

Managementethik, moralisches Fehlverhalten und finanzielle Anreize

Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Inhaber Lehrstuhl für Human Resource Management, Universität Zürich

Dr. Anja Feierabend, Dr. Alexandra Arnold, Oberassistentinnen am Lehrstuhl für Human Resource Management, Universität Zürich

Published in:

Human Resource Management – Jahrbuch 2014 (Weka Verlag).

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of Record

Citation for published version (APA):

Staffelbach, B., Feierabend, A. & Arnold, A. (2014). Managementethik, Fehlverhalten und finanzielle Anreize In G. Ochsenein, U. Pekruhl & R. Spaar (Eds.), Human Resource Management – Jahrbuch 2014 (S. 91-120). Zürich: WEKA Verlag.

Acknowledgment:

This work used data of the Swiss Human-Relations-Barometer project that was supported by the Swiss National Science Foundation (SNSF).

Managementethik, moralisches Fehlverhalten und finanzielle Anreize



Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management an der Universität Zürich, Vertreter der Schweiz im Cranfield Network on International Human Resource Management, zusammen mit Prof. Dr. Gudela Grote Herausgeber des Schweizer HR-Barometers. Interessengebiete: Strategic Human Resource Management und Managementethik.

Kontakt: Bruno.Staffelbach@business.uzh.ch



Dr. Anja Feierabend, Oberassistentin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich, Studium der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre. Forschungsschwerpunkte: Anomalien und Fallstricke im Human Resource Management.

Kontakt: Anja.Feierabend@business.uzh.ch



Dr. Alexandra Arnold, Oberassistentin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich, Studium der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre. Forschungsschwerpunkte: Vertrauen und Fehlverhalten am Arbeitsplatz.

Kontakt: Alexandra.Arnold@business.uzh.ch
www.hrm.uzh.ch

Inhaltsverzeichnis

In der Managementethik geht es um die gute, gerechte und vernünftige Führung von Menschen und Unternehmen. Dabei kann man aus zwei verschiedenen Richtungen an die Thematik herangehen. In der einen will man Böses, Ungerechtes und Unvernünftiges vermeiden, in der anderen das Gute, Gerechte und Vernünftige ermöglichen. Im folgenden Beitrag steht die erste Optik im Vordergrund, wobei fünf Fragen thematisiert werden:

1. Warum braucht es eine Managementethik?	93
2. Was heisst Managementethik?	98
3. Warum gibt es moralisches Fehlverhalten?	103
4. Was kann man gegen moralisches Fehlverhalten tun?	108
5. Welche Rolle spielen finanzielle Anreize?	114
Literatur	117

1. Warum braucht es eine Managementethik?

Managementaufgaben wären um einiges einfacher, wenn moralische Fragen ausgeklammert werden könnten. Dies ist aber illusorisch. Unternehmen sind keine «Naturprodukte». Sie sind von Menschen geschaffen. Menschen prägen sie mit ihren Vorstellungen des Guten, Gerechten und Vernünftigen, und in den Unternehmen arbeiten Menschen, die sich moralisch motivieren lassen und die das Bedürfnis haben, in einem moralisch guten Licht dazustehen. Was passiert, wenn von Beschäftigten verlangt wird, gegen ihre moralischen Werte und Prinzipien zu handeln? Eine Forschungsgruppe unter der Leitung von John Kammeyer-Mueller, Assistenzprofessor am Departement für Management der Universität von Florida, befragte dazu 371 junge Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen. Diese waren durchschnittlich 35-jährig, arbeiteten seit 1,9 Jahren in einer Kanzlei und 47% davon waren Männer (Kammeyer-Mueller, Simon, Rich, 2012). Die Ergebnisse wurden sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgewertet. Die qualitative Analyse ergab, dass moralische Konflikte insbesondere durch Interessenskonflikte, durch die Übernahme von mit dem Gewissen nicht vereinbaren Pflichtmandaten, durch das Verstossen gegen Berufsstandards und durch unehrliche Informationspraktiken ausgelöst wurden. Die quantitative Auswertung zeigte, dass mit zunehmenden moralischen Konflikten die emotionale Erschöpfung anstieg und gleichzeitig die Laufbahnzufriedenheit sank. Dies führte dazu, dass die jungen Anwälte kündigten und neue Karriereoptionen suchten. Fazit: Moralische Konflikte kosten Emotionen, sie führen zu Burnout und sie münden in Karrierewechsel. Man kann also nicht behaupten, dass Moral und Human Resource Management (HRM) nichts miteinander zu tun haben. Im Gegenteil!

