

Ethische Führung in Unternehmen

Spätestens seit der Wirtschafts- und Finanzkrise hat die Diskussion um die Verantwortung von Unternehmen weiter zugenommen. Unternehmen sollen ihren Kunden zwar innovative und preiswerte Produkte und Dienstleistungen bieten, den Mitarbeitern angemessene Löhne sichern und den Shareholdern eine hohe Rendite beschern. Gleichzeitig sollen sie all das jedoch auch moralisch einwandfrei garantieren. Die Wirtschaftsskandale der letzten Jahre verstärken diese Forderung nach einer gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme von Unternehmen, die über die Gewinnmaximierung hinaus auch soziale und ökologische Ansprüche berücksichtigt, zusätzlich. Die Zielfunktion (hier vereinfacht beschrieben durch die »3 P«) verschiebt sich vom reinen Gewinnstreben nach MILTON FRIEDMAN im Sinne von »Profit – Profit – Profit« zu einer ausgewogenen Betrachtung von »Profit – People – Planet«. Unternehmen müssen demnach alle Stakeholder berücksichtigen, um langfristig im Wettbewerb zu bestehen. Auch angesichts der Megatrends – des demografischen Wandels, der Individualisierung und Globalisierung sowie des Strukturwandels – rücken Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung in den Vordergrund.

Auch Führungskräfte sind zunehmend mit ethischen Herausforderungen konfrontiert. Doch wie können sie als Vorbilder für die Mitarbeiter moralische Risiken erkennen und Dilemma-Situationen bewältigen? Wie lassen sich durch entsprechende Führung Integrität und Moral im Unternehmen stärken?

Inhaltsübersicht

1. Ethische Führung und Führungsstile – Eine Einordnung
 - 1.1 Transformationale Führung
 - 1.2 Authentische Führung
 - 1.3 Partizipative Führung
2. Auswirkungen ethischer Führung
 - 2.1 Gute Führung steigert Arbeitszufriedenheit am stärksten
 - 2.2 Hohe Arbeitszufriedenheit erhöht den wirtschaftlichen Erfolg
3. Hindernisse auf dem Weg zu ethischer Führung: Mit der 5-W-Formel zum Erfolg
 - 3.1 Wahrnehmen moralischer Risiken
 - 3.2 Wissen, wie man Dilemmata überwindet
 - 3.3 Wollen, was richtig ist
 - 3.4 Werte bestimmen die Richtung des Wandels
4. Lösungsansätze auf Individualebene
 - 4.1 Der intuitive Imperativ

- 4.2 Wer nicht vertraut, dem vertraut man nicht
- 5. Lösungsansätze auf Unternehmensebene
 - 5.1 Compliance: Ethische Regeln und Vorschriften
 - 5.2 Culture: Gemeinsames Spielverständnis
 - 5.3 Conduct: Haltung und Vorbildfunktion

1. Ethische Führung und Führungsstile – Eine Einordnung

Über Generationen hinweg war die Rolle des Chefs (vermeintlich) eindeutig: Die Führungskraft bestimmt, der Angestellte reagiert und die Führungskraft kontrolliert. Dieser autoritäre Führungsstil beruht auf der Annahme, dass höhere Positionen innerhalb der Organisation auch mit höheren Machtansprüchen einhergehen (FISCHER/WISWEDE 2009). Doch die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt ändern sich, und die formale Autorität stößt zunehmend auf Akzeptanzprobleme: In einer Kulturstudie der Initiative Neue Qualität der Arbeit mit 400 Tiefeninterviews lehnen Führungskräfte in Deutschland klassische Linienhierarchie mehrheitlich ab und sehen diese als Gegenentwurf zum Konzept »guter Führung« (INQA 2014). Der Fachkräftemangel hat zu einem Wettbewerb der Unternehmen um die besten Köpfe geführt. Diese Entwicklung hin zum »Arbeitnehmermarkt« rückt die Interessen der (potenziellen) Mitarbeiter in den Fokus. Ethische Führung kann dabei helfen, kompetente Mitarbeiter zu gewinnen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden (ENSTE/WILDNER 2015).

Im Konzept der ethischen Führung kommt der Integrität der Führungskraft eine besondere Bedeutung zu. In der Literatur wird diese unter anderem verstanden als eine Übereinstimmung des Führungshandelns mit den behaupteten eigenen Werten, dem Einhalten von Versprechen und der Nutzung ethischer Überlegungen als Richtschnur der Entscheidungs- und Handlungsfindung (GENTRY et al. 2013). Eine ethische Führungskraft ist »eine Person, die von Mitarbeitern als ehrlich, integer, fair und vertrauenswürdig wahrgenommen wird und gleichzeitig als Führungskraft ganz bewusst das ethische Verhalten ihrer Mitarbeiter fördert und fordert und Abweichungen sanktioniert« (BRAUN/PEUS 2014, S. 29). Somit bezieht sich ethische Führung nicht ausschließlich auf die Führungskraft und deren Handeln, sondern meint auch die direkte oder indirekte positive Einflussnahme des Führenden auf das moralische Verhalten der Mitarbeiter.

Ethische Führung kann mit verschiedenen Führungsstilen verbunden werden, die von einer transformationalen zu einer authentischen bis hin zu partizipativer Führung reichen können (vgl. zum Wandel der Führungsstile ENSTE/EYERUND/KNELSEN 2013).

1.1 Transformationale Führung

Der transformationale Führungsstil bedient sich vor allem der Werte und Visionen der Geführten sowie des jeweiligen Unternehmens. Im Rahmen einer transformationalen Führung (lat. transformare: umformen, umgestalten) schafft die Führungskraft das Bewusstsein und die grundsätzliche Akzeptanz für Werte, Ziele und die Mission der Gruppe. Dabei steht die Defokussierung von egoistischen, individuellen Zielen auf langfristigere, übergeordnete Ziele des Teams oder des Unternehmens im Vordergrund. Dieser Einstellungswandel gelingt unter anderem dadurch, dass die Führungskraft überzeugend attraktive Visionen vermittelt.

