

Antezedenten ethischen Führungsverhaltens im öffentlichen Sektor

Eine systematische Literaturanalyse

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

von:

Fabiana Kuchler
aus Lugano (TI)
09-115-296

Hochfeldstrasse 86
3012 Bern

Bern, 22.12.2015

Vorwort und Danksagung

Auf der Suche nach einem Thema für meine Masterarbeit bin ich im späten Herbstsemester 2014 im Rahmen des Seminars „Leadership und Motivation im öffentlichen Sektor“ auf das Thema *Ethical Leadership and Values* gestossen. Gleich Anfang 2015 habe ich meine einjährige Stelle als Hochschulpraktikantin im Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern angetreten, doch die Thematik einer ethischen Führung hat mich weiterhin beschäftigt. In den ersten Monaten meines Praktikums habe ich mir das Thema durch den Kopf gehen lassen und schliesslich habe ich mich entschlossen, die Masterarbeit während meines Praktikums zu verfassen. Dies hat mich vor eine grosse Herausforderung gestellt. Dafür danke ich Herrn Prof. Ritz, der meine Arbeit betreut hat und mich während dieser herausfordernden Monate begleitet hat. Vielen Dank für sein Engagement und seine Hilfsbereitschaft und für die Zeit, die er in meine Arbeit investiert hat. Weiter danke ich meiner Chefin im Generalsekretariat, ohne ihr Verständnis und ihre Unterstützung wäre diese Arbeit nicht entstanden. Ein spezieller Dank geht an meine Mutter, meine Schwester und meinen Freund, die viel Zeit in die Korrektur meiner Arbeit investiert haben und durch kritisches Hinterfragen einen wertvollen Beitrag geleistet haben. Nicht zuletzt möchte ich meiner ganzen Familie und meinen Freunden herzlich danken, die mich während des ganzen Studiums unterstützt und motiviert haben.

Bern, im Dezember 2015

Zusammenfassung und Ergebnisse

Die positiven Auswirkungen, die eine ethische Führung haben kann, sind in der Praxis sowie in der Empirie breit anerkannt, doch welche Faktoren können ethisches Verhalten einer Führungsperson fördern? Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit befasst sich mit den individuellen und strukturellen Antezedenten ethischen Führungsverhalten, indem sie versucht, die Faktoren zu erkennen und zu erläutern, die einen Einfluss auf ethisches Führungsverhalten haben. Abgeleitet von der Theorie wurden fünf Kategorien erstellt und 22 Antezedenten als mögliche Einflussfaktoren identifiziert. Zudem wurde ein Akzent auf den öffentlichen Sektor gesetzt, indem Merkmale und Besonderheiten dieses Sektors in den Vordergrund gestellt und in Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten gebracht wurden.

Mit dem Ziel, einen Überblick über die Antezedenten ethischen Führungsverhaltens zu verschaffen, wurden mittels einer systematischen Literaturanalyse 91 Artikel von 1986 bis 2015 zu diesem Thema identifiziert. Jeder Artikel wurde anschliessend analysiert und interpretiert und die Ergebnisse wurden anhand eines Analyserasters erfasst.

Die Ergebnisse aus der Analyse zeigen, dass einige individuelle Faktoren einen starken Einfluss auf (un)ethisches Führungsverhalten haben können. Im Gegensatz zu diesen Faktoren, die als kaum veränderlich gelten, kann man mittels gezielter organisationaler Faktoren in gewissem Masse Einfluss auf die Förderung ethischen oder genauso unethischen Führungsverhaltens nehmen.

Wie die Analyse der Literatur zu diesem Gebiet offenlegt, hat das Thema in den letzten zehn Jahren viel Interesse in der Forschung geweckt, die sich wiederum in unterschiedliche Richtungen entwickelt hat. Nichtsdestotrotz liegt der Schwerpunkt der Forschung bislang überwiegend auf dem privaten Sektor. Weitere und vertiefte Erkenntnisse werden im Gebiet des öffentlichen Sektors gefordert, wo die Forschung noch einige offene Fragen zu beantworten hat, wie beispielsweise die Frage nach dem Einfluss der *Public Service Motivation* auf ethisches Verhalten. Somit ist es der vorliegenden Arbeit gelungen, einen Überblick über einen Teils dieses breiten Forschungsgebiets zu gewinnen und gleichzeitig dessen Breite und Vielfalt aufzuzeigen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung.....	iii
Zusammenfassung und Ergebnisse.....	v
Inhaltsverzeichnis	vii
Abbildungsverzeichnis	ix
Tabellenverzeichnis	x
Anhangsverzeichnis.....	xi
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Abgrenzung	1
1.2 Fragestellung und Zielsetzung	2
1.3 Methodologie und Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Definition ethisches Führungsverhalten	5
2.2 Das Vierkomponenten-Modell der Entscheidungsfindung.....	7
3 Antezedenten ethischen Verhaltens	9
3.1 Individuelle Antezedenten	10
3.1.1 Persönlichkeitseigenschaften.....	10
3.1.2 Werte und Einstellungen	12
3.1.3 Persönliche Entwicklung und Erfahrung.....	15
3.2 Strukturelle Antezedenten.....	17
3.2.1 Sektorenspezifische Merkmale.....	18
3.2.1.1 Elemente des New-Public-Management-Konzepts.....	19
3.2.1.2 Besonderheiten des öffentlichen Sektors.....	21
3.2.2 Organisationale Merkmale	22
3.2.2.1 Die organisationale Arbeitskultur.....	23
3.2.2.2 Das Arbeitsklima	24
4 Systematische Literaturanalyse	27
4.1 Methodisches Vorgehen	27
4.2 Datensammlung	28
5 Ergebnisse	31
5.1 Ergebnisse zu den individuellen Antezedenten	33
5.2 Ergebnisse zu den strukturellen Antezedenten	36

6	Erkenntnisse	39
6.1	Erkenntnisse für künftige Forschung	40
6.2	Erkenntnisse für die Praxis im öffentlichen Sektor	41
7	Einschränkungen	43
8	Schlussfolgerung	45
	Anhang 1: Operationalisierung.....	xiii
	Anhang 2: Datenauswertung	xiv
	Anhang 3: Artikel der systematischen Literaturanalyse.....	xvi
	Selbständigkeitserklärung.....	xxiii
	Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit	xxiv
	Literaturverzeichnis	xxv

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturelle Einflussfaktoren nach Eisenbeiss und Giessner (2012).....	17
Abbildung 2: Entwicklung der Publikationsanzahl 1987–2015 (eigene Darstellung)	31
Abbildung 3: Anzahl der untersuchten Studien pro Sektor (eigene Darstellung)	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Operationalisierung der individuellen Antezedenten	xiii
Tabelle 2: Operationalisierung der strukturellen Antezedenten	xiii
Tabelle 3: Auswertung der untersuchten Antezedenten	xiv
Tabelle 4: Auswertung der erweiterten identifizierten Antezedenten	xiv

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Operationalisierung.....	xiii
Anhang 2: Datenauswertung	xiv
Anhang 3: Artikel der systematischen Literaturanalyse.....	xvi

1 Einleitung

Das Thema der ethischen Führung im privaten sowie im öffentlichen Sektor hat in den letzten Jahren an grosser Bedeutung gewonnen. Im Zuge der vermehrten ethischen Skandale, welche die Schlagzeilen der Medien in den letzten Zeiten erreichten, gewinnt das Thema „ethisches Verhalten an den Spitzen“ immer mehr an Aufmerksamkeit in einer Gesellschaft, die hohen Wert auf *ethische Governance* und *Leadership* legt (Eissenberg & Giessner, 2012, S. 7). Wie Demmke (2006, S. 70) erklärt, hat „die Aufmerksamkeit der Medien und die Sensitivität der Öffentlichkeit für unethische Fragen im Laufe der Jahre zugenommen“. Ethische Skandale in verschiedensten Formen, wie Korruptionsfälle, betreffen nicht nur Unternehmen aus der Privatwirtschaft, Sportverbände oder religiöse Organisationen, sondern immer öfter auch den öffentlichen Sektor (Eissenberg & Giessner, 2012, S. 7; Kish-Gephart et al., 2010, S. 1). Diese Neigung wirkt sich unter anderem in einem Mangel an Vertrauen in die Politik und in die Verwaltung aus (Demmke, 2006, S. 70). Aus dieser Perspektive scheint das Thema einer ethischen Führung äusserst aktuell und relevant zu sein.

Führungspersonen sind Persönlichkeiten, die sowohl innerhalb der Organisation als auch ausserhalb auf ständigem Prüfstand stehen; ihre Verhaltensweise sollte von den Angestellten als Vorbild wahrgenommen werden und setzt die Standards für das, was von Letzteren erwartet wird. Wie verhält sich eine ethische Führungsperson? Welche Faktoren können das ethische Führungsverhalten begünstigen oder behindern? Was ist das Besondere an Führung im öffentlichen Sektor? Mit solchen Fragen soll sich diese Arbeit befassen.

Nachfolgend wird der Fokus der Arbeit verschärft und abgegrenzt, daraufhin wird die Forschungsfrage aufgebaut und das Ziel festgelegt. Zudem wird das methodische Vorgehen kurz erläutert.

1.1 Ausgangslage und Abgrenzung

Der Beitrag einer ethischen Führung wurde in der Literatur gründlich untersucht und findet in der Empirie breite Unterstützung: „There is growing evidence of the effectiveness of ethical leadership at the individual, the group, and also the organizational level“ (Eisenbeiss & Giessner, 2012, S. 8). Ethisches Führungsverhalten kann aufgrund seiner positiven und vielfältigen Effekte als besonders wichtig betrachtet werden. Mehrere Studien belegen, dass ethisches Verhalten der Führungskraft positive Auswirkungen auf Mitarbeitende und Angestellte haben kann. Beispielsweise zeigen Hassan und Wright (2014) auf, dass eine ethische Führung

die Motivation der Angestellten steigert, indem das Engagement sowie die Bereitschaft eines Mitarbeitenden, ethische Probleme zu melden, steigen, während die Arbeitsausfälle sinken. Auch Treviño et al. (2000, S. 136) bestätigen, dass eine ethische Führung zu höherer Verpflichtung, Zufriedenheit, Annehmlichkeit und sogar Spass am Arbeitsplatz beiträgt. Zudem ist ethische Führung nicht nur wichtig, um Motivation und Leistung am Arbeitsplatz zu fördern, sondern auch um die ethische Kultur einer Organisation zu pflegen: „[I]t is important for public agencies, as well as private sector organizations, to recruit ethical individuals in key leadership positions to foster an ethical culture“ (Pelletier & Bligh, 2006, S. 362).

Ethisches Führungsverhalten erweist sich als ein breites Forschungsgebiet, das in den letzten zehn Jahren in der Literatur viel Aufmerksamkeit erregt hat. Während die Effekte eines ethischen Führungsverhaltens breit anerkannt und empirisch gestützt sind, bleibt das Gebiet der Antezedenten noch relativ unübersichtlich. Die Branche, die sich mit Antezedenten befasst, untersucht, welche Einflussfaktoren ein ethisches oder unethisches Führungsverhalten begünstigen und fördern können. Darüber ist der Forschungsstand jedoch noch relativ unstrukturiert und fragmentiert. Die vorliegende Arbeit wird sich dementsprechend auf das Gebiet der Antezedenten konzentrieren und anhand einer systematischen Literaturanalyse versuchen zu erläutern, welche Faktoren einen besonderen Einfluss auf ethisches Verhalten haben können. Der Fokus wird ausschliesslich auf das Verhalten von Führungspersonen gesetzt, zudem wird versucht, einen Akzent auf den öffentlichen Sektor und dessen Rahmenbedingungen zu legen. Die Forschungsfrage dieser Arbeit liegt dementsprechend in diesem Gebiet.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Die Antezedenten ethischen Führungsverhaltens können nach O’Fallon und Butterfield (2005, S. 376) in zwei Kategorien aufgeteilt werden. Einerseits sind dies die individuellen Faktoren – Eigenschaften, die auf die persönlichen Merkmale der Führungsperson zurückzuführen sind –, andererseits umfassen die strukturellen Faktoren Eigenschaften, die Arbeitsumfeld und -kontext kennzeichnen. In einigen Studien (z. B. Kish-Gephart et al., 2010) wird noch eine dritte Kategorie von Antezedenten ethischen Führungsverhaltens erkannt, nämlich die Kategorie der situationsbedingten Faktoren. Diese umfasst die Eigenschaften der spezifischen Situation, mit der eine Führungsperson konfrontiert ist und die auch einen Einfluss auf das Verhalten haben kann, wie zum Beispiel die ethische Intensität einer Situation oder der zeitlicher Druck (Jones, 1991). Diese dritte Kategorie wird in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt, da sie den Rahmen dieser Untersuchung sprengen würde.

Die Forschung hat sich fast ausschliesslich dem privaten Sektor gewidmet. Daher sind der Einbezug und die Untersuchung von Antezedenten, die lediglich den öffentlichen Sektor kennzeichnen, von besonderem Interesse. So wird der Fokus dieser Forschungsfrage auf die Führung im öffentlichen Sektor gelegt. In diesem Sinne will die Arbeit folgender Frage nachgehen:

Welche individuellen und strukturellen Antezedenten haben einen Einfluss auf das ethische Führungsverhalten im öffentlichen Sektor?

Ziel der Arbeit ist es, einen Überblick über die unterschiedlichen empirischen Studien, die sich mit Antezedenten ethischer Führung auseinandersetzen, zu verschaffen. Um dies zu erreichen und die Forschungsfrage zu beantworten, wird eine systematische Literaturliteraturanalyse angewendet, um den Forschungsstand aufzuzeigen, dessen Ergebnisse zusammenzufassen und allfällige Forschungslücken hervorzuheben.

Die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag zum besseren Verständnis des Konstrukts ethischen Führungsverhaltens, indem dessen Einflussfaktoren klarer dargestellt werden. Die Erkenntnisse, die aus der Arbeit abgeleitet werden, dienen einem zweifachen Zweck: Erstens können zukünftige Forschungsrichtungen aufgezeigt werden, und zweitens können wichtige Einsichten für die Praxis im öffentlichen Sektor gewährt werden.

1.3 Methodologie und Aufbau der Arbeit

Der Forschungsstand zum Thema Antezedenten ethischen Führungsverhaltens könnte als fragmentiert und unübersichtlich beschrieben werden. Die Literatur, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzt, hat als Reaktion auf die ethischen Skandale und Krisen der letzten zwanzig Jahren drastisch zugenommen (O'Fallen & Butterfield, 2005, S. 398; Stahl & Sully de Luque, 2014, S. 235-236; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008, S. 546). Es besteht der Bedarf nach einer systematischen Zusammenfassung des Gebiets, damit die Faktoren, die in einem positiven oder negativen Zusammenhang mit einem ethischen Führungsverhalten stehen, klar erkannt werden können. Zu diesem Zweck wird in dieser Arbeit eine systematische Literaturliteraturanalyse angewendet: In einem genau definierten Selektionsprozess werden zehn Zeitschriften und eine Online-Datenbank systematisch nach Artikeln, die das Thema Antezedenten ethischen Führungsverhaltens analysieren, untersucht. Nachdem die relevanten Artikel identifiziert

ziert, gelesen und codiert werden, werden die Resultate der Studien mittels eines Analyserasters zusammengefasst, um anschliessend die Ergebnisse abzuleiten.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Während Kapitel 1 die Ausgangslage schafft und die Forschungsfrage darstellt, wird Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen des Konzepts *ethische Führung und Führungsverhalten* erläutern; diese dienen als Parameter für die vorliegende Arbeit. Kapitel 3 bildet den Kern dieser Arbeit: Abgeleitet von der Theorie werden die individuellen und strukturellen Antezedenten ethischen Führungsverhaltens, die in der Literaturanalyse untersucht werden, definiert und in Kategorien erfasst. In Kapitel 4 wird das methodische Vorgehen der Arbeit vorgestellt und der Prozess der Datensammlung im Detail erläutert. Die Ergebnisse der Analyse werden anschliessend in Kapitel 5 dargelegt. In der Folge werden in Kapitel 6 die gewonnenen Erkenntnisse erläutert, Anregungen für zukünftige Forschungsfragen vorgeschlagen und Erkenntnisse für die Praxis im öffentlichen Sektor abgeleitet. Nachdem die Einschränkungen der Arbeit in Kapitel 7 vorgestellt werden, wird Kapitel 8 mit den Schlussfolgerungen die Arbeit abschliessen.

2 Theoretische Grundlagen

Das Konzept und die Definition ethischen Verhaltens stellen ein schwammiges Forschungsgebiet dar. Die Schwierigkeit, ethisches Führungsverhalten einheitlich zu definieren, liegt vor allem in der Unfassbarkeit und der problematischen Messbarkeit des Konzepts. Stahl und Sully de Luque (2014, S. 238) betonen: „[R]esponsible leadership is not the same in the minds of all“. Im vorliegenden Kapitel wird zuerst das Konzept *ethisches Führungsverhalten* erläutert und danach der Prozess der ethischen Entscheidungsfindung nach Rest (1986) erklärt. Die Erkenntnisse aus diesen theoretischen Grundlagen dienen als Parameter, auf denen sich diese Arbeit stützen wird.

2.1 Definition ethisches Führungsverhalten

Was ist ethisches Führungsverhalten? Eine erste Definition wurde von Brown und Kollegen (2005, S. 120) angeboten. Die Autoren definieren ethisches Führungsverhalten 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“ (Brown et al., 2005, S. 120). Diese Definition ist in der Literatur weithin anerkannt, gerade weil ein normativ geeignetes Verhalten der Führungsperson einen Interpretationsspielraum offenlässt und nicht vom Kontext und der Kultur abhängig ist. Die Autoren erklären, dass die Beurteilung von dem, was als geeignet betrachtet wird, kontextabhängig ist (Brown et al., 2005, S. 120). Gemäss der Definition kann eine Führungsperson ethisches Verhalten durch folgende drei Elemente fördern: erstens durch einen gerechten Austausch zwischen Angestellten und Vorgesetzten, indem ethische Werte proaktiv kommuniziert und ernst genommen werden („two-way communication“), zweitens durch die Setzung ethischer Standards und die Belohnung derjenigen, die sich ethisch verhalten und Standards beachten, sowie der Bestrafung derjenigen, welche die Regeln nicht respektieren („reinforcement“). Letztlich wird ethisches Führungsverhalten durch eine prinzipiengerechte Beschlussfassung charakterisiert, in der die Führungsperson die ethischen Folgen ihrer Entscheidungsfindung erwägt („decision-making“) (Brown et al., 2005, S. 120-121). Die Autoren fassen dies so zusammen: „Ethical leadership emerges out of a combination of characteristics and behaviors that include demonstrating integrity and high ethical standards, considerate and fair treatment of employees, and holding employees accountable for ethical conduct“ (Brown et al., 2005, S. 130).

