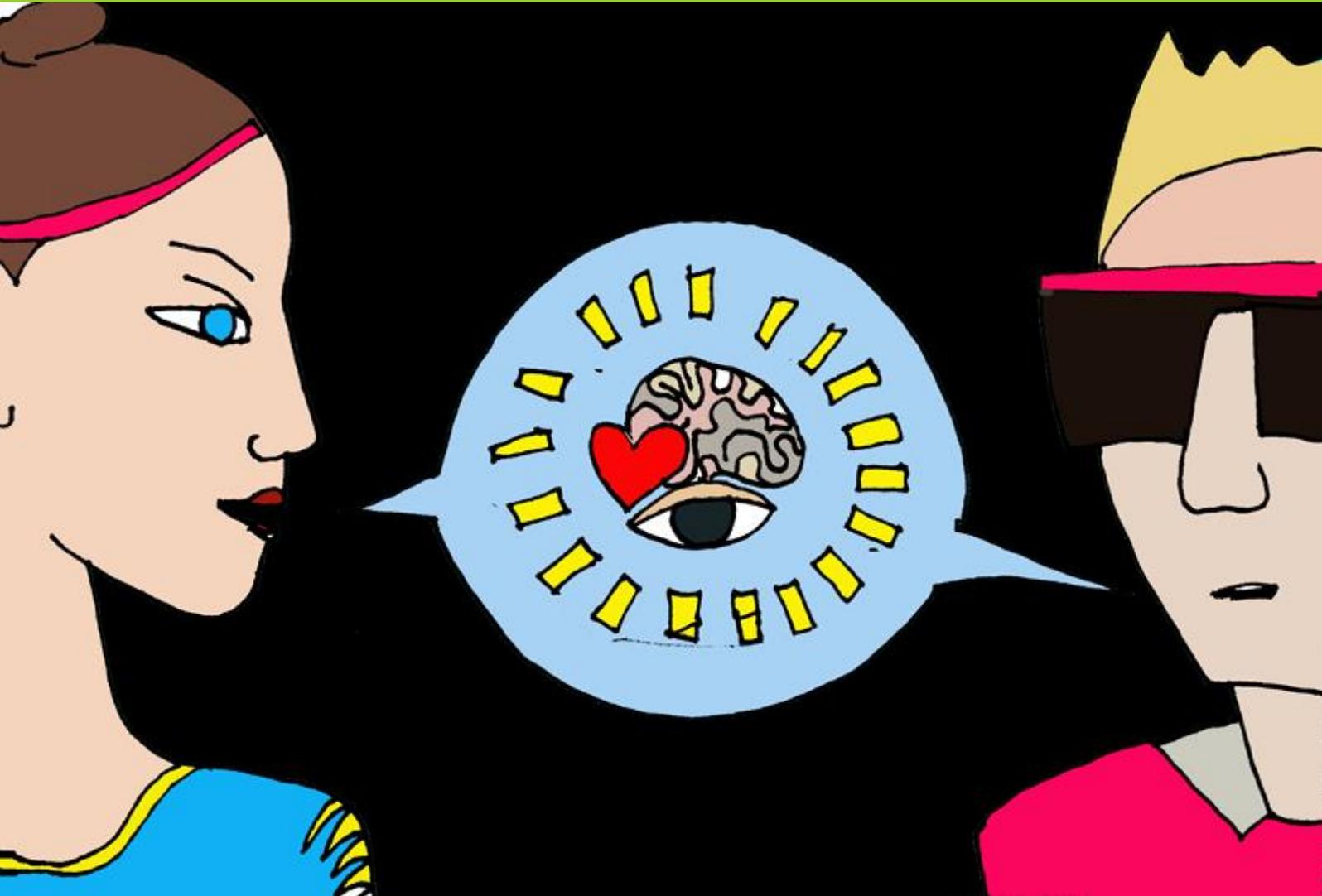


InsITE



Psychological **Ins**ights into Insider **Th**reat
and Industrial **E**spionage



**Universität
Zürich**^{UZH}
Psychologisches Institut



brainability[®]
Developing Human Potentials



VORWORT UND DANKSAGUNG

Der Wirtschaftsstandort Schweiz steht für Qualität, Innovation und Stabilität und fällt im internationalen Vergleich mit sehr guten Arbeitsbedingungen auf.

Nichtsdestotrotz stellt die Zukunft Schweizer Unternehmen vor grosse Herausforderungen, gerade auch vor dem Hintergrund des eher geringen Wachstums der Arbeitsproduktivität in den letzten Jahren und dem Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften. Die langfristige Konkurrenzfähigkeit hängt zunehmend davon ab, eigene Produkte beziehungsweise Knowhow gegen aussen zu schützen, um auch in Zukunft innovative Produkte als Erste auf den Markt zu bringen. Nebst technischen Barrieren, Prozessanweisungen und Unternehmensrichtlinien betreffend Geheimhaltung und Schweigepflicht tragen auch die Unternehmenskultur sowie damit verbundene Werte und Normen wesentlich zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bei.

Die vorliegende Broschüre fasst die wesentlichsten Erkenntnisse des am Lehrstuhl Sozial- und Wirtschaftspsychologie des Psychologischen Instituts der Universität Zürich durchgeführten Forschungsprojekts „InSITE“ zum Thema Fehlverhalten am Arbeitsplatz zusammen. Ein besonderer Fokus liegt auf der illegitimen Daten- und Informationsweitergabe, da dieses Fehlverhalten für die Innovationskraft eines Unternehmens besonders schädlich ist. Damit zusammenhängend wurden die Themen Mitarbeiterbindung und Identifikation mit der Organisation beleuchtet, da diese Bereiche grosses Potential bieten, Fehlverhalten zu reduzieren und aufzudecken.

Das Projekt wurde vom Zürcher Universitätsverein, Fonds zur Förderung des akademischen Nachwuchses (ZUNIV/FAN), und der Ecoscientia Stiftung finanziert und in Zusammenarbeit mit brainability GmbH durchgeführt.

Im Rahmen dieses Projektes wurden Experten aus 23 namhaften Unternehmen verschiedener Branchen in der Schweiz interviewt und eigene wissenschaftliche Studien durchgeführt.

Das Projektteam hofft, mit diesem Kurzbericht wertvolle Informationen bereitzustellen, die dazu beitragen, die Innovationsfähigkeit und Wettbewerbskraft der Schweiz zu stärken.

Die Autoren bedanken sich herzlich beim ZUNIV/FAN und der Ecoscientia Stiftung für die Finanzierung, bei den Unternehmen für die Teilnahme an den Interviews sowie bei allen Studienteilnehmenden für die Mitwirkung.