AVOLIO und BASS beschreiben vier grundsätzliche Merkmale, die charakteristisch für transformationale Führung sind: Bei transformational Führenden handelt es sich häufig um charismatische Persönlichkeiten, die in der Lage sind, ihre Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren und zu inspirieren (»inspirational motivation«). Sie berücksichtigen die individuellen Interessen und Bedürfnisse jedes Einzelnen (»individual consideration«), unterstützen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und sorgen so für intellektuelle Anregung (»intellectual stimulation«) und kreative Ideen. Diese Führungskräfte dienen ihren Mitarbeitern als Vorbilder. Sie sind in der Regel beziehungsorientiert, genießen das Vertrauen ihrer Mitarbeiter und gelten als glaubwürdig (»idealized influence«) (vgl. FELFE 2015; ENSTE/EYERUND/KNELSEN 2013; AVOLIO/BASS 2004; BASS 1999). In der transformationalen Führung spielen Integrität und Fairness eine übergeordnete Rolle.

1.2 Authentische Führung

Authentizität wird von Führungskräften als immer wichtiger eingeschätzt. Eine Befragung von rund 350 Führungskräften im mittleren Management in Deutschland in den Jahren 1998, 2003 und 2008 zeigt diesen Bedeutungszuwachs einer authentischen und starken Persönlichkeit hin zu einem zukünftigen Orientierungsmerkmal für Führung (BISCHOFF 2010). Voraussetzung für einen solchen Führungsstil ist, dass die Führungskraft sich ihrer Werte und Ansichten bewusst ist. Nur durch Selbsterkenntnis und Selbstreflexion und ein konsistentes Leben der eigenen Werte können Authentizität und Glaubwürdigkeit erzeugt und nachhaltig aufrechterhalten werden. Allerdings kann eine authentische Führung, wenn die Führungskraft ausschließlich die kurzfristige Gewinnmaximierung als Ziel vor Augen hat, moralische Risiken ignoriert und dem kurzfristigen Erfolg alles andere unterordnet, auch sehr unethisch sein. Insofern muss hier eine Verbindung zu einer nachhaltigen und moralisch akzeptierten Wertebasis hergestellt werden.

1.3 Partizipative Führung

Der partizipative Führungsstil versteht Führung eher als Aktivität anstatt als Machtposition und bezieht Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit ein. Hierarchien werden als eher zweitrangig angesehen. Stattdessen stehen das Kollektiv, also das Team und dessen gemeinsames Agieren im Fokus. Eine Übernahme von Eigenverantwortung, gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung sind dabei eine wichtige Voraussetzung.

Partizipative Führung ist aufgrund der zunehmenden Internationalisierung und Technisierung mehr und mehr gefragt und gewinnt daher vor allem im europäischen Raum an Bedeutung. In regelmäßig vom Eurofound durchgeführten Interviews in den EU28 gaben 2013 nur rund 40 Prozent der befragten Mitarbeiter europäischer Unternehmen an, sie seien in die Änderungs- und Verbesserungsprozesse ihres Unternehmens involviert. 2015 sagten hingegen schon 67 Prozent der Mitarbeiter, sie seien beteiligt, wenn es um die Verbesserung der Arbeitsorganisation oder der Arbeitsprozesse ihrer Abteilung oder ihres Unternehmens gehe. Und insgesamt immerhin ein Drittel der Mitarbeiter (31 Prozent) arbeitet laut eigener Aussage in einer »highinvolvement organisation«, die sich durch ein hohes Level an organisationaler Partizipation auszeichnet (Eurofond 2013; 2015).

2. Auswirkungen ethischer Führung

2.1 Gute Führung steigert Arbeitszufriedenheit am stärksten

Welcher dieser Führungsstile besser oder schlechter ist, lässt sich pauschal nicht sagen. Befragungen zeigen: Lohnsteigerungen wirken als »Hygienefaktor« und dienen der grundsätzlichen Arbeitszufriedenheit, aber Mitarbeiter lassen sich viel leichter und nachhaltiger durch gute Führung motivieren. Einer EU-weiten Studie zufolge steigert wertorientiertes Management die Zufriedenheit der Mitarbeiter um bis zu einem Drittel (IW Köln 2014). Dabei reicht es bereits aus, wenn die Führungskraft gelegentlich die Leistungen der Mitarbeiter anerkennt und unterstützt. Die wertebasierte Führung ist dabei besonders erfolgreich. Fragt man Arbeitnehmer nach ihren Ansprüchen an die Arbeit, nennen regelmäßig mehr als 80 Prozent die Bedeutung der im Unternehmen gelebten Werte und die Stärkung der intrinsischen Motivation.

Laut einer GLOBE-Befragung von rund 18 000 Geschäftsführern, Vorständen und Managern des mittleren Managements ist die transformationale Führung am beliebtesten. Eine gelungene Umsetzung dieses Führungsstils wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Der Anteil der sehr zufriedenen Mitarbeiter verdoppelt sich der GLOBE-Studie zufolge auf mehr als 90 Prozent, wenn die Führungskraft einen respektvollen und wertschätzenden Führungs-

stil pflegt (DORFMAN et al. 2012). Damit hat Führung in Deutschland häufig sogar einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als das Gehalt. Dies bestätigt auch eine Befragung von rund 1 500 Berufstätigen in Deutschland von RAFFELHÜSCHEN und SCHLINKERT (RAFFELHÜSCHEN/SCHLINKERT 2015): Die höchste Relevanz für die Arbeitszufriedenheit von deutschen Arbeitnehmern haben dieser Befragung zufolge die Erfüllung durch die eigene Arbeit, die Anerkennung der eigenen Leistung sowie ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten. Das Einkommen hingegen wird als nur durchschnittlich relevant eingestuft. Außerdem stärkt die Arbeitszufriedenheit das Vertrauen der Kunden und anderer Stakeholder (Interessengruppen) in die Unternehmen.

2.2 Hohe Arbeitszufriedenheit erhöht den wirtschaftlichen Erfolg

Doch welche Bedeutung hat die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter für ein Unternehmen? Höhere Arbeitszufriedenheit, zum Beispiel durch ethische Führung, kann für ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Denn sie steigert die Produktivität, erhöht die Mitarbeiterbindung und stärkt die Reputation des Unternehmens. Der HOW-Report 2013 leitet aus einer Befragung von mehr als 36 000 Mitarbeitern und Führungskräften ab, dass diejenigen Unternehmen, die charismatische, wertebasierte Führung leben, langfristig effizienter und erfolgreicher sind (LRN 2013). Auch der neueste HOW-Report bestätigt diese Vermutung: In werteorientierten Unternehmen, die durch moralische Autoritäten anhand ethischer Leitlinien und Kernprinzipien geführt werden (»self-governing organizations«), geben 97 Prozent der Mitarbeiter an, eine »high performance« zu haben. In Unternehmen hingegen, in denen Mitarbeiter blinden Gehorsam (»blind obedience«) leisten, sind es nur 36 Prozent (LRN 2016).