Die von Brown und Mitautoren (2005) gegebene Definition der ethischen Führungsperson beruht auf zwei Dimensionen: Eine ethische Führungsperson ist sowohl eine *Moral Person* als auch ein *Moral Manager* (Brown & Treviño, 2006, S. 597). Gemäss Treviño et al. (2000, S. 128) kann eine ethische Führungsperson nicht nur durch ein ethisches und korrektes Verhalten gekennzeichnet werden, sondern muss auch als ethische Führungsperson von ihren Angestellten wahrgenommen werden. Die Wahrnehmung als ethische Führungsperson stützt sich auf die zwei oben erwähnten Säulen: die der *Moral Person* und die des *Moral Manager*. Um als eine moralische Person betrachtet zu werden, müssen gewisse Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Integrität aufgewiesen werden. Die Person soll sich entsprechend verhalten und letztlich soll die Entscheidungsfindung anhand einer nachvollziehbaren Reihe von ethischen Werten und Prinzipien erfolgen. Zusätzlich muss aber die Führungsperson auch als moralischer Manager agieren. Ein *Moral Manager* wird von seinen Angestellten durch sein ethisches Verhalten als sichtbares Vorbild wahrgenommen. Er/Sie kommuniziert ethische Werte, Prinzipien und Standards regelmässig und proaktiv und versucht, durch Belohnungssysteme die Mitarbeitenden für ethisches Verhalten und Entscheidungen verantwortlich zu machen (Brown & Treviño, 2006, S. 597; Toor & Ofori, 2009, S. 535; Treviño et al., 2000, S. 130-136). Nur wenn beide Komponenten erfüllt sind, kann eine Führungsperson von den Angestellten als ethisch betrachtet werden: „[T]o develop a reputation for ethical leadership, one must be strong on both dimensions: moral person and moral manager“ (Treviño et al., 2000, S. 136).

Beim Definieren des Konstrukts der ethischen Führung gehen die Autoren von einer sozialen Lernperspektive aus: „[L]eaders influence the ethical conduct of followers via modeling“ (Brown et al., 2005, S. 119). Es wird angenommen, dass die Effekte, die eine ethische Führung auf die Angestellten haben, durch die soziale Lerntheorie von Bandura (1977, 1986) erklärt werden können (Brown & Treviño, 2006, S. 597; Brown et al., 2005, S. 119; Treviño et al., 2006, S. 967). Im Kern postuliert die Theorie, dass menschliches Verhalten meistens durch Beobachtung auf Modelllernen basiert: „[F]rom observing others one forms an idea of how new behaviors are performed, and on later occasions this coded information serves as a guide for action“ (Bandura, 1977, S. 22). Aus dieser Perspektive soll am Arbeitsplatz die Führungsperson als attraktives und glaubhaftes Modell für die Angestellten gelten. Die positive Verhaltensweise wird somit von den Angestellten beobachtet und später nachgeahmt (Brown et al., 2005, S. 119; Treviño et al., 2006, S. 967).

Diese Erkenntnisse aus der Theorie bilden die Grundlage für die vorliegende Arbeit und dienen als Parameter für die Untersuchung der Antezedenten ethischen Führungsverhaltens.

2.2 Das Vierkomponenten-Modell der Entscheidungsfindung

Der meistverwendete Ansatz, um das individuelle ethische Verhalten bzw. Entscheidungsfindung zu beschreiben und zu untersuchen, ist das Vierkomponenten-Modell von James Rest (1986) (O’Fallon & Butterfield, 2005, S. 375; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008, S. 565; Treviño et al., 2006, S. 952). Gemäss dem Modell ist ethisches Verhalten ein komplexer und mehrstufiger Prozess, der vier Komponenten umfasst: *moral awareness*, *moral judgment*, *moral motivation* und schliesslich *moral behavior* (Treviño & Brown, 2004, S. 70). Das Modell beschreibt „moral decision-making as involving four basic components, or steps – identifying the moral nature of an issue, making a moral judgment, establishing moral intent, and engaging in moral action“ (O’Fallon & Butterfield, 2005, S. 375). Zuerst werden die moralische und ethische Komponente einer Situation von der Person aufgefangen und interpretiert (Wahrnehmung); danach wird die Person ein moralisches Urteil treffen (Beurteilung); anschliessend, unter Berücksichtigung der Restriktionen und situativen Rahmenbedingungen, wird eine Handlungsalternative ausgewählt (Absicht); und als Letztes wird die ausgewählte Handlungsalternative durchgeführt (Verhalten) (Dobiasch, 2014, S. 222). Ethisches Handeln ist also das Resultat einer Serie verschiedener Schritte. Die vorliegende Arbeit bedient sich dieser Erkenntnisse, indem jede Komponente dieses Modells in der Analyse berücksichtigt wird. Studien, die den Zusammenhang zwischen Antezedenten mit einem dieser Schritte – die Wahrnehmung, die Beurteilung und die Absicht, zu handeln – untersuchen, werden in die Literaturanalyse mit einbezogen. Die Untersuchung der mögliche Antezedenten ethischen Führungsverhaltens beschränkt sich daher nicht nur auf die letzte Stufe des Prozesses, das heisst auf das tatsächliche ethische Handeln, sondern auch auf die Komponenten, die dazu führen.

3 Antezedenten ethischen Verhaltens

Wie in Kapitel 1.1 angedeutet, beweist die Empirie, dass eine ethische Führung eine positive Auswirkung unter anderem auf Leistung, Motivation und Zufriedenheit der Angestellten haben kann. Diese Befunde weisen darauf hin, dass ethische Führung ausschlaggebend sein kann. Welche Faktoren können einen Einfluss auf das ethische Verhalten einer Führungsperson haben? Welche Rolle spielen Faktoren wie zum Beispiel Persönlichkeitseigenschaften, Arbeitsklima oder institutionelle Rahmenbedingungen? Die Antezedenten ethischen Verhaltens werden in der vorliegenden Arbeit in zwei Kategorien aufgeteilt: Einerseits sind das Faktoren, die eine Führungsperson als Individuum charakterisieren und bezeichnen, wie persönliche Erfahrungen, Einstellungen und angeborene Eigenschaften. Diese werden individuelle Faktoren genannt. Andererseits gibt es strukturelle Faktoren, die sich mit dem Arbeitskontext befassen: die interne Infrastruktur sowie der Sektor und die institutionellen Rahmenbedingungen, in denen sich eine Organisation bewegt. Zurzeit liegt der Schwerpunkt der Forschung vorwiegend auf dem privaten Sektor. Deswegen wurden zusätzliche Elemente und Rahmenbedingungen, die nur den öffentlichen Sektor ansprechen, als mögliche Antezedenten miteinbezogen. Alle diese Faktoren können einen Einfluss auf das Führungsverhalten haben. In der Literatur – wie O’Fallon und Butterfield (2005) warnen – werden oft vorwiegend individuelle Faktoren untersucht, während institutionelle und kontextuelle Faktoren in den Hintergrund rücken: „[T]he ethical decision-making literature has overwhelmingly examined individual factors in relation to contextual influences“ (O’Fallon & Butterfield, 2005, S. 400). Um die Ursachen des ethischen Verhaltens zu erläutern, sollten aber sowohl individuelle als auch strukturelle Faktoren berücksichtigt werden.

Von der grossen Menge an möglichen individuellen und strukturellen Faktoren, die einen Einfluss auf ethisches Verhalten haben können, wurden in der vorliegenden Arbeit fünf Kategorien aufgebaut, die insgesamt 22 Antezedenten beinhalten; diese werden in einem zweiten Schritt in der systematischen Literaturanalyse untersucht, um den Zusammenhang zwischen den Einflussfaktoren und ethischem Führungsverhalten zu erläutern. In den nächsten zwei Unterkapiteln werden die einzelnen Antezedenten erläutert und die jeweiligen Mechanismen erklärt, die in einem Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten stehen.

3.1 Individuelle Antezedenten

Unzählige persönliche Merkmale werden in der bestehenden Literatur identifiziert und der Zusammenhang mit ethischem Verhalten untersucht. Diese reichen von demografischen Variablen zu angeborenen und unveränderlichen Eigenschaften, von Emotionen und kognitiven Fähigkeiten bis hin zu Werten und Weltansichten. Doch eine engere Auswahl muss getroffen werden. Die in dieser Arbeit ausgewählten individuelle Antezedenten basieren unter anderem auf der Theorie von Brown und Treviño (2006), Stahl und Sully de Luque (2014) und Treviño et al. (2006). Die Antezedenten werden dementsprechend in drei Kategorien aufgeteilt: Persönlichkeitseigenschaften, Werte und Einstellungen sowie persönliche Entwicklung und Erfahrung. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen individuellen Antezedenten und ethischem Führungsverhalten erläutert.

3.1.1 Persönlichkeitseigenschaften

Individuelle Persönlichkeitscharakteristika bilden eine erste Kategorie an Faktoren, die einen Einfluss auf ethisches Führungsverhalten haben können. In der vorliegenden Arbeit werden die Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren aus der Sozialpsychologie im Zusammenhang mit ethischem Verhalten gebracht (Brown und Treviño, 2006, S. 602-603). Der Big-Five-Ansatz ermöglicht es, Persönlichkeiten anhand von fünf Eigenschaftsdimensionen zu beschreiben, die als kaum veränderlich gelten: Extraversion, Neurotizismus, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen (McCrae & Costa, 2003, S. 187-188). Jede Dimension beinhaltet wiederum eine breite und heterogene Palette an Eigenschaften und Facetten, so dass sich für jede Eigenschaft zwei Gegenpole aufzeichnen.

In Anlehnung an Brown und Treviño (2006, S. 603-603) wird Folgendes abgeleitet: *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* können als mögliche Antezedenten ethischen Führungsverhaltens erkannt werden; eine negative Korrelation wird hingegen zwischen der Eigenschaft *Neurotizismus* und ethischem Führungsverhalten erwartet, während die restlichen zwei Eigenschaften – *Extraversion* und *Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen* – in keinem Zusammenhang mit ethischem Verhalten stehen.

Gemäss dem Modell von Costa et al. (1991, S. 888) umfasst *Verträglichkeit* folgende sechs Aspekte: Vertrauen, Ehrlichkeit, Altruismus, Übereinstimmung, Bescheidenheit und Mitgefühl. Eine Person, die einen hohen Anteil an Verträglichkeit aufweist, wird sich selbstlos, ehrlich, kooperativ und offen verhalten. Das Merkmal der Übereinstimmung spricht die-

jenigen an, die nach harmonischen, interpersonalen Beziehungen streben und Kooperation dem Wettbewerb bevorzugen (Brown & Treviño, 2006, S. 603; Costa & McCrae, 1992, S. 6). Weiter sorgt der Aspekt der Bescheidenheit dafür, dass bescheidene Individuen sich selbstlos verhalten, da „modest people are not preoccupied with themselves“ (Costa et al., 1991, S. 889). Aus diesen Überlegungen ist es eher unwahrscheinlich, dass sich eine Führungsperson mit einem ausgeprägten Anteil an Verträglichkeit in unethischen Handlungen engagieren wird, da ein solches Verhalten der Definition von Costa et al. (1991) widersprechen würde: Folglich kann die Eigenschaft der *Verträglichkeit* als ein möglicher individuelles Antezedens ethischen Führungsverhaltens betrachtet werden. Als Gegenpol werden Individuen als zynisch, mitleidlos und feindselig charakterisiert, die mit grösster Wahrscheinlichkeit zu unethischem Verhalten neigen werden: Diese Persönlichkeitseigenschaft wird als *Machiavellismus* bezeichnet (Costa et al., 1991, S. 888). Machiavellische Führungspersonen verhalten sich opportunistisch und manipulieren andere Menschen, um das eigene Ziel zu erreichen (Brown & Treviño, 2006, S. 604). Zusammengefasst gesagt: „Machiavellianism is characterized by the manipulation and exploitation of others, cunning, cold affect, and a lack of sincerity or ethical concern“ (Hodson et al., 2009, S. 686). Die Persönlichkeitseigenschaft *Machiavellismus* wird daher klar ein Antezedens ethischen Verhaltens sein, die erwartete Korrelation aus der Literaturanalyse wird aber stark negativ sein.

Gewissenhaftigkeit ist die Dimension, die fleissige, gründliche, pflichtbewusste und gut organisierte Personen im Gegensatz zu nachlässigen und desorganisierten Individuen setzt (Brown & Treviño, 2006, S. 603; Costa & McCrae, 1992, S. 6). Die sechs Facetten, mit denen Costa et al. (1991, S. 889-890) *Gewissenhaftigkeit* charakterisieren, sind: Fähigkeit, Ordnung, Pflichttreue, Ehrgeiz, Selbstdisziplin und Überlegung. Von besonderem Interesse ist das Merkmal der Pflichttreue, das sich durch „strict adherence to standards of conduct“ auszeichnet (Costa et al., 1991, S. 889). Eine pflichttreue Führungsperson wird von den Verhaltensgrundsätzen und -normen nicht abweichen und wird mit grösster Wahrscheinlichkeit Regeln und Prozesse genau befolgen, da eine gewissenspflichtige Person gemäss McCrae und Costa (1987, S. 88) „governed by conscience“ ist. Folglich kann auch die Persönlichkeitseigenschaft der *Gewissenhaftigkeit* als ein Antezedens ethischen Verhaltens einer Führungsperson erkannt werden.

Das Modell von Costa und McCrae (1992, S. 7) unterteilt *Neurotizismus* in sechs Facetten: Angst, Feindseligkeit, Depression, Befangenheit, Verletzlichkeit und Impulsivität. Führungspersonen, die einen hohen Anteil an Neurotizismus aufweisen, verhalten sich ängst-

lich, unsicher, unruhig und angespannt (Brown & Treviño, 2006, S. 603; McCrae & Costa, 1987, S. 87). Brown und Treviño (2006, S. 603) betonen, dass eine neurotische Führungsperson dünnhäutig ist und eine feindliche Einstellung besitzt – Eigenschaften, die man einer ethischen und glaubhaften Führungsperson kaum zuweisen würde. Es ist daher zu erwarten, dass Neurotizismus mit ethischem Führungsverhalten negativ korrelieren wird.

Bei den übrigen zwei Persönlichkeitseigenschaften ist kein Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten zu erwarten: *Extraversion* bezeichnet Individuen, die aktiv, gesprächig und durchsetzungsfähig sind, während *Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen* fantasievolle, neugierige, interessierte, aufgeschlossene und experimentierfreudige Personen kennzeichnet (Brown & Treviño, 2006, S. 603; Costa & McCrae, 1992, S. 5-6). Eine Führungsperson kann einen hohen oder tiefen Anteil an Extraversion und/oder Offenheit aufweisen, ohne dass dies einen Einfluss auf ihr ethisches Verhalten hat. Wie Brown und Treviño (2006, S. 603) behaupten, beziehen sich die Facetten und Eigenschaften, die diese zwei Dimensionen bezeichnen, auf das Charisma einer Führungsperson. Charisma ist jedoch nicht Teil des Konstrukts einer ethischen Führungsperson (vgl. Definition ethisches Führungsverhalten in Kapitel 2.1). Somit wird kein Zusammenhang zwischen diesen zwei Persönlichkeitseigenschaften und ethischem Führungsverhalten erwartet.

3.1.2 Werte und Einstellungen

Wenn man sich mit persönlichen Werten und Einstellungen der Angestellten im öffentlichen Sektor beschäftigt, wird das Konzept der *Public Service Motivation* sofort wachgerufen. 1990 wurde das Konzept zum ersten Mal von Perry und Wise konzeptuell definiert und hat seitdem in der Forschung viel Interesse geweckt. Das Konzept spricht gezielt das Verhalten und die Motivation der Angestellten im öffentlichen Sektor an, da es einen „focus on motives and action in the public domain that are intended to do good for others and shape the well-being of society“ bietet (Perry & Hondeghem, 2008, S. 3). *Public Service Motivation* wurde ursprünglich als eine Prädisposition verstanden (Perry & Wise, 1990, S. 368). Heute spricht man hingegen von Werten und Einstellungen, die eine Person dazu antreiben, einen Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst zu suchen. In diesem Sinne wird *Public Service Motivation* von Vandenberg (2007, S. 547) wie folgt beschrieben: „as the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate“. Vier Dimensionen, die das Konstrukt der *Public Service Motivation* definieren, wurden von Perry (1996) ermittelt

und getestet: (1) Attraktivität von Politik und Verwaltung, (2) Verpflichtung gegenüber öffentlichem Interesse, (3) Mitgefühl und (4) Selbstlosigkeit. In der Forschung hat man sich mit dem Konzept ausführlich auseinandergesetzt. Insbesondere wurden die positiven Einflüsse und Auswirkungen von Public Service Motivation untersucht, unter anderem auf die Arbeitszufriedenheit und Performanz der Angestellten im öffentlichen Sektor. Es ist also zu erwarten, dass Public Service Motivation als Antezedens von ethischem Führungsverhalten dienen könnte.

Eine genauere Betrachtung der umfassenden Definition von Vandenberg (2007) deutet an, dass mehrere Merkmale der Public Service Motivation mit ethischem Verhalten übereinstimmen. Als Erstes beinhaltet Public Service Motivation Werte und Einstellungen einer Person, die über das Eigeninteresse und den Eigen- und Organisationsnutzen hinausgehen. Public Service Motivation wird als Motivation einer Person verstanden, deren Hauptanliegen das öffentliche Interesse und das Wohl der Gemeinschaft sind. Individuen, die einen hohen Anteil an Public Service Motivation aufweisen, werden sich daher auch entsprechend verhalten. Aus diesen Überlegungen kann erwartet werden, dass Public Service Motivation als Antezedens ethischen Führungsverhaltens im öffentlichen Sektor dienen wird.

Drei der vier Dimensionen von Public Service Motivation können sofort mit ethischem Führungsverhalten verbunden werden. Die Dimension der *Verpflichtung gegenüber öffentlichem Interesse* spricht diejenigen an, die sich dem öffentlichen Interesse verpflichtet fühlen und die zum Gemeinwohl etwas beitragen wollen. Da sich ein Individuum gesellschaftlich verantwortlich fühlt und sich für das Gemeinwohl engagiert, scheint es widersprüchlich, wenn dieselbe Person sich unethisch verhalten würde, um zum Beispiel den eigenen Nutzen zu maximieren. Die zweite Dimension der *Selbstlosigkeit* ruft die beiden Konzepte der Opferbereitschaft und des Altruismus hervor (Perry et al., 2010, S. 682). Selbstlosigkeit charakterisiert diejenigen Personen, die altruistisch und uneigennützig handeln. Durch selbstloses Verhalten streben sie an, der Gemeinschaft zu dienen. Die dritte Dimension, *Mitgefühl*, enthält eine empathische Komponente. Diese Dimension spricht Personen an, die mit ihrer Tätigkeit Menschen, die sozial schlechter gestellt sind, helfen und unterstützen (Perry et al., 2010, S. 681-682; Perry & Wise, 1990, S. 368-369; Wright & Pandey, 2008, S. 504). Es ist somit zu erwarten, dass diese drei Dimensionen der Public Service Motivation positiv mit ethischem Verhalten einer Führungsperson im öffentlichen Sektor korrelieren.

Die Dimension der *Attraktivität von Politik und Verwaltung* ist hingegen umstritten. Einerseits wird behauptet, dass diese Dimension diejenigen anspricht, die in der Politik aus

einer „genuine conviction about its social importance“ teilnehmen und mitwirken wollen (Perry & Wise, 1990, S. 369). Andererseits wird argumentiert, dass ein rationaler Antrieb hinter der Attraktivität von Politik verborgen ist, indem sich eine Person politisch engagiert, um Eigeninteresse zu verfolgen und den Eigennutzen zu maximieren. Wie Wright und Pandey (2008, S. 504) erklären: „[I]ndividuals could be attracted to policy making as way of maximizing their own needs of power and self-importance or to advocate a special interest that would provide personal benefits“. Obwohl so weit noch unklar bleibt, ob die Dimension der *Attraktivität von Politik und Verwaltung* einen negativen oder positiven Einfluss auf ethisches Führungsverhalten hat, wird in dieser Arbeit angenommen, dass Public Service Motivation einen positiven Einfluss auf ethisches Führungsverhalten haben kann, und dient damit als möglicher Antezedens.

