

Dominik H. Enste / Julia Wildner

Mensch und Moral

Eine individualethische Reflexion

Positionen

Beiträge zur Ordnungspolitik
aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Dominik H. Enste / Julia Wildner

Mensch und Moral

Eine individualethische Reflexion

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-24167-5 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45967-4 (E-Book|PDF)

Die vorliegende IW-Position ist Teil einer Trilogie zu wirtschaftsethischen Fragen. Die beiden anderen Teile sind:

Dominik H. Enste / Julia Wildner

Mitverantwortung und Moral

Eine unternehmensethische Reflexion

IW-Positionen 63

Dominik H. Enste

Markt und Moral

Eine ordnungsethische Reflexion

IW-Positionen 69

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Grafik: Dorothe Harren

© 2015 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

Inhalt

1	Die Triade der Wirtschaftsethik	4
2	Zur Philosophie und Psychologie der Individualmoral	6
2.1	Philosophische Strömungen	8
2.2	Psychologische Erkenntnisse	14
2.3	Intuitiver Imperativ	17
2.4	Moralisches Risiko und Reputation	19
3	Moral, Glück und Vertrauen	21
4	Menschen mit Moral	25
4.1	Führungsethik	26
4.2	Agentenethik	32
4.3	Konsumentenethik	35
4.4	Corporate Social Responsibility für Kunden und Mitarbeiter	40
5	Wege zu moralischem Handeln	44
	Literatur	47
	Kurzdarstellung / Abstract	52
	Die Autoren	53

1

Die Triade der Wirtschaftsethik

„Man gibt den Menschen kein gutes Gewissen, wenn man ihnen sagt, dass sie keines zu haben brauchen“ (Plessner, 1924, 30).

Kunden erwarten heutzutage von einem Unternehmen mehr als innovative und preiswerte Waren und Dienstleistungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten von ihren Führungskräften mehr als erfolgsorientierte und steigende Löhne. Anleger und Eigentümer erwarten mehr als eine hohe und sichere Rendite. Die Unternehmen sollen all das auch moralisch einwandfrei garantieren. Wie dies im harten nationalen wie internationalen Wettbewerb gelingen kann, interessiert Gesellschaft und Öffentlichkeit dabei oft nicht. Das Ideal des ehrbaren Kaufmanns prägt seit Jahrhunderten die Vorstellung des vorbildlichen Unternehmers. Dabei wird nur zu gern vergessen, dass sich die Welt um ihn herum dramatisch gewandelt hat.

Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung rücken somit zunehmend in das öffentliche Interesse und formulieren über die Gewinnmaximierung hinaus soziale und ökologische Ansprüche an Unternehmen. Auslöser ist nicht allein die Finanz- und Wirtschaftskrise, die 2007/2008 ihren Anfang nahm. Die Verlagerungen von Betriebsstätten ins Ausland, Umwelt- oder Korruptionsskandale unterminieren schleichend das Vertrauen vonseiten der Gesellschaft und verstärken die Einsicht, dass sich wirtschaftliches Handeln nicht auf eine rein ökonomische Dimension beschränken kann. Die unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen wirken sich auch auf ökologische und soziale Interessen der Gesellschaft aus. Zudem haben nationalstaatliche Regulierungen angesichts der zunehmenden Globalisierung des wirtschaftlichen Geschehens an Durchgriffskraft verloren. Darum kann der Handlungsspielraum von Unternehmen, die über Landesgrenzen hinweg operieren, nur schwer regulativ begrenzt werden. Zudem lässt sich die Einhaltung von Regeln nur noch mit hohem Aufwand kontrollieren.

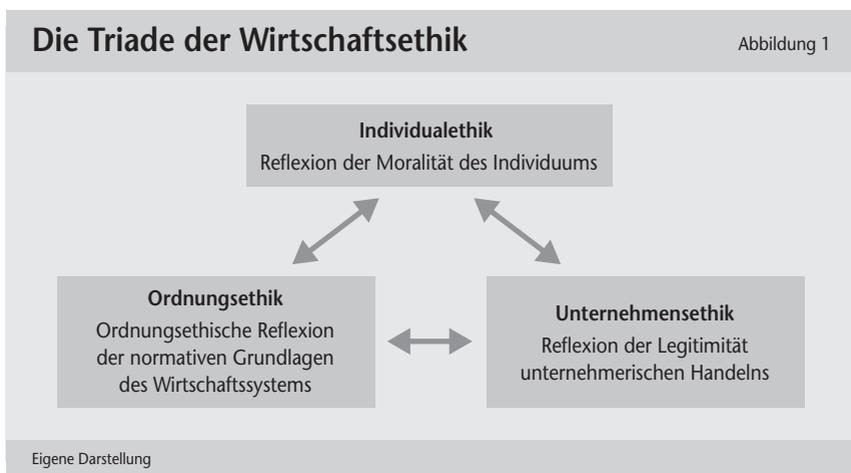
Angesichts der gewandelten Forderungen hinsichtlich sozialer und ökologischer Aspekte gewinnt neben der Frage nach gesetzlicher Regulierung auch die Verantwortung der Unternehmen und ihrer Führungskräfte als Adressaten moralischer Forderungen an Bedeutung.

Wie aber können Führungskräfte und damit Vorbilder für die Mitarbeiter Dilemmasituationen bewältigen und wie ihre Integrität und Führungstalente

stärken? Welche Lösungen für Zielkonflikte zwischen Gewinn und Gewissen gibt es und was heißt „integres Wirtschaften“ heute? Werteorientiertes Management steigert zum Beispiel die Zufriedenheit der Mitarbeiter – nach einer EU-weiten Studie – um bis zu ein Drittel (IW Köln, 2014). Außerdem stärkt es das Vertrauen der Kunden und anderer Stakeholder (Interessengruppen) in die Unternehmen.

Die vorliegende Publikation bildet den dritten Teil einer Trilogie, die moralische Zwickmühlen des Wirtschaftens aus den drei Perspektiven Ordnungs-, Unternehmens- und Individualethik analysiert. Die IW-Positionen Nr. 69 und Nr. 63 („Markt und Moral“ zur Ordnungsethik; Enste, 2015 und „Mitverantwortung und Moral“ zur Unternehmensethik; Enste/Wildner, 2014) haben Möglichkeiten für eine ideale Kombination aus ordnungspolitischer Rahmenordnung und wertebasierter Unternehmensführung aufgezeigt. Beide Ebenen bilden das Fundament der mitverantwortlichen Unternehmensführung, reichen aber allein noch nicht aus, um integrires Wirtschaften zu ermöglichen (Abbildung 1).

Ergänzend bedarf es immer auch der individuellen Moral der einzelnen Akteure, oder wie es der spätere Papst Benedikt XVI. formuliert hat: „Auch die seelischen Kräfte sind ein Wirtschaftsfaktor: Die Marktregeln funktionieren nur dann, wenn ein moralischer Grundkonsens besteht und sie trägt“ (Ratzinger, 1986, 26). Der letzte Teil der Trilogie – „Mensch und Moral“ zur Individualethik – behandelt und reflektiert deshalb die moralische Verantwortung des Einzelnen.



2

Zur Philosophie und Psychologie der Individualmoral

Die Grundlagen der Moral auf individueller Ebene lassen sich vor allem in der Moralphilosophie (Ethik) und der Psychologie (Moralpsychologie) verorten. Denn im Sinne des methodologischen Individualismus geht es letztlich um die Haltung und die Handlung des Menschen, egal auf welcher Ebene diese sich auswirken. Politiker bestimmen über die Regeln und Institutionen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene und legen fest, unter welchen Bedingungen Unternehmen, Organisationen und Individuen agieren müssen (Ordnungsethik). Die Unternehmensleitung hat eine herausragende Verantwortung für das Agieren des gesamten Unternehmens, wobei sie neben der Gewinnerzielung darauf achten muss, die „Licence to operate“ der Gesellschaft zu behalten. Das heißt, die wirtschaftliche Tätigkeit muss von den Gesellschaftsmitgliedern akzeptiert werden.

Doch im Rahmen ihrer individuellen Verantwortung sind auch Mitarbeiter und Kunden gefordert, sich moralisch zu verhalten. Dies gilt umso mehr, weil weder Unternehmen als Ganzes noch der einzelne Beschäftigte noch die Konsumenten „zum Vollzugsorgan des Marktes degradiert“ (Hüther, 2013) sind. Vielmehr eröffnen unvollständige Regulierung, Marktunvollkommenheiten sowie unvollständige Verträge um und im Unternehmen auf vielfältige Weise diskretionäre Handlungsspielräume. Integres Handeln bedeutet somit, sich nicht nur an die Gesetze zu halten (Legalität), sondern auch nur das zu tun, was richtig ist (Legitimität). Es geht deshalb für jeden Einzelnen nicht um bloßes Funktionieren und Sich-an-Regeln-Halten, sondern um bewusstes Handeln.

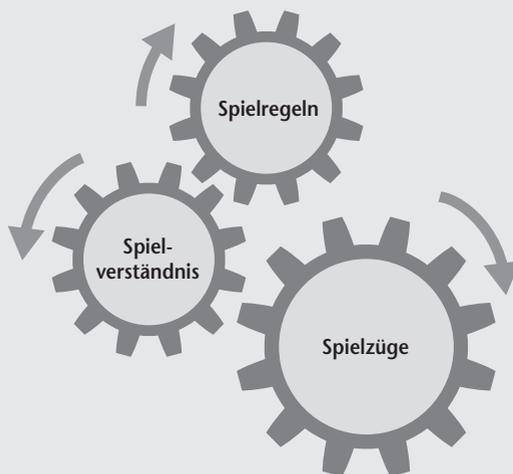
Die Philosophin Hannah Arendt unterscheidet beides wie folgt: „Die eigentliche Perversion des Handelns ist das Funktionieren [...]; dass aber alles, was im Handeln, auch im Zusammen-Handeln, da ist – nämlich: wir beraten, wir schlagen zusammen, wir kommen zu bestimmten Entschlüssen, wir übernehmen die Verantwortung, wir denken nach über das, was wir tun – dass all das im Funktionieren ausgeschaltet ist“ (Arendt, 1964). Voraussetzung dafür ist, selbst zu denken, sich in den anderen hineinzusetzen und sich Zeit zum Nachdenken über Entscheidungen zu nehmen (Reflexion). Dieser Gedanke findet sich in den Untertiteln der drei Teile dieser Trilogie – zum Beispiel „Eine individualetische Reflexion“.

Die komplexen Zusammenhänge in der Wirtschaft lassen sich vereinfacht spieltheoretisch formulieren, um die Notwendigkeit der individuellen Ver-

antwortungsübernahme zu veranschaulichen: Mit der Ausgestaltung der Regeln durch den Staat werden die Spielregeln festgelegt (Abbildung 2). Dadurch sind die Handlungsbedingungen (das Spielfeld) vorgegeben. Die Einhaltung der Regeln wird durch den Schiedsrichter (staatliche Organe wie Polizei oder Gerichte) überwacht und sanktioniert. Die konkrete Handlung (der Spielzug) bleibt in der Verantwortung des einzelnen Akteurs. Damit

Zusammenspiel der Reflexionsebenen

Abbildung 2



Eigene Darstellung

das Zusammenspiel der Akteure funktioniert, bedarf es aber mehr als nur der Spielregeln. Notwendig ist ein über die Regeln hinausreichendes (gemeinsames) Spielverständnis der Spieler, die ihre individuellen Spielzüge danach ausrichten. Ohne das gemeinsame Spielverständnis sind vielfältige Verträge sowie Regeln und in der Folge Kontrollen notwendig, um die Einhaltung der Regeln und das Miteinander zu koordinieren.

Rahmenbedingungen und Regeln fungieren demnach im wirtschaftlichen Kontext als handlungsweisende Leitplanken für die Akteure. Beispielsweise sorgen Compliance-Regeln dafür, 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. Wie über die rechtlichen Regelungen hinaus die Führungskraft zum Beispiel die zusätzlich zu den Compliance-Regeln geltenden Führungsleitlinien im Alltag lebt, bleibt somit immer auch im Ermessen der einzelnen Führungskraft. Diese Ermessensspielräume sind nicht nur unvermeidbar, sie sind ausdrücklich erwünscht, da sie kreatives und innovatives Spielverhalten ermöglichen.

Die Art und Weise, wie Freiräume genutzt und ausgefüllt werden, ist von den persönlichen Handlungsmotiven, Überzeugungen und inneren Einstellungen der Personen abhängig. Es ist demnach notwendig, dass die Regelungsebene mit einer integren inneren Haltung sowie der ethischen Kompetenz der einzelnen Akteure zusammenspielt, um moralisch wünschenswerte Ergebnisse erzielen zu können. Kurz gesagt: Es braucht das „richtige“ Spielverständnis der Individuen, den richtig justierten inneren Kompass, um in Situationen moralisch akzeptable Entscheidungen zu treffen, insbesondere wenn die Leitplanken (noch) fehlen, weil es sich um neue oder unbekannte Waren oder Dienstleistungen handelt.

Wie das Spielverständnis des Handelns basierend auf philosophischen und psychologischen Erkenntnissen sinnvoll und wertebasiert entwickelt werden kann, ist Schwerpunkt dieser IW-Position. Nach einleitenden philosophischen und psychologischen Anmerkungen (Kapitel 2) werden die Zusammenhänge zwischen moralischem Verhalten, Vertrauen und Lebenszufriedenheit dargestellt (Kapitel 3). Wie Führungskräfte, Mitarbeiter und Konsumenten als verantwortliche Marktakteure einen Beitrag zur Erreichung moralisch wünschenswerter Ergebnisse leisten können und welche Rolle Corporate Social Responsibility (CSR) dabei spielen kann, wird in Kapitel 4 analysiert. Die Darstellung unterschiedlicher Wege zum individualmoralischen Handeln rundet diese IW-Position ab (Kapitel 5).

2.1 Philosophische Strömungen

Die Wurzeln moralphilosophischer Überlegungen reichen bis in die Antike zurück. Bereits vor rund 2.500 Jahren suchten Gelehrte wie Platon und Aristoteles nach Antworten auf die Fragen nach dem guten und richtigen Handeln. Die aus ihren Überlegungen entstandenen ethischen Reflexionen beeinflussen uns bis heute und wurden im Lauf der Zeit um viele weitere philosophische Ansätze ergänzt. Heute bildet die Ethik als Wissenschaftsdisziplin einen Teilbereich der Philosophie und unterscheidet sich von unserer alltäglichen Moral dadurch, dass sie normative Theorien zugrunde legt und eine systematische, wissenschaftliche Begründung ethischer Urteile vornimmt.

Normative Ethiken zeichnen sich dadurch aus, dass sie über die reine Beschreibung des moralischen Verhaltens hinaus auch Sollensforderungen (Normen) formulieren und sagen, wie man handeln sollte. Nach und nach haben sich verschiedene Hauptströmungen herausgebildet, die den Zugang zum guten beziehungsweise moralischen Handeln unterschiedlich systematisieren (Übersicht 1).

Ethische Ansätze zur Frage: „Wie soll ich handeln?“ Übersicht 1

Ansatz	Moralisches Handeln liegt ...
Tugendethik	... in der ausgewogenen Mitte
Deontologie	... im Handeln aus Pflicht
Utilitarismus	... im größten Glück der größten Zahl
Verantwortungsethik	... in der Verantwortbarkeit von Handlungsfolgen
Diskursethik	... im Konsens vernünftiger Diskurse

Eigene Darstellung

Tugendethik

Der griechische Philosoph Platon (428–348 v. Chr.) ging davon aus, dass der Mensch nach dem Guten strebt, da er von der Idee des Guten angezogen wird. Zu den zentralen moralischen Tugenden zählte Platon die bekannten Kardinaltugenden Weisheit, Tapferkeit und Mäßigung, die durch die übergeordnete Tugend der Gerechtigkeit in ein „rechtes Verhältnis“ gebracht werden. Sein Schüler, der Philosoph Aristoteles (384–322 v. Chr.), erweiterte diese Tugenden unter anderem um die Großzügigkeit und betrachtete die Tugendhaftigkeit als Voraussetzung für das menschliche Glück und somit für die Verwirklichung eines gelungenen Lebens. Aristoteles entwickelt in seiner Nikomachischen Ethik den Gedanken, dass die Tugendhaftigkeit in der Mitte zwischen einem Zuviel und einem Zuwenig liegt. So steht beispielsweise die Tapferkeit in der Mitte zwischen Feigheit und Tollkühnheit (Übersicht 2). Die ausgewogene Mitte ist nicht eine arithmetische Mitte. Es kommt immer auf die jeweilige Situation und ihre speziellen Kontextbedingungen an (Höffe, 2008, 317 f.; Knoepffler, 2010, 31 f.).