Autoren

Dr. phil. Franziska Hofer

Projektleitung Anwendung
brainability GmbH
www.brainability.ch
franziska.hofer@brainability.ch

M.Sc. Martin Götz

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Assistent und Doktorand am Lehrstuhl Sozial- und Wirtschaftspsychologie
Universität Zürich

Dr. phil. Olive Wetter

Projektleitung Wissenschaft
Habilitation am Lehrstuhl Sozial- und Wirtschaftspsychologie
Universität Zürich

Prof. Dr. Klaus Jonas

Lehrstuhlinhaber
Sozial- und Wirtschaftspsychologie
Universität Zürich



INHALT

Executive Summary	1
Einleitung	2
Projektziele	2
Hintergrund / Abgrenzung zu bereits existierenden Berichten	2
Methode	4
Interviews mit Experten	4
Eigene Forschung	4
Ergebnisse	5
Genannte Verhaltensweisen	5
Typologie berufsbezogenen Fehlverhaltens am Arbeitsplatz	6
Einschätzung über begünstigende Faktoren für Fehlverhalten	6
Persönlichkeit	7
Arbeitsbedingungen	7
Berufsbezogene Einstellungen	8
Ignoranz	8
Fehlendes Wissen bzw. Training	8
Massnahmen gegen unbeabsichtigtes Fehlverhalten	9
Unkenntnis abbauen und Fehlwissen korrigieren	9
Smarte Vertraulichkeitsvereinbarungen	12
Unachtsamkeit und Fahrlässigkeit vorbeugen	13
Organisationale Identifikation stärken	15
Literaturverzeichnis	17



EXECUTIVE SUMMARY

Die unbeabsichtigte Weitergabe von vertraulichen Informationen stellt nebst beabsichtigtem Fehlverhalten am Arbeitsplatz eine ernstzunehmende Gefahr für die Innovationskraft von Unternehmen dar: Wertvolles Knowhow kann dadurch nicht nur schnell, sondern auch unbemerkt und unkontrollierbar an die Konkurrenz gelangen. Vertrauliche Massnahmen können bekannt werden und damit einen grossen Teil ihrer Wirkung verlieren.

Awareness Kampagnen können helfen, die unbeabsichtigte Weitergabe von Informationen aus Unachtsamkeit und Fahrlässigkeit zu verhindern. Um sensible Daten und Informationen wirksam zu schützen, braucht es jedoch mehr: Mitarbeitende müssen genau wissen, welche Daten und Informationen für Dritte interessant sein könnten. Ist sich eine Person der Vertraulichkeit oder des rechtlichen Schutzes der Information nicht bewusst, kann sie leicht zur Eintrittspforte für Konkurrenzausspähung werden. Dies schädigt in der Folge dann die gesamte Organisation.

In diesem Projekt wurde genauer untersucht, unter welchen Umständen ein Geschäftsgeheimnis irrtümlicherweise als nicht vertrauliche Information wahrgenommen wird. Denn genau dann ist die Gefahr der unabsichtlichen Herausgabe gross.

Für die Einschätzung der Vertraulichkeit von Informationen wurden folgende Faktoren als besonders relevant identifiziert:

- ❖ Beteiligung an einer Innovation / einer Information / einem Produkt
- ❖ Detaillierungsgrad der Information / des Sachverhalts
- ❖ Öffentliche Bekanntheit der Information / des Sachverhalts
- ❖ Verwendungszweck der Information / des Sachverhalts

Klar formulierte Vertraulichkeitsvereinbarungen und gezielte Aus- und Weiterbildungen können hilfreich sein, um falsche Einschätzungen der Vertraulichkeit zu vermeiden. Vertraulichkeitsvereinbarungen sollten den Arbeitnehmenden helfen, eine möglichst konkrete Vorstellung von Arbeitsgeheimnissen entwickeln zu können, die mit derjenigen des Arbeitgebers übereinstimmt.

Ein weiterer Fokus des Berichts liegt auf dem Zusammenhang zwischen der Identifikation der Arbeitnehmenden mit der Organisation ("organisationale Identifikation") und berufsbezogenem Fehlverhalten. Identifikation, definiert als Gefühl der Einheit mit dem Unternehmen sowie Verinnerlichung seiner Ziele und Werte, scheint regelrecht als Motor von positivem Verhalten am Arbeitsplatz zu fungieren. Mit der Organisation identifizierte Mitarbeitende sind leistungsbereiter und zeigen mit höherer Wahrscheinlichkeit freiwillige Verhaltensweisen, die dem Unternehmen als Ganzes nützen, als Mitarbeitende, die sich nur schwach mit dem Unternehmen identifizieren.

Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Rolle der Führungskräfte, die stark auf die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen wirkt: Vorgesetzte können stimulierende Visionen anbieten, diese in hohe aber erreichbare Ziele übersetzen, sowie motivierende Wertschätzung und Anerkennung unter Berücksichtigung der Fähigkeiten des Mitarbeitenden und des Kontextes leben.

Dies wiederum spielt bei der individuellen Prävention wie auch bei der Aufdeckung von Fehlverhalten anderer Mitarbeitender – unabhängig davon, ob Absicht dahinter steckt oder nicht – eine zentrale Rolle.

Unternehmen tun folglich gut daran, in Massnahmen zu investieren, die die Identifikation mit dem Unternehmen stärken.



EINLEITUNG

PROJEKTZIELE

Das Ziel von InsITE bestand darin, im Rahmen eigener Forschung sowie durch Aufbereitung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse über Fehlverhalten am Arbeitsplatz einen Beitrag zur Verminderung des durch Konkurrenzausspähung verursachten wirtschaftlichen Schadens in Unternehmen zu leisten.

Fehlverhalten kann beabsichtigt oder auch ohne willentliche Absicht geschehen. Ein erstes Augenmerk des Berichts gilt der *unbeabsichtigten* Weitergabe von vertraulichen Informationen bzw. der Konzipierung von Massnahmen, die darauf abzielen, diese zu verhindern. Gängige Massnahmen gegen die *beabsichtigte* Informationsweitergabe sind beispielsweise Zugangsbeschränkungen zu sensiblen Informationen, Vertraulichkeitsvereinbarungen und besondere Vorschriften und Regeln im Zusammenhang mit vertraulichen Informationen (z.B. Clear-Desk Policy).

Die unbeabsichtigte Weitergabe von Informationen stellt einen Spezialfall von Fehlverhalten am Arbeitsplatz dar und wurde in der Forschung bisher wenig beachtet („blinder Fleck“). Experten vermuten jedoch gerade hier eine besonders grosse Dunkelziffer. In der Schweiz besetzen Verletzungen des geistigen Eigentums einen Spitzenplatz unter den Wirtschaftsdelikten. Zwischen 2011 und 2014 haben sich diese gemäss PWC von 8% auf 16% verdoppelt (PriceWaterhouseCoopers, 2014).

Vertraulichkeitsvereinbarungen liefern zwar einen Beitrag zum Schutz von sensiblen Daten und Geschäftsgeheimnissen. Da die unbeabsichtigte Weitergabe von sensiblen Informationen jedoch aus Unachtsamkeit, Fahrlässigkeit oder Unkenntnis geschieht,

sind darüber hinausgehende Massnahmen notwendig.

Der vorliegende Bericht schliesst somit eine wichtige Lücke: Nebst dem ökonomischen Schaden stellt die unabsichtliche Informationsweitergabe für die Sicherstellung der Innovationskraft eines Unternehmens eine ernstzunehmende Gefahr dar, weil dadurch wertvolles Knowhow nicht nur schnell, sondern auch unbemerkt und unkontrollierbar an die Konkurrenz gelangen kann. Sind nicht nur vertrauliche, sondern darüber hinaus auch sicherheitsrelevante Informationen betroffen, entsteht dadurch ein Sicherheitsrisiko, dessen Ausmass nur annähernd geschätzt werden kann.

Ein zweites Augenmerk des Berichts liegt auf dem Zusammenhang zwischen Identifikation mit der Organisation und berufsbezogenem Fehlverhalten. Arbeitsbeziehungen, Führungsverhalten sowie die Übereinstimmung zwischen Erwartungen und aktueller Arbeitssituation beeinflussen die Wahrscheinlichkeit von beabsichtigtem Fehlverhalten (Grote & Staffelbach, 2012; KPMG, 2014). Auf diese Aspekte abgestimmte Massnahmen helfen, das Auftreten von Fehlverhalten zu vermindern. Dieser Bericht beleuchtet ergänzend zu diesen Erkenntnissen Massnahmen, die dazu beitragen, dass Mitarbeitende *selber aktiv werden*, um Fehlverhalten aufzudecken.