Werte und Einstellungen im weiteren Sinne bilden das „ethical decision framework“ eines Individuums (Treviño et al., 2006, S. 957), anhand dessen ethische Situationen beurteilt und Entscheidungen getroffen werden: Dieser ethische Entscheidungsrahmen bildet die Moralphilosophie einer Person. Unter den vielen Wertorientierungen wird zwischen deontologischen und teleologischen Perspektiven unterschieden (Ferrell & Gresham, 1985, S. 88-89; Loe et al., 2000, S. 187; O’Fallon & Butterfield, 2005, S. 379; Stahl & Sully de Luque, 2014, S. 242). Die *deontologische Orientierung* charakterisiert Individuen, die sich strikt an Regeln und an Verpflichtungen festhalten um Entscheidungen zu treffen (Stahl & Sully de Luque, 2014, S. 242). Es ist daher zu erwarten, dass eine Führungsperson, die sich an deontologischen oder gleichartigen regelbezogenen Werten orientiert, sich sehr wahrscheinlich ethisch verhalten und nicht von den Regeln abweichen wird. Individuen hingegen, die sich an *teleologischen Werte* orientieren, „are more consequence centered, reflecting reasoning based on the end result of actions, which may justify unethical behavior“ (Stahl & Sully de Luque, 2014, S. 242). Um das gewünschte Ziel zu erreichen, wird sich eine Führungsperson, die anhand teleologischer Werte oder konsequentialistischer Ethik handelt, eher an unethischen Entscheidungen und Handlungen beteiligen. Zusammenfassend gesagt, bilden die zwei unterschiedlichen Wertorientierungen zwei mögliche Einflussfaktoren ethischen Führungsverhaltens: Es wird erwartet, dass die deontologische Ethik ethisches Verhalten fördert, während umgekehrt die teleologische Ethik unethisches Verhalten begünstigt.

3.1.3 Persönliche Entwicklung und Erfahrung

Wenn man sich mit individuellen Antezedenten ethischen Verhaltens befasst und insbesondere mit der persönlichen Entwicklung einer Person, ist Kohlbergs theoretisches Modell der *Moralentwicklung* (1968, 1969) unumgänglich. Andreoli und Lefkowitz (2009, S. 311) behaupten sogar, dass „the most considered determinant of the ethicality of one’s behavior is one’s degree or level of moral development“. Vereinfacht beschreibt die Theorie die unveränderliche und umkehrbare individuelle Entwicklung – von der Kindheit bis zum Erwachsenenalter – moralischer und ethischer Urteilsfähigkeit. Diese umfasst sechs Entwicklungsstufen, die drei hierarchisch aufgebaute Ebenen durchgeht: die präkonventionelle, die konventionelle und die postkonventionelle Ebene (Treviño et al., 2006, S. 955). Auf der präkonventionellen Ebene orientiert sich das Individuum an einer Autoritätsperson: Gehorsamkeit oder Angst und Vermeidung von Bestrafung sind die Antreiber jeder Überlegung und Urteilung. In der konventionellen Ebene ist das Überlegen des Individuums mehr nach aussen orientiert, indem Erwartungen von Bezugspersonen oder Kollegen betrachtet und Gesetze und Regeln beachtet werden. Die postkonventionelle Ebene kennzeichnet Personen, die autonomer, prinzipientreu und ausgefeilt überlegen. In ihrer Beurteilung wird das Richtige vom Falschen anhand von Prinzipien der Gerechtigkeit unterschieden (Treviño et al., 2006, S. 955).

Kohlberg entwickelte seine Theorie mit der Durchführung von Befragungen über einen längeren Zeitraum, von Knaben aus der mittleren Kindheit bis hin zum jungen Erwachsenenalter, indem er die Befragten vor hypothetische moralische Dilemmas legte (Brown & Treviño, 2006, S. 604; Stahl & Sully de Luque, 2014, S. 241; Treviño et al., 2006, S. 955). Im Kern postuliert die Theorie, dass „people develop from childhood to adulthood through a sequential and hierarchical series of cognitive stages that characterize the way they think about ethical dilemmas. Moral reasoning processes become more complex and sophisticated with development“ (Treviño & Brown, 2004, S. 70). In diesem Sinne bietet Kohlbergs Theorie ein Modell, um den individuellen kognitiven Prozess zu analysieren und eine Einsicht zu geben in die individuellen Berechtigungen, Begründungen und Rechtfertigungen, die hinter ethischem oder unethischem Verhalten stecken.

Aus dieser Überlegung ist zu erwarten, dass je mehr die Moralentwicklung einer Führungsperson entwickelt und ausgefeilt ist – das heisst, wenn eine Person die postkonventionelle Ebene erreicht hat –, desto wahrscheinlicher wird sich diese Person vor einem moralischen Dilemma ethisch verhalten. Weiter geht Kohlbergs Theorie davon aus, dass Menschen die

Ebenen der Moralentwicklung stufenweise und umkehrbar durchgehen. Die präkonventionelle Ebene bezeichnet die Denkweise eines Kindes, während die weiteren Ebenen und Entwicklungsstufen mit dem Alter erreicht werden. Daher kann abgeleitet werden, dass je älter eine Person ist, desto ausgeprägter ist ihre Moralentwicklung und umso ethischer wird sie sich verhalten. Aus dieser Überlegung heraus wird auch das *Alter* als Antezedens ethischen Führungsverhalten untersucht.

Persönliche Erfahrungen und Erlebnisse einer Person prägen ihre Handlungsweisen und Einstellungen ganz individuell und haben daher auch einen Einfluss auf das ethische Führungsverhalten. In diesem Sinne wird in der vorliegenden Arbeit ein *Vorbild* einer Person als persönliche Erfahrung betrachtet und als mögliches Antezedens ethischen Führungsverhaltens untersucht. Wie von Brown und Treviño (2006, S. 601) angedeutet, gibt es verschiedene Arten von Vorbildern über die Lebenszeit eines Individuums, beispielsweise Vorbildern in der Kindheit oder Mentoren am Arbeitsplatz. Von besonderem Interesse ist der Einfluss, der ein Vorbild am Arbeitsplatz auf das ethische Verhalten einer Führungsperson haben kann. Sehr oft werden Angestellte von Menschen beeinflusst, mit denen sie eng zusammenarbeiten (Weaver et al., 2005, S. 314). Brown und Treviño (2006, S. 600) behaupten, dass „having had an ethical role model in one’s career is likely to contribute to the development of ethical leadership“. Auch aus der sozialen Lernperspektive von Bandura (1977, 1986) kann argumentiert werden, dass „followers are not the only ones who learn from models, leaders learn from models too“ (Brown & Treviño, 2006, S. 600). Es ist daher zu erwarten, dass eine Führungsperson, die während ihrer Karriere einen ethischen Mentor oder ein Vorbild hatte, sich an diesem Modell orientieren und dementsprechend auch ethisch verhalten wird. Ein ethisches *Vorbild* wird in der Untersuchung als Antezedens ethischen Führungsverhaltens betrachtet.

Abgeleitet von der Literatur, wurden drei Kategorien gebildet und folgende mögliche Einflussfaktoren ethischen und unethischen Führungsverhaltens werden in der Literaturanalyse untersucht: (1) Persönlichkeitseigenschaften: *Verträglichkeit, Machiavellismus, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Extraversion* und *Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen*; (2) Werte und Einstellungen: *Public Service Motivation, deontologische Werte* und *teleologische Werte*; (3) Persönliche Entwicklung und Erfahrung: *Moralentwicklung, Alter* und *Vorbild*. Ziel ist somit, den Forschungsstand bezüglich dieser Faktoren und den Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten aufzuzeigen und damit die Ergebnisse der bestehenden Literatur zusammenzufassen. Die Operationalisierung der individuellen Antezedenten ist in Tabelle 1 in Anhang 1 dargestellt.

3.2 Strukturelle Antezedenten

In ihrer Studie entwickelten Eisenbeiss und Giessner (2012) einen theoretischer Rahmen, um die verschiedenen strukturellen Antezedenten ethischen Führungsverhaltens zu erfassen. Die Studie „proposes a multilevel conceptual framework of the contextual influence factors that enable ethical leadership to develop and to be maintained“ (Eisenbeiss & Giessner, 2012, S. 12). Die Autoren zeichnen auf, wie gesellschaftliche, sektorenspezifische und intraorganisatorische Eigenschaften einen Einfluss auf die Entstehung und die Beibehaltung ethischen Führungsverhaltens haben können. Diese Antezedenten, die den drei Ebenen Gesellschaft, Sektor und Organisation zugeordnet wurden, sind in Abbildung 1 dargestellt. Eisenbeiss und Giessner (2012, S. 10) warnen, dass die von ihnen vorgeschlagenen Antezedenten keine vollständige Liste aller möglichen Einflussfaktoren bilden, sondern eher als grober Rahmen dienen sollen. Dies wird als Ausgangslage für die vorliegende Arbeit angewendet.

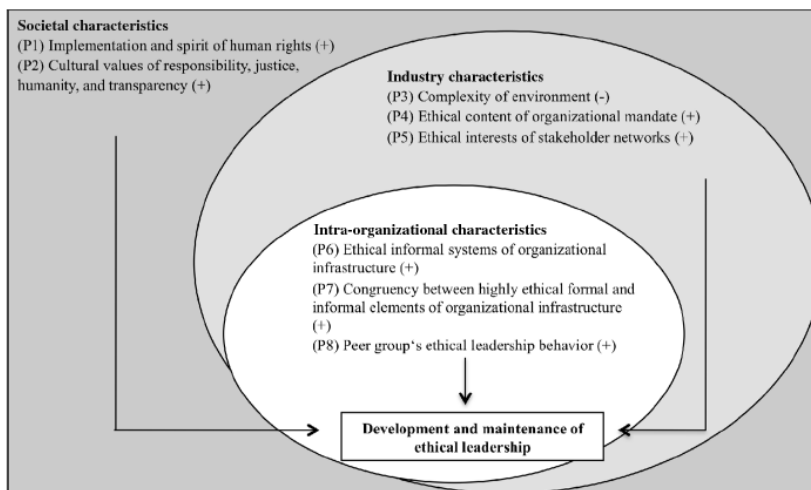


Abbildung 1: Strukturelle Einflussfaktoren nach Eisenbeiss und Giessner (2012)

In Anlehnung an diese Studie werden in der vorliegenden Arbeit Antezedenten der organisationalen und der sektorenspezifischen Ebene betrachtet. Die Antezedenten werden aber nicht eins zu eins von der Studie von Eisenbeiss und Giessner (2012) übernommen, sondern entweder angepasst oder weiterentwickelt, da sich diese Arbeit spezifisch auf den öffentlichen Sektor bezieht.

In der Kategorie der „intra-organizational characteristics“ werden Antezedenten einbezogen, die innerhalb der Organisation zu finden sind. Die Kategorie der „industry characteristics“ umfasst Antezedenten ethischen Führungsverhalten, die den Sektor kennzeichnen. In

dieser Arbeit werden gezielt Eigenschaften des öffentlichen Sektors angesprochen. In der Kategorie der „societal characteristics“ haben Eisenbeiss und Giessner (2012) gesellschaftlich bezogene Einflussfaktoren miteinbezogen, beispielsweise die kulturellen Werte einer Gesellschaft. Diese werden in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet. Der Grund dafür ist, dass mit der systematischen Literaturanalyse Ergebnisse zu unterschiedlichen kulturellen und gesellschaftlichen Antezedenten ethischen Verhaltens zusammengefasst werden können. Damit wäre ein internationaler Vergleich zwischen den gesellschaftlichen und kulturellen Antezedenten möglich. Dies ist aber nicht das Ziel der Arbeit, die ihren Fokus der Forschungsfrage auf den öffentlichen Sektor gesetzt hat. Von besonderem Interesse sind daher die Resultate betreffend die Antezedenten aus der sektorenspezifischen Kategorie.

3.2.1 Sektorenspezifische Merkmale

Besondere Merkmale, die einen spezifischen Sektor charakterisieren, prägen die Handlungen, Denkweise und Orientierung jeder Organisation, die in diesem Sektor tätig ist, und haben daher auch Einfluss auf das Verhalten der Führungskräfte, wie Zahra und Mitautoren (2005, S. 808) schreiben: „[I]ndustry variables are also likely to have a major effect by creating conditions that pressure, encourage, or enable fraud“. Durch welche Besonderheiten ist der öffentliche Sektor charakterisiert? Wie schon erwähnt, haben sich die Literatur und die Forschung über Antezedenten ethischen Verhaltens fast ausschliesslich dem privaten Sektor gewidmet. Meines Wissens hat sich noch keine Studie gezielt mit den sektorenspezifischen Eigenschaften der öffentlichen Hand befasst und mit dem Einfluss, der diese auf ethisches Führungsverhalten haben können. Doch es besteht die Möglichkeit, dass einzelne Faktoren im Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten bereits untersucht wurden. Die Zusammenhänge zwischen den ausgewählten Einflussfaktoren und das ethische Führungsverhalten konnten sich daher nicht auf einen breiten Literaturbestand stützen, sondern bieten eher Behauptungen und offene Fragen, die möglicherweise mit der Literaturanalyse zum Teil beantwortet werden können. Die Handlungen und Verhaltensweisen von Angestellten im öffentlichen Sektor werden sicherlich durch die Rahmenbedingung des Konzepts *New Public Management* geprägt. Welche Aspekte dieses Konzepts können einen Einfluss auf ethisches Führungsverhalten haben? Zwei Elemente dieses Konzept und zwei andere Besonderheiten, die den öffentlichen Sektor charakterisieren, werden im den nächsten zwei Unterkapiteln näher betrachtet und in Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten gebracht.

3.2.1.1 Elemente des New-Public-Management-Konzepts

New Public Management bildet den institutionellen Rahmen, in dem sich die Institutionen des öffentlichen Sektors bewegen und der dessen Handlungsraum und Regeln definiert. Mit diesem Begriff wird eine öffentliche Verwaltungsreform verstanden, die seit Ende der 1980er Jahre in verschiedenen Ländern und mit unterschiedlicher Ausprägung durchgesetzt wird. Nachfolgend werden die Kernelemente und Instrumente des Konzepts erläutert.

Der Begriff New Public Management umfasst einen Ansatz zur Reorganisation der Steuerungsabläufen im öffentlichen Sektor, der auf eine höhere Effektivität in der Dienstleistungserbringung zielt sowie auf eine „Steigerung der Effizienz, indem die gegebenen Aufgaben und Qualitätsstandards möglichst kostengünstig erfüllt werden“ (Schedler, 1995, S. 21). Daher wird statt einer Inputsteuerung neu eine Wirkungs- bzw. Outputsteuerung geschaffen. Ein wichtiges Kennzeichen der Reformen sind die Übernahme und der Einsatz von Managementkonzepten und -methoden aus der Privatwirtschaft. Wie von Denhardt und Denhardt (2000, S. 550) betont, New Public Management „refers to a cluster of ideas and practices that seek, at their core, to use private-sector and business approaches in the public sector“. Eines dieser Elemente ist die Wettbewerbsorientierung, zum Beispiel durch die Einführung von Instrumenten wie dem Kontraktmanagement, der internen Leistungsverrechnung oder dem Benchmarking (Ritz, 2003, S. 114). Wie von Schedler (1995, S. 19) behauptet, wird „durch die Schaffung von externen und internen Märkten (...) versucht, für jeden Teilbereich der Verwaltung Konkurrenz und Wettbewerb zu schaffen, die für vermehrte Effizienz und Effektivität sorgen sollen“. Eine weitere Kernidee des New-Public-Management-Konzepts ist eine neue Organisationsorientierung, die durch eine Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie eine Verflechtung der Hierarchien geschaffen wird (Ritz, 2003, S. 114). Letztlich fokussieren die Reformen auf eine Bürgerorientierung, indem die Verwaltung in ein „kunden- und leistungsorientiertes Dienstleistungsunternehmen“ (Schedler, 1995, S. 21) umgewandelt wird (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2013; Haldemann, 1995, S. 31-56; Ritz, 2003, S.114; Schedler, 1995, S. 15-29).

Auch in der Schweiz wurden solche Reformen unter dem Namen *wirkungsorientierte Verwaltungsführung* eingeführt, basierend auf dem Denkmodell des New Public Managements und an den schweizerischen Kontext angepasst. Die wichtigsten Elemente sind:

- Verknüpfung von Leistungen (und Wirkungen) mit Ressourcen
- Steuerung mittels Globalbudget und Leistungsaufträgen
- Klare Kompetenzzuordnung zwischen Politik und Verwaltung

- Delegation von Verantwortung an die ausführenden Verwaltungsbehörden
- Kundenorientierung (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2013)

Nachdem die grundlegenden Rahmenbedingungen des öffentlichen Sektors erläutert wurden, kann zur Forschungsfrage zurückgekehrt werden. Welche Auswirkungen können die Elemente des New-Public-Management-Konzepts und die Annäherung an die Methode des privaten Sektors auf das ethische Führungsverhalten im öffentlichen Sektor haben? Im nächsten Abschnitt werden die *Dezentralisierung der Verantwortung* und die Einführung von *Wettbewerbsmechanismen* im Zusammenhang mit der Frage nach dem Einfluss auf das ethische Führungsverhalten gebracht.

Wie Seiwald und Mitautoren (2013, S. 93) behaupten, wurde die Stärkung der Dezentralisierung und der Autonomie in der öffentlichen Verwaltung „vor allem durch Gewährung von Globalbudgetzuweisungen“ geschaffen. Auch in der Schweiz wurde die Dezentralisierung der Verantwortung der Verwaltungsorganisationen unter anderem durch die Einführung von zwei Steuerungsinstrumenten hervorgebracht: dem Leistungsauftrag und dem Globalbudget (Haldemann, 1995, S. 36). Durch die Einführung dieser zwei Instrumente werden die zu erreichenden Ziele klar gesetzt und die Verantwortungen, die Kompetenzen und die Ressourcen werden zwischen den Handlungspartner ebenfalls genau definiert. Wie von Schedler (1995, S. 19) ausgedrückt, beschränken sich „die Vorgaben (...) weitgehend auf das *Was*; die Verwaltungseinheit ist frei, *wie* sie die vereinbarten Produkte erstellen oder die gesetzten Ziele erreichen will“. Das schafft mehr Handlungsspielraum für den einzelnen Leistungserbringer, wie es eine Verwaltungseinheit sein kann. Doch die enge Verknüpfung von Leistungen mit Ressourcen sorgt dafür, dass die Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen klar verteilt sind, denn bei der Leistungsvereinbarung werden „die persönliche Resultatverantwortlichkeit der jeweils Beteiligten vergrössert“ (Schedler, 1995, S. 19). Dies lässt kaum Raum für unethisches Verhalten.