Die ausgewogene Mitte Übersicht 2

Auswahl von Empfindungen

Empfindungen	Mangel	Ausgewogene Mitte	Übermaß
Furcht/Mut	Feigheit	Tapferkeit	Tollkühnheit
Lust/Unlust	Zügellosigkeit	Besonnenheit	Gefühllosigkeit
Zorn	Schwächlichkeit	Sanftmut	Jähzorn
Scham	Schamlosigkeit	Feinfühligkeit	Schüchternheit
Ehre	Kleinmütigkeit	Großgesinntheit	Eitelkeit

Eigene Darstellung

„Die Tugend ist also ein Verhalten der Entscheidung, begründet in der Mitte in Bezug auf uns, einer Mitte, die durch Vernunft bestimmt wird und danach, wie sie der Verständige bestimmen würde“ (Aristoteles, 1975, 1106 b 30).

Im Arbeitskontext geht es nicht in erster Linie um spezifisch moralische Tugenden, sondern (eher) um soziale Tugenden. Diese beschreiben sozial erwünschte Verhaltensweisen und -dispositionen, die allgemein hin als vorzugswürdig angesehen werden (Birnbacher, 2007, 296). Es wird klassischerweise von Tugenden wie Zuverlässigkeit, Disziplin, Fleiß, Pünktlichkeit, Freundlichkeit und Ehrlichkeit, aber auch von Selbstentfaltungswerten wie Selbstverwirklichung, Chancengleichheit, Partizipation und Kreativität gesprochen. Diese Tugenden sind für das Funktionieren sozialer Gefüge wertvoll und nützlich, führen aber erst in Kombination mit ethisch wünschenswerten Zielen zum richtigen Handeln. Wäre das anders, müsste man beispielsweise einem pünktlichen und fleißigen Mitarbeiter, der in die eigene Tasche arbeitet, einen tugendhaften Charakter und moralisch wertvolles Verhalten bescheinigen (Noll, 2002, 155 f.; Birnbacher, 2007, 296 f.).

Deshalb muss im wirtschaftlichen Kontext auf eine sinnvolle Verknüpfung von Unternehmenszielen, Leitlinien und Tugenden geachtet werden. Auch wenn Arbeitgeber grundsätzlich keine moralischen Instanzen sind, dürfen sie trotzdem ein im allgemeingültigen Sinne sozial tugendhaftes Verhalten von ihren Mitarbeitern erwarten. Sie sind gut beraten, durch die Formulierung von Leitbildern einen Wertekanon und gemeinsame Ziele vorzugeben, an denen die Mitarbeiter ihr Handeln ausrichten können. Dadurch können Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam auf transparente Weise gesetzte Ziele verfolgen, die im besten Fall nicht nur zum sozial erwünschten, sondern auch moralisch richtigen Verhalten führen. Schließlich bleibt es aber immer auch in der Verantwortung des Einzelnen, diese „Wegweiser“ und Ziele des Arbeitgebers zu reflektieren und im persönlichen Handlungsvollzug die richtigen Mittel und Wege zur Umsetzung zu finden.

Deontologie

Eine weitere moralphilosophische Strömung ist die Deontologie – auch Pflichtethik genannt, die ihren Ausgangspunkt nicht in der Idee des Guten hat, sondern rekurrend auf die menschliche Vernunftfähigkeit moralisches Handeln in der Befolgung allgemeiner Regeln (Pflichten) sieht. So versteht der Philosoph Immanuel Kant (1724–1804) unter gutem Handeln das Handeln aus Pflicht (nicht pflichtgemäß), das konkret in der Befolgung des kategorischen

Imperativs besteht: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“ (Kant, 1968, 421). Diese Maxime wird nicht von außen auferlegt. Die Befolgung entspringt der eigenen praktischen Vernunft, die autonom ist. Mit Autonomie (auch Freiheit des Willens genannt) meint Kant „die Eigenschaft des Willens, sich selbst Gesetze zu geben“ (Kant, 1968, 446 f.; Höffe, 2008, 317 f.; Knoepffler, 2010, 31 f.).

Vereinfacht ausgedrückt besagt der kategorische Imperativ, dass man sich vor jeder Handlung fragen soll, ob man wollen kann, dass alle anderen (wie nach einem allgemeinen Gesetz) genauso handeln müssen, wie man es selbst zu tun plant. Wenn man nach reiflicher Überlegung zu dem Schluss kommt, dass man dies nicht wollen kann, und die geplante Handlung trotzdem ausführt, befindet man sich in einem Selbstwiderspruch. Als vernünftiges Wesen kann der Mensch diesen Selbstwiderspruch nicht wollen und muss deshalb nach Kants Verständnis willens sein, dem kategorischen Imperativ zu folgen.

Die zugrunde liegende Logik verdeutlicht sich an Kants Beispiel des lügenhaften Versprechens. Um zu prüfen, ob ich lügenhafte Versprechen abgeben darf, muss ich mich fragen, ob ich wollen kann, dass alle anderen dies auch tun. Wäre dies der Fall, hätte das zur Folge, dass alle abgegebenen Versprechen lügenhaft sind und die Institution des Versprechens im eigentlichen Sinne erodiert. Es wäre unmöglich, ein echtes Versprechen abzugeben. Folglich kann ich nicht wollen, dass jedermann lügenhafte Versprechen abgibt, ohne mich in einen Selbstwiderspruch zu begeben (Birnbacher, 2007, 146 f.).

Wenn eine Führungskraft beispielsweise überlegt, einen Bestechungsversuch zu unternehmen, um einen wichtigen Auftrag zu bekommen, von dem Arbeitsplätze abhängen, wäre dies nach Kant ungeachtet der Motive und Folgen der Handlung moralisch unzulässig. Vorab müsste sich die Führungskraft fragen, was passieren würde, wenn alle wie nach einem allgemeinen Gesetz bestechen würden. Dies hätte einen Preisanstieg zur Folge, da Bestechungsgelder in die Preisgestaltung einkalkuliert werden müssten und sich die Bewerber gegenseitig mit Schmiergeldern überbieten würden, um Aufträge zu erlangen. Außerdem bekäme nicht mehr das beste Angebot den Zuschlag, sondern die höchste Bestechungssumme. Eine Kultur, in der Korruption ein verbreitetes Geschäftsgebaren ist, kann die Führungskraft somit nicht wollen (Frey/Schmalzried, 2013, 77 f.).

Utilitarismus

Als Gegenentwurf zu den bisher beschriebenen Strömungen kann man den Utilitarismus verstehen, der nicht die Motive oder die Regeltreue von

Handlungen in den Blick nimmt, sondern die Folgen einer Handlung. Gemäß dem sogenannten Nützlichkeitsprinzip des Utilitarismus liegt die moralische Qualität einer Handlung darin, dass ihre Folgen größtmöglichen Nutzen erzeugen. Ob eine Handlung moralisch wertvoll ist, bemisst sich demnach am konkreten Nutzen, den die Handlung durch ihre Folgen für die betroffenen Personen stiftet.

Für den Utilitaristen John Stuart Mill (1806–1873) besteht der Nutzen im Glück (Happiness) und in der Zufriedenheit (Pleasure), die eine Handlung verursacht. Mill schreibt: „Handlungen [sind] in dem Maße moralisch richtig [...], als sie die Tendenz haben, Glück zu befördern, und insoweit moralisch falsch, als sie die Tendenz haben, das Gegenteil von Glück zu bewirken“ (Mill, 1976, 23). Daraus folgt der bekannte utilitaristische Leitsatz: „Maximiere das größte Glück der größten Zahl.“ Subjekt des Nutzens ist das Individuum (individuelles Glück). Eine Handlung ist aber erst dann moralisch, wenn sie die nützlichsten Folgen für alle Betroffenen hat (Glück der größten Zahl). Zur Prüfung, ob eine Handlung moralisch wertvoll ist oder nicht, werden die Glückssummen einzelner Personen prognostiziert und zu einem Gesamtwert addiert (Knoepffler, 2010, 43 f.).

Im wirtschaftlichen Kontext geht es häufig um Kosten-Nutzen-Abwägungen, die auf den ersten Blick der Logik des Nützlichkeitsprinzips folgen. Bevor eine Entscheidung getroffen wird, werden ihre Folgen prognostiziert und es wird versucht, die Variante mit den bestmöglichen Folgen zu wählen. Im Unterschied zum Utilitarismus liegen die bestmöglichen Folgen dabei aber nicht im Glück der größten Zahl, sondern im Nutzen für einzelne Unternehmen.

Das dahinter liegende Prinzip des Eigennutzmaximierens steht nicht zwangsläufig im Widerspruch zum Glück der größten Zahl, da Entscheidungen im Sinne von Unternehmen zur Glücksmaximierung vieler Menschen beitragen können. Schwieriger wird es in Fällen, in denen dies nicht zutrifft und Unternehmensentscheidungen schädliche externe Effekte verursachen. Beispielsweise kann der Bau eines neuen Flughafens einen hohen Nutzen für die beteiligte Flughafengesellschaft, potenzielle Angestellte und den Steuerzahler verursachen. Betrachtet man den Flughafenbau isoliert, also ohne weitere betroffene gesellschaftliche Gruppen zu berücksichtigen, kann eine hohe Nutzensumme für das Bauvorhaben sprechen. Zieht man jedoch bei der Berechnung der Glückssumme externe Effekte wie den verursachten Fluglärm, Schadstoffemissionen und Rodungsarbeiten und die damit verbundenen negativen Folgen für Anwohner und Natur mit ein, kann sich die gemeinsame Glückssumme ins Negative wenden.

Verantwortungsethik

Die Verantwortungsethik ist neben dem Utilitarismus ein weiterer ethischer Ansatz, der Handlungsfolgen in den Blick nimmt und dabei die Frage nach der Verantwortbarkeit von Folgen als ethischen Maßstab verwendet. Von zentraler Bedeutung ist nicht der durch eine Handlung verursachte Nutzen (Utilitarismus), sondern die Verantwortbarkeit der mittelbaren Folgen und Spätfolgen von Handlungen. Ausgangspunkt der Überlegungen des Verantwortungsethikers Hans Jonas (1903–1993) ist der rasante technische Fortschritt des vergangenen Jahrhunderts, der „das Wesen menschlichen Handelns geändert hat“ (Jonas, 1979, 15).

Durch die heutigen technischen Möglichkeiten haben die Folgen menschlichen Handelns einen neuen Charakter bekommen, den frühere ethische Ansätze nicht erfassten. Der Mensch verfügt heute über die Macht, die Natur grundlegend zu verändern (Klimawandel) beziehungsweise zu zerstören (Atombombe). Derartig weitreichende Folgen beziehen sich nicht auf einzelne Handlungen von Individuen, sondern vielmehr auf die Verkettung vieler, kollektiver Handlungen. Die Verantwortungsethik stellt somit nicht primär eine eigene ethische Strömung dar, sondern versucht vielmehr, bestehende Ansätze hinsichtlich der neuen Verantwortungsdimension zu erweitern (Frey/Schmalzried, 2013, 164 ff.).

Konkret entwickelt Hans Jonas in seinem Werk „Das Prinzip Verantwortung“ den Imperativ: „Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden“ (Jonas, 1979, 36). Daraus folgt eine erweiterte Verantwortung für zukünftige Generationen und globale Wirkungskreise, die Bedingungen für menschliches Leben in der Zukunft zu erhalten. Doch wie begründet Jonas diese erweiterte Verantwortung? „Gegenüber alledem kommt die Existenz der Menschheit immer zuerst, gleichviel ob diese sie nach dem bisher Vollführten und seiner wahrscheinlichsten Fortsetzung verdient: Es ist die selbstverständliche, immer transzendente Möglichkeit, die durch die Existenz offengehalten werden muss. Eben die Wahrung dieser Möglichkeit als kosmische Verantwortung bedeutet Pflicht zur Existenz“ (Jonas, 1979, 186). Handlungen sowie ökologische und technologische Entwicklungen, die den Fortbestand der Menschheit gefährden könnten, sind demnach nicht erlaubt, denn Jonas formuliert eine Pflicht zur Existenzsicherung.

Diskursethik

Die Diskursethik geht nicht wie die zuvor beschriebenen Ansätze davon aus, dass das Gute im handelnden Subjekt (Tugendethik), in der Handlung

selbst (Deontologie) oder in den Handlungsfolgen (Utilitarismus) zu suchen ist, sondern dass moralische Urteile nur durch den argumentativ beschlossenen Konsens vernünftiger Diskurse zu rechtfertigen sind. Die Diskursethik beschreibt somit zunächst ergebnisoffen Regeln und Verfahren, wie ein ethisches Entscheidungsverfahren oder ein gelungener Diskurs durchzuführen sind. Folgt man dem Philosophen und Diskursethiker Jürgen Habermas, dürfen Normen „nur dann Geltung beanspruchen, wenn alle von ihr möglicherweise Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses Einverständnis darüber erzielen (bzw. erzielen würden), daß diese Norm gilt“ (Habermas, 1983, 76). Die Argumentation dieser Ethik bedient sich also intuitiver Plausibilitätsüberlegungen (Birnbacher, 2007, 85 ff.). Habermas (1983, 99) stellt für seine Diskursethik folgende Regeln auf:

1. Jedes sprach- und handlungsfähige Subjekt darf an Diskursen teilnehmen.
2. (a) Jeder darf jede Behauptung problematisieren.
(b) Jeder darf jede Behauptung in den Diskurs einführen.
(c) Jeder darf seine Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse äußern.
3. Kein Sprecher darf durch innerhalb oder außerhalb des Diskurses herrschenden Zwang daran gehindert werden, seine in diesen Regeln festgelegten Rechte wahrzunehmen.

Gerade auf globaler Ebene haben sich sogenannte Multistakeholder-Dialoge als bewährtes Mittel zur Konsensfindung herausgebildet. Sie stellen Kooperationsprojekte verschiedener Interessengruppen (Stakeholder) dar und versuchen, Konsenslösungen für globale Probleme zu entwickeln (Enste/Wildner, 2014, 11 f.). Die Effektivität und die Effizienz von sogenannten Multistakeholder-Dialogen hängen dabei stark davon ab, dass es ein „von allen Beteiligten als legitim angesehenes Regelwerk“ gibt, das zudem über eine gewisse Adaptivität verfügt. Das hat eine Analyse des internationalen Stakeholder-Dialogs zur Entwicklung der ISO-26000-Norm gezeigt (Schmiedeknecht, 2011, 25 ff.).

2.2 Psychologische Erkenntnisse

Wenn wir von individueller Moral sprechen, meinen wir in der Regel Eigenschaften wie Tugenden, die als Ideale einer vortrefflichen Persönlichkeit gelten und zu deren Entfaltung benötigt werden. Dabei geht es im aristotelischen Sinne 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, 295 f.; Höffe, 2008, 317 f.). Wie moralisch wertvoll Verhalten ist, hängt aber nicht

nur mit dem Charakter zusammen, sondern wird stark von der Situation geprägt (Doris/Stich, 2005). Nicht nur die in der Unternehmenskultur oder der staatlichen Rahmenordnung verankerten Regeln und Anreize beeinflussen demnach das Handeln, sondern auch situative und zufällige Faktoren.

Die Verhaltensökonomik hat diese Einflüsse systematisch untersucht und gezeigt, dass Menschen sich systematisch anders verhalten, als dies 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 Experiment, 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. 63 Prozent der Theologiestudenten halfen, wenn sie nicht in Eile waren, 45 Prozent von denen, die wenig Zeit hatten, aber nur 10 Prozent derjenigen, die sehr in Eile waren. Die ebenfalls gemessene Religiosität der Studierenden hatte keinen Einfluss auf das Verhalten.

Dieses Experiment hat zusammen mit vielen ähnlichen Studien dazu beigetragen, der Situation eine größere Bedeutung zuzuschreiben als den Tugenden. Auch Ariely (2009, 89 ff.) 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.

Andere Studien belegen, dass Menschen sich selbst systematisch für moralischer halten als ihre Mitmenschen und auch ansonsten sich selbst und ihre Fähigkeiten überschätzen (Dunning, 2005). Menschen haben von Natur

aus eine starke moralische Intuition, die ihnen im Alltag Orientierung bietet. Die Tendenz, die eigene Moralität – also die Einstellung und Fähigkeit zum moralischen Handeln – im Vergleich zu anderen Menschen zu überschätzen, hat zur Folge, dass wir für die Fehltritte anderer sensibel sind, uns die eigenen „kleinen“ Sünden aber nicht im gleichen Maße bewusst machen. Ganz grundsätzlich überschätzen Menschen ihre positiven Eigenschaften im Vergleich zu anderen Menschen.

Bezüglich der Moralität ist die Selbstüberschätzung besonders ausgeprägt (Abbildung 3). Exemplarisch zeigen unsere Studien aus den Jahren 2014 und 2015, die mit Studierenden und Führungskräften 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 5 Prozent hielt sich für weniger moralisch. Statistisch betrachtet müsste sich eine Normalverteilung ergeben, denn aus systematischen und logischen Gründen kann die Mehrheit nicht überdurchschnittlich sein.

