



Foto — uzenzen/iStock

Nützliche Verfehlungen: Unethisches pro-organisatorisches Verhalten

Unethisches Verhalten, das dem Unternehmen nützt, kommt im Arbeitsalltag immer wieder vor. Oft sind es nur kleine Regelverletzungen, um den Laden am Laufen zu halten. Weil sie aber im Nachhinein als moralische Verfehlungen be- und verurteilt werden können, bringen sie Führungskräfte in eine Zwickmühle.

Wenn ein Flugbegleiter den Passagieren mitteilt, man müsse noch auf Gepäck warten, obwohl er weiß, dass die Verspätung an internen Abläufen liegt, dann ist das eine Lüge (die immer wieder vorkommt, siehe Umphress & Bingham 2011). Sie dient aber zugleich der Fluggesellschaft, weil so der gute Ruf des Unternehmens geschützt wird – schuld sind ja andere. Wenn IT-Führungskräfte gemäß einer Umfrage angeben, dass sie schon einmal aufgefordert wurden, Datenpannen im eigenen Unternehmen zu vertuschen, dann soll das ebenso dem Ruf der Firma dienen und Stakeholder nicht abschrecken (15 Prozent folgen der Aufforderung auch; siehe Bitdefender 2023). Das ist im Kern mit unethischem pro-organisatorischen Verhalten (UPV) gemeint: moralisch-ethische Verfehlungen, die der Firma nützen. Kurz: gute Geschäfte aufgrund bösen Verhaltens.

Zwischen nützlicher Verfehlung und brauchbarer Illegalität

Beispiele für Verletzungen von gesellschaftsspezifischen Normen (unmoralisches Handeln) oder allgemeinen Prinzipien (unethisches Handeln) gibt es zuhauf: Vertriebsprofis verschweigen negative Produkteigenschaften oder übertreiben beim Anpreisen der Möglichkeiten; die Geschäftsführung malt

ein Untergangsszenario in den dunkelsten Farben, um einen „Sense of Urgency“ für Veränderungen zu erzeugen, obwohl sie weiß, dass es gar nicht so schlimm um die Firma steht; eine Führungskraft verteilt Lob und verhält sich wertschätzend, aber nur, weil sie dadurch die Mitarbeitenden zu noch mehr Leistung anspornen möchte beziehungsweise auf gesteigerte Produktivität hofft. Im moralisch völlig akzeptierten Verhalten namens „wertschätzende Führung“ verbergen sich moralfremde Zwecke.

Wenn Mitarbeitende nicht mal „fünfe gerade sein“ lassen, sondern auf „Dienst nach Vorschrift“ pochen, nennt die Organisationssoziologie das eine Streikform. Weil dann kaum noch etwas vorwärts geht, wenn beispielsweise alle drauf bestehen, dass jedes Formular bis aufs sprichwörtliche i-Tüpfelchen korrekt auszufüllen ist, jeder Prozessschritt genau nach Vorschrift abgearbeitet werden soll und alle Dokumentationen vollumfänglich erstellt werden müssen. Gleiches gilt für Führungskräfte. Seit Norm- und Regelverstöße erforscht werden, ist klar, dass sie nicht nur negativ zu bewerten sind. Insbesondere aus Sicht der Organisation, weil diese dadurch Kosten einsparen, Innovationen voranbringen oder ganz allgemein Effizienzsteigerungen einfahren kann.

Solche Verfehlungen sind etwas anderes als die Verletzung schriftlich fixierter



Prof. Dr. Christian Gärtner

hat die Professur für Human Resource Management und Digitalisierung der Arbeitswelt an der Hochschule München inne. Zudem ist er Mitherausgeber von people&work, Jurymitglied beim HR Excellence Award sowie HR Start-up Award und seit über 20 Jahren als Berater und Trainer in den Bereichen „People & Business Transformation“ sowie „Smart HRM“ tätig.