Es gibt mindestens zehn Gründe, warum man im Human Resource Management um moralische und ethische Fragen nicht herumkommt.

- Moralische Konflikte kosten. Wie die Untersuchung von Kammeyer-Mueller et al. (2012) zeigte, brauchen moralische Konflikte Ressourcen, sie führen zu Stress. Moralische Konflikte führen mithin zu den gleichen Folgen wie andere (persönliche und soziale) Konflikte und (kognitive) Dissonanzen auch: Stress und emotionale Belastung bis

hin zur Erschöpfung, Unzufriedenheit mit der Arbeit, mit dem Arbeitsumfeld und mit der Karriere und Verlust von Engagement. Man zieht sich zurück, man weicht aus und man sucht Alternativen. Somit führen individuelle moralische Konflikte nicht nur zu persönlichen, sondern auch zu hohen organisationalen Kosten.

- Im Human Resource Management im Besonderen und im General Management bzw. in der Unternehmensführung im Allgemeinen gibt es viele Techniken, Prozesse, Instrumente und Praktiken. Teile davon können toxisch sein. Dazu gehören nicht nur mit Asbest, Giften oder anderen schädlichen Stoffen verseuchte Arbeitsplätze. Auch Dauerbelastungen, Stress und Unsicherheit oder Ungerechtigkeiten, exzessive Boni und ungelöste Konflikte sind toxisch. Gewisse Arbeitsbedingungen in der Produktion von Kleidern, Spielwaren oder Elektronikgeräten von bestimmten Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern sind gar tödlich. Besonders dramatisch sind solche Praktiken dann, wenn sie das Gegenteil von dem bewirken, was ursprünglich beabsichtigt wurde, wie etwa im Falle von Enron, wo Optionsprogramme dazu verführten, die Buchhaltung zu fälschen, was letztlich zum Konkurs der Firma führte. Das toxische Potenzial von solchen Praktiken hat ethische und ökonomische Folgen: Reputationsschäden, ein Risikomanagement, das auch moralische Risiken aufnimmt und abdeckt, und Diskurse über Schuld und Sühne, Rechte und Pflichten sowie Verantwortung und Rechenschaft. Ökonomik und Ethik lassen sich hier nicht trennen.
- Hinzu kommen die Korruption, das breite Spektrum von (Wirtschafts-)Kriminalität und das generelle Fehlverhalten von Beschäftigten des Unternehmens. In einer Untersuchung der amerikanischen Association of Certified Fraud Examiners (2012) schätzten die Befragungsteilnehmenden, dass etwa 5% des Jahresumsatzes für Betrug draufgehen. Siemens bezahlte 2008 eine Busse von 800 Millionen US-Dollar wegen Korruption. Saint-Gobain wurde 2008 mit 896 Millionen Euro gebüßt, weil die Firma gegen das Wettbewerbsrecht verstieß. Der Schweizer Human-Relations-Barometer (HR-Barometer) 2012 zeigt, dass 4% der Beschäftigten in der Schweiz von schwerwiegendem Verhalten am Arbeitsplatz berichten (Grote, Staffelbach,