Zusätzlich, durch die Einführung dieser zwei Instrumente, werden neue Rechenschaftsmechanismen und mehr Transparenz geschaffen. Das Globalbudget und der Leistungsauftrag gewährleisten eine klarere Verknüpfung von Leistungen und Wirkungen mit den gegebenen Ressourcen, welche die Prozesse und Verhandlungen zwischen den Verhandlungspartnern transparenter machen. Ritz (2009, S. 10-11) erklärt, dass „mit der transparenten Verknüpfung von Ressourcen und Wirkungen sowie den nachvollziehbaren Erfolgsnachweisen (...) inhärent auch dem Ziel einer erhöhten Accountability resp. Steigerung der Verantwort-

lichkeit auf verschiedensten Ebenen Rechnung getragen [wird]; z. B. von Seiten der Verwaltung gegenüber der Regierung“. Die Mechanismen, die sich einspielen, sorgen für eine höhere Rechenschaftslegung. Zusammenfassend wird in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass eine höhere Dezentralisierung der Verantwortung im öffentlichen Sektor ethisches Führungsverhalten begünstigt.

Welchen Einfluss hat die Einführung von *Wettbewerbsmechanismen* im öffentlichen Sektor auf das ethische Führungsverhalten? Auch hier hat sich die bisherige theoretische Literatur mit der Thematik noch nicht intensiv auseinandergesetzt, doch es kann argumentiert werden, dass durch den vermehrten Kontakt mit dem Privatsektor und durch die Einführung des wettbewerblichen Drucks die Voraussetzungen geschaffen werden, um unethisches Verhalten zu begünstigen. Der Wettbewerb ist ein zentrales Element der Privatwirtschaft und wie Kolthoff und Mitautoren (2007, S. 415) vermuten „the implementation of techniques and tools from the private sector into the public sector can involve integrity breaches“. Das Streben nach einer höheren Effektivität und Effizienz der staatlichen Aufgabenerfüllung könnte zusätzlich beitragen, dass sich eine Führungsperson in unethischem Verhalten engagieren wird, um den hohen Erwartungen zu entsprechen. Somit scheint es noch nicht klar, welcher Einfluss *Wettbewerb* auf ethisches Führungsverhalten haben kann.

3.2.1.2 Besonderheiten des öffentlichen Sektors

Zwei weitere Besonderheiten kennzeichnen den Rahmen des öffentlichen Sektors und unterscheiden ihn von dem des privaten Sektors. Als Erstes ist der öffentliche Sektor von einer *Vielfalt an Kunden* gekennzeichnet: Bürger, Unternehmen, Gemeinden, Kantone, Verbände, Gewerkschaften, Departemente, das Parlament und unzählige internationale Akteure sind nur ein Teil davon. Anders gesehen kann man auch von Kunden wie Leistungsfinanzierern, -bestellern, -einkäufern, -vermittlern und -empfängern sprechen (Köppel, 1995, S. 341-342). Der öffentliche Sektor muss eine Vielfalt an Interessensgruppen ansprechen, die unterschiedliche und oft konkurrierende Interessen, Bedürfnisse und Ziele haben. Hat die Kundenvielfalt einen Einfluss auf ethisches Führungsverhalten? Wird durch die Betrachtung konkurrierender Interessen ethisches Verhalten begünstigt oder benachteiligt? Oder besteht dazwischen kein Zusammenhang? Als Zweites ist die öffentliche Verwaltung durch eine *Leistungsvielfalt* charakterisiert. Dazu gehören beispielsweise die Gesetzgebung, Bewilligung, Betreuung, der Finanzbeitrag, Interessenwahrung und Beschaffung. Welcher Einfluss können diese Faktoren auf ethisches Führungsverhalten haben? Diese zwei sektorenspezifischen Elemente prägen

das Handeln und das Verhalten der Angestellten und der Führungskräfte im öffentlichen Sektor. Eisenbeiss und Giessner (2012, S.13) behaupten, dass die „complexity of the environment“ einen negativen Einfluss auf ethisches Führungsverhalten haben kann. Diese Komplexität ist unter anderem durch einen Kontext „involving many stakeholder with different interests“ (Eisenbeiss & Giessner, 2012, S. 13) gekennzeichnet. Mit der Literaturanalyse soll untersucht werden, ob eine Kunden- und eine Leistungsvielfalt einen positiven, negativen oder keinen Einfluss auf ethisches Führungsverhalten hat.

3.2.2 Organisationale Merkmale

Die Einflussfaktoren, die unter diese zweite Kategorie fallen, umfassen diejenigen Elemente, die innerhalb einer Organisation zu finden sind und welche die „Infrastruktur“ oder den organisationalen Kontext jeder Organisation bilden (Eisenbeiss & Giessner, 2012, S. 15; Tenbrunsel et al. 2003, S. 287). Diese Merkmale umfassen „shared beliefs, norms, and formalized procedures and rules for governing workplace behavior“ (Kish-Gephart et al., 2010, S. 6). Anders gesagt, bestehen organisationale Einflussfaktoren aus expliziten Regeln sowie impliziten Signalen, welche die Handlungsweisen und Denkweisen der Angestellten der jeweiligen Organisation stark prägen können. Dafür werden zwei Konzepte identifiziert: das Arbeitsklima und die organisationale Arbeitskultur. Eine klare Trennung zwischen den beiden ist jedoch nicht eindeutig. Manche Autoren (z. B. Tenbrunsel et al., 2003, S. 294) betrachten dies als ein einziges Konzept, andere hingegen plädieren für zwei verbundene, aber trotzdem unterschiedliche Konstrukte, die sich unabhängig voneinander entwickelt haben (z. B. Treviño et al., 1998, S. 453). Die vorliegende Arbeit bedient sich der zweiten Auffassung. Wie lassen sich diese zwei Konzepte unterscheiden? Eine gute Erläuterung dazu bieten Treviño und Mitautoren (1998, S. 453):

Ethical climate may characterize organizations in terms of broad normative characteristics and qualities that tell people what kind of organization this is – essentially what the organization values. (...) Ethical culture, on the other hand, characterizes the organization in terms of formal and informal control systems (e.g. rules, reward systems, and norms) that are aimed more specifically at influencing behavior.

Aus dieser Sicht zielen die Instrumente der organisationalen Arbeitskultur darauf ab, das gewünschte Verhalten zu erzeugen, während das Arbeitsklima eher die Einstellungen und Denkweise der Angestellten prägt. Obwohl das Arbeitsklima und die organisationale Kultur sich gegenseitig beeinflussen und eng miteinander verknüpft sind, werden diese zwei Konzep-

te separat betrachtet und als einzelne mögliche Einflussfaktoren ethischen Führungsverhaltens untersucht.

3.2.2.1 Die organisationale Arbeitskultur

Die ethische Arbeitskultur einer Organisation besteht aus formellen und informellen Kontrollsystemen, die als Hauptziel haben, das Verhalten der Angestellten zu steuern. Gemäss Tenbrunsel und Mitautoren (2003, S. 288) umfassen formelle Elemente konkrete Instrumente und Massnahmen, die eine Organisation ergreift, um ihre ethische Infrastruktur zu gestalten und das erwünschte Verhalten zu erzeugen. Formelle Elemente werden definiert als „those that are documented and standardized, visible to anyone inside or outside the organization“ (Tenbrunsel et al., 2003, S. 288). Die Autoren nennen zum Beispiel das Vorhandensein einer ethischen Firmenphilosophie, Trainingsprogramme oder Berichtsprozesse. In Anlehnung an Brown und Treviño (2006, S. 601) und Eisenbeiss und Giessner (2012, S. 15) werden in der vorliegenden Arbeit zwei Instrumente genauer betrachtet: der *Verhaltenskodex* und das *Belohnungs- und Sanktionsmechanismus*.

Das Vorhandensein eines *Verhaltenskodexes* ist in Unternehmen der Privatwirtschaft, im öffentlichen Sektor sowie in Non-Profit-Organisationen heutzutage zur Routine geworden (Kish-Gephart et al., 2010, S. 7). Treviño und Mitautoren (2006, S. 970) behaupten, dass die Entstehung und die Verbreitung von Verhaltenskodexen auf den grösseren Druck des Rechts- und Regelungsumfelds ausserhalb der Organisationen zurückzuführen ist. Ein Verhaltenskodex beinhaltet unter anderem folgende Schlüsselemente: schriftliche Verhaltensstandards, die allen Angestellten kommuniziert werden müssen; ethische Leitlinien und Hinweise und Systeme, um unethisches Verhalten oder Korruptionsfälle anonym anzeigen zu können (Treviño & Brown, 2004, S. 73). Der Verhaltenskodex schafft den Angestellten Handlungsempfehlungen und bietet ihnen Richtlinien, indem er auf erwartete und erwünschte Verhaltensweisen hinweist (Tenbrunsel et al., 2003, S. 290). Wie Kish-Gephart und Mitautoren (2010, S. 7) feststellen, die Erfahrung aus der Praxis und Empirie „would argue for a code’s ability to reduce unethical behavior by heightening issue salience and clarifying appropriate and inappropriate behaviors“. Daher wird auch in dieser Arbeit erwartet, dass das Vorhandensein eines ethischen Verhaltenskodexes positiv mit ethischem Führungsverhalten korrelieren wird.

Ein zweites Instrument, das die ethische Infrastruktur einer Organisation bildet und möglicherweise einen Einfluss auf das Verhalten der Führungskräfte haben kann, ist das *Belohnungs- und Sanktionssystem*. In der Tat müssen Belohnungen und Strafen auch entspre-

chend verteilt werden, um die gewünschten Verhaltensweisen, die im Verhaltenskodex festgelegt sind, zu erzielen oder das unerwünschte Verhalten zu reduzieren (Tenbrunsel et al., 2003, S. 290). Wie Stahl und Sully de Luque (2014, S. 243) betonen, kennzeichnen „sanctioning systems (...) important determinants of individuals' ethical choices“. Ein wahrgenommenes und funktionierendes Belohnungs- und Bestrafungssystem kann einen starken Einfluss auf das ethische Verhalten der Angestellten einer Organisation haben. Treviño et al. (2006, S. 965) bestätigen, dass die Forschung und die Empirie darauf hinweisen, wie das ethische Verhalten der Angestellten durch das Bewusstsein der Existenz eines Belohnungs- und Sanktionssystems beeinflusst wird. Aus diesen Gründen wird in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass dasselbe auch für Führungspersonen gilt, denn die gesetzten Standards müssen auch von ihnen respektiert werden, und Belohnungen und Bestrafung werden auch sie betreffen. Daher wird ein positiver Zusammenhang zwischen einem konsequenten und funktionierenden Belohnungs- und Sanktionssystem und ethischem Führungsverhalten erwartet.

Informelle Elemente werden nach Tenbrunsel und Mitautoren (2003, S. 288) als „those indirect signals regarding appropriate ethical conduct that are received by the organizational members“ definiert. Nach Ansicht der Autoren umfassen informelle Elemente verbale und nonverbale Signale, die ethische Prinzipien kommunizieren, was primär durch informelle Kommunikationssysteme zwischen den Angestellten innerhalb der Organisation erfolgt, wie zum Beispiel durch ungezwungene Gespräche (Tenbrunsel et al., 2003, S. 291). Informelle Elemente werden in dieser Arbeit nicht weiter untersucht. Dies aus dem Grund, dass alles, was informelle Kommunikationssysteme umfasst, erstens sehr schwer abgrenzbar und identifizierbar und dazu auch schwer messbar ist.

3.2.2.2 Das Arbeitsklima

Während die Instrumente der organisationalen Arbeitskultur das Verhalten der Angestellten direkt steuern können, gibt ein ethisches Arbeitsklima Hinweise und Signale bezüglich der Werte, die respektiert werden müssen und was als ethisches und akzeptiertes Verhalten innerhalb der Organisation verstanden wird (Trevino et al., 1998, S. 453). Wie wird ein ethisches Arbeitsklima definiert? Ein wichtiger Beitrag dazu haben Victor und Cullen (1988) und später Martin und Cullen (2006) geleistet, indem sie das Konstrukt des Arbeitsklimas konzeptionell definiert haben. Ein ethisches Klima wird als ein Subtyp des Arbeitsklimas verstanden und wird von Martin und Cullen (2006, S. 176-177) wie folgt definiert: „Ethical climate is the perception of what constitutes right behavior, and thus becomes a psychological mechanism

through which ethical issues are managed. Ethical climate influences both the decision-making and subsequent behavior in response to ethical dilemmas“. Dazu identifizieren Martin und Cullen (2006, S. 178-179) fünf unterschiedliche Typen von ethischem Arbeitsklima: instrumental, caring, independence, law and code und rules. Jedes dieser Arbeitsklimas dient als Informationsquelle, indem es den Angestellten spezifische Richtlinien und Signale gibt hinsichtlich der normativen und ethischen Verhaltensweisen, die von ihnen erwartet werden (Treviño et al., 1998, S. 449). Im Wesentlichen dienen diese unterschiedliche Typen von Arbeitsklimas dazu, „[to] determine what constitutes ethical behavior at work“ (Victor & Cullen, 1988, S. 101). In diesem Sinne bietet das Arbeitsklima einer Organisation Hinweise zu folgende Fragen: „Is there an atmosphere or climate to protect the organization at all costs? Does the climate encourage individuals to look out for their own interests above all else? Does the climate promote professional norms or support autonomous personal norms and beliefs?“ (Wittmer & Coursey, 1996, S. 561). In Anlehnung an Treviño und Mitautoren (1998) wird in der vorliegenden Arbeit argumentiert, dass drei der fünf Arbeitsklimas – *fürsorglich*, *gesetzorientiert* und *vorschriftenorientiert* – ethisches Führungsverhalten fördern können, während die restlichen zwei – *instrumentell* und *unabhängig* – unethisches Verhalten unterstützen.

Nach Martin und Cullen (2006) wird in einer Organisation, in der ein *instrumentelles Arbeitsklima* herrscht, der Fokus auf persönliche und organisationale Interessen gelegt. In einem solchen Klima empfinden Mitarbeitende, dass die etablierten intraorganisationalen Normen und Erwartungen die ethische Entscheidungsfindung aus einer egoistischen Sicht fördern. Selbstinteresse steuert das individuelle Verhalten sogar zu Lasten von anderen (Martin & Cullen, 2006, S. 178). In der vorliegenden Arbeit wird zusätzlich angenommen, dass in einer Organisation, in der das instrumentelle Arbeitsklima herrscht, Wettbewerb zwischen den Angestellten entstehen kann, da jeder Mitarbeitende seine eigenen Interessen verfolgt. Kulik und Mitautoren (2008, S. 705) untersuchen den Fall von Enron und argumentieren, dass „Enron’s (...) ultimate failure arose, at least in part, from individual-level intraorganizational competition“. Daher wird in dieser Arbeit unter *instrumentelles Arbeitsklima* ein Klima verstanden, in dem eigene und organisationale Interessen verfolgt werden und unter Umständen auch ein intraorganisationaler Wettbewerb entsteht. Ein *unabhängiges* Arbeitsklima fördert Mitarbeitende, frei nach ihrem Belieben zu handeln aufgrund dessen, was sie selbst für richtig halten. Entscheidungen, die eine ethische und moralische Bedeutung beinhalten, werden anhand von tief verwurzelten und persönlichen moralischen Überzeugungen getroffen (Martin & Cullen, 2006, S. 179). Es ist somit zu erwarten, dass *instrumentelle* und *unabhängige* Ar-

beitsklimas unethisches Verhalten unterstützen, da Ersteres das Eigeninteresse und Zweiteres die persönlichen Werte und Einstellungen unterstützt. Im Gegensatz dazu spüren die Angestellten in einem *fürsorglichen* Arbeitsklima, dass beim Treffen von Entscheidungen das übergreifende Wohlbefinden anderer – innerhalb sowie ausserhalb der Organisation – beachtet werden soll. Ein *gesetzorientiertes* Klima unterstützt die Organisation und ihre Angestellten darin, prinzipiengerecht Entscheidungen auf Basis externer Codexes – zum Beispiel das Gesetz oder die Bibel – zu treffen: „[I]t is perceived that actors should make decisions based on the mandate of some external system“ (Martin & Cullen, 2006, S. 179). Letztlich fördert ein *vorschriftenorientiertes* Arbeitsklima die Befolgung interner Regeln: Entscheidungen beruhen auf organisatorischen Regeln, beispielsweise einem Verhaltenskodex (Martin & Cullen, 2006, S. 178-179; Treviño et al., 1998, S. 450-451).

Aus diesen Überlegungen heraus werden in der vorliegenden Arbeit vier Arbeitsklimas als mögliche Antezedenten ethischen Führungsverhaltens erfasst. Einerseits das *instrumentelle* und das *unabhängige* Arbeitsklima, die möglicherweise unethisches Führungsverhalten fördern. Andererseits wird behauptet, dass das *fürsorgliche* und das *regelerorientierte* Arbeitsklima – das aus dem *gesetzorientierten* und *vorschriftenorientierten Arbeitsklima* zusammengesetzt ist – ethisches Führungsverhalten fördern, indem sie die Beachtung des Wohlbefindens anderer Menschen sowie organisationsinterner oder externer Regeln unterstützen.

Zusammenfassend wurden zwei Kategorien struktureller Antezedenten gebildet, die jeweils vier Antezedenten umfassen, die einen möglichen Einfluss auf ethisches Führungsverhalten haben können. Die Kategorie der sektorenspezifischen Einflussfaktoren beinhaltet Besonderheiten, die den öffentlichen Sektor charakterisieren: *Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten*, *Wettbewerbsmechanismen*, *Kundenvielfalt* und *Leistungsvielfalt*. Aus der Kategorie der organisationalen Einflussfaktoren werden die sechs folgenden Elemente ausgewählt: *Verhaltenskodex*, *Belohnungs- und Sanktionsmechanismus*, *instrumentelles Arbeitsklima*, *fürsorgliches Arbeitsklima*, *regelerorientiertes Arbeitsklima* und *unabhängiges Arbeitsklima*. Zusammenfassend bietet Tabelle 2 in Anhang 1 die Operationalisierung der strukturellen Antezedenten, die in der Literaturanalyse untersucht werden.

4 Systematische Literaturanalyse

Um die in Kapitel 1.2 gestellte Frage zu untersuchen, wird in dieser Arbeit eine systematische Literaturanalyse angewendet. Diese Methode ist durch einen genau definierten Selektionsprozess der Studien und eine präzise Analyse der bestehenden Literatur charakterisiert. Damit können bereits vorliegende Befunde aus empirischen Studien zusammengefasst und in neues Wissen gebündelt werden (Torchia et al., 2013, S. 5). Das Ziel ist es, eine umfassende Untersuchung der Literatur über ein bestimmtes Thema durchzuführen: Das Vorgehen ist transparent, nachvollziehbar und replizierbar (Littell et al., 2008, S. 1; Tranfield et al., 2003, S. 209).

