastizität keine Voraussetzung für die Daten dieser Studie darstellt.

### *Linearität*

Auch bei der Berechnung von Mehrebenenmodellen ist die Linearität der Daten eine Voraussetzung. Zur Überprüfung dieser Voraussetzung wurden Scatterplots betrachtet (Hair et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2007). Hierbei konnten keine Auffälligkeiten festgestellt werden.

### *Multikollinearität*

Das Problem der Multikollinearität, d. h. „die wechselseitige lineare Abhängigkeit von Variablen“ (Bortz, 2005, p. 453), ist bei der Durchführung einer Vignettenstudie minimiert bzw. nicht vorhanden, da durch das orthogonale Design die Korrelationen zwischen den einzelnen Vignetten alle 0 sind (Jasso, 2006; Rossi & A. B. Anderson, 1982). Auch im Rahmen dieser Studie bestehen keine Korrelationen zwischen den einzelnen Vignetten; Multikollinearität kann also ausgeschlossen werden.

### *Stichprobengröße*

Durch die Mehrebenenstruktur der Daten entstehen rasch komplexe Modelle, weshalb für die Auswertung solcher HLM-Modelle grundsätzlich eine große Stichprobe benötigt wird. Dabei lässt sich feststellen, dass die Teststärke größer ist bei einer höheren Anzahl an Gruppen (zweite Ebene der Daten) und einer geringeren Anzahl an Fällen pro Gruppe (erste Ebene der Daten) (Tabachnick & Fidell, 2007). Zur Festlegung der Stichprobengröße gibt es allerdings keine konkreten Kennzahlen, sondern verschiedene Daumenregeln (Hox, 2002; Tabachnick & Fidell, 2007). Hox (2002) empfiehlt eine Stichprobengröße von mindestens 30 Gruppen mit 30 Fällen pro Gruppe, wenn das Interesse der Untersuchung sich vor allem auf die fixen Effekte bezieht. Besteht ein Interesse an Interaktionen zwischen den Ebenen, wird eine Stichprobengröße von mindestens 50 Gruppen mit 20 Fällen pro Gruppe empfohlen. Liegt das Hauptinte-



resse der Untersuchung bei den zufälligen Effekten, so verschiebt sich die empfohlene Stichprobengröße und ihre Verteilung weiter auf 100 Gruppen mit jeweils 10 Fällen. Die Anzahl der Fälle pro Gruppe verringert sich dabei, je größer die Anzahl der Gruppen ist, um den Kosten der Datenerhebung Rechnung zu tragen.

Der vorliegende Datensatz besteht aus 147 Gruppen (Personen) mit jeweils 8 Fällen (Entscheidungen). Er überschreitet damit die Mindestanzahl an erforderlichen Gruppen für die Auswertung von fixen Effekten, Interaktionen und zufälligen Effekten. Die Anzahl der Fälle ist dabei geringer als für die Betrachtung von zufälligen Effekten nötig, jedoch kann angenommen werden, dass durch die größere Anzahl an Gruppen die geringere Anzahl an Fällen kompensiert wird (Tabachnick & Fidell, 2007).

#### *Konfirmatorische Faktoranalyse*

Für die Variablen moralische Achtsamkeit und moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wurde eine konfirmatorische Faktoranalyse in AMOS 26 durchgeführt. Das Modell mit zwei Faktoren (moralische Achtsamkeit, moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen) zeigt einen besseren Fit für die Daten ( $\chi^2 = 309.35$ ,  $df = 134$ ,  $p < .01$ , CFI = .83, IFI = .83, RMSEA = .09) als ein Modell mit einem Faktor ( $\chi^2 = 428.60$ ,  $df = 135$ ,  $p < .01$ , CFI = .71, IFI = .72, RMSEA = .12;  $\Delta \chi^2 = 119.25$ ,  $\Delta df = 1$ ,  $p < .01$ ).

#### **4.5.6 Auswertungsmethode**

Studien, bei denen Probandinnen und Probanden mehrere Vignetten eines Sets beurteilen, liefern Daten auf Ebene der Probandinnen und Probanden sowie auf Vignettenebene und damit hierarchische bzw. Mehrebenenendaten (Ausprung et al., 2009; Hox et al., 1991). Im Rahmen der vorliegenden Studie trafen die 147 Teilnehmenden der Umfrage jeweils acht Entscheidungen für beide abhängigen Variablen. Damit liegen für jede abhängige Variable 1 176 Datenpunkte vor. Diese Datenpunkte sind dabei nicht unabhängig voneinander. Jeweils acht Entscheidungen sind genestet in einer Probandin bzw. einem Probanden. Die einzelnen Entscheidungen der Probandinnen und Probanden bilden so die erste Analyseebene, die Probandinnen und Probanden selbst die zweite Analyseebene. Aus diesem Grund wurde für die Datenanalyse die 2-level-HLM-Methode genutzt. Hox et al. (1991) empfehlen diese Auswertungsmethode, da sie es erlaubt, sowohl Haupt- als auch Interaktionseffekte zu überprüfen. HLM ermöglicht es so, drei grundsätzliche Arten von Zusammenhängen zu berechnen, die auch in dieser Studie betrachtet wurden (Aguinis, Gottfredson & Culpepper, 2013):

- 1) Direkte Effekte auf Ebene 1: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen bzw. der Topmanagement-Unterstützung für Korruptionspräventionsmaßnahmen und dem regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen bzw. der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte?
- 2) Direkte Effekte über zwei Ebenen hinweg: Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Kontrollvariablen und dem regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen bzw. der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte?
- 3) Interaktionseffekte über zwei Ebenen hinweg: Verändert sich der Zusammenhang zwischen einer Variablen auf Ebene 1 (Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen oder Topmanagement-Unterstützung) mit regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen bzw. aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte durch eine Variable auf Ebene 2 (moralische Achtsamkeit oder moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen)?

Für die Auswertung solcher Daten stehen verschiedene Softwarepakete zur Verfügung. Bei der Auswertung dieser Studie wurde auf die Open-Source-Software R zurückgegriffen, die statistische Auswertungen und die Erstellung von Grafiken ermöglicht. R bietet augenblicklich zwei Pakete zur Analyse von Mehrebenenendaten: nlme sowie das neuere Paket lme4, das der Anwenderin bzw. dem Anwender mehr Flexibilität bietet (Finch et al., 2014). Für die Auswertungen wurden daher das lme4-Paket (Bates et al., 2019) sowie unterstützend die Pakete RLLsim (Scheipl, 2016) und texreg (Leifeld, 2017) genutzt. Die Auswertung erfolgte nach dem in der Forschung etablierten Vorgehen von Aguinis et al. (2013) (Theurer et al., 2018).

In einem ersten Schritt gilt es zu überprüfen, ob die Varianz der Konstante sich signifikant von 0 unterscheidet. Nur in diesem Fall ist es nötig, statt des einfacheren OLS-Vorgehens ein Verfahren zur Mehrebenenanalyse zu verwenden. Hierfür wird das sogenannte *Nullmodell* aufgestellt, das noch keinerlei erklärende Variablen beinhaltet, in dem jedoch die Konstante zwischen den einzelnen Individuen variiert. Auf Grundlage dieses Modells wird die sogenannte Intraklassenkorrelation (ICC) berechnet. Anhand dieser lässt sich ermitteln, wie viel Variation der Ergebnisse innerhalb bzw. zwischen den Gruppen liegt (im Rahmen dieser Studie innerhalb einer Probandin bzw. eines Probanden und zwischen den Probandinnen und Probanden). Ist die ICC größer null, weist dies darauf hin, dass die Heterogenität zwischen den Entscheidungen

der einzelnen Personen durch Variablen auf Ebene 2 zu erklären ist und damit eine Mehrebenenanalyse notwendig ist (Aguinis et al., 2013). Die ICC liegt im Allgemeinen zwischen .15 und .30 (Mathieu, Aguinis, Culpepper & Chen, 2012).

In einem zweiten Schritt wird das sogenannte Random Intercept Fixed Slope (RIFS) *Model* berechnet. In diesem Modell können die Konstanten zwischen den einzelnen Individuen variieren, die Steigung ist jedoch fixiert. Das Modell nimmt so an, dass der Zusammenhang zwischen der Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen bzw. der Topmanagement-Unterstützung und dem regelkonformen Verhalten bzw. der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen über alle Probandinnen und Probanden hinweg gleich ist. Dieses Modell erlaubt damit Rückschlüsse auf die Signifikanz direkter Effekte auf Ebene 1 sowie direkter Effekte über die Ebenen hinweg (Aguinis et al., 2013).

Als dritter Schritt wird nach Aguinis et al. (2013) das Random Intercept Random Slope (RIRS) *Model* berechnet. Ziel dieses Modells war es, festzustellen, ob der Zusammenhang zwischen Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen bzw. der Topmanagement-Unterstützung und dem regelkonformen Verhalten bzw. der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zwischen den einzelnen Probandinnen und Probanden variiert. Nur wenn hier eine Varianz vorliegt, ist es sinnvoll, in einem nächsten Schritt Moderationseffekte auf Ebene 2 zu untersuchen. Hierfür ist in diesem Modell die Steigung im Unterschied zum vorherigen Modell nicht mehr fixiert, sondern kann zusätzlich zur Konstante zwischen den einzelnen Individuen variieren.

In einem letzten Schritt wird schließlich das Cross-level Interaction Model (CLIM) berechnet. Ziel ist es, festzustellen, ob die Variablen auf Ebene 2 dazu beitragen, die Varianz in der Steigung zwischen den einzelnen Individuen zumindest teilweise zu erklären. Hierfür werden Interaktionseffekte zwischen den Variablen auf Ebene 1 (Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und der Topmanagement-Unterstützung) und Ebene 2 (moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralische Achtsamkeit) in das Modell aufgenommen.

In der Literatur wird häufig empfohlen, Prädiktorvariablen zu zentrieren, um damit der Multikollinearität entgegenzuwirken (siehe beispielsweise D. A. Hofmann & Gavin, 1998, oder Kreft & de Leeuw, 1998). Im Hinblick auf Mehrebenenmodelle empfehlen Aguinis et al. (2013), Enders und Tofighi (2007) sowie D. A. Hofmann, Griffin und Gavin (2000), Prädiktoren auf Ebene 1 mittels des sogenannten Group-Mean-Centering bzw. Centering-Within-

Cluster-Verfahrens zu zentrieren.<sup>22</sup> Dieses Verfahren wurde auch in der vorliegenden Arbeit angewendet. Darüber hinaus wurden die Prädiktoren auf Ebene 2 mittels des Grand-Mean-Centering-Verfahrens zentriert, um so Multikollinearität zwischen den Variablen zu vermeiden (Enders & Tofighi, 2007; D. A. Hofmann & Gavin, 1998; Kreft, de Leeuw & Aiken, 1995).

## 4.6 Ergebnisse

Für die Berechnung von HLM-Modellen stehen grundsätzlich zwei Methoden zur Verfügung: Restricted Maximum Likelihood Estimation (REML) und Full Information Maximum Likelihood (FIML) (Peugh, 2010). Beide Verfahrensweisen unterscheiden sich vor allem bezüglich der Berechnung von Freiheitsgraden in der geschätzten Varianz. Während das FIML-Verfahren für die Regressionskoeffizienten keine Freiheitsgrade in die Berechnung mit einbezieht und damit die Varianz unterschätzt, bezieht das REML-Verfahren diese Freiheitsgrade in Berechnungen ein und schätzt die Varianz so exakter (Finch et al., 2014; Kreft & de Leeuw, 1998; Peugh, 2010; Raudenbush & Bryk, 2001). Vor allem bei kleineren Stichproben kann es daher sinnvoll sein, das REML-Verfahren zu wählen (Peugh, 2010). Das FIML-Verfahren hat aber vor allem dann gegenüber der REML-Methode Vorteile, wenn der Fit verschiedener Modelle, wie in der vorliegenden Studie, mittels des  $-2\log$ -likelihood-Wertes verglichen werden soll. Mittels FIML-Verfahren ermittelte Werte zeigen hier, wie gut der Fit der geschätzten Varianzen, Kovarianzen und Regressionskoeffizienten ist. Mit REML berechnete Werte umfassen lediglich den Fit von Varianzen und Kovarianzen. Die Regressionskoeffizienten werden hier nicht berücksichtigt (Aguinis et al., 2013; Peugh, 2010). Für die Berechnungen im Rahmen dieser Studie wurde daher das FIML-Verfahren benutzt. Der Modellfit der verschiedenen Modelle wurde nach den Empfehlungen von Aguinis et al. (2013) mittels  $\chi^2$ -Differenz-Tests basierend auf den  $-2\log$ -likelihood-Werten der Modelle verglichen.

---

<sup>22</sup> Enders und Tofighi (2007) empfehlen ein solches Vorgehen dabei auch für die im Rahmen dieser Studie genutzten dichotomen Variablen, um diese Variablen analog zu den genutzten kontinuierlichen Variablen interpretieren zu können (siehe hierzu auch die analoge Vorgehensweisen in der Studie von Theurer et al., 2018)

#### **4.6.1 Deskriptive Statistiken**

Tabelle 16 zeigt die deskriptiven Statistiken mit Mittelwert und Standardabweichung der Level-2-Variablen. Ihr können auch die Korrelationen dieser Variablen und der Kontrollvariablen entsprechend dem Skalenniveau (Pearson bzw. Spearman) entnommen werden. Die Korrelationen der Variablen auf Level 1 wurden nicht berechnet, da sie aufgrund des orthogonalen Designs null sind.

Tabelle 16: Deskriptive Statistiken für Level-2-Variablen inklusive Kontrollvariablen

Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen	3.89	0.54	-							
2 Moralische Achtsamkeit	2.65	0.62	.30**	-						
<b>Kontrollvariablen</b>										
3 Alter	38.46	12.32	.20*	-.01	-					
4 Geschlecht			-.04	.14	-.20*	-				
5 Berufserfahrung	14.61	13.38	.19*	-.02	.94**	-.24**	-			
6 Dauer der Organisationszugehörigkeit	10.56	11.45	.16	-.08	.75**	-.29**	.83**	-		
7 Anzahl der Beschäftigten			-.02	-.22**	.09	-.14	.13	.16*	-	
8 Art der Organisation			-.07	-.20*	-.15	.00	-.18*	-.25**	-.12	-
9 Branche			-.11	-.18*	-.02	-.10	-.06	-.06	.04	.15
10 Führungsposition			.08	.07	.49**	-.30**	.50**	.50**	.08	-.11
11 Erfahrung mit Korruptionsprävention			.21*	.08	.19*	-.16	.21*	.18*	.01	.10
12 Kontakt mit Korruptionsprävention			.05	.04	.07	-.27**	.09	.14	.08	.07

*Anmerkungen.* Wertebereich der Variablen jeweils 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu); Korrelationen wurden entsprechend dem Skalenniveau berechnet.  $N = 147$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**Tabelle 16:** Deskriptive Statistiken für Level-2-Variablen inklusive Kontrollvariablen (Fortsetzung)

<b>Variablen</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
9 Branche	-	-		
10 Führungsposition	.06	-		
11 Erfahrung mit Korruptionsprävention	.03	.27**	-	
12 Kontakt mit Korruptionsprävention	.00	.25**	.52*	-

*Anmerkungen.* Wertebereich der Variablen jeweils 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu); Korrelationen wurden entsprechend dem Skalenniveau berechnet.  $N = 147$ ;

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

## 4.6.2 Überprüfung der Modelle und Hypothesen

### *Regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Nach dem in Kapitel 4.5.6 beschriebenen Vorgehen wurde das Modell zur Überprüfung der Annahmen in Bezug auf regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen schrittweise aufgebaut. Ergebnisse für alle Modelle zeigt Tabelle 18.

Aufgrund der genesteten Struktur der Daten wurden in einem ersten Schritt das Nullmodell und die ICC berechnet. Diese beträgt für das Modell zu regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen  $p_I = .34$ . Ein ICC-Wert größer 0 weist darauf hin, dass Unterschiede bezüglich des regelkonformen Verhaltens von Beschäftigten auch durch die Variablen auf Ebene 2 zu erklären sind (Aguinis et al., 2013). In diesem Fall beruhen 34 % der Varianz im regelkonformen Verhalten auf Unterschieden zwischen den einzelnen Personen. Damit ist es nötig, für die Auswertung der Daten HLM-Verfahren und nicht klassische OLS-Verfahren zu nutzen (Aguinis et al., 2013).

Im Folgenden wurde nach dem Vorgehen von Aguinis et al. (2013) das RIFS-Modell sowie das RIRS-Modell aufgestellt, um die direkten Effekte von Level-1- und Level-2-Prädiktoren zu testen. Für das beide Modelle wurden in einem ersten Schritt alle in Kapitel 4.5.3 angeführten Kontrollvariablen aufgenommen. Keine der Kontrollvariablen zeigen dabei einen signifikanten Einfluss auf das regelkonforme Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen (siehe Tabelle 30 im Anhang 7.2.4). Daher wurden zusätzlich beide Modelle ohne Kontrollvariablen aufgestellt. Im Rahmen eines  $\chi^2$ -Differenz-Tests zeigt sich dabei kein signifikanter Unterschied zwischen den Modellen mit Kontrollvariablen und den Modellen ohne Kontrollvariablen (RIFS ohne Kontrollvariablen – RIFS mit Kontrollvariablen:  $\Delta \chi^2 = 24.10$ ,  $\Delta df = 21$ ,  $p = .29$ ; RIRS ohne Kontrollvariablen – RIFS mit Kontrollvariablen:  $\Delta \chi^2 = 21.76$ ,  $\Delta df = 21$ ,  $p = .41$ ). Kontrollvariablen, die nicht in einem signifikanten Zusammenhang mit den abhängigen Variablen eines Modells stehen, reduzieren die statistische Power der Analysen (T. E. Becker, 2005); darüber hinaus erfüllt ihre Aufnahme in ein Modell nicht den Zweck der statistischen Kontrolle (T. E. Becker et al., 2016). Für die Auswertungen wurden daher die Modelle ohne Kontrollvariablen genutzt. Tabelle 30 im Anhang 7.2.4 zeigt, dass die Ergebnisse der Modelle mit Kontrollvariablen nicht von den Ergebnissen der Modelle ohne Kontrollvariablen abweichen, und verdeutlicht so die Robustheit der Ergebnisse.



Sowohl im RIFS- als auch im RIRS-Modell zeigen sich die angenommenen Level-1-Prädiktoren als signifikant. Die Prädiktoren auf Level 2 moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralische Achtsamkeit zeigen keinen signifikanten direkten Zusammenhang. Beide Modelle weisen dabei einen signifikant besseren Fit auf als das jeweils vorherige Modell (Nullmodell – RIRS-Modell:  $\Delta \chi^2 = 211.34$ ,  $\Delta df = 6$ ,  $p < .01$ ; RIRS-Modell – RIFS-Modell:  $\Delta \chi^2 = 127.25$ ,  $\Delta df = 14$ ,  $p < .01$ ) und haben ein Pseudo- $R^2$  von  $< .01$ .

Im Hinblick auf die aufgestellten Hypothesen können alle angenommenen Haupteffekte für das regelkonforme Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen bestätigt werden (siehe Tabelle 17 sowie Abbildung 18). Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen ( $\beta = .31$ ;  $p < .01$ ), compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen ( $\beta = .26$ ;  $p < .01$ ), vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement ( $\beta = .51$ ;  $p < .01$ ) und schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement ( $\beta = .39$ ;  $p < .01$ ) stehen in signifikant positivem Zusammenhang zu regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Damit können Hypothesen 1, 3, 4 und 6 bestätigt werden.

**Tabelle 17:** Ergebnisse der Mehrebenenanalyse für regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen

Level und Variable	Modell			
	Null (Schritt 1)	Random In- tercept Fixed Slope (Schritt 2)	Random In- tercept Ran- dom Slope (Schritt 3)	Cross-Level Interaction (Schritt 4)
Level 1				
Konstante	3.35** (0.06)	3.35** (0.06)	3.35** (0.06)	3.35** (0.06)
Compliance-orientierte Korruptionspräventions- maßnahmen		0.26** (0.05)	0.26** (0.07)	0.26** (0.07)
Werteorientierte Korruptionspräventions- maßnahmen		0.31** (0.05)	0.31** (0.05)	0.31** (0.05)
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Top-management		0.39** (0.05)	0.39** (0.05)	0.39** (0.05)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement		0.51** (0.05)	0.51** (0.06)	0.51** (0.06)

Level 2				
Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen		0.23 (0.12)	0.22 (0.12)	0.21 (0.12)
Moralische Achtsamkeit		-0.03 (0.10)	0.06 (0.10)	0.02 (0.10)
Cross-Level Interaktion				
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen				0.05 (0.10)
*Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement				0.06 (0.10)
*Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen				0.35** (0.08)
*Moralische Achtsamkeit				
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement				0.01 (0.09)
*Moralische Achtsamkeit				
Varianz-Komponenten				
Konstante	0.47	0.47	0.51	0.51
Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen			0.42	0.42
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen			0.19	0.14
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.16	0.16
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.28	0.27
Zusätzliche Information				
ICC	0.34			
-2 log likelihood (FIML)	-1 726.94	-1 621.27**	-1 557.64**	-1 547.85**
Anzahl der geschätzten Parameter	2	8	12	16

Pseudo $R^2$	0	<.01	<.01	.12
Modellvergleich $\chi^2$ (Freiheitsgrade)		211.34 (6)**	127.25 (14)**	19.58 (4)**

*Anmerkungen.* ICC = Intraclass correlation; FIML = full information maximum likelihood estimation; Level 1  $N = 1176$  und Level 2  $N = 147$ . Werte in Klammern sind Standardfehler. Pseudo  $R^2$  Werte wurden als quadratische Korrelation zwischen beobachteten und vorhergesagten Werten berechnet und schließen Fehlerterme aus (Aguinis et al., 2013).

\*  $p < .05$

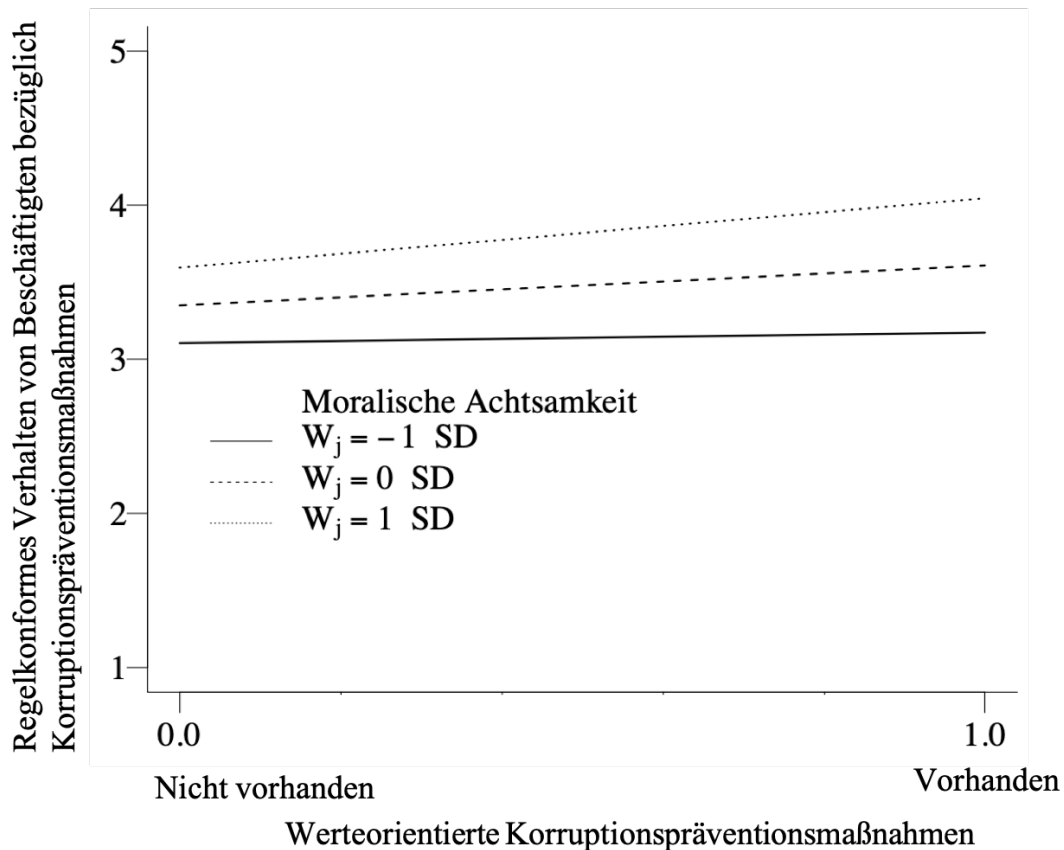
\*\*  $p < .01$

In einem letzten Schritt wurde das sogenannte CLIM-Modell berechnet, um festzustellen, ob die festgestellte Varianz zwischen den einzelnen Personen durch moderierende Effekte der Level-2-Prädiktoren zu erklären ist. Das Modell weist dabei einen signifikant besseren Fit als das RIRS-Modell auf ( $\Delta \chi^2 = 19.58$ ,  $\Delta df = 4$ ,  $p < .01$ ). Auch das CLIM-Modell wurde zusätzlich mit allen Kontrollvariablen berechnet. Da es keinen signifikant besseren Fit aufweist (CLIM ohne Kontrollvariablen – CLIM mit Kontrollvariablen:  $\Delta \chi^2 = 21.76$ ,  $\Delta df = 21$ ,  $p = .41$ ), wurde auch hier, um die statistische Power der Analyse nicht zu reduzieren (T. E. Becker, 2005), das Modell ohne Kontrollvariablen berichtet. Das Modell mit allen Kontrollvariablen (siehe Tabelle 30 im Anhang 7.2.4) zeigt jedoch keine anderen Ergebnisse und unterstützt so die Robustheit der Ergebnisse.

Von den vier angenommenen Interaktionseffekten kann jedoch nur einer bestätigt werden. So moderiert die moralische Achtsamkeit von Beschäftigten signifikant positiv den Zusammenhang zwischen wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen ( $\beta = .35$ ;  $p < .01$ ). Damit kann die Hypothese 9b unterstützt werden.

Zur detaillierteren Analyse wurden dieser und alle folgenden signifikanten Moderationseffekte nach dem Vorgehen von Aguinis et al. (2013) grafisch dargestellt und Simple Slopes nach dem Vorgehen von Bauer und Curran (2005) sowie Preacher, Curran und Bauer (2006) berechnet. Die grafische Darstellung des signifikanten Interaktionseffekts von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralischer Achtsamkeit (Abbildung 15) sowie die Simple-Slope-Analyse zeigen, dass der positive Zusammenhang zwischen wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen stärker ist, wenn Beschäftigte eine hohe moralische Achtsamkeit haben ( $\gamma = 1.46$ ,  $t = 5.26$ ,  $p < .01$ ), als wenn Beschäftigte eine niedrig ausgeprägte moralische Achtsamkeit haben ( $\gamma = 1.03$ ,  $t = 5.80$ ,  $p < .01$ ). Der stärkste Effekt hinsichtlich regelkonformen Verhaltens von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen

besteht bei vorhandenen wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen für Beschäftigte mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit.



**Abbildung 15:** Interaktionseffekt von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralischer Achtsamkeit auf regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen

Entgegen den theoretischen Annahmen moderiert die moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen weder den Zusammenhang von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen ( $\beta = .05$ ;  $p = .61$ ) noch den Zusammenhang von vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen ( $\beta = .06$ ;  $p = .54$ ). Auch die moralische Achtsamkeit moderiert den Zusammenhang von vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen nicht ( $\beta = .01$ ;  $p = .93$ ). Damit müssen die Hypothesen 7b, 8b und 10b verworfen werden.

### *Aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte*

Auch für die abhängige Variable aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte wurden zunächst das Nullmodell (Ergebnisse für alle Modelle zeigt Tabelle 19) und die ICC berechnet. Diese beträgt  $p_1 = .33$ . Auch hier liegt der Wert über 0, und es kann festgestellt werden, dass 33 % der Varianz in aktiver Unterstützung auf der Mehrebenenstruktur der Daten beruhen. Auch in diesem Fall war also eine Berechnung mit HLM-Methoden statt einfacheren OLS-Methoden erforderlich (Aguinis et al., 2013).

In einem nächsten Schritt wurden wiederum die RIFS- und RIRS-Modelle berechnet. Auch für die zweite abhängige Variable wurden dabei zunächst beide Modelle mit allen Kontrollvariablen als Prädiktoren auf der Ebene 2 aufgestellt. Keine dieser Kontrollvariablen weist jedoch einen signifikanten Zusammenhang mit der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte auf (siehe Tabelle 31 im Anhang 7.2.4). Daher wurden zusätzlich Modelle ohne Kontrollvariablen aufgestellt. Ein  $\chi^2$ -Differenz-Test zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Modellen mit und ohne Kontrollvariablen (RIFS ohne Kontrollvariablen – RIFS mit Kontrollvariablen:  $\Delta \chi^2 = 17.44$ ,  $\Delta df = 21$ ,  $p = .68$ ; RIRS ohne Kontrollvariablen – RIRS mit Kontrollvariablen:  $\Delta \chi^2 = 18.64$ ,  $\Delta df = 21$ ,  $p = .61$ ). Im Folgenden werden daher wie bereits bezüglich der Modelle zu regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen die Modelle ohne Kontrollvariablen berichtet. Die Modelle mit Kontrollvariablen zeigen keine abweichenden Ergebnisse und unterstützen so die Robustheit der Ergebnisse (siehe Tabelle 31 im Anhang 7.2.4).

Wie bereits im Hinblick auf regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen zeigen sich auch hier sowohl im RIFS- als auch im RIRS-Modell die angenommenen Level-1-Prädiktoren als signifikant. Die Level-2-Prädiktoren moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralische Achtsamkeit zeigen wiederum keinen direkten signifikanten Einfluss. Beide Modelle weisen dabei einen signifikant besseren Fit auf als das jeweils vorherige Modell (Nullmodell – RIRS-Modell:  $\Delta \chi^2 = 130.95$ ,  $\Delta df = 4$ ,  $p < .01$ ; RIRS-Modell – RIFS-Modell:  $\Delta \chi^2 = 20.31$ ,  $\Delta df = 5$ ,  $p < .01$ ) und haben ein Pseudo- $R^2$  von  $< .01$ . Im Hinblick auf die aufgestellten Hypothesen für die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte können alle angenommenen Haupteffekte bestätigt werden (siehe Tabelle 18 und Abbildung 18). Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen ( $\beta = .22$ ;  $p < .01$ ) und vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement ( $\beta = .51$ ;  $p < .01$ ) stehen in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Damit können die Hypothesen 2 und 5 bestätigt werden.