2012: 7).¹ Im Detail bedeutet dies, dass jede vierte befragte Person mindestens einmal innerhalb des letzten Jahres vertrauliche Firmeninformationen mit einer unautorisierten Person diskutiert hat, jede achte Person mindestens einmal die Arbeit hinausgezögert hat, um Überstunden zu verbuchen und jede fünfzigste Person innerhalb des letzten Jahres mindestens eine Quittung gefälscht hat, um mehr Geld zu bekommen. Korruption, Bestechung und Fehlverhalten führen zu kurzfristigen selektiven Vorteilen, kosten aber Reputation, Managementkapazität und teure Compliance-Systeme. Korrupte Unternehmen sind weniger produktiv (De Rosa, Gooroochurn, Görg, 2010).

- In der öffentlichen Diskussion werden Unternehmen zunehmend mit moralischen und ethischen Fragen konfrontiert. Ein Beispiel dazu sind die Menschenrechte. Im März 2011 legte John Ruggie, der UNO-Sonderbeauftragte für Menschenrechte, dem UNO-Menschenrechtsrat einen Bericht mit drei Stossrichtungen vor: Erstens sollen Staaten dafür sorgen, dass Unternehmen Menschenrechte nicht verletzen, zweitens sollen Unternehmen Prozeduren zum Schutz von Menschenrechten in ihre Organisationen einbauen und drittens brauche es Wege zur Kompensation von erfolgtem Unrecht. Um im öffentlichen Diskurs mit moralischen und ethischen Fragen umzugehen, brauchen Unternehmen entsprechende organisatorische Strukturen, persönliche Qualifikationen und inhaltliche Konzepte.
- Das HRM in sich ist voll von ethischen Fragen und moralischen Konflikten. So geht es zum Beispiel um gute, gerechte und vernünftige Regeln zur Verteilung von Löhnen, Laufbahnen und Privilegien oder es geht um eine gute, gerechte und vernünftige Personalpolitik für Menschen mit Behinderungen. Zentrale Konstrukte des HRM haben einen hohen ethischen Gehalt: z.B. Arbeitszufriedenheit, Autonomie

1 Der Schweizer HR-Barometer ist ein gemeinsames Projekt der Universität Zürich und der ETH Zürich und erfasst seit 2006, wie Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Mit Hilfe einer repräsentativen, regelmässig durchgeführten und differenzierten Befragung von rund 1400 Beschäftigten in der Schweiz werden sowohl die Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und ihrem Vorgesetzten beziehungsweise ihren Arbeitgebern als auch das aktuelle Arbeitsklima in Unternehmen der Schweiz detailliert untersucht. Im Zentrum des theoretischen Untersuchungsmodells steht der psychologische Vertrag. Dieser beinhaltet die auf Beobachtungen und Versprechen basierenden impliziten Annahmen und Überzeugungen bezüglich der Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmenden und ihrem Arbeitgeber, welche über die Verpflichtungen im formalen, juristischen Arbeitsvertrag hinausgehen. Darauf basierend wird analysiert, welche Faktoren die Stabilität dieses Kontrakts beeinflussen und welche Auswirkung eine Vertragserfüllung respektive Nichterfüllung auf das Erleben und Handeln der Beschäftigten hat. In jeder Ausgabe widmet sich der HR-Barometer einem spezifischen Schwerpunktthema. Der Schweizer HR-Barometer 2012 legte den Fokus auf Courage und Fehlverhalten am Arbeitsplatz.

und Kooperation. Die Schweizer Grossbank UBS definierte 2013 drei neue Verhaltensweisen, die ihre Personalpolitik bestimmen sollen: «Integrität», «Zusammenarbeit» und «Hinterfragen». Normative Fragen stellen sich aber nicht nur zur aktuellen und zur künftigen Personalpolitik, sondern auch zur früheren. Wie geht ein Unternehmen mit «moralischen Altlasten» um, etwa dann, wenn frühere Missbräuche, Gesetzesverstösse und andere Verfehlungen ans Licht kommen? Personalökonomische und -psychologische Theorien und organisationspsychologisches und -ökonomisches Wissen allein reichen hier nicht aus, um relevante Probleme zu erkennen und um gute, gerechte und vernünftige Alternativen zu entwickeln und zu bewerten.