Denn: Zufriedene Mitarbeiter wechseln seltener den Arbeitgeber und empfehlen das Unternehmen häufiger weiter. Dies bestätigt auch der GALLUP-Engagement-Index 2015: Adaptive, individuelle und innovative Führung schafft emotionale Bindung und verhindert innere Kündigungen und geringe Arbeitsmotivation. Letztere verursachen nach Schätzung von Gallup (2015) für die deutsche Wirtschaft jährlich Produktivitätseinbußen und Einnahmeausfälle in Milliardenhöhe. Zwischen 75,6 und 99,2 Milliarden Euro jährlich betragen die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung (Gallup 2015). Die positiven Folgen emotionaler Bindung sind hingegen vielfältig: Emotional an das Unternehmen gebundene Mitarbeiter hatten im Befragungsjahr 2012 häufiger Vertrauen zu ihrer Führungskraft (99 Prozent) und Treue zum Unternehmen (93 Prozent) als die Mitarbeiter mit geringer Bindung. Außerdem empfehlen sie den Arbeitsplatz häufiger weiter (82 Prozent) und waren innovationsfreudiger (66 Prozent) (Gallup 2012).

3. Hindernisse auf dem Weg zu ethischer Führung: Mit der 5-W-Formel zum Erfolg

Trotz der empirisch vielfach bestätigten positiven Wirkung ethischer Führung fällt vielen Managerinnen und Managern eine ethische Reflexion im Unternehmensalltag noch schwer. Nach eigener Aussage führen zwar zwei Drittel der Führungskräfte wertebasiert, aber nur rund fünf Prozent der Mitarbeiter erleben eine wertebasierte Führung (ENSTE/EYERUND/KNELSEN 2013). Eine Auswertung der Daten des Personalpanels des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln 2014) zeigt zudem, dass nur knapp 20 Prozent der Beschäftigten eine vorbildlich umgesetzte Vision in ihrem Unternehmen erleben und nur zwei Prozent meinen, es gebe ein ausgeprägtes gemeinsames Werteverständnis. Auch die Führungsqualität in europäischen Unternehmen ist noch verbesserungswürdig. Nur ein Drittel der befragten Mitarbeiter kann der Aussage sehr zustimmen, ihr Vorgesetzter unterstütze und bekräftige ihre persönliche Entwicklung (Eurofond 2015). Die 5-W-Formel (Abbildung 1) bietet eine einfache Heuristik, wie die Hindernisse erkannt und überwunden werden können und der Führungsstil in Richtung ethischer Führung verändert werden kann.

Abb. 1: Die 5-W-Formel für wertebasierte Führung

$$\text{(Wahrnehmen x Wissen x Wollen)}^{\text{Werte}} = \text{Wandel}$$

Die Wahrnehmung moralischer Risiken und Probleme ist der erste Schritt zur Veränderung. Das Wissen und vor allem das Wollen sind die weiteren Elemente, damit sich Wandel ergeben kann. Diese sind multiplikativ verknüpft, da, wenn eines der Elemente fehlt (gleich 0 ist), sich nichts ändert. Die Werte im Exponenten sind besonders wichtig. Sie bestimmen die Richtung, in die der Wandel erfolgt.

3.1 Wahrnehmen moralischer Risiken

Erst ein »moralisches Bewusstsein« ermöglicht es einem Menschen, eine ethische Abwägung vorzunehmen. Das heißt, nur wenn die Führungskraft erkennt, dass eine Situation oder ein Tatbestand eine moralische Dimension hat, wird sie diese(n) auch aus ethischer Perspektive beleuchten (vgl. BROWN/TREVIÑO 2006). Sensibilisierung, z. B. durch Selbstreflexion im Rahmen von Führungskräfte-seminaren, kann dabei helfen, das moralische Bewusstsein der Führenden zu stärken. Auch die Erkenntnis um alltägliche Situationen, in denen der Mensch moralische Risiken aufgrund von Zeitmangel und Eile oder wegen unbewusster

Denkfehler nicht erkennt, kann zu einer größeren Sensibilität und Aufmerksamkeit seitens des Führenden beitragen.

3.2 Wissen, wie man Dilemmata überwindet

Einmal erkannt, stellt sich jedoch die Frage, was denn eigentlich moralisch richtiges Verhalten beinhaltet. Die Antwort ist schwierig. Denn die Heterogenität der Gesellschaft hat zu einer großen Wertevielfalt geführt. Zwar können sich Menschen auf weltweit geltende Grundwerte wie die Menschenrechte verständigen. Gleichzeitig erschweren jedoch unterschiedliche kulturelle Hintergründe, religiöse Aspekte, internationale und nationale Unterschiede und die verschiedenen Rahmenbedingungen der Menschen überall auf der Welt eine Verständigung auf »das richtige Handeln«.

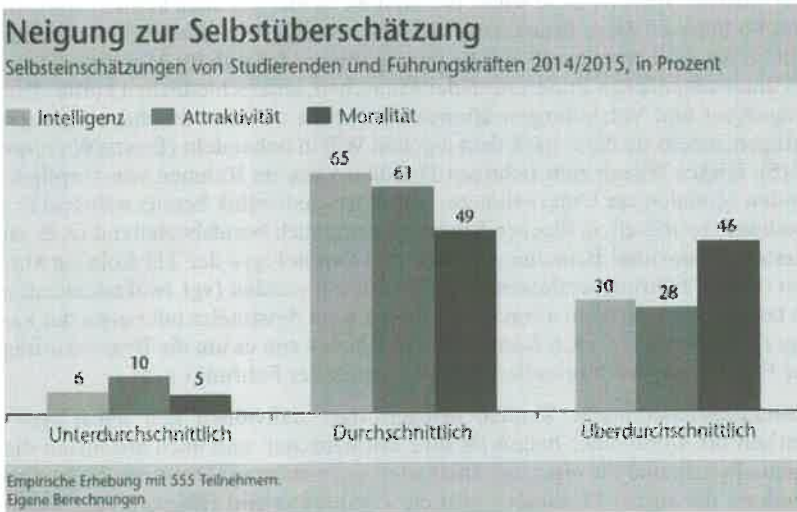
Auch die Moralphilosophie hat in den letzten 2 500 Jahren keinen einheitlichen ethischen Maßstab herausgebildet und sich nicht auf einen Satz einigen können, dem alle Ethiker zustimmen würden. Vielfach wird im Alltag die »Goldene Regel« als ein allgemeingültiger Lehrsatz verwendet, der zum Beispiel formuliert wird als: »Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu.« So hilfreich diese Faustformel auch ist, um Kindern Moralität zu vermitteln, so wenig eignet sie sich als allgemeingültiger Maßstab für Moralität. Denn bei unterschiedlichen Präferenzen der Menschen, unterschiedlichen kulturellen Prägungen und Vorstellungen können Menschen anderen durchaus Schaden zufügen, indem sie diese nach dem eigenen Willen behandeln (ENSTE/WILDNER 2015). Dieses Wissen zum richtigen Handeln kann im Rahmen von verpflichtenden Modulen zur Unternehmens- und Wirtschaftsethik bereits während des Studiums vermittelt, in eigenen Studiengängen auch berufsbegleitend (z. B. im Master »Behavioral Economics, Ethics and Psychology« der TH Köln) erworben oder in Führungskräfte Seminaren erarbeitet werden (vgl. iwakademie.de). So lassen sich auch dann normative Ethiken nach Aristoteles oder etwa der kategorische Imperativ nach Kant zu Rate ziehen, wenn es um die Beantwortung der Frage nach »werteorientierter« oder »ethischer Führung« geht.