”
Wenn Mitarbeitende fürchten müssen, ihren Job zu verlieren, wenden sie sich eher unethischen Verhaltensweisen zu, um das Unternehmen – und damit ihre Arbeitsplätze – zu retten.
“

Regeln in einer Organisation oder gar von Gesetzen. Das ist unter dem Begriff „brauchbare Illegalität“ bekannt. In einem produzierenden Unternehmen war es beispielsweise per Arbeitsanweisung untersagt, Sicherungen von Produktionsmaschinen mithilfe von Drähten zu überbrücken. Gemacht wurde es trotzdem, um auch bei einem Schaden der Maschine die Produktion aufrechterhalten zu können. Selbst Gesetzesverstöße geschehen häufiger, als man meinen mag. Zum Beispiel werden Ruhezeiten, wie sie im Arbeitszeitgesetz geregelt sind, nicht eingehalten, wenn zwischen der ersten E-Mail des Tages und der letzten des Vorabends keine elf Stunden liegen. Ebenfalls gesetzliche Verstöße sind die kleinen Gefälligkeiten gegenüber Betriebsräten, die rechtlich einen Fall von Untreue darstellen.

Oft genug berühren die Verfehlungen alle drei Dimensionen, von „so was macht man nicht“ über Verletzung organisationaler Vorgaben bis hin zu Gesetzen. Von all dem profitieren Organisationen. Das stellt Führungskräfte vor ein Dilemma: Sollen sie Verfehlungen verbieten, obwohl sie nützlich sind? Könnte man im Alltag überhaupt kontrollieren, ob das Verbot eingehalten wird? Und kann man nicht Vorkehrungen treffen, sodass UPV eingedämmt oder zumindest nicht begünstigt wird? Dafür braucht es ein besseres Verständnis der Treiber eines solchen Verhaltens.

Studienergebnisse

Vorab die schlechte Nachricht: UPV entsteht meist durch ein komplexes Zusammenspiel von individuellen, organisatorischen und gesellschaftlichen Faktoren. Das erschwert das Management und macht deutlich, dass es keine einfache Antworten gibt.

Zunächst ist wenig überraschend, dass Personen mit starken und stabilen moralischen Überzeugungen weniger wahrscheinlich an UPV teilnehmen. Dies gilt selbst in einem Organisations- und Arbeitsklima, das UPV fördert. Ein solches Umfeld entsteht beispielsweise bei hohem Leistungsdruck, leistungsbezogenen Anreizen (Pay for Performance) und Unsicherheit über den Arbeitsplatz. Wenn Mitarbeitende fürchten müssen, ihren Job zu verlieren, wenden sie sich eher unethischen Verhaltensweisen zu, um das Unternehmen – und damit ihre Arbeitsplätze – zu retten. Wer nun Druck aus dem System nehmen möchte, indem er leistungsbezogene Anreize minimiert, der sollte vorher das folgende Studienergebnis bedenken: Mitarbeitende, die das Gefühl haben, im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen unterbezahlt zu sein, neigen eher zu UPV – sie sehen darin ein Mittel, wieder für Gleichheit zu sorgen.

Ebenfalls kaum überraschend ist, dass Führungskräfte eine wichtige Rolle spielen. Sie können UPV fördern, wenn sie es selbst vorleben, nicht sanktionieren oder gar einfordern. So weit, so einfach. Interessanter ist die Rolle, die die Beziehung zwischen Führungskraft und jeweiligen Mitarbeitenden spielt: Wer eine gute Beziehung zu seinen Mitarbeitenden pflegt und in engem Austausch mit ihnen steht, kann sie dadurch unbeabsichtigt zu UPV ermuntern. Dies gilt insbesondere bei Mit-

arbeitenden mit hohem Statusbewusstsein. Der Grund: Man will die Führungskraft, der man sich verbunden fühlt, auf keinen Fall enttäuschen und beteiligt sich deshalb eher zu unethischen Praktiken. Dieser Befund zeigt, dass eine enge und sehr gute Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung auch negative Konsequenzen haben kann.

Ein weiteres Studienergebnis ist ein weiterer Schlag ins Kontor aktueller Führungsratgeber, insbesondere im Umfeld von „New Work“. Denn dort wird oft gefordert, den Mitarbeitenden weitgehende Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse einzuräumen. Dieses „Empowerment“ hat zwar positive Wirkungen (siehe people&work Heft 2/22), aber leider erhöht es auch die Neigung zu UPV. Zusätzlich verstärkt Empowerment das Statusbewusstsein der Mitarbeitenden, was wiederum – siehe oben – zu mehr UPV führen kann.

Mehrere Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Mitarbeitende eher zu UPV neigen, wenn sie sich stark mit der Organisation identifizieren. Das verkompliziert die Antwort auf die Frage, ob man UPV Einhalt gebieten soll, zusätzlich. Schließlich ist eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen oftmals gewünscht und hat anderweitig positive Wirkungen, etwa hohes Engagement oder geringe Fluktuation.