- Auch das HRM orientiert sich an Märkten, vor allem an ausser- und innerbetrieblichen Arbeitsmärkten. Märkte funktionieren nach ähnlichen Regeln, unabhängig davon, ob es sich um Märkte für Kaugummis, für Autos, für Psychopharmaka oder für Tretminen handelt, oder ob es sich um einen Markt für Kinder-, Sex- oder Sklavenarbeit handelt. Betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden ist es gleichgültig, ob sie im Roten Kreuz, in der Auto- oder Bankindustrie, in der Prostitution oder für karitative Zwecke eingesetzt werden. In der Ökonomik geht es um Mittel. Die Zwecke sind offen. Weil es in der Ökonomik um Mittel geht, die für beliebige Zwecke eingesetzt werden können, benötigt man etwas, um diese der Beliebigkeit zu entziehen.
- Wir leben in einer Leistungsgesellschaft. Eine Leistungsgesellschaft erhebt das Leistungsprinzip zum Prinzip sozialer Verteilungsgerechtigkeit. Wenn man an alternative Prinzipien von anderen Gesellschaften denkt – Geburt, Konfession, Einkommen der Eltern, politische Zugehörigkeit –, so ist dieses Prinzip nicht schlecht. Die zentrale Frage, die sich dabei aber stellt, lautet: Was heisst Leistung? Man spricht über die Leistung von Mutter Theresa, von Albert Einstein oder von W.A. Mozart. Sie alle waren «high performers». Al Capone war es, auf seine Art und in seiner Welt, auch. Drogendealer, Geldwäscher oder die Mafia haben auch ihre Vorstellungen von Leistung. «Leistung» per se bedeutet also nichts. Es ist ein Wort, das je nachdem mit unterschiedlichem Inhalt gefüllt werden kann. Analoges gilt für Worte wie «Erfolg», «Nutzen», «Opportunität». Welcher «Erfolg»? Welcher «Nutzen»? Welche «Opportunität»? Es braucht deshalb etwas, das diese Hülsenworte auf den Punkt bringt und mit Bedeutung füllt.

- Beim Wirtschaften geht es um den haushälterischen Umgang mit knappen Gütern. Dafür braucht es Mess-, Vergleichs- und Leistungsgrößen. Im betriebswirtschaftlichen Bereich sind dies zum Beispiel Umsätze, Kosten, Cashflow, Aktienkurse, Kapitalrenditen. Der Informationswert solcher Messgrößen ist hoch, sofern man die Bedingungen kennt, unter denen sie zustande gekommen sind. Wie beim Sport in Teils Sekunden an der Ziellinie zeigt sich der betriebswirtschaftliche Erfolg letztlich in Franken in der Bilanz, der Erfolgsrechnung oder allenfalls an der Börse. Aber eben: Der betriebswirtschaftliche Erfolg zeigt sich letztlich in Franken und Rappen. Problematisch wird es, wenn die Welt des Wirtschaftens ausschliesslich in Franken und Rappen wahrgenommen, durchdacht und beurteilt wird. Dann nämlich wird Ökonomik auf Monetik reduziert, wie bei Walt Disneys Dagobert Duck in Entenhausen.
- Bei der Unternehmensführung – und damit auch bei der Personalführung – sind Spannungsfelder vorprogrammiert. Einerseits gibt es die Gebote der Moral einer ideal gedachten Marktökonomie, wie sie auf Adam Smith (1776) zurückgehen: Sorge für vollständige Information, respektiere die Konsumentensouveränität, verhindere Monopole, halte die Märkte offen und vermeide negative externe Effekte in Raum und Zeit. Andererseits steht aber in den Lehrbüchern zur strategischen Unternehmensführung: Nutze Informationen zu deinem Vorteil, achte auf den Shareholder-Value, entwickle und bündle Kernkompetenzen, um Monopolrenten abzuschöpfen, segmentiere Märkte, baue Eintrittsbarrieren und mache Kosten-Nutzen-Rechnungen mit zeitdiskontierten Größen. Damit sind Konflikte vorprogrammiert. In diesem «Geflecht» von widersprüchlichen Vorstellungen braucht es Referenzpunkte und Orientierungen.
- Solche Referenzpunkte und moralische Orientierungen sind letztlich auch ökonomisch nützlich, da sie Erwartungssicherheit ermöglichen. Anthropologisch sind moralische Normen eine kulturelle Kompensation für die «biologische Untersteuerung» des Menschen.

