



# Rankings und Compliance: Führen Mitarbeiterankings zu mehr Regelverstößen?

Corinna Ewelt-Knauer | Thorsten Knauer | David Sharp\*

Die Einhaltung von Regelungen, sei es Gesetzen, Richtlinien oder freiwilliger Vorgaben, ist für eine erfolgreiche Unternehmensführung zentral. Dies gilt auch für Regelungen, welche die Leistung der Beschäftigten beschränken. Beispielhaft seien maximale Arbeitszeitvorgaben oder Sicherheitsregeln genannt. Die Beschäftigten befinden sich bezüglich solcher Regelungen häufig in einem Dilemma: Einerseits entspricht die Einhaltung von Regelungen typischerweise dem eigenen ethischen Standard. Andererseits existieren vielfach Anreize wie leistungsbezogene Arbeitsverträge oder Karriereziele, die zu einer hohen Leistung motivieren und zu Regelverstößen führen können.

Unternehmen beeinflussen durch ihre Informations- und Kontrollsysteme, wie die Beschäftigten mit diesem Dilemma umgehen. Damit wirken sie unmittelbar auf den Grad der Regelkonformität im Unternehmen ein. Ein in der Praxis verbreitetes Informationssystem sind Mitarbeiterankings. Mit diesen wird die Leistung von Beschäftigten verglichen und in eine Rangfolge gebracht. Im Wettbewerb um einen möglichst guten Rangplatz werden die Beschäftigten so zu einer höheren Leistung motiviert.

Kritisch ist, wenn Beschäftigte versuchen, durch Regelverstöße (z.B. überschreiten der maximalen Arbeitszeit oder ignorieren von Sicherheitsvorgaben) ihre eigene Leistung zu steigern, um so einen besseren Rangplatz zu erreichen. Dieser Effekt kann bspw. bei starker Gruppenidentität auftreten, da den Beschäftigten dann besonders daran gelegen ist, im Ranking gut abzuschneiden. Regelverstöße Einzelner können wiederum andere Beschäftigte dazu motivieren, ebenfalls gegen Regeln zu verstoßen: Die Beschäftigten können ihr eigenes Fehlverhalten damit rationalisieren, dass sie bei eigener Regelkonformität Nachteile im Wettbewerb um einen guten Rangplatz hätten und somit durch eigene Regelverstöße

---

\* Prof. Dr. Corinna Ewelt-Knauer | Professur für BWL, insb. Financial Accounting | Justus-Liebig-Universität Gießen | [Corinna.Ewelt-Knauer@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:Corinna.Ewelt-Knauer@wirtschaft.uni-giessen.de)  
Prof. Dr. Thorsten Knauer | Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling | Ruhr-Universität Bochum | [Thorsten.Knauer@rub.de](mailto:Thorsten.Knauer@rub.de)  
Prof. David Sharp | Professor für Managerial Accounting and Control | Ivey Business School | [sharp@ivey.ca](mailto:sharp@ivey.ca)

lediglich Chancengleichheit wiederherstellen. Folglich können Mitarbeiterrankings regelwidriges Verhalten von Beschäftigten auf andere Beschäftigte übertragen und als Katalysator von Regelverstößen wirken. Für Unternehmen folgt hieraus, dass sie besonders auf Compliance achten müssen, wenn sie Mitarbeiterrankings zum Leistungsvergleich einsetzen.

Kontrollsysteme sind ein zentrales Instrument, um die Compliance zu fördern und Regelverstöße zu verhindern. Gerade Regelungen, welche die Leistungen der Beschäftigten beschränken, werden in der Praxis jedoch häufig nicht ernsthaft durchgesetzt oder intensiv überwacht. Dies führt zu der paradoxen Situation, dass solche schwachen Kontrollsysteme sogar zu mehr Regelverstößen führen können, als wenn gar keine Kontrollsysteme implementiert sind.

Dieser überraschende Befund kann damit begründet werden, dass in Abhängigkeit von der Existenz von Kontrollsystemen die Entscheidungssituation unterschiedlich interpretiert wird. Ohne Kontrollsysteme stehen für die Beschäftigten ethische Überlegungen im Vordergrund. Mit Kontrollsystemen treten diese ethischen Überlegungen in den Hintergrund und die Beschäftigten wägen stattdessen Kosten und Nutzen eines Regelverstoßes ab. Eine Analogie aus dem privaten Bereich wäre die ökonomische Abwägung, ob ein Parkschein gezogen werden soll. Hierbei stehen dann die Kosten des Parkscheins dem Nutzen, ein Verwarnungsgeld zu vermeiden, gegenüber. Für die Praxis resultiert hieraus, dass Unternehmen sich intensiv über die Gestaltung von Kontrollsystemen Gedanken machen sollten, und insbesondere die Einhaltung von Regelungen, welche die Leistungen der Beschäftigten beschränken, umfassend überwachen müssen.

#### Quelle

Der Beitrag basiert auf "The Effect of Relative Performance Information, Peers' Rule-breaking, and Controls on Employees' own Rule-breaking" von Corinna Ewelt-Knauer, Thorsten Knauer und David Sharp erschienen in: *European Accounting Review*, 29. Jg. 2020, S. 431-456.