HINTERGRUND / ABGRENZUNG ZU BEREITS EXISTIERENDEN BERICHTEN

2013 beliefen sich die ökonomischen Auswirkungen von Wirtschaftsdelikten in der Schweiz auf über 800 Millionen Franken, was einer Zunahme von über 60% gegenüber dem Vorjahr bedeutet (KPMG, 2014). Tatsächlich dürfte der wirtschaftliche Schaden jedoch deutlich höher liegen, denn viele Delikte bleiben unerkannt, stellen sich erst viel später als Delikt heraus bzw. ereig-



neten sich ohne kriminelle Absicht (Price-waterhouseCoopers, 2014). Schätzungen aus den USA beziffern die jährlichen Kosten von Wirtschaftsdelikten in den USA auf 250 Milliarden Dollar (Holtfreter, 2005).

Die Relevanz des Themas widerspiegelt sich auch deutlich in bereits bestehenden Berichten zum Thema Fehlverhalten am Arbeitsplatz, die fundierte Ratschläge für die Praxis beinhalten (z.B. Cappelli, Moore, & Trzeciak, 2012; Grote & Staffelbach, 2012; KPMG, 2014; Nerdinger, 2008; PriceWaterhouseCoopers, 2014; Spector & Fox, 2005).

Die vorliegende Broschüre beinhaltet ergänzende Erkenntnisse und daraus abgeleitete Empfehlungen für die Praxis. Für eine umfassende Darstellung des Phänomens Fehlverhalten am Arbeitsplatz wird auf die bereits existierenden Berichte verwiesen.



METHODE

INTERVIEWS MIT EXPERTEN

Zwischen November 2012 und Februar 2014 wurden Interviews mit Sicherheits- und IT-Verantwortlichen aus 23 namhaften Unternehmen der Schweiz aus folgenden Sektoren durchgeführt (n = Anzahl befragte Unternehmen):

- ❖ Finanzen und Versicherungen ($n = 10$)
- ❖ Forschung ($n = 1$)
- ❖ Industrie ($n = 4$)
- ❖ Öffentliche Hand¹ ($n = 5$)
- ❖ Pharmaindustrie und Chemie ($n = 3$).

Insgesamt wurden 29 Personen befragt, d.h. in sechs der 23 Unternehmen wurden die Interviews mit zwei Experten gleichzeitig durchgeführt.

In diesen Interviews wurden sowohl qualitative wie auch quantitative Daten erhoben. Im qualitativen Teil wurden die Gesprächspartner gebeten, ihnen bekannte fehlbare Verhaltensweisen zu nennen (freie Aufzählung). Danach sollten sie eine Phänomenologie, die im Vorherein aufgrund einer ausgiebigen Literatursuche entwickelt worden war, aus Praxissicht kommentieren bzw. ergänzen (Augenscheinvalidität). Ebenso wurden die Interviewten gebeten, begünstigende Faktoren für Fehlverhalten zu nennen.

Im quantitativen Teil des Interviews wurden die Gesprächspartner aufgefordert, die im ersten Teil diskutierten schädigenden Verhaltensweisen betreffend Auftretenswahrscheinlichkeit und Schadenspotential in ei-

ner Risikomatrix einzuordnen. Abschliessend schätzten sie eine Liste von organisationalen (präventiven) Massnahmen bezüglich deren Kosten-Nutzen-Verhältnis ein. Ergebnisse dieses quantitativen Teils werden für eine wissenschaftliche Publikation aufbereitet.

EIGENE FORSCHUNG

Die Erkenntnisse der Interviews dienen als Grundlage für die Planung der Forschungsstudien des Projektes InsITE, so dass die Praxisrelevanz und damit die Nutzbarmachung der Erkenntnisse sichergestellt werden konnte.

Folgende drei Leitfragen werden in diesem Bericht besonders beleuchtet:

- ❖ Unter welchen Umständen besteht ein hohes Risiko, dass ein Geschäftsgeheimnis irrtümlicherweise als nicht vertrauliche Information wahrgenommen und somit geteilt wird (unbeabsichtigtes Fehlverhalten)?
- ❖ Wie können „smarte“ Vertraulichkeitsvereinbarungen Mitarbeitende darin unterstützen, vertrauliche Informationen eindeutig als solche zu erkennen und von irrelevanten Informationen zu unterscheiden?
- ❖ Welche organisationalen Rahmenbedingungen tragen zu einer Reduktion von Fehlverhalten am Arbeitsplatz bei bzw. führen dazu, dass Mitarbeitende beobachtetes Fehlverhalten weitermelden und somit mithelfen, solches aufzudecken?

¹ Die öffentliche Hand bestand aus Gemeinden mit mehr als 10'000 Einwohnern aus dem Kanton Zürich.



ERGEBNISSE

GENANNT E VERHALTENSWEISEN

Am häufigsten wurde beabsichtigter illegitimer Daten- und Informationstransfer genannt, gefolgt von Social Engineering (siehe Abbildung 1).² Unbeabsichtigter illegitimer Daten- und Informationstransfer stellt zusammen mit Property Deviance (darunter fallen Diebstahl, Sabotage, Zerstörung von Infrastruktur) die in den Interviews am dritthäufigsten genannte fehlbare Verhaltensweise dar.

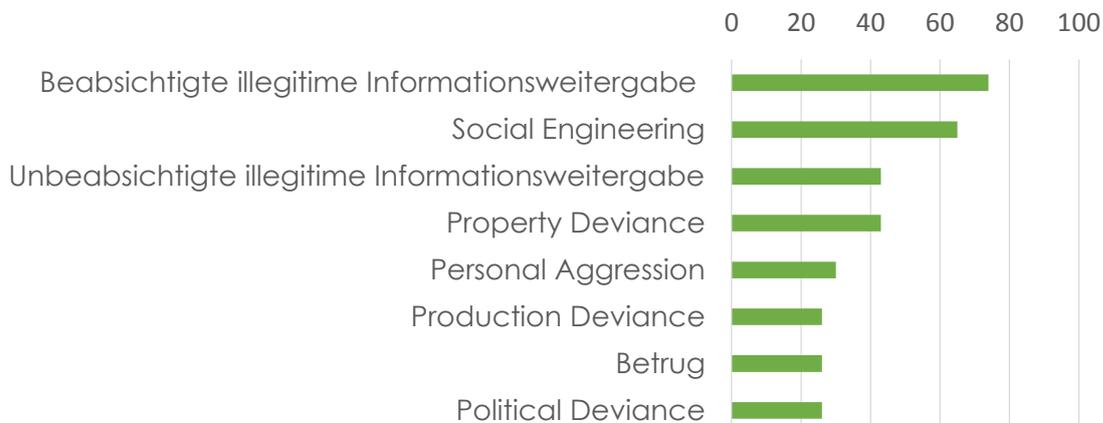
Property Deviance umfasst Verhaltensweisen, wie z.B. Zerstörung der Infrastruktur oder Diebstahl; Personal Aggression bezieht sich z.B. auf physische oder verbale Gewalt, sexuelle Belästigung und Mobbing; Production Deviance bedeutet Fälschung der Arbeitszeiterfassung und Political Deviance meint z.B. illegitimes Ausnutzen einer Machtposition oder sich auf Kosten anderer Vorteile zu verschaffen.