Die verschiedenen Gründe zum Einbezug moralischer und ethischer Überlegungen ins Human Resource Management zeigen allerdings, dass mit dem Wort «Ethik» ganz unterschiedliche Erwartungen verbunden sind (vgl. z.B. Ulrich, Thielemann, 1992). Die einen verbinden Ethik mit Orientierung – analog einem Kompass – und versprechen sich davon eine

bessere Bewältigung der Optionsfülle heutigen Lebens. In dieser Sicht wird Ethik zu einem Substitut für Religion oder Ideologie. Andere weisen der Ethik eine Vermittlungsfunktion zu – was wichtig ist in unserer post-modernen Welt der Vielfalt von Interessen. In dieser Sicht ist Ethik Mediation und Methodik zur Stabilisierung multikultureller Gesellschaften. Für eine dritte Gruppe bedeutet Ethik «Erziehung» und «Lenkung auf bestimmte Werte». Ausgangspunkt bilden Fälle moralischen Versagens. Ethik heisst dann, den Entscheidungsträgern Anstand, guten Geschmack und bestimmte Spielregeln «beizubringen». Und eine vierte Gruppe meint mit Ethik «Regulierung» und verbindet damit die «Einhaltung bestimmter Regeln» und die «Verpflichtung auf bestimmte Normen». Ethik hat in diesem Fall etwas mit Fremdbestimmung, Gehorsam und Compliance zu tun. Es gibt also viele Gründe, um nach moralischen Normen zu rufen.

Umgekehrt ist auch das «Angebot» an moralischen Normen gross. Aus einem breiten Sortiment kann jeder sein eigenes Moral-Portfolio zusammenstellen. Moral kann man kaufen («faire Preise!»), ansparen («ethische Fonds!») und kompensieren («spende für eine NGO!»). Moral wird zu einem Werbemittel für Produkte, Leistungen und Arbeitsplätze. Mit Moral kann man sich selber profilieren oder andere diffamieren, Moral wird zum Argument im politischen Prozess, zum strategischen Zug, zum rhetorischen Mittel. Dadurch gewinnt Moral Macht und Macht macht Moral – in Verwaltungen, in Unternehmen und in der Führung. Deshalb braucht es Qualitätsnormen für die Moral. Darin liegt der Nutzen ethischer Theorien. Ethische Theorien bringen Qualitätsmassstäbe in die Flut unterschiedlicher Moralvorstellungen, sie entwickeln Kritik gegenüber der Inszenierung von Moral, sie machen unabhängig von der Verführung durch moralische Autoritäten und sie sensibilisieren für Rhetorik in moralischen Diskursen. Ethik ermöglicht Distanz zu moralischem Gehabe und vermittelt Zwecke, wo andere Mittel «verzwecken».