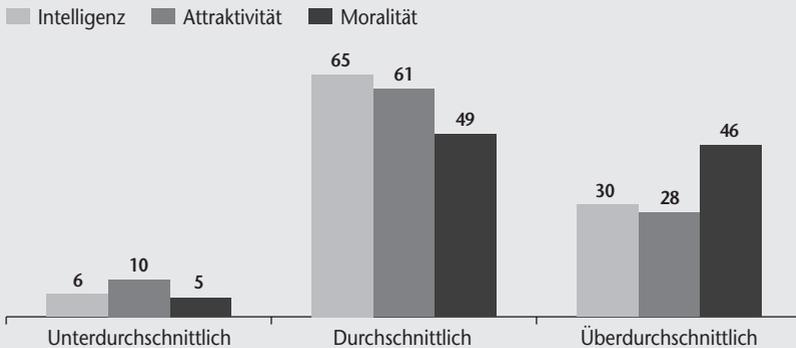
Diese Selbstüberschätzung führt bei vielen zur Ansicht, andere sollten ihre Moralität erhöhen, man selbst wäre stets integer. Studierende formulieren zum Beispiel Aussagen wie: „Ich brauche meinen Spickzettel in der Klausur nur zur Beruhigung, aber die anderen sind richtige Betrüger.“ Schon in der Bergpredigt 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).

Um moralisches Verhalten in Unternehmen analysieren und erklären zu können, müssen somit sowohl die (Rahmen-)Bedingungen (zum Beispiel Ausgestaltung der Bonussysteme) als auch die situativen Einflüsse (zum Beispiel Zeitdruck) und die Persönlichkeit (zum Beispiel Selbstüberschätzung) berücksichtigt werden. Wie diese äußeren Einflussfaktoren auf moralisches Verhalten wirken, können Ökonomik und Psychologie gemeinsam gut erklären. Sie können Wege aufzeigen, Situationen so zu gestalten, dass es den Menschen leichterfällt, 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 die 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).

Neigung zur Selbstüberschätzung

Abbildung 3

Selbsteinschätzungen von Studierenden und Führungskräften 2014/2015, in Prozent



Empirische Erhebung mit 555 Teilnehmern.
Eigene Berechnungen

2.3 Intuitiver Imperativ

Was aber ist moralisch richtig? Das ist – anders als vielfach vermutet – nicht so einfach zu sagen. Denn die Moralphilosophie hat in den letzten 2.500 Jahren keinen einheitlichen ethischen Maßstab herausgebildet und sich nicht auf einen Satz einigen können, dem alle klugen 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.

In der Management- und Führungsliteratur wird deshalb 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 (vgl. Kapitel 2.1), bei Stakeholder-Dialogen (Enste/Wildner, 2014, 9 ff.) oder durch einen Perspektivwechsel und bei Rollenspielen versucht, die Bedürfnisse und Wünsche des Gegenübers zu erfragen und so Kompromisse abzuleiten, mit denen alle Beteiligten leben

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?

- **Betroffeneneinschätzung**

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

Eigene Darstellung

können. Damit können Konfrontationen vermieden und ein besseres Verständnis für die Interessen der anderen Stakeholder gewonnen 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, 27 ff.).

Neben diesem diskursiven Ansatz, moralische Dilemmata zu überwinden, gibt es auch einen individuellethischen Weg. Aus der Moralpsychologie haben Detlef Fetchenhauer und Dominik H. Enste für die IW Akademie einen „intuitiven Imperativ“ abgeleitet, der bei moralischen Dilemmata und dem Nachdenken über Regelverstöße helfen kann, eine persönliche Entscheidung zu treffen (Übersicht 3).

Dieser Imperativ bietet eine Heuristik (Daumenregel), mit der geprüft werden kann, ob eine Entscheidung mit oder ohne schlechtes Gewissen getroffen werden kann und ob mit der Handlung für mich 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 weiß. Darf der Vermögensberater diese Informationsasymmetrie (aus-)nutzen und ein alternatives Produkt verschweigen? Wie viel Transparenz ist im Geschäftsleben – und bei welchen Kunden – erforderlich?

- **Selbsteinschätzung:** Kann ich morgens 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 (vgl. Abbildung 3, Kapitel 2.2), ist die Antwort hier häufiger „Ja“, als wenn dies aus der Perspektive eines Dritten reflektiert wird.

- **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?
- **Betroffeneneinschätzung:** 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.

2.4 Moralisches Risiko und Reputation

Unabhängig von der Frage der persönlichen Moralität einer Handlung kann mit dem Handeln ein Reputationsschaden in der Öffentlichkeit für das Unternehmen, die Organisation oder für Personen verbunden sein. Während beim schlechten Gewissen der moralische Maßstab persönliche Werte und Überzeugungen sind, betrifft die Reputation die öffentliche Wahrnehmung auf Basis der (derzeit) allgemein akzeptierten Normen und Werte im jeweils relevanten öffentlichen Raum für die betroffene Person oder Institution.

		Moralisches Risiko	
		Ja	Nein
Reputationsrisiko	Ja	2 Nicht machen	4 Strategische Entscheidung
	Nein	3 „Lackmustest“	1 Kein Problem

Eigene Darstellung

Abbildung 4

Der Unterschied zwischen einem Reputationsrisiko einerseits und einem moralischen Risiko andererseits ist den wenigsten Menschen bewusst. Wenn wir Entscheidungen treffen, ist es hilfreich, beide Kategorien getrennt voneinander zu betrachten, um zu einer angemessenen Lösung zu gelangen. Es lassen sich dabei vier verschiedene Fälle unterscheiden (Abbildung 4):

- **Fall 1:** Liegt weder ein Reputations- noch ein moralisches Risiko vor, kann die Entscheidung sich ausschließlich an den ökonomischen Vorteilen orientieren.
- **Fall 2:** Liegt sowohl ein moralisches Risiko als auch ein Reputationsrisiko vor, ist die Empfehlung „nicht machen“. Denn sollte sich das Reputationsrisiko realisieren, ist es nicht möglich, glaubwürdig zu vertreten oder zu rechtfertigen, warum so gehandelt wurde.
- **Fall 3:** Eine Herausforderung für das Individuum stellt eine Entscheidung vor allem dann dar, wenn sie kein Reputationsrisiko beinhaltet, aber von den persönlichen Werten des Entscheiders abweicht. Zwar besteht in einem solchen Fall keine oder nur eine geringe Gefahr, dass die moralische Verfehlung aufgedeckt werden könnte. Aber man hat eben ein schlechtes Gewissen („Lackmustest“). Beispiele: Nehme ich das Geschenk des Geschäftspartners an und behalte es, oder teile ich es mit dem Team? Welchen Anteil des Teambonus behalte ich für mich? Melde ich meine Haushaltshilfe an? Nehme ich das Angebot des Handwerkers an, auf die Rechnung zu verzichten und so die Mehrwertsteuer zu sparen? Wie weit nutze ich die Unwissenheit eines Kunden, Mitarbeiters oder Lieferanten zum eigenen Vorteil aus? In diesen Fällen hilft der intuitive Imperativ weiter.
- **Fall 4:** Ist die Person mit einer Entscheidung einverstanden, weil sie in Einklang mit der eigenen Moral steht, kann es dennoch sein, dass ein Reputationsrisiko besteht. In einem solchen Fall ist im Rahmen einer strategischen Entscheidung abzuwägen, ob die Gewinne die möglichen Verluste, sollte sich das Risiko realisieren, aufwiegen. Beispiele: Beuge ich mich der Mehrheitsmeinung oder vertrete ich weiterhin meine eigene Position, von der ich überzeugt bin? Soll ich als Ökonom in der Öffentlichkeit gegen den Mindestlohn, die Mütterrente oder die Frühverrentung argumentieren, auch wenn es unpopulär ist?

Es werden sich selten Fälle finden, die sich eindeutig in diese vereinfachte Darstellung einfügen. In der Regel stellt sich nicht die Frage, ob zum Beispiel ein Reputationsrisiko vorliegt oder nicht (ja/nein), sondern vielmehr, wie hoch dieses Risiko ist. Viele Entscheidungen liegen somit in einem Graubereich, zumal sich die Grenzen dessen, was zu einem Reputationsschaden führt und

was nicht, im Zeitablauf unerwartet ändern können. Beispielsweise war für Banken die Finanzierung eines Atomkraftwerks in Deutschland bis zum 11. März 2011 – dem Tag der Reaktorkatastrophe von Fukushima – nicht mit einem Reputationsrisiko behaftet, da der Ausbau der Atomkraftnutzung politisch gewollt war. Seit dem Jahr 2012 ist für deutsche Banken selbst die Mitfinanzierung von Atomkraftwerken in Frankreich, wo die Bevölkerung zu 80 Prozent diese Energiequelle befürwortet, zu einer Gefahr für die Reputation geworden. Deshalb sind Reputationsrisiken im Rahmen von strategischen Entscheidungen regelmäßig neu zu bewerten.

Umso wichtiger ist es, dass die persönlichen Werte und Überzeugungen eindeutig und verlässlich sind und sich Mitarbeiter an einer Unternehmenskultur und den Werten der Führungskräfte orientieren können. Dadurch sind moralische Risiken leichter einzuschätzen.

Zwei Drittel der Führungskräfte weltweit sind sich nach eigenen Angaben der Bedeutung von werteorientierter Führung bewusst. Sie führen explizit mit Werte- und Sinnorientierung. Aber: Bei den Mitarbeitern kommt diese werteorientierte Führung nur in wenigen Fällen an. Weltweit erleben nur 6 Prozent der über 36.000 Befragten eine gelebte Wertekultur in ihrem Unternehmen. In Deutschland sind es sogar nur 3 Prozent (Enste et al., 2013, 12). Wie diese Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit zwischen Sender und Empfänger überwunden werden kann, wird in Kapitel 4.1 beschrieben. Zunächst gilt es, die Frage zu beantworten, warum moralisches Handeln überhaupt gefragt ist und welche Gründe es für den Einzelnen gibt, sich nicht nur an die Gesetze zu halten (Legalität), sondern auch das zu tun, was richtig ist (Legitimität).

3

Moral, Glück und Vertrauen

Die Motive für moralisches Handeln können auf verschiedene Weisen begründet werden und in der Pflichterfüllung und dem Einhalten von Normen oder in der Neigung und dem Befolgen der eigenen Wünsche liegen. Moralisches Handeln kann durch extrinsische Belohnung (zum Beispiel Bonuszahlung oder Anerkennung) oder durch intrinsische Motivation (zum Beispiel verinnerlichte Regelbefolgung, Glücksempfinden oder höheres Selbstwertgefühl) befördert werden. Vielfach beeinflussen verschiedene Motivationen zusammen das Verhalten. Damit Menschen sich moralisch verhalten, auch

wenn keine Sanktionen von außen drohen, sind ein eigenes Gewissen oder ein innerer Kompass erforderlich, die handlungsleitend wirken und eine Zielorientierung bieten.

Für Aristoteles war die Eudaimonia (Glückseligkeit) das höchste Ziel des Menschen, das er durch die „Tätigkeit der Seele im Sinne der ihr wesenhaften Tüchtigkeit“ (Hossenfelder, 2010, 77) definierte. Um ein in diesem Sinne gelingendes Leben zu führen, muss der Mensch sich seiner Vernunft bedienen und sich tugendhaft verhalten. Die Glückseligkeit als das höchste Ziel verwirklicht sich durch das tugendhafte Leben. Die Frage, warum man sich tugendhaft verhalten sollte, stellte sich für Aristoteles nicht, denn er ging davon aus, dass es in der Natur des Menschen angelegt ist, nach dem Glück zu streben (vgl. Kapitel 2.1).

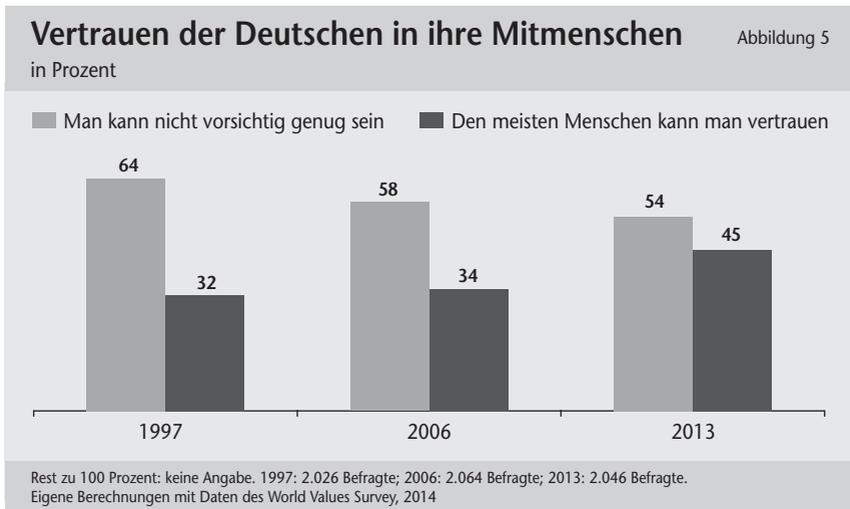
Aber Glück kann sich auch aus dem Empfinden heraus einstellen, wie Aristipp (435–355 v. Chr.) betonte (Hossenfelder, 2010). Für Aristipp war die Empfindung das einzig Verlässliche. Demnach musste das Verhalten sich nach der Lustempfindung (positiver oder negativer Natur) richten, wobei individuell und von den Vorlieben des jeweiligen Menschen abhängig ist, was zu dem Empfinden von Lust oder Unlust letztlich führt. Damit gilt Aristipp als Begründer des philosophischen Hedonismus (Lustprinzip). Es geht um den Genuss des Augenblicks und weniger – damit anders als bei Aristoteles – um ein insgesamt gelingendes Leben. Damit tut sich ein Konflikt zwischen Tugendhaftigkeit und Glücksempfinden auf, der erklären kann, warum es manchmal so schwer ist, ein guter Mensch zu sein. Je nach den spezifischen Umständen kann moralisches Handeln also glücklich machen oder schwerfallen und unglücklich machen. Experimentelle Studien liefern bisher keine eindeutigen Ergebnisse für eine der beiden Denkschulen (Enste/Ewers, 2015).

Eindeutiger sind die Ergebnisse mit Blick auf den wirtschaftlichen Erfolg sowie auf Vertrauen und Reputation, welche durch faire und moralische Handlungen aufgebaut werden können. „Vertrauen ist der Grundpfeiler jeder Transaktion“ – so betont es der Wirtschaftsnobelpreisträger Kenneth J. Arrow (1972, 357). Denn auch die detaillierteste Vertragsausgestaltung kann nicht jeden Aspekt eines Handels berücksichtigen (Theorie unvollständiger Verträge). Die verbleibenden (moralischen) Risiken (zum Beispiel Ausnutzen von Informationsasymmetrien) müssen durch eine gegenseitige Vertrauensbeziehung der Vertragspartner vermindert werden. Andernfalls unterbleibt die Transaktion, die eigentlich im beiderseitigen Interesse ist.

Vertrauen meint das Zutrauen in die Absichten und fairen Motive anderer Menschen (Mellinger, 1956). Wie schwer es ist, Vertrauen aufzubauen, zeigt

sich meist erst, wenn die Reputation verloren gegangen ist. Häufig führen unmoralische Handlungen zum Vertrauens- und Reputationsverlust, wie die Finanzbranche infolge der Finanzkrise derzeit erlebt oder wie Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens oder Unternehmen immer wieder zu spüren bekommen. Empirische und theoretische Forschungsergebnisse zeigen, dass die Kosten der kurzfristigen Gewinnmaximierung hoch sind, wenn dadurch das Vertrauen zerstört wird. Denn Vertrauen spart Transaktionskosten und erleichtert damit letztlich dauerhaften ökonomischen Erfolg, da Kosten für Compliance, Vertragsanbahnung und Durchsetzung der Ansprüche verringert werden (zum Beispiel Enste/Jäger, 2009; Fetchenhauer/Dunning, 2009).