4.1 Methodisches Vorgehen

Die Untersuchung wurde mittels einer systematischen Literaturanalyse hauptsächlich aus drei Gründen durchgeführt. Erstens ist die Literatur über ethisches Verhalten sehr fragmentiert und unstrukturiert. Die Thematik wurde in den letzten Jahren von den vielen empirischen Studien von verschiedenen Seiten angegangen, mit unterschiedlichen Ansatzpunkten und Schwerpunkten. Eine systematische Literaturanalyse dient genau dem Zweck, einen zusammenfassenden Einblick in die verstreuten Studien zu verschaffen und allfällige weitere Forschungsrichtungen vorzuschlagen. Ein zweiter Grund, weshalb eine systematische Literaturanalyse angewendet und nicht beispielsweise eine qualitative Methode bevorzugt wurde, ist die schwierige Fassbarkeit des Themas wie in Kapitel 2 erläutert. Zusätzlich scheinen die Messung und die Operationalisierung eines solchen Konstrukts, zum Beispiel mittels Interviews oder Umfragen, schwer vorstellbar und praktikabel. Wie O’Fallen und Butterfield (2005, S. 404) spezifizieren, „[d]o to issues such as social desirability bias, (...) and individuals’ tendency to conceal information, measuring ethical – unethical behavior has been regarded as a difficult task“. Schliesslich, selbst wenn sich diverse Autoren mit der Untersuchung der Antezedenten ethischen Verhaltens beschäftigt haben, hat sich bislang noch keine Studie umfassend und ausschliesslich mit Antezedenten ethischen Verhaltens von Führungskräften auseinandergesetzt. O’Fallon und Butterfield (2005) untersuchten beispielsweise individuelle sowie organisationale Faktoren, die einen Einfluss auf ethische Entscheidungsfindung sowohl von Führungskräften als auch von Angestellten haben können. Vielmehr wurde das Thema mittels einer narrativen Literaturanalyse oder einer Meta-Analyse untersucht. Eine narrative Literaturanalyse unterscheidet sich von einer systematischen Literaturanalyse darin, dass eine solche Studie „would describe one study after another, often arranged temporally, and then

would draw a conclusion about the research findings based on their interpretation of what was found in the literature as a whole“ (Cooper, 2010, S. 6). Eine systematische Literaturanalyse ist im Gegensatz durch einen genau definierten Selektionsprozess der Studien gekennzeichnet, was die Vermeidung von Bias und Abweichungen sicherstellt (Littell et al., 2008, S. 1). Eine Meta-Analyse verwendet hingegen ein „set of statistical methods for combining quantitative results from multiple studies to produce an overall summary of empirical knowledge“ (Littell et al., 2008, S. 1-2). Zum Beispiel verwenden Kish-Gephart et al. (2010) in ihrer Studie eine Meta-Analyse, um Antezedenten unethischer Entscheidungsfindung zu untersuchen.

Das Gebiet ist also in den letzten Jahren keineswegs unerforscht geblieben, vielmehr kann man ein Aufblühen der Forschung feststellen. Die vorliegende Studie kann sich durch zwei Elemente von den bestehenden Studien gut abgrenzen: erstens durch die Anwendung einer systematischen Literaturanalyse, einer Methode, die nicht oft in diesem Gebiet angewendet wird und die einen wertvollen Einblick in die Thematik Antezedenten ethischen Führungsverhaltens verschaffen kann. Zweitens wird durch den Einbezug und die Analyse von Antezedenten, die den öffentlichen Sektor ansprechen, ein vernachlässigtes Forschungsgebiet angesprochen. Damit können aus den gewonnenen Erkenntnissen Richtungen und Themen für die Forschung im öffentlichen Sektor vorgeschlagen werden und Erkenntnisse für die Praxis im öffentlichen Sektor erworben werden.

4.2 Datensammlung

Die Analyse beschränkt sich ausschliesslich auf publizierte und durch Fachleute geprüfte Zeitschriftenartikel; Bücherkapitel, unveröffentlichte „graue Literatur“ oder andere Quellen werden nicht berücksichtigt. Die Zeitspanne der Suche ist von 1986 bis 2015 gesetzt. Wie in Kapitel 2.2 erläutert, bietet das Vierkomponenten-Modell von James Rest (1986) einen wichtigen Ansatz, um ethisches Verhalten zu beschreiben und zu untersuchen. Der mehrstufige Prozess ethischer Entscheidungsfindung wird in der Empirie oft angewendet und dient ebenfalls als Parameter für die Operationalisierung der abhängigen Variablen (ethisches Verhalten) dieser Arbeit.

Eine erste, oberflächliche Analyse der Literatur zeigt auf, dass die Untersuchung von Antezedenten ethischen Verhaltens ausschliesslich von Führungskräften im öffentlichen Sektor zu spezifisch und begrenzt ist, was zu unzureichenden Studien führen würde, um aussagekräftige Folgerungen zu ziehen. Deswegen musste der Suchhorizont erweitert werden, weshalb die Untersuchung auf Führungskräfte auch im privaten Sektor ausgedehnt wird. Überle-

gungen zu der Bedeutung und der Übertragbarkeit der Befunde auf die Führung im öffentlichen Sektor werden in Kapitel 6.2 dargestellt.

Der Selektionsprozess zur Identifizierung der ausgewählten Studien beinhaltet drei Schritte. Zuerst wird eine systematische Suche durch zehn vorrangige Zeitschriften durchgeführt. Da das Thema eine gewisse Interdisziplinarität aufweist – Führung im öffentlichen und privaten Sektor sowie psychologische Aspekte des ethischen Verhaltens –, müssen vielfältige Zeitschriften untersucht werden. Diese sind: *Business Ethics Quarterly*, *International Journal of Value-Based Management*, *Journal of Academic Ethics*, *Journal of Business Ethics*, *Management International Review*, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, *Public Administration*, *Public Administration Review*, *The Journal of Ethics* und schliesslich *The Leadership Quarterly*. Bei allen Zeitschriften handelt es sich um peer-reviewed journals, was sicherstellt, dass die Forschung gewisse Ansprüche an Relevanz, Qualität und Wichtigkeit erfüllt (Cooper, 2010, S. 51). Zusätzlich wird die Online-Datenbank *JSTOR* untersucht.

Um die relevanten Studien zu eruieren, müssen die richtigen Wörter verknüpft werden und die passenden Kombinationen angewendet werden. Aus einer ersten Auseinandersetzung mit dem Thema wurden folgende drei Überlegungen gemacht. Erstens wird in der angelsächsischen Literatur der Begriff „Verhalten“ nicht nur als „behavior“ bezeichnet, sondern oft auch als „decision-making“, weswegen beide Wörter bei der Suche verwendet werden. Da zweitens die Analyse nicht nur auf das Verhalten von Führungskräften im öffentlichen Sektor eingeschränkt werden konnte, musste nach „leadership“ sowie nach „management“ gesucht werden. Letztlich wird als Synonym des Begriffs „antecedent“ das Wort „determinant“ verwendet. Aus diesen Überlegungen werden folgende fünf Wörterkombinationen angewendet: „antecedents ethical leadership behavior“, „antecedents ethical leadership decision-making“, „antecedents ethical management behavior“, „antecedents ethical management decision-making“ und letztlich „determinants ethical leadership“.

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, muss sichergestellt werden, dass die relevanten Studien identifiziert und die restlichen ausgeschlossen werden. Da der Fokus der Forschungsfrage auf dem Verhalten von Führungspersonen liegt, werden als Erstes nur Studien berücksichtigt, die das Verhalten in einem Arbeitsumfeld oder in einem simulierten Arbeitsumfeld untersuchen. In letzterem Fall werden Studenten als Stichprobe verwendet, da wie Westermann und Mitautoren (2007, S. 245) in ihrer Studie zu Antezedenten ethischen Führungsverhaltens erklären, „business students are commonly used proxy for business people and have been found in prior research to share a high degree of congruence with business

professionals“. Studien, die hingegen das ethische Verhalten in einem akademischen Kontext, in Zusammenhang mit Konsumentenverhalten oder digitaler Piraterie untersucht haben, wurden ausgeschlossen. Als zweites Kriterium werden in der Analyse nur Studien einbezogen, die als abhängige Variable eine oder mehrere Komponenten aus dem Vierkomponenten-Modell von Rest (1986) angewendet haben. Einschränkungen bezüglich der angewendeten Methode, des untersuchten Landes oder Sektors wurden nicht gesetzt. Obwohl die Forschungsfrage explizit auf den öffentlichen Sektor hinweist, kann sich die vorliegende Arbeit nicht nur auf Studien, die ausschliesslich das Verhalten von Angestellten im öffentlichen Dienst untersucht haben, stützen. Die Ergebnisse aus dieser Suche wären sonst unzureichend, um aussagekräftige Schlussfolgerungen ziehen zu können.

Nachdem diese Schritte vorgenommen und die relevanten Studien identifiziert, selektiert und die doppelt erfassten gelöscht wurden, ergab die Suche einen Pool von 91 Studien. Diese sind in Anhang 2 aufgeführt. Anschliessend wurde ein Analyseraster entwickelt, um die Ergebnisse der Studien auszuwerten und die Forschungsfrage zu beantworten. Jeder Artikel wurde durchgelesen und codiert, damit die Ergebnisse der Studie im Analyseraster eingetragen werden konnten. Während der Analyse der Artikel wurde der Analyseraster ausgeweitet, da zusätzliche signifikante Antezedenten ethischen Führungsverhaltens in den Studien identifiziert wurden. Einbezogen wurden diejenigen Einflussfaktoren, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sein könnten.

5 Ergebnisse

Um die Trends und die Entwicklung der Forschung im Laufe der Zeit zu beobachten, wurden die Publikationsjahre der analysierten Artikel erfasst. Die ersten Artikel erscheinen schon Ende der 1980er Jahre, doch zwischen der ersten Publikation 1987 und 1999 hat sich die Forschung sporadisch mit der Thematik Antezedenten ethischen Verhaltens auseinandergesetzt ($N = 12$). Erst ab 2000 hat sich die Empirie zunehmend dem Thema gewidmet. Eine bedeutende Zunahme der Publikationen kann man seit 2009 feststellen – ausser im Jahr 2012 ($N = 2$) –, was klar aufzeigt, wie das Interesse an der Thematik in den letzten Zeiten gestiegen ist. Mit neun publizierten Artikeln pro Jahr wurde 2009 und 2015 der Höchstwert erreicht. Abbildung 2 bietet eine Darstellung der Entwicklung der Anzahl publizierter Artikel pro Jahr von 1987 bis 2015.

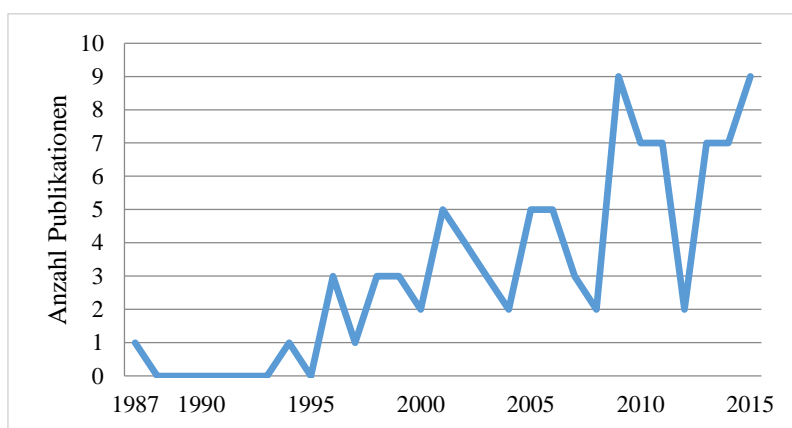


Abbildung 2: Entwicklung der Publikationsanzahl 1987–2015 (eigene Darstellung)

Schon die ersten Artikel erscheinen in Nordamerika, das sich auch weiterhin als die prominenteste Forschungsregion über die untersuchte Zeitspanne erweist. Insgesamt 49 Studien wurden in den USA durchgeführt im Vergleich zu den 16 Studien in Europa. Die restlichen Studien wurden in Asien ($N = 7$), Australien ($N = 4$), im Nahen Osten ($N = 2$) und in Zentral- und Südamerika ($N = 2$) durchgeführt. Elf Studien haben die Daten in mehreren Ländern erhoben, bei drei Studien handelt es sich um Meta-Analysen.

Aus den 91 analysierten Artikeln wurde der grösste Teil im *Journal of Business Ethics* ($N = 73$) publiziert. In folgenden Zeitschriften wurden jeweils zwei Artikel identifiziert: *Journal of Academic Ethics*, *The Leadership Quarterly*, *Public Administration*, *Academy of Management Journal*, *The Journal of Personal Selling and Sales Management* und *Journal of Ap-*

plied Psychology. Vier Artikel wurden im *Business Ethics Quarterly* identifiziert, während in den Zeitschriften *Organizational Behavior & Human Decision Processes* und *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal* jeweils ein Artikel gefunden wurde. Die fünf folgenden Zeitschriften wurden auch untersucht, ohne dass relevante Studien identifiziert wurden: *The Journal of Ethics*, *Public Administration Review*, *Management International Review*, *Public Administration* und *International Journal of Value-based Management*.

In den meisten Studien ($N = 24$) ist die Stichprobe ausschliesslich aus Führungspersonen zusammengesetzt. In wenigen Studien ($N = 3$) bestehen die Untersuchungsgruppen sowohl aus Angestellten als auch aus ihren Vorgesetzten: Um das ethische Verhalten einer Führungsperson messen zu können, müssen die Angestellten die Verhaltensweise ihrer Vorgesetzten beurteilen. Doch diese relativ kleine Anzahl Artikel ($N = 27$) verpflichtet die Berücksichtigung von Studien, deren Stichprobe nicht ausschliesslich aus Führungspersonen besteht. Deswegen wurden auch die Studien berücksichtigt ($N = 21$), die das Verhalten der Führungspersonen und derjenigen der Angestellten in der gleichen Stichprobe untersuchen, ohne dass dazwischen eine Unterscheidung gemacht wurde. In einigen anderen Studien ($N = 17$) wird die Zusammensetzung der Stichprobe bezüglich der hierarchischen Position der Untersuchten nicht spezifiziert, doch mit grösster Wahrscheinlichkeit hat sich die Untersuchungsgruppe sowohl aus Angestellten als auch aus Führungspersonen zusammengesetzt. Dagegen wurden Studien, deren Stichprobe explizit aus Angestellten ohne Führungsposition zusammengesetzt war, ausgeschlossen. In anderen Fälle ($N = 19$) werden Studenten als Untersuchungsgruppe verwendet, während vier Studien eine Kombination aus Studenten und Angestellten als Stichprobe nutzten. Drei Studien haben eine Meta-Analyse durchgeführt, deren Stichprobe besteht daher aus Primärstudien.

Wie die Analyse aufzeigt, um Antezedenten ethischen Verhaltens zu untersuchen, wird überwiegend eine quantitative Methode angewendet: 63 Studien haben sich auf Daten gestützt, die mittels Umfrage erhoben wurden, während drei Studien eine Meta-Analyse durchführten. Qualitative Methoden wurden weniger häufig verwendet: Fünf Studien haben Interview durchgeführt, während bei 15 Studien wurde das ethische Verhalten mittels Vignetten oder Laborexperimenten untersucht, wo „das Umfeld künstlich hergestellt“ wurde (Klöti & Widmer, 1997, S. 195). Bei vier Studien wurde eine Kombination von Befragung und Vignetten angewendet. Eine Studie hat eine andere Methode angewendet.

Die Ergebnisse der Analyse bestätigen, dass ethisches Führungsverhalten am häufigsten im privaten Sektor untersucht wird ($N = 39$). Nur sechs Studien wurden ausschliesslich im öffentlichen Sektor durchgeführt, hingegen keine einzige in Non-Profit-Organisationen. Oft wurde aber der Sektor, in dem die untersuchten Angestellten tätig waren, nicht erwähnt ($N = 14$) oder er bestand aus einer Mischung der drei Branchen ($N = 13$). Studien, die ihre Daten aus der Studentenchprobe erhoben haben, haben keinen Sektor angegeben ($N = 19$).

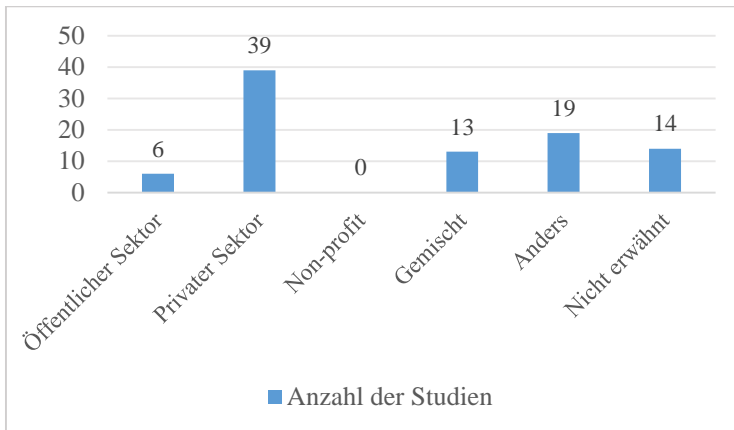


Abbildung 3: Anzahl der untersuchten Studien pro Sektor (eigene Darstellung)

Wie in Kapitel 2.2 erklärt, bediente sich die vorliegende Arbeit der Erkenntnisse aus dem Vierkomponenten-Modell der Entscheidungsfindung von James Rest (1986), um die abhängige Variable zu operationalisieren. Das bedeutet, dass in der Analyse alle vier Komponenten des Ansatzes berücksichtigt wurden. Diese wurden erfasst, um aufzeigen zu können, welche Komponenten der ethischen Entscheidungsfindung am häufigsten untersucht werden. In den meisten Studien ($N = 50$) wurden die Auswirkungen der Antezedenten auf das ethische Verhalten untersucht. Eindeutig weniger oft analysiert wurde die Auswirkung auf die Absicht, ethisch zu handeln ($N = 22$), auf die Beurteilung einer ethischen Situation ($N = 13$) und auf die Wahrnehmung der ethischen Komponenten einer Situation ($N = 3$). Drei Studien haben die Effekte der Antezedenten auf mehrere Komponenten der ethischen Entscheidungsfindung gleichzeitig untersucht.

5.1 Ergebnisse zu den individuellen Antezedenten

Nachdem die Artikel gelesen, analysiert und ausgewertet wurden, wenden wir uns wieder der Forschungsfrage zu: Welche individuellen Antezedenten scheinen einen besonderen Einfluss

– positiv sowie negativ – auf ethisches Führungsverhalten zu haben? Welche haben dagegen keinen Einfluss? Die Hauptbefunde und wichtigsten Ergebnisse aus der Analyse werden im folgenden Kapitel nach Kategorie dargestellt.

Aus der ersten Kategorie fällt die Persönlichkeitseigenschaft *Machiavellismus* auf, die am häufigste untersucht wurde ($N = 8$) und konsistente Ergebnisse erbringt. In der Theorie wurde angenommen, dass sich machiavellische Personen eher öfter in unethische Verhaltensweisen engagieren würden: Dies wurde in fünf Studien belegt. Die Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren wurden im Gegenzug eindeutig weniger oft untersucht. Die Empirie deutet leicht an, dass *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* in einem positiven Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten stehen. Wie erwartet wurde zwischen *Extraversion* und *Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen* und auch wider Erwartung zwischen *Neurotizismus* kein Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten gefunden. In der untersuchten Literatur wurden viele weitere Persönlichkeitseigenschaften, zum Beispiel *Narzissmus* und *Zynismus*, in Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten vereinzelt untersucht. Tabelle 4 in Anhang 2 bietet die vollständige Liste der erweiterten identifizierten Antezedenten und die Resultate dazu.