2. Was heisst Managementethik?

In der Managementethik werden zwei wissenschaftliche Disziplinen zusammengefasst, die von ihrer Entwicklung her und in der heutigen Wissenschaftsorganisation Welten voneinander entfernt sind: die Ethik mit einer Theorietradition von mehr als 2500 Jahren und die Manage-

mentlehre, die im 20. Jahrhundert mit der Industrialisierung entstanden ist. Aus der Perspektive der Ethik ist die Managementethik eine auf die Unternehmens- und Menschenführung angewandte Moralphilosophie und aus der Perspektive der Managementlehre geht es bei der Managementethik um die gute, gerechte und vernünftige Führung von Menschen und Unternehmen, sei es einerseits um Böses, Ungerechtes und Unvernünftiges zu vermeiden oder sei es andererseits, um das Gute, Gerechte und Vernünftige zu ermöglichen. Nach Ethik wird gerufen, wenn die Moral fragwürdig geworden ist. «Dort, wo überkommene Lebensweisen und Institutionen ihre selbstverständliche Geltung verlieren, sucht die Ethik, von der Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens geleitet, auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische oder religiöse Autoritäten oder auf das von alters her Gewohnte und Bewährte, allgemeingültige Aussagen über das gute und gerechte Handeln» (Höffe, 1986: 54). Dabei lassen sich verschiedene Ebenen unterscheiden. Auf der Mikro-Ebene steht das Handeln des Einzelnen im Vordergrund, z.B. als Führungsperson, Mitarbeiter/-in oder Aktionär, auf der Meso-Ebene die Strukturen und Prozesse von Organisationen und auf der Makro-Ebene die gesellschaftlichen Ordnungen, z.B. die Wirtschaftsordnung. Zudem werden je nach Forschungsrichtung verschiedene «Ethik-Arten» unterschieden. Die deskriptive Ethik hat zum Ziel, die kulturbedingten, gelebten Werte und Normen zu erfassen, zu beschreiben und zu erklären. Hierbei geht es eigentlich um empirische Sozialforschung. Die Metaethik oder analytische Ethik will vor allem zentrale Begriffe wie z.B. «sollen», «Pflicht» oder «Gewissen» präzisieren und das Wesen ethischer Aussagen klären. Die normative Ethik beinhaltet das Ethische als Sollensforderung. Sie bildet den eigentlichen Kern von Ethik. Sie sagt dabei nicht direkt, was das Gute, Gerechte und Vernünftige ist, sondern wie man dazu kommt, etwas als gut, gerecht und vernünftig zu beurteilen. Annemarie Pieper (1985: 63) braucht zur Bedeutung der (normativen) Ethik für die menschliche Praxis das Bild des Kompasses: «Wer einen Kompass benutzt, um an sein Ziel zu gelangen, hat dieses Instrument missverstanden, wenn er meint, darauf seinen Standort und den Weg zu seinem Ziel einfach ablesen zu können. Weder über das eine noch über das andere gibt der Kompass eine direkte Auskunft; er zeigt immer nur in eine Richtung, nämlich nach dem Norden. Trotzdem führt er den Wanderer ans Ziel, vorausgesetzt er weiss, wohin er will und somit auch die Himmelsrichtung, in der sich von seinem Standort aus gesehen sein Ziel

befindet. Der Kompass schreibt somit nicht den direkten Weg vor, sondern gibt an, wie der richtige Weg zu bestimmen ist».

Versetzt man sich nun in die Handlungssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. von Führungspersonen und personalpolitischen Entscheidungsträgern, so bewegt man sich gedanklich auf der Mikro-Ebene. Auf dieser stellen sich u.a. zwei individualethische Kernfragen. Erstens: Gibt es charakterliche Eigenschaften und Tugenden, die für eine gute, gerechte und vernünftige Entscheidungsfindung wichtig sind und wenn ja, welche? Und zweitens: Welche Verfahren gibt es, um bei moralischen Konflikten zu guten, gerechten und vernünftigen Lösungen zu kommen? Die erste Frage ist inhaltlicher Natur und zielt auf Merkmale individueller ethischer Kompetenz, die zweite Frage ist prozeduraler Art und fokussiert auf Verfahren zur Bildung ethischer Normen für die Managementpraxis.