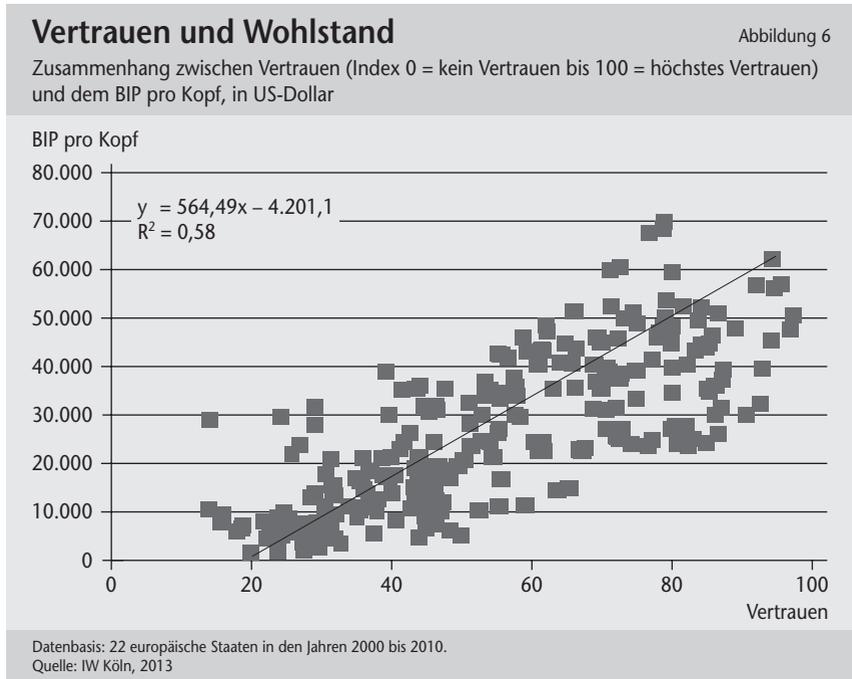
Auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene ergeben sich positive Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Wohlstand. Langzeiterhebungen wie das Sozio-ökonomische Panel (SOEP), der European Social Survey oder der World Values Survey fragen regelmäßig das allgemeine Vertrauen der Menschen in ihre Mitmenschen ab. Dabei wird darauf geachtet, bei wiederholter Befragung die gleiche Frage und die gleichen Antwortmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, um eine Vergleichsbasis zu schaffen. Die Frage zum Vertrauen lautet: "Generally speaking, would you say that most people can be trusted or that you need to be very careful in dealing with people?" Die Ergebnisse zeigen, dass in Deutschland das generelle Vertrauen zwischen 1997 und 2013 um rund 40 Prozent gestiegen ist (Abbildung 5). Die im Vergleich zu anderen Staaten verbesserte wirtschaftliche Lage nach der Finanz-



und Wirtschaftskrise mit wenig Arbeitslosigkeit und positiven Aussichten geht offensichtlich Hand in Hand mit höherem Vertrauen. Zugleich führen Menschen, die anderen vertrauen, auch ein glücklicheres Leben. 64 Prozent derjenigen, die der Aussage „Im Allgemeinen kann man den Menschen vertrauen“ voll zustimmen, sind mit ihrem Leben sehr zufrieden, während dies nur 30 Prozent sind, die ihren Mitmenschen nicht vertrauen. Umgekehrt sind nur 1,7 Prozent der vertrauensvollen Menschen mit ihrem Leben unzufrieden, während dies für 11 Prozent gilt, die anderen nicht vertrauen (Enste/Ewers, 2014).

Ein Vergleich von 22 europäischen Staaten für die Jahre 2000 bis 2010 zwischen dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf und dem Vertrauen im jeweiligen Land zeigt einen hochsignifikanten Zusammenhang ($R^2 = 0,58$) zwischen Vertrauen und Wohlstand in den betrachteten europäischen Ländern (Abbildung 6).

Verschiedene multivariate Studien bestätigen diese einfache Korrelation. Eine Vertrauenskultur wirkt positiv auf ökonomische Faktoren wie Bruttoinlandsprodukt, Ungleichheit oder Arbeitslosigkeit. Das zeigen Cardenas/



Carpenter (2008) basierend auf weltweiten Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Vertrauen und Wachstumsrate, Armutsquote und Einkommensungleichheit (gemessen durch den Gini-Koeffizienten). Dies gilt für unterschiedliche experimentelle Designs und Studien. Länder mit höherem Vertrauen weisen demnach im Durchschnitt auch höhere Wachstumsraten auf.

Außerdem ist Vertrauen ein grundlegendes Element, damit Bürger der Regierung und Politik loyal gegenüberstehen. Algan et al. (2014) stellen zwei Korrelationen zwischen dem Wohlfahrtsstaat und dem zivilen Engagement der Bürger fest. Zum einen gibt es für Bürger den Anreiz, an einem Wohlfahrtsstaat teilzunehmen, weil sie erwarten, dass sie selbst von den sozialen Unterstützungen profitieren können. Zum anderen gibt es zivilengagierte Bürger, die einen großzügigen Wohlfahrtsstaat mit hohen Steuern unterstützen, wenn sie von vertrauensvollen Bürgern umgeben sind. Dieses soziale Engagement zahlt sich jedoch auch für den Einzelnen selbst aus. Denn je häufiger Menschen sich ehrenamtlich engagieren, desto zufriedener sind sie auch mit ihrem Leben, wie umfangreiche Analysen auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels belegen (Enste/Ewers, 2014).

Menschen verhalten sich also nicht nur deshalb moralisch, weil externe Kontrollen durchgeführt werden und Sanktionen oder Haftstrafen drohen. Vielmehr liegt dies auch in ihrem eigenen Interesse – sei es um ein schlechtes Gewissen zu vermeiden, sei es um Vertrauen zu schaffen, das dann mit größeren langfristigen Gewinnen und höherer Lebenszufriedenheit einhergeht. Die Erkenntnis über diese Zusammenhänge kann das Spielverständnis wirtschaftlicher Akteure beeinflussen und aufzeigen, dass eine Vertrauenskultur in der Gesellschaft und in Unternehmen nicht nur zu mehr Arbeits- und Lebenszufriedenheit führt, sondern sich langfristig auch lohnt. Wie aber kann der Einzelne als Führungskraft, Mitarbeiter oder Konsument zu diesem Erfolg beitragen?

4

Menschen mit Moral

In der marktwirtschaftlichen Ordnung stehen die Akteure wechselseitig in Beziehung und agieren mit ständig wechselnden Partnern. In Kapitel 2 wurde das wirtschaftliche Geschehen analog zu einem Spielfeld mit Spielern und Spielzügen beschrieben. Diese bildhafte Beschreibung verdeutlicht, dass

wirtschaftliche Akteure nicht isoliert, sondern immer als Geflecht agieren. Das Verhalten Einzelner erzeugt Auswirkungen für 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.

4.1 Führungsethik

Über Generationen hinweg war die Rolle des Chefs (vermeintlich) eindeutig: Die Führungskraft bestimmt, der Angestellte reagiert und die Führungskraft kontrolliert. Wer Autorität ausstrahlt, den belohnt der Mitarbeiter mit einer guten Leistung. Doch die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt ändern sich: Die Unternehmen konkurrieren in Zeiten von Fachkräftengpässen zunehmend um die besten Köpfe. Die Entwicklung hin zum „Arbeitnehmermarkt“ rückt die Interessen der (potenziellen) Mitarbeiter in den Fokus. Mitarbeiterbindung und Reputationsaufbau der Unternehmen werden immer wichtiger.

Der Führung von Mitarbeitern in Organisationen kommt bei der ethischen Reflexion darüber hinaus auch deshalb eine besonders wichtige Bedeutung zu, da aufgrund der strukturell stärkeren Position von Arbeitgeber beziehungsweise Führungskraft immer ein Machtungleichgewicht gegenüber nicht führungsbefugten und unterstellten Arbeitnehmern besteht. Entscheidungs- und Gestaltungsmacht sowie Weisungsbefugnis der Führungskraft erfordern ein besonders verantwortungsvolles Vorgehen sowie die bewusste, ethisch fundierte Ausgestaltung der Vorbildfunktion, wobei die individuelle Handlungskompetenz der Personen zum Tragen kommt (Ulrich, 2002, 1; Göbel, 2013, 180 ff.).

Infolgedessen hat sich die Führungsethik als Teilgebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik herausgebildet und umfasst als diese die normative Reflexion von Führung im wirtschaftlichen Kontext (Pieper, 2007, 98 f.; Ulrich, 2002, 1 f.). Dabei ist im Begriff des Führens selbst bereits die ethische Dimension der Verantwortung enthalten, wie die Wortbeschreibung des Duden zeigt, die Führung als „verantwortliches Leiten“ (Duden, 2010, 273) bestimmt. Die führungsethische Reflexionsarbeit beschränkt sich nicht auf gängige betriebswirtschaftliche Definitionen, die Führung auf eine funktionale Betrachtung im Sinne der Steuerung betrieblicher Vorgänge reduzieren.

Gemäß der wirtschaftsethischen Systematisierung des Drei-Ebenen-Modells erstreckt sich die Analyse über die Makro-, Meso- und Mikroebene (Übersicht 4).

Systematisierung der Führungsverantwortung nach dem Drei-Ebenen-Modell

Übersicht 4

Führungsethik	Makroebene	Reflexion von Führung im gesamtgesellschaftlichen Kontext
	Mesoebene	Reflexion der Unternehmensführung aus funktionaler Sicht
	Mikroebene	Reflexion individuellen Führungsverhaltens

Eigene Darstellung auf Basis von Voegtlin et al., 2011

Die Makroebene wird entsprechend dieser Unterscheidung mit der Betrachtung des Wirtschaftssystems bestimmt und reflektiert Führung mit Blick auf gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge. Zudem betrachtet die Führungsethik entsprechend der klassischen betriebswirtschaftlichen Sicht auf der Mesoebene, das heißt der Unternehmensebene, Führung im funktionalen Kontext von Organisationsstrukturen. Die dritte Reflexionsebene umfasst das individuelle Handeln einzelner Führungskräfte und leitender Mitarbeiter auf der Mikroebene und reflektiert unter anderem Führungsstile und die Beziehungsgestaltung von Führungskräften und Mitarbeitern (Brink/Tiberius, 2005, 13 f.; Göbel, 2013, 105 ff.).

Gemäß dieser Systematik kann davon ausgegangen werden, dass ein angemessenes Führungsverständnis auf die Differenzierung gesellschaftlicher, organisatorischer und zwischenmenschlicher Dimensionen angewiesen ist. Besonders im globalen Kontext erschließt sich die Wichtigkeit der dreigliedrigen Betrachtung, denn Führungskräfte müssen heute gleichzeitig vielfältigen Interessengruppen (Stakeholdern) gerecht werden (Voegtlin et al., 2011, 2).

Prinzips des nachhaltigen Wirtschaftens

Einen übergeordneten führungsethischen Ansatz bietet das Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens nach Knoepffler/Albrecht (2009). Dieser Ansatz stellt in Rekurs auf das Drei-Säulen-Konzept der Nachhaltigkeit die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales als zentrale Kategorien von Führungsverantwortung heraus. Obwohl alle drei Säulen des sogenannten Prinzips des nachhaltigen Wirtschaftens gleichermaßen bedeutend sind, liegt doch die Erkenntnis zugrunde, dass Unternehmen im Wettbewerb ohne ökonomischen Erfolg dauerhaft nicht bestehen können. Es gilt deshalb, zuerst den Unternehmenserfolg (ökonomische Säule) sicherzustellen, um anschließend mit der Unternehmenstätigkeit verbundene ökologische und soziale Ziele umsetzen zu können. Die ökologische Säule erfordert gemäß diesem Prinzip zum Beispiel eine verantwortliche Umweltpolitik verbunden mit einem pro-

professionellen Umweltmanagement sowie Maßnahmen zur Erreichung einer positiven Umweltperformance. Um die dritte Säule zu verwirklichen, die soziale Verantwortung, muss sich Führung an ihrer normativen Grundlage ausrichten: dem Grundwert der Menschenwürde und den damit verbundenen Menschenrechten (Knoepffler/Albrecht, 2009, 468 ff.).

Führungsstile

Am häufigsten diskutieren führungsethische Ansätze die Mikroebene des Führens, also die zwischenmenschliche Beziehung von Führungskraft und Geführtem. Verschiedene Führungsstile haben sich in Theorie und Praxis herausgebildet (Übersicht 5).

Positive Effekte guter Führung

Welcher der beschriebenen Führungsstile besser oder schlechter ist, lässt sich pauschal nicht sagen. Aber Befragungen zeigen: Lohnsteigerungen reichen vielfach nicht mehr aus, um Mitarbeiter zu motivieren. Fragt man die 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 der GLOBE-Befragung (Dorfman et al., 2012) von rund 18.000 Geschäftsführern, Vorständen und Managern des mittleren Managements ist vor allem die transformationale Führung erfolgreich.

Eine gelungene Umsetzung dieses Führungsstils wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Der Anteil der sehr zufriedenen Mitarbeiter verdoppelt sich der Umfrage zufolge auf mehr als 90 Prozent, wenn die Führungskraft einen respektvollen und wertschätzenden Führungsstil pflegt. Damit hat Führung in Deutschland häufig sogar einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als das Gehalt. Zudem wechseln zufriedene Mitarbeiter seltener den Arbeitgeber und empfehlen das Unternehmen häufiger weiter. An der konkreten Umsetzung hapert es jedoch vielfach noch: Eine Auswertung der Daten des Personalpanels des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln, 2014) zeigt, dass nur 19 Prozent der Beschäftigten eine vorbildlich umgesetzte Vision in ihrem Unternehmen erleben und nur 2 Prozent meinen, es gebe ein ausgeprägtes gemeinsames Werteverständnis.

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). In die gleiche Richtung weist der GALLUP-Enga-

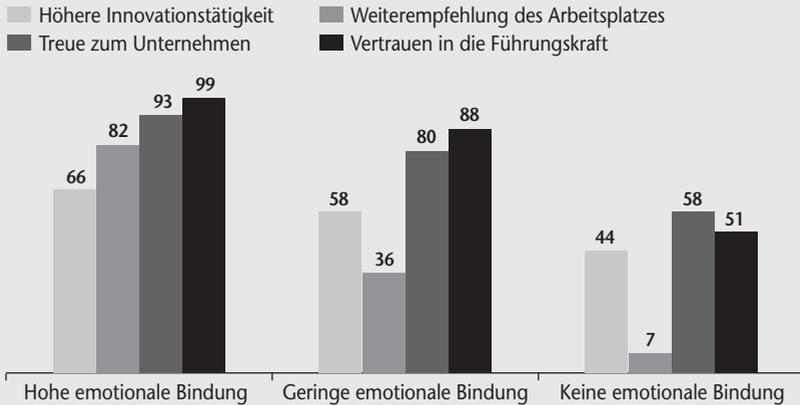
Ethische Führung	„Ethische Führung beschreibt eine Person, die von Mitarbeitern als ehrlich, integer, fair und vertrauenswürdig wahrgenommen wird und gleichzeitig als Führungskraft ganz bewusst das ethische Verhalten ihrer Mitarbeiter fördert und fordert und Abweichungen sanktioniert“ (Braun/Peus, 2014, 29).
Grundrechteorientierte Führung	Um der personalen Würde von Arbeitnehmern hinreichend gerecht zu werden, bedarf es nach Peter Ulrichs grundrechteorientierter Führungsethik Leitlinien des Umgangs von Führungskräften mit mündigen Mitarbeitern und nicht der Gebote und Verbote für Vorgesetzte und Untergebene. Ulrichs Führungsethik verbürgt zum einen den Schutz elementarer persönlichkeits-, organisations- und wirtschaftsbürgerlicher Rechte der Mitarbeiter und verlangt zum anderen eine persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung sowie eine dialog- und konsensorientierte Beziehungsgestaltung (Ulrich, 1995, 562 ff.; 2002).
Transformationale Führung	Der transformationale Führungsstil zeichnet sich durch eine inspirierende und beziehungsorientierte Führungskraft aus. Deren Aufgabe besteht darin, (soziale) Werte, ethische Leitlinien und Visionen zu formulieren und diese durch charismatisches Auftreten als Vorbild effektiv zu vermitteln (Avolio et al., 1999). Integrität, Fairness und Gerechtigkeit sind die Leitmotive, nach denen die Führungskräfte ihr Verhalten bestimmen (Conger/Kanungo, 1987). Die Persönlichkeit der Führungskraft ist hierbei in hohem Maße ausschlaggebend für den Führungserfolg (Wiswede, 1995, 581): Überzeugungskraft, Idealtreue, großes Selbstvertrauen, Dominanz und Entschlossenheit sind Eigenschaften, die das Verfolgen eines erstrebenswerten Ziels beeinflussen und dabei helfen, dieses zu erreichen (Lowe et al., 1996; Popper, 2000).
Partizipative Führung	Der partizipative Führungsstil versteht Führung eher als Aktivität denn als Machtposition und bezieht Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein. Eine horizontale und schnelle Informationsverteilung kann helfen, hierarchische Unterschiede in den Hintergrund zu rücken (Lam et al., 2002). Angesichts der wachsenden Komplexität moderner, internationalisierter und technisierter Unternehmen ist dieser Stil zur schnellen Entscheidungsfindung und -umsetzung immer mehr gefragt (Raab/Kenis, 2009).
Eigene Darstellung	

gement-Index 2012: Adaptive, individuelle und innovative Führung schafft emotionale Bindung und verhindert innere Kündigungen. Letztere verursachen für die deutsche Wirtschaft jährlich Produktivitätseinbußen und Einnahmeausfälle in Milliardenhöhe. Die positiven Folgen emotionaler Bindung sind hingegen vielfältig: Emotional an das Unternehmen gebundene Mitarbeiter hatten im Befragungsjahr 2012 häufiger Vertrauen zur Führungskraft (99 Prozent) und Treue zum Unternehmen (93 Prozent) als die Mitarbeiter mit geringer Bindung (Abbildung 7). Außerdem empfahlen sie den Arbeitsplatz häufiger weiter (82 Prozent) und waren innovationsfreudiger (66 Prozent).