Im Zusammenhang mit unbeabsichtigter Informationsweitergabe wurden folgende Verhaltensweisen als Beispiele häufig erwähnt: vertrauliche Dokumente im Kopierer oder Drucker vergessen; mit Dritten über eigentlich vertrauliche Geschäftsinhalte zu sprechen, in der Annahme, es handle sich um nicht vertrauliche Informationen; vertrauliche Telefongespräche im Zug zu führen; oder an öffentlichen Orten vertrauliche Informationen mit dem Geschäftslaptop zu bearbeiten und anderen dadurch Einsicht zu gewähren.

Damit zusammenhängende Verhaltensweisen sind weder bewusst, noch intendiert, sondern geschehen aus Unkenntnis, Fahrlässigkeit oder Unachtsamkeit und können als „aktive Fehler“ (Reason, 1990) aufgefasst werden.

Beim beabsichtigten Fehlverhalten steht dagegen die Absicht dahinter, dem Unternehmen oder einer anderen Person zu schaden (für eine ausführliche Darstellung dieses Phänomens siehe den Bericht von KPMG, 2014 „Fehlverhalten und Ethik am Arbeitsplatz in der Schweiz“).

Abb. 1 Prozentuale Häufigkeit genannten Fehlverhaltens.



² Social Engineering beinhaltet hier die absichtliche, soziale Manipulation durch aussenstehende Personen zum Zwecke

der Aneignung von Informationen und Daten einer Organisation.

TYPOLOGIE BERUFSBEZOGENEN FEHLVERHALTENS AM ARBEITSPLATZ

Aufgrund der Interviews wurde die in Abbildung 2 visualisierte Typologie³ devianten Verhaltens am Arbeitsplatz erstellt, die im Gegensatz zu bestehenden Typologien (z.B. Robinson & Bennett, 1995) unbeabsichtigtes Fehlverhalten als eigenständige Kategorie beinhaltet.

EINSCHÄTZUNG ÜBER BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN FÜR FEHLVERHALTEN

Abbildung 3 widerspiegelt die Wahrnehmung der Befragten hinsichtlich begünstigender Faktoren für Fehlverhalten.

Im Folgenden werden die fünf am häufigsten genannten Faktoren genauer beleuchtet.

Abb. 2 Erweiterte Typologie berufsbezogenen Fehlverhaltens.

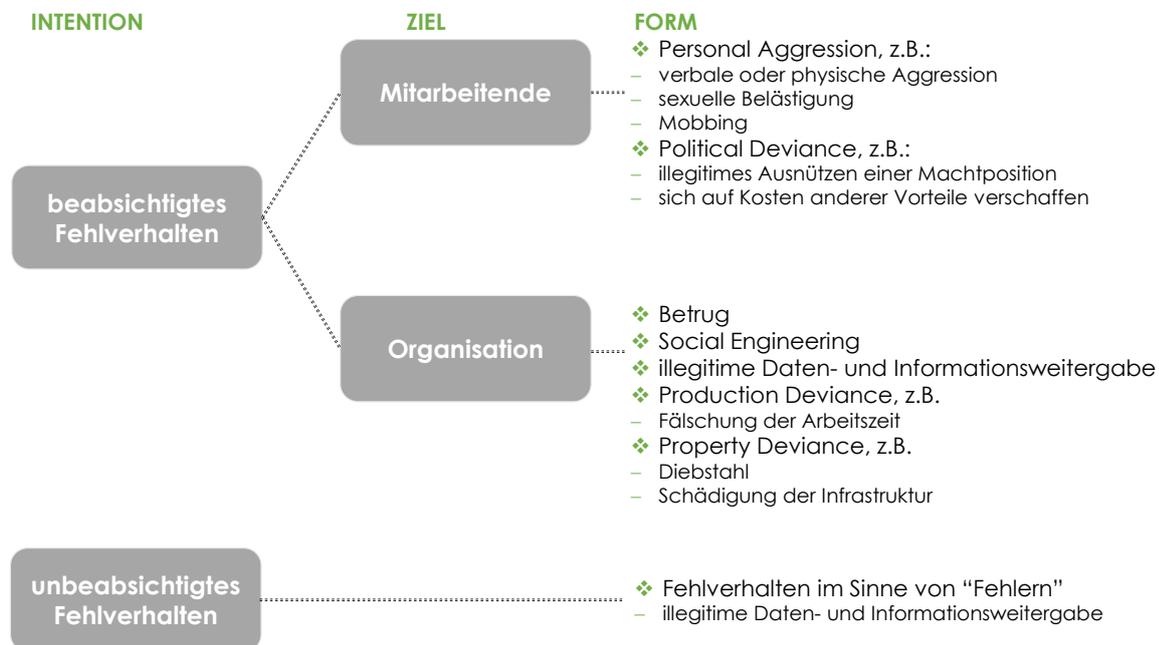


Abb. 3: Prozentuale Häufigkeit der Nennungen begünstigender Faktoren für Fehlverhalten.



³ Diese Typologie stellt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern widerspiegelt die Sichtweise der befragten Experten.



PERSÖNLICHKEIT

In über 2/3 der Interviews wurde die Persönlichkeit von Mitarbeitenden als begünstigender Faktor für Fehlverhalten am Arbeitsplatz genannt.

Korrelationsstudien zeigen, dass die Persönlichkeitszüge Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie (sog. dunkle Triade) mit Fehlverhalten am Arbeitsplatz zusammenhängen (O'Boyle, Forsyth, Banks, & McDaniell, 2012). Gleiches gilt für die klassischen „Big 5“, wobei insbesondere die Merkmale Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit negative Zusammenhänge zu Fehlverhalten am Arbeitsplatz aufzuweisen scheinen (Berry, Ones, & Sackett, 2007; Gonzalez-Mulé, Mount, & Oh, 2014).

Es liegt daher nahe, in Personalselektionsverfahren Persönlichkeits- und/oder Integritätstests einzusetzen, um „problematische“ Kandidaten gar nicht erst anzustellen.

Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Zusammenhänge eher klein sind und insgesamt einen eher bescheidenen Beitrag zur Erklärung von Fehlverhalten am Arbeitsplatz leisten (Berry et al., 2007; Gonzalez-Mulé et al., 2014). Dies bedeutet, dass nebst Persönlichkeitszügen viele andere Faktoren dazu beitragen, ob jemand Fehlverhalten am Arbeitsplatz zeigt oder nicht. Auch sind bisher keine Längsschnittstudien vorhanden, welche die Aussagekraft solcher Instrumente wissenschaftlich untermauern würden. Darüber hinaus zeigen Studien, dass sich die Persönlichkeit über die Lebensspanne durchaus auch verändern kann (Specht, Egloff, Schmukle, 2011). Wann immer möglich, sollten folglich keine eindimensionalen Instrumente für Personalentscheidungen eingesetzt werden. Insbesondere persönliche Werthaltungen bzw. Einstellungen sollten bei Kandidaten mitberücksichtigt werden.

Persönlichkeits- und Integritätstests stellen als isolierte Massnahmen keine genügend wirksamen Werkzeuge dar, um das Auftreten von Fehlverhalten nachhaltig zu reduzieren. Die Führungs- und die Unternehmenskultur beeinflussen das Verhalten der Mitarbeitenden stark mit und können im negativen Falle dazu führen, dass Mitarbeitende, die bei der Anstellung eine unauffällige Persönlichkeitsstruktur aufweisen, im Laufe der Anstellung trotzdem Fehlverhalten zeigen.

ARBEITSBEDINGUNGEN

Vergleichbar häufig wie Persönlichkeit wurden in den Interviews „Arbeitsbedingungen“ als begünstigender Faktor für Fehlverhalten genannt.

In diese Kategorie fallen organisationale Regelungen, die starr sind und wenig Flexibilität und Autonomie bieten, so dass diese umgangen werden (z.B. Prozessabläufe, komplizierte IT-Regeln). Weiter fallen in diese Kategorie Über- und Unterforderung sowie Leistungsdruck.