Verhaltensökonomische Studien belegen, dass Individuen sich selbst systematisch für moralischer halten als ihre Mitmenschen und auch ansonsten die eigene Person und die eigenen Fähigkeiten überschätzen (DUNNING 2005). Die Tendenz, die eigene Moralität – also die Einstellung und Fähigkeit zum moralischen Handeln – im Vergleich zu anderen Menschen zu überschätzen, ist im Vergleich zur Überschätzung anderer Eigenschaften besonders ausgeprägt. Sie hat zur Folge, dass wir für die Fehlritte anderer sensibel sind, uns die eigenen »kleinen« Sünden aber nicht im gleichen Maße bewusst machen.

Exemplarisch zeigen unsere Studien aus den Jahren 2014 und 2015, die mit Studierenden und Berufstätigen durchgeführt wurden, dass die eigene Intelligenz

und Attraktivität im Vergleich zu einer im selben Raum anwesenden Gruppe mit jeweils ähnlichem soziokulturellen Hintergrund überschätzt werden. Besonders deutlich ist die Überschätzung aber bei der Moralität: 46 Prozent hielten sich selbst für moralischer als den Durchschnitt der übrigen Personen, die im selben Raum befragt wurden, aber nur eine Minderheit von fünf Prozent hielt sich für weniger moralisch (Abbildung 2). Statistisch betrachtet, müsste sich eine Normalverteilung ergeben, denn aus systematischen und logischen Gründen kann die Mehrheit nicht überdurchschnittlich sein. Diese Selbstüberschätzung führt bei vielen zur Ansicht, andere sollten ihre Moralität erhöhen, man selbst jedoch sei stets integer. Schon in der Bergpredigt hat Jesus diese Form der Selbstüberschätzung kritisiert: »Warum siehst du den Splitter im Auge deines Bruders, aber den Balken in deinem eigenen Auge bemerkst du nicht?« (Lukas 6,41). Im Hinblick auf die Moral hat sie zur Folge, dass etwa Führungskräfte weniger sensibilisiert für moralische Risiken im Unternehmensalltag sind. Sie sehen sich selbst – aufgrund der eben genannten Selbstüberschätzung – nicht in der Gefahr, unmoralisch zu handeln.

Abb. 2: Weitverbreitete Selbstüberschätzung



Quelle: ENSTE/WILDNER (2015)

Eine ebenfalls wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang der aus der Psychologie bekannte »fundamentale Attributionsfehler«. Er beschreibt die menschliche Neigung, das Verhalten anderer Menschen eher internal (statt situational) zu attribuieren – selbst dann, wenn kein Anlass dazu besteht

(FETCHENHAUER 2011). Das heißt, wenn andere Menschen sich unmoralisch verhalten, begründen wir dieses Verhalten aus ihrer »bösen« Persönlichkeit, statt die situationalen Einflüsse mit in Betracht zu ziehen. Der Mann an der Kasse, der sich vordrängelt, ist daher in unseren Augen ein unmoralischer Mensch. Ob er in Eile ist, weil er gerade zum Beispiel den entscheidenden Anruf seiner schwangeren Frau bekommen hat, wird nicht in Erwägung gezogen. Kombiniert man diesen Attributionsfehler mit der Neigung des Menschen, sich selbst zu überschätzen, wird das Problem noch deutlicher: Führungskräfte und Mitarbeiter sehen sich aufgrund dieser kognitiven Verzerrungen nicht in der Gefahr, selber unmoralisch zu handeln. Denn sie überschätzen die eigene Moralität und glauben, dass nur »böse Menschen« unmoralisch handeln. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie in Grenzsituationen oder wenn sich die Entscheidung in einem Graubereich bewegt, moralische Risiken übersehen.

3.3 Wollen, was richtig ist

Bereits seit rund 2 500 Jahren suchen Gelehrte wie Platon und Aristoteles nach Antworten auf die Frage nach dem guten und richtigen Handeln. Wenn wir heute von individueller Moral sprechen, meinen wir in der Regel Eigenschaften wie auch Tugenden, die als Ideale einer vortrefflichen Persönlichkeit gelten und zu deren Entfaltung benötigt werden. Dabei geht es nach Aristoteles nicht um vereinzelte heroische Taten, sondern um die Festigung eines tugendhaften Charakters, der Menschen in die Lage versetzt, immer wieder auf ein Neues das sittlich Gebotene zu tun (BIRNBACHER 2007, S. 295 f.; HÖFFE 2008, S. 317 f.). Allerdings ist unser Wille, uns moralisch zu verhalten, häufig schwach ausgeprägt bzw. erlahmt dieser Wille nach und nach, wenn wir Versuchungen zu oft widerstehen müssen. Deshalb ist es erforderlich, diesen Willen zu stärken. Dies gelingt zum Beispiel, indem Führungskräfte sich ähnlich denkende Verbündete suchen. Außerdem ist die Vermeidung von Zeitstress hilfreich. Denn moralisches Verhalten hängt nicht nur mit dem Charakter zusammen, sondern wird stark von der Situation geprägt (DORIS/STICH 2005). So beeinflussen nicht nur die in der Unternehmenskultur oder der staatlichen Rahmenordnung verankerten Regeln und Anreize menschliches Handeln, sondern auch situative und zufällige Faktoren.