Unternehmen können Mitarbeitende im Arbeitsalltag auf vielfältige Weise unterstützen. Beispielsweise indem Ressourcen – allen voran Personal und Finanzmittel – nicht zu knapp den Aufgaben zugeordnet werden oder indem Stabsabteilungen konzeptionelle und administrative Arbeit abnehmen. Je mehr Unterstützung Mitarbeitende in ihrer Organisation erfahren, desto weniger UPV gibt es dort.

”
Empowerment hat zwar positive Wirkungen, aber leider erhöht es auch die Neigung zu unethischem Verhalten, das der Firma nützt.
“

Was Führungskräfte tun können – und lassen sollten

Es gibt so etwas wie die Pflicht der Stärkeren und diese ist untrennbar mit moralischem Handeln verbunden: Führungskräfte – und auch Organisationen als Ganzes – haben die Pflicht, moralische Prinzipien durchzusetzen, weil sie die entsprechende Macht haben. Oder, um es mit Winston Churchill zu sagen: „Where there is great power there is great responsibility.“

Was Führungskräfte tun können:

1. Bewusstsein für UPV und seine langfristigen Auswirkungen erzeugen
2. Klare ethische Standards setzen, diese auf allen Ebenen kommunizieren – am besten persönlich – und tagtäglich vorleben
3. Umsichtiges Empowerment etablieren, weil die Ausstattung von Mitarbeitenden mit Macht UPV begünstigen kann
4. Wertekongruenz zwischen Führung und Mitarbeitenden herstellen, indem man seine Werte und Erwartungen offen kommuniziert und die Werte der Mitarbeiter versteht
5. Lästig sein ist Pflicht: Fragen stellen und kritische Aspekte im Verhalten direkt benennen
6. Aufmerksam beobachten, wie sich die Identifikation mit der Organisation, der Leistungsdruck und die Beziehungs-

qualität zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden entwickeln (weil all dies UPV begünstigen kann)

7. Bescheidene Führungskräfte fördern, die ihre Fehler eingestehen und Anerkennung dort geben, wo sie gebührt (weil all dies UPV reduzieren kann)
8. In turbulenten Zeiten Unterstützung anbieten und die Arbeitsplatzunsicherheit der Mitarbeitenden mindern
9. Organisatorische Unterstützung für die Mitarbeitenden etablieren; gegebenenfalls beim höheren Management einfordern
10. Eine Kultur fördern, in der Mitarbeiter unethisches Verhalten ohne Angst vor Vergeltung melden können (unter anderem durch Umsetzung des seit Juli 2023 geltenden Hinweisgeber-Schutzgesetzes, auch wenn das Unternehmen weniger als 50 Beschäftigte hat) – und in der die „Can-do Attitude“ von einer „Should-do Attitude“ in Schach gehalten wird

Was Führungskräfte vermeiden sollten:

1. Unrealistisch hohe Ziele setzen und dadurch zu großen Druck aufbauen
2. Druck von oben ungefiltert nach unten weitergeben
3. Desinteresse zeigen an der Art und Weise, wie Mitarbeitende die Ziele erreichen und woher genau die Ergebnisse kommen
4. Sich nicht konsequent gegen unethisches oder illegales Verhalten einsetzen oder es sogar indirekt belohnen



Wertehierarchien, Zeitbezug und Verantwortungsdiffusion

Bei der Umsetzung der Empfehlungen gibt es drei Herausforderungen zu bewältigen.

Immer wieder wird deutlich, dass Menschen Werte in eine Rangordnung bringen und das Firmenwohl dabei oft sehr weit oben steht. Beispielsweise begründete Reinhard Siekaczek, ehemaliger Siemens-Manager und einer der Hauptangeklagten im Korruptionsskandal bei Siemens, die Zahlung von Bestechungsgeldern damit, dass ohne die Bestechung 25 Prozent des Umsatzes des Unternehmensbereiches verloren worden wären. Dadurch wäre wiederum die gesamte Sparte mit etwa 50.000 Mitarbeitenden von der Schließung bedroht gewesen.