Wie verschiedene Studien verdeutlichen, haben Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf das Auftreten von Fehlverhalten (Fox, Spector, & Miles, 2001; Grote & Staffelbach, 2012). Arbeitsbeziehungen, Führungsverhalten und Erwartungserfüllungen sind besonders hervorzuheben (für eine detaillierte Analyse siehe z.B. KPMG, 2014).

Während negative Arbeitsbedingungen als wesentlicher begünstigender Faktor für Fehlverhalten wahrgenommen wird, wurde in den Interviews ein negativer Führungsstil nur in jedem 5. Interview explizit als Ursache für Fehlverhalten genannt. Gerade Führungskräfte beeinflussen die Arbeitsbedingungen jedoch stark mit. Auch Studien verdeutlichen, dass gutes Führungsverhalten Fehlverhalten entgegengewirkt (siehe



dazu auch Kapitel „Organisationale Identifikation stärken“ oder Grote & Staffelbach, 2012).

BERUFSBEZOGENE EINSTELLUNGEN

Circa in der Hälfte aller Interviews wurden „berufsbezogene Einstellungen“ als begünstigend für Fehlverhalten genannt.

Zur Kategorie „berufsbezogene Einstellungen“ zählen folgende Facetten: Zufriedenheit am Arbeitsplatz, organisationales Commitment, wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit und Motivation am Arbeitsplatz.

„Organisationale Identifikation“ wurde deutlich weniger häufig – nämlich nur in 13 % der Interviews – explizit erwähnt. In der Stärkung der organisationalen Identifikation liegt jedoch viel Potential, um Fehlverhalten nicht nur zu reduzieren, sondern auch aufzudecken (siehe dazu Kapitel „Organisationale Identifikation stärken“). Die Forschung zeigt nämlich, dass Mitarbeitende mit hoher organisationaler Identifikation eher positive Verhaltensweisen zeigen, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Funktion stehen, der Organisation jedoch helfen („organizational citizenship

behavior“, OCB). Im Kapitel „Organisationale Identifikation stärken“ wird genauer auf den Zusammenhang zwischen Identifikation und „Fehlverhalten aufdecken“ eingegangen.

IGNORANZ

„Ignoranz“ wurde ebenfalls in der Hälfte der Interviews genannt. Die Kategorie „Ignoranz“ umfasst das absichtliche Missachten gültiger Vorschriften aufgrund fehlendem Bewusstsein, Bequemlichkeit, Gewohnheit, sowie Gleichgültigkeit.

FEHLENDES WISSEN BZW. TRAINING

„Fehlendes Wissen“ bzw. „Training“ wurde in knapp 40% der Interviews als mitverantwortlicher Faktor für Fehlverhalten erwähnt.

Durch Ignoranz und fehlendes oder falsches Wissen entsteht das Risiko, dass Mitarbeitende ohne böswillige Absicht vertrauliche oder rechtlich geschützte Informationen an Dritte weitergeben.





MASSNAHMEN GEGEN UNBEABSICHTIGTES FEHLVERHALTEN

Um das Risiko unbeabsichtigten Fehlverhaltens im Zusammenhang mit sensiblen Informationen zu verringern, sind für die Organisation und die Mitarbeitenden passgenaue Massnahmen notwendig. Nachfolgend werden zentrale Elemente aufgelistet und kurz zusammengefasst, die im Sinne eines Massnahmenkatalogs je nach Bedarf kombiniert werden können. Der Fokus der aufgeführten Massnahmen liegt dabei auf der Verhinderung unbeabsichtigter Informationsweitergabe aufgrund von *Unkenntnis* bzw. *falschem Wissen*. Exemplarisch werden zusätzlich kurz Massnahmen gegen Unachtsamkeit und Fahrlässigkeit skizziert. Die genannten Massnahmen vermögen teilweise auch das Risiko zu mindern, dass sich Mitarbeitende absichtlich fehlerverhalten.

UNKENNTNIS ABBAUEN UND FEHLWISSEN KORRIGIEREN

Um vertrauliche und sensible Informationen zu schützen, müssen Mitarbeitende klar zwischen vertraulichen und nicht vertraulichen Informationen unterscheiden können. Dies ist jedoch häufig – trotz juristisch perfekt formulierter Vertraulichkeitsvereinbarungen – nicht der Fall. In Situationen, die eine Einschätzung betreffend Herausgabe potentieller Geschäftsgeheimnisse beinhalten, wissen Mitarbeitende häufig nicht, ob ein konkreter Sachverhalt unter das Arbeitsgeheimnis fällt oder nicht (Hannah, 2004, 2007). Das heisst, es besteht ein Risiko, dass Mitarbeitende Informationen unabsichtlich an Dritte weitergeben, weil sie fälschlicherweise davon ausgehen, dass diese nicht unter das Geschäftsgeheimnis fallen. Die Ursache des Fehlverhaltens liegt folglich nicht in der Absicht einer Schädigung oder in der eigennützigen Verwendung der Information, sondern in einer

Annahme falscher Tatsachen. Für die Person hat die Weitergabe der Information rechtlich dieselben Konsequenzen; für die Organisation zieht es dieselben negativen Konsequenzen nach sich wie eine beabsichtigte Weitergabe.

Ist einer Person die Vertraulichkeit bzw. der rechtliche Schutz der Information nicht bewusst, wird sie bzw. mit ihr die gesamte Organisation „leichtes Opfer“ von Konkurrenzausspähung. Gerade Unternehmen, die Knowhow entwickeln und Innovationen auf den Markt bringen, sind dadurch besonders gefährdet. Das Risiko der Weitergabe von vertraulichen Informationen ist auch dann besonders gross, wenn Mitarbeitende in ein anderes Unternehmen wechseln und dort sämtliches Wissen und Können einbringen möchten.

Es stellt sich somit die Frage, unter welchen Umständen ein Geschäftsgeheimnis irrtümlicherweise als nicht vertrauliche Information wahrgenommen wird und somit die Gefahr der unabsichtlichen Herausgabe vertraulicher Informationen gross ist.

Folgende vier aus der Forschung bekannte Faktoren werden im Folgenden kurz beleuchtet:

- ❖ **Beteiligung an einer Innovation / einer Information / einem Produkt**
- ❖ **Detaillierungsgrad der Information / des Sachverhalts**
- ❖ **Öffentliche Bekanntheit der Information / des Sachverhalts**
- ❖ **Verwendungszweck der Information / des Sachverhalts**



In einer innerhalb dieses Projekts durchgeführten Studie konnten diese vier Faktoren hinsichtlich ihrer Einflussstärke quantifiziert werden (Wetter, Schmutz, Hofer, & Jonas, 2016): Den grössten Einfluss auf die Wahrnehmung eines Sachverhalts als Geschäftsgeheimnis hat demnach der Aspekt öffentliche Bekanntheit, gefolgt von Beteiligung, Detaillierungsgrad und Verwendungszweck der Information.

BETEILIGUNG

Je mehr jemand an der Entwicklung einer Idee oder eines Produkts beteiligt war, desto eher wird ein damit zusammenhängender Sachverhalt als nicht vertraulich eingestuft.

Die Person geht in diesem Falle eher davon aus, dass die Idee / das Produkt ihr eigenes geistiges Eigentum darstellt. Daraus folgt, dass Ideen / Produkte, die mit viel Eigeninitiative bzw. unter grosser Beteiligung der Belegschaft entstehen, betreffend Vertraulichkeit ein grösseres Risiko in sich bergen bzw. mit grösserer Wahrscheinlichkeit als nicht vertraulich eingeschätzt werden.