Tugenden

Die ethischen Eigenschaften einer Person sind so etwas wie ihr moralischer oder ethischer «Autopilot». Man spricht auch vom persönlichen Ethos. Wie ist nun – um bei der Metapher zu bleiben – dieser Autopilot «programmiert»? Dazu gibt es verschiedene Antwortmuster. Nachfolgend werden vier herausgegriffen und in der Reihe ihres historischen Auftretens thematisiert.

- Für den «ethischen Autopiloten» prägte vor 2500 Jahren die abendländische Philosophie den Begriff der Tugend. Auch wenn dieses Wort vielleicht leicht antiquiert daherkommen mag, so erscheinen die aristotelischen Kardinaltugenden für die Führungsphilosophie von heute in durchaus aktueller Gestalt (Höffe, 1979; MacIntyre, 1987). Die Klugheit beinhaltet die Fähigkeit, zweckmässige Strategien und Mittel zu finden und führt zur Pflicht, zuerst einmal für genügend Sachkenntnis zu sorgen. Die Gerechtigkeit erlangt zentrale Bedeutung in wertpluralistischen Gesellschaften und im treuhänderischen Umgang der Führungskräfte mit den Ansprüchen verschiedener Interessengruppen. Tapferkeit (nicht Tollkühnheit oder risikoblinder Wagemut) meint Zivilcourage, Commitment und Selbstverpflichtung. Und Besonnenheit oder Mass (nicht Mittelmaß) meint u.a. die richtige Selbsteinschätzung, Selbstbeherrschung und Selbstkontrolle. Diese vier Qualitäten beinhalten einen Habitus, der mit den heutigen

eignungsdiagnostischen Mitteln an der Eintrittspforte zu einem Unternehmen abgeprüft werden könnte.

- In der Psychologie wird das, was hier mit «Autopilot» bezeichnet wird, «moralische Kompetenz» genannt. Im Gefolge von Jean Piaget und Lawrence Kohlberg unterscheidet zum Beispiel James Rest (Rest, 1986) verschiedene Teilkompetenzen, wie etwa die moralische Sensibilität oder die Fähigkeit, das Moralische einer Situation zuerst überhaupt erkennen zu können, das moralische Urteilsvermögen und die moralische Motivation bzw. der Wille und die Courage zu bestimmten moralischen Standards. Auch dazu gibt es zum Teil diagnostische Tools und zudem verschiedene Erfahrungen zur Entwicklung entsprechender Kompetenzen in Berufen, Unternehmen und Schulen.
- In der Führungsforschung ist man seit einigen Jahren auf der empirischen Jagd nach Kriterien von «Ethical Leadership» (Yukl, 2013). Dabei werden entsprechende Eigenschaften von Führungspersonen gesucht, z.B. Gewissenhaftigkeit oder entsprechende Verhaltensmuster im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z.B. Integrität, oder man untersucht die Konsequenzen entsprechenden Führungsverhaltens, z.B. Vertrauen.
- Die neurowissenschaftlich inspirierte experimentelle Verhaltensforschung schliesslich versteht den Autopiloten als eine Box moralischer Gefühle (Haidt, Kesebir, 2010). Im Verbund mit kulturanthropologischen Analysen zeigen die Ergebnisse zum Beispiel, dass Menschen trotz kultureller Unterschiedlichkeit gemeinsame moralische Gefühle teilen, etwa zu helfen und nicht zu schaden, oder Gefühle für Fairness, Solidarität und Respekt. Dies deckt sich mit den Befunden des Führungsforschers Robert House, der in seiner Studie zu «Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness» zeigte, dass es in allen 67 untersuchten Kulturkreisen gleiche Faktoren gibt, welche die Führungseffizienz erhöhen, z.B. die Integrität, und dass es umgekehrt in allen 67 untersuchten Kulturkreisen gleiche Faktoren gibt, die den Führungserfolg unterhöhlen, z.B. Egoismus (Javidan, Dorfman, de Luque, House, 2006).