Erfolge emotionaler Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen

Abbildung 7

Antworten im Jahr 2012, in Prozent



Befragung von 2.198 Arbeitnehmern ab 18 Jahren in Deutschland.
Quelle: GALLUP, 2012

Führungskräfteentwicklung

Ein erster Schritt zur Förderung eines ethisch fundierten Führungsverständnisses liegt in der Sensibilisierung und Weiterbildung einzelner Führungskräfte mithilfe entsprechender Schulungsangebote. Im Rahmen von Seminaren sollten wissenschaftlich fundiert die Grundzüge ethischer Theorien sowie Ansätze, Konzepte und Instrumente der Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie psychologische Erkenntnisse vermittelt werden, um auf fachlicher Ebene ein einheitliches Verständnis für wertebasierte Führung zu schaffen.

Dabei empfiehlt sich, durch die Diskussion kontroverser Sichtweisen Teilnehmer zur selbstständigen Reflexion anzuregen, denn die „eine Wahrheit“ kann es in moralischen Fragen nicht geben – andernfalls wäre die Gefahr des Moralisierens groß. Neben der Wissensvermittlung sollen die Schulungen zur Selbstreflexion anregen und eine grundlegende Sensibilisierung für moralische Herausforderungen und Risiken im Arbeitsalltag schaffen. Auf diese Weise kann ein frühes Erkennen und Einschreiten sowie darauf aufbauend ein professionelles Ethikmanagement ermöglicht werden (Enste/Wildner, 2014, 12 f.). Unter Berücksichtigung spezifisch gelagerter Problemfelder bestimmter Positionen in Unternehmen empfiehlt sich die zusätzliche

Durchführung zielgruppenspezifischer Coachings. Dabei bietet es sich an, Spezialthemen zu thematisieren, zum Beispiel die besondere Verantwortung von Führungskräften im internationalen Kontext oder die Führung bestimmter Mitarbeitergruppen, etwa des Einkaufs, der strukturell bedingt besonders korruptionsgefährdet ist. Im Idealfall sollten Coachings auf die speziellen Gegebenheiten in Unternehmen zugeschnitten sein, denn Standardlösungen gibt es nicht.

Wissenschaftlich fundierte Schulungen, die sich durch die bewusste Verknüpfung von Theorie und Praxis auszeichnen, ermöglichen ebenfalls eine qualifizierte und anwendungsorientierte Weiterbildung für Führungskräfte und Manager. Berufsbegleitende Masterstudiengänge bieten (Nachwuchs-) Führungskräften aller Fachrichtungen die Möglichkeit, ein tiefgreifendes und interdisziplinäres Verständnis wertorientierten Wirtschaftens zu erlangen (vgl. zum Beispiel www.iwakademie.de).

Führungsethos

Neben der Vermittlung von Wissen gibt es eine weitere Möglichkeit, um wertebasierte Führung zu stärken: Dabei ist ein Ethos zu formulieren, das spezifische Wertvorstellungen und Normen für bestimmte Gruppen beschreibt (Knoepffler, 2010, 19). Ein bekanntes Beispiel ist das ärztliche Berufsethos, das für die Berufsgruppe der Mediziner verpflichtend gilt. In der Wirtschaft gibt es bisher keinen derart obligatorischen Eid, der in einer vergleichbar übergreifenden Form über verschiedene Berufsgruppen hinweg auch nicht praktikabel erschiene. Es haben sich aber viele Unternehmen und Branchen freiwillig im Rahmen von Leitlinien und Kodizes an Werte und normative Standards gebunden, die innerhalb bestimmter Gruppen handlungsweisend fungieren. Auch für den Bereich der Führung ist ein spezifischer Führungskräfteethos sinnvoll. Einen Ausgangspunkt dafür bietet Kants kategorischer Imperativ. Demnach kann moralisch gefordert werden, Mitarbeiter „nicht nur als Mittel, sondern auch als Zweck an sich selbst und Person mit Würde anzusehen“ (Göbel, 2013, 182). Es bedarf also nach Kant eines Führungsethos, das die Anerkennung von Mitarbeitern in ihrer Gesamtheit als Personen betont und ihre Behandlung als Mittel zur Gewinnerzielung ablehnt. Auch ohne einen expliziten kantischen Ethos darf davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter nicht rein auf humane Ressourcen reduziert werden. Die Wichtigkeit von Arbeits- und Sozialstandards lässt sich aber durch einen Führungsethos untermauern.

4.2 Agentenethik

Unter dem Begriff der Agentenethik wurde die Idee entwickelt, dass Mitarbeiter letztlich mehr Interesse an und mehr Einflussmöglichkeiten auf das werteorientierte Wirtschaften der Unternehmen haben als Konsumenten. Mitarbeiter werden deshalb im wirtschaftsethischen Kontext als zentrale Stakeholder von Unternehmen und primäre Empfänger wertebasierter Unternehmensführung behandelt. Dabei sind die Mitarbeiter zum einen als Adressaten von Corporate Social Responsibility und Werteorientierung relevant, da die Arbeitszufriedenheit, die Auswahl und die Bindung an das Unternehmen davon mitbeeinflusst werden. Zum anderen sind die Manager und Mitarbeiter für die Umsetzung und das Leben der Unternehmenswerte verantwortlich.

Dabei gibt es jedoch eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter, denn das Unternehmen kann nie vollständig kontrollieren, ob die Leistung auch im Sinne des Arbeitsvertrags erfüllt wird. Die sogenannte Prinzipal-Agent-Theorie untersucht deshalb Situationen, in denen ein Auftraggeber (Prinzipal) einen Auftragnehmer (Agent) mit der Ausführung einer Tätigkeit beauftragt. Die jeweiligen Agenten haben in der Ausführung der Aufgaben eine gewisse Handlungsfreiheit und verfügen in der Regel über mehr relevante Informationen als der Prinzipal. Dies könnten sie zu ihrem Vorteil und womöglich auf Kosten des Prinzipals ausnutzen. Denn wenn der Agent nicht im Sinne des (werteorientierten) Unternehmens agiert, kann dies zu moralischen Risiken und Reputationsschäden führen. Umgekehrt kann ein moralisch einwandfrei agierender Mitarbeiter sich in einem ausschließlich von kurzfristigen Gewinnzielen getriebenen Unternehmen unwohl fühlen und innerlich kündigen.

Zahlreiche Studien bestätigen, dass ethisches Engagement von Unternehmen positiv auf die Mitarbeiterrekrutierung, -bindung und -motivation einwirkt und das Ausnutzen der Informationsasymmetrie vermindert. Eine Befragung des Marktforschungsinstituts Nielsen (Nielsen Company, 2014) von weltweit 30.000 Konsumenten ergab, dass immerhin die Hälfte der Befragten im Alter von 21 bis 34 Jahren darauf achtet, wie nachhaltig ihr (zukünftiger) Arbeitgeber agiert. Auch gut ein Viertel der 35- bis 49-Jährigen legt Wert auf eine ökologisch nachhaltige Unternehmensstrategie. Eine repräsentative Umfrage des Personaldienstleisters Manpower Group Deutschland (2014) zur Jobzufriedenheit, für die 1.000 Bundesbürger ab 18 Jahren befragt wurden, kommt für Deutschland sogar zum Ergebnis, dass mehr als 80 Prozent der Bewerber eher für ein Unternehmen arbeiten wollen, das sich nachweislich gesellschaftlich engagiert.

Die Unternehmen haben das bereits erkannt. 44 Prozent engagieren sich gesellschaftlich mit dem Ziel, die Mitarbeitermotivation und -bindung zu erhöhen (Bundesregierung, 2012, 294). Neben der Rolle als Empfänger ethischer Unternehmenspraktiken sind Mitarbeiter auch interne Experten für den gesamten Herstellungs- und Produktionsprozess und die ökologischen und sozialen Standards in Unternehmen. In diesem Sinne können Angestellte nicht nur Empfänger ethischer Standards sein, sondern darüber hinaus auch als Agenten moralischer Forderungen agieren. Indem Mitarbeiter moralische Forderungen aktiv äußern, gute Vorbilder sind und auf Missstände hinweisen, tragen sie einen erheblichen Anteil zur Werteorientierung in Unternehmen bei.

Bemerkt ein Mitarbeiter unethische Praktiken in seinem Umfeld, sollte er seine eigenen Reaktionsmöglichkeiten abwägen und nicht einfach die Verantwortung an Führungskräfte oder Kollegen delegieren. Auch wenn die Einflussmöglichkeiten einzelner Akteure beschränkt sind, stehen doch immer vier Handlungsoptionen zur Verfügung: (1) Er kann die Stimme erheben, (2) das Projektteam, das Unternehmen oder die Organisation verlassen, (3) sich loyal verhalten oder (4) resignieren.

(1) Voice-Option (Change it): Führungskräfte, Mitarbeiter und Konsumenten haben immer die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern und ethische Standards zu vertreten. Sie sollten jeweils im Rahmen ihrer Möglichkeiten versuchen, Veränderungen durchzusetzen.

(2) Exit-Option (Leave it): Wenn die Stimmoption nicht ausreicht und Mitarbeiter nicht gehört werden, können sie den Druck erhöhen, indem sie mit Kündigung drohen. Angesichts des steigenden Fach- und Führungskrätemangels wird diese Variante für immer mehr Angestellte eine gangbare Option, die sie im Fall von moralischen Fehlritten ihrer Arbeitgeber in Erwägung ziehen können. Wer über die Stimm- und die Drohooption verfügt, ist ein ernst zu nehmender Agent ethischen Verhaltens in Organisationen, der Führungskräfte und Kollegen sowie die gesamte Unternehmenskultur positiv beeinflussen kann.

(3) Loyalität (Love it): Im Idealfall stimmen Individual- und Unternehmensethik überein oder die Unstimmigkeiten betreffen keine besonders relevanten Aspekte oder Verhaltensweisen, sodass die Loyalität zum Arbeitgeber entsprechend groß ist. Davon profitieren beide Seiten: Der Agent ist zufrieden mit seiner Arbeit und der Arbeitgeber hat loyale Mitarbeiter, die eine hohe Bindung ans Unternehmen aufweisen.

(4) Resignationsoption: Wer keine der anderen Optionen für sich wählen kann oder möchte, dem bleibt die Resignationsoption. Diese zeigt sich durch den

Verlust der intrinsischen Motivation, das Einschränken der eigenen Produktivität und des Engagements bis hin zur inneren Kündigung (Enste et al., 2012, 246 f.).

Wie wichtig es ist, dass Mitarbeiter ihre Rolle als ethischer Agent wahrnehmen, verdeutlicht sich exemplarisch am Beispiel von Whistleblowing. Das anonyme Hinweisgeben von Mitarbeitern über beobachtete Fehlritte an interne oder externe Kontaktstellen funktioniert am besten als Teil der gelebten Unternehmenskultur. Seit Jahren versuchen Firmenleitungen, Mitarbeiter zu internem Whistleblowing zu ermutigen. Das stellt sich jedoch häufig als fruchtlos heraus, weil viele Mitarbeiter ihr Wissen lieber für sich behalten – aus Angst vor sozialer Ächtung sowohl von Führungskräften als auch von Kollegen. Um potenziellen Whistleblowern die Angst zu nehmen, schulen viele Unternehmen ihre Führungskräfte in ethischem und wertebasiertem Führungsverhalten, damit sie den Mitarbeitern als Vorbild dienen können. 44 Prozent der in einer KPMG-Studie befragten Unternehmen gaben an, das Fehlen von Vorbildern in der Führungsriege würde kriminelles Verhalten begünstigen (KPMG, 2013, 14).

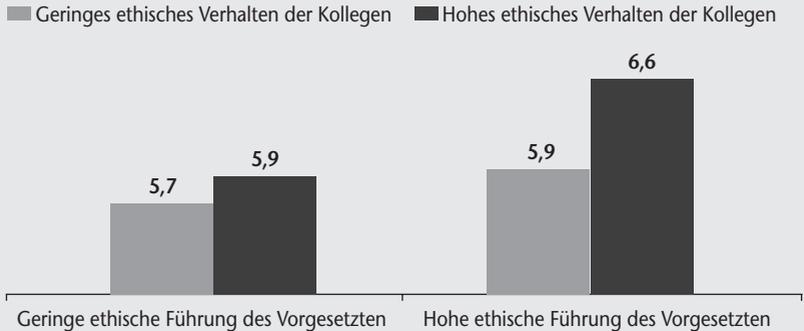
Sicherlich begünstigt ethisches Führungsverhalten internes Whistleblowing – dieser Effekt ist aber sehr viel stärker, wenn sich auch die Kollegen des potenziellen Whistleblowers ethisch verhalten. Das hat eine Forschergruppe um den Management- und Organisationsforscher David Mayer in mehreren Studien gezeigt (Mayer et al., 2013). Die Forscher führten dazu drei verschiedene Studien durch: zwei Feldstudien, in denen sie Mitarbeiter von Unternehmen befragten, und ein gesteuertes Laborexperiment mit Studierenden. In den beiden Feldstudien fanden sie zwar einen positiven Effekt zwischen dem ethischen Verhalten der Führungskraft und dem Whistleblowing, aber dieser war relativ schwach. Sehr deutlich stieg die Bereitschaft zur internen Informationsweitergabe nur dann, wenn sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter in den Augen des potenziellen Whistleblowers ethisches Verhalten an den Tag legten (Abbildung 8). Diejenigen, die diese Bedingung in ihrem Unternehmen nach eigenen Angaben vorfanden, gaben eine überdurchschnittliche Bereitschaft zum Whistleblowing an. Außerdem fanden die Forscher heraus, dass die Angst des Whistleblowers vor sozialer Ächtung nur dann sank, wenn Führungskräfte und Kollegen im Arbeitsalltag als ethisch eingestuft wurden.

Unternehmen sollten also auf die Personalentwicklung sowohl ihrer Führungskräfte als auch ihrer übrigen Mitarbeiter in moralischen Fragen Wert legen. Schon bei der Personalauswahl sollten neben Leistungsfaktoren auch

Ethisches Arbeitsumfeld und Bereitschaft zum internen Whistleblowing

Abbildung 8

Befragung von 179 Unternehmensangehörigen, Skala von 1 (niedrig) bis 7 (hoch)



Quelle: Mayer et al., 2013

die Wertebasis und die Fähigkeit zur Integration ins Team als Entscheidungskriterien herangezogen werden. Denn um Whistleblowing tatsächlich zu fördern und die negativen Konsequenzen von Wirtschaftskriminalität abwenden zu können, bedarf es nicht nur einer Person, sondern „des ganzen Dorfs“ (Mayer et al., 2013).

4.3 Konsumentenethik

Der „Kunde ist König“ ist der Leitsatz in der Marktwirtschaft. Kunden haben die Wahlfreiheit bei ihren Kaufentscheidungen und Produzenten und Dienstleister tun alles, um im Wettbewerb die Kunden zu überzeugen. Der Wettstreit unter den Anbietern führt zu einer hohen Produkt- und Preisvielfalt, aus der die Konsumenten das für sie passende Angebot wählen können. In erster Linie agieren die Unternehmen also im Dienste der Verbraucher und zielen auf deren Bedürfnisbefriedigung. Die Konsumenten bilden aus diesem Grund ein weiteres wichtiges Element der individuelle ethischen Analyse, deren systematische Einflussmöglichkeiten oft vernachlässigt werden. Auch wenn der einzelne Konsument durch sein Kaufverhalten keinen spürbaren Einfluss auf Unternehmen ausüben kann, macht es trotzdem einen deutlichen Unterschied, ob Verbraucher rein nach der Devise „so billig wie möglich“ konsumieren oder aber moralische Maßstäbe in ihre Kaufentscheidungen miteinbeziehen. Wenn die Konsumenten moralische Aspekte entlang

der Wertschöpfungskette bei Kaufentscheidungen berücksichtigen, werden diese Aspekte zu einem notwendigen strategischen Bestandteil der Unternehmensführung. Richtig ist, dass die Wirkungsmacht einzelner Personen beschränkt ist, aber im Kollektiv können die Verbraucher durch ihre Handlungsfreiheit und Entscheidungsmacht ernsthaften Einfluss ausüben. „Eine wirksame Grenze unternehmerischer Freiheit ist die Freiheit der Konsumenten“, so Goldschmidt/Homann (2011, 41).