Die Verhaltensökonomik hat diese Einflüsse systematisch untersucht und gezeigt, dass Menschen sich systematisch anders verhalten, als es ihren langfristigen Präferenzen oder auch Tugenden entspricht (ENSTE/HÜTHER 2011). Dies lässt sich nicht nur mit der weit verbreiteten Prokrastination – dem Aufschieben von Vorhaben – erklären, die eher auf eine Willensschwäche zurückgeführt werden kann. Zentrale Einflussfaktoren sind vielmehr der Zeitdruck oder die im »Eifer des Gefechts« getroffene Entscheidung (»Hot versus Cold Decision«). So zeigten DARLEY/BATSON (1973) in einem mittlerweile berühmten Experi-

ment, wie stark der Einfluss der Situation auf das (altruistische) Verhalten ist. Theologiestudenten, die unter anderem einen Vortrag über den barmherzigen Samariter halten sollten, wurden in Gruppen eingeteilt. Den Mitgliedern der einen Gruppe wurde gesagt, sie sollten sich – nach der Vorbereitung der Predigt – jetzt auf den Weg machen, hätten aber noch genug Zeit bis zum Beginn der Predigt in der Kirche nebenan. Den anderen beiden Gruppen wurde hingegen gesagt, sie hätten nur noch wenig beziehungsweise sehr wenig Zeit bis zum Beginn und müssten sich (sehr) beeilen, um nicht zu spät zu kommen. Auf dem Weg zur Kirche lag nun ein bedürftiger Mensch, der offensichtlich Hilfe brauchte. Das Experiment zeigte, dass Zeitdruck ein Grund für unmoralisches Verhalten sein kann: Denn während 63 Prozent der Theologiestudenten halfen, wenn sie nicht in Eile waren und 45 Prozent derjenigen, die wenig Zeit hatten, halfen nur zehn Prozent der Studenten, die es sehr eilig hatten, dem Hilfebedürftigen. Die in dem Experiment ebenfalls gemessene Religiosität der Studierenden hatte keinen Einfluss auf ihr Verhalten.

Dieses Experiment hat zusammen mit vielen ähnlichen Studien dazu beigetragen, der Situation eine größere Bedeutung zuzuschreiben als den Tugenden. Auch ARIELY (2009, 89 f.) hat in einem seiner vielen Experimente gezeigt, wie sehr sich Einstellungen wandeln, je nachdem, ob Menschen sich im »Hot State« oder im »Cold State« befinden. In der Hitze der Nacht verhalten sich Menschen anders als am Morgen danach. Sie sind bereit, höhere Risiken einzugehen oder unmoralische Maßnahmen zu ergreifen, um ihre Ziele zu erreichen. Dies gilt im Zusammenhang mit Alkoholkonsum genauso wie im Zustand der (sexuellen) Erregung, wie ARIELY nachweisen kann. Nicht zuletzt deshalb gibt es im Geschäftsleben ein 14-tägiges Widerrufsrecht.

3.4 Werte bestimmen die Richtung des Wandels

Um moralisches Verhalten in Unternehmen analysieren und erklären zu können, müssen somit sowohl die (Rahmen-)Bedingungen (zum Beispiel Ausgestaltung der Bonussysteme, das Leitbild, die Unternehmenswerte und die Unternehmenskultur) als auch die situativen Einflüsse (zum Beispiel Zeitdruck) und die Persönlichkeit der Führungskräfte (zum Beispiel Selbstüberschätzung) berücksichtigt werden. Wie diese äußeren Einflussfaktoren auf moralisches Verhalten wirken, können Unternehmensethik, Ökonomik und Psychologie gemeinsam gut erklären. Sie können Wege aufzeigen, Situationen so zu gestalten, dass es den Menschen leichter fällt, das zu tun, was moralisch geboten ist. Die neue Forschungsrichtung »Behavioral Ethics« untersucht, wie handlungsweisende Rahmenbedingungen durch Aufklärung oder »Nudging«, also das sanfte Schubsen in eine Richtung, die für den Einzelnen langfristig fairer und moralischer ist, ausgestaltet werden sollten. So können entweder Einstellungen oder situative Faktoren verändert werden (ENSTE/HÜTHER 2011; 2012). Grundlage

dafür ist aber eine Verständigung von Unternehmensführung und Mitarbeitern auf eine gemeinsame Unternehmenskultur, Werte und Regeln im Miteinander. Je nach Unternehmensziel und Vorgaben durch die Geschäftsführung entwickelt sich dann eine ethische Führungskultur oder eben nicht. Die Richtung des Wandels bestimmen die Werte, die sich das Unternehmen gibt.

4. Lösungsansätze auf Individualebene

4.1 Der intuitive Imperativ

Um moralisch richtiges Verhalten zu definieren, wird in der Management- und Führungsliteratur teilweise die sogenannte Platinregel propagiert, die besagt: »Behandle andere Menschen so, wie sie behandelt werden wollen.« Das heißt, es geht nicht um meinen Willen, sondern um den Versuch, die Wünsche des anderen zu errahnen oder zu erfragen und ihn dann entsprechend seiner Präferenzen zu behandeln. Zum Beispiel wird im Rahmen der Diskursethik bei Stakeholder-Dialogen (ENSTE/WILDNER 2014, S. 9 f.) oder durch einen Perspektivwechsel, etwa durch Rollenspiele, versucht, die Bedürfnisse und Wünsche des Gegenübers zu erfragen und so Kompromisse abzuleiten, mit denen alle Beteiligten leben können. Damit können Konfrontationen vermieden und ein besseres Verständnis für die Interessen der anderen Stakeholder entwickelt werden. Die ISO-26000-Norm, die Empfehlungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen formuliert, wurde beispielsweise in einem internationalen Diskurs über mehrere Jahre hinweg erarbeitet (ENSTE/WILDNER 2014, S. 27 f.).

Neben diesem diskursiven Ansatz, moralische Dilemmata zu überwinden, gibt es auch einen individualethischen Weg. Aus der Moralpsychologie haben DETLEF FETCHENHAUER und DOMINIK H. ENSTE (ENSTE/WILDNER 2015) für die IW Akademie einen »intuitiven Imperativ« abgeleitet, der bei moralischen Dilemmata und dem Nachdenken über Regelverstöße helfen kann, eine persönliche Entscheidung zu treffen. Dieser Imperativ bietet eine Heuristik (Daumenregel), mit der geprüft werden kann, ob eine Entscheidung mit oder ohne schlechtem Gewissen getroffen werden kann und ob mit der Handlung für den Einzelnen persönlich ein moralisches Risiko verbunden ist.