Beispiel: Ein Mitarbeitender der Entwicklungsabteilung eines KMUs hat ein hochwirksames Pestizid entwickelt, bezüglich dessen Funktionsweise und Wirksamkeit er sich in Eigenregie intensiv weitergebildet hat und aus dem privaten Umfeld einen entscheidenden Hinweis für dessen Entwicklung erhielt. Der Mitarbeitende hat sich persönlich auch in der Freizeit stark mit der Idee beschäftigt und dadurch die Überzeugung erworben, die Idee falle nicht unter die Vertraulichkeitsvereinbarung.

DETAILIERUNGSGRAD

Je allgemeiner und unspezifischer eine Information, desto eher wird sie als nicht vertraulich eingestuft.

Daraus folgt, dass Informationen mit sehr hohem Detaillierungsgrad und inhaltlicher Nähe zum Kerngeschäft der Organisation eher als vertrauliches Geschäftsgeheimnis eingestuft werden.

Beispiel: Ein Mitarbeitender einer Firma, die ein neues Verfahren zur Messung der CO₂-Konzentration in der Atmosphäre entwickelt hat, betrachtet die Arbeitsschritte, die zur Herstellung des Verfahrens notwendig waren, mit grösserer Wahrscheinlichkeit als nicht vertrauliche Information als die genaue Funktionsweise des Verfahrens.

ÖFFENTLICHE BEKANNTHEIT

Je mehr Personen eine Information kennen, desto eher wird sie als nicht vertraulich eingestuft.

Daraus folgt, dass Informationen, die nur sehr wenige kennen, oder von denen angenommen wird, dass sie nur wenigen bekannt sind, eher als vertrauliches Geschäftsgeheimnis wahrgenommen werden.



Hinweis: Es zeigt sich generell, dass es schwierig ist, die öffentliche Bekanntheit einer Information realistisch einzuschätzen!

Beispiel: Ein Aussendienst-Mitarbeiter einer Getränkefirma geht davon aus, dass die Inhaltsstoffe eines neuen Getränks kein Geschäftsgeheimnis darstellen, weil sämtliche Inhaltsstoffe deklariert werden müssen. Dabei nimmt er fälschlicherweise an, auch die genaue chemische Zusammensetzung (Verhältnis der Inhaltsstoffe) falle nicht unter die Vertraulichkeitsvereinbarung.

Unabhängig von der Informationsart kann also derselbe Sachverhalt je nach Situation und Ausgangslage als Geschäftsgeheimnis oder als nicht vertrauliche Information wahrgenommen werden.

Aus- und Weiterbildungen, in welchen diese Faktoren explizit thematisiert werden und mit konkreten Beispielen und Situationen auf die jeweilige Organisation bzw. den Arbeitsbereich adaptiert und im Detail diskutiert werden, können Mitarbeitende darin unterstützen, Geschäftsgeheimnisse zu bewahren.

VERWENDUNGSZWECK

Ist eine Information hilfreich, um ein (zukünftiges) Problem zu verhindern, wird sie eher als nicht vertraulich eingestuft.

Daraus folgt, dass Informationen eher als vertraulich eingestuft werden, wenn durch die Verwendung ein Vorteil entstehen würde.

Beispiel: Unternehmen Alpha möchte bei der Produktion eines Autolacks einen neuen Herstellungsprozess anwenden, der im Unternehmen Beta scheiterte. Der ehemalige Mitarbeitende aus dem Unternehmen Beta sieht diese Information eher als nicht vertraulich an, da er mit der Information verhindert, dass das Unternehmen Alpha am gleichen Vorgang scheitert.



SMARTE VERTRAULICHKEITSVEREINBARUNGEN

Konventionelle Vertraulichkeitsvereinbarungen, die eine Verpflichtung zur Geheimhaltung und eine Definition vertraulicher Information beinhalten, zeigen per se eine beschränkte Wirkung, um Geschäftsgeheimnisse zu schützen.

Eine verbesserte Wirkung von Vertraulichkeitsvereinbarungen zeigt sich, wenn die vier Aspekte Beteiligung, öffentliche Bekanntheit, Detaillierungsgrad und Verwendungszweck nebst den konventionellen Formulierungen explizit thematisiert und anhand konkreter Situationen innerhalb des Arbeitskontexts illustriert werden (Wetter, Hofer, Schmutz, & Jonas, 2016).

Dabei sind 1) eine allgemeine Erläuterung bzw. Definition, gefolgt von Beispielen, sowie 2) einleitende Fragen besonders hilfreich, da sie das Konzeptlernen unterstützen (siehe dazu das Textbeispiel auf dieser Seite).

Vertraulichkeitsvereinbarungen, die das Konzeptlernen unterstützen und so formuliert sind, dass Arbeitnehmer eine möglichst konkrete Vorstellung von Arbeitsgeheimnissen entwickeln – die mit derjenigen des Arbeitgebers übereinstimmt – helfen, dass Mitarbeitende Geschäftsgeheimnisse von nicht vertraulichen Informationen besser unterscheiden können. Dies kann beispielweise durch exemplarische Veranschaulichung der vier Aspekte Beteiligung, öffentliche Bekanntheit, Detaillierungsgrad und Verwendungszweck sowie durch das Nennen von Beispielen geschehen.

Beispielformulierung für eine Vertraulichkeitsvereinbarung, die den Aspekt Beteiligung aufgreift:

Wann gilt Wissen als Arbeitsgeheimnis?

Information gehört der Firma, wenn die Information in direktem Zusammenhang mit einem Auftrag oder einer Stelle entwickelt wurde. Der Arbeitsauftrag oder der Stellenbeschrieb kann als Interesse der Firma an den neuen Erkenntnissen angesehen werden. Informationen, welche ohne Bezug zu einem aktuellen Projekt erdacht wurden, zählen nicht als Arbeitsgeheimnis.

Beispiel:

Sie sind in der IT-Abteilung als Softwareprogrammierer angestellt und erfinden aufgrund Ihres Vorwissens zuhause einen Algorithmus, welcher die Firmensoftware beschleunigt. Diese Information gilt mit hoher Wahrscheinlichkeit als Arbeitsgeheimnis, obwohl Sie die entscheidende Idee zur Verbesserung in Ihren privaten Räumlichkeiten, ausserhalb der Bürozeiten und aufgrund Ihres gesamten Vorwissens gehabt haben.



UNACHTSAMKEIT UND FAHRLÄSSIGKEIT VORBEUGEN

BEWUSSTSEIN STÄRKEN DURCH LEA- DERSHIP

Die Management- und Führungsebene dient jederzeit als Vorbild, d.h. gewünschte Verhaltensweisen müssen vorgelebt und belohnt werden.

Wesentlich sind dabei nebst offiziellen Richtlinien und Vorgaben beobachtbare Verhaltensweisen, an welchen sich die Belegschaft orientieren kann (z.B. keine Gespräche, die mitgehört werden können, sorgfältiger Umgang mit elektronischen und gedruckten Dokumenten, Fehler benennen und nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen).

Spezifische Anreizsysteme können dabei helfen, gewünschte Verhaltensweisen zu verstärken.

VERTRAUEN SCHAFFEN, FEHLER ENTTA- BUSIEREN UND DARAUS LERNEN (FEH- LERKULTUR)

Fehlverhalten darf nicht tabuisiert werden, unabhängig von der Ursache oder dem Verursacher.

Auch hier kommt der Management- und Führungsebene eine wichtige Rolle zu: Fehler sind wertvoll, wenn sie als Quellen für Weiterentwicklung und Verbesserung angesehen werden. Dazu gehört auch der transparente Umgang mit eigenen Fehlern.