**Tabelle 18:** Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zu aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte

Level und Variable	Modell			
	Null (Schritt 1)	Random In- tercept Fixed Slope (Schritt 2)	Random In- tercept Ran- dom Slope (Schritt 3)	Cross-Level Interaction (Schritt 4)
<b>Level 1</b>				
Konstante	2.70** (0.06)	2.70** (0.06)	2.70** (0.06)	2.70** (0.06)
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen		0.22** (0.05)	0.22** (0.05)	0.22** (0.05)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement		0.51** (0.05)	0.51** (0.06)	0.51** (0.06)
<b>Level 2</b>				
Moralische Achtsamkeit		0.04 (0.09)	0.03 (0.09)	0.04 (0.09)
Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen		0.21 (0.11)	0.21 (0.11)	0.21 (0.11)
<b>Cross-level Interaktion</b>				
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				0.06 (0.09)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				-0.07 (0.11)
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen *Moralische Achtsamkeit				0.32** (0.08)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Achtsamkeit				0.23* (0.10)
<b>Varianz-Komponenten</b>				

Konstante	0.38	0.38	0.39	0.39
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen			0.02	0.00
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.21	0.20
Zusätzliche Information				
ICC	0.33			
-2 log likelihood (FIML)	-1 628.16	-1 562.69	-1 552.53	-1 539.58
Anzahl der geschätzten Parameter	2	6	8	12
Pseudo $R^2$	0	<.01	<.01	.09
Modellvergleich $\chi^2$ (Freiheitsgrade)		130.95 (4)**	20.31 (5)**	25.91 (4)**

*Anmerkungen.* ICC = Intraclass correlation; FIML = full information maximum likelihood estimation; Level 1  $N = 1\,176$  und Level 2  $N = 147$ . Werte in Klammern sind Standardfehler. Pseudo  $R^2$  Werte wurden als quadratische Korrelation zwischen beobachteten und vorhergesagten Werten berechnet und schließen Fehlerterme aus (Aguinis et al., 2013)

\*  $p < .05$

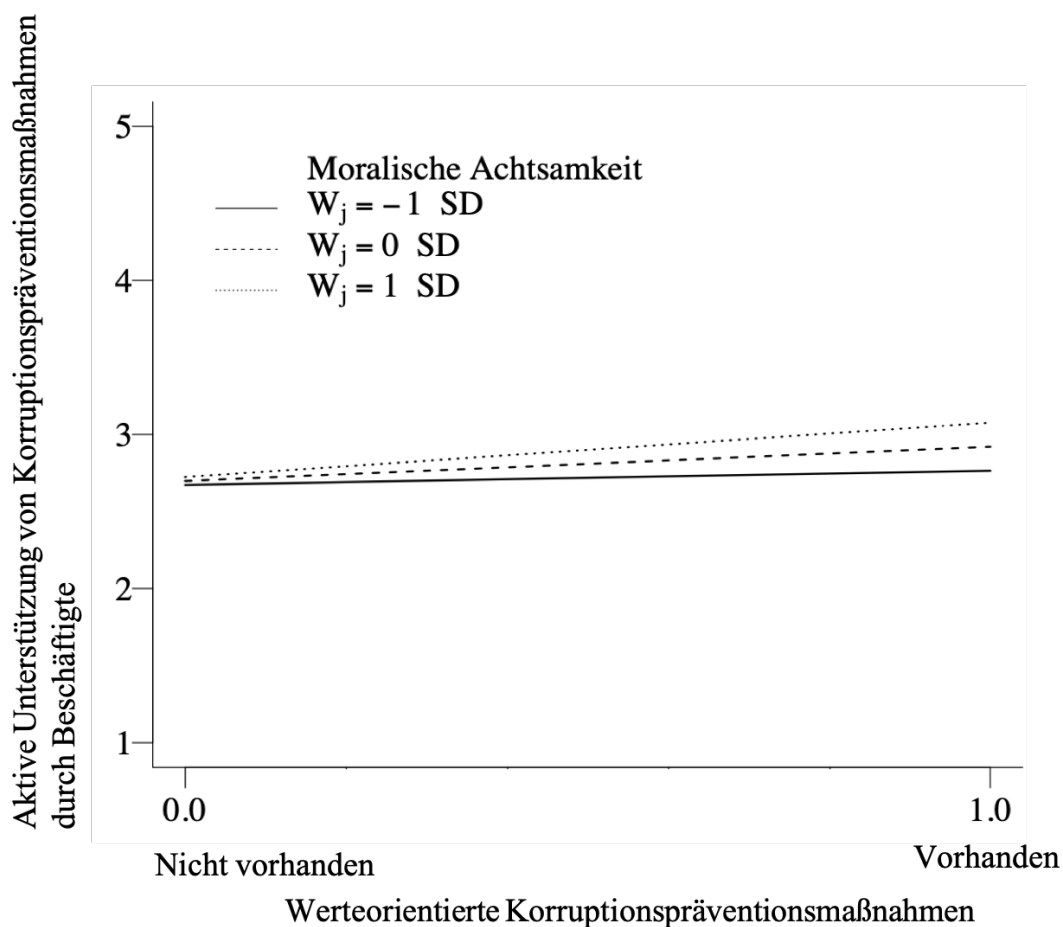
\*\*  $p < .01$

Abschließend wurde auch hier das CLIM-Modell aufgestellt, um moderierende Effekte der Level-2-Prädiktoren zu erkennen. Das Modell weist dabei einen signifikant besseren Fit als das RIRS-Modell auf ( $\Delta \chi^2 = 25.90$ ,  $\Delta df = 4$ ,  $p < .01$ ). Auch hier wurde das CLIM-Modell zusätzlich mit allen Kontrollvariablen berechnet. Da ebenfalls keine signifikanten Unterschiede bezüglich des Modellfits bestehen (CLIM ohne Kontrollvariablen – CLIM mit Kontrollvariablen:  $\Delta \chi^2 = 18.55$ ,  $\Delta df = 21$ ,  $p = .61$ ), wird das Modell ohne Kontrollvariablen berichtet. Das Modell mit allen Kontrollvariablen (siehe Tabelle 31 im Anhang 7.2.4) zeigt jedoch keine anderen Ergebnisse und unterstützt so die Robustheit der Ergebnisse.

Die beiden angenommenen Interaktionseffekte für moralische Achtsamkeit der Beschäftigten können bestätigt werden. So moderiert die moralische Achtsamkeit von Beschäftigten signifikant positiv den Zusammenhang zwischen wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte ( $\beta = .32$ ;  $p < .01$ ) sowie den Zusammenhang zwischen vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte ( $\beta = .23$ ;  $p < .01$ ). Es können damit die Hypothesen 9a und 10a bestätigt werden.

Der in Abbildung 16 dargestellte signifikante Interaktionseffekt (H9a) sowie die Simple-Slope-Analyse lassen erkennen, dass der positive Zusammenhang zwischen wertorientierten

Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte stärker ist, wenn Beschäftigte eine hohe moralische Achtsamkeit haben ( $\gamma = 1.28, t = 5.03, p < .01$ ), als wenn Beschäftigte eine niedrig ausgeprägte moralische Achtsamkeit haben ( $\gamma = 0.88, t = 5.43, p < .01$ ). Auch hier besteht der stärkste Effekt bei hoch ausgeprägter moralischer Achtsamkeit der Beschäftigten und wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen.

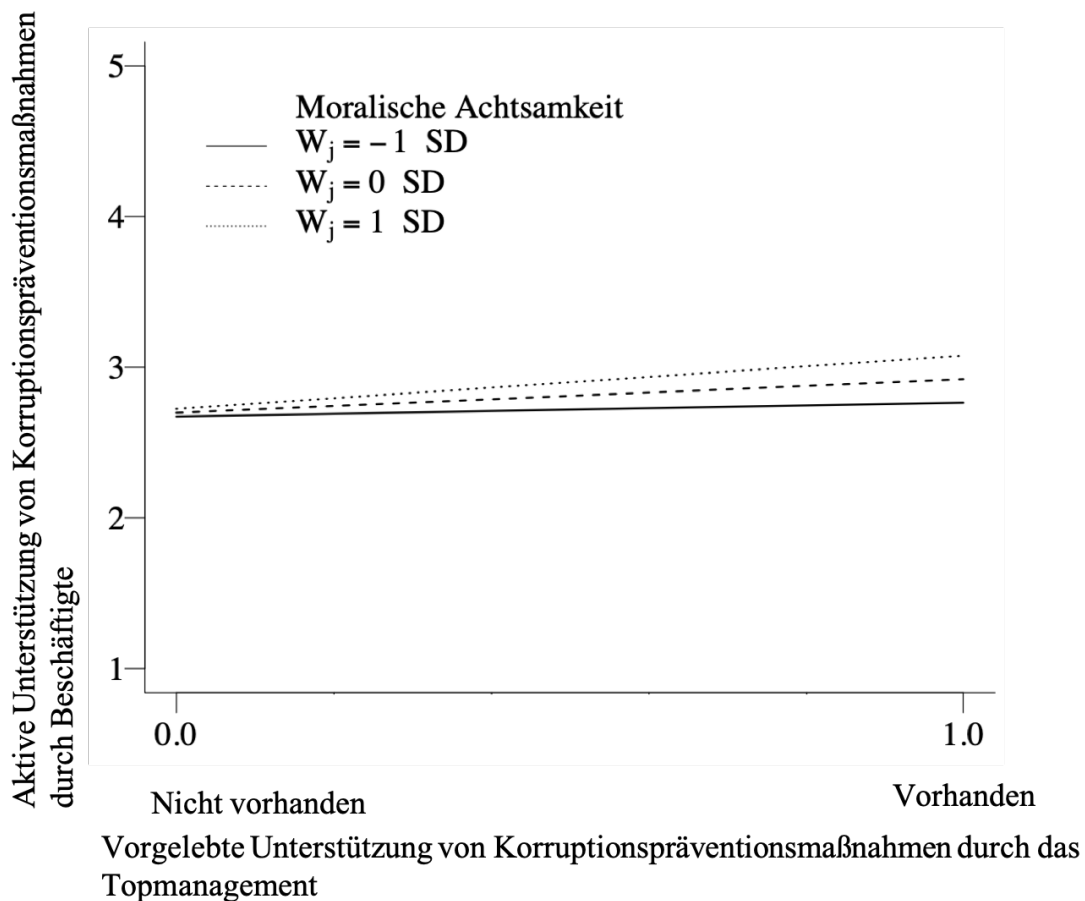


**Abbildung 16:** Interaktionseffekt von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralischer Achtsamkeit auf aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte

Die grafische Darstellung in Abbildung 17 zeigt schließlich den signifikanten Interaktionseffekt von moralischer Achtsamkeit und vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement auf aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte (H10a). Hier und in der Simple-Slope-Analyse zeigt sich, dass der positive Zusammenhang zwischen vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräven-



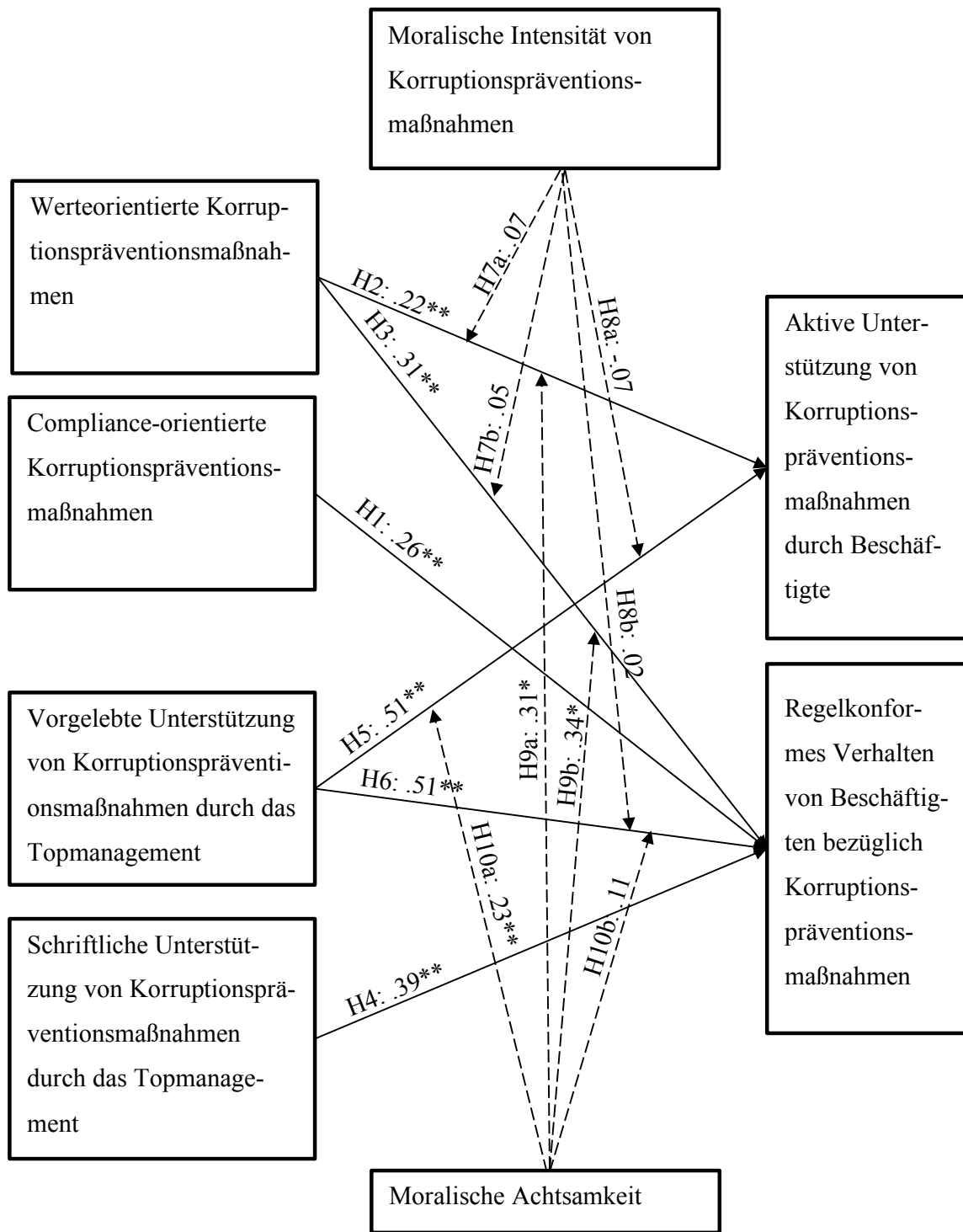
tionsmaßnahmen durch das Topmanagement und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte stärker ist, wenn Beschäftigte eine hohe moralische Achtsamkeit haben ( $\gamma = 1.27, t = 3.88, p < .01$ ), als wenn Beschäftigte eine niedrig ausgeprägte moralische Achtsamkeit haben ( $\gamma = 0.98, t = 4.71, p < .01$ ). Auch hier besteht der stärkste Effekt bei hoher moralischer Achtsamkeit der Beschäftigten und vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement.



**Abbildung 17:** Interaktionseffekt von vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und moralischer Achtsamkeit auf aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte

Nicht bestätigt werden können hingegen die angenommenen Moderationseffekte für moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Entgegen den theoretischen Annahmen moderiert die moralische Intensität von Korruptionsprävention weder den Zusammenhang von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte ( $\beta = .06; p = .52$ ) noch den Zusammenhang von vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte ( $\beta$

= -.07;  $p = .54$ ). Damit müssen die Hypothesen 7a und 8a verworfen werden. Abbildung 18 zeigt die Ergebnisse im Überblick.



—→ Haupteffekte    - - -> Moderierende Effekte

+ = Je stärker/positiver/höher, desto stärker

**Abbildung 18:** Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte – empirische Ergebnisse (eigene Darstellung)

### 4.6.3 Explorative Berechnungen

Gagné und Deci (2005) nehmen in ihrem Artikel basierend auf bestehenden Untersuchungen zu Formen prosozialen Verhaltens an, dass ein Zusammenhang zwischen kontrollierter Motivation und Extra-Rollen-Verhalten bzw. OCB bestehen kann, wenn Beschäftigte dieses Verhalten zur Verbesserung ihrer eigenen Außenwirkung nutzen. Um zu untersuchen, ob dies auch in Bezug auf Korruptionspräventionsmaßnahmen eine Rolle spielt, wurden zusätzlich zu den Modellen für die theoretisch angenommenen Zusammenhänge explorativ sowohl für das regelkonforme Verhalten von Beschäftigten als auch für die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte Kompletmodelle mit allen möglichen Haupt- und Interaktionseffekten berechnet.

#### *Regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Da das theoretisch angenommene Modell zu regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen bereits alle untersuchten Haupteffekte beinhaltete, wurde hier lediglich ein neues CLIM-Modell berechnet, welches nicht nur die theoretisch angenommenen Interaktionseffekte, sondern alle möglichen Interaktionseffekte zwischen den Level-1- und Level-2-Prädiktoren enthält.

Beim Vergleich des Modellfits des explorativ berechneten CLIM-Modells und des auf Grundlage der theoretisch angenommenen Hypothesen berechneten CLIM-Modells zeigt das explorative Modell einen signifikant besseren Fit (CLIM ohne Kontrollvariablen – CLIM explorativ:  $\Delta \chi^2 = 10.19$ ,  $\Delta df = 4$ ,  $p = .04$ ). Dies lässt darauf schließen, dass die im Rahmen der Studie erhobenen Daten durch das explorativ berechnete Modell besser abgebildet werden als durch das theoretisch angenommene Modell.

Betrachtet man die Zusammenhänge, so zeigt sich, dass zusätzlich zu den theoretisch angenommenen Zusammenhängen die moralische Achtsamkeit von Beschäftigten signifikant positiv den Zusammenhang zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und dem regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen moderiert ( $\beta = .17$ ;  $p = .03$ ) (siehe Tabelle 19).

**Tabelle 19:** Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zu regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen – Kompletmodell

Level und Variable	Modell			
	Null (Schritt 1)	Random In- tercept Fixed Slope (Schritt 2)	Random In- tercept Ran- dom Slope (Schritt 3)	Cross-Level Interaction (Schritt 4)
<b>Level 1</b>				
Konstante	3.35** (0.06)	3.35** (0.06)	3.35** (0.06)	3.35** (0.06)
Compliance-orientierte Korruptionspräventions- maßnahmen		0.26** (0.05)	0.26** (0.07)	0.26** (0.06)
Werteorientierte Korruptionspräventions- maßnahmen		0.31** (0.05)	0.31** (0.05)	0.31** (0.05)
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement		0.39** (0.05)	0.39** (0.05)	0.39** (0.05)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement		0.51** (0.05)	0.51** (0.06)	0.51** (0.06)
<b>Level 2</b>				
Moralische Intensität von Korruptionspräventions- maßnahmen		0.23 (0.12)	0.22 (0.12)	0.23 (0.12)
Moralische Achtsamkeit		-0.03 (0.10)	0.06 (0.10)	-0.03 (0.10)
<b>Cross-level Interaktion</b>				
Compliance-orientierte Korruptionspräventions- maßnahmen *Moralische Intensität von Korrupti- onspräventionsmaßnah- men				0.21 (0.13)
Werteorientierte Korrupti- onspräventionsmaßnah- men *Moralische Intensi- tät von Korruptionsprä- ventionsmaßnahmen				0.04 (0.10)
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement *Morali-				-0.17 (0.10)

sche Intensität von Korruptionpräventionsmaßnahmen				
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionpräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Intensität von Korruptionpräventionsmaßnahmen				0.04 (0.11)
Compliance-orientierte Korruptionpräventionsmaßnahmen *Moralische Achtsamkeit				0.10 (0.11)
Werteorientierte Korruptionpräventionsmaßnahmen *Moralische Achtsamkeit				0.35** (0.08)
Schriftliche Unterstützung von Korruptionpräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Achtsamkeit				0.17* (0.08)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionpräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Achtsamkeit				0.10 (0.10)
Varianz-Komponenten				
Konstante	0.47	0.47	0.51	0.51
Compliance-orientierte Korruptionpräventionsmaßnahmen			0.42	0.40
Werteorientierte Korruptionpräventionsmaßnahmen			0.19	0.14
Schriftliche Unterstützung von Korruptionpräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.16	0.15
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionpräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.28	0.27
Zusätzliche Information				
ICC	0.34			
-2 log likelihood (FIML)	-1 726.94	-1 621.27**	-1 557.64**	-1 542.76**
Anzahl der geschätzten Parameter	2	8	12	20

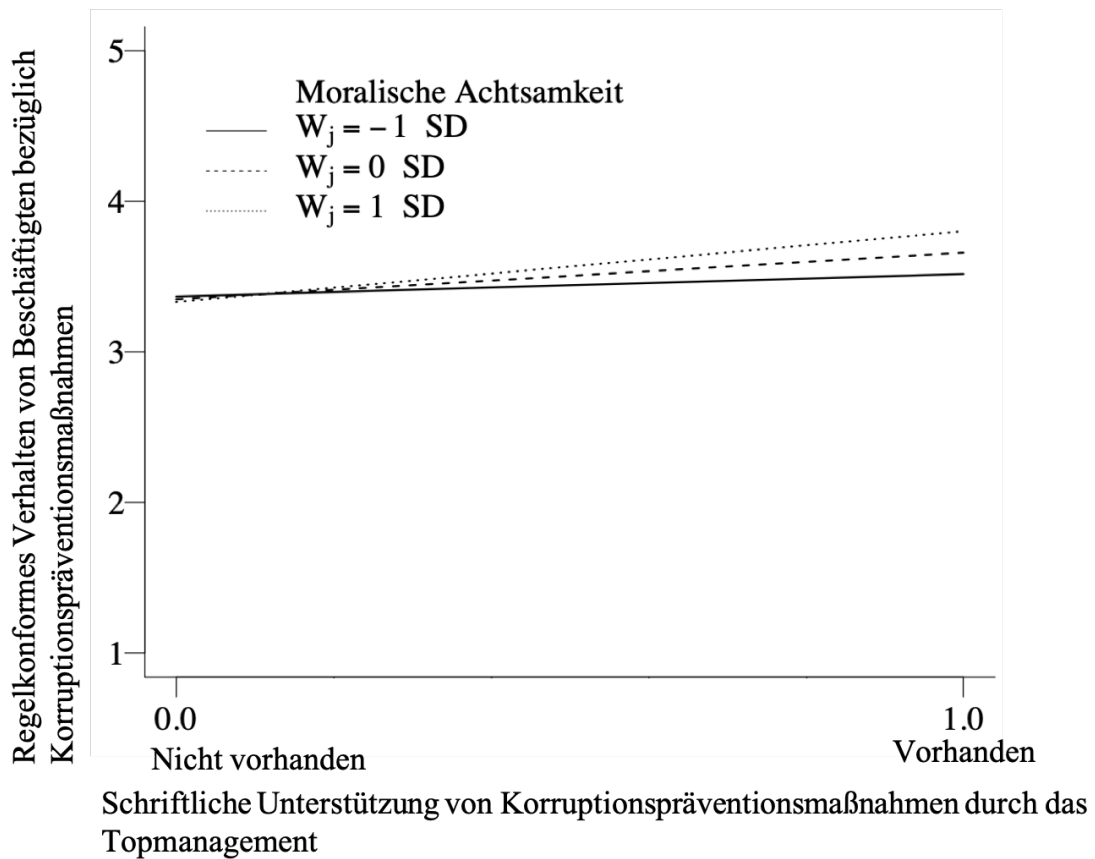
Pseudo $R^2$	0	<.01	<.01	.13
Modellvergleich $\chi^2$ (Freiheitsgrade)		211.34 (6)**	127.25 (14)**	29.77 (8)**

Anmerkungen. ICC = Intraclass correlation; FIML = full information maximum likelihood estimation; Level 1  $N = 1176$  und Level 2  $N = 147$ . Werte in Klammern sind Standardfehler. Pseudo  $R^2$  Werte wurden als quadratische Korrelation zwischen beobachteten und vorhergesagten Werten berechnet und schließen Fehlerterme aus (Aguinis et al., 2013)

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

Grafisch zeigt Abbildung 19 den signifikanten Interaktionseffekt von schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und moralischer Achtsamkeit auf regelkonformes Verhalten der Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Hier und im Rahmen der Simple-Slope-Analyse lässt sich erkennen, dass der positive Zusammenhang zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen stärker ist, wenn Beschäftigte eine hohe moralische Achtsamkeit haben ( $\gamma = 0.94$ ,  $t = 3.34$ ,  $p < .01$ ), als wenn Beschäftigte eine niedrig ausgeprägte moralische Achtsamkeit haben ( $\gamma = 0.73$ ,  $t = 4.10$ ,  $p < .01$ ). Der stärkste Effekt besteht bei vorhandener schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und Beschäftigten mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit.



**Abbildung 19:** Interaktionseffekt von schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und moralischer Achtsamkeit auf regelkonformes Verhalten der Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen

#### *Aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte*

Im Hinblick auf die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte beinhaltet das theoretisch angenommene Modell lediglich zwei Prädiktoren auf Level 1: wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen und vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement. Explorativ wurden daher die Prädiktoren compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen und schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement sowie alle möglichen Interaktionseffekte zwischen Level-1- und Level-2-Prädiktoren in das Modell aufgenommen.

Nach dem Vorgehen von Aguinis et al. (2013) wurden zunächst explorative RIFS- und RIRS-Modelle berechnet. Diese Modelle zeigen dabei einen signifikant besseren Fit als die theoretisch angenommenen Modelle (RIFS ohne Kontrollvariablen – RIFS explorativ:  $\Delta \chi^2 = 69.25$ ,  $\Delta df = 2$ ,  $p < .01$ ; RIRS ohne Kontrollvariablen – RIRS explorativ:  $\Delta \chi^2 = 179.16$ ,  $\Delta df$



= 11,  $p < .01$ ). Das explorative RIRS-Modell zeigt zudem einen besseren Fit als das explorative RIFS-Modell (RIFS explorativ – RIRS explorativ  $\Delta \chi^2 = 130.22$ ,  $\Delta df = 14$ ,  $p < .01$ ). Zusätzlich zu den theoretisch angenommenen Effekten zeigen sich in dem explorativ berechneten Kompletmodell signifikante Haupteffekte. So stehen compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen ( $\beta = .21$ ;  $p < .01$ ) und schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement ( $\beta = .33$ ;  $p < .01$ ) in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte (siehe Tabelle 20).

**Tabelle 20:** Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zu aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte – Kompletmodell

Level und Variable	Modell			
	Null (Schritt 1)	Random In- tercept Fixed Slope (Schritt 2)	Random In- tercept Ran- dom Slope (Schritt 3)	Cross-Level Interaction (Schritt 4)
Level 1				
Konstante	2.70** (0.06)	2.70** (0.06)	2.70** (0.06)	2.70** (0.06)
Compliance-orientierte Korruptionspräventions- maßnahmen		0.21** (0.05)	0.21** (0.06)	0.21** (0.06)
Werteorientierte Korruptionspräventions- maßnahmen		0.22** (0.05)	0.22** (0.05)	0.22** (0.04)
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement		0.33** (0.05)	0.33** (0.05)	0.33** (0.05)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement		0.51** (0.05)	0.51** (0.06)	0.51** (0.06)
Level 2				
Moralische Intensität von Korruptionspräventions- maßnahmen		0.21 (0.11)	0.21 (0.11)	0.21 (0.11)
Moralische Achtsamkeit		0.04 (0.09)	0.03 (0.09)	0.04 (0.09)
Cross-level Interaktion				
Compliance-orientierte Korruptionspräventions- maßnahmen *Moralische				0.27* (0.11)

Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				0.06 (0.08)
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				0.02 (0.10)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				-0.07 (0.11)
Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen *Moralische Achtsamkeit				0.12 (0.10)
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen *Moralische Achtsamkeit				0.32** (0.07)
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Achtsamkeit				0.10 (0.08)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Achtsamkeit				0.23* (0.10)
Varianz-Komponenten				
Konstante	0.38	0.38	0.42	0.42
Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen			0.33	0.30
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen			0.15	0.11

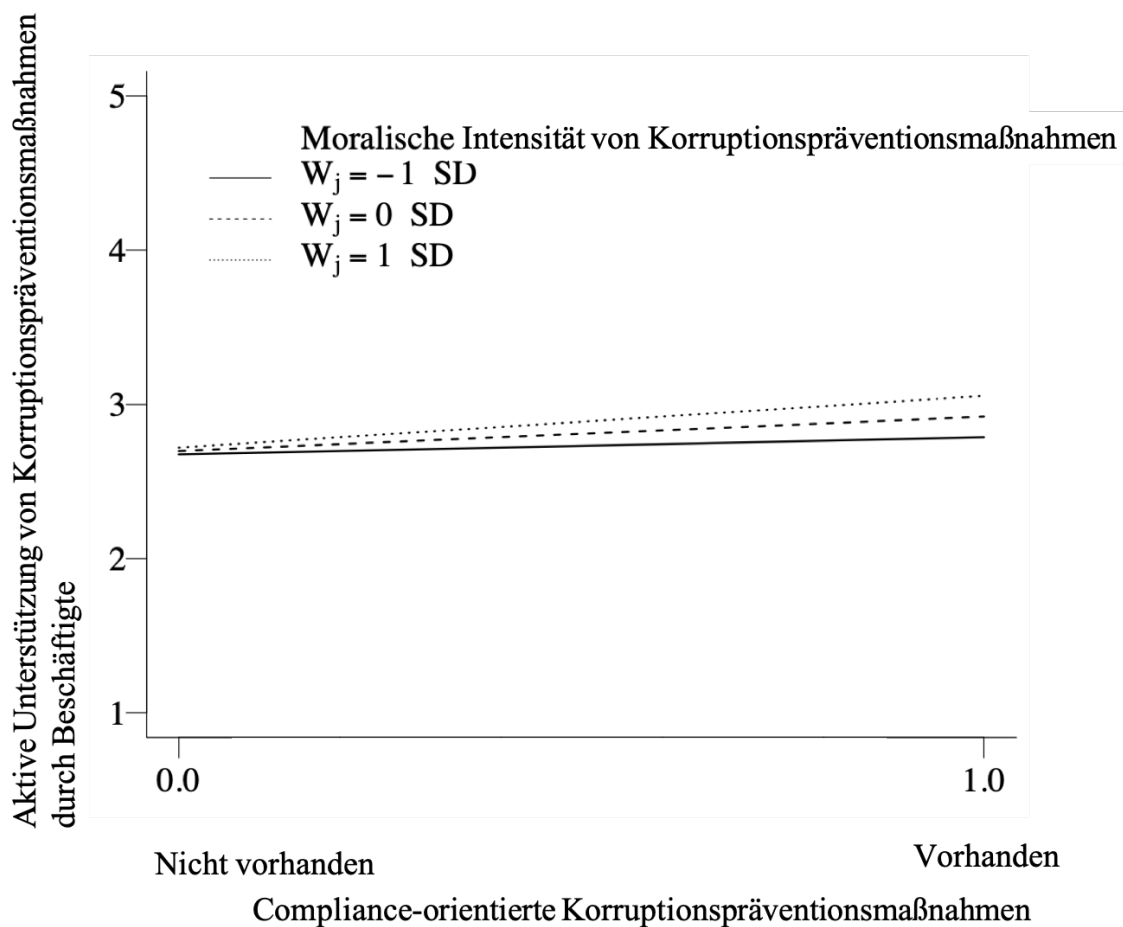
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.19	0.19
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.35	0.33
Zusätzliche Information				
ICC	0.33			
-2 log likelihood (FIML)	-1 628.16	-1 528.06	-1 462.95	-1 445.24
Anzahl der geschätzten Parameter	2	8	12	20
Pseudo $R^2$	0	<.01	<.01	.14
Modellvergleich $\chi^2$ (Freiheitsgrade)		200.19 (6)**	130.22 (14)**	35.42 (8)**

*Anmerkungen.* ICC = Intraclass correlation; FIML = full information maximum likelihood estimation; Level 1  $n = 1\,176$  und Level 2  $N = 147$ . Werte in Klammern sind Standardfehler. Pseudo  $R^2$  Werte wurden als quadratische Korrelation zwischen beobachteten und vorhergesagten Werten berechnet und schließen Fehlerterme aus (Aguinis et al., 2013)

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

In einem nächsten Schritt wurde auch ein exploratives CLIM-Modell mit allen möglichen Interaktionseffekten zwischen Level-1- und Level-2-Prädiktoren berechnet. Auch dieses Modell zeigt einen signifikant besseren Fit als das theoretisch angenommene CLIM-Modell (CLIM ohne Kontrollvariablen – CLIM explorativ:  $\Delta \chi^2 = 188.68$ ,  $\Delta df = 15$ ,  $p < .01$ ). Zudem zeigt es einen signifikant besseren Fit als das explorative RIRS-Modell ( $\Delta \chi^2 = 35.42$ ,  $\Delta df = 8$ ,  $p < .01$ ). Zu den theoretisch angenommenen Zusammenhängen zeigt sich hier zusätzlich ein signifikanter Moderationseffekt von moralischer Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen für den Zusammenhang von compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte ( $\beta = .27$ ;  $p < .03$ ) (siehe Abbildung 20).