Beispiel: Bei der Vermögensberatung kann der Berater einen für sich sehr guten Deal machen, von dem der Kunde auch einen Vorteil hat. Allerdings rentiert sich dieses Geschäft für den Berater mehr, als der Kunde es weiß. Darf der Vermögensberater diese Informationsasymmetrie (aus-)nutzen und ein alternatives Produkt verschweigen? Wie viel Transparenz ist im Geschäftsleben – und bei welchen Kunden – erforderlich?

Der intuitive Imperativ schlägt im Fall einer solchen Situation vor, die folgenden drei Fragestellungen systematisch abzuarbeiten, um für sich zu einem geeigneten, akzeptablen Ergebnis zu kommen (Abbildung 3):

Abb. 3: Intuitiver Imperativ

Intuitiver Imperativ

Eine Möglichkeit, zu prüfen, ob Handlungen moralisch akzeptabel sind, ist die Verwendung des „intuitiven Imperativs“. Voraussetzung für die Anwendung dieses einfachen, heuristischen Imperativs ist die Akzeptanz grundsätzlicher Werte wie der Menschenrechte und der Unantastbarkeit der Würde des Menschen.

Die Beantwortung der folgenden drei Fragen mit einem klaren „Ja“ hilft für eine erste Einschätzung und die Formulierung eines persönlichen, intuitiven Imperativs:

- **Selbsteinschätzung**

Kann ich morgens und abends nach meiner Entscheidung guten Gewissens in den Spiegel schauen?

- **Fremdeinschätzung**

Können mir nahestehende Personen (Lebenspartner, Kinder, Freunde) nachvollziehen, warum ich mich so verhalten habe?

- **Betroffeneinschätzung**

Dürfen die von meinem Verhalten betroffenen Menschen meine wahren Motive erfahren?

Eigene Darstellung

- **Selbsteinschätzung:** Kann ich morgens und abends noch mit ruhigem Gewissen in den Spiegel schauen, kann ich gut schlafen? Da Menschen mit sich selbst gnädiger sind und sich systematisch für moralischer halten als andere Menschen in ähnlichen Situationen, ist die Antwort hier häufiger »Ja«, als wenn dies aus der Perspektive eines Dritten reflektiert wird. Deshalb der zweite und dritte Schritt:
- **Fremdeinschätzung:** Der Bonus für den Vertragsabschluss ist so hoch, dass ich meiner Partnerin oder meinem Partner die langersehnte Urlaubsreise schenken kann. Aber dürfte sie oder er erfahren, wie ich an das Geld gekommen bin? Wäre das Geschäft in ihren oder seinen Augen auch legitim? Könnte sie oder er meine Begründung akzeptieren?
- **Betroffeneinschätzung:** Wie würde der Kunde reagieren, wenn er – durch eine fehlgeleitete E-Mail zum Beispiel – meine wahren Motive für diesen Geschäftsabschluss erfährt? Würde er sich immer noch gut informiert und beraten fühlen?

Wer bei der Beantwortung dieser drei Fragen keine moralischen Probleme hat, kann seine Entscheidung guten Gewissens treffen.

Die Orientierung an der Intuition dient zum einen dem eigenen (längerfristigen) Wohlbefinden und zum anderen auch dem langfristigen Erfolg. Denn durch die authentische Führung und das moralisch einwandfreie Verhalten stei-

gen die Vertrauenswürdigkeit und damit letztlich auch der Erfolg. Wer vertraut und vertrauenswürdig ist, ist erfolgreicher.

4.2 Wer nicht vertraut, dem vertraut man nicht

Vertrauen ist ein entscheidendes Merkmal langfristig erfolgreicher Unternehmen. Es reduziert Transaktionskosten und stellt eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen mit allen Stakeholdern dar. Im Geschäfts- und Privatleben kann Vertrauen insbesondere durch in der Vergangenheit erlebte Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit erworben werden. Diese wird in der Gegenwart dann mit Vertrauen belohnt, das wiederum positiv in die Zukunft hin ausstrahlt und für Zuversicht sorgt. Mit anderen Worten: Vertrauenswürdigkeit wird erkannt und zieht Vertrauen nach sich. In einer Reihe von Studien konnte nachgewiesen werden, dass Menschen gut in der Lage sind, die Vertrauenswürdigkeit anderer vorherzusagen (unter anderem DUNNING/FETCHENHAUER 2009). Für die Einschätzung reicht es beispielsweise, ein 20 Sekunden langes Video (ohne Ton) des potenziellen Kooperationspartners anzusehen.

Dennoch unterschätzen Menschen im Durchschnitt die Vertrauenswürdigkeit anderer (unter anderem DUNNING/FETCHENHAUER 2010). In experimentellen Studien erweisen sich im Durchschnitt zwischen 80 und 90 Prozent der Menschen als vertrauenswürdig. Zugleich schätzen aber nur 50 bis 60 Prozent die übrigen Teilnehmer als vertrauenswürdig ein. Dabei ist das eigene Vertrauen in andere, nicht nur im Geschäftsleben, notwendig. Denn wie schon Laotse (6. Jh. v. Chr.) sagte: »Wer nicht genug vertraut, dem vertraut man nicht.«

Ehrlichkeit und glaubwürdige Kommunikation können das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskraft ebenfalls befördern. Gleichzeitig stärken sie die Moralität. Denn Kommunikation und Transparenz erleichtern die kooperative Abstimmung und erschweren das Trittbrettfahrerverhalten Einzelner. Trittbrettfahren ist ein Problem, das die Durchsetzung von Handlungen erschwert, die für alle positiv sind. Dies gilt umso mehr, wenn die Anreize für Gruppen-solidarität gering sind und Trittbrettfahrer keine Sanktionen von nicht betroffenen Zuschauern erwarten müssen. In kleineren Gruppen ist hingegen das sogenannte altruistische Bestrafen zu beobachten, das heißt, Menschen wenden eigene Ressourcen auf und nehmen höhere Kosten in Kauf, um einen Trittbrettfahrer zu maßregeln. Diese Bestrafung erhöht die Kooperationsrate signifikant und steigert das Gesamtergebnis. Eine Tragik moderner Gesellschaften besteht nun aber gerade in der Größe und damit der Anonymität, die es erschwert, soziale Normen reziproker Kooperation wirksam durchzusetzen. Denn je größer die Gruppe, desto geringer sind die Wahrscheinlichkeiten, dass Trittbrettfahrerverhalten auffällt und dass es sanktioniert wird. Vertrauen stärkt die Solidarität zwischen den Menschen und bedingt, dass rein aus strategischen Gründen

erfolgende Moralität sehr viel leichter enttarnt wird. Umso wichtiger ist es, auf Unternehmensebene gemeinsame Ziele und Werte zu implementieren und die Zusammenarbeit zu fördern.