Da der Schwerpunkt der Forschung auf dem privaten Sektor liegt, ist es nicht besonders erstaunlich, dass *Public Service Motivation* – ein Konstrukt, das primär mit Angestellten im öffentlichen Sektor assoziiert wird – in der analysierten Literatur nur zweimal untersucht wurde. Eine Studie belegt eine positive Korrelation zwischen Public Service Motivation und ethischem Verhalten, während die Befunde der zweiten Studie keinen Zusammenhang ausmachen. Die Autoren behaupten, dass „it may be a mistake to believe that PSM always translates into the positive individual and organizational outcomes scholars frequently anticipate“ (Stazyk & Davis, 2015, S. 642). Bemerkenswert ist aber, dass einige Studien ($N = 3$) ausserhalb des Konstrukts von Public Service Motivation eine der vier Dimensionen untersucht haben, nämlich die Persönlichkeitseigenschaft der *Empathie*. Empathie korreliert in allen drei Studien positiv mit ethischem Führungsverhalten. In einer Studie wurde auch *Egoismus*, der Gegenpol zu *Altruismus* – die vierte Dimensionen des Konstrukts Public Service Motivation – , untersucht: Wie zu erwarten ist, fördert *Egoismus* unethisches Verhalten. Die restlichen zwei Dimensionen von Public Service Motivation – *Attraktivität von Politik* und *Verpflichtung gegenüber öffentlichem Interesse* – wurden in keiner Studie mit ethischem Verhalten in Zusammenhang gebracht. Die wenigen und nicht so klaren Ergebnisse der Studien zu Public Service Motivation, oder dessen Dimensionen, und ethischem Verhalten machen es schwierig, klare

Schlussfolgerung zu ziehen. Doch die ersten vereinzelt Ergebnisse scheinen einen leichten positiven Zusammenhang zwischen Public Service Motivation und ethischem Verhalten anzudeuten. Der Zusammenhang zwischen *deontologischen* und *teleologischen Orientierungen* einer Person und ethischem Führungsverhalten wurden in vier bzw. drei Studien untersucht. Wie in der Theorie behauptet, bestätigt die Empirie, dass Personen, die sich an deontologischen Werten orientieren ($N = 4$), sich ethischer verhalten, während Personen, die anhand teleologischer Werte handeln ($N = 2$), sich eher in unethischen Verhaltensweisen engagieren. Viel häufiger wurden zwei andere Werteorientierungen untersucht: *Idealismus* ($N = 12$) und *Relativismus* ($N = 12$). Wie bei der deontologischen Orientierung glauben Personen, die sich an idealistischen Werte orientieren, an absolute moralische Werte, die sie bei jeder Entscheidung und Beurteilung verwenden werden (Forsyth, 1980, S. 175). Die Empirie bestätigt ($N = 8$) den positiven Einfluss von *Idealismus* auf ethisches Führungsverhalten. Andererseits lehnen Individuen, die anhand relativistischer Werte handeln, die Existenz universeller moralischer Werte zugunsten relativer Regeln ab, um ethische Entscheidungen zu treffen (Forsyth, 1980, S. 175). Der negative Zusammenhang zwischen *Relativismus* und ethischem Führungsverhalten wird in der Empirie bewiesen ($N = 6$).

Während der Analyse wurden weitere Antezedenten, die unter der Kategorie der Werte und Einstellungen fallen, identifiziert. Ein oft untersuchter Einflussfaktor ist zum Beispiel das *Organizational Commitment* ($N = 10$). Mehr als die Hälfte der Studien ($N = 6$) zeigen auf, dass eine Führungsperson, die sich mit der Unternehmung identifiziert oder deren persönliche Werte mit derjenigen der Organisation übereinstimmen (Wertekongruenz), sich ethischer verhalten wird. Weiter wurde der Einfluss *religiöser Werte* auf ethisches Führungsverhalten in sechs Studien untersucht, wobei grundsätzlich ein positiver Zusammenhang festgestellt werden kann ($N = 4$). Ein weiteres oft untersuchtes Antezedens ist *Locus of Control* ($N = 5$), was als eine persönliche Betrachtungsweise verstanden werden kann. *Locus of Control* oder *Kontrollüberzeugung* wird definiert als „the extent to which an individual attributes the outcomes of his or her behavior to internal or external causes“ (Street & Street, 2006, S. 345). Individuen mit einem hohen Ausmass an *interner Kontrollüberzeugung* („internal locus of control“) nehmen ein Ereignis als direkte Konsequenz des eigenen Verhaltens wahr, aus dieser Sicht sind sie überzeugt, einen Einfluss auf das Ereignis haben zu können. Dagegen sind Individuen mit einer *externen Kontrollüberzeugung* („external locus of control“) überzeugt, keine Kontrolle oder Einfluss auf das Geschehen eines Ereignisses haben zu können. Drei Studien beweisen, dass die interne Kontrollüberzeugung eher mit ethischem Verhalten asso-

ziiert wird als die externale. Die übrigen zwei Studien haben zwischen den beiden keinen Unterschied gefunden. Eine Bandbreite an weiteren unterschiedlichen Werten wurde als mögliche Antezedenten ethischen Führungsverhaltens untersucht (vgl. Tabelle 4 Anhang 2).

Aus der Kategorie der persönlichen Entwicklung und Erfahrung wurde das Antezedens *Alter* mit elf Studien am meisten untersucht. Die Ergebnisse zeichnen jedoch kein klares Bild. Die Mehrheit der Studien ($N = 7$) hat keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und ethischem Führungsverhalten gefunden; drei Studien zeigen, dass je älter eine Person ist, desto ethischer wird sie sich verhalten, während eine Studie einen negativen Zusammenhang belegt. Die Antezedenten *Moralentwicklung* und *Vorbild* wurden im Gegensatz nur drei- bzw. viermal untersucht. Die Befunde der Literaturanalyse scheinen die theoretischen Annahmen bezüglich beider Antezedenten zu bestätigen: Drei Studien zeigen auf, dass *ethische Vorbilder* einen positiven Einfluss auf das Verhalten einer Person haben können, während zwei Studien ($N = 2$) zeigen auch einen positiven Zusammenhang zwischen persönlicher *Moralentwicklung* und ethischem Führungsverhalten.

Aus der Analyse können zusätzlich folgende Ergebnisse zu dieser Kategorie abgeleitet werden: Während der Grad der *Ausbildung* in keinem besonderen Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten steht ($N = 2$), scheint eine grössere *Arbeitserfahrung* eine negative Auswirkung zu haben ($N = 1$). Weiter scheint die Analyse anzudeuten, dass je länger die *Anstellungszeit* oder je mehr *Verantwortung* eine Person trägt, desto eher wird sich diese unethisch verhalten. Diese Resultate müssen jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da sie nur in wenige Studie dargelegt werden.

5.2 Ergebnisse zu den strukturellen Antezedenten

Die Antezedenten, die unter der Kategorie der sektorenspezifischen Merkmale eingestuft wurden, wurden in der Empirie bislang am wenigsten untersucht. Die Ergebnisse aus der Literatur, die den Einfluss von *Wettbewerb* auf ethisches Führungsverhalten untersucht haben, zeigen durchwegs eine negative Korrelation ($N = 4$) auf. Die *Dezentralisierung* der Verantwortungen wurde in einer einzigen Studie untersucht, die nachweist, dass Dezentralisierung einen positiven Einfluss auf ethisches Führungsverhalten hat. Es versteht sich jedoch von selbst, dass weitere Befunde nötig sind, um eine klare Aussage darüber machen zu können. Der Einfluss der *Kunden-* und der *Leistungsvielfalt* – zwei Faktoren, die den öffentlichen Sektor ansprechen – auf ethisches Verhalten wurde hingegen in keiner der analysierten Studien untersucht.

Wie die Auswertung der Resultate der Literaturanalyse in Tabelle 3 aufzeigt, sind die am häufigsten untersuchten Antezedenten diejenigen, die unter die Kategorie der organisationalen Merkmale fallen. Wie in Kapitel 3.2.2 erläutert, bestehen die organisationalen Merkmale aus Elementen der organisationalen Arbeitskultur und aus den Arbeitsklimas. Ob das Vorhandensein eines *Verhaltenskodexes* einen Einfluss auf ethisches Verhalten haben kann, wurde in 16 Studien untersucht. Insgesamt spricht die Mehrheit der Ergebnisse der Literatur ($N = 9$) für den Einsatz eines Verhaltenskodexes als Instrument, um ethisches Führungsverhalten zu fördern: Nur eine Studie hat einen negativen Zusammenhang gefunden, während sechs Studien keinen signifikanten Zusammenhang nachgewiesen haben. Der Zusammenhang zwischen einem *Belohnungs- und Sanktionsmechanismus* und ethischem Verhalten wurde in 14 Studien analysiert. Auch in diesem Fall spricht die Mehrheit der Ergebnisse ($N = 9$) für den Einsatz von Belohnungs- und Sanktionsmechanismen, um ethisches Verhalten zu begünstigen. Nur eine Studie spricht dagegen, während vier Studien keinen Zusammenhang zwischen den zwei Variablen aufzeigen. Aus den Ergebnissen der Literaturanalyse kann man ableiten, dass ein weiteres formelles Element der ethischen Arbeitskultur, nämlich der Einsatz von *Trainingsprogrammen*, sich positiv auf das ethische Führungsverhalten auswirken kann ($N = 2$). Auch die von Martin und Cullen (2006) definierten ethischen Arbeitsklimas wurden häufig untersucht und liefern klare und konsistente Resultate. Acht der elf Studien weisen nach, dass in einer Organisation, in der ein *instrumentelles* Arbeitsklima herrscht, unethisches Führungsverhalten begünstigt wird. Die restlichen Studien ($N = 3$) haben keinen Zusammenhang zwischen den zwei Variablen gefunden. Demgegenüber beweist die Mehrheit der untersuchten Literatur, die sich mit diesen Faktoren auseinandersetzt, dass in einer Organisation, in der ein *fürsorgliches* oder ein *regulatorisches Arbeitsklima* herrscht, ethisches Führungsverhalten klar gefördert wird. Wider Erwarten wird auch in einem *unabhängigen* Arbeitsklima ethisches Führungsverhalten gefördert: Vier der sechs untersuchten Studien beweisen diesen positiven Zusammenhang.

Nicht alle Studien haben sich des Konstrukts des Arbeitsklimas von Martin und Cullen (2006) bedient. Einige Studien ($N = 4$) haben das *ethische Klima* einer Organisation in einem breiteren Sinne verstanden und konnten dessen positiven Effekt auf ethisches Führungsverhalten beweisen. Eine Studie hat keinen Unterschied zwischen dem Arbeitsklima und der organisationalen Arbeitskultur gemacht und dafür die positive Auswirkung des *ethischen Kontexts* einer Organisation belegt. Weiter hat sich die Literatur oft mit den Effekten der *Peer Influence* ($N = 11$) auseinandergesetzt. Neue Studien belegen, dass Arbeitskollegen oder Be-

zugspersonen einen massgeblichen Einfluss auf das ethische (oder unethische) Verhalten haben können. Die Effekte weiterer Antezedenten, beispielsweise die spezifischen Werte, die eine Organisation fördert, oder die Grösse der Unternehmung, sind in Tabelle 4 aufgelistet.

Während der Analyse wurde eine Reihe weiterer Antezedenten identifiziert, die keiner der gebildeten Kategorien zugewiesen konnten, die aber trotzdem während der Analyse berücksichtigt wurden, wie zum Beispiel *Gehalt*, *Arbeitszufriedenheit* oder *Geschlecht*. In 17 Studien, die den Zusammenhang zwischen Geschlecht und ethischem Führungsverhalten getestet haben, stellt sich dieser Faktor als der am häufigsten untersuchte heraus. Etwa die Hälfte der analysierten Literatur ($N = 9$) findet keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen. Wenn aber ein Unterschied gefunden wird ($N = 8$), beweist die Empirie, dass sich Frauen ethischer verhalten als Männer. Die vollständige Liste der erweiterten identifizierten Antezedenten nach Kategorie aufgeteilt und die Ergebnisse dazu sind in Tabelle 4 dargestellt. Die vielen weiteren Antezedenten die in den Studien identifiziert wurden, beweisen die Vielfältigkeit dieses Forschungsgebiet.

6 Erkenntnisse

Die Ergebnisse der Literaturanalyse zeigen klar auf, dass die organisationalen Merkmale diejenigen Antezedenten sind, die am meisten Einfluss auf ethisches Führungsverhalten haben können. Aus der Kategorie der individuellen Antezedenten scheinen einige Faktoren wie das *Alter*, die *Moralentwicklung* oder das *Geschlecht* in keinem Zusammenhang mit ethischem Führungsverhalten zu stehen. Nur die Persönlichkeitseigenschaft *Machiavellismus* und die Wertorientierungen *Idealismus* und *Relativismus* belegen einen besonderen Einfluss. Der Einfluss aller anderen individuellen Antezedenten scheint weniger prägend zu sein. Aus dieser Sicht sind diese Resultate erfreulich, da man im Gegensatz zu den persönlichen Eigenschaften und Werteeinstellung einer Person, die als kaum veränderlich gelten, auf die organisationalen Faktoren einen gewissen Einfluss nehmen kann, um ethisches Führungsverhalten zu fördern oder unethisches Verhalten zu hindern. Dies zum Beispiel durch die Gestaltung einer organisationalen Arbeitskultur, in der klare ethische Richtlinien und Regeln festgeschrieben und kommuniziert werden, in der aber auch die Belohnungs- und vor allem die Sanktionsmassnahmen für alle gültig sind. Obwohl diese Aufgaben keineswegs einfach und eindeutig sind, bleiben doch ein gewisser Einflussspielraum und ein Steuerungspotenzial, um ethisches Führungsverhalten zu fördern.

Wichtig zu beachten ist jedoch, dass (un)ethisches Führungsverhalten das Ergebnis eines Zusammenspiels mehrerer Antezedenten und Faktoren ist. Die Resultate zu den untersuchten Faktoren sollen daher nicht als einzelne und isolierte Einflussgrößen betrachtet werden, sondern eher als Faktoren, die unter Berücksichtigung des gesamten Kontexts einen Einfluss auf ethisches Führungsverhalten haben können. Beispielsweise garantiert das reine Vorhandensein eines Verhaltenskodexes noch lange nicht, dass eine Führungsperson sich an diese Normen und Regeln halten und ethisch verhalten wird. Weiter muss betont werden, dass in der Analyse die Kategorie der situationsbezogenen Einflussfaktoren nicht berücksichtigt wurde. Diese sind Merkmale, die eine bestimmte Situation oder Problem charakterisieren und daher auch einen Einfluss auf die Wahrnehmung und das Verhalten der Person haben. Die von Jones (1991) postulierten sechs Komponenten der moralischen Intensität einer Situation – die Schwere der Konsequenzen, der soziale Konsens, die Eintrittswahrscheinlichkeit der Auswirkung, die zeitliche Nähe der Folgen, die Nähe zu den Betroffenen und schliesslich die Konzentration der Wirkung – werden in der Empirie am meisten untersucht.

Mit der vorliegenden Analyse wurde daher ein Überblick eines Teils der Literatur über Antezedenten ethischen Führungsverhaltens verschafft, was sich als ein sehr umfangreiches und vielfältiges Forschungsgebiet erwiesen hat.

6.1 Erkenntnisse für künftige Forschung

Wie in Kapitel 5 festgestellt, hat sich die Literatur bisher fast ausschliesslich dem privaten Sektor gewidmet, nur sechs Studien haben sich mit Antezedenten ethischen Führungsverhaltens im öffentlichen Sektor auseinandergesetzt. Das wirft die Frage auf, wieso ethisches Verhalten im privaten Sektor so prominent erforscht wird und ob der Grund dafür im hohen Mass an unethischem Führungshandeln liegt, das in diesem Sektor festgestellt werden kann. Gleichzeitig zeigen diese Resultate auf, dass weitere Forschung im diesem Gebiet nötig ist, wie die Arbeit aufzeigen konnte, bleiben die Effekte von Public Service Motivation auf ethisches Verhalten noch relativ unklar. In diesem Zusammenhang kann anhand der Literaturanalyse weiter festgestellt werden, dass mehr empirische Belege zu den Auswirkungen von sektorenspezifischen Merkmalen auf ethisches Verhalten – im öffentlichen, aber auch im privaten Sektor – nötig sind. Dies stellt eine Forschungslücke in diesem Forschungsgebiet dar, denn wie Zahra und Mitautoren (2005, S. 808) erwähnen, können sektorenspezifische Faktoren einen grossen Einfluss auf das ethische Verhalten der Angestellten haben. Die Auswertung der Literatur zeigt, dass sich wenige Studien mit dieser Kategorie von Faktoren auseinandergesetzt haben. Diejenigen, die sich mit diesem Gebiet befasst haben, haben fast ausschliesslich die Auswirkung eines *wettbewerblichen Umfelds* auf ethisches Verhalten untersucht. Weitere sektorenspezifische Antezedenten wurden jedoch nicht untersucht. Insbesondere die möglichen Auswirkungen, welche die Rahmenbedingungen des öffentlichen Sektors auf ethisches Verhalten haben können – zum Beispiel die Kunden- und Leistungsvielfalt, aber auch andere aktuelle Trends, die den öffentlichen Sektor in der Schweiz zurzeit prägen wie die Personal- und Budgetkürzung –, wurden in der Empirie bisher nicht beachtet. Daher werden zusätzliche empirische Erkenntnisse zu diesem Gebiet und vor allem im öffentlichen Sektor gefordert.

Die vorliegende Literaturanalyse hatte das Ziel, einen Überblick zum Thema Antezedenten ethischen Führungsverhaltens zu verschaffen. Durch die vertiefte Literaturanalyse konnte festgestellt werden, dass sich dieses Forschungsgebiet in viele unterschiedliche Richtungen entwickelt hat: Diese wichtige Erkenntnis kann als Anregung für weitere Literaturanalysen dienen. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit wurde auf die individuellen und insti-

tutionellen Antezedenten gesetzt; diese Abgrenzung war erforderlich, um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen. Um einen umfassenden Blick auf die Einflussfaktoren ethischen Verhaltens gewinnen zu können, könnte die Literaturanalyse auf Studien, die situationsbezogene Faktoren (Jones, 1991) untersuchen, erweitert werden. Darüber hinaus könnte der Fokus der Arbeit verschoben werden, indem die Effekte der nationalen und kulturellen Faktoren – beispielsweise die fünf Dimensionen von Hofstede (1980) – auf ethisches Verhalten zusammengefasst werden; dadurch wäre auch ein internationaler Vergleich möglich.