**Abbildung 20:** Interaktionseffekt von compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralischer Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen auf aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte

Die Simple-Slope-Analyse zeigt, der positive Zusammenhang zwischen compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigten stärker ist, wenn Beschäftigte eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahrnehmen ( $\gamma = 1.39$ ,  $t = 2.83$ ,  $p < .01$ ), als wenn Beschäftigte eine niedrige moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahrnehmen ( $\gamma = 1.10$ ,  $t = 2.96$ ,  $p < .01$ ). Der stärkste Effekt zeigt sich bei vorhandenen Korruptionspräventionsmaßnahmen und Beschäftigten, die eine stark ausgeprägte moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen wahrnehmen.

Durch diese explorativen Berechnungen wird deutlich, dass zwar die angenommenen Hypothesen bestätigt werden können, aber anders als theoretisch angenommen kann vor allem für die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte auch ein

positiver Effekt von compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement gefunden werden. Um dies näher zu analysieren, wurde eine Dominanzanalyse nach dem Vorgehen von Azen und Budescu (2003, 2006) sowie Budescu (1993) vorgenommen. Dominanzanalysen ermöglichen es, die relative Bedeutung einzelner Prädiktoren in multiplen Regressionen zu ermitteln. Hierzu werden die  $R^2$ -Werte aller möglichen Submodelle verglichen (Azen & Budescu, 2003). Ein Prädiktor ist dabei wichtiger als ein anderer, “if it would be chosen over its competitor in all possible subset models where only one predictor of the pair is to be entered” (Azen & Budescu, 2003, p. 134).

Dabei zeigt sich für beide untersuchten Verhaltensformen die vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement als stärkster Einflussfaktor vor der schriftlichen Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und den werte- bzw. compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen. Dies wird an der im Gesamtdurchschnitt erklärten Varianz in Tabelle 21 und 22 sichtbar. Beide Formen der Topmanagement-Unterstützung erklären hier durchschnittlich einen größeren Anteil der Varianz und sind damit stärkere Einflussfaktoren als die Orientierung der Korruptionspräventionsmaßnahmen.

Im Hinblick auf regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen wird im Gesamtdurchschnitt der größte Anteil der Varianz durch vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement erklärt (.05) (siehe Tabelle 21). Auch durch die schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement wird mehr Varianz (.03) erklärt als durch die beiden Variablen zur Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen (.01 durch compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen und .02 durch werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen).

Für die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte zeigt sich ebenfalls die vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement als der stärkste Effekt (.06). Hier ist dieser Unterschied allerdings noch deutlicher. Die schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement zeigt nur einen wenig stärkeren Effekt (.02) als werte- bzw. compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen (jeweils .01) (siehe Tabelle 22).

Tabelle 21: Dominanzanalyse für regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen

	Zusätzliche Varianzaufklärung durch			
	Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen (WO)	Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen (CO)	Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement (TMUV)	Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement (TMUS)
$p^2_{y^{**}}$				
<b>Null und k = 0 Durchschnitt</b>	<b>.00</b>	<b>.01</b>	<b>.03</b>	<b>.05</b>
WO	-	.01	.04	.03
CO	.02	-	.05	.03
TMUV	.01	.01	-	.03
TMUS	.03	.01	.05	-
<b>k = 1 Durchschnitt</b>	<b>.02</b>	<b>.01</b>	<b>.05</b>	<b>.03</b>
WO, CO	-	-	.05	.03
WO, TMUV	-	.02	-	.03
WO, TMUS	.05	.01	.04	-
CO, TMUV	.06	-	-	.03
CO, TMUS	.04	-	.05	-
TMUV, TMUS	.08	.01	-	-
<b>k = 2 Durchschnitt</b>	<b>.02</b>	<b>.01</b>	<b>.05</b>	<b>.03</b>

WO, CO, TMUV	.08	-	-	-	.03
WO, CO, TMUS	.06	-	-	.05	-
WO, TMUV, TMUS	.09	-	.03	-	-
CO, TMUV, TMUS	.09	.03	-	-	-
<b>k = 3 Durchschnitt</b>		<b>.02</b>	<b>.01</b>	<b>.05</b>	<b>.03</b>
WO, CO, TMUV, TMUS	.11	-	-	-	-
<b>Gesamtdurchschnitt</b>		<b>.02</b>	<b>.01</b>	<b>.05</b>	<b>.03</b>

*Anmerkungen.* WO = Wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen, CO = Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen, TMUV = Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement, TMUS = Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement; Die Spalte  $p^2_{y^*}$  zeigt die Varianz in  $Y$ , die durch das Modell in der zugehörigen Reihe erklärt wird. Die anderen Spalten beinhalten den zusätzlichen Anteil an der erklärten Varianz, der gewonnen wird, indem der Prädiktor dieser Spalte zu dem Modell in der Zeile hinzugefügt wird.

Tabelle 22: Dominanzanalyse für aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte

	Zusätzliche Varianzaufklärung durch			
	Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen (WO)	Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen (CO)	Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement (TMUV)	Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement (TMUS)
<b>Null und k = 0 Durchschnitt</b>	<b>.00</b>	<b>.01</b>	<b>.06</b>	<b>.02</b>
WO	-	.01	.06	.03
CO	.01	-	.06	.02
TMUV	.01	.01	-	.02
TMUS	.02	.01	.06	-
<b>k = 1 Durchschnitt</b>	<b>.01</b>	<b>.01</b>	<b>.06</b>	<b>.02</b>
WO, CO	-	-	.06	.03
WO, TMUV	-	.01	-	.02
WO, TMUS	-	.01	.05	-
CO, TMUV	.01	-	-	.02
CO, TMUS	.02	-	.06	-
TMUV, TMUS	.01	.01	-	-
<b>k = 2 Durchschnitt</b>	<b>.02</b>	<b>.01</b>	<b>.06</b>	<b>.02</b>
WO, CO, TMUV	-	-	-	.02
WO, CO, TMUS	-	-	.05	-

 $p^2_{y^{**}}$



WO, TMUV, TMUS	.09	-	.01	-	-
CO, TMUV, TMUS	.09	.01	-	-	-
<b>k = 3 Durchschnitt</b>		<b>.01</b>	<b>.01</b>	<b>.05</b>	<b>.02</b>
WO, CO, TMUV, TMUS	.10	-	-	-	-
<b>Gesamtdurchschnitt</b>		<b>.01</b>	<b>.01</b>	<b>.06</b>	<b>.02</b>

*Anmerkungen.* WO = Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen, CO = Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen, TMUV = Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement, TMUS = Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement; Die Spalte  $p^2_{y^*x}$  zeigt die Varianz in  $Y$ , die durch das Modell in der zugehörigen Reihe erklärt wird. Die anderen Spalten beinhalten den zusätzlichen Anteil an der erklärten Varianz, der gewonnen wird, indem der Prädiktor dieser Spalte zu dem Modell in der Zeile hinzugefügt wird.

#### 4.6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Tabellen 23 und 24 zeigen zusammenfassend die Ergebnisse der theoretisch angenommenen Zusammenhänge, der explorativen Berechnungen und der Dominanzanalyse.

**Tabelle 23:** Ergebnisse bezüglich regelkonformen Verhaltens von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen

<b>Variable</b>	<b>Postulierter Effekt</b>	<b>Festgestellter Effekt</b>	<b>Dominanzanalyse</b>
Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen	+	+	.01
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen	+	+	.02
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement	+	+	.03
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement	+	+	.05
<b>Moderationseffekte</b>			
Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen			n.s.
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen	+		n.s.
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement* Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen			n.s.

Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement* <i>Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen</i>	+	n.s.
Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* <i>Moralische Achtsamkeit</i>		n.s.
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* <i>Moralische Achtsamkeit</i>	+	+
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement* <i>Moralische Achtsamkeit</i>		+
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement * <i>Moralische Achtsamkeit</i>	+	n.s.

*Anmerkungen.* += signifikanter positiver Effekt; n.s. = nicht signifikanter Effekt; Werte in der Spalte Dominanzanalyse zeigen den durch den Faktor erklärten Anteil der Varianz

**Tabelle 24:** Ergebnisse bezüglich aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte

<b>Variable</b>	<b>Postulierter Effekt</b>	<b>Festgestellter Effekt</b>	<b>Dominanzanalyse</b>
Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen		+	.01
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen	+	+	.01
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement		+	.02
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement	+	+	.06
<b>Moderationseffekte</b>			

Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* <i>Moralische Intensität</i> von Korruptionspräventionsmaßnahmen			+
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* <i>Moralische Intensität</i> von Korruptionspräventionsmaßnahmen		+	n.s.
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement* <i>Moralische Intensität</i> von Korruptionspräventionsmaßnahmen			n.s.
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement* <i>Moralische Intensität</i> von Korruptionspräventionsmaßnahmen		+	n.s.
Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* <i>Moralische Achtsamkeit</i>			n.s.
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen* <i>Moralische Achtsamkeit</i>		+	+
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement* <i>Moralische Achtsamkeit</i>			n.s.
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement * <i>Moralische Achtsamkeit</i>		+	+

*Anmerkungen.* + = signifikanter positiver Effekt; n.s. = nicht signifikanter Effekt; Werte in der Spalte Dominanzanalyse zeigen den durch den Faktor erklärten Anteil der Varianz.

## 4.7 Diskussion

Auf Grundlage der Selbstbestimmungstheorie (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; R. M. Ryan & Deci, 2000b) untersucht die vorliegende Studie, wie ausgewählte organisationale Faktoren – Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und Unterstützung von Korruptionsprä-

ventionsmaßnahmen durch das Topmanagement – in Zusammenhang mit verschiedenen Formen der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte stehen und wie diese Zusammenhänge durch moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen und moralische Achtsamkeit moderiert werden.

### *Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Wie angenommen zeigt sich ein signifikanter positiver Zusammenhang von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen im Hinblick auf regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie im Hinblick auf aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Dieser Zusammenhang lässt sich mit dem Potenzial wertorientierter Korruptionspräventionsmaßnahmen begründen, die im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie angenommenen drei grundsätzlichen psychologischen Bedürfnisse (Kompetenzerleben, Zugehörigkeit und Autonomie) (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; R. M. Ryan & Deci, 2000b) zu befriedigen (siehe Kapitel 4.4.1 und 4.4.2). Es kommt zu einer identifizierten oder integrierten Regulierung und damit zu autonomer Motivation und Extra-Rollen-Verhalten in Form von aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Autonome Motivation hat dabei das Potenzial, Beschäftigte nicht nur zu Tätigkeiten zu animieren, die sie als intrinsisch interessant wahrnehmen, sondern auch zu Verhalten, das im Zusammenhang mit einer übergeordneten Verhaltensweise steht, zu dem Beschäftigte autonom motiviert sind, wie im Rahmen dieser Studie der grundsätzlichen Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. So motivieren wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen die Beschäftigten durch ihr Potenzial für autonome Motivation auch zu regelkonformem Verhalten bezüglich dieser Maßnahmen.

Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen tragen hingegen nicht zur Befriedigung der drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse bei (siehe Kapitel 4.4.1 und 4.4.2). Sie motivieren Beschäftigte jedoch durch extrinsische Anreize, wie beispielsweise Sanktionen für abweichendes Verhalten, zu regelkonformem Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen, wie der signifikante positive Zusammenhang in der vorliegenden Studie zeigt. Bei den zusätzlichen explorativen Berechnungen ergibt sich jedoch auch für compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen ein signifikanter positiver Zusammenhang mit aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Gagné und Deci (2005) nehmen in ihrem Artikel basierend auf bestehenden Untersuchungen zu Formen prosozialen Verhaltens an, dass ein Zusammenhang zwischen autonomer Motivation und Extra-Rollen-Verhalten (OCB) besteht. In der vorliegenden Studie wird nun deutlich, dass auch Fak-

toren, die kein Potenzial für autonome, sondern lediglich extrinsische Motivation haben, Beschäftigte zu Extra-Rollen-Verhalten motivieren. Die bisherige Forschung zu OCB kann bereits bestätigen, dass OCB, auch wenn es keinen Teil der offiziellen Rollenbeschreibung von Beschäftigten darstellt, in die Beurteilung der Leistung der Beschäftigten durch die Führungskräfte einfließt (Hui et al., 2000). Bolino (1999) nimmt daher theoretisch an, dass Beschäftigte OCB auch zur Verbesserung der eigenen Außenwirkung zeigen. Hui et al. (2000), Hui, C. Lee & Rousseau (2004) sowie Jiao et al. (2011) untersuchen daran anknüpfend, inwiefern Beschäftigte OCB zeigen, um ein gewünschtes Resultat zu erzielen. Sie können nachweisen, dass die Tatsache, dass solches Verhalten von Führungskräften geschätzt und honoriert wird (Hui et al., 2000; Jiao et al., 2011) oder es zu einer Beförderung verhilft (Hui et al., 2004), einen Grund für OCB darstellt. Auch Gagné und Deci (2005) überlegen in ihrem Literaturüberblick, dass auch kontrollierte Motivation zu OCB führen kann, wenn OCB zur Verbesserung der eigenen Außenwirkung genutzt wird. Diese durch kontrollierte, extrinsische Motivation ausgelöste Form des OCB ist allerdings nach Gagné und Deci (2005) weniger langfristig als ein durch autonome Motivation hervorgerufenen Extra-Rollen-Verhalten. Empirisch bestätigen können Hui et al. (2000) diese Annahme. Sie verdeutlichen in ihrer Studie, dass die Häufigkeit, mit der Beschäftigte OCB zeigen, abnimmt, nachdem sie eine Beförderung erhalten haben. Basierend auf diesen Erkenntnissen lässt sich erklären, dass auch bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen Extra-Rollen-Verhalten und damit aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch kontrollierte Motivation gefördert wird. Diese kontrollierte Motivation entsteht dabei durch compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen, wie der beobachtete signifikante positive Effekt zeigt.

#### *Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement*

Auch bezüglich der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement zeigt sich wie angenommen ein signifikanter positiver Zusammenhang von vorgelebter und schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement mit regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Wie bereits für wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen lässt sich dieser signifikante positive Zusammenhang für vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement mit ihrem Potenzial begründen, die drei grundsätzlichen psychologischen Bedürfnisse (Kompetenzerleben, Zugehörigkeit und Autonomie) (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; R. M. Ryan & Deci, 2000b) zu befriedigen und damit autonome Motivation zu fördern (siehe Kapitel 4.4.1 und 4.4.2). Auch durch vorgelebte Top-

managementunterstützung wird nicht nur die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte gefördert, sondern auch ihr regelkonformes Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen, da dies im Zusammenhang mit der übergeordneten Verhaltensweise der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen steht.

Die schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement trägt, wie bereits für compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen erläutert, nicht zur Befriedigung der drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse bei (siehe Kapitel 4.4.1 und 4.4.2), motiviert Beschäftigte aber durch extrinsische Anreize zu regelkonformem Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Auch hier zeigen zusätzliche explorative Berechnungen einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und der aktiven Unterstützung dieser Maßnahmen durch Beschäftigte, obwohl kein Potenzial für autonome Motivation besteht. Dies kann ebenfalls damit erklärt werden, dass Beschäftigte OCB nicht nur im Zusammenhang mit autonomer Motivation zeigen, sondern auch mit kontrollierter Motivation, wie sie durch schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement entsteht.

#### *Vergleich der Relevanz der Determinanten*

Die Dominanzanalyse zeigt, dass Topmanagement-Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in einem stärkeren positiven Zusammenhang mit regelkonformem Verhalten der Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte steht als die Orientierung der Korruptionspräventionsmaßnahmen. Diese Ergebnisse lassen annehmen, dass das von den Beschäftigten gezeigte Extra-Rollen-Verhalten stärker durch die Verbesserung der eigenen Außenwirkung motiviert ist. So nimmt Bolino (1999) an, dass Beschäftigte OCB vor allem dann zeigen, wenn sie annehmen, dass sie so Personen, welche die von ihnen angestrebten Ergebnisse beeinflussen können, beeindrucken können. Beschäftigte zeigen OCB so, um ihre Vorgesetzten zu beeindrucken, welche die von den Beschäftigten angestrebten Ergebnisse wie Beförderungen oder Gehaltserhöhungen beeinflussen können (Hui et al., 2004). Werden Korruptionspräventionsmaßnahmen schriftlich oder durch Vorleben durch das Topmanagement unterstützt, ist es möglich, dass Beschäftigte eine höhere Bedeutung dieser Maßnahmen für die Organisation und das Topmanagement wahrnehmen. So könnte auch der Eindruck entstehen, dass Extra-Rollen-Verhalten bezüglich der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen von den Führungskräften stärker wahrgenommen und honoriert wird. Für die Orientierung von Kor-

ruptionspräventionsmaßnahmen kann dabei angenommen werden, dass diese bei den Beschäftigten nicht zu einer höheren wahrgenommenen Bedeutung der Maßnahmen für Beförderungen oder Gehaltserhöhungen sorgt. Der Anreiz, OCB-Verhalten im Hinblick auf die Unterstützung von Korruptionsprävention zu zeigen, um eigene Ziele zu erreichen, ist damit stärker, wenn diese durch das Topmanagement unterstützt werden.

Das gleiche Prinzip kann auch für die extrinsische Motivation zu Intra-Rollen-Verhalten in Form von regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen angenommen werden. Intra-Rollen-Verhalten wird von den Beschäftigten erwartet und daher im Rahmen der Leistungsbeurteilung sowie für vertraglich festgelegte Bonus- und Vergütungszahlungen berücksichtigt (Organ & K. Ryan, 1995). Werden Korruptionspräventionsmaßnahmen schriftlich durch das Topmanagement unterstützt, nehmen Beschäftigte wiederum eine höhere Bedeutung dieser Maßnahmen für die Organisation wahr. Der extrinsische Anreiz, Korruptionspräventionsmaßnahmen einzuhalten, ist dadurch stärker als bei compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen, die keinen Rückschluss auf die Bedeutung der Maßnahmen für die Organisation zulassen.

#### *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen*

Die moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen moderiert anders als angenommen weder den angenommenen Zusammenhang von wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen mit regelkonformem Verhalten der Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen noch den mit aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte signifikant. Ein solcher Zusammenhang wurde angenommen, da Faktoren, die mit einer hohen moralischen Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen einhergehen, auch zu einer Erhöhung der autonomen Motivation führen können. Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen kann aber zum anderen auch den wahrgenommenen externen Anreiz zu handeln erhöhen (T. M. Jones, 1991). Die moralische Intensität einer Situation ist abhängig von den spezifischen Gegebenheiten dieser Situation und nicht von der moralischen Agentin bzw. dem moralischen Agenten oder dem organisationalen Umfeld (T. M. Jones, 1991). Der Anreiz zu handeln liegt damit nicht bei der Person selbst, sondern ist in der spezifischen Situation begründet. Für die Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie, das nach der Selbstbestimmungstheorie ein grundlegendes psychologisches Bedürfnis und der wichtigste Faktor für die Entstehung autonomer Motivation ist (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; Gagné & Deci, 2005), ist es jedoch wichtig, dass der Anreiz zum Handeln in der Person selbst begründet ist (deCharms, 1968). Die zusätzlich wahrgenommenen externen Anreize zum



Handeln, wie beispielsweise ein großes Ausmaß an Konsequenzen und die Einstellung des sozialen Umfelds zu der Handlung, können sich so anders als angenommen negativ auf die wahrgenommene Autonomie der Beschäftigten auswirken. Der positive Effekt, den eine höhere wahrgenommene moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen auf die Erfüllung der übrigen beiden grundlegenden Bedürfnisse ausübt (vgl. Kapitel 4.4.3), wird dadurch abgeschwächt. Dieser gleichzeitig negative Effekt bezüglich der wahrgenommenen Autonomie und die positiven Effekte bezüglich der Erfüllung des Zugehörigkeitsbedürfnis und des Bedürfnis nach Kompetenzerleben stellt eine mögliche Erklärung für die nicht signifikanten Moderationseffekte bezüglich wertorientierter Korruptionspräventionsmaßnahmen dar.

Explorative Berechnungen zeigen einen signifikanten positiven Moderationseffekt von moralischer Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen für den Zusammenhang zwischen compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Dies unterstützt die Annahme, dass durch eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen zusätzliche externe Handlungsanreize entstehen und dies somit zu einer Verstärkung der extrinsischen Motivationsfaktoren führt, die im Rahmen von compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen entstehen. Auch diese extrinsische bzw. kontrollierte Motivation kann dabei, wie bereits erläutert, Extra-Rollen-Verhalten fördern, wenn es zur Verbesserung der eigenen Wirkung und Anerkennung (Gagné & Deci, 2005) bzw. zum Erreichen persönlicher Ziele (Hui et al., 2000, 2004; Jiao et al., 2011) eingesetzt wird. So kann durch eine hohe moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen die kontrollierte Motivation, die durch compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen entsteht, erhöht werden. Es kann so vermehrt zu einer aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte kommen, die durch dieses Verhalten ihre Außenwirkung verbessern möchten.

Diesen Überlegungen folgend wäre auch ein signifikanter positiver Moderationseffekt von moralischer Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen für den Zusammenhang zwischen compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen zu erwarten. Hier besteht jedoch kein signifikanter Effekt. Eine mögliche Erklärung hierfür könnten die verschiedenen Dimensionen der moralischen Intensität und unterschiedliche moderierende Effekte dieser einzelnen Dimensionen sein. Betrachtet man die moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen als aggregiertes Konstrukt, werden diese einzelnen Effekte nicht deutlich und der moderierende Einfluss der moralischen Intensität ist schwieriger zu erklären. Eine aggregierte Betrachtung der moralischen Intensität lässt es beispielsweise nicht zu, zu analysieren,

ob der Zusammenhang zwischen compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte durch andere Dimensionen der moralischen Intensität moderiert wird als der Zusammenhang zwischen compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Dies könnte eine Erklärung bezüglich des signifikanten Moderationseffekts für den ersten Zusammenhang und des nicht signifikanten Moderationseffekts bezüglich des zweiten Zusammenhangs darstellen. Um diese Annahme detaillierter zu analysieren, ist es nötig, in einer zukünftigen Studie genauer zu untersuchen, wie die einzelnen Dimensionen der moralischen Intensität die untersuchten Zusammenhänge moderieren.

Bezüglich der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement können die angenommenen moderierenden Effekte von moralischer Intensität für die Zusammenhänge mit regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ebenfalls nicht bestätigt werden. Auch hier kann angenommen werden, dass moralische Intensität die wahrgenommene Autonomie der Beschäftigten abschwächt, während sie die externen Anreize zu handeln erhöht und daher kein signifikanter Moderationseffekt besteht.

Anders als bezüglich der compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen zeigen die explorativen Berechnungen jedoch weder einen signifikanten positiven moderierenden Effekt für den Zusammenhang zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte noch dem Zusammenhang zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und regelkonformen Verhalten der Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Auch hier könnte eine mögliche Erklärung für die teilweise signifikanten und nicht signifikanten Moderationseffekte in den verschiedenen Dimensionen der moralischen Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen liegen. Es ist daher ein Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten, die sechs Dimensionen der moralischen Intensität wie auch in anderen Studien (O'Fallon & Butterfield, 2005) einzeln zu betrachten.

### *Moralische Achtsamkeit*

Im Hinblick auf die untersuchten Moderationseffekte der moralischen Achtsamkeit zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen werteorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte

von moralischer Achtsamkeit wie angenommen signifikant positiv moderiert wird. Beschäftigte mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit zeigen bei vorhandenen wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen häufiger regelkonformes und aktiv unterstützendes Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen als Beschäftigte mit einer niedrig ausgeprägten moralischen Achtsamkeit. Der positive Moderationseffekt lässt sich damit begründen, dass Beschäftigte mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit eine stärkere Übereinstimmung zwischen dem eigenen Fokus und Werten und denen der Organisation feststellen. Durch die erhöhte Übereinstimmung wird zudem die Erfüllung der drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse durch wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen erleichtert.

Explorative Berechnungen zeigen, dass dieser moderierende Effekt wie angenommen nicht für den kontrolliert motivierenden Faktor compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen auftritt. Zwar kann wie beschrieben auch für kontrollierte Motivation ein Zusammenhang mit Extra-Rollen-Verhalten und damit mit der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte bestehen. Dieser Zusammenhang besteht jedoch nicht aus moralischen Überlegungen, sondern zur Verbesserung der eigenen Außenwirkung (Bolino, 1999; Gagné & Deci, 2005) bzw. dem Erreichen eigener Ziele (Hui et al., 2000, 2004; Jiao et al., 2011). So verändert sich dieser Zusammenhang durch eine verstärkte Wahrnehmung von moralischen Aspekten, die mit einer höheren moralischen Achtsamkeit einhergeht, nicht. Gleiches gilt für den Zusammenhang zwischen compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und dem extrinsisch motivierten regelkonformen Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen von Beschäftigten.

Im Hinblick auf die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement wurde ebenfalls der theoretisch angenommene signifikante positive Moderationseffekt von moralischer Achtsamkeit für den Zusammenhang zwischen vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte bestätigt. Dies lässt sich wie bezüglich des signifikanten Moderationseffekts der moralischen Achtsamkeit für den Zusammenhang zwischen wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und dem Verhalten der Beschäftigten durch die erhöhte wahrgenommene Übereinstimmung der eigenen Werte und Ziele und der Werte und Ziele der Organisation und damit durch die erleichterte Erfüllung der drei für autonome Motivation grundlegenden Bedürfnisse erklären.

Überraschend ist, dass die moralische Achtsamkeit anders als angenommen den Zusammenhang zwischen vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch

das Topmanagement und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen nicht positiv moderiert. Dies lässt vermuten, dass die Motivation der Beschäftigten, bei vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen regelkonformes Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen zu zeigen, nicht wie angenommen entsteht, da das regelkonforme Verhalten im Zusammenhang mit dem übergeordneten Verhalten der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen steht. Eine alternative Erklärung könnte darstellen, dass Beschäftigte stärker kontrolliert motiviert sind, das Verhalten zu zeigen, da Intra-Rollen-Verhalten, wie im Rahmen der Dominanzanalyse erläutert, für Beschäftigte mit finanziellen und anderen Anreizen verknüpft ist und die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Verhalten des Topmanagements als ein für die Organisation wichtiges Ziel erscheint. Da die moralische Achtsamkeit nicht zu einer Veränderung der extrinsischen Motivation führt, könnte dies eine Erklärung für den nicht signifikanten Unterschied zwischen Beschäftigten mit einer hohen bzw. niedrigen moralischen Achtsamkeit darstellen.

Im Gegensatz zu diesen Überlegungen zeigen explorative Berechnungen jedoch, dass der Zusammenhang zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen anders als angenommen positiv signifikant durch die moralische Achtsamkeit moderiert wird. Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit zeigen hier ein häufiger regelkonformes Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen, wenn Korruptionspräventionsmaßnahmen schriftlich durch das Topmanagement unterstützt werden. Im Rahmen der Überlegungen bezüglich des Motivationspotenzials der schriftlichen Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen wurde in Kapitel 4.4.2 angenommen, dass lediglich das Bedürfnis nach Autonomie durch diese Form der Unterstützung je nach Inhalt der schriftlichen Kommunikation zu einem gewissen Grad erfüllt werden kann. Für Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit wurde in Kapitel 4.4.4 zusätzlich angenommen, dass sie eine stärkere Ähnlichkeit zum Topmanagement und damit eine stärkere Erfüllung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit wahrnehmen sollten. Wenn jedoch regelkonformes Verhalten von Beschäftigten im Zusammenhang mit dem Verhalten des Topmanagements stärker durch zusätzliche extrinsische Anreize motiviert ist (vgl. Überlegungen zur Dominanzanalyse), sollte dennoch kein signifikanter Unterschied bezüglich des Zusammenhangs zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und regelkonformem Verhalten bezüglich dieser Maßnahmen bei Beschäftigten mit hoch bzw. niedrig

ausgeprägter moralischer Achtsamkeit bestehen. Die vorliegende Studie untersucht die Erfüllung der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse durch das unterschiedliche Verhalten des Topmanagements allerdings nicht explizit, sondern basiert auf theoretischen Überlegungen. Für den Zusammenhang zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen wurde angenommen, dass dieser auf extrinsischen Motivationsfaktoren beruht. Um erklären zu können, warum dieser Zusammenhang dennoch von der moralischen Achtsamkeit signifikant moderiert wird, ist es nötig, empirisch zu untersuchen, inwiefern die drei grundsätzlichen psychologischen Bedürfnisse erfüllt werden und welche Form der Motivation entsteht. Dies stellt einen weiteren Ansatz für zukünftige Studien dar.