5. Lösungsansätze auf Unternehmensebene

5.1 Compliance: Ethische Regeln und Vorschriften

In der marktwirtschaftlichen Ordnung stehen die Akteure wechselseitig in Beziehung und agieren mit ständig wechselnden Partnern. Das komplexe Zusammenspiel der verschiedenen Stakeholder lässt sich vereinfacht mithilfe spieltheoretischer Überlegungen wie folgt darstellen: Mit der Ausgestaltung der Regeln und Gesetze durch den Staat werden die Spielregeln festgelegt. Dadurch sind die Handlungsbedingungen (das Spielfeld) für die Akteure vorgegeben. Die Einhaltung der Regeln wird durch den Schiedsrichter (staatliche Organe wie Polizei oder Gerichte) überwacht und sanktioniert. Die konkrete Handlung (der Spielzug) bleibt jedoch in der Verantwortung des einzelnen Akteurs, das heißt des Unternehmens bzw. der Führungskraft und des Mitarbeiters. Dabei handelt keiner der Spieler (der wirtschaftlichen Akteure) isoliert, sondern als Teil eines großen Teams bzw. Geflechts. Das Verhalten Einzelner erzeugt Auswirkungen auf andere und umgekehrt. Jeder trägt dabei in seiner spezifischen Rolle eine unterschiedlich gelagerte Verantwortung für die eigenen Belange und eine Mitverantwortung für die Belange der anderen. Der Verteidiger etwa beschützt im Fußball nicht nur das Tor, sondern unterstützt gleichermaßen das Aufbauspiel, um im Mittelfeld und im Sturm Torchancen zu erzeugen. Dementsprechend sind im Unternehmen die Regeln und staatlichen Regulierungen umzusetzen und zu befolgen. Denn die »Licence to operate« erhalten die Unternehmen von der Gesellschaft und dementsprechend von staatlichen Institutionen. Unternehmen und Führungskräfte müssen sich an die Gesetze halten.

5.2 Culture: Gemeinsames Spielverständnis

Um auf dem Spielfeld (und im Wettbewerb) erfolgreich zu sein und damit das Zusammenspiel der Akteure funktioniert, bedarf es aber mehr als nur der Spielregeln. Notwendig ist ein über die Regeln hinausgehendes, gemeinsames Spielverständnis der Spieler, die ihre individuellen Spielzüge danach ausrichten. Ohne dieses gemeinsame Spielverständnis sind vielfältige Verträge sowie Regeln und in der Folge Kontrollen notwendig, um die Einhaltung der Regeln zu sichern und das Miteinander zu koordinieren. Rahmenbedingungen und Regeln fungieren demnach im wirtschaftlichen Kontext als handlungsweisende Leitplanken für die Akteure. Beispielsweise sorgen Compliance-Regeln da-

für, dass Führungskräfte und Mitarbeiter wissen, was rechtlich erlaubt ist. Diese Leitplanken sind zur Orientierung wichtig, können aber aus systematischen Gründen nie perfekt sein, sodass für den Einzelnen weiterhin Ermessensspielräume bestehen bleiben. Integres Handeln bedeutet, sich nicht nur an die Gesetze zu halten (Legalität), sondern auch das zu tun, was richtig ist (Legitimität). Besonders herausfordernd ist es, zu antizipieren, welche Handlungen zukünftig noch als legitim (und legal) gelten werden. Es geht deshalb für jeden Einzelnen nicht um bloßes Funktionieren und um ein »Sich-an-Regeln-Halten«, sondern um bewusstes Handeln. Dabei geht eine integre Führungskraft mit gutem Beispiel voran.

Über entsprechende Rahmenbedingungen wie die Unternehmenskultur kann dieses moralische Verhalten erleichtert werden, indem die gelebten Werte dem Einzelnen Orientierung bieten und Erwartungen an ihn formulieren. Über gezielte Anreize kann versucht werden, das moralische Handeln quasi zu automatisieren: Wenn ich mich nicht bewusst anders entscheide, dann handle ich moralisch. Unternehmen können in ihren Prozessen Regeln verankern, die zu solchen Automatismen führen. Beispiel: Wenn alle Führungskräfte an einer Weiterbildung zur »Mitverantwortlichen Unternehmensführung« teilnehmen sollen, werden alle Teilnehmer automatisch für das Seminar angemeldet und die Führungskräfte müssen sich nur noch einen Termin aussuchen, an dem sie teilnehmen. Damit ist der Rahmen anders gesetzt, als wenn die Anmeldung zunächst noch eigenständig erfolgen muss.

5.3 Conduct: Haltung und Vorbildfunktion

Regelmäßige Selbstreflexion, das Wissen um verhaltensökonomische und psychologische Verzerrungen und die Nutzung des intuitiven Imperativs bei Unsicherheit können einer Führungskraft helfen, das eigene Handeln dauerhaft an ethischen Grundsätzen auszurichten. Unter dem Motto »practise what you preach« and »walk the talk« kann sie ihren Mitarbeitern so als glaubwürdiges und authentisches Vorbild dienen. Doch nicht nur durch die Adjustierung des eigenen inneren Kompasses, sondern auch durch die konsequente Einbeziehung und Förderung der Mitarbeiter und ihrer Wünsche wird darüber hinaus in die beiderseitige Beziehung investiert und Vertrauen geschaffen.