Eine solche Argumentationskette, in der das Wohl der Mitarbeitenden und der Organisation an oberster Stelle stehen, klingt in vielen Ohren plausibel – und bezüglich der Mitarbeitenden kann man das in vielen Unternehmensleitbildern lesen. Das gibt Raum und Legitimation für UPV. Aber ein Problem ist, dass vieles im Konjunktiv steht: Ob es wirklich zur kompletten Schließung eines ganzen Bereichs kommen muss, wenn ein Viertel des Umsatzes wegbriecht, ist doch fraglich. Denn es bliebe ja auch die Option, nach anderen Geschäftsmöglichkeiten zu suchen und den Umsatzausfall zu kompensieren. Hier schnell die erste Handlungsoption zu verfolgen, geht mit einer „Can-do“-Einstellung einher – auch das ein Wert, der regelmäßig weit oben in der Werteliste von Unternehmen zu finden ist. Damit hier keine voreiligen und unethischen Schlüsse gezogen werden, hilft es, eine „Should-do Attitude“ zu etablieren: Der Grundidee von Checks and Balances folgend, ist die Neigung zum schnellen und

„
Die „Can-do Attitude“ muss von einer „Should-do Attitude“ in Schach gehalten werden.
“

”

Eine Kultur der Integrität stärkt die Arbeitgebermarke, den Ruf des Unternehmens, das Vertrauen von Geldgebern, Kunden und Behörden – und damit letztlich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

“

pragmatischen Handeln mit einer ethischen Reflexion zu koppeln. Im Idealfall haben dies alle Mitarbeitenden verinnerlicht. Im realistischen Fall braucht es Entscheidungs- und Prüfprozesse, Tools und Personen oder Gremien, die dazu anhalten, sich zu fragen, was sein sollte und was nicht.

Ein weiteres Problem hat ebenfalls mit dem Zeitbezug zu tun: Im Nachhinein ist man immer klüger und erkennt, ob aus der nützlichen Verfehlung ein handfester Skandal geworden ist, der mehr schadet als nützt. Beim Bekanntwerden solcher Verfehlungen taucht immer wieder die Frage auf, welcher „Vollidiot“ da entschieden und den Erfolg der Firma so leichtfertig aufs Spiel gesetzt hat. Aber so etwas ist selten die Entscheidung eines Topmanagers, einer Topmanagerin allein. Verfehlungen werden meist von mehreren Personen oder ganzen Gremien (stillschweigend) mitgetragen. Für moralisches Handeln ist dieses kollektive Agieren in Organisationen eine echte Gefahr, weil die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt ist. Dann können sich Einzelne nicht sicher sein, ob ihr Verhalten tatsächlich entscheidend ist. Auch beim Abgasskandal im VW-Konzern sind die Verantwortlichen im Dickicht der Zuständigkeiten und Entscheidungsketten kaum auszumachen.

Tugend war zu jeder Zeit nur Mangel an Gelegenheit

Dieser Merksatz von Wilhelm Busch umreißt die Aufgabe von Führungskräften ganz gut. Sie müssen versuchen, nicht nur zu reagieren, sondern ein Umfeld schaffen, in dem Verfehlungen auf ihre wirtschaftlichen und moralischen Kosten hin bedacht und geprüft

werden. Eine Kultur der Integrität stärkt gerade in der heutigen Zeit die Arbeitgebermarke, den Ruf des Unternehmens, das Vertrauen von Geldgebern, Kunden und Behörden – und damit letztlich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Leider ist selten im Vorhinein einfach zu erkennen, was im Nachhinein als unethisch und schädlich zugleich gelten wird. Wer sich als Führungskraft näher mit Fällen beschäftigt, in denen wohlmeinende Mitarbeitende zu unlauteren Mitteln greifen, wird auf tiefgreifende ethische Fragen stoßen. Als Hüterinnen und Hüter des moralischen Gefüges einer Organisation müssen Führungskräfte entsprechende Antworten finden.

Quellen und weitere Infos

Bitdefender (2023). Bitdefender 2023 Cybersecurity Assessment.

Elizabeth M. Campbell, David T. Welsh, Wei Wang (2023). Above the law? How motivated moral reasoning shapes evaluations of high performer unethicality. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1096-1120.

Stefan Kühl (2020). Brauchbare Illegalität: Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Campus Verlag.

Shenjiang Mo et al. (2023). Good intentions, bad behavior: A review and synthesis of the literature on unethical prosocial behavior (UPB) at work. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 335-354.

Elizabeth E. Umphress, John B. Bingham (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.