#### **4.7.1 Theoretische Implikationen**

Die vorliegende Studie stellt einen der ersten Ansätze dar, auf Grundlage der Selbstbestimmungstheorie (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; R. M. Ryan & Deci, 2000b) den Zusammenhang von autonomer bzw. kontrollierter Motivation und Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte im Rahmen von Intra- und Extra-Rollen-Verhalten zu untersuchen. Für den Bereich Korruptionsprävention gibt es bisher, wie auch im Kapitel 2.2.5 zur Wirksamkeit verschiedener Korruptionspräventionsmaßnahmen festgestellt, nur vereinzelte wissenschaftliche Untersuchungen. Diese konzentrierten sich dabei vor allem auf die Wirksamkeit verschiedener Maßnahmen und weniger auf die motivationalen Ursachen für diese Wirksamkeit. Betrachtet man die Forschung zur Einhaltung von Regeln im Allgemeinen, so stellt man fest, dass häufig lediglich extrinsische Motivationsfaktoren untersucht werden (Son, 2011). Im Bereich der Korruptionsprävention liefern Hofeditz et al. (2017) einen ersten Ansatz, intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren im Hinblick auf ihren Zusammenhang mit der Einhaltung von Regeln zur Korruptionsprävention durch Beschäftigte zu untersuchen. Die vorliegende Studie führt diese Überlegungen weiter, indem sie den Einfluss extrinsischer und intrinsischer bzw. autonomer Motivationsfaktoren nicht nur auf das regelkonforme Verhalten von Beschäftigten bezüglich Maßnahmen zur Korruptionsprävention untersucht, sondern auch im Hinblick auf das Extra-Rollen-Verhalten der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Auch für diese Unterscheidung bestehen in der bisherigen Literatur bereits erste Ansätze (vgl. Spitzmüller & Stanton, 2006; Tyler & Blader, 2005). Die vorliegende Studie ergänzt allerdings bestehende Ergebnisse um Einblicke in den Zusammenhang der verschiedenen Verhaltensweisen mit autonomer und kontrollierter Motivation.

Die Studie stellt hier auch einen der ersten Ansätze dar, der nach der Selbstbestimmungstheorie (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; R. M. Ryan & Deci, 2000b) den Zusammenhang von autonomer bzw. kontrollierter Motivation und OCB – modelliert als die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte – empirisch untersucht. Sie kann dabei feststellen, dass sowohl autonome als auch kontrollierte Motivationsfaktoren in Zusammenhang mit Extra-Rollen-Verhalten von Beschäftigten stehen. Damit zeigt sie, dass die grundlegende Logik der Selbstbestimmungstheorie auch auf diese Form von Verhalten in Organisationen anwendbar ist. Sie untersucht damit nicht nur Determinanten für OCB in Organisationen, wie zahlreiche vorherige Studien (T. M. Nielsen, Hrivnak & Shaw, 2009; N. P. Podsakoff et al., 2009; Whitman, Rooy & Viswesvaran, 2010), sondern verbindet dies mit einer Analyse der zugrundeliegenden Motivationsfaktoren. Die Studie liefert so Ansätze, wie OCB und die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im Spezifischen in Organisationen gefördert werden kann. So bestätigt sie die initiale Annahme von Gagné und Deci (2005), dass autonome Motivation in Zusammenhang mit OCB von Beschäftigten in Organisationen steht. Sie zeigt aber auch, dass dieser Zusammenhang ebenfalls für kontrollierte Motivation vorhanden ist. Gagné und Deci (2005) nehmen hierzu bereits an, dass auch kontrollierte Motivation unter bestimmten Voraussetzungen zu Verhalten führt, welches als OCB identifiziert werden kann. Betrachtet man die Motive, die diesem Verhalten zugrunde liegen, näher, handelt es sich jedoch stärker um sogenanntes Impression Management, definiert als “the process by which people attempt to influence the image others have of them” (Bolino, 1999, p. 84). Beschäftigte nutzen diese Form des Verhaltens, um die eigene Außenwirkung zu verbessern bzw. erwünschte Ergebnisse wie eine Gehaltserhöhung oder eine Beförderung zu erreichen (Hui et al., 2004; Jiao et al., 2011). Ihre Motive lassen sich hierbei nach der Klassifikation von E. E. Jones und Pittman (1982) in fünf Hauptziele unterscheiden. So möchten die Beschäftigten entweder als sympathisch, engagiert, einschüchternd, kompetent oder hilfeschend wahrgenommen werden. Nach der Logik der Selbstbestimmungstheorie entsteht dieses Verhalten nicht wie bei autonom motiviertem Verhalten durch die Internalisierung von Werten, sondern zur Maximierung des eigenen Nutzens. Nutzenmaximierende Verhaltensweisen sind dabei häufig mit kontrollierter Motivation verbunden. Dies zeigt sich auch in der vorliegenden Studie. So kann im Rahmen von explorativen Berechnungen für die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte ein signifikanter Zusammenhang mit Faktoren festgestellt werden, durch die lediglich kontrollierte Motivation entsteht. Es ist jedoch anzunehmen, dass diese aktive Unterstützung kein OCB, sondern nutzenmaximierendes Verhalten darstellt.

Gagné und Deci (2005) nehmen gemäß Bolino (1999) des Weiteren an, dass kontrolliert motiviertes OCB-Verhalten bzw. Impression-Management-Verhalten weniger langfristig ist und nicht mit den gleichen positiven Auswirkungen für die Organisation verknüpft ist. Explorative Berechnungen im Rahmen dieser Studie zeigen jedoch auch, dass autonome Motivationsfaktoren nicht, wie nach den Überlegungen von Gagné und Deci (2005) anzunehmen, immer in einem stärkeren Zusammenhang mit dem Extra-Rollen-Verhalten sowie dem Intra-Rollen-Verhalten von Beschäftigten stehen. Die Unterstützung durch die Führungskraft zeigt unabhängig davon, ob autonome oder kontrollierte Motivationsfaktoren gefördert werden, einen stärkeren Zusammenhang zum Verhalten von Beschäftigten als die Orientierung der Korruptionspräventionsmaßnahmen. Bolino (1999) sowie Jiao et al. (2011) nehmen an, dass Impression-Management-Verhalten besonders dann auftritt, wenn Beschäftigte davon überzeugt sind, dass dieses Verhalten in ihrer Organisation gewürdigt wird, oder wenn solches Verhalten von einflussreichen Personen wahrgenommen wird. Unterstützt das Topmanagement Korruptionspräventionsmaßnahmen in der Organisation schriftlich oder durch Vorleben, so wird dieses Verhalten offensichtlich in der Organisation als wichtig betrachtet und gewürdigt. Das Topmanagement zeigt durch das eigene unterstützende Verhalten des Weiteren, dass es selbst ein besonderes Augenmerk auf dieses Verhalten legt. Es mag für Beschäftigte so der Eindruck entstehen, dass die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, die im Einklang mit dem Verhalten des Topmanagements steht, verstärkt wahrgenommen wird und die eigene Außenwirkung so positiv beeinflusst wird. Die Orientierung von eingeführten Korruptionspräventionsmaßnahmen lässt für die Beschäftigten hingegen keinen Rückschluss auf die Bedeutung dieser Maßnahmen für die Organisation zu. Sie sind daher weniger stark motiviert, diese Maßnahmen zur Förderung der eigenen Außenwirkung zu unterstützen.

Neben diesen Erkenntnissen zum Zusammenhang von autonomer und kontrollierter Motivation mit OCB und Impression-Management-Verhalten im Bereich der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen liefert die Studie auch Erkenntnisse hinsichtlich der moralischen Achtsamkeit. So bestätigt sie die theoretische Annahme von Reynolds (2008), dass Personen mit einer höheren moralischen Achtsamkeit ethische Aspekte in Situationen häufiger wahrnehmen und damit verbunden auch häufiger ethisch handeln. Für Faktoren, die auf den ethischen Charakter der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen hinweisen (werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen und vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement), besteht so ein verstärkter Zusammenhang mit der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen für Be-

schäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit. Bei wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen besteht dieser signifikante positive Moderationseffekt durch die moralische Achtsamkeit auch für den Zusammenhang mit regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Die nicht signifikanten Moderationseffekte für die Zusammenhänge von compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen, die nicht auf den ethischen Charakter von Korruptionspräventionsmaßnahmen hinweisen, und dem Verhalten der Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen bestätigen die Überlegungen von Reynolds (2008) zusätzlich. Wird der moralische Charakter einer Handlung nicht betont, besteht kein Unterschied im Verhalten von Beschäftigten mit einer hohen bzw. niedrigen moralischen Achtsamkeit. Einzig der positive signifikante Moderationseffekt der moralischen Achtsamkeit für den Zusammenhang zwischen schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und regelkonformem Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen lässt sich vor diesem Hintergrund nicht erklären und sollte in zukünftigen Studien detaillierter untersucht werden.

Bezüglich der moralischen Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen zeigt sich der moderierende Effekt für die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte lediglich für den Zusammenhang zwischen compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Für alle weiteren Zusammenhänge kann der von T. M. Jones (1991) in seinen theoretischen Ausführungen angenommene Einfluss von moralischer Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen auf die ethische Entscheidungsfindung nicht festgestellt werden. Zahlreiche andere bisherige Studien können jedoch einen Effekt einzelner Komponenten der moralischen Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen für die ethische Entscheidungsfindung feststellen (O'Fallon & Butterfield, 2005). Dies wäre auch für das Feld der Korruptionsprävention ein interessanter Ansatz für zukünftige Forschung.

#### **4.7.2 Praktische Implikationen**

Häufig gelingt es Organisationen nicht, nach der Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen die Unterstützung der Beschäftigten für diese Maßnahmen zu gewinnen. Dies kann als ein Grund dafür gesehen werden, dass Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption in Organisationen häufig nicht ihre volle Wirksamkeit entfalten und von Unternehmen als nutzlos erachtet werden (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2010). Ziel der vorliegenden Studie ist es daher, Verantwortlichen in Organisationen, wie beispielsweise Antikorruptionsbeauftragten, aber auch Beschäftigten in der Rechts- oder Personalabteilung



(Hofeditz et al., 2017), Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die bei der Einführung und Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen die Unterstützung dieser Maßnahmen durch Beschäftigte fördern können. Hierzu wurden zwei Faktoren, deren Gestaltung in der Hand der Verantwortlichen bzw. der Organisationsführung liegt, betrachtet: die Compliance- bzw. Werteorientierung der Korruptionspräventionsmaßnahmen und die schriftliche bzw. vorgelebte Unterstützung dieser Maßnahmen durch das Topmanagement.

Wichtiger als die Orientierung der Korruptionspräventionsmaßnahmen erweist sich dabei die Unterstützung durch das Topmanagement. Dies gilt sowohl für das regelkonforme Verhalten als auch für die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Unabhängig davon, ob compliance- oder werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen umgesetzt werden, ist es daher zunächst entscheidend, dass Managerinnen und Manager diese Maßnahmen für die Beschäftigten erkennbar unterstützen. Damit zeigt die Studie, dass Topmanagerinnen und Topmanager, die – wie Umfragen zeigen – Korruptionspräventionsmaßnahmen häufig befürworten, jedoch mangelnde Unterstützung seitens der Beschäftigten beklagen (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2010), selbst aktiv zum Erfolg dieser Maßnahmen beitragen können.

Sie haben dabei zum einen Möglichkeiten der schriftlichen Unterstützung. So kann die Relevanz von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Rundschreiben an die Beschäftigten, Artikeln in Beschäftigtenzeitschriften, Beiträgen in öffentlichen Medien sowie im Intranet oder auf andere Art und Weise durch das Topmanagement betont werden. Zum anderen können sie ihre Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen den Beschäftigten aktiv vorleben. Hierzu zählen alle öffentlichen Handlungen, die von den Beschäftigten wahrgenommen werden können und die im Einklang mit Korruptionspräventionsmaßnahmen stehen und deren Unterstützung dienen (Jarvenpaa & Ives, 1991; Liang et al., 2007). Managerinnen und Manager können beispielsweise die Bedeutung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Ansprachen an die Belegschaft etwa auf Beschäftigtenversammlungen betonen. Q. Hu et al. (2012) empfehlen außerdem, dass Mitglieder des Topmanagements als Vorbilder für Beschäftigte auftreten und sich aktiv in die Ausgestaltung und Umsetzung von Compliance-Programmen involvieren, um deren Akzeptanz bei den Beschäftigten zu erhöhen. Dieses aktive Vorleben der Unterstützung durch das Topmanagement ist dabei entscheidend vor allem zur Förderung der aktiven Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Es ist also wichtig, dass

Topmanagerinnen und Topmanager das Thema Korruptionsprävention und dessen Unterstützung als ihre eigene Aufgabe betrachten und nicht lediglich an eine Compliance-, Personal- oder Rechtsabteilung delegieren.

Des Weiteren stehen sowohl compliance-orientierte als auch werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen in einem positiven Zusammenhang zu regelkonformem und aktiv unterstützendem Verhalten von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte. Um die Unterstützung von Beschäftigten zu gewinnen, können Organisationen daher sowohl Regeln und Sanktionen aufstellen und damit einen compliance-orientierten Korruptionspräventionsansatz verfolgen als auch mit den Beschäftigten gemeinsam geteilte Werte erarbeiten und so einen werteorientierten Ansatz betonen. Der Zusammenhang von werteorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen mit regelkonformem Verhalten von Beschäftigte bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie mit der aktiven Unterstützung solcher Maßnahmen durch beschäftigte ist dabei nach den Überlegungen von Gagné und Deci (2005) grundsätzlich langfristiger. Um einen solchen Ansatz in Organisationen einzuführen, empfiehlt L. S. Paine (1994), Einstellungen, Entscheidungsprozesse und Denkweisen zu etablieren, die den angestrebten Werten entsprechen, um dadurch ethisches Verhalten von Beschäftigten implizit zu fördern. Diese Werte können dabei gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt werden, beispielsweise in Workshops oder im Rahmen von Arbeitsgruppen zum Thema Korruptionsprävention und ethische Werte. Anschließend sollten diese Werte in Organisationssystemen verankert und Trainings für Beschäftigte angeboten werden (L. S. Paine, 1994). Ziel muss es sein, dass Beschäftigte eine ethische Rollenidentität entwickeln und Unterstützung durch die Organisation erfahren (Weaver & Treviño, 1999). Es empfiehlt sich abschließend, die etablierten Werte zu einem späteren Zeitpunkt zu evaluieren und wenn nötig anzupassen (L. S. Paine, 1994).

Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit zeigen außerdem sowohl bei der Einführung von werteorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen als auch bei vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement eine stärkere aktive Unterstützung solcher Maßnahmen. Bei werteorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und schriftlicher Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement zeigen Beschäftigte mit hoher moralischer Achtsamkeit zudem öfter regelkonformes Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Um Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen zu fördern und zu deren Erfolg beizutragen, können Organisationen daher bereits bei der Personalauswahl auf eine hohe moralische Achtsamkeit potenzieller Beschäftigter achten. Zudem empfiehlt es sich auch, die moralische Achtsamkeit bestehender Beschäftigter zu fördern. Dies kann beispielsweise durch Ansätze zur Belohnung und

Kontrolle geschehen, die ein besonderes Augenmerk auf ethische Verhaltensweisen legen. Beschäftigte verhalten sich hierbei zwar zunächst aufgrund externer Anreize konform mit moralischen Regeln, langfristig können diese Ansätze jedoch zu einer Veränderung ihrer moralischen Achtsamkeit führen (Erkutlu & Chafra, 2017; Whitaker & Godwin, 2013). Reynolds (2008) weist zudem darauf hin, dass Beschäftigte mit einer hohen moralischen Achtsamkeit, die, wie auch in dieser Studie gezeigt, ethische Maßnahmen in Organisationen stärker unterstützen, eine wichtige Rolle für ethische Veränderungen in Organisationen spielen. Er empfiehlt daher, Schlüsselpositionen für ethische Veränderungen mit diesen Beschäftigten zu besetzen, um ihre Fähigkeiten und Einstellungen optimal für diesen Prozess zu nutzen.

#### **4.7.3 Einschränkungen der Untersuchung und Implikationen für die zukünftige Forschung**

Die vorliegende Studie soll erste Hinweise darauf geben, wie Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen umgesetzt und gestaltet werden können, um eine möglichst große Unterstützung der Beschäftigten zu erzielen. Dabei betrachtet sie verschiedene organisationale Faktoren sowie moderierende individuelle und problembezogene Aspekte. Sie unterliegt jedoch gewissen Limitationen.

Das der Studie zugrundeliegende theoretische Rational bildet die Selbstbestimmungstheorie (Deci & R. M. Ryan, 1985, 2000; R. M. Ryan & Deci, 2000b). Sie nimmt an, dass kontrollierte bzw. autonome Motivation von Individuen durch den Grad der Erfüllung psychologischer Grundbedürfnisse entsteht. Die vorliegende Studie legt zugrunde, dass durch organisationale Faktoren, wie wertorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen oder vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement, verstärkt autonome Motivation entsteht. Für andere organisationale Faktoren, wie compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen oder schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement, wird hingegen angenommen, dass diese verstärkt zu kontrollierter Motivation führen. Diese Annahmen wurden dabei jedoch nicht empirisch überprüft. Es wird lediglich der Zusammenhang mit dem Verhalten der Beschäftigten betrachtet, nicht jedoch empirisch untersucht, welche Form von Motivation entsteht und welche dieser Formen den Effekt auf das Verhalten von Beschäftigten vermitteln. Diese medierten Zusammenhänge sollten in einer weiteren Studie zusätzlich empirisch überprüft werden.

Die vorliegende Studie stellt fest, dass sowohl Faktoren, die autonome Motivation fördern, als auch solche, die kontrollierte Motivation fördern, in positivem Zusammenhang mit Extra-

Rollen-Verhalten von Beschäftigten stehen. Damit bestätigt sie die Annahmen von Gagné und Deci (2005), dass die autonome Motivation in Zusammenhang mit Extra-Rollen-Verhalten steht, aber auch kontrollierte Motivation unter bestimmten Voraussetzungen (z. B. zur Verbesserung der eigenen Außenwirkung) in Verbindung mit diesem Verhalten stehen kann. Gagné und Deci (2005) nehmen darüber hinaus an, dass durch kontrollierte Motivation entstandenes Extra-Rollen-Verhalten nur kurzfristig gezeigt wird. Diese Annahme kann die vorliegende Studie nicht überprüfen. Eine Längsschnittstudie stellt daher einen weiteren interessanten Ansatz für zukünftige Forschung dar.

Auch aus der Untersuchungsmethode der metrischen Conjoint-Analyse ergeben sich Limitationen dieser Studie. Den Probandinnen und Probanden der Untersuchung wurden hypothetische Entscheidungssituationen vorgelegt. Es wurden jedoch keine realen Entscheidungen beobachtet. Sie sollten sich in die Situation einer bzw. eines fiktiven Beschäftigten in einem fiktiven Unternehmen versetzen, statt ihr tatsächliches Verhalten in Hinblick auf die Unterstützung und Einhaltung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zu beobachten. Der Studie kann damit mangelnde externe Validität unterstellt werden (Aguinis & Bradley, 2014). Studien wie die von Hainmueller, Hangartner und Yamamoto (2015) zeigen jedoch, dass die Entscheidungen von Probandinnen und Probanden in Conjoint-Analysen ein gutes Abbild ihrer tatsächlichen Entscheidungen darstellen.

Die Orientierung der Korruptionspräventionsmaßnahmen und die Form der Topmanagement-Unterstützung wurden des Weiteren in den Entscheidungssituationen dichotom operationalisiert. Sie waren also entweder vollständig ausgeprägt oder nicht vorhanden. Hiermit sind nicht alle möglichen Ausprägungsformen der Unterstützung des Topmanagements sowie der Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen repräsentiert, sondern nur Extrempunkte. Weitere Abstufungen zu ergänzen hätte aber zu einer Vielzahl weiterer Entscheidungsszenarien und damit zu einer Überforderung der Probandinnen und Probanden oder höheren Abbruchraten geführt. Für zukünftige Forschungsvorhaben, welche sich beispielsweise auf die Orientierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen fokussieren, stellt dies aber einen interessanten Ansatzpunkt dar.

Ein Ansatzpunkt für zukünftige Forschung könnte außerdem darin bestehen, weitere organisationale Faktoren auf ihr Potenzial, Beschäftigte zu aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zu motivieren, hin zu untersuchen. In der vorliegenden Studie wurden mit der Orientierung der Korruptionspräventionsmaßnahmen und der Unterstützung durch das Topmanagement bereits zwei wesentliche Faktoren für die Unterstützung von Korruptionsprä-

ventionsmaßnahmen berücksichtigt. Darüber hinaus würden aber auch andere Faktoren, die bereits im Zusammenhang mit Compliance-Verhalten von Beschäftigten betrachtet wurden, interessante Ansatzpunkte darstellen. So untersuchen beispielsweise Gershon et al. (1995) das Sicherheitsklima auf seinen Zusammenhang mit der Einhaltung von Vorsichtsmaßnahmen durch Beschäftigte im medizinischen Bereich. Im Zusammenhang mit der Unterstützung bzw. Einhaltung von Korruptionspräventionsmaßnahmen könnte so das ethische Klima der Organisation einen interessanten Faktor darstellen.

## **4.8 Fazit Studie 2**

Im Rahmen der vorliegenden Studie sollten Erkenntnisse über extrinsische und intrinsische Motivationsfaktoren und ihr Potenzial, Beschäftigte zu regelkonformem Verhalten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen und zur aktiven Unterstützung dieser Maßnahmen zu motivieren, gewonnen werden. Eine Vignettenstudie mit Daten von 147 Beschäftigten in deutschen Organisationen zeigt, dass sowohl die als autonome Motivationsfaktoren betrachteten wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen und die aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement als auch die als kontrollierte Motivationsfaktoren betrachteten compliance-orientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie die schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement Beschäftigte zu regelkonformem als auch aktiv unterstützendem Verhalten motivieren. Eine Dominanzanalyse zeigt, dass für beide Verhaltensformen ein stärkerer Zusammenhang mit der Unterstützung durch das Topmanagement als der Orientierung der Korruptionspräventionsmaßnahmen besteht. Diese Erkenntnisse liefern wichtige Ansatzpunkte für die Gestaltung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen, um sicherzustellen, dass diese von den Beschäftigten unterstützt werden. Darüber hinaus kann die Studie zeigen, dass die moralische Achtsamkeit durch den Verweis auf den ethischen Charakter von Korruptionspräventionsmaßnahmen den Zusammenhang zwischen wertorientierten Korruptionspräventionsmaßnahmen bzw. vorgelebter Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte signifikant positiv moderiert.

## 5 Fazit

Korruption entsteht auf vielfältige Art und Weise und hat negative Konsequenzen für die Gesellschaft als Ganzes, die Wirtschaft eines Landes, die Organisationen und einzelne Individuen (Rabl, 2008). Ziel dieser Arbeit war es daher, einen Beitrag zur Minimierung des Korruptionsrisikos zu leisten und so negative Folgen von Korruption zu verringern. Einen wichtigen Ansatzpunkt stellen hierbei Organisationen dar. Sie sind häufig in Korruptionsfälle verwickelt und können anders als korrupte Akteurinnen und Akteure nur durch finanzielle Sanktionen belangt werden (Luo, 2004). Daher stehen sie im Fokus dieser Arbeit.

### *Zusammenfassung der Ergebnisse der Dissertation*

Da vor allem KMU noch Nachholbedarf bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen haben (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2013), fokussiert sich die erste Studie darauf, die Sensibilisierung für Korruptionsprävention und die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in diesen Unternehmen zu fördern. Hierfür wurden basierend auf einer Befragung von 339 deutschen Managerinnen und Managern Determinanten identifiziert, die die Entscheidung beeinflussen, Korruptionspräventionsmaßnahmen zu implementieren. Als wichtige Faktoren für die Intention der Managerinnen und Manager, Korruptionspräventionsmaßnahmen umzusetzen, können die moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager, die von ihnen wahrgenommene subjektive Norm, ihre wahrgenommene Selbstwirksamkeit, die wahrgenommene Kontrollierbarkeit und die für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte identifiziert werden.

Das Verhalten des Topmanagements spielt aber auch nach der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen eine wichtige Rolle, wie die Ergebnisse der zweiten Studie dieser Arbeit zeigen. Sie untersucht an Studie 1 anknüpfend, wie es Organisationen gelingen kann, dass eingeführte Korruptionspräventionsmaßnahmen von Beschäftigten eingehalten und unterstützt werden. Hier zeigt sich, dass sowohl kontrollierte als auch autonome Motivationsfaktoren dazu geeignet sind. Vor allem die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement (sowohl vorgelebt als auch schriftlich) erweist sich dabei als ein wichtiger Faktor für das unterstützende Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen. Zudem besteht besonders bei Beschäftigten mit einer hoch ausgeprägten moralischen Achtsamkeit ein stärkerer Zusammenhang zwischen den untersuchten Motivationsfaktoren und aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen, wenn diese auf den ethischen Charakter der Situation verweisen.

### *Theoretische Implikationen der Dissertation*

In seinem theoretischen Modell zu Korruption in Organisationen identifiziert Luo (2004) vier grundsätzliche Handlungs- und Forschungsfelder zu Korruption in Organisationen:

- 1) das organisationale Umfeld, welches Korruption fördern kann,
- 2) organisationale Verhaltensweisen, welche Korruption abbilden,
- 3) durch Korruption verursachte Folgen für Organisationen und
- 4) organisationale Strukturen zur Verhinderung von Korruption.

Der Fokus bisheriger Forschung liegt dabei vor allem auf den ersten drei Feldern, während der letztgenannte Faktor der Korruptionsprävention weniger systematisch betrachtet wird (Hauser & Hogenacker, 2014; Luo, 2004). So werden Faktoren, die Korruption in Organisationen fördern, sowie Konsequenzen von Korruption bereits in verschiedenen Überblickswerken (siehe beispielsweise J. Claussen, 2011, sowie Rabl, 2008) zusammenfassend dargestellt. Auch Prozesse, die zu einer Normalisierung von Korruption in Organisationen führen, und Motive von korrupten Akteuren werden bereits detailliert beschrieben und untersucht (Ashforth & Anand, 2003; Rabl, 2008).

Bisherige Studien zu Korruptionsprävention stammen vor allem aus dem Bereich der Wirtschaftsethik und untersuchen Maßnahmen zu Verhinderung unethischen Verhaltens und zur Förderung ethischen Verhaltens (Luo, 2004). Diesbezüglich mangelt es zunächst an einem zusammenfassenden Überblick, der sich explizit mit Korruptionspräventionsmaßnahmen und einer systematischen Betrachtung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen befasst. Die vorliegende Arbeit liefert daher einen umfassenden Überblick über in der Forschung diskutierte Maßnahmen zu Prävention von Korruption und deren Wirksamkeit. Hierfür berücksichtigt sie sowohl Studien, die sich explizit mit der Prävention von korruptem Verhalten beschäftigen, als auch solche, die Maßnahmen untersuchen, die im Rahmen der Korruptionsprävention diskutiert wurden im Hinblick auf ihr Potenzial, andere unethische Verhaltensweisen zu verhindern oder ethisches Verhalten zu fördern. Sie gibt damit zahlreiche wichtige Ansatzpunkte für zukünftige Studien, indem sie Forschungslücken bezüglich der Wirksamkeit einzelner Korruptionspräventionsmaßnahmen und uneinheitliche Ergebnisse verschiedener Studien aufzeigt.

Darüberhinaus betont Luo (2004), dass bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen die Notwendigkeit eines stärker integrativen Forschungsansatzes besteht. Ansätze und Maßnahmen zur Korruptionsprävention sollten so stärker in Verbindung mit Verhaltensweisen in Organisationen und organisationalen Gegebenheiten betrachtet werden und nicht lediglich einzelne umgesetzte Maßnahmen analysiert werden. Hauser und Hogenacker (2014) betonen dies bezüglich ebenfalls, dass vor allem im Hinblick auf die Herangehensweise von

Organisationen an Korruptionspräventionsmaßnahmen noch wenige Erkenntnisse vorliegen. Die vorliegende Arbeit kommt diesen Forderungen in den beiden empirischen Studien nach. Zur Ermittlung der Determinanten für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen und Erfolgsfaktoren für ihre Unterstützung untersucht die Arbeit so Verhalten von Beschäftigten sowie Managerinnen und Managern unter Berücksichtigung von organisationalen Gegebenheiten. Während Luo (2004) selbst und andere Forscherinnen und Forscher sich stärker auf die Integration von Korruptionspräventionsmaßnahmen in die organisationale Architektur fokussieren, liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf Determinanten der Unterstützung und Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Die Gestaltung der Korruptionspräventionsmaßnahmen wird nur als eine Determinante für die Unterstützung berücksichtigt.

Die vorliegende Arbeit leistet damit einen Beitrag dazu, das Forschungsfeld von Korruption in Organisationen, welches sich bisher vornehmlich mit der Entstehung, Ausbreitung und den Konsequenzen von Korruption beschäftigt hat, bezüglich motivationaler Aspekte zu Korruptionsprävention in Organisationen zu erweitern. Sie liefert so über die Gestaltung von Korruptionspräventionsmaßnahmen hinausreichende Erkenntnisse, die wichtig für erfolgreiche Korruptionsprävention in Organisationen sind. Die Dissertation kann dabei zeigen, dass für ethisches Verhalten wie die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen ähnliche Determinanten wichtig sind wie für unethisches Verhalten und die Unterstützung von Beschäftigten in einem starken Zusammenhang mit dem Verhalten des Topmanagements steht.

#### *Praktische Implikationen der Dissertation*

Die vorliegende Dissertation liefert auch für Praktikerinnen und Praktiker wichtige Ansatzpunkte. So beinhaltet sie zum einen wichtige Ansatzpunkte für politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, Nichtregierungsorganisationen, Industrie- und Handelskammern und Beratungsunternehmen für ihre Bemühungen, effektive Strategien, Richtlinien und Verfahren zur Sensibilisierung für Korruptionsprävention und zur erfolgreichen Eindämmung von Korruption in Organisationen zu entwickeln.

Zum anderen liefert die Arbeit Hinweise für Verantwortliche in Organisationen wie Managerinnen und Manager, aber auch Antikorruptionsbeauftragte sowie Beschäftigte der häufig für Korruptionsprävention verantwortlichen Compliance-, Personal- oder Rechtsabteilung (Hofeditz et al., 2017). Der systematische Überblick zu Korruptionspräventionsmaßnahmen und deren Wirksamkeit in Organisationen, der im Rahmen dieser Arbeit erstellt wurde, bildet für sie einen Ansatzpunkt, Korruptionspräventionsmaßnahmen zu implementieren, deren Wirk-



samkeit im Rahmen von empirischen Studien und Experimenten bestätigt werden konnte. Darüber hinaus werden Organisationen Aspekte aufgezeigt, die bei der Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen berücksichtigt werden sollten, um diese erfolgreich umzusetzen.

#### *Einschränkungen der Dissertation und Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten*

In der zusammenfassenden Vorstellung der verschiedenen Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie der Analyse ihrer Wirksamkeit unterscheidet die Arbeit zwischen Compliance- und Integritätsmaßnahmen zur Korruptionsprävention. Bei der Untersuchung von Faktoren in Studie 2, welche die Einhaltung und Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte fördern, wird ebenfalls zwischen compliance-orientierten und werteorientierten Maßnahmen unterschieden. Es ist aber durchaus möglich, dass verschiedene im Rahmen des Überblicks zu Korruptionspräventionsmaßnahmen vorgestellte Maßnahmen ein unterschiedliches Motivationspotenzial für das Verhalten von Beschäftigten aufweisen, welches auch ihre Wirksamkeit beeinflussen könnte. Einen Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten stellt somit dar, einzelne Maßnahmen im Hinblick auf ihr Potenzial, Beschäftigte zur Einhaltung und Unterstützung zu motivieren, und gleichzeitig ihre Wirksamkeit zu untersuchen. Auch für die Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen, die im Rahmen der ersten empirischen Studie untersucht wurden, könnten sich Unterschiede im Hinblick auf verschiedene Maßnahmen ergeben.