Eine weitere mögliche Forschungsrichtung wäre, eine bessere Einsicht in den Prozess der ethischen Entscheidungsfindung zu bieten. Die Arbeit hat sich der vier Komponenten des Modells von James Rest (1986) bedient, um die abhängige Variable zu operationalisieren. Wie aus der analysierten Literatur hervorgeht, hat sich das Vierkomponenten-Modell als ein verbreitetes und valides Instrument erwiesen, um ethisches Verhalten bzw. Entscheidungsfindung zu messen und zu operationalisieren (O’Fallon & Butterfield, 2005, S. 399-400). Allerdings scheint eine vertiefte Einsicht der Mechanismen und Beziehungen zwischen den vier Komponenten – Wahrnehmung, Beurteilung, Absicht und Verhalten – nötig. Die von Ajzen entwickelte „Theory of planned behavior“ (1985, 1989) ist ein erster Schritt in diese Richtung, indem die Theorie eine enge Verknüpfung zwischen (un)ethischer Absicht und (un)ethischem Verhalten postuliert. Einige analysierte Studien ($N = 7$) haben die Validität der Theorie untersucht und bestätigen die Annahme von Ajzens Theorie, dass die Absicht, sich (un)ethisch zu verhalten, auch tatsächlich zu dieser Verhaltensweise führt. Die vorherigen zwei Beziehungen von Rests Theorie (von der Wahrnehmung zur Beurteilung und von der Beurteilung zur Absicht) bleiben jedoch zu diesem Zeitpunkt noch unerkannt. Die untersuchte Studie von Barnett und Vaicys (2000) belegt beispielsweise, dass das Klima einer Organisation als Moderator zwischen Beurteilung und Absicht wirken kann. Eine vertiefte Einsicht in den Prozess der ethischen Entscheidungsfindung ist daher vonnöten.

6.2 Erkenntnisse für die Praxis im öffentlichen Sektor

Die Ergebnisse aus der Literaturanalyse können einige Erkenntnisse für die Praxis liefern. Als Erstes muss festgestellt werden, dass individuelle Antezedenten Faktoren sind, die entweder als angeborene Eigenschaften oder als kaum veränderliche Einstellungen einer Person gelten: Faktoren wie die Persönlichkeitseigenschaft *Machiavellismus* oder die Werteorientierung *Relativismus* können zu unethischem Verhalten führen. Durch die organisationalen Faktoren kann man am effektivsten Einfluss auf das Führungsverhalten durch nehmen. Das ist eine

wichtige Erkenntnis, da unabhängig vom Sektor konkrete Massnahmen ergriffen werden können, um ethisches Verhalten zu fördern und die Effekte der Antezedenten, die unethisches Verhalten begünstigen, einzudämmen – zum Beispiel durch die Gestaltung einer ethischen organisationalen Arbeitskultur, die auf Instrumente wie einen Verhaltenskodex, ein Belohnungs- und Sanktionssystem oder ethische Trainings- und Sensibilisierungsprogramme zurückgreifen, um das gewünschte Verhalten zu erzeugen. Die Förderung ethischen Führungsverhaltens durch die Erschaffung eines Klimas im Sinne von Martin und Cullen (2006) ist eine anspruchsvollere Aufgabe, da das Arbeitsklima nicht direkt das Verhalten beeinflusst, sondern einen eher indirekten Einfluss hat auf die Haltung und Denkweisen der Angestellten. Tatsächlich sind aber die zwei Konzepte der Kultur und des Klimas eng miteinander verbunden: Beispielsweise wird in einer Organisation, die ethisches Verhalten durch die Benutzung eines Kodexes und eines Belohnungs- und Sanktionssystems fördert, ein Klima herrschen, das Regeln und Vorschriften schätzt (Treviño et al., 1998, S. 453).

Was die sektorenspezifischen Merkmale betrifft, wurde fast ausschliesslich der *Wettbewerb* als möglicher Einflussfaktor ethischen Verhaltens untersucht. Wie die Literatur zu diesem Gebiet zeigt, kann ein wettbewerbliches Umfeld eine negative Auswirkung auf das ethische Führungsverhalten haben. Die Studien ($N = 4$), die diese Befunde belegen, wurden alle im privaten Sektor durchgeführt, doch im Rahmen der New-Public-Management-Reformen ereignet sich Wettbewerb neuerdings auch im öffentlichen Sektor. Obwohl die Ergebnisse klar auf einen negativen Effekt des Wettbewerbs auf ethisches Führungsverhalten hindeuten, werden aufgrund der geringen Studienanzahl und der Fokussierung auf den privaten Sektor weitere empirische Belege im öffentlichen Sektor gefordert, bevor man vorschnelle Rückschlüsse zieht.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich für die Praxis ableiten, dass (un)ethisches Führungsverhalten einerseits durch Einflussfaktoren bedingt ist, auf die man kaum Einfluss nehmen kann (z. B. Wettbewerb oder Eigenschaften und persönliche Einstellungen), andererseits die Elemente der Organisation eine zentrale Rolle in der Förderung ethischen Verhaltens spielen. Je nachdem, wie die organisationale Arbeitskultur und das Arbeitsklima ausgestaltet sind, kann sowohl ethisches als auch unethisches Führungsverhalten gefördert werden.

7 Einschränkungen

Eine erste Einschränkung dieser Arbeit liegt in der Anzahl der analysierten Artikel. Obwohl bei einer Literaturanalyse, nicht festgelegt werden kann, wie umfangreich die analysierte Literatur sein soll – da dies von der Forschungsfrage und dem Forschungsstand abhängig ist –, könnte mit mehr Resultaten und mit einer flächendeckenden Abdeckung der bestehenden Literatur klarere Ergebnisse erzielt und solidere Schlussfolgerungen gezogen werden. Diese Einschränkung ist gewissermassen mit dem Problem des fehlenden oder erschwerten Zugangs zu den Datenquellen verbunden.

Eine zweite Einschränkung besteht in der Herkunft der Daten. Da mehr als die Hälfte der Studien ihre Daten in Nordamerika erhoben haben, zeichnen die Ergebnisse dieser Analyse eher ein Bild der Antezedenten ethischen Verhaltens in den USA. Die Übertragbarkeit und Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf den europäischen und schweizerischen Kontext sind daher mit Vorsicht zu geniessen. Dies betrifft ausschliesslich die Resultate zu den strukturellen Antezedenten, die sehr stark von den nationalen und kulturellen Rahmenbedingungen geprägt sind. Die individuellen Antezedenten sind hingegen nicht direkt vom Kontext abhängig. Eine weitere Einschränkung, die in diesem Zusammenhang zu erwähnen ist, betrifft den Sektor, in dem die analysierten Studien durchgeführt wurden. Wie die Datenauswertung zeigt, haben die meisten Studien das ethische Führungsverhalten im privaten Sektor analysiert. Einerseits deutet das auf eine Schwäche der Arbeit hin, da die Forschungsfrage direkt auf das Führungsverhalten im öffentlichen Sektor hinweist. Die Erweiterung auf Studien des privaten Sektors war jedoch unumgänglich, um eine Schlussfolgerung ziehen zu können (vgl. Kapitel 5.2). Andererseits erlaubt dies aber einen Vergleich mit dem Forschungsstand zu diesem Thema zwischen privatem und öffentlichem Sektor und ermöglicht Anregungen für künftige Forschung (vgl. Kapitel 6.1).

Eine letzte Einschränkung ist mit der ausgewählten Methode dieser Arbeit verbunden: Durch die Anwendung einer Literaturanalyse können die Interaktionseffekte zwischen den unabhängigen Variablen nicht in der Tiefe untersucht werden. Beispielsweise kann nicht genau erhoben werden, ob die Beziehung zwischen Machiavellismus und unethischem Verhalten durch ein ethisches Arbeitsklima eingedämmt werden kann.

8 Schlussfolgerung

Ziel der Arbeit war es, eine systematische Darstellung des Forschungsstandes zum Gebiet Antezedenten ethischen Führungsverhaltens im öffentlichen Sektor zu verschaffen. Das Thema wurde abgegrenzt, indem der Fokus auf die individuellen und strukturellen Antezedenten gesetzt wurde. In diesem Sinne hat die Arbeit versucht zu beantworten, welche Antezedenten einen besonderen Einfluss auf ethisches Führungsverhalten haben können, indem die Ergebnisse aus der bestehenden Literatur zusammengefasst wurden. Aus den sechs ausgewählten Zeitschriften und aus einer Online-Datenbank wurde 91 relevante Artikel identifiziert, analysiert und interpretiert und mittels eines Analyserasters wurden die Ergebnisse der einzelnen Studien codiert und erfasst. So liefert die Studie einen Überblick zum diesem Thema und konnte Wissen, über Antezedenten die ethisches Verhalten beeinflussen, zusammentragen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die organisationalen Antezedenten am meisten Einfluss auf ethisches Verhalten haben können, während nur einzelne individuelle Antezedenten prägend zu sein scheinen. Während der Analyse der Literatur wurden zusätzlich weitere Antezedenten identifiziert, unter anderem wurden die Werteorientierungen Idealismus und Relativismus identifiziert oder das Organizational Commitment. Die Arbeit konnte damit aufzeigen, welche Variablen in der Forschung am meisten untersucht wurden und in welchen Gebieten hingegen noch Bedarf an weiteren empirischen Befunden besteht. Die Analyse hat weiter gezeigt, dass das Gebiet der Antezedenten in den letzten zehn Jahren viel Aufmerksamkeit genossen und sich in viele Richtungen entwickelt hat. Trotzdem bestehen noch einige Forschungslücken, vor allem in den Branchen des öffentlichen Sektors. Gerade in diesem Gebiet bestand die grösste Herausforderung und hier liegt auch die Schwäche der vorliegenden Studie. Die Arbeit hatte als Ziel, die Antezedenten ethischen Führungsverhaltens im öffentlichen Sektor zu erläutern. Aufgrund der geringen Anzahl der Studien, die gezielt diesen Sektor im Fokus haben, mussten auch Studien in die Analyse mit einbezogen werden, die das Verhalten von Führungspersonen im privaten Sektor untersuchen. Dies wirft weitere Fragen auf, nämlich ob es überhaupt einen Unterscheid zwischen Führung im öffentlichen und privaten Sektor gibt und welche Rolle die sektorenspezifischen Merkmale spielen. Der vorliegenden Arbeit ist es gelungen, einen ersten Überblick zum Thema zu verschaffen, und beweist gleichzeitig, dass zahlreiche Frage in diesem Gebiet noch zu beantworten bleiben.

Anhang 1: Operationalisierung

Tabelle 1: Operationalisierung der individuellen Antezedenten

Kategorie	Antezedens
1: Persönlichkeitseigenschaften	<ul style="list-style-type: none">– Verträglichkeit– Machiavellismus– Gewissenhaftigkeit– Neurotizismus– Extraversion– Offenheit
2: Werte und Einstellungen	<ul style="list-style-type: none">– Public Service Motivation– Deontologische Werte– Teleologische Werte
3: Persönliche Entwicklung und Erfahrung	<ul style="list-style-type: none">– Moralentwicklung– Alter– Vorbild

Tabelle 2: Operationalisierung der strukturellen Antezedenten

Kategorie	Antezedens
4: Sektorenspezifische Merkmale	<ul style="list-style-type: none">– Dezentralisierung– Wettbewerb– Kundenvielfalt– Leistungsvielfalt
5: Organisationale Merkmale	<ul style="list-style-type: none">– Verhaltenskodex– Belohnung und Sanktion– Instrumentelles Klima– Fürsorgliches Klima– Regelorientiertes Klima– Unabhängiges Klima

Anhang 2: Datenauswertung

Tabelle 3: Auswertung der untersuchten Antezedenten

	Antezedens	Frequenz	+ ¹	- ²	/ ³
Kat. 1	Verträglichkeit	3	1	0	2
	Machiavellismus	8	0	5	3
	Gewissenhaftigkeit	3	2	0	1
	Neurotizismus	2	0	0	2
	Extraversion	2	0	0	2
	Offenheit	2	0	0	2
Kat. 2	Public Service Motivation	2	1	0	1
	Deontologische Werte	4	4	0	0
	Teleologische Werte	3	1	2	0
Kat. 3	Moralentwicklung	3	2	0	1
	Alter	11	3	1	7
	Vorbild	4	3	0	1
Kat. 4	Dezentralisierung	1	1	0	0
	Wettbewerb	4	0	4	0
	Kundenvielfalt	0	0	0	0
	Leistungsvielfalt	0	0	0	0
Kat. 5	Verhaltenskodex	16	9	1	6
	Belohnung und Sanktion	14	9	1	4
	Instrumentelles Klima	11	0	8	2
	Fürsorgliches Klima	10	8	0	2
	Regelorientiertes Klima	8	6	0	2
	Unabhängiges Klima	6	4	0	2
Total		117			

Tabelle 4: Auswertung der erweiterten identifizierten Antezedenten

	Antezedens	Frequenz	+	-	/
Kat. 1	Empathie	3	3	0	0
	Narzissmus	2	0	2	0
	Moral Attentiveness	2	2	0	0
	Moral Sensitivity	2	0	0	2
	Emotionale Stabilität	1	0	0	1
	Negative Emotionen	1	0	1	0
	Stress	1	0	1	0
	Entrepreneurial Orientation	1	0	0	1
	Zynismus	1	0	1	0
	Egoismus	1	0	1	0
	Emotionale Intelligenz	1	0	0	1

¹ Anzahl der positiven Zusammenhänge

² Anzahl der negativen Zusammenhänge

³ Keinen oder nicht signifikanten Zusammenhang

Kat. 2	Relativismus	12	0	6	6
	Idealismus	12	8	1	3
	Organizational Commitment	10	6	0	4
	Religiöse Werte	6	4	0	2
	Locus of Control	5	3	0	2
	Moralische Identität	2	1	0	1
	Soziale Werte (nach Rokeach 1973)	2	1	0	1
	Persönliche Werte (nach Rokeach 1973)	2	1	1	0
	Moralwerte (nach Rokeach 1973)	1	1	0	0
	Kompetenzwerte (nach Rokeach 1973)	1	0	0	1
	Corporate Excellence-Werte (nach Liedtka 1991)	1	1	0	0
	Organizational Sustenance-Werte (nach Liedtka 1991)	1	1	0	0
	Social Concern-Werte (nach Liedtka 1991)	1	1	0	0
	Managerial Virtues-Werte (nach Liedtka 1991)	1	1	0	0
Professional Identification	1	1	0	0	
Kat. 3	Ausbildung	3	1	0	2
	Verantwortung/ Position	4	0	3	1
	Anstellungszeit	2	0	2	0
	Arbeitserfahrung	1	0	1	0
Kat. 4	Einfluss externer Stakeholder	2	1	0	1
	Interpersonelles Vertrauen	1	1	0	0
	Unfares Verhalten	1	0	1	0
Kat. 5	Peer Influence (1 = Einfluss, 2 = Keinen Einfluss)	11	11		0
	Ethisches Klima	5	4	0	1
	Grösse der Unternehmung	3	0	1	2
	Social Distance	3	0	2	1
	Organizational Support	2	2	0	0
	Trainingsprogramme	2	2	0	0
	Corporate Ethical Values (nach Hunt et al. 1989)	2	2	0	0
	Ethischer Kontext	1	1	0	0
	Hohe Zielsetzung	1	0	1	0
	Organic Organizational Values (nach Burns & Stalker 1961)	1	1	0	0
Mechanistic Organizational Values (nach Burns & Stalker 1961)	1	0	1	0	
Andere	Geschlecht (1 = Frau, 2 = Mann)	17	8	0	9
	Arbeitszufriedenheit	5	2	1	2
	Self-regulatory depletion	2	0	2	0
	Gehalt	2	0	1	1
	Theory of Planned Behavior (Ajzen 1985, 1989) (1 = bestätigt, 2 = nicht bestätigt)	7	7		0

Anhang 3: Artikel der systematischen Literaturanalyse

- Albert, Lumina S.; Reynolds, Scott J. & Turan, Bulent (2015). Turning Inwards or Focusing Out? Navigating Theories of Interpersonal and Ethical Cognitions to Understand Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 130, 467-484.
- Alleyne, Philmore; Weekes-Marshall, Diana; Estwick, Stacey & Chaderton, Robertine (2014). Factors Influencing Ethical Intentions among Future Accounting Professionals in the Caribbean. *Journal of Academic Ethics*, 12, 129-144.
- Andreoli, Nicole & Lefkowitz, Joel (2009). Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 85, 309-332.
- Antes, Alison L.; Brown, Ryan P.; Murphy, Stephen T.; Waples, Ethan P.; Mumford, Michael D.; Connelly, Shane & Devenport, Lynn D. (2007). Personality and Ethical Decision-Making in Research: The Role of Perceptions of Self and Others. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal*, 2(4), 15-34.
- Ashkanasy, Neal M.; Windsor, Carolyn A. & Treviño Linda K. (2006). Bad Apples in Bad Barrels Revisited: Cognitive Moral Development, Just World Beliefs, Rewards, and Ethical Decision-Making. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 449-473.
- Bagozzi, Richard P.; Sekerka, Leslie E. & Hill, Vanessa (2009). Hierarchical Motive Structures and their Role in Moral Choices. *Journal of Business Ethics*, 90, 461-486.
- Barnett, Tim & Vaicys, Cheryl (2000). The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362.
- Bartels, Lynn K.; Harrick, Edward; Martell, Kathryn & Strickland, Donald (1998). The Relationship between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 17, 799-804.
- Bass, Kenneth; Barnett, Tim & Brown, Gene (1999). Individual Difference Variables, Ethical Judgments, and Ethical Behavioral Intentions. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 183-205.
- Bateman, Connie R.; Valentine, Sean & Rittenburg, Terri (2013). Ethical Decision Making in a Peer-to-Peer File Sharing Situation: The Role of Moral Absolutes and Social Consensus. *Journal of Business Ethics*, 15, 229-240.
- Bendahan, Samuel; Zehnder, Christian; Pralong, François P. & Antonakis, John (2015). Leader Corruption Depends on Power and Testosterone. *The Leadership Quarterly*, 26, 101-122.
- Bowen, Shannon A. (2004). Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar. *Journal of Business Ethics*, 52, 311-324.

- Brown, Michael E. & Treviño, Linda K. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 122, 587-598.
- Buchan, Howard 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.
- Camps, Joaquín & Majocchi, Antonio (2010). Learning Atmosphere and Ethical Behavior, Does It Make Sense? *Journal of Business Ethics*, 94, 129-147.
- Cassematis, P. G. & Wortley, R. (2013). Prediction of Whistleblowing or Non-Reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors. *Journal of Business Ethics*, 117, 615-634.
- Chiu, Randy K. (2003). Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business Ethics*, 43, 1, 65-74.
- Chow, Wing S.; Wu, Jane P. & Chan, Allan K. K. (2009). The Effects of Environmental Factors on the Behavior of Chinese Managers in the Information Age in China. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 629-639.
- Cleek, Margaret Anne & Leonard, Sherry Lynn (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?. *Journal of Business Ethics*, 17, 619-630.
- Desmet, Pieter T. M.; Hoogervorst, Niek & Van Dijke, Marius (2015). Prophets vs. Profits: How Market Competition Influences Leaders' Disciplining Behavior Towards Ethical Transgressions. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1034-1050.
- Fida, Roberta; Paciello, Marinella; Tramontano, Carlo; Griffith Fontaine, Reid; Barbaranelli, Claudio & Farnese, Maria Luisa (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130, 131-144.
- Flannery, Brenda L. & May, Douglas R. (2000). Environmental Ethical Decision Making in the U.S. Metal-Finishing Industry. *Academy of Management Journal*, 43(4), 642-662.
- Frisch, Colina & Huppenbauer, Markus (2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics*, 123, 23-43.
- Henle, Chrisitne A.; Giacalone, Robert A. & Jurkiewicz, Carole L. (2005). The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 56, 219-230.
- Honeycutt, Earl D. Jr.; Glassman, Myron; Zugelder, Michael T. & Karande, Kiran (2001). Determinants of Ethical Behavior: A Study of Autosalespeople. *Journal of Business Ethics*, 32, 69-79.
- Hood, Jacqueline N. (2003). The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 263-273.