In der theoretischen Analyse erlebt das systematische Rollenverständnis der Konsumenten aktuell einen Wandel, weg von der Fokussierung auf passive Konsumentenrechte hin zur Betonung spezifischer (Mit-)Verantwortung von Verbrauchern. Kunden werden in diesem Sinne als moralische „Gegenspieler problematischer Unternehmenspraktiken“ (Heidbrink/Schmidt, 2011, 28) verstanden. Trotzdem darf nicht vergessen werden, dass die Handlungsfreiheit des Einzelnen durch Faktoren wie Informationsasymmetrien und Budgetrestriktionen beschränkt wird. Konsumenten verfügen oft nicht über ausreichende Informationen zu Produktionsverfahren, Arbeitsbedingungen und organisatorischen Verflechtungen etc. von Unternehmen (Göbel, 2013, 90 f.). Außerdem ist der Aufwand zur Informationsbeschaffung meist hoch, sodass ein umfangreiches Wissen über Herstellungsprozesse einzelner Produkte unmöglich zu erlangen ist.

Skeptische Verbraucher

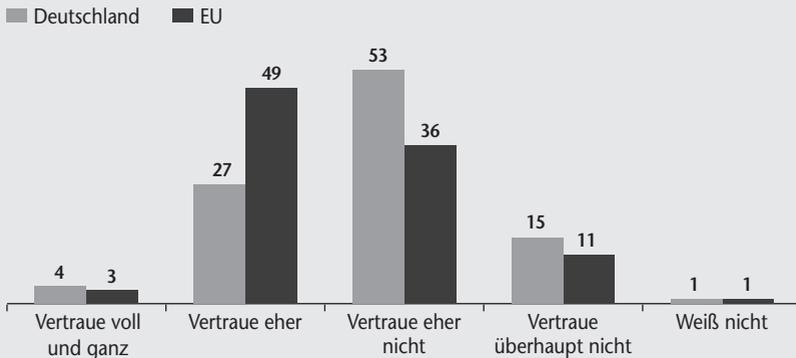
Eine Befragung von 25.568 EU-Bürgern durch die EU-Kommission (2013) zu umweltfreundlichen Produkten bestätigt die Problematik der Informationsasymmetrien. Der Studie zufolge vertrauten im Jahr 2012 nur 4 Prozent der Verbraucher in Deutschland den Informationen der Hersteller von umweltfreundlichen Produkten vollständig, 27 Prozent glaubten den Aussagen zum Teil (Abbildung 9). Diese Diskrepanz – einerseits die Umwelt schützen zu wollen, andererseits die grünen Konsumgüter überwiegend skeptisch zu betrachten – schlägt sich auch im Verhalten der Verbraucher nieder. So fanden nur 22 Prozent der EU-Bürger, dass der Kauf von umweltfreundlichen Produkten eine geeignete Maßnahme zur Lösung der Umweltprobleme ist.

Um der Skepsis zu begegnen, kann eine transparente Unternehmenspolitik in Verbindung mit speziellen Gütesiegeln und zuverlässigen Qualitätsstandards Abhilfe schaffen. Denn obwohl die Verbraucher den Herstellern von umweltfreundlichen Produkten oft nicht vertrauen, steigt die Nachfrage nach grüner Ware. Mehr als jeder vierte EU-Bürger kaufte im Jahr 2012 nach eigenen Angaben häufig umweltfreundliche Produkte, hierzulande taten dies

Verbrauchervertrauen in umweltfreundliche Produkte

Abbildung 9

Antworten im Jahr 2012, in Prozent



EU-weite Befragung mit 25.568 Teilnehmern, davon 1.001 in Deutschland.
Quelle: EU-Kommission, 2013

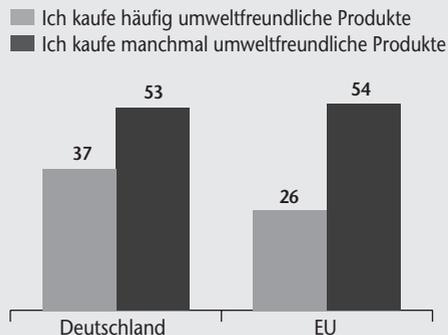
sogar 37 Prozent (Abbildung 10). Diese hohe Zustimmung spiegelt sich zwar nicht immer in den Umsatzzahlen wider, aber sie bestätigt das grundsätzliche Interesse der Kunden am Kauf umweltzertifizierter Waren. Um das Vertrauen der Verbraucher in die Produktqualität flächendeckend zu stärken, ist es deshalb zu begrüßen, dass die Europäische Kommission derweil daran arbeitet, eine europaweit einheitliche Messmethode für die Umweltstandards von Produkten zu entwickeln.

Neben der beschriebenen Vertrauensproblematik, die durch die Informationsasymmetrien verursacht wird, besteht eine weitere Schwierigkeit in Budgetrestriktionen, da sich erhöhte soziale und ökologische Standards oftmals in

Kaufverhalten bei umweltfreundlichen Produkten

Abbildung 10

Antworten im Jahr 2012, in Prozent



EU-weite Befragung mit 25.568 Teilnehmern, davon 1.001 in Deutschland; Rest zu 100: andere Antwortmöglichkeiten.
Quelle: EU-Kommission, 2013

höheren Preisen niederschlagen. So kommt es, dass sich manche Konsumenten Produkte wie Bio- oder Fair-Trade-Erzeugnisse erst gar nicht leisten können. Anderen Nachfragern ist es einen Aufpreis wert, mit ihrem Kauf nicht nur ihre Konsumbedürfnisse zu befriedigen, sondern auch ein gutes Werk und damit etwas für das eigene Gewissen zu tun. Beispielsweise zahlen sie für einen Kaffee mit Fair-Trade-Label freiwillig durchschnittlich 10 Prozent mehr. Je nach Kundentyp variiert der Aufschlag, den Konsumenten bereit sind zu zahlen, zwischen 5 und 36 Prozent (Pelsmacker et al., 2005). Gerade bei Produkten, die nicht zum alltäglichen Bedarf zählen und daher eine wohlüberlegte Kaufentscheidung verlangen, beispielsweise Autos, ist die zusätzliche Zahlungsbereitschaft geringer. Lediglich einen Aufpreis von 5,5 Prozent finden die Kunden für Modelle akzeptabel, die unter Nachhaltigkeitsaspekten besonders hervorstechen (Brands and Values, 2009). Ähnliches gilt für den Kauf von Joggingschuhen oder Waschmaschinen. Lediglich bei 20 Prozent der Kunden wiegt das Umweltargument genauso schwer wie das Preis- und Qualitätsargument (Imug, 2007, 7).

Außerdem lässt sich vielfach eine Kluft zwischen Einstellungen und tatsächlichem Handeln (Mind-Behaviour-Gap) beobachten (Heidbrink et al., 2011, 10). Diese Kluft zeigt sich exemplarisch an der Energiewende. Diese wird zwar von einer großen Mehrheit in der Bevölkerung befürwortet. Trotzdem ist der Wechsel der Verbraucher zu Ökostromtarifen immer noch verhalten. Eine repräsentative Umfrage von TNS Infratest zur Akzeptanz erneuerbarer Energien ergab, dass im Bundesdurchschnitt 94 Prozent der Bevölkerung den Ausbau und die verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien wichtig bis außerordentlich wichtig einschätzen. Zudem wünschen sich 75 Prozent der Befragten von ihrem Stromanbieter Strom aus erneuerbaren Energiequellen, doch nur 18 Prozent der Haushalte beziehen tatsächlich Ökostrom (Wunderlich/Vohrer, 2012, 5 ff.). Damit leistet dieses knappe Fünftel der Stromkunden eine freiwillige Mehrleistung, die über die gesetzlich festgelegte Ökostromabgabe hinausgeht. Dieses Beispiel verdeutlicht die wechselseitige Abhängigkeit von Unternehmen und Konsumenten. Beide Seiten sind in einer marktwirtschaftlichen Ordnung systematisch aufeinander angewiesen.

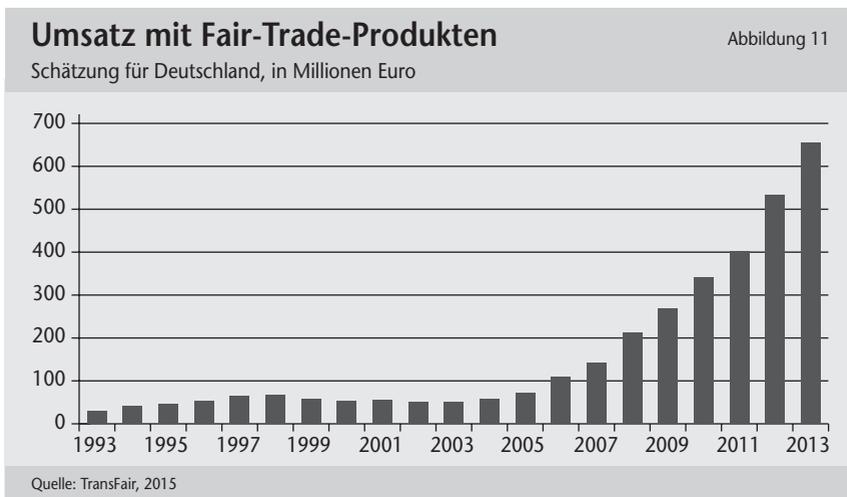
Auch wenn die Einflussmöglichkeiten einzelner Verbraucher marginal sind, trägt trotzdem jeder Einzelne durch seine individuellen Kauf- und Konsumentscheidungen zu einem großen Ganzen bei. Den Kunden, die hohe moralische Erwartungen an Unternehmen richten, sollte das auch einen Aufpreis wert sein. So zeigt sich, dass Moral nicht nur durch wirtschaftliche Akteure

wie Unternehmen, Unternehmer und Arbeitnehmer eingebracht werden kann, sondern auch das Zusammenspiel mit den Konsumenten dies ermöglicht.

Zertifizierung schafft Vertrauen

Um es den Kunden leichter zu machen, für zertifizierte Waren einen Aufpreis zu bezahlen, gilt es, durch Transparenz und glaubwürdiges Auftreten das Vertrauen in diese Produkte zu stärken. Zahlreiche Informationsquellen stehen den umweltbewussten und ethischen Konsumenten heute zur Verfügung. Diese reichen von Produkttests mit entsprechenden Informationen über spezielle Nachhaltigkeitszertifikate bis zu den teilweise bekannten Fair-Trade- und Bio-Siegeln. Bisweilen wird jedoch die Unübersichtlichkeit auf dem Markt der Siegel beklagt, die zudem teils irreführend sind. Dennoch, die entsprechenden Siegel kommen bei immer mehr Kunden gut an. Beispielsweise stieg der Absatz von Fair-Trade-Kaffee von 2012 bis 2013 um 20 Prozent, der Absatz von zertifizierten Südfrüchten stieg sogar um 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Insgesamt geben die deutschen Verbraucher zunehmend mehr Geld für fair gehandelte Produkte aus. Im Jahr 2013 summierten sich die Ausgaben auf deutlich mehr als eine halbe Milliarde Euro, was einer Steigerung des Fair-Trade-Umsatzes von 23 Prozent innerhalb eines Jahres entspricht (Abbildung 11). Insgesamt hat sich der Umsatz in den vergangenen zehn Jahren mehr als verzehnfacht (TransFair, 2015).

Konsumieren und Gutes tun – darunter verstehen 77 Prozent der Fair-Trade-Kunden, keine illegale Kinderarbeit zu unterstützen. Dies stellt eines



der Hauptmotive dieser Konsumentengruppe dar (Forum Fairer Handel, 2010). Trotzdem sind Fair-Trade-Produkte weiterhin eher ein Nischenprodukt, wenngleich fair gehandelte Waren wie Kaffee und Fruchtsäfte schon länger nicht mehr nur in „Eine-Welt-Läden“ verkauft werden, sondern auch in vielen Supermärkten zum Sortiment gehören. Fair-Trade hat seinen Wohltätigkeitsstatus überschritten und den Weg bis in die kommerzielle privatwirtschaftliche Erzeugung gefunden (Crane/Matten, 2010, 424 f.). The Body Shop zum Beispiel betreibt seit 25 Jahren erfolgreich das „Hilfe durch fairen Handel“-Programm, in dessen Rahmen das Unternehmen weltweit mit 25.000 Bauern und Produzenten zusammenarbeitet, die insgesamt 20 Inhaltsstoffe natürlichen Ursprungs und mehr als 60 verschiedene Produkte liefern (The Body Shop, 2015). Trotzdem ist verglichen mit herkömmlichen Waren das Angebot an Fair-Trade-zertifizierten Produkten in Deutschland immer noch als gering zu bezeichnen. Der Kaffee konnte als umsatzstärkstes Fair-Trade-Produkt im Jahr 2013 nur einen Anteil von 2,1 Prozent am gesamten Kaffeemarkt verzeichnen (TransFair, 2015).

4.4 Corporate Social Responsibility für Kunden und Mitarbeiter

Moralisch einwandfreies Verhalten für zufriedene Kunden und Mitarbeiter, konsumieren und damit Gutes tun – so oder so ähnlich bewerben manche Unternehmen ihre CSR-Produkte. Dabei kann es sich um den CO₂-kompensierten Flug nach Übersee handeln oder einen Fußball, der ohne Kinderarbeit angefertigt wurde. Unternehmen wie Trigema und Liqui Moly werben damit, Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern und zu erhalten. Mitarbeiter honorieren das CSR-Engagement ihrer Arbeitgeber und viele wählen bevorzugt Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen (vgl. Kapitel 4.2). Das haben einige Arbeitgeber bereits erkannt, wie die Ergebnisse des Ersten Engagementberichts zeigen. 45 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, durch CSR ihre Arbeitgeberattraktivität erhöhen zu wollen, 44 Prozent wollten damit die Mitarbeitermotivation und -bindung steigern und 18 Prozent betrieben CSR zur Gewinnung neuer Mitarbeiter (Bundesregierung, 2012, 294).

Auf CSR auch als Verkaufsargument zu setzen, kann sich für Unternehmen lohnen, allerdings nur in dem Kundensegment, das besonders viel Wert auf ethisch korrekten Konsum legt. Aber auch diejenigen Unternehmen, deren Hauptzielgruppe nicht die Fair-Trade-Kunden sind, können davon profitieren, indem sie erhöhte Qualitätsstandards als Versicherung gegen moralische Risiken betrachten. Kunden verfügen über ein wichtiges Druckmittel, wenn

sie mit dem Verhalten eines Unternehmens nicht einverstanden sind: Sie können dieses durch ihr Einkaufsverhalten bestrafen, im Extremfall durch totale Verweigerung in Form von Kampagnen und Boykotts. Von dieser Möglichkeit würden über 80 Prozent der Verbraucher wahrscheinlich auch Gebrauch machen (Imug, 2006, 8). In Zeiten des Internets und einer weltweiten medialen Vernetzung verbreiten sich negative CSR-Informationen und Boykottaufrufe schnell. Ein Fehltritt oder auch nur eine vermeintliche Verfehlung gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten oder der Umwelt haben also mitunter schwerwiegende Konsequenzen für das Unternehmen. Dabei ist gar nicht entscheidend, ob der Konzern tatsächlich für das Fehlverhalten verantwortlich ist, sondern allein die Tatsache, dass ihm die Verantwortung von der Öffentlichkeit, den Medien oder Verbraucherorganisationen zugeschrieben wird.

Gerade Unternehmen mit besonders starken Marken sehen sich immer wieder mit Kampagnen konfrontiert, auf die sie reagieren müssen. So gab es in westlichen Demokratien 1999 viermal so viele Boykottaufrufe gegen große Unternehmen wie fünf Jahre zuvor, Tendenz weiterhin steigend (Stolle et al., 2005). Prominentes Beispiel ist die Coca-Cola Company, die in den letzten Jahren sowohl in Indien (aufgrund einer Abfüllanlage, die den Grundwasserspiegel dauerhaft senkte) als auch in Kolumbien (hier wurde ein lokaler Gewerkschafter ermordet, der für einen Zulieferer tätig gewesen war, und Coca-Cola geriet in Verdacht) in Kritik geriet. Boykottaufrufe gab es auch gegen Nokia in Deutschland, als das Unternehmen die Werksschließung in Bochum ankündigte. Die Schlagzeilen im Jahr 2014 zu hygienischen Mängeln und zur Verletzung von Mitarbeiterrechten in einigen Burger-King-Filialen führten zur Vertragskündigung mit dem verantwortlichen Franchisenehmer. Starke Marken werden besonders häufig zum Ziel derartiger Kampagnen, nicht weil es sich immer um die schlimmsten „Sünder“ handeln muss, sondern weil mit diesen bekannten Namen besonders viel Aufmerksamkeit für das Anliegen erreicht werden kann (Palazzo/Basu, 2007).