Ein weiterer Ansatzpunkt für zukünftige Forschung ist das Verhalten der Managerinnen und Manager im Zusammenhang mit Korruptionspräventionsmaßnahmen. Während die Arbeit Erkenntnisse zur Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte liefert, werden bezüglich der Managerinnen und Manager lediglich Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen untersucht. Auch ihre Unterstützung der Maßnahmen ist jedoch, wie Studie 2 zeigt, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten sollte es daher sein, Determinanten der Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Managerinnen und Manager zu untersuchen.

Neben Beschäftigten sowie Managerinnen und Managern können auch Antikorruptionsbeauftragte oder formell verantwortliche Organisationsmitglieder ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Organisationen sein. Ihre Rolle wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht explizit untersucht und stellt einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt dar, um Korruptionsprävention in Organisationen besser zu verstehen.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die vorliegende Arbeit einen ersten Ansatz darstellt, Korruptionsprävention in Organisationen im Hinblick auf grundlegende Motive und Erfolgsfaktoren zu betrachten, und sie so wichtige Ansatzpunkte zur Verhinderung von Korruption in deutschen Organisationen aufzeigen kann.

## 6 Literaturverzeichnis

- Abbink, K. (2002). *Fair salaries and the moral costs of corruption* (CeDEx Working Paper No. 2002–5). Nottingham: University of Nottingham.
- Abbink, K. (2004). Staff rotation as an anti-corruption policy: An experimental study. *European Journal of Political Economy*, 20, 887–906. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2003.10.008>
- Abbink, K., Irlenbusch, B. & Renner, E. (2002). An experimental bribery game. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 18, 428–454. <https://doi.org/10.1093/jleo/18.2.428>
- Adam, A. M. & Rachman-Moore, D. (2004). The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54, 225–244. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1774-4>
- Aguilera, R. V. & Vadera, A. K. (2008). The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 77, 431–449. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9358-8>
- Aguinis, H. & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17, 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, 39, 1490–1528. <https://doi.org/10.1177/0149206313478188>
- Ainslie, G. (1975). Specious reward: A behavioral theory of impulsiveness and impulse control. *Psychological Bulletin*, 82, 463–496. <https://doi.org/10.1037/h0076860>
- Aish, A.-M. & Jöreskog, K. G. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality and Quantity*, 24, 405–426. <https://doi.org/10.1007/BF00152013>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665–683. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2nd ed.). Berkshire: Open University Press.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453–474. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4)
- Akers, R. L. (1990). Rational choice, deterrence, and social learning theory in criminology: The path not taken. *Journal of Criminal Law & Criminology*, 81, 653–676. <https://doi.org/10.2307/1143850>
- Albrecht, W. S., Albrecht, C. C. & Albrecht, C. O. (2004). Fraud and corporate executives: Agency, stewardship and broken trust. *Journal of Forensic Accounting*, 5, 109–130.
- Alexander, C. S. & Becker, H. J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public Opinion Quarterly*, 42, 93–104. <https://doi.org/10.1086/268432>
- Alhassan-Alolo, N. (2007). Gender and corruption: Testing the new consensus. *Public Administration and Development*, 27, 227–237. <https://doi.org/10.1002/pad.455>
- Allison, P. D. (2009). Missing data. In R. E. Millsap & A. Maydeu-Olivares (Eds.), *The SAGE handbook of quantitative methods in psychology* (pp. 72–89). Thousand Oaks: Sage Publications.
- An Act to make provision about offences relating to bribery; and for connected purposes (UK Bribery Act) idF 08.04.2010 (C.23 2010).
- Anand, V., Ashforth, B. E. & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 39–53. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837437>
- Anand, V., Ellstrand, A., Rajagopalan, A. & Joshi, M. (2009). 10 organizational responses to allegations of corporate corruption. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to corruption in organizations* (pp. 217–230). Cheltenham: Edward Elgar.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Andvig, J. C., Fjeldstad, O.-H., Amundsen, I., Sissener, T. & Søreide, T. (2001). *Corruption. A review of contemporary research*. Bergen: Chr. Michelsen Institute.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P. & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21, 1086–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J. & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 43–55. <https://doi.org/10.1108/14720700510616587>

- Appelbaum, S. H. & Shapiro, B. T. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *The Journal of American Academy of Business*, 9(2), 14–20.
- Argandoña, A. (2003). Private-to-private corruption. *Journal of Business Ethics*, 47, 253–267. <https://doi.org/10.1023/A:1026266219609>
- Argandoña, A. (2005). Corruption and companies: The use of facilitating payments. *Journal of Business Ethics*, 60, 251–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0133-4>
- Armitage, C. J. & Conner, M. (1999a). Distinguishing perceptions of control from self-efficacy: Predicting consumption of a low-fat diet using the theory of planned behavior. *Journal of Business and Psychology*, 29, 72–90. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb01375.x>
- Armitage, C. J. & Conner, M. (1999b). The theory of planned behaviour: Assessment of predictive validity and perceived control. *British Journal of Social Psychology*, 38, 35–54. <https://doi.org/10.1348/014466699164022>
- Armitage, C. J. & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499. <https://doi.org/10.1348/014466601164939>
- Arnaud, A. & Schminke, M. (2007). Ethical work climate: A weather report and forecast. In S. Gilliland, D. Steiner & D. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 181–228). Charlotte, NC: Information Age Publications.
- Arrigo, B. A. & Claussen, N. (2003). Police corruption and psychological testing: A strategy for preemployment screening. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 47, 272–290. <https://doi.org/10.1177/0306624X03047003003>
- Ashforth, B. E. & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L. & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33, 670–684. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.32465714>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2014). *Report to the nations: On occupational fraud and abuse*. Retrieved from: <https://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>
- Ausprung, K., Hinz, T. & Liebig, S. (2009). Komplexität von Vignetten, Lerneffekte und Plausibilität im Faktoriellen Survey. *Methoden - Daten - Analysen*, 3, 59–96.
- Azen, R. & Budescu, D. V. (2003). The dominance analysis approach for comparing predictors in multiple regression. *Psychological Methods*, 8, 129–148.

<https://doi.org/10.1037/1082-989X.8.2.129>

- Azen, R. & Budescu, D. V. (2006). Comparing predictors in multivariate regression models: An extension of dominance analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, *31*, 157–180. <https://doi.org/10.3102/10769986031002157>
- Azfar, O. & Nelson, W. R. (2007). Transparency, wages, and the separation of powers: An experimental analysis of corruption. *Public Choice*, *130*, 471–493. <https://doi.org/10.1007/s11127-006-9101-5>
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*, 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*, 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1977b). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, *37*, 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman.
- Bandura, A. & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*, 805–814. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.805>
- Bannenberg, B. (2002). *Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle. Eine kriminologisch-strafrechtliche Analyse*. Neuwied: Luchterhand.
- Bannenberg, B. & Schauensteiner, W. (2004). *Korruption in Deutschland: Portrait einer Wachstumsbranche*. München: C.H. Beck.
- Barki, H. & Hartwick, J. (1989). Rethinking the concept of user involvement. *MIS Quarterly*, *13*, 53. <https://doi.org/10.2307/248700>
- Barr, A., Lindelöw, M. & Serneels, P. (2004). *To serve the community or oneself. The public servant's dilemma* (World Bank Policy Research No. 3187). Washington, DC: World Bank.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, *26*, 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Bates, D., Maechler, M., Bolker, B., Walker, S., Bojesen Christensen, R. H., Singmann, H.,

- Dai, B., Scheipl, F. & Grothendieck, G. (2019). *Package 'lme4': Linear mixed-effects models using 'Eigen' and S4*. Retrieved from: <https://cran.r-project.org/web/packages/lme4/lme4.pdf>
- Bauer, D. J. & Curran P. J. (2005). Probing interactions in fixed and multilevel regression: Interferential and graphical techniques. *Multivariate Behavioral Research*, 40, 373–400. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4003\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4003_5)
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beck, L. [Lisa] & Ajzen, I. (1991). Predicting dishonest actions using the theory of planned behavior. *Journal of Research in Personality*, 25, 285–301. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(91\)90021-H](https://doi.org/10.1016/0092-6566(91)90021-H)
- Beck, L. [Lotte] & Nagel, V. (2019). Korruption aus ökonomischer Perspektive. In P. Graeff & T. Rabl (Hrsg.), *Was ist Korruption? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung* (2., überarbeitete und ergänzte Aufl., S. 7–20). Baden-Baden: Nomos.
- Beck, M. & Opp, K.-D. (2001). Der faktorielle Survey und die Messung von Normen. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53, 283–306. <https://doi.org/10.1007/s11577-001-0040-3>
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. In N. G. Fielding, A. Clarke & R. Witt (Eds.), *The Economic Dimensions of Crime* (pp. 13–68). London: Palgrave Macmillan UK.
- Becker, M. H. & Maiman, L. A. (1975). Sociobehavioral determinants of compliance with health and medical care recommendations. *Medical Care*, 13, 10–24.
- Becker, M. H., Maiman, L. A., Kirscht, J. P., Haefner, D.P. & Drachman, R. H. (1977). The health belief model and prediction of dietary compliance: A field experiment. *Journal of Health and Social Behavior*, 18, 348–366. <https://doi.org/10.2307/2955344>
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274–289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R. & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlation studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 157–167. <https://doi.org/10.1002/job.2053>

- Bedi, A., Alpaslan, C. M. & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, *139*, 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Behrens, J., Ernst, H. & Shepherd, D. A. (2014). The decision to exploit an R&D project: Divergent thinking across middle and senior managers. *Journal of Product Innovation Management*, *31*, 144–158. <https://doi.org/10.1111/jpim.12085>
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bernerth, J. B. & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, *69*, 229–283. <https://doi.org/10.1111/peps.12103>
- Berry, C. M., Sackett, P. R. & Wiemann, S. (2007). A review of recent developments in integrity test research. *Personnel Psychology*, *60*, 271–301. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00074.x>
- Besley, T. & McLaren, J. (1993). Taxes and bribery: The role of wage incentives. *Economic Journal*, *103*, 119–141.
- Bhal, K. T. & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader–member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of Business Ethics*, *103*, 485–496. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0876-z>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Bodenschatz, A. & Irlenbusch, B. (2019). Do two bribe less than one? – An experimental study on the four-eyes-principle. *Applied Economics Letters*, *26*, 191–195. <https://doi.org/10.1080/13504851.2018.1456644>
- Bognanni, M. (2019). Fresenius-Millionen für Ärzte? *Tagesschau.de*. Verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/investigativ/ndr-wdr/fresenius-bestechnung-101.html>
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, *24*, 82–98. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580442>
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman, *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.



- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bowles, R. & Garoupa, N. (1997). Casual police corruption and the economics of crime. *International Review of Law and Economics*, 17, 75–87. [https://doi.org/10.1016/S0144-8188\(96\)00056-7](https://doi.org/10.1016/S0144-8188(96)00056-7)
- Braithwaite, J. & Makkai, T. (1991). Testing an expected utility model of corporate deterrence. *Law & Society Review*, 25, 7–40. <https://doi.org/10.2307/3053888>
- Brass, D. J., Butterfield, K. D. & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *The Academy of Management Review*, 23, 14–31. <https://doi.org/10.2307/259097>
- Brewer, M. B. & Crano, W. D. (2014). Research design and issues of validity. In H. T. Reis & C. M. Judd, *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 11–26). New York, NY: Cambridge University Press.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710–725. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Buchan, H. F. (2005). Ethical decision making in the public accounting profession: An extension of Ajzen's theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics*, 61, 165–181. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0277-2>
- Budescu, D. V. (1993). Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression. *Psychological Bulletin*, 114, 542–551. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.3.542>
- Bulgurcu, B., Cavusoglu, H. & Benbasat, I. (2010). Information security policy compliance: An empirical study of rationality-based beliefs and information security awareness. *MIS Quarterly*, 34, 523–548. <https://doi.org/10.2307/25750690>
- Bundeskriminalamt. (2019). *Korruption. Bundeslagebild 2018*. Verfügbar unter: [https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/Lagebilder/Korruption/korruption\\_node.html](https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/Lagebilder/Korruption/korruption_node.html)

- Bundesministerium des Inneren. (2013). *Initiativkreis Korruptionsprävention Bundesverwaltung/Wirtschaft – Gemeinsam gegen Korruption. Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen*. Verfügbar unter: [https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Broschueren/2013/praktische-hilfestellungen-antikorrup-tionsmassnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile; 02/21/2017](https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Broschueren/2013/praktische-hilfestellungen-antikorrup-tionsmassnahmen.pdf?__blob=publicationFile; 02/21/2017)
- Butscher, A. (2011). Korruption – Der Mittelstand unterschätzt die Risiken im globalen Geschäft. *CSR Magazin*, 2, 12-13.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd rev. ed.). New York, NY: Multivariate Applications Series.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Caiden, G. E. (2001). Corruption and governance. In G. E. Caiden, O. P. Dwivedi & J. G. Jabbara (Eds.), *Where corruption lives* (pp. 15–37). Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Callan, V. J. (1992). Predicting ethical values and training needs in ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 761–769. <https://doi.org/10.1007/BF00872308>
- Campbell, D. T. (1957). Factors relevant to the validity of experiments in social settings. *Psychological Bulletin*, 54, 297–312. <https://doi.org/10.1037/h0040950>
- Campbell, M. J.-L. (2015). *Organizational cultures' impact on employees' corruption* (unpublished dissertation). Julius-Maximilians-Universität Würzburg.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37, 1518–1542. <https://doi.org/10.5465/256797>
- Carpenter, C. J. (2010). A meta-analysis of the effectiveness of health belief model variables in predicting behavior. *Health Communication*, 25, 661–669. <https://doi.org/10.1080/10410236.2010.521906>
- Carpenter, T. D. & Reimers, J. L. (2005). Unethical and fraudulent financial reporting: Applying the theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics*, 60, 115–129. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-7370-9>
- Chang, J., Lai, C. & Yang, C. C. (2000). Casual police corruption and the economics of crime: *International Review of Law and Economics*, 20, 35–51. [https://doi.org/10.1016/S0144-8188\(00\)00020-X](https://doi.org/10.1016/S0144-8188(00)00020-X)
- Chang, M. K. (1998). Predicting unethical behavior: A comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics*, 17, 1825–1834. <https://doi.org/10.1023/A:1005721401993>

- Cheng, J., Bai, H. & Yang, X. (2019). Ethical leadership and internal whistleblowing: A mediated moderation model. *Journal of Business Ethics*, 155, 115–130. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3517-3>
- Choi, Y. R. & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30, 377–395. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.04.002>
- Chow, I. H., Huang, J.-C. & Liu, S. (2008). Strategic HRM in China: Configurations and competitive advantage. *Human Resource Management*, 47, 687–706. <https://doi.org/10.1002/hrm.20240>
- Claussen, J. (2011). *Compliance- oder Integrity-Management. Maßnahmen gegen Korruption in Unternehmen*. Marburg: Metropolis.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Cole, B. C. & Smith, D. L. (1996). Perceptions of business ethics: Students vs. business people. *Journal of Business Ethics*, 15, 889–896. <https://doi.org/10.1007/BF00381856>
- Connell, J. P. & Wellborn, J. G. (1991). Competence, autonomy, and relatedness: A motivational analysis of self-system processes. In M. R. Gunnar & L. A. Sroufe (Eds.), *Self processes and development* (pp. 43–77). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conner, M. & Armitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1429–1464. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01685.x>
- Conner, M. & Sparks, P. (2005). Theory of planned behavior and health behaviour. In M. Conner & P. Norman (Eds.), *Predicting health behaviour: Research and practice with social cognition models* (2nd ed., pp. 170–222). Berkshire: Open University Press.
- Cordano, M. & Frieze, I. H. (2000). Pollution reduction preferences of U.S. environmental managers: Applying Ajzen's theory of planned behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 627–641. <https://doi.org/10.2307/1556358>
- Cressey, D. R. (1971). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Cullen, J. B., Victor, B. & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73, 667–674. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.667>
- Dandridge, T. C. (1979). Children are not 'Little grown-ups': Small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17(2), 53–57.

- D'Arcy, J. & Herath, T. (2011). A review and analysis of deterrence theory in the IS security literature: Making sense of the disparate findings. *European Journal of Information Systems*, *20*, 643–658. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.23>
- D'Arcy, J., Hovav, A. & Galletta, D. (2009). User awareness of security countermeasures and its impact on information systems misuse: A deterrence approach. *Information Systems Research*, *20*, 79–98. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0160>
- deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York, NY: Academic Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *18*, 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, *62*, 119–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, *125*, 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39–80). New York, NY: Academic Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*, 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, *49*, 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Delaney, J. T. & Sockell, D. (1992). Do company ethics training programs make a difference? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, *11*, 719–727. <https://doi.org/10.1007/BF01686353>
- Dempster, A. P., Laird, N. M. & Rubin, D. B. (1977). Maximum likelihood from incomplete data via the EM algorithm. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, *39*, 1–38. <https://doi.org/10.1.1.133.4884>

- Dennis, B. S., Buchholtz, A. K. & Butts, M. M. (2009). The nature of giving: A theory of planned behavior examination of corporate philanthropy. *Business & Society*, 48, 360–384. <https://doi.org/10.1177/0007650307305368>
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R. & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 993–1005. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.993>
- Dimant, E. & Schulte, T. (2016). The nature of corruption: An interdisciplinary perspective. *German Law Journal*, 17, 53–72. <https://doi.org/10.1017/S2071832200019684>
- Dimant, E. & Tosato, G. (2018). Causes and effects of corruption: What has past decade's empirical research taught us? A survey. *Journal of Economic Surveys*, 32, 335–356. <https://doi.org/10.1111/joes.12198>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Aufl.). Marburg: Autor.
- Dubinsky, A. J. & Loken, B. (1989). Analyzing ethical decision making in marketing. *Journal of Business Research*, 19, 83–107. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(89\)90001-5](https://doi.org/10.1016/0148-2963(89)90001-5)
- Dülmer, H. (2007). Experimental plans in factorial surveys: Random or quota design? *Sociological Methods & Research*, 35, 382–409. <https://doi.org/10.1177/0049124106292367>
- Dülmer, H. (2014). Vignetten. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 721–732). Wiesbaden: Springer VS.
- Dunlop, P. D. & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67–80. <https://doi.org/10.1002/job.243>
- Eigenstetter, M. & Löhr, A. (2008). Ethikprogramme in Unternehmen: Unterstützung einer innovationsförderlichen Gestaltung von Unternehmenskultur? *FORUM Wirtschaftsethik*, 16(3), 16–33.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Enders, C. K. & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. *Psychological Methods*, 12, 121–138. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.2.121>
- Enste, D. (2019). *Korruption, Kartelle und Schwarzarbeit: 18 Prozent Umsatzverluste* (IW-Kurzbericht Nr. 54/2019). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

- Erhardt, C. (2019). Die Bedeutung von Compliance-Management-Systemen zum Schutz vor Korruption als Kernbestandteil einer guten Corporate Governance. In P. Graeff & T. Rabl (Hrsg.), *Was ist Korruption? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung* (2., überarbeitete und ergänzte Aufl., S. 249–270). Baden-Baden: Nomos.
- Erkutlu, H. V. & Chafra, J. (2017). Leader narcissism and subordinate embeddedness: The moderating roles of moral attentiveness and behavioral integrity. *EuroMed Journal of Business*, 12, 146–162. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2016-0012>
- Espejo, R., Bula, G. & Zarama, R. (2001). Auditing as the dissolution of corruption. *Systemic Practice and Action Research*, 14, 139–156.
- Europäische Kommission. (2003). *Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, 2003/361/EG*. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
- Europäische Kommission. (2017). *Special Eurobarometer 470: Corruption*. Retrieved from: [ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/81007](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/81007)
- Everett, J., Neu, D. & Rahaman, A. S. (2006). The global fight against corruption: A foucaultian, virtues-ethics framing. *Journal of Business Ethics*, 65, 1–12. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8715-8>
- Falk, A. & Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. *American Economic Review*, 96, 1611–1630. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1611>
- Fassin, Y., Rossem, A. V. & Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98, 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0586-y>
- Ferrell, O. C. & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96. <https://doi.org/10.1177/002224298504900308>
- Finch, W. H., Bolin, J. E. & Kelley, K. (2014). *Multilevel modeling using R*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Fischer, C. M., Wartick, M. & Mark, M. M. (1992). Detection probability and taxpayer compliance: A review of the literature. *Journal of Accounting Literature*, 11, 1–25.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Fisman, R. & Svensson, J. (2007). Are corruption and taxation really harmful to growth? Firm level evidence. *Journal of Development Economics*, 83, 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2005.09.009>
- Flannery, B. L. & May, D. R. (1994). Prominent factors influencing environmental activities: Application of the environmental leadership model (ELM). *The Leadership Quarterly*, 5, 201–221. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90012-4](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90012-4)
- Flannery, B. L. & May, D. R. (2000). Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry. *Academy of Management Journal*, 43, 642–662. <https://doi.org/10.5465/1556359>
- Ford, R. C. & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205–221. <https://doi.org/10.1007/BF02074820>
- Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), idF 18.01.1977 (15 U.S.C. §§ 78dd-1, ff).
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 175–185. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.1.175>
- Frank, B., Li, S., Bühren, C. & Qin, H. (2015). Group decision making in a corruption experiment: China and Germany compared. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 235, 207–227. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2015-0207>
- Frank, B. & Schulze, G. G. (2000). Does economics make citizens corrupt? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 101–113. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(00\)00111-6](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00111-6)
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frey, B. F. (2000). The impact of moral intensity on decision making in a business context. *Journal of Business Ethics*, 26, 181–195. <https://doi.org/10.1023/A:1006139124110>
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15, 589–611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>

- Fritzsche, D. J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 24, 125–140. <https://doi.org/10.1023/A:1006262914562>
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27, 199–223. <https://doi.org/10.1023/A:1025007614869>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gaviria, A. (2002). Assessing the effects of corruption and crime on firm performance: Evidence from Latin America. *Emerging Markets Review*, 3, 245–268. [https://doi.org/10.1016/S1566-0141\(02\)00024-9](https://doi.org/10.1016/S1566-0141(02)00024-9)
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Gershon, R. R. M., Vlahov, D., Felknor, S. A., Vesley, D., Johnson, P. C., Delcios, G. L. & Murphy, L. R. (1995). Compliance with universal precautions among health care workers at three regional hospitals. *American Journal of Infection Control*, 23, 225–236. [https://doi.org/10.1016/0196-6553\(95\)90067-5](https://doi.org/10.1016/0196-6553(95)90067-5)
- Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (OWiG) idF vom 24.05.1968 (BGBl. I 602), zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 23. Mai 2015 (BGBl. I 706)
- Gibbs, J. P. (1975). *Crime, punishment, and deterrence*. New York, NY: Elsevier.
- Giles, M., McClenahan, C., Cairns, E. & Mallet, J. (2004). An application of the theory of planned behaviour to blood donation: The importance of self-efficacy. *Health Education Research*, 19, 380–391. <https://doi.org/10.1093/her/cyg063>
- Godin, G., Conner, M. & Sheeran, P. (2005). Bridging the intention-behaviour gap: The role of moral norm. *British Journal of Social Psychology*, 44, 497–512. <https://doi.org/10.1348/014466604X17452>
- Godin, G. & Kok, G. (1996). The theory of planned behavior: A review of its applications to health-related behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 11, 87–98. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-11.2.87>
- Gordon, K. & Miyake, M. (2001). Business approaches to combating bribery: A study of codes of conduct. *Journal of Business Ethics*, 34, 161–173. <https://doi.org/10.1023/A:1012517622479>



- Graeff, P. (2019). Begriffsverwendungen und Korruptionsverständnisse in der Forschung: Ein Vergleich von Definitionen und Ansätzen. In P. Graeff & T. Rabl (Hrsg.), *Was ist Korruption? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung* (2., überarbeitete und ergänzte Aufl., S. 269–298). Baden-Baden: Nomos.
- Graeff, P. & Rabl, T. (Hrsg.). (2019). *Was ist Korruption? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung* (2., überarbeitete und ergänzte Aufl.). Baden-Baden: Nomos.
- Graeff, P., Satter, S., Mehlkop, G. & Sauer, C. (2014). Incentives and inhibitors of abusing academic positions: Analyzing university students' decisions about bribing academic staff. *European Sociological Review*, 30, 230–241. <https://doi.org/10.1093/esr/jct036>
- Green, P. E. & Srinivasan, V. (1978). Conjoint analysis in consumer research: Issues and outlook. *Journal of Consumer Research*, 5, 103–123. <https://doi.org/10.1086/208721>
- Green, P. E. & Srinivasan, V. (1990). Conjoint analysis in marketing: New developments with implications for research and practice. *Journal of Marketing*, 54(4), 3–19. <https://doi.org/10.1177/002224299005400402>
- Green, S. G. (1995). Top management support of R&D projects: A strategic leadership perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42, 223–232. <https://doi.org/10.1109/17.403740>
- Green-Demers, I., Pelletier, L. G. & Ménard, S. (1997). The impact of behavioural difficulty on the saliency of the association between self-determined motivation and environmental behaviours. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 29, 157–166. <https://doi.org/10.1037/0008-400X.29.3.157>
- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94, 465–477. <https://doi.org/10.1037/a0014068>
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG), idF vom 24.05.1949 (BGBl III, 100-1) zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15. November 2019 (BGBl I S.1546).
- Günterberg, B. & Wolter, H.-J. (2002). *Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002*. Verfügbar unter: [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-157\\_2003.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-157_2003.pdf).

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hagen, J. M., Albrechtsen, E. & Hovden, J. (2008) Implementation and effectiveness of organizational information security measures. *Information Management and Computer Security*, 16, 377–397. <https://doi.org/10.1108/09685220810908796>
- Hahn, G. J. & Shapiro, S. S. (1966). *A catalog and computer program for the design and analysis of orthogonal symmetric and asymmetric fractional factorial experiments*. (TIS Report No. 66-C-165) Schenectady, NY: General Electric, Research and Development Center.
- Hainmueller, J., Hangartner, D. & Yamamoto, T. (2015). Validating vignette and conjoint survey experiments against real-world behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112, 2395–2400. <https://doi.org/10.1073/pnas.1416587112>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9, 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hanisch, D. N. & Rau, S. B. (2014). Application of metric conjoint analysis in family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 72–84. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.003>
- Harrison, J. A., Mullen, P. D. & Green, L. W. (1992). A meta-analysis of studies of the health belief model with adults. *Health Education Research*, 7, 107–116. <https://doi.org/10.1093/her/7.1.107>
- Hauser, C. & Hogenacker, J. (2014). Do firms proactively take measures to prevent corruption in their international operations? *European Management Review*, 11, 223–237. <https://doi.org/10.1111/emre.12035>
- Hechter, M. & Kanazawa, S. (1997). Sociological rational choice theory. *Annual Review of Sociology*, 23, 191–214. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.191>
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 101–120. <https://doi.org/10.1007/BF00992338>

- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2008). Motivation and action: Introduction and overview. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and action* (pp. 1-9). Cambridge: Cambridge University Press.
- Heidenheimer, A. J. & Johnston, M. (Eds.). (2002). *Political corruption: Concepts and contexts* (3rd ed.). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Herath, T. & Rao, H. R. (2009). Encouraging information security behaviors in organizations: Role of penalties, pressures and perceived effectiveness. *Decision Support Systems*, *47*, 154–165. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.02.005>
- Herrmann, A., Schmidt-Gallas, D. & Huber, F. (2001). Adaptive conjoint analysis: Understanding the methodology and assessing reliability and validity. In A. Gustafsson, A. Herrmann & F. Huber (Eds.), *Conjoint measurement. Methods and applications* (2nd ed., pp. 279–304). Berlin: Springer.
- Hess, D. & Dunfee, T. W. (2000). Fighting corruption: A principled approach. *Cornell International Law Journal*, *33*, 594–626.
- Hill, M., Mann, L. & Wearing, A. J. (1996). The effects of attitude, subjective norm and self-efficacy on intention to benchmark: A comparison between managers with experience and no experience in benchmarking. *Journal of Organizational Behavior*, *17*, 313–327. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199607\)17:4<313::AID-JOB753>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199607)17:4<313::AID-JOB753>3.0.CO;2-X)
- Ho, C. & Redfern, K. A. (2010). Consideration of the role of guanxi in the ethical judgments of Chinese managers. *Journal of Business Ethics*, *96*, 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0459-4>
- Hodson, R. (1991). The active worker: Compliance and autonomy at the workplace. *Journal of Contemporary Ethnography*, *20*, 47–78. <https://doi.org/10.1177/089124191020001003>
- Hofeditz, M., Nienaber, A.-M., Dysvik, A. & Schewe, G. (2017). “Want to” versus “have to”: Intrinsic and extrinsic motivators as predictors of compliance behavior intention. *Human Resource Management*, *56*, 25–49. <https://doi.org/10.1002/hrm.21774>
- Hofmann, D. A. & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, *24*, 623–641. <https://doi.org/10.1177/014920639802400504>
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A. & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations* (pp. 467–511). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R. & Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 18–23.
- Hope, J. W. & Pate, L. E. (1988). A cognitive-expectancy analysis of compliance decisions. *Human Relations*, *41*, 739–751. <https://doi.org/10.1177/001872678804101003>
- Hox, J. J. (2002). *Multilevel analysis. Techniques and applications*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Hox, J. J., Kreft, I. G. G. & Hermkens, P. L. J. (1991). The analysis of factorial surveys. *Sociological Methods & Research*, *19*, 493–510. <https://doi.org/10.1177/0049124191019004003>
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*, 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hu, L., Bentler, P. M. & Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, *112*, 351–362. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.351>
- Hu, Q., Dinev, T., Hart, P. & Cooke, D. (2012). Managing employee compliance with information security policies: The critical role of top management and organizational culture. *Decision Sciences*, *43*, 615–660. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00361.x>
- Hui, C., Lam S. S. K. & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 822–828. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 311–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.311>
- Hunt, S. D. & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, *6*, 5–16. <https://doi.org/10.1177/027614678600600103>
- Ifinedo, P. (2008). Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success. *Business Process Management Journal*, *14*, 551–568. <https://doi.org/10.1108/14637150810888073>
- Ifinedo, P. (2012). Understanding information systems security policy compliance: An integration of the theory of planned behavior and the protection motivation theory. *Computers & Security*, *31*, 83–95. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2011.10.007>
- Institut für Mittelstand Bonn. (2017). *Mittelstand im Überblick*. Verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=1>

- Ishak, M. W. & Said, J. (2015). Assessing the role of anti-corruption initiatives in reducing lobbyist involvement in e-procurement: A case study of Mardi. *Procedia Economics and Finance*, *31*, 485–494. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01182-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01182-X)
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N:q hypothesis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *10*, 128–141. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1001\\_6](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1001_6)
- Janz, N. K. & Becker, M. H. (1984). The health belief model: A decade later. *Health Education Quarterly*, *11*, 1–47. <https://doi.org/10.1177/109019818401100101>
- Jarvenpaa, S. L. & Ives, B. (1991). Executive involvement and participation in the management of information technology. *MIS Quarterly*, *15*, 205–227. <https://doi.org/10.2307/249382>
- Jasso, G. (2006). Factorial survey methods for studying beliefs and judgments. *Sociological Methods & Research*, *34*, 334–423. <https://doi.org/10.1177/0049124105283121>
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, *29*(4), 37–57. <https://doi.org/10.1177/030630700402900403>
- Jiao, C., Richards, D. M. & Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators. *Journal of Business and Psychology*, *26*, 11–25. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9168-3>
- Johnston, C. & Warkentin, M. (2010). Fear appeals and information security behaviors: An empirical study. *MIS Quarterly*, *34*, 549–566. <https://doi.org/10.2307/25750691>
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 231–263). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, *16*, 366–395. <https://doi.org/10.2307/258867>
- Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, *34*, 183–202. <https://doi.org/10.1007/BF02289343>
- Jöreskog, K. G. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system. In A. S. Goldberger & O. D. Duncan (Eds.), *Structural equation models in the social sciences* (pp. 85–112). New York, NY: Seminar.
- Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say? *Journal of Business Ethics*, *50*, 13–31. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da>

- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multifaceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89, 261–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9998-3>
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99, 233–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0652-5>
- Kaptein, M. & Schwartz, M. S. (2007). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111–127. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9305-0>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kaufmann, D. (1998). Research on corruption: Critical empirical issues. In A. K. Jain (Ed.), *Economics of corruption* (pp. 129–176). Boston, MA: Kluwer Academic.
- Kaufmann, D. & Wei, S.-J. (1999). *Does 'grease money' speed up the wheels of commerce?* (NBER Working Paper Series Working Paper No. 7093). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Keenan, J. P. (2002). Whistleblowing: A study of managerial differences. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14, 17–32. <https://doi.org/10.1023/A:1015796528233>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Kessling, J. W. (1972). *Maximum likelihood approaches to casual flow analysis* (unpublished dissertation). University of Chicago.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Klein, M. (2002). Die Conjoint-Analyse: Eine Einführung in das Verfahren mit einem Ausblick auf mögliche sozialwissenschaftliche Anwendungen. *ZA-Information/Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung*, 50, 7–45.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY: Guilford.
- Kohlberg, L. (1984). *The philosophy of moral development: The nature and validity of moral stages*. San Francisco, CA: Harper and Row.
- Kohlberg, L., Levine, C. & Hewer, A. (1983). *Moral stages: A current formulation and response to critics*. Basel: Karger.