- Jacobs, Gabriele; Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N. (2014). (Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 121, 63-76.
- Jin, K. Gregory & Drozdenko, Ronald G. (2010). Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals. *Journal of Business Ethics*, 92, 341-359.
- Jones, Gwen E. & Kavanagh, Michael J. (1996). An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavior Intentions in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 511-523.
- Joosten, Anne; van Dijke, Marius; Van Hiel, Alain & De Cremer, David (2014). Being “in Control” May Make You Lose Control: The Role of Self-Regulation in Unethical Leadership Behavior. *Journal of Business Ethics*, 121, 1-14.
- Joseph, Jacob; Berry, Kevin & Deshpande, Satish P. (2009). Impact of Emotional Intelligence and Other Factor on Perception of Ethical Behavior of Peers. *Journal of Business Ethics*, 89, 539-546.
- Kalshoven, Karianne; Den Hartog, Deanne N. & De Hoogh, Annebel H. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349-366.
- Kaptein, Muel (2011). Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 99, 233-251.
- Karmann, Tobias; Mauer, René; Flatten, Tessa C. & Brettel, Malte (2014). Entrepreneurial Orientation and Corruption. *Journal of Business Ethics*, 1-12.
- Kish-Gephart, Jennifer J.; Harrison, David A. & Treviño, Linda 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), 1-31.
- Kuntz, J. R. C.; Kuntz, J. R.; Elenkov, Detelin & Nabirukhina, Anna (2013). Characterizing Ethical Cases: A Cross-Cultural Investigation of Individual Differences, Organizational Climate, and Leadership on Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 113, 317-331.
- Laczniak, Gene R. & Inderrieden, Edward J. (1987). The Influence of Stated Organizational Concern upon Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 297-307.
- Lopez, Yvette P.; Rechner, Paula L. & Olson-Buchanan, Julie B. (2005). Shaping Ethical Perceptions: An Empirical Assessment of the Influence of Business Education, Culture and Demographic Factors. *Journal of Business Ethics*, 60, 341-358.
- Marquardt, Nicki & Hoeger, Rainer (2009). The Effect of Implicit Moral Attitudes on Managerial Decision-Making: An Implicit Social Cognition Approach. *Journal of Business Ethics*, 85, 157-171.

- Martin, Kelly D. & Cullen, John B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Mayer, David M.; Aquino, Karl; Greenbaum, Rebecca L. & Kuenzi, Maribeth (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- McCabe, A. Catherine; Ingram, Rhea & Conway Daton-on, Mary (2006). The Business of Ethics and Gender. *Journal Business Ethics*, 64, 101-116.
- Mencl, Jennifer & May, Douglas R. (2009). The Effects of Proximity and Empathy on Ethical Decision-Making: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics*, 85, 201-226.
- Mitchell, Terence R.; Daniels, Denise; Hopper, Heidi; George-Falvy, Jane & Ferris, Gerald R. (1996). Perceived Correlates of Illegal Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 439-455.
- Nayir, Dilek Zamantili & Herzig, Christian (2012). Value Orientation as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 107, 197-213.
- Nga, Joyce K. H. & Lum, Evelyn W. S. (2013). An Investigation into Unethical Behavior Intentions among Undergraduate Students: A Malaysian Study. *Journal of Academic Ethics*, 11, 45-71.
- Nguyen, Nhung T.; Basuray, M. Tom; Smith William P.; Kopka, Donald & McCulloh, Donald (2008). Moral Issues and Gender Differences in Ethical Judgment Using Reidenbach and Robin's (1990) Multidimensional Ethics Scale: Implications in Teaching of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 77, 417-430.
- Oumlil, A. Ben & Balloun, Joseph L. (2009). Ethical Decision-Making Differences between American and Moroccan Managers. *Journal of Business Ethics*, 84, 457-478.
- Paolillo, Joseph G. P. & Vitell, Scott J. (2002). An Empirical Investigation of the Influence of Selected Personal, Organizational and Moral Intensity. *Journal of Business Ethics*, 35, 65-74.
- Park, Haesun (2005). The Role of Idealism and Relativism as Dispositional Characteristics in the Socially Responsible Decision-Making Process. *Journal of Business Ethics*, 56, 81-98.
- Peterson, Dane K. (2002). The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Peterson, Robert A.; Albaum, Gerald; Merunka, Dwight; Munuera, Jose Luis & Smith, Scott M. (2010). Effects of Nationality, Gender, and Religiosity on Business-Related Ethicality. *Journal of Business Ethics*, 96, 573-587.

- Powpaka, Samart (2002). Factors Affecting Managers' Decision to Bribe: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 40, 227-246.
- Rabl, Tanja (2011). The Impact of Situational Influences on Corruption in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 100, 85-101.
- Rijsenbilt, Antoinette & Commandeur, Harry (2013). Narcissus Enters the Courtroom: CEO Narcissism and Fraud. *Journal of Business Ethics*, 117, 413-429.
- Roozen, Irene; De Pelsmacker, Patrick & Bostyn, Frank (2001). The Ethical Dimensions of Decision Processes of Employees. *Journal of Business Ethics*, 33, 87-99.
- Ross, William T. & Robertson, Diana C. (2003). A Typology of Situational Factors: Impact on Salesperson Decision-Making about Ethical Issues. *Journal of Business Ethics*, 46, 213-234.
- Ruiz-Palomino, Pablo & Martinez-Cañas, Ricardo (2011). Supervisor Role Modeling, Ethics-Related Organizational Policies, and Employee Ethical Intention: The Moderating Impact of Moral Ideology. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 653-668.
- Shafer, William E. (2013). Ethical Climate, Social Responsibility, and Earnings Management. *Journal of Business Ethics*, 126, 43-60.
- Sims, Randi L. & Keon, Thomas L. (1999). Determinants of Ethical Decision Making: The Relationship of the Perceived Organizational Environment. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 393-401.
- Singhapakdi, Anusorn; Gopinath, Mahesh; Marta, Janet K. & Carter, Larry L. (2008). Antecedents and Consequences of Perceived Importance of Ethics in Marketing Situations: A Study of Thai Businesspeople. *Journal of Business Ethics*, 81, 887-904.
- Sivadas, Eugene; Bardi Kleiser, Susan; Kellaris, James & Dahlstrom, Robert (2002/2003). Moral Philosophy, Ethical Evaluations, and Sales Manager Hiring Intentions. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(1), 7-21.
- Sobral, Felipe & Islam, Gazi (2013). Ethically Questionable Negotiating: The Interactive Effects of Trust, Competitiveness, and Situation Favorability on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 117, 281-296.
- Somers, Mark John (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 30, 185-195.
- Soutar, Geoffrey; McNeil, Margaret M. & Molster, Caron (1994). The Impact of Work Environment on Ethical Decision Making: Some Australian Evidence. *Journal of Business Ethics*, 13(5), 327-339.
- Stazyk, Edmund C. & Randall, David S. (2015). Taking the 'High Road': Does Public Service Motivation Alter Ethical Decision Making Processes?. *Public Administration*, 93(3), 627-645.

- Street, Marc & Street, Vera L. (2006). The Effects of Escalating Commitment on Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 64, 343-356.
- Sturm, Rachel E. (2015). Decreasing Unethical Decisions: The Role of Morality-Based Individual Differences. *Journal of Business Ethics*, 1-12.
- Stylianou, Antonis C.; Winter, Susan; Niu, Yuan; Giacalone, Robert A. & Campbell, Matt (2013). Understanding the Behavioral Intention to Report Unethical Information Technology Practices: The Role of Machiavellianism, Gender, and Computer Expertise. *Journal of Business Ethics*, 117, 333-343.
- Suar, Damodar & Khuntia, Rooplekha (2010). Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 443-460.
- Taylor, Eileen Z. & Curtis, Mary B. (2010). An Examination of the Layers of Workplace Influences in Ethical Judgments: Whistleblowing Likelihood and Perseverance in Public Accounting. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 21-37.
- Taylor, Jeannette (2010). Public Service Motivation, Civic Attitudes and Actions of Public, Nonprofit and Private Sector Employees. *Public Administration*, 88 (4), 1083-1098.
- Treviño, Linda K.; Butterfield, Kenneth D. & McCabe, Donald L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Treviño, Linda K. & Weaver, Gary R. (2001). Organizational Justice and Ethics Program “Follow Through”: Influences on Employees’ Harmful and Helpful Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.
- Tumasjan, Andranik; Strobel, Maria & Welpe, Isabell (2011). Ethical Leadership Evaluations After Moral Transgression: Social Distance Makes the Difference. *Journal of Business Ethics*, 99, 609-622.
- Valentine, Sean R. & Bateman, Connie R. (2001). The Impact of Ideologies, Moral Intensity, and Social Context on Sales-Based Ethical Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 102, 155-168.
- Valentine, Sean & Barnett, Tim (2007). Perceived Organizational Ethics and the Ethical Decisions of Sales and Marketing Personnel. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(4), 373-388.
- van Gils, Suzanne; Hogg, Michael A.; Van Quaquebeke, Niels & van Knippenberg, Daan (2015). When Organizational Identification Elicits Moral Decision-Making: A Matter of the Right Climate. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Vardi, Yoav (2001). The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*, 29, 325-337.
- Venard, Bertrand (2009). Organizational Isomorphism and Corruption: An Empirical Research in Russia. *Journal of Business Ethics*, 89, 59-76.

- Verbeke, Willem; Ouwerkerk, Cok & Peelen, Ed (1996). Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175- 1187.
- Vitell, Scott J. & Hidalgo, Encarnación Ramos (2006). The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers. *Journal of Business Ethics*, 64, 31-43.
- Vitell, Scott J.; Keith, Megan & Mathur, Manisha (2011). Antecedents to the Justification of Norm Violating Behavior among Business Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 101, 163-173
- Walumbwa, Fred O. & Schaubroeck, John (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Wated, Guillermo & Sanchez, Juan I. (2005). The Effects of Attitudes, Subjective Norms, Attributions, and Individualism-Collectivism on Managers' Responses to Bribery in Organizations: Evidence from a Developing Nation. *Journal of Business Ethics*, 61, 111-127.
- Weeks, William A.; Moore, Carlos W.; McKinney, Joseph A. & Longenecker, Justin G. (1999). The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgment. *Journal of Business Ethics*, 20, 301-313.
- Welsh, David T. & Ordóñez, Lisa D. The Dark Side of Consecutive High Performance Goals: Linking Goal Setting, Depletion, and Unethical Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 79-89.
- Westerman, James W.; Beekun, Rafik I.; Stedham, Yvonne & Yamamura, Jeanne (2007). Peers Versus National Culture: An Analysis of Antecedents to Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 75, 239-252.
- Wimbush, James C.; Shepard, Jon M. & Markham, Steven E. (1997). An Empirical Examination of the Relationship between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis. *Journal of Business Ethics*, 16(16), 1705-1716.
- Winter, Susan J.; Stylianou, Antonis C. & Giacalone, Robert A. (2004). Individual Differences in the Acceptability of Unethical Information Technology Practices: The Case of Machiavellianism and Ethical Ideology. *Journal of Business Ethics*, 54, 279-301.
- Zhang, Yucheng & Bednall, Timothy C. (2015). Antecedents of Abusive Supervision: A Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 1-17.

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 22.12.2015

Fabiana Kuchler

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Bern, 22.12.2015

Fabiana Kuchler

Literaturverzeichnis

- Ajzen, Icek (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In Julius Kuhl & Jürgen Beckmann (Hrsg.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (S. 11-39). Berlin: Springer-Verlag.
- Ajzen, Icek (1989). Attitude Structure and Behavior. In Anthony R. Pratkanis; Steven J. Breckler & Anthony G. Greenwald (Hrsg.), *Attitude Structure and Function* (S. 241-274). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Andreoli, Nicole & Lefkowitz Joel (2009). Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 85, 309-332.
- Bandura, Albert (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, Albert (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Brown, Michael E. & Treviño, Linda K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, Michael E.; Treviño, Linda K. & Harrison, David A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burns, Tom & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cooper, Harris (2010). *Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach*. (4. Aufl.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Costa, Paul T. Jr. & McCrae, Robert R. (1992). Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Costa, Paul T. Jr.; McCrae, Robert R. & Dye, David A. (1991). Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Demmke, Christoph (2006). Ethik und Integrität in den öffentlichen Diensten in Europa. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 29(1), 68-84.
- Denhardt, Robert B. & Denhardt, Janet V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Dobiasch, Stefan (2014). *Ethikmanagement und Kommunikationskultur*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Eidgenössische Finanzverwaltung (2013). *Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget FLAG*. URL: <http://www.flag.admin.ch/d/themen/1-1-1grundlagen.php>, 07.09.2015.

- Eisenbeiss, Silke Astrid & Giessner, Steffen R. (2012). The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations. A Question of Embeddedness? *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7-19.
- Ferrell, O. C. & Gresham, Larry G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87-96.
- Forsyth, Donelson R. (1980). A Taxonomy of Ethical Ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), 175-184.
- Haldemann, Theo (1995). Internationale Entwicklungen im Bereich des New Public Management und der wirkungsorientierten Verwaltungsführung - Übersicht und Vergleich. In Peter Hablützel; Theo Haldemann; Kuno Schedler & Karl Schwaar (Hrsg.), *Umbruch in Politik und Verwaltung* (S. 31-56). Bern: Haupt.
- Hassan, Shahidul & Wright, Bradley E. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.
- Hodson, Gordon; Hogg, Sarah M. & MacInnis, Cara C. (2009). The Role of “Dark Personalities” (Narcissism, Machiavellianism, Psychopathy), Big Five Personality Factors, and Ideology in Explaining Prejudice. *Journal of Research in Personality* 43, 686-690.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hunt, Shelby D.; Wood, Van R. & Chonko, Lawrence B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of marketing* 53, 79-90.
- Jones, Thomas M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kish-Gephart, Jennifer J.; Harrison, David A. & Treviño, Linda 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), 1-31.
- Klöti, Ulrich & Widmer, Thomas (1997). Untersuchungsdesigns. In W. Bussmann; U. Klöti & P. Knoepfel (Hrsg.), *Einführung in die Politikevaluation* (S. 185-213). Basel und Frankfurt am Main: Helbing & Lichtenhanh.
- Kohlberg, Lawrence (1969). Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization. In David A. Goslin (Hrsg.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (S. 347-480). Chicago: Rand McNally.
- Kohlberg, Lawrence (1968). Moralische Entwicklung. In Wolfgang Althof (Hrsg.), *Die Psychologie der Moralentwicklung* (S. 7-40). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kolthoff, Emile; Huberts, Leo & Van den Heuvel, Hans (2007). The Ethics of New Public Management: Is Integrity at Stake? *Public Administration Quarterly*, 30(4), 399-439.

- Köppel, Ruth (1995). NPM: Kundinnen- und Bürgerorientierung von Verwaltungen. In Peter Hablützel Theo Haldemann; Kuno Schedler & Karl Schwaar (Hrsg.), *Umbruch in Politik und Verwaltung* (S. 339-350). Bern: Haupt.
- Kulik, Brian W.; O'Fallon, Michael J. & Salimath, Manjula S. (2008). Do Competitive Environments Lead to the Rise and Spread of Unethical Behavior? Parallels from Enron. *Journal of Business Ethics*, 83, 703-723.
- Liedtka, Jeanne (1991). Organizational Value Contention and Managerial Mindsets. *Journal of Business Ethics*, 10(7), 543-557.
- Littell, Julia H.; Corcoran, Jacqueline & Pillai, Vijayan (2008). *Systematic Reviews and Meta-Analysis*. New York, NY: Oxford University Press.
- Loe, Terry W.; Ferrell, Linda & Mansfield, Phylis (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185-204.
- Martin, Kelly D. & Cullen, John B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytics Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- McCrae, Robert R. & Costa, Paul T. Jr. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, Robert R. & Costa, Paul T. Jr. (2003). *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective* (2. Aufl.). New York, NY: The Guilford Press.
- O'Fallon, Michael J. & Butterfield, Kenneth D. (2005). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.
- Pelletier, Kathie L. & Bligh, Michelle C. (2006). Rebounding from Corruption: Perceptions of Ethics Program Effectiveness in a Public Sector Organization. *Journal of Business Ethics*, 67, 359-374.
- Perry, James L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, James L. & Hondeghem, Annie (2008). Building Theory an Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.
- Perry, James L.; Hondeghem, Annie & Wise, Lois R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 7(5), 681-690.
- Perry, James L. & Wise, Lois R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Rest, James R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York, Wesport und London: Praeger.

- Ritz, Adrian (2003). *Evaluation von New Public Management*. Bern: Haupt.
- Ritz, Adrian (2009). Leistungsauftrag und Globalbudget: Beitrag der Ressourcenpolitik zur Verbesserung politisch-administrativer Entscheidungsprozesse. In Peter Knoepfel (Hrsg.), *Reformen institutioneller Politiken und Staatshandeln* (1. Aufl., S. 5-30). Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Ritz, Adrian; Brewer, Gene A. & Neumann, Oliver (o.J.). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review* (in Press).
- Rokeach, Milton (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Schedler, Kuno (1995). Das Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. In Peter Hablützel; Theo Haldemann; Kuno Schedler & Karl Schwaar (Hrsg.), *Umbruch in Politik und Verwaltung* (S. 15-29). Bern: Haupt.
- Seiwald, Johann; Meyer, Renate; Hammerschmid, Gerhard; Egger-Peitler, Isabell & Höllerer, Markus A. (2013). *Neue Wege des Haushaltsmanagements: Internationale Erfahrung, Herausforderungen und Trends*. Berlin: edition sigma.
- Stahl, Günter K. & Sully de Luque, Mary (2014). Antecedents of Responsible Leader Behavior: A Research Synthesis, Conceptual Framework, and Agenda for Future Research. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.
- Tenbrunsel, Ann E. & Smith-Crowe, Kristin (2008). Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545-607.
- Tenbrunsel, Ann E.; Smith-Crowe, Kristin & Umphress, Elizabeth E. (2003). Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16(3), 285-307.
- Toor, Shamas-ur-Rehman & Ofori, George (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.
- Tranfield, David; Denyer, David & Palminder, Smart (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Treviño, Linda K. & Brown, Michael E. (2004). Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69-81.
- Treviño, Linda K.; Butterfield, Kenneth D. & McCabe, Donald L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influence on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Treviño, Linda K.; Hartman, Laura P. & Brown, Michael E. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.

- Treviño, Linda K.; Weaver, Gary R. & Reynolds, Scott J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Torchia, Mariateresa; Calabrò, Andrea & Morner, Michèle (2013). Public-Private Partnerships in the Health Care Sector. A Systematic Review of the Literature. *Public Management Review*, 1-26.
- Vandenabeele, Wouter (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Victor, Bart & Cullen, John B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Weaver, Gary R.; Treviño, Linda K. & Agle, Bradley (2005). "Somebody I Look Up To:" Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Wittmer, Dennis & Coursey, David (1996). Ethical Work Climates: Comparing Top Managers in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(4), 559-572.
- Wright, Bradley E. & Pandey, Sanjay K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.
- Zahra, Shaker A.; Priem, Richard L. & Rasheed, Abdul A. (2005). The Antecedents and Consequences of Top Management Fraud. *Journal of Management*, 31(6), 803-828.