Eine Studie hat anhand von 71 betroffenen Marken gemessen, wie ethische Krisenereignisse die Markenwahrnehmung der Konsumenten verändern: Je höher die mediale Aufmerksamkeit bei ethischen Fehlritten ist, desto stärker wirken sie sich negativ auf das Markenimage aus (Stäbler, 2013). Besonders stark ist der Effekt bei Verstößen gegen die Menschenrechte und bei Berichten über schlechte Arbeitsbedingungen. Auch langfristig aufgebaute Markenimages mit hoher Beliebtheit bei den Konsumenten können durch ethisches Fehlverhalten schnell beschädigt werden.

CSR-Aktivitäten lohnen sich also vor allem für international bekannte Unternehmen mit hoher Reputation. Sie verringern damit ihr Risiko, Ziel solcher Kampagnen zu werden, und sollten präventiv eingesetzt werden, um negative Auswirkungen auf das mühsam erarbeitete Markenimage zu vermeiden (Tsoutsoura, 2004; Hentze/Thies, 2014, 19 ff.). Tritt der Fall doch einmal ein, so trägt der Nachweis eines integrierten CSR-Managementsystems dazu bei, die angeschlagene Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen. Gleichzeitig wird von großen Unternehmen implizit erwartet, dass sie nach hohen Qualitätsstandards produzieren und nur entsprechend zertifizierte Produkte verkaufen. Eine bekannte Marke wie Iglo, welche gemäß dem Standard des Marine Stewardship Council (2015) produziert, wird durch das Siegel vielleicht keine direkten Absatzsteigerungen erzielen. Aber wenn die Medien berichten würden, dass dieser bekannte, hochpreisige Anbieter nicht die nachhaltige Fischerei unterstützt und praktiziert, wäre der Reputationsverlust vermutlich groß. Absatzeinbußen wären wahrscheinlich. Insofern ist das entsprechende Zertifikat weniger eine Verkaufsförderungsmaßnahme als vielmehr eine Absicherung der Reputation und damit der langfristigen Erträge des Unternehmens.

Ob sich CSR in Bezug auf die Stakeholder „Kunde“ und „Mitarbeiter“ lohnt, hängt insbesondere von drei Faktoren ab:

- **CSR-Affinität der Stakeholder.** Legt der Verbraucher oder der Mitarbeiter großen Wert auf ethischen Konsum, wird er bereit sein, mehr für die entsprechenden Erzeugnisse zu zahlen oder einen nachhaltigen Arbeitgeber zu wählen. Auf positive wie auf negative CSR-Informationen reagiert dieser Stakeholder-Typ, was sich in seinem Kaufverhalten und seiner Arbeitgeberwahl widerspiegeln wird. Stakeholder ohne besondere CSR-Affinität werden zwar keine erhöhte Zahlungsbereitschaft für CSR-Produkte haben, allerdings nehmen sie negative CSR-Informationen dennoch wahr (Sen/Bhattacharya, 2001). Genauso wie CSR-affine Kunden und Mitarbeiter können sie im Extremfall mit Boykottmaßnahmen reagieren.
- **Stärke der Unternehmensmarke.** Wer als Unternehmen auf eine starke Marke setzen kann, der hat damit in der Regel auch eine höhere Reputation. Damit wird das Unternehmen gleichzeitig aber besonders leicht zum Ziel von Medienkampagnen oder Boykottaktionen (Stähler, 2013; Palazzo/Basu, 2007). Daher lohnt sich CSR gerade für diese Unternehmen als Schutz vor kostspieligen Reputationsschäden.
- **Soziale Vergleichsprozesse.** Soziale Vergleichsprozesse spielen auch beim Thema CSR eine wichtige Rolle. Mitarbeiter orientieren sich in ihrem Ver-

halten am sozialen Umfeld und richten ihre ethischen Maßstäbe danach aus. Durch glaubwürdige CSR-Maßnahmen kann das Involvement – die innere Beteiligung und Begeisterung – der Mitarbeiter gesteigert werden (vgl. Kapitel 4.2). Honorieren Kunden CSR-Produkte und tun damit Gutes, kann dieses Einkaufsverhalten sich auf andere Kunden auswirken. Dieser Effekt lässt sich anhand eines Modellprojekts zum Energiesparen beobachten (OPOWER, 2014). Danach sinkt der Energieverbrauch von Haushalten, wenn diese darüber in Kenntnis gesetzt sind, dass sie deutlich mehr Energie als ihre direkten Nachbarn verbrauchen. Auch bei der Konsumentengruppe der LOHAS, den Anhängern eines „Lifestyle of Health and Sustainability“, werden ähnliche Verhaltensmuster vermutet: Innerhalb dieser Gruppe der LOHAS ist es einfach „in“, nachhaltig zu konsumieren (Mert et al., 2010).

Zweifellos ist CSR mit Kosten verbunden. Stehen diesen Kosten keine Erträge in Form eines höheren Absatzes oder einer gestiegenen Arbeitgeberattraktivität gegenüber, so kann ein Unternehmen CSR letztlich nur aus seinen Überschüssen finanzieren und dafür Teile des Gewinns verwenden. Für die langfristige Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie ist es wichtig, dass alle relevanten Anspruchsgruppen vom Erfolg der Maßnahmen überzeugt sind. Dafür ist es notwendig, dass die CSR-Maßnahmen und ihre Erfolge zielgruppengerecht kommuniziert werden, dass also nicht nur Gutes getan wird, sondern auch darüber geredet wird. Denn wenn Unternehmen ihr vielfältiges soziales Engagement nicht öffentlich machen, können Konsumenten diese erbrachten Leistungen auch nicht in ihre Kaufentscheidungen miteinbeziehen und entsprechend honorieren oder missbilligen. Außerdem werden in dem Fall Kapitalgeber auf eine entsprechende Anlagemöglichkeit nicht zurückgreifen und Mitarbeiter die verantwortlich handelnden Unternehmen nicht in ihrer Jobauswahl bevorzugen. „Tue Gutes und rede darüber“ gilt also nur insofern, als die Kosten für die Kommunikation nicht die Kosten für das eigentliche Engagement überschreiten dürfen. Auch können kleine und mittlere Unternehmen nicht in dem gleichen Umfang wie Großunternehmen Berichte über ihr Engagement anfertigen, weil ihnen die entsprechenden Ressourcen fehlen. Alles in allem ist CSR als Investition zu verstehen, die grundsätzlich auf die künftige Rendite hin kalkuliert sein muss. Der Erfolg dieser Investition allerdings kann – wie bei allen Investitionen – nicht garantiert werden, so Goldschmidt/Homann (2011, 19).

5

Wege zu moralischem Handeln

Nach diesen Überlegungen sollte deutlich geworden sein, dass es unterschiedliche Motive und Möglichkeiten für moralisches Handeln gibt. Die vorliegende Trilogie (inklusive Enste/Wildner, 2014 und Enste, 2015) zur Ordnungsethik, Unternehmensethik und Individualmoral folgt einer Drei-Ebenen-Systematik. Dementsprechend müssen auch bei der in diesem Teil vorgenommenen Reflexion moralischen Verhaltens auf der individuellen Ebene sowohl die Rahmenbedingungen (zum Beispiel Unternehmenswerte und -kultur), die situativen Einflüsse (zum Beispiel Zeitdruck) und die Persönlichkeit (zum Beispiel Selbstüberschätzung) berücksichtigt werden. Aus dieser Analyse können folgende Erkenntnisse abgeleitet werden:

Aufklären stärkt Moral. Bei mündigen Bürgern und selbstverantwortlich handelnden Menschen beginnt der Veränderungsprozess zur Stärkung der individuellen Moral über Wissensvermittlung. Diese soll aufklären und Einsichten in die komplexen Zusammenhänge moralischen Verhaltens vermitteln. Die vorliegende Ethiktrilogie ist ein solcher Versuch, die Einsichten allgemeinverständlich zu vermitteln, die zudem psychologisch, moralphilosophisch und ökonomisch anschlussfähig sind. Unternehmen können ihre Führungskräfte und Mitarbeiter durch entsprechende Schulungsangebote sensibilisieren und weiterbilden. Zertifizierungen und Gütesiegel sind geeignete Maßnahmen, um die Glaubwürdigkeit nach innen und außen zu stärken.

Situative Einflüsse verändern die Moral. Vielfach handeln Menschen verantwortungslos, weil sie in Gedanken oder in Eile sind und nicht weil sie bewusst unmoralisch handeln wollen. Über entsprechende Rahmenbedingungen wie die Unternehmenskultur kann moralisches 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.

Ganz ähnlich funktionieren Heuristiken, also Daumenregeln, die im Arbeitsalltag die Entscheidungen erleichtern, weil man nicht so viele kognitive Ressourcen einsetzen muss, sondern einfach der Regel folgen kann. Insofern ergeben zum Beispiel Vergütungsregeln Sinn, die moralisches Handeln belohnen.

Sanktionen sind (manchmal) notwendig. Trittbrettfahren ist ein Problem, welches die Durchsetzung von Handlungen erschwert, die für alle positiv sind. Dies gilt umso mehr, wenn die Anreize für Gruppensolidarität 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. Umso wichtiger wird die entsprechende Auswahl, Schulung und Ausbildung der Führungskräfte, damit sie zur ethischen Führung befähigt werden, welche über die Anforderungen an den ehrbaren Kaufmann hinausgeht.

Glaubwürdige Kommunikation fördert Moralität. Tue Gutes und rede darüber – aber glaubwürdig! Denn Kommunikation erleichtert die kooperative Abstimmung und behindert das Trittbrettfahrerverhalten Einzelner. Die Solidarität zwischen den Menschen wird gestärkt und rein aus strategischen Gründen erfolgende Moralität wird sehr viel leichter enttarnt. Das altruistische Bestrafen kann dann auch in anonymen Großgesellschaften funktionieren (zum Beispiel beim „Shitstorm“ im Internet). Maßnahmen wie Zertifizierungen können helfen, die Glaubwürdigkeit zu stärken, und erleichtern es anderen, selbst moralische Mehrleistungen zu erbringen (zum Beispiel den Kauf von Fair-Trade-Produkten).

Vorbilder festigen die Moral. Gute Vorbilder erleichtern moralisches Verhalten und strahlen positiv auf andere aus. Auch wenn die Einflussmöglichkeiten einzelner Personen oft marginal erscheinen, trägt trotzdem jeder Einzelne durch sein individuelles Handeln zu einem großen Ganzen bei. Im wirtschaftlichen Kontext sind die Akteure systematisch aufeinander angewiesen und orientieren sich an den Verhaltensweisen der anderen. Wenn zum Beispiel politische Anreize für mehr Väter in Elternzeit gesetzt werden, heißt das noch nicht, dass diese Anreize in der Praxis auch ankommen. Wenn aber

der eigene Vorgesetzte Elternzeit in Anspruch nimmt, ist das ein Signal an die Mitarbeiter, dass Elternzeit keinen Karriereknick nach sich ziehen muss. Auch Kollegen, die sich moralisch verhalten, haben eine stark motivierende Wirkung auf ihr Umfeld, wenn sie zu den Vorbildern zählen.

Vertrauenswürdigkeit strahlt aus und wird unterschätzt. In einer Reihe von Studien konnte nachgewiesen werden, dass Menschen gut in der Lage sind, die Vertrauenswürdigkeit anderer vorherzusagen (unter anderem Fetchenhauer/Dunning, 2009). Für die Einschätzung reicht es beispielsweise, ein 20 Sekunden langes Video (ohne Ton) des potenziellen Kooperationspartners anzusehen. Mit anderen Worten: Vertrauenswürdigkeit wird erkannt und zieht Vertrauen nach sich. 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, welches wiederum positiv in die Zukunft hin ausstrahlt und für Zuversicht sorgt. Ein zentrales Ergebnis aus verschiedenen Vertrauensstudien ist dabei, dass Menschen gleichwohl das Ausmaß der Vertrauenswürdigkeit anderer Menschen im Durchschnitt deutlich unterschätzen (unter anderem Dunning/Fetchenhauer, 2010). In den 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 v. Chr.) sagte: „Wer nicht genug vertraut, dem vertraut man nicht.“

Mit dieser – notwendigerweise kursorischen – Reflexion über die individual-ethische Dimension der Wirtschaftsethik schließt sich der Bogen zur jeweils institutionell orientierten Ordnungs- und Unternehmensethik. Psychologie und Moralphilosophie füllen mit ihren Erkenntnissen die Lücken, welche eine ökonomische Analyse von Institutionen und Anreizen lässt. Moralisches Handeln geht letztlich – gemäß dem methodologischen Individualismus – immer vom einzelnen Menschen aus. Als Konsument, Führungskraft und Mitarbeiter hat jeder Einzelne eine zentrale Verantwortung nicht nur für sein eigenes Handeln und Wohlergehen, sondern auch für die Auswirkungen seines (moralischen) Handelns auf Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Ohne nur einer bestimmten philosophischen Meinung oder Theorie zu folgen, wurden anwendungsorientierte Imperative und Handlungsanweisungen abgeleitet, welche moralisches Agieren erleichtern und dessen Nutzen deutlich machen. Zugleich wurde deutlich, dass dieses Verhalten immer im situativen und institutionellen Kontext zu sehen und zu bewerten ist.

Literatur

- Algan, Yann / Cahuc, Pierre / Sangnier, Marc**, 2014, Trust and the Welfare State: The Twin Peaks Curve, IZA Discussion Paper, Nr. 8277, Bonn
- Arendt, Hannah**, 1964, Hannah Arendt im Gespräch mit Joachim Fest. Eine Rundfunksendung aus dem Jahr 1964, <http://www.hannaharendt.net/index.php/han/article/view/114/194> [6.1.2015]
- Ariely, Dan**, 2009, Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions, London
- Aristoteles**, 1975, Die Nikomachische Ethik, München
- Arrow, Kenneth J.**, 1972, Gifts and Exchanges, in: Philosophy & Public Affairs, 1. Jg., Nr. 4, S. 343–362
- Avolio, Bruce J. / Bass, Bernard M. / Jung, Dong I.**, 1999, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72. Jg., Nr. 4, S. 441–462
- Birnbacher, Dieter**, 2007, Analytische Einführung in die Ethik, Berlin
- Brands and Values**, 2009, Ethical Brand Monitor, http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Studie-CSR-hilft-Autos-zu-verkaufen_84493.html [10.11.2013]
- Braun, Susanne / Peus, Claudia**, 2014, Wertschöpfung durch Werte? Vom Nutzen ethikorientierter Führung, in: Personal Quarterly, 66. Jg., Nr. 1, S. 28–33
- Brink, Alexander / Tiberius, Victor A.**, 2005, Ethisches Management, Bern
- Bundesregierung**, 2012, Erster Engagementbericht. Für eine Kultur der Mitverantwortung. Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung, Unterrichtung durch die Bundesregierung, Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/10580, Berlin
- Cardenas, Juan C. / Carpenter, Jeffery**, 2008, Behavioral Development Economics. Lessons from Field Labs in the Developing World, in: Journal of Development Studies, 44. Jg., Nr. 3, S. 311–338
- Conger, Jay A. / Kanungo, Rabindra N.**, 1987, Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, in: Academic Journal Academy of Management Review, 12. Jg., Nr. 4, S. 637–647
- Crane, Andrew / Matten, Dirk**, 2010, Business ethics, Oxford
- Darley, John M. / Batson, C. Daniel**, 1973, “From Jerusalem to Jericho”: A study of situational and dispositional variables in helping behavior, in: Journal of Personality & Social Psychology, 27. Jg., Nr. 1, S. 100–107
- Dorfman, Peter et al.**, 2012, GLOBE. A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership, in: Journal of World Business, 47. Jg., Nr. 4, S. 504–518
- Doris, John M. / Stich, Stephen P.**, 2005, As a Matter of Fact: Empirical Perspectives on Ethics, in: Jackson, Frank / Smith, Michael (Hrsg.), The Oxford Handbook of Contemporary Philosophy, Oxford, S. 114–152