- Kreft, I. G. G. & de Leeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kreft, I. G. G., de Leeuw, J. & Aiken, L. S. (1995). The effect of different forms of centering in hierarchical linear models. *Multivariate Behavioral Research*, 30, 1–21. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3001\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3001_1)
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis. An introduction to its methodology* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Kurland, N. B. (1996). Sales agents and clients: Ethics, incentives, and a modified theory of planned behavior. *Human Relations*, 49, 51–74. <https://doi.org/10.1177/001872679604900103>
- Lambsdorff, J. G. (2002). Corruption and rent-seeking. *Public Choice*, 113, 97–125. <https://doi.org/10.1023/A:1020320327526>
- Lambsdorff, J. G. (2015). *Preventing corruption by promoting trust: Insights from behavioral science* (Passauer Diskussionspapiere – Volkswirtschaftliche Reihe Nr. V-69–15). Passau: Universität Passau, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
- Lambsdorff, J. G. & Nell, M. (2005). Korruption in Deutschland: Reformmaßnahmen. *Wirtschaftsdienst*, 85, 783–790. <https://doi.org/10.1007/s10273-005-0446-z>
- Lancaster, T. D. & Montinola, G. R. (1997). Toward a methodology for the comparative study of political corruption. *Crime, Law and Social Change*, 27, 185–206. <https://doi.org/10.1023/A:1008274416350>
- Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2006). The source of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9, 202–220. <https://doi.org/10.1177/1094428105284919>
- Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen. (2007). *Korruptionsprävention für Banken und Wirtschaftsunternehmen*. Verfügbar unter: [https://www.ihk-koblenz.de/blob/koihk24/innovation,\\_technologie\\_und\\_technik/downloads/1479472/933111a666579594ce21e4c102bc92e9/Korruptionspraevention\\_fuer\\_Banken\\_und\\_Wirtschaftsunternehmen\\_LKA-NRW-data.pdf](https://www.ihk-koblenz.de/blob/koihk24/innovation,_technologie_und_technik/downloads/1479472/933111a666579594ce21e4c102bc92e9/Korruptionspraevention_fuer_Banken_und_Wirtschaftsunternehmen_LKA-NRW-data.pdf)
- Landgericht München I. (2014). Compliance-Pflichten des Vorstands einer AG. *Neue Zeitschrift Für Gesellschaftsrecht*, 9, 345.
- Landgericht München I. (2013) *Urteil vom 10.12.2013 (Az. 5HK O 1387/10)*. Verfügbar unter: <https://openjur.de/u/682814.html>

- Landrock, U., Best, H. & Pforr, K. (2017). Methodisches Vorgehen bei den Akteursbefragungen sowie der Bevölkerungsbefragung im RiKo-Projekt. In D. Trunk & B. Frevel (Hrsg.), *Korruptionsprävention in Unternehmen und Kommunen. Eine interdisziplinäre Studie* (S. 61–78). Wiesbaden: Springer VS.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Lei, P.-W. & Wu, Q. (2012). Estimation in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modeling* (pp.164–180). New York, NY: Guilford.
- Leifeld, P. (2017). *Package 'texreg': Conversion of R regression output to LaTeX or HTML Tables*. Retrieved from: <https://cran.r-project.org/web/packages/texreg/texreg.pdf>
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, *67*, 257–273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
- Levene, H. (1960). Robust tests for equality of variances. In I. Olkin (Ed.), *Contributions to probability and statistics: Essays in honor of Harold Hotelling* (pp. 278–292). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Leyendecker, H. (2011). Das ist wie bei der Mafia. *Süddeutsche Zeitung*. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-korruptionsaffaere-das-ist-wie-bei-der-mafia-1.1046507>
- Li, H., Zhang, J. & Sarathy, R. (2010). Understanding compliance with internet use policy from the perspective of rational choice theory. *Decision Support Systems*, *48*, 635–645. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.12.005>
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q. & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: The effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly*, *31*, 59–87. <https://doi.org/10.2307/25148781>
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse* (5., neu bearbeitete und erweiterte Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Little, R. J. A. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, *83*, 1198–1202. <https://doi.org/10.2307/2290157>



- Little, R. J. A. & Rubin, D. B. (2002). *Statistical analysis with missing data* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Livernois, J. & McKenna, C. J. (1999). Truth or consequences: Enforcing pollution standards with self-reporting. *Journal of Public Economics*, 71, 415–440. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(98\)00082-6](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(98)00082-6)
- Loe, T. W., Ferrell, L. & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25, 185–204. <https://doi.org/10.1023/A:1006083612239>
- Luo, Y. (2002). Corruption and organization in Asian management systems. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 405–422. <https://doi.org/10.1023/A:1016252021370>
- Luo, Y. (2004). An organizational perspective of corruption. *Management and Organization Review*, 1, 119–154. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2004.00006.x>
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A. & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41, 1409–1420. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.9.1409>
- MacLean, T. L. & Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53, 1499–1520. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57319198>
- Madden, T. J., Ellen, P. S. & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 3–9. <https://doi.org/10.1177/0146167292181001>
- Manstead, A. S. R. (2000). The role of moral norm in the attitude-behavior relation. In D. J. Terry & M. A. Hogg (Eds.), *Attitudes, behavior, and social context* (pp. 11–30). Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Manstead, A. S. R. & van Eekelen, S. A. M. (1998). Distinguishing between perceived behavioral control and self-efficacy in the domain of academic achievement intentions and behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1375–1392. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01682.x>
- Martin, G. & Staines, H. (1994). Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13(7), 23–34. <https://doi.org/10.1108/02621719410063396>

- Martin, K. D. & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, *69*, 175–194. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- Mathieu, J. E., Aguinis, H., Culpepper, S. A. & Chen, G. (2012). Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 951–966. <https://doi.org/10.1037/a0028380>
- Matsueda, R. L. (2012). Key advances in the history of structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modeling* (pp. 17–42). New York, NY: Guilford.
- May, D. R. & Pauli, K. P. (2002). The role of moral intensity in ethical decision making: A review and investigation of moral recognition, evaluation, and intention. *Business & Society*, *41*, 84–117. <https://doi.org/10.1177/0007650302041001006>
- Mayer, D. M. (2014). A review of the literature on ethical climate and culture. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 415–440). Oxford: Oxford University Press.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, *55*, 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R. L. (2009). Making ethical climate a mainstream management topic: A review, critique, and prescription for the empirical research on ethical climate. In D. de Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior in decision making* (pp. 181–213). Charlotte, NC: Information Age Publishers.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, *95*, 7–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.

- McArthur, J. & Teal, F. (2002). *Corruption and firm performance in Africa* (CSAE Working Papers, No. 2002-10). Oxford: University of Oxford, Centre for the Study of African Economies.
- McCabe, D. L., Treviño, L. K. & Butterfield, K. D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*, 6, 461–476. <https://doi.org/10.2307/3857499>
- McDonald, G. (1999). Business ethics: Practical proposals for organizations. *Journal of Business Ethics*, 19, 143–158. <https://doi.org/10.1023/A:1006059013788>
- McEachan, R. R. C., Conner, M., Taylor, N. J. & Lawton, R. J. (2011). Prospective prediction of health-related behaviours with the theory of planned behaviour: A meta-analysis. *Health Psychology Review*, 5, 97–144. <https://doi.org/10.1080/17437199.2010.521684>
- McKendall, M., DeMarr, B. & Jones-Rikkens, C. (2002). Ethical compliance programs and corporate illegality: Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines. *Journal of Business Ethics*, 37, 367–383. <https://doi.org/10.1023/A:1015287823807>
- McKinney, J. A. & Moore, C. W. (2008). International bribery: Does a written code of ethics make a difference in perceptions of business professionals. *Journal of Business Ethics*, 79, 103–111. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9395-3>
- McMahon, J. M. & Harvey, R. J. (2006). An analysis of the factor structure of Jones' moral intensity construct. *Journal of Business Ethics*, 64, 381–404. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-0006-5>
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277–297. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0849-1>
- Meyer, O. (2019). Korruption aus privatrechtlicher Perspektive. In P. Graeff & T. Rabl (Hrsg.), *Was ist Korruption? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung* (2., überarbeitete und ergänzte Aufl., S. 235–248). Baden-Baden: Nomos.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116, 641–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1504-2>
- Miserandino, M. (1996). Children who do well in school: Individual differences in perceived competence and autonomy in above-average children. *Journal of Educational Psychology*, 88, 203–214. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.88.2.203>

- Moon, H. K. & Choi, B. K. (2014). How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance: Perceived organizational innovation perspective. *European Journal of Innovation Management*, 17, 85–106. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2013-0020>
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543–1567. <https://doi.org/10.5465/256798>
- Mulki, J. P. & Jaramillo, F. (2011). Ethical reputation and value received: Customer perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 29, 358–372. <https://doi.org/10.1108/02652321111152891>
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1–16. <https://doi.org/10.1007/BF00382668>
- Niehaus, H. (2019). Annäherung an einen Korruptionsbegriff des (deutschen) Strafrechts. In P. Graeff & T. Rabl (Hrsg.), *Was ist Korruption? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung* (2., überarbeitete und ergänzte Aufl., S. 221–234). Baden-Baden: Nomos.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40, 555–577. <https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- Nill, A. & Schibrowsky, J. A. (2005). The impact of corporate culture, the reward system, and perceived moral intensity on marketing students' ethical decision making. *Journal of Marketing Education*, 27(1), 68–80. <https://doi.org/10.1177/0273475304273458>
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nye, J. S. (1967). Corruption and political development: A Cost-Benefit Analysis. *American Political Science Review*, 61, 417–427. <https://doi.org/10.2307/1953254>
- O'Fallon, M. J. & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-2929-7>
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. V. & Howell, R. D. (2000). The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7, 557–595. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0704\\_3](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0704_3)

- Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679–703. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679>
- O'Reilly, C., III. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9–25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- O'Reilly, C., III. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117.
- Palmer, D. E. & Zakhem, A. (2001). Bridging the gap between theory and practice: Using the 1991 Federal Sentencing Guidelines as a paradigm for ethics training. *Journal of Business Ethics*, 29, 77–84. <https://doi.org/10.1023/A:1006471731947>
- Papagiannakis, G. & Lioukas, S. (2012). Values, attitudes and perceptions of managers as predictors of corporate environmental responsiveness. *Journal of Environmental Management*, 100, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.01.023>
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K. & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: a comparison of South Korea, Turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82, 929–939. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9603-1>
- Parker, C. & Nielsen, V. L. (2011). Deterrence and the impact of calculative thinking on business compliance with competition and consumer regulation. *The Antitrust Bulletin*, 56, 377–426. <https://doi.org/10.1177/0003603X1105600207>

- Paternoster, R., Saltzman, L. E., Waldo, G. P. & Chiricos, T. G. (1983). Perceived risk and social control: Do sanctions really deter? *Law & Society Review*, *17*, 457–480. <https://doi.org/10.2307/3053589>
- Paternoster, R. & Simpson, S. (1996). Sanction threats and appeals to morality: Testing a rational choice model of corporate crime. *Law & Society Review*, *30*, 549–583. <https://doi.org/10.2307/3054128>
- Patzelt, H. (2008). Warum suchen Biotechnologieunternehmen strategische Allianzen? Eine experimentelle Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, *78*, 255–273. <https://doi.org/10.1007/s11573-008-0015-1>
- Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2009). Strategic entrepreneurship at universities: Academic entrepreneurs' assessment of policy programs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*, 319–340. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00291.x>
- Pelletier, K. L. & Bligh, M. C. (2006). Rebounding from corruption: Perceptions of ethics program effectiveness in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*, *67*, 359–374. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9027-3>
- Penner, L. A., Midili, A. R. & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, *10*, 111–131. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_4)
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, *67*, 305–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9186-2>
- Peterson, D. K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, *17*, 47–61. <https://doi.org/10.1023/A:1016296116093>
- Peterson, D. K. (2002b). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, *41*, 313–326. <https://doi.org/10.1023/A:1021243117958>
- Peugh, J. L. (2010). A practical guide to multilevel modeling. *Journal of School Psychology*, *48*, 85–112. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2009.09.002>
- Pfarrer, M. D., Decelles, K. A., Smith, K. G. & Taylor, M. S. (2008). After the fall: Reintegrating the corrupt organization. *Academy of Management Review*, *33*, 730–749. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.32465757>

- Pies, I., Sass, P. & Meyer zu Schwabedissen, H. (2005). *Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung* (Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005–2). Halle: Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik.
- Pinheiro, J. & Bates, D. (2000). *Mixed-effects models in S and S-PLUS*. New York, NY: Springer.
- Pinto, J., Leana, C. R. & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 33, 685–709. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465726>
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D. & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 87–119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10, 133–151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Poerting, P. & Vahlenkamp, W. (1998). Internal strategies against corruption: Guidelines for preventing and combating corruption in police authorities. *Crime, Law and Social Change*, 29, 225–249. <https://doi.org/10.1023/A:1008357022817>

- Pohling, R., Grass, D., Strobel, A. & Reynolds, S. J. (2014). *Moralische Achtsamkeit (FMA): Deutsche Übersetzung und Validierung der Moral Attentiveness Scale*. Manuskript eingereicht zur Publikation.
- Povey, R., Conner, M., Sparks, P., James, R. & Shepherd, R. (2000). Application of the theory of planned behaviour to two dietary behaviours: Roles of perceived control and self-efficacy. *British Journal of Health Psychology*, 5, 121–139. <https://doi.org/10.1348/135910700168810>
- Powpaka, S. (2002). Factors affecting managers' decision to bribe: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 40, 227–246. <https://doi.org/10.1023/A:1020589612191>
- Prasad, A. & Mills, A. J. (2010). Critical management studies and business ethics: A synthesis and three research trajectories for the coming decade. *Journal of Business Ethics*, 94, 227–237. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0753-9>
- Pratt, T. C., Cullen, F. T., Blevins, K. R., Daigle, L. E. & Madensen, T. D. (2006). The empirical status of deterrence theory: A meta-analysis. In F. T. Cullen, J. P. Wright & K. R. Blevins (Eds.), *Tacking stock. The status of criminological theory* (pp. 367–396). New Brunswick, NJ: Transaction Publisher.
- Preacher, K. J., Curran P. J. & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regressions, multilevel modeling and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31, 437–448. <https://doi.org/10.3102/10769986031004437>
- PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. (2010). *Compliance und Unternehmenskultur: Zur aktuellen Situation in deutschen Großunternehmen*. Verfügbar unter: [https://www.pwc.de/de/risiko-management/assets/studie\\_compliance-und-unternehmenskultur.pdf](https://www.pwc.de/de/risiko-management/assets/studie_compliance-und-unternehmenskultur.pdf)
- PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. (2010). *Compliance und Unternehmenskultur 2010*. Frankfurt am Main: PwC AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. (2013). *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013*. Frankfurt am Main: PwC AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. (2018). *Wirtschaftskriminalität 2018. Mehrwert von Compliance – Forensische Erfahrungen*. Frankfurt am Main: PwC AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



- Priem, R. L. & Harrison, D. A. (1994). Exploring strategic judgment: Methods for testing the assumptions of prescriptive contingency theories. *Strategic Management Journal*, *15*, 311–324. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150405>
- Quinn, J. J. (1997). Personal ethics and business ethics: The ethical attitudes of owner/ managers of small business. *Journal of Business Ethics*, *16*, 119–127. <https://doi.org/10.1023/A:1017901032728>
- Rabl, T. (2008). *Private corruption and its actors: Insights into the subjective decision making processes*. Lengerich: Pabst Science.
- Rabl, T. (2012). Do contextual factors matter? An investigation of ethical judgments of corrupt acts. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, *82*(6), 5–32. <https://doi.org/10.1007/s11573-012-0629-1>
- Rabl, T. (2015). When allegedly corrupt organizations are attractive. *Journal of Managerial Psychology*, *30*, 771–785. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0008>
- Rabl, T. (2019). Korruption aus der Perspektive der Psychologie. In P. Graeff & T. Rabl (Hrsg.), *Was ist Korruption? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung* (2., überarbeitete und ergänzte Aufl., S. 77–101). Baden-Baden: Nomos.
- Rabl, T. & Kühlmann, T. M. (2009). Why or why not? Rationalizing corruption in organizations. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *16*, 268–286. <https://doi.org/10.1108/13527600910977355>
- Rabl, T., Werner, A. & Albrecht, M. (2016). *Herausforderung KorruptionsPRÄVENTION in KMU meistern*. Verfügbar unter: [https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung\\_KorruptionsPRÄVENTION\\_in\\_KMU\\_meistern.pdf](https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung_KorruptionsPRÄVENTION_in_KMU_meistern.pdf)
- Randall, D. & Gibson, A. (1991). Ethical decision making in the medical profession: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics*, *10*, 111–122.
- Rasch, B., Frieze, M., Hofmann, W. & Naumann, E. (2006). *Quantitative Methoden. Einführung in die Statistik*. (2., erweiterte Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Raudenbush, S. W. & Bryk, A. S. (2001). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Raykov, T. & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Renner, E. (2004). Wie lässt sich Korruption wirksam bekämpfen? *Vierteljahrshefte Zur Wirtschaftsforschung*, *73*, 292–300. <https://doi.org/10.3790/vjh.73.2.292>

- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York, NY: Praeger.
- Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *The Journal of Applied Psychology*, *93*, 1027–1041. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1027>
- Rhodes, R. E. & Courneya, K. S. (2003). Self-efficacy, controllability and intention in the theory of planned behavior: Measurement redundancy or causal independence? *Psychology & Health*, *18*, 79–91. <https://doi.org/10.1080/0887044031000080665>
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, *38*, 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rogers, R. W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *The Journal of Psychology*, *91*, 93–114. <https://doi.org/10.1080/00223980.1975.9915803>
- Rogers, R. W. (1983). Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: A revised theory of protection motivation. In J. T. Cacioppo & R. E. Petty, *Social psychophysiology: A sourcebook* (pp. 153–177). London: Guilford.
- Rose-Ackerman, S. (1975). The economics of corruption. *Journal of Public Economics*, *4*, 187–203. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(75\)90017-1](https://doi.org/10.1016/0047-2727(75)90017-1)
- Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government. Causes, consequences, and reform*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Rosenstock, I. M. (1966). Why people use health services. *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, *44*(3), 94–127. <https://doi.org/10.2307/3348967>
- Rossi, P. H. (1951). *The application of latent structure analysis to the study of social satisfaction* (unpublished dissertation). Columbia University.
- Rossi, P. H. & Anderson, A. B. (1982). The factorial survey approach. An introduction. In P. H. Rossi & S. L. Nock (Eds.), *Measuring social judgement. The factorial survey approach* (pp. 15–67). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Roth, P. L. (1994). Missing data: A conceptual review for applied psychologists. *Personnel Psychology*, *47*, 537–560. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01736.x>
- Rothschild, J. & Miethe, T. D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption. *Work and Occupations*, *26*, 107–128. <https://doi.org/10.1177/0730888499026001006>
- Rotsch, S. (2011). Korruptionsprävention in Unternehmen – Möglichkeiten und Grenzen. *Zeitschrift Für Internationale Strafrechtsdogmatik*, *3*, 155–159.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55, 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.68>
- Schafer, J. L. & Graham, J. W. (2002). Missing data: Our view of the state of the art. *Psychological Methods*, 7, 147–177. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.2.147>
- Scheipl, F. (2016). *Package 'RLRsim': Exact (restricted) likelihood ratio tests for mixed and additive models*. Retrieved from: <https://cran.r-project.org/web/packages/RLRsim/RLRsim.pdf>
- Schikora, J. (2010). *Bringing the four-eye-principle to the lab* (Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2010: Ökonomie der Familie Nr. D13-V2;). Frankfurt am Main: Verein für Socialpolitik.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735–759. <https://doi.org/10.1177/001872679104400706>
- Schulze, G. G. & Frank, B. (2003). Deterrence versus intrinsic motivation: Experimental evidence on the determinants of corruptibility. *Economics of Governance*, 4, 143–160. <https://doi.org/10.1007/s101010200059>
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Schwartz, M. S. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32, 247–262. <https://doi.org/10.1023/A:1010787607771>
- Schwartz, M. S. (2004). Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users. *Journal of Business Ethics*, 55, 321–341. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-2169-2>
- Shapiro, C. & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *The American Economic Review*, 74, 433–444.
- Sharma, R. & Yetton, P. (2003). The contingent effects of management support and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS Quarterly*, 27, 533–556. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/30036548>
- Sheeran, P. (2002). Intention – behavior relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12, 1–36. <https://doi.org/10.1080/14792772143000003>

- Sheeran, P. & Taylor, S. (1999). Predicting intentions to use condoms: A meta-analysis and comparison of the theories of reasoned action and planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1624–1675. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb02045.x>
- Sheeran, P., Trafimow, D. & Armitage, C. J. (2003). Predicting behaviour from perceived behavioural control: Tests of the accuracy assumption of the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 42, 393–410. <https://doi.org/10.1348/014466603322438224>
- Sheeran, P. & Webb, T. L. (2016). The intention – behavior gap. *Social and Personality Psychology Compass*, 10, 503–518. <https://doi.org/10.1111/spc3.12265>
- Shepherd, D. A. (1999). Venture capitalists' assessment of new venture survival. *Management Science*, 45, 621–632. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.5.621>
- Shepherd, D. A. & Zacharakis, A. (1999). Conjoint analysis: A new methodological approach for researching the decision policies of venture capitalists. *Venture Capital*, 1, 197–217. <https://doi.org/10.1080/136910699295866>
- Sims, R. L. & Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and interpersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411–421. <https://doi.org/10.1023/A:1005763807868>
- Sims, R. R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 505–513. <https://doi.org/10.1007/BF00881442>
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C. & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15, 1131–1140. <https://doi.org/10.1007/BF00412812>
- Siponen, M. & Vance, A. (2010). Neutralization: New insights into the problem of employee information systems security policy violations. *MIS Quarterly*, 34, 487–502. <https://doi.org/10.2307/25750688>
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Son, J.-Y. (2011). Out of fear or desire? Toward a better understanding of employees' motivation to follow IS security policies. *Information & Management*, 48, 296–302. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.07.002>
- Sööt, M. (2012). The role of management in tackling corruption. *Baltic Journal of Management*, 7, 287–301. <https://doi.org/10.1108/17465261211245463>

- Sparks, J. R. & Hunt, S. D. (1998). Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation. *Journal of Marketing*, 62(2), 92–109. <https://doi.org/10.1177/002224299806200207>
- Sparks, P., Guthrie, C. A. & Shepherd, R. (1997). The dimensional structure of the perceived behavioral control construct. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 418–438. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00639.x>
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8, 163–174. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>
- Spitzmüller, C. & Stanton, J. M. (2006). Examining employee compliance with organizational surveillance and monitoring. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 245–272. <https://doi.org/10.1348/096317905X52607>
- Strafgesetzbuch (StGB) idF vom 13.11.1998 (BGBl I, 3322) zuletzt geändert durch Artikel 62 G des Gesetzes vom 20. November 2019 (BGBl I, 1663)
- Stansbury, J. & Barry, B. (2007). Ethics programs and the paradox of control. *Business Ethics Quarterly*, 17, 239–261. <https://doi.org/10.5840/beq200717229>
- Stead, W. E., Worrell, D. L. & Stead, J. G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9, 233–242. <https://doi.org/10.1007/BF00382649>
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Steiner, P. M. & Atzmüller, C. (2006). Experimentelle Vignettendesigns in faktoriellen Surveys. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 58, 117–146. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0006-9>
- Steinrücken, T. (2004). Sind härtere Strafen für Korruption erforderlich? Ökonomische Überlegungen zur Sanktionierung illegaler Austauschbeziehungen. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 73, 301–317. <https://doi.org/10.3790/vjh.73.2.301>
- Stets, J. E. & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 224–237. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- Stroebe, W., Jonas, K. & Hewstone, M. (2003). *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (4., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Berlin: Springer.
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1317–1338. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01679.x>

- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Tanzi, V. (1998). Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures. *Staff Papers - International Monetary Fund*, 45, 559–594. <https://doi.org/10.2307/3867585>
- Tenbrunsel, A. E. & Smith-Crowe, K. (2008). 13 Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2, 545–607. <https://doi.org/10.1080/19416520802211677>
- Terry, D. J. & O'Leary, J. E. (1995). The theory of planned behaviour: The effects of perceived behavioural control and self-efficacy. *British Journal of Social Psychology*, 34, 199–220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1995.tb01058.x>
- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 297–332). Greenwich, CT: JAI Press.
- Thaler, J. & Helmig, B. (2016). Do codes of conduct and ethical leadership influence public employees' attitudes and behaviours? An experimental analysis. *Public Management Review*, 18, 1365–1399. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1103890>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A. & Welpe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? *PLOS ONE*, 13(10), 1–35. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204089>
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: How deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 9, 31–41. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00167>
- Trafimow, D., Sheeran, P., Conner, M. & Finlay, K. A. (2002). Evidence that perceived behavioural control is a multidimensional construct: Perceived control and perceived difficulty. *British Journal of Social Psychology*, 41, 101–121. <https://doi.org/10.1348/014466602165081>
- Trafimow, D. & Trafimow, J. H. (1998). Predicting back pain sufferers' intentions to exercise. *The Journal of Psychology*, 132, 581–592. <https://doi.org/10.1080/00223989809599291>
- Transparency International. (2008). *Business principles for countering bribery. Small and medium enterprise (SME) edition*. Verfügbar unter: [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business\\_principles\\_for\\_counterico\\_bribery\\_small\\_and\\_medium\\_enterprise\\_sme](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_counterico_bribery_small_and_medium_enterprise_sme)

- Transparency International. (2014). *Führungsgrundsätze für kleine und mittlere Unternehmen zur Bekämpfung von Korruption*. Verfügbar unter: [https://www.transparency.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/2014/Fuehrungsgrundsaeetze\\_KMU\\_Transparency-Deutschland\\_2014.pdf](https://www.transparency.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/2014/Fuehrungsgrundsaeetze_KMU_Transparency-Deutschland_2014.pdf)
- Transparency International (Ed.). (2016). *Corruption perceptions index 2015*. Verfügbar unter: [http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2015\\_corruptionperceptionsindex\\_rep?e=2496456/33011041](http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2015_corruptionperceptionsindex_rep?e=2496456/33011041)
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, *11*, 601–617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Treviño, L. K., Brown, M. E. & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, *56*, 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, *8*, 447–476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, *41*(2), 131–151. <https://doi.org/10.2307/41165990>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, *32*, 951–990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Treviño, L. K. & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 378–385. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.4.378>
- Triandis, H. C. (1977). *Interpersonal behavior*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Triandis, H. C. (1979). Values, attitudes, and interpersonal behavior. *Nebraska Symposium on Motivation*, *27*, 195–259.