Es gilt, Vertrauen und eine angstfreie Kultur zu schaffen, um Fehler aufzudecken und als wertvolles Feedback zu sehen. So können bestehende Prozesse und Strukturen verbessert und wirksame Massnahmen entwickelt werden. Mitarbeitende sollten dabei, wann immer möglich, einbezogen werden, um die Akzeptanz und Praxistauglichkeit der Massnahmen zu gewährleisten.

BEWUSSTSEIN SCHAFFEN DURCH AWARENESS KAMPAGNEN

Unachtsamkeit und Fahrlässigkeit können mittels Sensibilisierungskampagnen (Awareness Kampagnen) oder in speziellen Weiterbildungsgefässen thematisiert und dadurch teilweise reduziert werden. Solche Kampagnen zielen nebst der Schaffung von Awareness auf das Verhalten der Mitarbeitenden ab und es empfiehlt sich, die Evaluation schon bei der Planung einer solchen Kampagne mitzudenken. Erfahrungsgemäss lohnt sich eine 4-stufige Evaluation gemäss Kirkpatrick und Kirkpatrick (1994, 2005, 2007). Das Verfahren beinhaltet die folgenden zentralen Fragestellungen:

1. Wie wird die Kampagne im Allgemeinen von den Mitarbeitenden beurteilt? Die Beantwortung kann mit einfachen Symbolen bzw. Piktogrammen erfolgen.
2. Wie erfolgreich hat die Wissensvermittlung funktioniert? Ein einfacher Fragebogen, der vor und nach der Kampagne eingesetzt wird, kann aufzeigen, wie sich das Wissen der Zielgruppe verändert hat.
3. Inwiefern setzen die Mitarbeitenden das erwünschte Verhalten in ihrem Alltag um („vom Wissen zum Handeln“)? Eine Kombination von Beobachtungen und Befragungen von Mitarbeitenden aus der Zielgruppe, Arbeitskollegen sowie Vorgesetzten oder auch Kunden ist zielführend und zeigt allfällige Optimierungsmöglichkeiten auf.
4. Welcher Effekt lässt sich in den Zielvariablen bzw. Kenngrössen feststellen? Hier ist ebenfalls ein Vorher-Nachher Vergleich angebracht, um Änderungen sichtbar zu machen.



Es empfiehlt sich darüber hinaus, in regelmässigen Abständen Refresher-Trainings durchzuführen. Dies kann bspw. in Form einer „Insider-Threat“-Woche einmal im Jahr

geschehen oder auch in Form von Einzelaktionen, welche über das ganze Jahr verteilt stattfinden.

Beispiel aus der Praxis: Awareness-Kampagne an einem Flughafen

Ein grosser europäischer Flughafen führt seit mehreren Jahren Kampagnen und Aktionen durch, um die Mitarbeitenden auf ihre Pflichten und ihre Verantwortung hin zu sensibilisieren. Sie sollen motiviert werden, aus eigenen Stücken ihren Beitrag zur Sicherheit zu leisten. Diese Kampagnen werden von der Sicherheitsabteilung des Flughafens, in Zusammenarbeit mit den am Flughafen ansässigen Partnerfirmen, geplant und durchgeführt.

Die Kampagnen werden meist in Form von Projekten geplant und beinhalten eine Botschaft oder ein zu vermittelndes Wissen, das über verschiedene Kanäle und mit verschiedenen Medien zu den Mitarbeitenden transportiert werden soll. Besonders bewährt haben sich nebst dem klassischen Plakat auch elektronische Medien. In allen Fällen hat sich jedoch herausgestellt, dass die Unterstützung und Weitervermittlung durch die Vorgesetzten entscheidend ist, um eine hohe Akzeptanz und Reichweite bei den Mitarbeitenden zu erzielen. **Die Vorgesetzten sind also, nebst ihrer wichtigen Vorbildfunktion, auch ein entscheidender Hebel für den Erfolg einer Awareness-Kampagne.**

Alle Kampagnen werden evaluiert – einige davon mit wissenschaftlichen Methoden und in Zusammenarbeit mit externen Stellen. Hierbei hat sich gezeigt, dass die Reichweite, die Bekanntheit und der Anklang einer Kampagne bei den Mitarbeitenden relativ gut gemessen werden können. Ein Wirkungsnachweis im Sinne einer dokumentierten Verhaltensänderung der Mitarbeitenden ist jedoch schwer zu erzielen. Grund dafür ist, dass sich die Anzahl Verstösse bereits auf einem ausserordentlich tiefen Niveau bewegt und somit statistisch nachweisbare Verbesserungen kaum zu erzielen sind. In der Praxis gilt jedoch, dass durch jeden einzelnen vermiedenen Vorfall potentiell sehr grosser Schaden abgewendet werden kann.

Diese Kampagnen werden trotz des damit verbundenen Aufwands und der Kosten vom Management des Flughafens als Gewinn angesehen. Sie sollen auch in Zukunft weitergeführt werden. Die Vorgehensweise wird dabei laufend optimiert und die Themen werden hinsichtlich Aktualität abgestimmt.



ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION STÄRKEN

Besonders wesentlich für Verhalten am Arbeitsplatz im Allgemeinen scheint die organisationale Identifikation eines Mitarbeitenden zu sein. Studien zeigen, dass organisationale Identifikation, definiert als Gefühl der Einheit mit dem Unternehmen sowie seinen Zielen und Werten, regelrecht als Motor von positivem Verhalten am Arbeitsplatz zu fungieren scheint (Lee, Park, & Koo, 2015; Riketta, 2005).

In den geführten Interviews wurden denn auch häufig „mangelnde Loyalität“, „fehlendes Denken an das grosse Ganze“ und vereinzelt auch „mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen“ als mögliche Ursachen für Fehlverhalten am Arbeitsplatz genannt.

Nur in ca. 3 von 10 Fällen wird offensichtliches Fehlverhalten von Mitarbeitenden weitergemeldet (Bowling & Lyons, 2015). Dieser Befund scheint sich in aktuellen Zahlen widerzuspiegeln, nach denen etwa die Hälfte der Wirtschaftskriminalitätsfälle durch einen Hinweis eines Mitarbeitenden aufgedeckt wird (Association of Certified Fraud Examiners, 2012). Schwerwiegende Verhaltensweisen (z.B. Drohung, Diebstahl, Beschimpfungen) werden mit höherer Wahrscheinlichkeit weitergemeldet als weniger schwerwiegende Fälle (Boyle & Lyons, 2015).

Unternehmen sind folglich gefordert, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Mitarbeitende stärker mithelfen, Fehlverhalten aufzudecken, indem sie dieses weitermelden.

Die Identifikation von Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen spielt sowohl bei der individuellen Prävention wie auch bei der Aufdeckung von Fehlverhalten anderer Mitarbeitender – unabhängig davon, ob

Absicht dahinter steckt oder nicht – eine zentrale Rolle:

Hoch mit dem Unternehmen identifizierte Mitarbeitende zeigen vermehrt regelkonformes Verhalten und damit weniger Fehlverhalten am Arbeitsplatz. Sie zeigen ebenfalls vermehrt freiwillige Verhaltensweisen (OCB) die über das arbeitsvertraglich geregelte Engagement hinausgehen und der Organisation nützen, wie z.B. einem Arbeitskollegen bei einem Problem eine Hilfestellung zu geben, zu der die Person nicht verpflichtet ist. Identifizierte Mitarbeitende werden folglich auch eher selber aktiv, wenn sie Fehlverhalten beobachtet haben.