Den bewussten Umgang mit den gegebenen Handlungsspielräumen und die individuelle Verantwortung der Führungskräfte können Unternehmen durch Wissensvermittlung stärken. In entsprechenden Schulungsangeboten und Weiterbildungskursen werden wissenschaftlich fundiert die Ansätze, Konzepte und Instrumente der Wirtschafts- und Unternehmensethik erläutert und um Grundzüge ethischer Theorien sowie um psychologische Erkenntnisse erweitert. So können auf fachlicher Ebene ein gemeinsames Verständnis für wer-

teorientierte Führung erzeugt und Handlungsempfehlungen für den Umgang mit moralischen Fragestellungen im Geschäftsalltag gegeben werden. Durch Selbstreflexion ohne »Moralisieren« sensibilisieren Unternehmen ihre Führungskräfte für moralische und reputationale Risiken im Berufsalltag. Zertifizierungen und Gütesiegel können dabei als Manifestationen dieses Wissens wirken, um Glaubwürdigkeit und Reputation nach innen und nach außen zu stärken. Auch nach Abschluss eines Weiterbildungskurses, nach dem Besuch eines Führungskräfte-seminars oder nach Erhalt eines entsprechenden Zertifikats ist es notwendig, dass Führungskräfte ihren eigenen »inneren Kompass« regelmäßig prüfen und gegebenenfalls neu justieren, um unter ihren Mitarbeitern das »richtige« Spielverständnis nachhaltig zu sichern und bei moralischen Dilemmata überzeugend vorzuleben. Möchte das Unternehmen schon frühzeitig auf den Führungsstil der Nachwuchstalente Einfluss nehmen, bieten sich auch längerfristige Programme wie etwa berufsbegleitende Studiengänge an, die den Austausch unter den Studierenden fördern und anwendungsorientiert und interdisziplinär Lösungsansätze für moralische Dilemmata erarbeiten (vgl. zum Beispiel www.iwakademie.de).

Literatur

ARIELY, D.: Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions. London 2009 • AVOLIO, B. J./BASS, B. M.: Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sampler Set, Menlo Park 2004 • BASS, B. M.: Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8. Jg., Nr. 1, 1999, S. 9–32 • BIRNBACHER, D.: Analytische Einführung in die Ethik. Berlin 2007 • BISCHOFF, S.: Wer führt in (die) Zukunft? DGFP-PraxisEdition, Bd. 97, Bielefeld 2010 • BRAUN, S./PEUS, C.: Wertschöpfung durch Werte? Vom Nutzen ethikorientierter Führung. *Personal Quarterly*, 66. Jg., Nr. 1, 2014, S. 28–33 • BROWN, M. E./TREVIÑO, L. K.: Ethical leadership: A review and future directions. In: *The Leadership Quarterly*, 17. Jg., 2006, S. 595–616 • DARLEY, J. M./BATSON, C. D.: »From Jerusalem to Jericho«: A study of situational and dispositional variables in helping behavior. In: *Journal of Personality & Social Psychology*, 27. Jg., Nr. 1, 1973, S. 100–107 • DOREFMAN, P./JAVIDAN, M./HANGES, P./DASTMALCHIAN, A./HOUSE, R.: GLOBE. A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. In: *Journal of World Business*, Vol. 47, Nr. 4, 2012, S. 504–518 • DORIS, J. M./STICH, S. P.: As a Matter of Fact: Empirical Perspectives on Ethics. In: Jackson, F./Smith, M. (Hrsg.). *The Oxford Handbook of Contemporary Philosophy*. Oxford 2005, S. 114–152 • DUNNING, D.: Self-insight: Roadblocks and Detours on the Path to Knowing Thyself. London 2005 • DUNNING, D./FETCHENHAUER, D.: Do people trust too much or too little? In: *Journal of Economic Psychology*, 30. Jg., Nr. 3, 2009, S. 263–276 • DUNNING, D./

FETCHENHAUER, D.: Trust as an expressive rather than an instrumental act. In: *Advances in Group Processes*, 27. Jg., 2010, S. 97–127 • ENSTE, D. H./HÜTHER, M.: Verhaltensökonomik und Ordnungspolitik. Zur Psychologie der Freiheit. *IW Positionen*, Nr. 50. Köln 2011 • ENSTE, D.H./HÜTHER, M.: Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen im öffentlichen Raum. In: *Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*. Bd. 63, Nr. 1, 2012, S. 293–323 • ENSTE, D. H./WILDNER, J.: Mitverantwortung und Moral. Eine unternehmensethische Reflexion. *IW Positionen*, Nr. 63. Köln 2014 • ENSTE, D. H./WILDNER, J.: Mensch und Moral. Eine individuelle ethische Reflexion. *IW Positionen*, Nr. 70. Köln 2015 • ENSTE, D./EYERUND, T./KNELSEN, I.: Führung im Wandel. Roman Herzog Institut Diskussion, Nr. 22. München 2013 • Eurofound: Work organisation and employee involvement in Europe: A report based on the fifth. *European Working Conditions Survey*. Luxembourg 2013 • Eurofound (2015). *First findings: Sixth European Working Conditions Survey – Résumé*. http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1568en.pdf [22. 06. 2016]. • FELFE, J.: Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen 2015 • FETCHENHAUER, D.: Psychologie. München 2011 • FISCHER, L./WISWEDE, G.: Grundlagen der Sozialpsychologie. München 2009 • GALLUP: Gallup Engagement Index Deutschland 2012. Präsentation • GALLUP: Gallup Engagement Index Deutschland 2015. Präsentation • GENTRY, W.A./CULLEN, K. L./SOSIK, J. J./CHUN, J. U./LEUPOLD, C. R./TONIDANDEL, S.: Integrity's place among the character strengths of middle-level managers and top-level executives. In: *The Leadership Quarterly*, 24. Jg., Nr. 3, 2013, S. 395–404 • HÖFFE, O.: Lexikon der Ethik. München 2008 • INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit: Monitor Führungskultur im Wandel – Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Berlin 2014 • IW Köln, Institut der deutschen Wirtschaft: IW-Personalpanel. Köln 2014 • LRN: HOW Report 2013 • LRN: HOW Report 2016 • RAFFELHÜSCHEN, B./SCHLINKERT, R.: Glücksatlas 2015. München 2015

Die Autoren

PROF. DR. DOMINIK H. ENSTE ist Professor für Wirtschaftsethik an der Technischen Hochschule Köln. Er leitet das Kompetenzfeld »Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik« im Institut der deutschen Wirtschaft Köln und ist Geschäftsführer und Dozent an der IW Akademie GmbH für Integres Wirtschaften. Er studierte und promovierte in Volkswirtschaftslehre, Soziologie und Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Universität zu Köln, am Trinity College in Dublin und an der George Mason University in Fairfax. Er forscht und lehrt zu den Themen Vertrauen, Unternehmensethik, Lebenszufriedenheit und Wirtschaftspsychologie.

ANNA-CARINA TSCHÖRNER ist wissenschaftliche Referentin und Seminarmanagerin der IW Akademie GmbH. Sie studierte International Business an der TH Köln und in Limerick und schließt im Oktober 2016 den Master Behavioral Economic, Ethics and Psychology der TH Köln ab.

Kontakt: Prof. Dr. Dominik H. Enste, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln, E-Mail: enste@iwkoeln.de