- Tsang, J.-A. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behavior. *Review of General Psychology*, 6, 25–50. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.6.1.25>
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *The Academy of Management Journal*, 48, 1143–1158. <https://doi.org/10.2307/20159734>
- Ullman, J. B. (2007). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (5th ed., pp. 676–780). Boston, MA: Pearson Education.
- United States Sentencing Commission. (1991). *Guidelines manual*, §3E1.1. Washington, DC: US Government Printing Office.
- Vahlenkamp, W. & Knauß, I. (1995). *Korruption – Hinnehmen oder handeln?* Wiesbaden: Bundeskriminalamt.
- Valentine, S. & Barnett, T. (2002). Ethic codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics*, 40, 191–200. <https://doi.org/10.1023/A:1020574217618>
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2004). Ethics training and businesspersons? Perceptions of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 52, 391–400. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-5591-6>
- Vallerand, R. J. & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60, 599–620. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00922.x>
- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. D. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- van Dyne, L., Cummings, L. L. & Park, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.
- van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802. <https://doi.org/10.5465/256600>



- van Gils, S., van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M. & de Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26, 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.005>
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., de Cremer, D. & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- van Rijckeghem, C. & Weder, B. (2001). Bureaucratic corruption and the rate of temptation: Do wages in the civil service affect corruption, and by how much? *Journal of Development Economics*, 65, 307–331. [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(01\)00139-0](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(01)00139-0)
- van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Evidence for two factors of contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525–531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Vance, A., Siponen, M. & Pahnala, S. (2012). Motivating IS security compliance: Insights from habit and protection motivation theory. *Information & Management*, 49, 190–198. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.04.002>
- Velasquez, M. G. & Rostankowski, C. (1985). *Ethics: Theory and practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG, (DSGVO) idF vom 25.05.2018 (2016/679).
- Vetter, E. (2008). Compliance in der Unternehmerpraxis. In G. Wecker & H. van Laak (Hrsg.), *Compliance in der Unternehmerpraxis* (S. 29–42). Wiesbaden: Gabler.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In W. C. Frederick (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (pp. 51–71). Greenwich, CT: JAI Press.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Voliotis, S. (2017). Establishing the normative standards that determine deviance in organizational corruption: Is corruption within organizations antisocial or unethical? *Journal of Business Ethics*, 140, 147–160. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2652-y>

- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A. & Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16, 1625–1636. <https://doi.org/10.1023/A:1022452502299>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wang, D. [Duanxu], Gan, C., Wu, C. & Wang, D. [Danqi] (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116, 751–767. <https://doi.org/10.2466/01.07.PR0.116k29w9>
- Warren, D. E., Gaspar, J. P. & Laufer, W. S. (2014). Is formal ethics training merely cosmetic? A study of ethics training and ethical organizational culture. *Business Ethics Quarterly*, 24, 85–117. <https://doi.org/10.5840/beq2014233>
- Weaver, G. R. & Treviño, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9, 315–335. <https://doi.org/10.2307/3857477>
- Welsh, J. A. & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 95–95. <https://doi.org/10.1177/026624268200100115>
- Werner, A. & Rabl, T. (2017). *Abschlussbericht für das Teilvorhaben 'Sensibilisierung für Korruptionsprävention in kleinen und mittelständischen Unternehmen' im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekt 'Risikomanagement der Korruption aus der Perspektive von Unternehmen, Kommunen und Polizei (RiKo)'*. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern. doi:102314/GBV:1009833677
- Werner, A., Rabl, T. & Albrecht, M. (2017). Herausforderung Korruptionsprävention in KMU meistern: Entwicklung, Pilotierung und Evaluation eines Sensibilisierungsworkshops. In D. Trunk & B. Frevel (Hrsg.), *Korruptionsprävention in Unternehmen und Kommunen. Eine interdisziplinäre Studie* (S. 101–120). Wiesbaden: Springer.
- Werner, A., Rabl, T. & Best, H. (2019). Managers' corruption prevention efforts in small and medium-sized enterprises: An exploration of determinants. *European Management Review*, 16, 741–759. <https://doi.org/10.1111/emre.12165>

- Whitaker, B. G. & Godwin, L. N. (2013). The antecedents of moral imagination in the workplace: A social cognitive theory perspective. *Journal of Business Ethics*, *114*, 61–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1327-1>
- White, K. M., Terry, D. J. & Hogg, M. A. (1994). Safer sex behavior: The role of attitudes, norms, and control factors. *Journal of Applied Social Psychology*, *24*, 2164–2192. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb02378.x>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, *66*, 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Whitman, D. S., Rooy, D. L. V. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, *63*, 41–81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>
- Wiehen, M. H. (2001). Kontrollinstrumentarien der Korruptionsprävention und -bekämpfung in Deutschland. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, *32–33*, 15–22.
- Wiley, D. E. (1973). The identification problem for structural equation models with unmeasured variables. In A. S. Goldberger & O. D. Duncan (Eds.), *Structural equation models in the social sciences* (pp. 69–83). New York, NY: Seminar.
- Williams, K. R. & Hawkins, R. (1986). Perceptual research on general deterrence: A critical review. *Law & Society Review*, *20*, 545–572. <https://doi.org/10.2307/3053466>
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*, 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Willmroth, J. (2019). Gaben, Günstlinge und Geldgeschenke. *Süddeutsche Zeitung*. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/fresenius-medical-care-dialyse-beste-chung-ermittlung-1.4647897>
- Wimbush, J. C. & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, *13*, 637–647. <https://doi.org/10.1007/BF00871811>
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M. & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, *16*, 67–77. <https://doi.org/10.1023/A:1017962229330>
- Wolf, S. & Fütterer, S. (2019). Politikwissenschaftliche Korruptionsforschung. In P. Graeff & T. Rabl (Hrsg.), *Was ist Korruption? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung* (2., überarbeitete und ergänzte Aufl., S. 7–20). Baden-Baden: Nomos.

- Wolfe, D. T. & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *The CPA Journal*, 74(12), 38–42.
- Workman, M., Bommer, W. H. & Straub, D. (2008). Security lapses and the omission of information security measures: A threat control model and empirical test. *Computers in Human Behavior*, 24, 2799–2816. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.04.005>
- Wortman, C. B. (1975). Some determinants of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 282–294. <https://doi.org/10.1037/h0076305>
- Wotruba, T. R., Lawrence, B. C. & Terry, W. L. (2001). The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33, 59–69. <https://doi.org/10.1023/A:1011925009588>
- Wurthmann, K. (2013). A social cognitive perspective on the relationships between ethics education, moral attentiveness, and PRESOR. *Journal of Business Ethics*, 114, 131–153. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1330-6>
- Yang, C., Ding, C. G. & Lo, K. W. (2016). Ethical leadership and multidimensional organizational citizenship behaviors: The mediating effects of self-efficacy, respect, and leader-member exchange. *Group & Organization Management*, 41, 343–374. <https://doi.org/10.1177/1059601115594973>
- Young, R. & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity? *International Journal of Project Management*, 26, 713–725. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.001>
- Zhao, B. (2009). Some thoughts on the practice of job rotation in accounting in colleges and universities. *Management Science and Engineering*, 3(3), 91–95. <http://dx.doi.org/10.3968/j.mse.1913035X20090303.008>
- Zhu, W., Treviño, L. K. & Zheng, X. (2016). Ethical leaders and their followers: The transmission of moral identity and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 26, 95–115. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.11>

## 7 Anhang

### 7.1 Anhang zu Kapitel 3

#### 7.1.1 Operationalisierungstabelle zu Studie 1

##### Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention (ATT)

Korruptionspräventionsmaßnahmen sind...

Code	Englische Originalitems (Cordano & Frieze, 2000 ATT 1-4, 6; Randall & Gibson, 1991 ATT 5)	Verwendete deutsche Items
ATT1	desirable – undesirable	nicht wünschenswert - wünschenswert
ATT2	important - unimportant	unwichtig – wichtig
ATT3	necessary - unnecessary	unnötig – notwendig
ATT4	effective - ineffective	ineffektiv – effektiv
ATT5	useful - useless	sinnlos – sinnvoll
ATT6	worthwhile – worthless/pointless	nicht lohnenswert - lohnenswert

##### Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU (SUN)

Folgende Interessensgruppen erwarten, dass mein Unternehmen präventiv gegen Korruption vorgeht...

Code	Englische Originalitems (Dennis et al., 2009; Papagiannakis & Lioukas, 2012)	Verwendete deutsche Items
SUN1	My firms customers expect my firm to implement corruption prevention measures	Unsere Kunden
SUN2	My firms suppliers expect my firm to implement corruption prevention measures	Unsere Lieferanten
SUN3	My firms competitors expect my firm to implement corruption prevention measures	Unsere Wettbewerber
SUN5	My firms employees expect my firm to implement corruption prevention measures	Unsere Mitarbeiter
SUN6	My firms stockholders expect my firm to implement corruption prevention measures	Unsere Kapitalgeber

SUN7	The government expects my firm to implement corruption prevention measures	Der Gesetzgeber
SUN8	The local community expects my firm to implement corruption prevention measures	Die Öffentlichkeit

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

**Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bezüglich der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU (SE)**

Code	Englische Originalitems (Papagiannakis & Lioukas, 2012; Flannery & May 2000)	Verwendete deutsche Items
SE1	My past experience increases my confidence that I am qualified to make a decision concerning corruption prevention measures	Aufgrund meiner Erfahrung vertraue ich darauf, präventive Maßnahmen gegen Korruption in meinem Unternehmen umsetzen zu können.
SE2	-	Ich bin überzeugt, über das nötige Wissen zu verfügen, um in meinem Unternehmen präventiv gegen Korruption vorzugehen.
SE3	I feel confident that my skills, abilities and knowledge qualify me to make a decision concerning corruption prevention measures	Vor dem Hintergrund meines fachlichen Wissens würde es mir schwer fallen, in meinem Unternehmen präventive Maßnahmen gegen Korruption zu ergreifen.

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

### Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU (PCO)

Für die Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen...

Code	Englische Originalitems (eigene Items)	Verwendete deutsche Items
PCO1	-	stehen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung.
PCO2	-	stehen ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung.
PCO3	-	steht genügend Zeit zur Verfügung.
PCO4	-	steht ausreichend Unterstützung innerhalb meines Unternehmens zur Verfügung.

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

### Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU (MO)

Code	Englische Originalitems (Flannery & May, 2000 MO 1+3; Kurland, 1996 MO 2)	Verwendete deutsche Items
MO1	I have a moral obligation to ensure that my firm implements corruption prevention measures	Ich fühle mich moralisch verpflichtet, sicherzustellen, dass mein Unternehmen Korruptionspräventionsmaßnahmen einsetzt.
MO2	It is my responsibility to make sure that my firm implements corruption prevention measures	Es verstößt gegen meine Prinzipien, in meinem Unternehmen nicht präventiv gegen Korruption vorzugehen.
MO3	It would be morally wrong for me to not implement corruption prevention measures in my firm	Es wäre moralisch falsch, in meinem Unternehmen keine präventiven Maßnahmen gegen Korruption zu ergreifen.

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

**Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung (ECS)**

<b>Code</b>	<b>Englische Originalitems</b> (Cullen, Victor & Bronson, 1993)	<b>Verwendete deutsche Items</b>
ECS1	People are expected to do anything to further the company's interests.	In meinem Unternehmen wird erwartet, dass man alles tut, um die Interessen des Unternehmens zu fördern.
ECS2	People are concerned with the company's interests—to the exclusion of	In meinem Unternehmen werden ausschließlich Unternehmensinteressen berücksichtigt.
ECS3	Decisions here are primarily viewed in terms of contribution to profit.	In meinem Unternehmen werden Entscheidungen vor allem danach beurteilt, ob sie zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen.

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

**Ethisches Organisationsklima: Organisationsprofit (ECO)**

<b>Code</b>	<b>Englische Originalitems</b> (Cullen, Victor & Bronson, 1993)	<b>Verwendete deutsche Items</b>
ECO1	It is expected that you will always do what is right for the customer and public	In meinem Unternehmen wird erwartet, dass man immer das tut, was für die Öffentlichkeit gut ist.
ECO2	People in this company are actively concerned about the customer's, and the public's, interest.	Die Mitarbeiter meines Unternehmens kümmern sich um die Interessen der Kunden und der Öffentlichkeit.
ECO3	The effect of decisions on the customer and the public are a primary concern in this company.	In meinem Unternehmen werden die Auswirkungen von Entscheidungen auf die Öffentlichkeit berücksichtigt.

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

**Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte (PTH)**

<b>Code</b>	<b>Englische Originalitems</b> (eigene Items)	<b>Verwendete deutsche Items</b>
PTH1	-	Für Mitarbeiter meines Unternehmens besteht im Geschäftsalltag die Möglichkeit, korrupt zu handeln.



**Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch die Aufdeckung korrupter Handlungen (PTH)**

Code	Englische Originalitems (eigene Items)	Verwendete deutsche Items
PTH2	-	Sollten Mitarbeiter meines Unternehmens korrupt handeln, wird dies aufgedeckt.

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

**Intention der Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen (INT)**

Code	Englische Originalitems (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989)	Verwendete deutsche Items
INT1	I am strongly committed to pursuing this GPA goal	Es ist mir wichtig, in meinem Unternehmen präventive Maßnahmen gegen Korruption umzusetzen.
INT2	I am willing to put forth a great deal of effort beyond what I normally do to achieve this GPA goal	Ich bin gewillt, große Anstrengungen zu unternehmen, um in meinem Unternehmen präventive Maßnahmen gegen Korruption umzusetzen.
INT3	I think this GPA goal is a good goal to shoot for	Die Umsetzung von präventiven Maßnahmen gegen Korruption in meinem Unternehmen ist für mich ein wichtiges Ziel.

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

## Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU

Code	Deutsche Originalitems (* PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft & Martin-Luther-Universität Halle-Wit- tenberg, 2013 ; ** Vahlenkamp & Knauß, 1995; *** Bundesministerium des Inneren, 2013)	Verwendete deutsche Items
CPM1	Transparente Richtlinien mit Verhal- tenskodex* Ausgabe von Ethikregeln ("Code of Ethics"), insbesondere für Füllungs- kräfte, ggf. in Form einer schriftlichen Verein- barung** Code of Conduct***	Festlegung von Regeln, wie sich Mitar- beiter verhalten sollen, wenn die einen Korruptionsverdacht haben
CPM2	Durchführung von Schulungen* Verbesserung der Aus- und Fortbil- dung; Seminare über korruptionsbezo- gene Themen** Durchführen von fachlichen Schulun- gen (Trainings)***	Regelmäßige Fortbildung zum Thema Korruptionsprävention für Führungs- kräfte
CPM3	Durchführung von Schulungen* Verbesserung der Aus- und Fortbil- dung; Seminare über korruptionsbezo- gene Themen** Durchführen von fachlichen Schulun- gen (Trainings)***	Regelmäßige Fortbildung zum Thema Korruptionsprävention für Mitarbeiter
CPM4	Personalrotation in korruptionsgefähr- deten Funktionen* Personalrotation in begrenztem Rah- men** Rotation von Personal***	Personalrotation, das heißt, dass sich Mitarbeiter regelmäßig in ihren Aufga- ben abwechseln
CPM5	Funktionstrennung und Aufgabensplit- tung; 4-Augen-Prinzip** Mehr-Augen-Prinzip***	Mehr-Augen-Prinzip, das heißt, dass wichtige Entscheidungen von mindes- tens zwei Personen unabhängig vonei- ander geprüft werden
CPM6	Systematische Risikoanalyse von Märk- ten, Branchen, Geschäftspartner und Transaktionen* Risikoanalyse***	Risikoanalyse zu gefährdeten Bereichen des Unternehmens
CPM7	Antikorruptionsbeauftragter, bzw. Hot- line für vertrauliche Fragen*	Interne Ansprechpartner für Korrupti- onsthematik

	Ernennung eines Sicherheits- bzw. Korruptionsbeauftragten** Ansprechpartner für Mitarbeiter***	
CPM8	Installieren einer Anlaufstelle für anonyme Hinweisgeber analog zur Praxis im Bereich der Steuerfahndung** Ombudsmann/Rechtsanwalt***	Externe Ansprechpartner für Korruptionsthematik
CPM9	Internes Hinweisgebersystem* Elektronisches Hinweisgebersystem***	Verwendung elektronischer Hinweisgebersystem, über die anonym auf Korruption hingewiesen werden kann
CPM10	Evaluation der Wirkung des Antikorruptionsprogramms* Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen***	Regelmäßige Prüfung der Wirksamkeit der Antikorruptionsmaßnahmen
CPM11	Dokumentation des Compliance Management Systems, genaue und vollständige verfahrensbegleitende Dokumentation***	Speicherung von Daten zu korruptionsrelevanten Erkenntnissen zentral im Unternehmen
CPM12	Code of Conduct für Anti-Corruption Policy bei Geschäftspartnern, Zulieferer, Subunternehmern*	Feste Vorgaben zu Korruptionsprävention für Geschäftspartner

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

## 7.1.2 Leitfaden qualitative Interviews

### Einleitung

Zunächst vielen herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, unser Forschungsprojekt „Risikomanagement der Korruption“ im Rahmen eines Interviews zu unterstützen. Dieses vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt wird von mehreren Hochschulen und Praxispartnern gemeinsam bearbeitet. In dem von Prof. Dr. Rabl geleiteten Teilvorhaben der Technischen Universität Kaiserslautern beschäftigen wir uns mit dem Thema „Korruptionsprävention in kleinen und mittleren Unternehmen“. Wir haben dazu im letzten Jahr eine Befragung unter KMU in Deutschland durchgeführt, an der auch Ihr Unternehmen teilgenommen hat. Die gewonnenen Erkenntnisse wollen wir nun über Interviews mit verschiedenen Unternehmensvertreterinnen/ –vertretern noch weiter ausbauen und vertiefen. Daher interessieren uns im Rahmen dieses Interviews insbesondere Ihre Einschätzungen und auch Erfahrungen im Hinblick auf Korruptionsprävention in KMU.

Insgesamt wird das Interview etwa eineinhalb Stunden dauern.

Alle Informationen, die Sie in diesem Interview geben, werden ausschließlich anonymisiert und zusammengefasst mit Informationen aus anderen Interviews dargestellt, so dass keine Rückschlüsse auf Sie oder Ihr Unternehmen möglich sind. Gegebenenfalls greife ich auf Erkenntnisse aus den Interviews auch in meiner Dissertation noch einmal zurück; hier gilt dasselbe. Lediglich in unseren Berichten an das Bundesministerium für Bildung und Forschung müssen wir die Unternehmen benennen, mit denen wir gesprochen haben. Selbstverständlich ist diese Information aber vollständig losgelöst von Ihren Aussagen, sodass keinerlei Zusammenhänge hergestellt werden können.

Bestehen von Ihrer Seite vorab noch Fragen?

Ich würde das Interview gerne aufzeichnen, damit ich mich besser auf das Gespräch konzentrieren kann. Ist das für Sie in Ordnung?

----- Beginn Aufzeichnung -----

## Fragen

### **Block 1: Korruptionsprävention im Allgemeinen**

- Wie beurteilen Sie Korruptionsprävention im Allgemeinen?
- Welche Bedeutung hat Korruptionsprävention Ihrer Meinung nach in deutschen KMU?
- Welche Faktoren führen Ihrer Meinung nach dazu, dass in KMU teilweise keine Korruptionspräventionsmaßnahmen umgesetzt werden?

### **Block 2: Korruptionsprävention im eigenen KMU**

- Welche Bedeutung hat Korruptionsprävention in Ihrem Unternehmen? Warum hat Korruptionsprävention in Ihrem Unternehmen eine hohe/ geringe Bedeutung?
- Inwieweit ist es Ihnen persönlich wichtig, dass Ihr Unternehmen Korruptionspräventionsmaßnahmen umsetzt? Warum nicht?
- Welche Maßnahmen zur Korruptionsprävention kommen in Ihrem Unternehmen aktuell zur Anwendung? Wie genau sind diese Maßnahmen ausgestaltet?

### **Block 3: Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen**

- Welche Faktoren waren ausschlaggebend dafür, dass Korruptionspräventionsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen umgesetzt werden?
- Welche Faktoren außerhalb des Unternehmens hatten einen Einfluss?
- Welche Interessensgruppen waren hier besonders relevant?
- Wie beurteilen Sie Ihr eigenes Wissen im Hinblick auf Korruptionspräventionsmaßnahmen und deren Umsetzung?
- Welche Rolle spielten beispielsweise personelle, zeitliche oder finanzielle Ressourcen?
- Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach das Unternehmensklima bei der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen?
- Wie hoch schätzen Sie das Risiko ein, dass Beschäftigte Ihres Unternehmens korrupt handeln?
- Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass korrupte Handlungen ihrer Beschäftigten aufgedeckt werden?
- Viele Unternehmensleiter/-innen von KMU haben eine durchaus positive Einstellung zu Korruptionsprävention, dennoch werden häufig keine Korruptionspräventionsmaßnahmen umgesetzt. Wie würden Sie dies erklären?

Damit sind wir am Ende unseres Interviews angekommen. Gibt es noch etwas, dass Sie gerne ergänzen möchten?

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung! Gerne würden wir Ihnen als kleines Dankeschön die Broschüre zu Korruptionsprävention in KMU zukommen lassen, die wir im Rahmen unseres Forschungsprojekts gestalten und voraussichtlich im Herbst fertigstellen werden. Außerdem planen wir augenblicklich eine Abschlussveranstaltung im März 2017 bei der wir zentrale Erkenntnisse aus dem gesamten Projekt präsentieren werden. Gerne laden wir Sie auch zu dieser Veranstaltung ein.

----- Ende Aufzeichnung -----

### 7.1.3 Überprüfung der Normalverteilung

**Tabelle 25:** Überprüfung der Normalverteilung der Variablen (Studie 1)

Items	Schiefe	Exzess
Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention (ATT)		
ATT1	-2.83	6.03
ATT2	-2.09	4.64
ATT3	-1.82	3.35
ATT4	-0.27	-0.27
ATT5	-1.49	1.94
ATT6	-1.26	1.53
Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU (SUN)		
SUN1	-0.52	-0.82
SUN2	-0.11	-0.84
SUN3	0.21	-0.92
SUN4	-0.37	-0.76
SUN5	-0.71	-0.84
SUN6	-1.20	0.67
SUN7	-0.88	-0.05
Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU (SE)		
SE1	-0.65	0.10
SE2	-0.22	-0.66
SE3 rekodiert	-0.62	-0.34
Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU (PCO)		
PCO1	0.03	-0.99
PCO2	0.23	-0.98
PCO3	0.31	-0.84
PCO4	-0.43	-0.77

Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU (MO)
--

MO1	-1.01	0.30
MO2	-1.08	0.40
MO3	-1.04	0.48
Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung (ECS)		
ECS1	0.19	-0.40
ECS2	-0.04	-0.46
ECS3	-0.16	-0.47
Ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit (ECO)		
ECO1	-1.02	0.70
ECO2	-0.08	-0.39
ECO3	-0.45	-0.20
Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte (PTH1)		
PTH1	0.45	-0.34
Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen (PTH2)		
PTH2	-0.57	0.15
Intention der Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen (INT)		
INT1	-0.78	-0.02
INT2	-0.42	-0.52
INT3	-0.49	-0.62
Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU (CPM)		
CPM1	0.36	-0.82
CPM2	-0.01	0.80
CPM3	0.03	1.44
CPM4	-0.89	2.05
CPM5	2.30	4.60
CPM6	0.52	-0.64
CPM7	0.10	-0.52
CPM8	-0.67	3.92
CPM9	-1.24	5.78
CPM10	-0.14	0.79
CPM11	-0.70	1.95



CPM12	-0.27	0.53
<b>Individuelle Kontrollvariablen</b>		
SOZ1	2.07	3.60
SOZ2	1.25	-0.45
SOZ3	1.24	-0.46
SOZ4	1.78	1.17
SOZ5	-0.35	0.10
SOZ6	1.75	1.07
SOZ7	0.57	-0.14
SOZ8	0.29	-0.32
<b>Organisationale Kontrollvariablen</b>		
UA1	0.15	-0.86
UA2	1.58	2.62
UA3	0.21	-1.97
UA4	-0.16	-0.53
UA5	-0.78	-0.30
UA6	0.94	-1.13
UA7	-0.68	-1.55
UA8	0.18	-1.98
Branche	-7.69	102.92

*Anmerkungen.* ATT = Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention, SUN = Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU, SE = Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU, PCO = Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU, MO = Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU, ECS = Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung, ECO = Ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit, PTH1 = Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte, PTH2 = Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen, INT = Intention der Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, CPM = Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU, SOZ = Soziodemografische Kontrollvariablen; UA = Organisationale Kontrollvariablen;

### 7.1.4 Überprüfung der Multikollinearität

**Tabelle 26:** Überprüfung der Multikollinearität der Variablen mittels des Variance Inflation Factors (Studie 1)

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention	-	1.35	1.36	1.35	1.31	1.36	1.36	1.36	1.35	1.35	1.36
2 Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU	1.75	-	1.76	1.72	1.66	1.70	1.76	1.75	1.75	1.71	1.76
3 Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	1.82	1.83	-	1.72	1.80	1.82	1.83	1.82	1.75	1.78	1.75
4 Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	1.90	1.86	1.80	-	1.91	1.91	1.91	1.87	1.87	1.82	1.82
5 Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU	2.30	2.25	2.35	2.38	-	2.37	2.38	2.39	2.39	1.88	2.37
6 Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung	1.22	1.19	1.22	1.23	1.22	-	1.20	1.21	1.19	1.22	1.21

<b>Variablen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
7 Ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofil	1.04	1.04	1.04	1.04	1.04	1.02	-	1.04	1.04	1.04	1.03
8 Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte	1.18	1.18	1.19	1.17	1.19	1.17	1.19	-	1.10	1.17	1.17
9 Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen	1.35	1.35	1.30	1.33	1.36	1.32	1.36	1.26	-	1.36	1.35
10 Intention der Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen	2.49	2.43	2.45	2.40	1.98	2.50	2.51	2.47	2.51	-	2.51
11 Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	1.46	1.46	1.40	1.39	1.46	1.45	1.45	1.43	1.46	1.46	-

### 7.1.5 Überprüfung der Reliabilität

**Tabelle 27:** Überprüfung der Reliabilität der Variablen (Studie 1)

<b>Konstrukt</b>	<b>Reliabilität</b>
Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention	0.90
Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU	0.87
Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	0.74
Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	0.93
Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU	0.90
Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung	0.72
Ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit	0.82
Intention der Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen	0.93

## 7.1.6 Überprüfung der Validität

**Tabelle 28:** Überprüfung der Konvergenzvalidität der Variablen – Faktorladung (Studie 1)

	<b>Faktor Ladung</b>
<b>Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention (ATT)</b>	
ATT1	.68
ATT2	.89
ATT3	.88
ATT4	.61
ATT5	.84
ATT6	.83
<b>Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU (SUN)</b>	
SUN1	.68
SUN2	.71
SUN3	.60
SUN4	.74
SUN5	.71
SUN6	.73
SUN7	.73
<b>Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU (SE)</b>	
SE1	.75
SE2	.79
SE3 rekodiert	.58
<b>Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU (PCO)</b>	
PCO1	.85
PCO2	.97
PCO3	.93
PCO4	.77

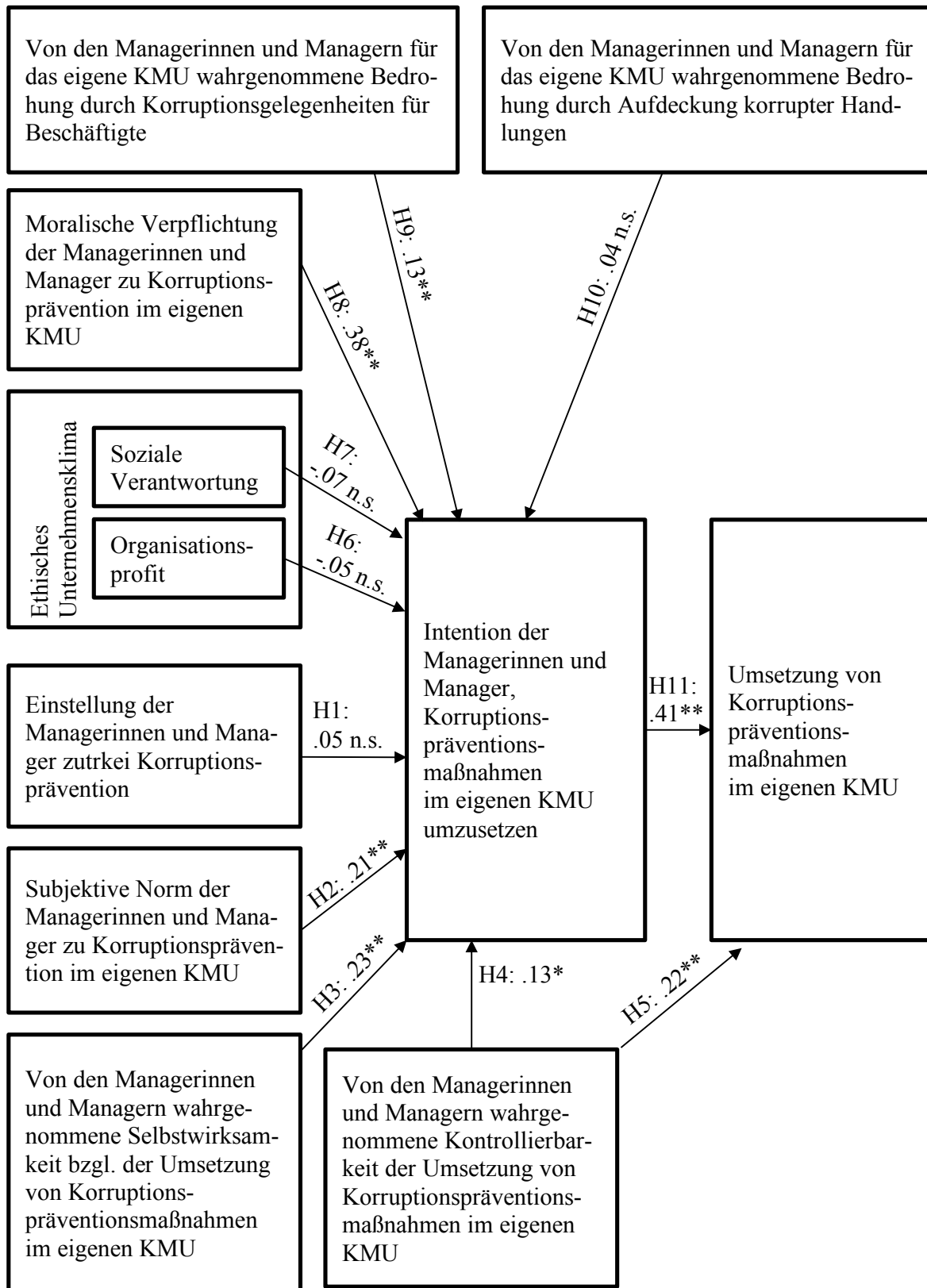
	<b>Faktor Ladung</b>
<b>Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU (MO)</b>	
MO1	.84
MO2	.86
MO3	.90
<b>Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung (ECS)</b>	
ECS1	.67
ECS2	.83
ECS3	.82
<b>Ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit (ECO)</b>	
ECO1	.51
ECO2	.82
ECO3	.71
<b>Intention der Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen (INT)</b>	
INT1	.88
INT2	.91
INT3	.93

*Anmerkungen.* ATT = Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention, SUN = Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU, SE = Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU, PCO = Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU, MO = Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU, ECS = Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung, ECO = Ethisches Unternehmensklima: Organisationsprofit, PTH1 = Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Korruptionsgelegenheiten für Beschäftigte, PTH2 = Von den Managerinnen und Managern für das eigene KMU wahrgenommene Bedrohung durch Aufdeckung korrupter Handlungen, INT = Intention der Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen, CPM = Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU;

**Tabelle 29:** Überprüfung der Konvergenzvalidität der Variablen – Durchschnittlich extrahierte Varianz (Studie 1)

<b>Konstrukt</b>	<b>Durchschnittliche extrahierte Varianz (VE)</b>	<b>Diskriminanz Wert (<math>\sqrt{VE}</math>)</b>
Einstellung der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention	0.63	0.79
Subjektive Norm der Managerinnen und Manager zu Korruptionsprävention im eigenen KMU	0.49	0.70
Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	0.51	0.71
Von den Managerinnen und Managern wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU	0.78	0.88
Moralische Verpflichtung der Managerinnen und Manager zur Korruptionsprävention im eigenen KMU	0.75	0.87
Ethisches Unternehmensklima: Soziale Verantwortung	0.60	0.78
Ethisches Organisationsklima: Organisationsprofit	0.48	0.69
Intention der Managerinnen und Manager Korruptionspräventionsmaßnahmen im eigenen KMU umzusetzen	0.82	0.91

### 7.1.7 Alternativmodell ohne signifikante Kontrollvariablen



**Abbildung 21:** Kritische Determinanten der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU – alternativ Model ohne signifikante Kontrollvariablen (eigene Darstellung)



## 7.2 Anhang zu Kapitel 4

### 7.2.1 Operationalisierungstabelle Studie 2

#### Regelkonformes Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen

Beurteilen Sie nun, wie Sie sich in der Situation der Einkäuferin/des Einkäufers in dem eben geschilderten Fallbeispiel verhalten würden:

Code	Englisches Originalitem (eigenes Item)	Verwendetes deutsches Item
PC1	-	Wie wahrscheinlich wäre es, dass Sie vor dem Hintergrund der oben geschilderten Rahmenbedingungen den Fragebogen ausfüllen?