Die Stärkung der Identifikation von Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen verspricht somit ein hohes Potential in Bezug auf die Reduktion fehlbarer Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.

Verschiedene Faktoren tragen dazu bei, dass Mitarbeitende eine starke Bindung an das Unternehmen aufbauen. Beispielhaft zu nennen sind Entwicklungschancen und Perspektiven im Unternehmen, den Kompetenzen und Talenten angemessene Aufgaben und Herausforderungen, sinngebende Tätigkeiten, flexible Arbeitsmodelle, Partizipationsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume.

In diesem Zusammenhang kommt wiederum der Management- und Führungsebene eine besondere Rolle zu. Die Qualität des Führungsverhaltens, wie auch die Partizipationsmöglichkeiten und der Handlungsspielraum, reduzieren die Auftretenswahrscheinlichkeit von Fehlverhalten. Eine werteorientierte Führung, die stimulierende Visionen anbietet und erreichbare Ziele vermittelt, motivierende Wertschätzung und Anerkennung lebt und den Fähigkeiten des Mitarbeitenden sowie dem Kontext angepasst ist, wirkt sich erfahrungsgemäss



ebenfalls positiv auf Commitment und Identifikation aus.

Ein solcher, in der Forschung als transformational bezeichneter, Führungsstil fördert die Identifikation mit den Unternehmenswerten im Sinne einer Internalisierung der Werte. Daraus resultieren eine erhöhte Leistungsbereitschaft sowie eine verstärkte Aufmerksamkeit für sich allenfalls regelwidrig verhaltende Arbeitskollegen und die Bereitschaft, dies entsprechend zu melden (Hannah, Schaubroeck, & Peng, 2016).

Führungspersonen sollten sich zudem wie bereits erwähnt bewusst sein, dass sie eine Vorbildrolle für Ihre Mitarbeitenden einnehmen. So stärkt eine vertrauens- und respektvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden die Identifikation des Mitarbeitenden mit dem Unternehmen besonders dann, wenn die Führungskraft als Repräsentant des Unternehmens wahrgenommen wird (Eisenberger et al., 2010).

Die positive Wirkung „guten“ Führungsverhaltens ist dabei davon abhängig, wie stark die Mitarbeitenden die Führungskraft als dem Unternehmen zugehörig wahrnehmen und wie gut die Führungskraft die Interessen der eigenen Gruppe vertritt (Hogg, Martin, Epitropaki, Mankad, Svensson, & Weeden, 2005).

Folgende vier messbare Kriterien sind besonders hervorzuheben, die dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende mit der Führungsperson identifizieren und diese als Vorbild sehen (Steffens et al., 2014):

- ❖ Die Führungskraft wird von den Mitarbeitenden als der eigenen Gruppe zugehörig wahrgenommen („einer von uns“)
- ❖ Das Handeln der Führungskraft hilft den Mitarbeitenden, die kollektiven Interessen zu erreichen („für uns“).
- ❖ Die Führungskraft schafft durch ihr Handeln und ihre Kommunikation ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl („Wir-Gefühl“).
- ❖ Die Führungskraft schafft Strukturen und Gefässe, die den Mitarbeitenden helfen, ihre kollektiven Ziele zu erreichen und das Zusammengehörigkeitsgefühl sowie die Abgrenzung gegen aussen zu stärken („physische Existenz“).

Darüber hinaus braucht es klare Richtlinien, wie mit Fehlverhalten umzugehen ist, sowie damit verbundene Anreizsysteme, die die Aufdeckung solcher Verhaltensweisen mit grosser Wahrscheinlichkeit fördern. Noch unzureichend erforscht ist, inwiefern sich ein institutionalisiertes Meldesystem für Fehlverhalten und damit zusammenhängende Massnahmen zur Förderung solcher Peer-Reporting-Systeme langfristig auf andere wichtige Aspekte, wie etwa Teamleistung, Arbeitsbeziehungen oder Kooperation, auswirken.



LITERATURVERZEICHNIS

Association of Certified Fraud Examiners (2012). *Report to the nations on occupational fraud and abuse. Global Fraud Study*. Retrieved February 25th, 2016 from https://www.acfe.com/uploaded-Files/ACFE_Website/Content/rftn/2012-report-to-nations.pdf.

Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 410–424. doi:10.1037/0021-9010.92.2.410

Bowling, N., & Lyons, B.D. (2015). Not on my watch: Facilitating peer reporting through employee job attitudes and personality traits. *International Journal of Selection and Assessment, 23*(1), 80-91. doi:10.1111/ijsa.12097

Cappelli, D., Moore, A., & Trzeciak, R. (2012). *The CERT guide to insider threat*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085–1103. doi:10.1037/a0020858

Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*, 291–309. doi:10.1006/jvbe.2001.1803

Gonzalez-Mulé, E., Mount, M. K., & Oh, I.-S. (2014). A meta-analysis of the relationship

between general mental ability and nontask performance. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1222–1243. doi:10.1037/a0037547

Grote, G., & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2012). *Schweizer HR-Barometer 2012: Fehlverhalten und Courage*. Zürich: ETH Zürich und Universität Zürich.

Holtfreter, K. (2005). Is occupational fraud «typical» white-collar crime? A comparison of individual and organizational characteristics. *Journal of Crime Justice, 33*, 232–265. doi:10.1016/j.jcrimjus.2005.04.005

Hannah, D.R. (2004). Who owns ideas? An investigation of employees' beliefs about the legal ownership of ideas. *Creativity and Innovation Management, 13*(4), 216–230. doi:10.1111/j.0963-1690.2004.00311

Hannah, D.R. (2007). An examination of the factors that influence whether newcomers protect or share secrets of their former employers. *Journal of Management Studies, 44*(4), 465–487. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00694

Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., & Peng, A. C. (2016). Transforming followers' value internalization and role self-efficacy: Dual processes promoting performance and peer norm-enforcement. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 252–266. doi:10.1037/apl0000038

Hogg, M. A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., & Weeden, K. (2005). Effective leadership in salient groups: Revisiting leader-member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(7), 991–1004. doi:10.1177/0146167204273098



Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (1994). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2005). *Transferring learning to behavior*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

KPMG (2014). *Fehlverhalten und Ethik am Arbeitsplatz in der Schweiz*. Retrieved February 25th, 2016, from <http://www.kpmg.com/ch/de/library/articles-publications/seiten/ethics-at-the-workplace.aspx>.

Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080. doi:10.1037/bul0000012

Nerdinger, F. W. (2008). *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern*. Göttingen: Hogrefe.

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. F., Banks, G. C. & McDaniel, A. M. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. doi: org/10.1037/a0025679

PricewaterhouseCoopers (2014). *Economic crime: A Swiss perspective*. *Global economic crime survey 2014*. Retrieved, February, 25th, 2016 from https://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_global_economic_crime_survey_14_ch_e.pdf.

Reason, J. (1990). The contribution of latent human failures to the breakdown of complex systems. *Philosophical Transactions of*

the Royal Society of London. Series B, Biological Sciences, 327(1241), 475–484. doi:10.1098/rstb.1990.0090

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.005

Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors – A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. doi:10.2307/256693.

Specht, J., Egloff, B., & Schmukle, S. C. (2011). Stability and change of personality across the life course: The impact of age and major life events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 862-882. doi:10.1037/a0024950

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: American Psychological Association.

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001–1024. doi:10.1016/j.leaqua.2014.05.002

Wetter, O. E., Schmutz, P., Hofer, F., & Jonas, K. (2016). Improving the effectiveness of nondisclosure agreements by strengthening concept learning. *R&D Management*, 1-12. doi: 10.1111/radm.12203