- Duden**, 2010, Das Bedeutungswörterbuch. Wortbildung und Wortschatz, Bd. 10, Mannheim
- Dunning**, David, 2005, Self-insight, London
- Dunning**, David / **Fetchenhauer**, Detlef, 2010, Trust as an expressive rather than an instrumental act, in: *Advances in Group Processes*, 27. Jg., S. 97–127
- Enste**, Dominik H., 2015, Markt und Moral, Eine ordnungsethische Reflexion, *IW-Positionen*, Nr. 69, Köln
- Enste**, Dominik H. / **Ewers**, Mara, 2014, Lebenszufriedenheit in Deutschland. Entwicklung und Einflussfaktoren, in: *IW-Trends*, 41. Jg., Nr. 2, Köln, S. 43–58
- Enste**, Dominik H. / **Ewers**, Mara, 2015, Verhaltensökonomik und Verbraucherschutz. Zur Psychologie von Zufriedenheit und Vertrauen, *IW-Analysen*, Köln (in Vorbereitung)
- Enste**, Dominik H. / **Eyerund**, Theresa / **Knelsen**, Inna, 2013, Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, *RHI-Diskussion*, Nr. 22, München
- Enste**, Dominik H. / **Hüther**, Michael, 2011, Verhaltensökonomik und Ordnungspolitik. Zur Psychologie der Freiheit, *IW-Positionen*, Nr. 50, Köln
- Enste**, Dominik H. / **Hüther**, Michael, 2012, Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen im öffentlichen Raum, in: *Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 63, S. 293–323
- Enste**, Dominik H. / **Jäger**, Manfred, 2009, Vertrauensstabilisierung als Wachstumsfaktor, in: *Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Agenda 20D. Wege zu mehr Wachstum und Verteilungseffizienz*, Köln, S. 271–299
- Enste**, Dominik H. / **Knelsen**, Inna / **Neumann**, Michael, 2012, Konsumenten- und Agentenethik: zur Verantwortung für moralisches Handeln von und in Unternehmen, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 13. Jg., Nr. 3, S. 236–254
- Enste**, Dominik H. / **Wildner**, Julia, 2014, Mitverantwortung und Moral. Eine unternehmensethische Reflexion, *IW-Positionen*, Nr. 63, Köln
- EU-Kommission**, 2013, Attitudes of Europeans towards building the single market for green products, Flash Eurobarometer 367, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_367_en.pdf [13.2.2015]
- Fetchenhauer**, Detlef / **Dunning**, David, 2009, Do people trust too much or too little?, in: *Journal of Economic Psychology*, 30. Jg., Nr. 3, S. 263–276
- Forum Fairer Handel**, 2010, Fact Sheet: Trends und Entwicklungen im Fairen Handel 2010, http://www.forum-fairer-handel.de/fileadmin/user_upload/dateien/jpk/vergangene_jpks/factsheet_jpk_2010.pdf [16.12.2014]
- Frey**, Dieter / **Schmalzried**, Lisa, 2013, Philosophie der Führung: Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co, Berlin
- GALLUP**, 2012, Engagement Index Deutschland 2012, <http://www.saatkorn.com/wp-content/uploads/2014/02/Engagement-Index-Pr%C3%A4sentation-2012.pdf> [16.12.2014]

- Göbel**, Elisabeth, 2013, Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung, Konstanz
- Goldschmidt**, Nils / **Homann**, Karl, 2011, Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption, RHI-Position, Nr. 10, München
- Habermas**, Jürgen, 1983, Diskursethik. Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: ders., Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt am Main, S. 53–125
- Heidbrink**, Ludger / **Schmidt**, Imke, 2011, Das Prinzip Konsumentenverantwortung. Grundlagen, Bedingungen und Umsetzungen verantwortlichen Konsums, in: Heidbrink, Ludger / Schmidt, Imke / Ahaus, Björn (Hrsg.), Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum, Frankfurt am Main, S. 25–56
- Heidbrink**, Ludger / **Schmidt**, Imke / **Ahaus**, Björn, 2011, Einleitung. Der Konsument zwischen Markt und Moral, in: Heidbrink, Ludger / Schmidt, Imke / Ahaus, Björn (Hrsg.), Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum, Frankfurt am Main, S. 9–24
- Hentze**, Joachim / **Thies**, Björn, 2014, Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, Berlin
- Höffe**, Ottfried, 2008, Lexikon der Ethik, München
- Hossenfelder**, Malte, 2010, Philosophie als Lehre vom glücklichen Leben. Antiker und neuzeitlicher Glücksbegriff, in: Bellebaum, Alfred / Hettlage, Robert (Hrsg.), Glück hat viele Gesichter, Wiesbaden, S. 75–92
- Hüther**, Michael, 2013, Praktische Vernunft statt Verschwörungstheorien!, <http://www.welt.de/debatte/kommentare/article114146435/Praktische-Vernunft-statt-Verschwoerungstheorien.html> [21.1.2015]
- Imug** – Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft, 2006, CSR und Verbraucher, http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/imug_CSR_und_Verbraucher_2006.pdf [19.1.2015]
- Imug**, 2007, CSR und Verbraucher, http://www.imug.de/images/stories/pdfs/verbraucher/imug_news_Sonderausgabe_CSR_und_Verbraucher_07_03.pdf [19.1.2015]
- IW Köln** – Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2013, Vertrauensbarometer, mimeo
- IW Köln**, 2014, IW-Personalpanel, <http://www.iwconsult.de/leistungen-themen/empirie-befragungen/iw-personalpanel/> [16.12.2014]
- Jonas**, Hans, 1979, Das Prinzip Verantwortung, Frankfurt am Main
- Kant**, Immanuel, 1968 [1785], Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: AA 04, Berlin
- Knoepffler**, Nikolaus, 2010, Angewandte Ethik. Ein systematischer Leitfaden, Köln
- Knoepffler**, Nikolaus / **Albrecht**, Reyk, 2009, Entwurf einer Führungsethik. Ein Weg zu einem nachhaltigen unternehmerischen Wirken, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 61. Jg., Nr. 5, S. 465–478

- KPMG**, 2013, Wirtschaftskriminalität. Deutschland, Österreich, Schweiz im Vergleich, <http://www.kpmg.com/CH/de/Library/Articles-Publications/Documents/Advisory/pub-20130313-wirtschaftskriminalitaet-de.pdf> [20.1.2015]
- Lam**, Simon S. K. / **Chen**, Xiao-Ping / **Schaubroeck**, John, 2002, Participative decision making and employee performance in different cultures. The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy, in: *Academy of Management Journal*, 45. Jg., Nr. 5, S. 905–914
- Lowe**, Kevin B. / **Kroeck**, K. Galen / **Sivasubramaniam**, Nagaraj, 1996, Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership. A meta-analytic review of the MLQ literature, in: *Leadership Quarterly*, 7. Jg., Nr. 3, S. 385–425
- LRN**, 2013, HOW-Report 2013, <http://pages.lrn.com/how-report> [17.12.2014]
- Manpower Group Deutschland**, 2014, Jobzufriedenheit 2014, https://www.manpower.de/fileadmin/user_upload/PM_140422_Jobzufriedenheit.pdf [17.12.2014]
- Marine Stewardship Council**, 2015, Zertifizierung, <http://www.msc.org/zertifizierung> [20.1.2015]
- Mayer**, David et al., 2013, Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121. Jg., Nr. 1, S. 89–103
- Mellinger**, Glen D., 1956, Interpersonal trust as a factor in communication, in: *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 52. Jg., Nr. 3, S. 304–309
- Mert**, Wilma / **Klade**, Manfred / **Seebacher**, Ulrike / **Müller**, Florian, 2010, Nachhaltige Trendsetter. LOHAS auf dem Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft, *Berichte aus Energie- und Umweltforschung*, Nr. 39, Wien
- Mill**, John S., 1976, *Der Utilitarismus*, Stuttgart
- Nielsen Company**, 2014, *Doing well by doing good*, New York
- Noll**, Bernd, 2002, *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Stuttgart
- OPOWER**, 2014, Cost-effective energy savings, <http://www.opower.com/impact> [20.1.2015]
- Palazzo**, Guido / **Basu**, Kunal, 2007, The Ethical Backlash of Corporate Branding, in: *Journal of Business Ethics*, 73. Jg., Nr. 4, S. 333–346
- Pelsmacker**, Patrick D. / **Driesen**, Liesbeth / **Rayp**, Glenn, 2005, Do Consumers Care About Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee, in: *Journal of Consumer Affairs*, 39. Jg., Nr. 2, S. 363–385
- Pieper**, Annemarie, 2007, *Einführung in die Ethik*, Tübingen
- Plessner**, Helmut, 1924, *Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus*, Bonn
- Popper**, Micha, 2000, The Development of Charismatic Leaders, in: *Political Psychology*, 21. Jg., Nr. 4, S. 729–744

- Raab, Jörg / Kenis, Patrick**, 2009, Heading toward a society of networks. Empirical developments and theoretical challenges, in: *Journal of Management Inquiry*, 18. Jg., Nr. 3, S. 198–210
- Ratzinger**, Kardinal Joseph, 1986, Marktwirtschaft und Ethik, in: Roos, Lothar (Hrsg.), *Stimmen der Kirche zur Wirtschaft*, Köln, S. 25–28
- Schmiedeknecht**, Maud, 2011, Die Governance von Multistakeholder-Dialogen. Standardsetzung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen: Der ISO 26000-Prozess, Marburg
- Sen, Sankar / Bhattacharya, C. B.**, 2001, Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Marketing Research*, 38. Jg., Nr. 2, S. 225–243
- Stäbler**, Samuel, 2013, Der Einfluss von Markenkrisen auf Konsument und Unternehmung mit einer empirischen Studie zu CSR-bedingten Markenkrisen, Köln
- Stolle**, Dietlind / **Hooghe**, Marc / **Micheletti**, Michele, 2005, Politics in the supermarket: political consumerism as a form of participation, in: *International Political Science Review*, 26. Jg., Nr. 3, S. 245–269
- The Body Shop**, 2015, Unser „Hilfe durch fairen Handel“-Programm, <http://www.thebodyshop.de/werte/hilfe-durch-fairen-handel.aspx> [15.1.2015]
- TransFair**, 2015, Absatz Fairtrade-Produkte im Einzelnen, <http://www.fairtrade-deutschland.de/produkte/absatz-fairtrade-produkte/absatz-fairtrade-produkte-2014/#c67875> [19.1.2015]
- Tsoutsoura**, Margarita, 2004, Corporate Social Responsibility and Financial Performance, Working Paper, University of California, Berkeley
- Ulrich**, Peter, 1995, Führungsethik, in: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, S. 562–573
- Ulrich**, Peter, 2002, Führungsethik. Ein grundrechteorientierter Ansatz, St. Gallen
- Voegtlin**, Christian / **Patzer**, Moritz / **Scherer**, Andreas G., 2011, Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and its Multi-Level Outcomes, in: *Journal of Business Ethics*, 105. Jg., Nr. 1, S. 1–16
- Wiswede**, Günter, 1995, Einführung in die Wirtschaftspsychologie, München
- World Values Survey**, 2014, World Values Survey Wave 6: 2010–2014, <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp> [17.11.2014]
- Wunderlich**, Clemens / **Vohrer**, Philipp, 2012, Akzeptanz Erneuerbarer Energien in der deutschen Bevölkerung. Bundesländergenaue Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage von TNS Infratest im Auftrag der Agentur für Erneuerbare Energien, in: *Renews Spezial*, Nr. 56, Berlin

Kurzdarstellung

Fragen der wertebasierten Unternehmensführung rücken zunehmend in das öffentliche Interesse. Über die Gewinnmaximierung hinaus werden soziale und ökologische Ansprüche an die Wirtschaft formuliert. Nicht nur die Unternehmen sollen moralisch einwandfrei agieren, sondern auch jeder Einzelne soll sich in seinen verschiedenen Rollen als Führungskraft, Mitarbeiter oder Konsument moralisch verhalten. Denn auch wenn die Einflussmöglichkeiten einzelner Personen oft marginal erscheinen, hängt die Moralität einer Wirtschaftsordnung – neben den institutionellen Regelungen – entscheidend vom individuellen Handeln ab. Was aber moralisch richtig ist, ist auch nach 2.500 Jahren moralphilosophischer Überlegungen und Diskurse nicht eindeutig definiert. Ein erster Schritt ist, zu erkennen, welche moralischen Zwickmühlen und Konflikte es zwischen Gewinn und Gewissen gibt. Basierend auf theoretischen Überlegungen und pragmatischen, intuitiven Imperativen kann dann jeder seinen inneren Kompass ausrichten und in den gesellschaftlichen Diskurs einbringen. Oft fällt es Menschen schwer, das zu tun, was sie als richtig erkannt haben. Mit gezielten, verhaltensökonomisch fundierten Maßnahmen kann dies jedem Einzelnen aber erleichtert werden.

Abstract

Issues around values-based corporate management have recently been attracting more and more public interest. Business is being asked not only to maximise profit but also to meet social and ecological standards. Nor is it only companies whose conduct is expected to be beyond reproach. In their various roles as managers, employees or consumers individual citizens, too, are supposed to behave morally. Though the individual's potential influence may often seem marginal, the morality of an economic system depends not only on institutional rules but also – and crucially – on the actions of individuals. Yet even after 2,500 years of pondering and debating moral philosophy, what is morally right has not been clearly defined. The first step must be to acknowledge that the profit motive may conflict with our conscience and create moral dilemmas. Taking theoretical considerations and pragmatic, intuitive imperatives as a basis we can all align our inner compasses and make a corresponding contribution to the debate going on in society. While it is often difficult for individuals to pursue what they realise is the right course of action, specific measures, based on sound behavioural economics, can make it easier for us all.

Die Autoren

Prof. Dr. rer. pol. **Dominik H. Enste**, geboren 1967 in Arnberg; Ausbildung zum Bankkaufmann; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Köln, Dublin und Fairfax (Virginia) und Promotion in Köln; seit 2003 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW), 2011–2014 Leiter des Kompetenzfelds „Institutionenökonomik“, seit 2015 Leiter des Kompetenzfelds „Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik“, seit 2012 Geschäftsführer der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie (IW Akademie); seit 1998 Dozent an der Universität zu Köln und seit 2013 Professor für Institutionenökonomik und Wirtschaftsethik an der Fachhochschule Köln.

Julia Wildner, M. A., geboren 1986 in München; Bachelorstudium der Wirtschaftspsychologie in Köln; Masterstudium der Angewandten Ethik in Jena; seit 2012 Referentin im Institut der deutschen Wirtschaft Köln und in der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie (IW Akademie), seit 2014 Dozentin für Angewandte Ethik in der IW Akademie.

In der Reihe IW-Analysen – Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln sind erschienen:

Dominik H. Enste / Heide Haas / Jana Wies
Internationaler Gerechtigkeitsindex
Analysen und Ergebnisse für
28 Industriestaaten
IW-Analysen 91, 2013, 70 Seiten, 18,90 €

Vera Demary / Wido Geis /
Christiane Konegen-Grenier /
Axel Plünnecke / Susanne Seyda
Internationalisierung der Bildung
Wie das deutsche Bildungssystem für
Menschen aus dem Ausland attraktiver
werden kann
IW-Analysen 92, 2013, 60 Seiten, 14,90 €

Hubertus Bardt / Hanno Kempermann /
Karl Lichtblau
**Deutsche Unternehmen im Wettbewerb um
Rohstoffe**
Versorgungsrisiken und Absicherungs-
strategien
IW-Analysen 93, 2013, 68 Seiten, 16,90 €

Christina Anger / Wido Geis /
Axel Plünnecke / Susanne Seyda
**Demografischer Wandel und
Fachkräftesicherung**
Ein Fortschrittsbericht
IW-Analysen 94, 2014, 94 Seiten, 19,90 €

Hubertus Bardt / Esther Chrischilles /
Manuel Fritsch / Michael Grömling /
Thomas Puls / Klaus-Heiner Röhl
Die Infrastruktur in Deutschland
Zwischen Standortvorteil und
Investitionsbedarf
IW-Analysen 95, 2014, 84 Seiten, 18,90 €

Hagen Lesch / Alexander Mayer /
Lisa Schmid
Demografischer Wandel und Tarifpolitik
IW-Analysen 96, 2014, 74 Seiten, 16,90 €

Andrea Hammermann / Oliver Stettes
Lebensphasenorientierte Personalpolitik
Theoretisches Konzept und empirische
Evidenz
IW-Analysen 97, 2014, 62 Seiten, 14,90 €

Hendrik Biebler
**Steigerung der Materialeffizienz
in Unternehmen**
Bedingungen, Aktivitäten, Hemmnisse
und ihre Überwindung
IW-Analysen 98, 2014, 88 Seiten, 18,90 €

Susanna Kochskämper /
Jochen Pimpertz
Finanzierung des Pflegefallrisikos
Reformperspektiven im demografischen
Wandel
IW-Analysen 99, 2014, 56 Seiten, 14,90 €

Regina Flake / Lydia Malin /
Lena Middendorf / Susanne Seyda
**Qualifizierung von An- und
Ungelernten**
Eine empirische Bestandsaufnahme
der Lebenssituation und Potenziale
IW-Analysen 100, 2014, 88 Seiten, 19,90 €

Michael Hüther / Michael Voigtländer /
Heide Haas / Philipp Deschermeier
**Die Bedeutung der Langfristfinanzierung
durch Banken**
Vorteile und zukünftige
Herausforderungen
IW-Analysen 101, 2015, 90 Seiten

Michael Hüther / Michael Voigtländer /
Heide Haas / Philipp Deschermeier
**The importance of long-term financing
by banks**
Advantages and future challenges
IW-Analysen 102, 2015, 82 Seiten

Bestellungen über www.iwmedien.de/bookshop