Antwortskala: 1 = sehr unwahrscheinlich; 2 = eher unwahrscheinlich; 3 = vielleicht; 4 = eher wahrscheinlich; 5 = sehr wahrscheinlich

#### Aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte

Code	Englisches Originalitem (eigenes Item)	Verwendetes deutsches Item
AS1		Wie wahrscheinlich wäre es, dass Sie vor dem Hintergrund der oben geschilderten Rahmenbedingungen Mitglied im Anti-Korruptions-Komitee werden?

Antwortskala: 1 = sehr unwahrscheinlich; 2 = eher unwahrscheinlich; 3 = vielleicht; 4 = eher wahrscheinlich; 5 = sehr wahrscheinlich

#### Moralische Achtsamkeit

Ethik beschäftigt sich damit, was gutes oder schlechtes Handeln ausmacht. Bitte beurteilen Sie, inwiefern die folgenden Aussagen über die Rolle von Ethik in Ihrem Alltag zutreffen.

Code	Englische Originalitems (Reynolds, 2008)	Verwendete deutsche Items (Pohling et al., 2014)
MA1	In a typical day, I face several dilemmas.	An einem typischen Tag begegnen mir mehrere ethische Dilemmata.
MA2	I often have to choose between doing what's right and doing something that's wrong.	Ich muss mich oft entscheiden, ob ich das mache, was richtig ist, oder etwas Falsches tue.
MA3	I regularly face decisions that have significant ethical implications.	Ich werde regelmäßig mit Entscheidungen konfrontiert, die bedeutsame ethische Folgen haben.

MA4	My life was been filled with one moral predicament after another.	Mein Leben ist mit einer moralischen Zwickmühle nach der anderen gefüllt.
MA5	Many of the decisions that I make have ethical dimensions to them.	Viele der Entscheidungen, die ich treffe, beinhalten ethische Dimensionen.
MA6	I regularly think about the ethical implications of my decisions.	Ich denke regelmäßig über die ethischen Folgen meiner Entscheidungen nach.
MA7	I think about the morality of my actions almost every day.	Ich denke nahezu jeden Tag darüber nach, ob meine Handlungen moralisch sind.
MA8	I rarely face ethical dilemmas.	Mir begegnen selten ethische Dilemmata. (R)
MA9	I frequently encounter ethical situations.	Ich stoße häufig auf ethische Situationen.
MA10	I often find myself pondering about ethical issues.	Oft ertappe ich mich dabei, wie ich über ethische Sachverhalte nachdenke.
MA11	I often reflect on the moral aspects of my decisions	Ich denke oftmals über die moralischen Aspekte meiner Entscheidungen nach.
MA12	I like to think about ethics.	Ich mag es, über Ethik nachzudenken.

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

### Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen

Bitte beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Aussagen zu Korruptionsprävention Ihrer Meinung nach zutreffen.

Code	Englische Originalitems (Singhapakdi, 1996,1999)	Verwendete deutsche Items
MOI1	Magnitude: The overall harm (if any) done as a result of the [marketer]'s action would be very small. (Reverse scored)	Der Nutzen wäre sehr gering, wenn eine Organisation Maßnahmen zur Korruptionsprävention ergreift. (R)
MOI2	Social consensus: Most people would agree that the action is wrong	Die meisten Personen würden zustimmen, dass es richtig ist, wenn eine Organisation Maßnahmen zur Korruptionsprävention ergreift.
MOI3	Probability: There is a very small likelihood that the action will actually cause any harm (Reverse scored)	Die Wahrscheinlichkeit, dass es tatsächlich von Nutzen ist, wenn eine Organisation Maßnahmen zur Korruptionsprävention ergreift, ist sehr gering. (R)
MOI4	Temporal immediacy: The action will not cause any harm in an immediate future (Reverse scored)	Kurzfristig wird es nichts nützen, wenn eine Organisation Maßnahmen zur Korruptionsprävention ergreift. (R)
MOI5	Proximity: If the marketer is a personal friend of the victim, the action is wrong	Es ist richtig, dass eine Organisation Maßnahmen zur Korruptionsprävention ergreift, wenn das unmittelbare Umfeld davon profitiert.
MOI6	Concentration: The action will harm very few people (if any) (Reverse scored)	Wenn eine Organisation Maßnahmen zur Korruptionsprävention ergreift, nutzt das nur Wenigen. (R)

Antwortskala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollkommen zu

## 7.2.2 Operationalisierung der Vignetten

### Szenario

Sie sind als Einkäufer/in in der Beschaffungsabteilung eines mittelständischen Unternehmens tätig. In Ihrem Unternehmen soll ein neues Korruptionspräventionsprogramm eingeführt werden. Um die Meinung und Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen und die Maßnahmen auf die Erfordernisse in den einzelnen Abteilungen abzustimmen, hat der für die Einführung zuständige Mitarbeiter einen Fragebogen entwickelt. Dieser ist von jedem Beschäftigten auszufüllen, die Beantwortung soll circa zwei Stunden dauern. Zusätzlich haben Beschäftigte die Möglichkeit, sich in einem Anti-Korruptions-Komitee zu engagieren, das die Entwicklung und Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen unterstützen soll.

Sie sind gerade stark in eine große Auftragsvergabe eingebunden und fürchten, dass die Vergabe nicht rechtzeitig erfolgen wird. Sie wissen aber aus eigener Erfahrung, dass es auch in Ihrer Abteilung bereits zu problematischen Vorfällen gekommen ist. Durch Ihre Beteiligung an der Einführung des Programms könnten Sie durch Ihr Wissen aus diesen Erfahrungen dazu beitragen, dass solche Fälle zukünftig nicht mehr auftreten.

### Vignetten

#### *Vignette 1*

Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es sollen unternehmensinterne Kontrollsysteme und Verhaltensregeln für die Beschäftigten etabliert werden, deren Nichteinhaltung sanktioniert wird. Außerdem sollen im Rahmen des Programms grundlegende ethische Werte vermittelt werden. Diese sollen den Beschäftigten als Orientierungshilfe bei ihrer alltäglichen Arbeit dienen.

Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst stark für Korruptionsprävention und war persönlich in die Entwicklung des Fragebogens involviert. In seinem letzten Rundschreiben hat er darauf hingewiesen, dass die Unterstützung der Beschäftigten wichtig für den Erfolg der Korruptionspräventionsmaßnahmen ist.

#### *Vignette 2*

Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es sollen unternehmensinterne Kontrollsysteme und Verhaltensregeln für die Beschäftigten etabliert werden, deren Nichteinhaltung sanktioniert wird. Außerdem sollen im Rahmen des Programms grundlegende ethische Werte vermittelt werden. Diese sollen den Beschäftigten als Orientierungshilfe bei ihrer alltäglichen Arbeit dienen.

Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst nicht für Korruptionsprävention und war auch nicht in die Erstellung des Fragebogens involviert. Auch hat er bisher weder schriftlich noch mündlich auf das neue Korruptionspräventionsprogramm hingewiesen.

#### *Vignette 3*

Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es soll jedoch keine Verhaltensregeln oder Sanktionsmechanismen beinhalten. Allerdings sollen im Rahmen dieses Programms grundlegende ethische Werte vermittelt werden. Diese sollen den Beschäftigten als Orientierungshilfe bei ihrer alltäglichen Arbeit dienen.

Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst stark für Korruptionsprävention und war persönlich in die Entwicklung des Fragebogens involviert. Bisher hat er jedoch weder schriftlich noch mündlich auf das neue Korruptionspräventionsprogramm hingewiesen.

#### *Vignette 4*

Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es soll jedoch keine Verhaltensregeln oder Sanktionsmechanismen beinhalten. Allerdings sollen im Rahmen dieses Programms grundlegende ethische Werte vermittelt werden. Diese sollen den Beschäftigten als Orientierungshilfe bei ihrer alltäglichen Arbeit dienen.

Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst nicht für Korruptionsprävention und war auch nicht in die Erstellung des Fragebogens involviert. Er hat jedoch in seinem letzten Rundschreiben darauf hingewiesen, dass die Unterstützung der Beschäftigten wichtig für den Erfolg der Korruptionspräventionsmaßnahmen ist.

#### *Vignette 5*

Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es sollen unternehmensinterne Kontrollsysteme und Verhaltensregeln für die Beschäftigten etabliert werden, deren Nichteinhaltung sanktioniert wird. Bei der Entwicklung des Programms spielt die Vermittlung von grundlegenden ethischen Werten eine untergeordnete Rolle.

Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst stark für Korruptionsprävention und war persönlich in die Entwicklung des Fragebogens involviert. Bisher hat er jedoch weder schriftlich noch mündlich auf das neue Korruptionspräventionsprogramm hingewiesen.

#### *Vignette 6*

Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es sollen unternehmensinterne Kontrollsysteme und Verhaltensregeln für die Beschäftigten etabliert werden, deren Nichteinhaltung sanktioniert wird. Bei der Entwicklung des Programms spielt die Vermittlung von grundlegenden ethischen Werten eine untergeordnete Rolle.

Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst nicht für Korruptionsprävention und war auch nicht in die Erstellung des Fragebogens involviert. Er hat jedoch in seinem letzten Rundschreiben darauf hingewiesen, dass die Unterstützung der Beschäftigten wichtig für den Erfolg der Korruptionspräventionsmaßnahmen ist.

#### *Vignette 7*

Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es soll jedoch keine Verhaltensregeln oder Sanktionsmechanismen beinhalten. Bei der Entwicklung des Programms spielt die Vermittlung von grundlegenden ethischen Werten eine untergeordnete Rolle.

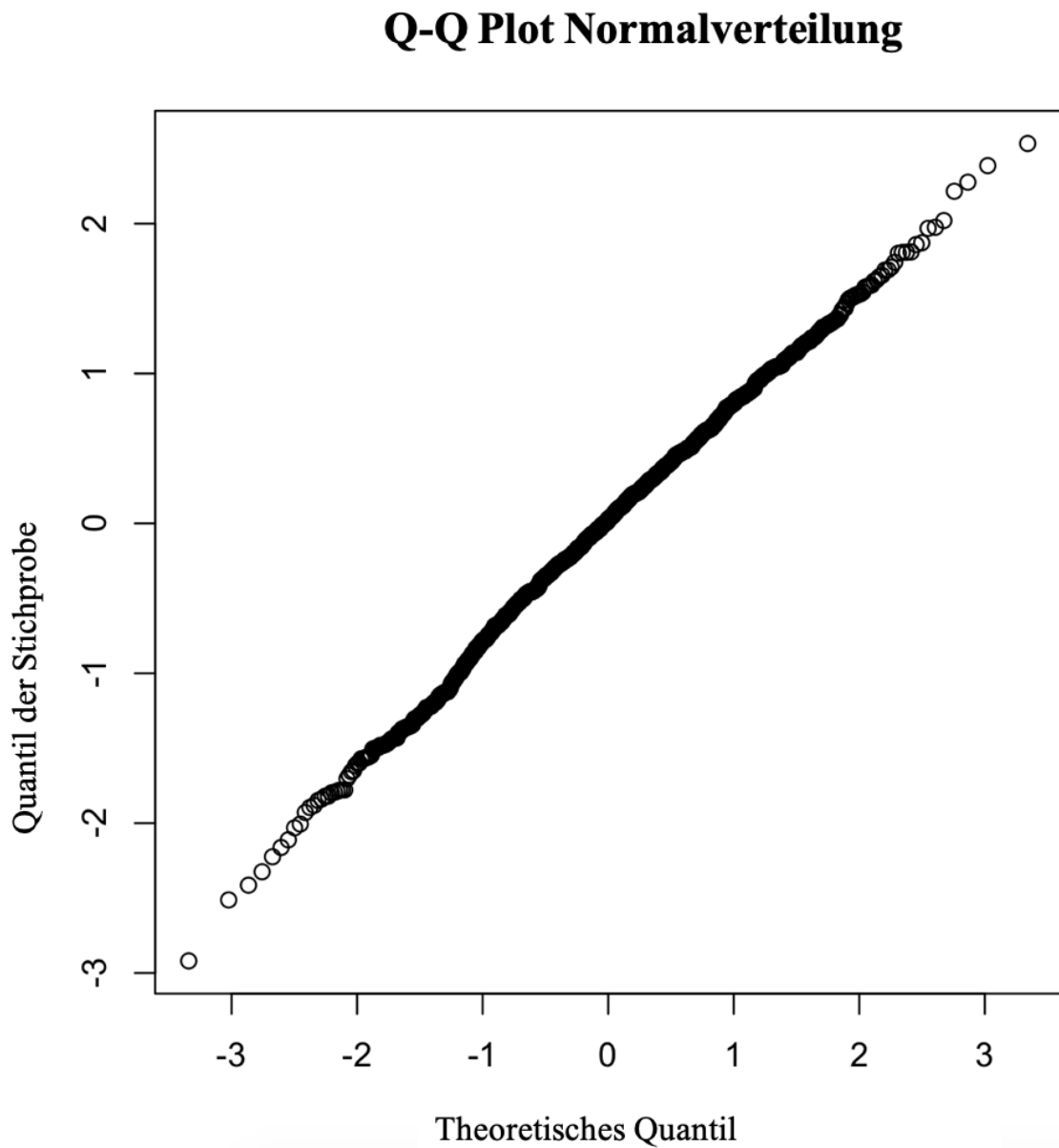
Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst stark für Korruptionsprävention und war persönlich in die Entwicklung des Fragebogens involviert. In seinem letzten Rundschreiben hat er darauf hingewiesen, dass die Unterstützung der Beschäftigten wichtig für den Erfolg der Korruptionspräventionsmaßnahmen ist.

#### *Vignette 8*

Das Korruptionspräventionsprogramm soll verschiedene Maßnahmen enthalten, die dazu dienen, Korruptionsrisiken vorzubeugen. Es soll jedoch keine Verhaltensregeln oder Sanktionsmechanismen beinhalten. Bei der Entwicklung des Programms spielt die Vermittlung von grundlegenden ethischen Werten eine untergeordnete Rolle.

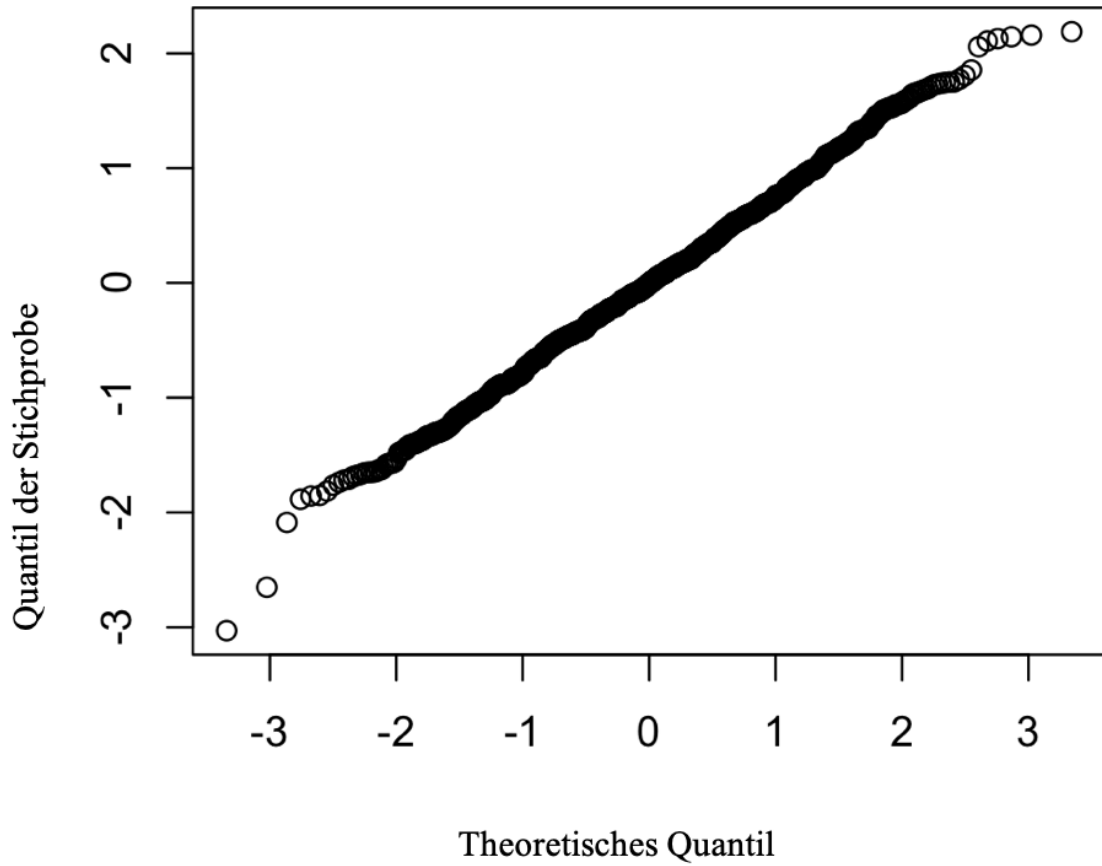
Herr Meier, der Geschäftsführer des Unternehmens, engagiert sich selbst nicht für Korruptionsprävention und war auch nicht in die Erstellung des Fragebogens involviert. Auch hat er bisher weder schriftlich noch mündlich auf das neue Korruptionspräventionsprogramm hingewiesen.

### 7.2.3 Überprüfung der Normalverteilung



**Abbildung 22:** Überprüfung der Normalverteilung des Modells zu regelkonformen Verhalten von Beschäftigten bezüglich Korruptionspräventionsmaßnahmen (Studie 2)

## Q-Q Plot Normalverteilung



**Abbildung 23:** Überprüfung der Normalverteilung des Modells zu aktiver Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte (Studie 2)



## 7.2.4 Ergebnisse der Modelle mit allen Kontrollvariablen zur Überprüfung der Robustheit

**Tabelle 30:** Modelle mit allen Kontrollvariablen für die abhängige Variable regelkonformes Verhalten von Beschäftigten in Bezug auf Korruptionspräventionsmaßnahmen

Level und Variable	Null (Schritt 1))	Random In- tercept and fixed slope (Schritt 2)	Random In- tercept Ran- dom Slope (Schritt 3)	Cross-Level Interaction (Schritt 4)
<b>Level 1</b>				
Konstante	3.35** (0.06)	3.35** (0.06)	3.35** (0.06)	3.35** (0.06)
Compliance-orientierte Korruptionspräventions- maßnahmen		0.26** (0.05)	0.26** (0.07)	0.26** (0.07)
Werteorientierte Korrupti- onspräventionsmaßnah- men		0.31** (0.05)	0.31** (0.05)	0.31** (0.05)
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement		0.39** (0.05)	0.39** (0.05)	0.39** (0.05)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement		0.51** (0.05)	0.51** (0.06)	0.51** (0.06)
<b>Level 2</b>				
Moralische Intensität von Korruptionspräventions- maßnahmen		0.11 (0.12)	0.12 (0.12)	0.11 (0.12)
Moralische Achtsamkeit		-0.09 (0.11)	0.00 (0.11)	-0.05 (0.11)
Alter		0.00 (0.02)	0.00 (0.02)	0.00 (0.02)
Geschlecht		0.04 (0.14)	0.05 (0.14)	0.05 (0.14)
Berufserfahrung		0.01 (0.02)	0.01 (0.02)	0.01 (0.02)
Dauer der Organisations- zugehörigkeit		0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)
Anzahl der Beschäftigten		-0.04 (0.08)	-0.04 (0.08)	-0.04 (0.08)
Art der Organisation		-0.11 (0.19)	-0.12 (0.19)	-0.12 (0.19)
Baugewerbe		-0.73 (0.88)	-0.69 (0.86)	-0.69 (0.86)
Energieversorgung		-0.80 (0.81)	-0.88 (0.79)	-0.88 (0.79)
Erziehung und Unterricht		-0.05 (0.75)	-0.09 (0.73)	-0.09 (0.73)
Finanz- und Versiche- rungsdienstleistungen		-0.66 (0.76)	-0.64 (0.74)	-0.64 (0.74)
Gesundheits- und Sozial- wesen		-0.40 (0.74)	-0.45 (0.72)	-0.45 (0.72)
Grundstücks- und Woh- nungswesen		0.55 (1.00)	0.52 (0.98)	0.52 (0.97)
Handel		0.15 (0.77)	-0.03 (0.75)	-0.03 (0.75)
Information und Kommu- nikation		-0.22 (0.75)	-0.27 (0.74)	-0.27 (0.74)

Land- und Forstwirtschaft, Fischerei		0.72 (0.90)	0.55 (0.88)	0.55 (0.88)
Öffentliche Verwaltung sowie öffentliche Sicherheit und Ordnung		-0.61 (0.74)	-0.65 (0.73)	-0.65 (0.73)
Verarbeitendes Gewerbe		-0.21 (0.72)	-0.26 (0.71)	-0.26 (0.71)
Wirtschaftliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen		-0.37 (0.71)	-0.39 (0.70)	-0.39 (0.70)
Führungsposition		-0.15 (0.16)	-0.13 (0.16)	-0.13 (0.16)
Erfahrung mit Korruptionsprävention		0.13 (0.08)	0.12 (0.07)	0.12 (0.07)
Kontakt mit Korruptionsprävention		0.09 (0.16)	0.17 (0.16)	0.17 (0.16)
Cross-Level Interaktion				
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				0.05 (0.10)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				0.06 (0.10)
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen *Moralische Achtsamkeit				0.35 (0.08)**
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Achtsamkeit				0.01 (0.09)
Varianz Komponenten				
Konstante	0.47	0.39	0.43	0.43
Compliance-orientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen			0.42	0.42
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen			0.19	0.14
Schriftliche Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.16	0.16

Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.28	0.27
Zusätzliche Information				
ICC	0.34			
-2 log likelihood (FIML)	-1 726.94	-1 609.22	-1 546.76	-1 536.97
Anzahl der geschätzten Para- meter	2	29	33	37
Pseudo $R^2$	0	<.01	<.01	<.01
Modellvergleich $\chi^2$ (Freiheits- grade)		235.44 (27)**	124.91 (14)**	19.58 (4)**

*Anmerkungen.* ICC = Intraclass correlation; FIML = full information maximum likelihood estimation; Level 1  $N = 1\ 176$  und Level 2  $N = 147$ . Werte in Klammern sind Standardfehler. Pseudo  $R^2$  Werte wurden als quadratische Korrelation zwischen beobachteten und vorhergesagten Werten berechnet und schließen Fehlerterme aus (Aguinis et al., 2013).

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

**Tabelle 31:** Modelle mit allen Kontrollvariablen für die abhängige Variable aktive Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigten

Level und Variable	Null (Schritt 1))	Random In- tercept and fixed slope (Schritt 2)	Random In- tercept Ran- dom Slope (Schritt 3)	Cross-Level Interaction (Schritt 4)
Level 1				
Konstante	2.70** (0.06)	2.70** (0.05)	2.70** (0.05)	2.70** (0.05)
Werteorientierte Korrupti- onspräventionsmaßnah- men		0.22** (0.05)	0.22** (0.05)	0.22** (0.05)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventi- onsmaßnahmen durch das Topmanagement		0.51** (0.05)	0.51** (0.06)	0.51** (0.06)
Level 2				
Moralische Intensität von Korruptionspräventions- maßnahmen		0.11 (0.11)	0.11 (0.11)	0.11 (0.11)
Moralische Achtsamkeit		-0.03 (0.10)	-0.07 (0.10)	-0.03 (0.10)
Alter		-0.02 (0.01)	-0.02 (0.01)	-0.02 (0.01)
Geschlecht		-0.05 (0.13)	-0.07 (0.13)	-0.07 (0.13)
Berufserfahrung		0.02 (0.02)	0.02 (0.02)	0.02 (0.02)
Dauer der Organisations- zugehörigkeit		0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)
Anzahl der Beschäftigten		-0.09 (0.07)	-0.11 (0.07)	-0.11 (0.07)
Art der Organisation		0.09 (0.18)	0.09 (0.18)	0.09 (0.18)
Baugewerbe		-0.58 (0.82)	-0.72 (0.81)	-0.71 (0.81)
Energieversorgung		0.15 (0.75)	0.07 (0.75)	0.07 (0.75)
Erziehung und Unterricht		0.67 (0.69)	0.61 (0.69)	0.61 (0.69)
Finanz- und Versiche- rungsdienstleistungen		-0.07 (0.70)	-0.15 (0.70)	-0.15 (0.70)
Gesundheits- und Sozial- wesen		0.25 (0.68)	0.20 (0.68)	0.20 (0.68)
Grundstücks- und Woh- nungswesen		-0.32 (0.92)	-0.41 (0.92)	-0.41 (0.92)
Handel		0.42 (0.71)	0.39 (0.71)	0.39 (0.71)
Information und Kommu- nikation		0.09 (0.70)	0.03 (0.69)	0.03 (0.69)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei		0.62 (0.83)	0.63 (0.83)	0.63 (0.83)
Öffentliche Verwaltung sowie öffentliche Sicher- heit und Ordnung		0.21 (0.69)	0.15 (0.68)	0.15 (0.68)
Verarbeitendes Gewerbe		0.23 (0.67)	0.19 (0.66)	0.19 (0.66)
Wirtschaftliche, wissen- schaftliche und technische Dienstleistungen		0.13 (0.66)	0.05 (0.66)	0.05 (0.66)
Führungsposition		0.08 (0.15)	0.06 (0.15)	0.06 (0.15)

Erfahrung mit Korruptionsprävention		0.09 (0.07)	0.08 (0.07)	0.08 (0.07)
Kontakt mit Korruptionsprävention		0.02 (0.15)	0.03 (0.15)	0.03 (0.15)
Cross-level Interaktion				
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				0.06 (0.09)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Intensität von Korruptionspräventionsmaßnahmen				-0.07 (0.11)
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen *Moralische Achtsamkeit				0.32** (0.08)
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement *Moralische Achtsamkeit				0.23* (0.10)
Varianz Komponenten				
Konstante	0.38	0.33	0.34	0.35
Werteorientierte Korruptionspräventionsmaßnahmen			0.02	0.00
Vorgelebte Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch das Topmanagement			0.21	0.20
Zusätzliche Information				
ICC				
-2 log likelihood (FIML)	-1 628.16	-1 553.97	-1 543.22	-1 530.30
Anzahl der geschätzten Parameter	2	27	29	33
Pseudo $R^2$	<.01	<.01	<.01	<.01
Modellvergleich $\chi^2$ (Freiheitsgrade)		148.39 (25)**	21.51 (5)**	25.82 (4)**

*Anmerkungen.* ICC = Intraclass correlation; FIML = full information maximum likelihood estimation; Level 1  $N = 1\,176$  und Level 2  $N = 147$ . Werte in Klammern sind Standardfehler. Pseudo  $R^2$  Werte wurden als quadratische Korrelation zwischen beobachteten und vorhergesagten Werten berechnet und schließen Fehlerterme aus (Aguinis, et al. 2013).

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

# ANNA WERNER, M.Sc.

---

**Adresse:** Gottlieb-Daimler-Str. 42  
67663 Kaiserslautern  
anna.werner@wiwi.uni-kl.de

## AUSBILDUNG

---

- 06. 2014 – heute**    **Lehrstuhl für Personalmanagement, Führung und Organisation, Technische Universität Kaiserslautern**  
Promotionsstudentin, Betreuerin: Prof. Dr. Tanja Rabl
- 10.2011 – 03.2014**    **Universität Bayreuth**  
Master of Science Betriebswirtschaftslehre
- 03.2009 – 07.2009**    **Universidad de Costa Rica**  
Auslandssemester
- 10.2007 – 05.2011**    **Universität Passau**  
Bachelor of Arts International Cultural and Business Studies

## BERUFSERFAHRUNG

---

- 06.2014 – 04.2017**    **Lehrstuhl für Personalmanagement, Führung und Organisation, Technische Universität Kaiserslautern**  
Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin im Forschungsprojekt „Risikomanagement der Korruption“

## VERÖFFENTLICHUNGEN

Albrecht, M., Werner, A. & Rabl, T. (2015). *Ein Konzept für die Sensibilisierung für Korruptionsprävention in Hochschullehre und Führungskräfte Weiterbildung*. Presentation at the Annual Meeting of the Scientific Working Group of Transparency International Germany, October 16-17, Berlin, Germany.

Rabl, T., Werner, A. & Albrecht, M. (2016). *Herausforderung KorruptionsPRÄVENTION in KMU meistern*. Abrufbar unter: [https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung\\_KorruptionsPRÄVENTION\\_in\\_KMU\\_meistern.pdf](https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung_KorruptionsPRÄVENTION_in_KMU_meistern.pdf)

Werner, A. & Rabl, T. (2014). *Sensibilisierung für Korruptionsprävention in kleinen und mittleren Unternehmen*. Presentation at the Annual Meeting of the Scientific Working Group of Transparency International Germany, October 7-8, Karlsruhe, Germany.

Werner, A. & Rabl, T. (2015). *Determinants of the application of corruption prevention measures in small and medium-sized enterprises*. Presentation at the Annual Meeting of the Scientific Working Group of Transparency International Germany, October 16-17, Berlin, Germany.

Werner, A. & Rabl, T. (2015). *What determines the application of corruption prevention measures in small and medium-sized enterprises? A theoretical model*. Paper presented at the 15th European Academy of Management (EURAM) Annual Meeting, June 17-20, Warsaw, Poland.

Werner, A. & Rabl, T. (2016). *Corruption prevention in small and medium-sized enterprises: An empirical analysis of antecedents*. Paper presented at the European Business Ethics Network (EBEN) Research Conference, September 8-9, Palermo, Italy.

Werner, A. & Rabl, T. (2016). *Determinants of the application of corruption prevention measures in small and medium-sized enterprises*. Paper presented at the Society for Business Ethics Annual Conference, August 5-7, Anaheim, USA.

Werner A. & Rabl, T. (2017). *Abschlussbericht für das Teilvorhaben "Sensibilisierung für Korruptionsprävention in kleinen und mittelständischen Unternehmen" im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekt "Risikomanagement der Korruption aus der Perspektive von Unternehmen, Kommunen und Polizei (RiKo)"*. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern. doi:102314/GBV:1009833677

Werner, A., Rabl, T. & Albrecht, M. (2017). Herausforderung Korruptionsprävention in KMU meistern: Entwicklung, Pilotierung und Evaluation eines Sensibilisierungsworkshops. In D. Trunk & B. Frevel (Hrsg.), *Korruptionsprävention in Unternehmen und Kommunen. Eine interdisziplinäre Studie* (S. 101-120). Wiesbaden: Springer VS.

Werner, A., Rabl, T. & Best, H. (2019). Managers' corruption prevention efforts in small and medium-sized enterprises: An exploration of determinants. *European Management Review*, 16, 741–759. <https://doi.org/10.1111/emre.12165>