Verfahren

Nach Ethik wird gerufen, wenn die Moral fragwürdig geworden ist. Wie aber können Führungspersonen, die keine Ethikausbildung haben, ethische Reflexion institutionalisieren und ethische Verfahren initialisieren, um zu qualifizierten Antworten zu kommen, wenn die Frage nach Moral und Ethik gestellt wird? Grundsätzlich gibt es dazu drei idealtypische Verfahren, die sich in der Praxis ergänzen können: die kognitive Normenbildung, die kommunikative Normenbildung und die Normenbildung durch Beratung (Staffelbach, 1994).

- In der kognitiven Normenbildung will man – wie das Wort besagt – mit kognitiver bzw. verstandesmässiger Reflexion zu guten, gerechten und vernünftigen Antworten auf moralische Fragen kommen. Dabei nutzt man gezielt normative ethische Theorien bzw. entsprechende Standards und Normen, die auf Kodizes, Leitbilder oder Checklisten heruntergebrochen werden. Die zehn Prinzipien des UN Global Compact (UNGC) sind ein Beispiel eines solchen Normenkataloges (United Nations, 2013). Sie wurden 1999 von Kofi Annan am World Economic Forum in Davos vorgeschlagen und im Jahre 2000 in New York operativ verabschiedet. Sie basieren auf der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, auf der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, auf der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und auf dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen die Korruption. Demnach sollen Unternehmen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen. Im Bereich der Arbeitsnormen sollen Unternehmen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit, für die Abschaffung der Kinderarbeit und für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten. Bezüglich Umweltschutz sollen Unternehmen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen, Initiativen ergreifen, um ein grösseres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern. Schliesslich sollen Unternehmen gegen alle Arten von Korruption eintreten, einschliesslich Erpressung und Bestechung.

- Die kommunikative Normenbildung basiert auf diskursethischen Ansätzen (zur Rezeption in den Wirtschaftswissenschaften vgl. Ulrich, 1986). Die Konkretisierung von Normen erfolgt dabei durch Verständigung bzw. im direkten Diskurs mit den Personen, die von einem moralischen Problem betroffen sind. Dieser Diskurs bzw. dieser Dialog hat bestimmten normativen Kriterien zu genügen. Alle Betroffenen sollen die Möglichkeit haben, sich am Dialog zu beteiligen, alle Beteiligten sollen die gleichen Chancen haben und alle sollen nur am besseren Argument und nicht am eigenen Vorteil interessiert sein. So ist zum Beispiel eine paritätische Arbeitsbewertungskommission mit Vertretern des Arbeitgebers und der Arbeitnehmenden ein diskursiver Weg, um Kriterien für verteilungsgerechte Löhne zu bestimmen; oder die Schweizerische Kommission zur Lauterkeit in der Werbung, in denen die Werbeindustrie, die Konsumenten und die Auftraggeber vertreten sind, bestimmt, welche Werbung lauter bzw. unlauter ist.
- Der dritte Weg, um ethische Normen für die Unternehmens- und Mitarbeitendenführung zu spezifizieren, besteht darin, sich von externen Experten wie Gutachtern, Prozessbegleitern oder Mediatoren beraten zu lassen. Hier besteht allerdings die Gefahr, dass rasch der Eindruck entsteht, man könne oder wolle moralische Verantwortung an Dritte «auslagern».

3. Warum gibt es moralisches Fehlverhalten?

Was bringt gute Menschen dazu, Böses zu tun? Wie werden normale Menschen verleitet, unmoralisch zu handeln? Solche Fragen beschäftigen das Recht, die Politik und die Unternehmensführung, aber auch alle Menschen als moralische Subjekte, als Akteure und Betroffene von Entscheidungen und als Rollenträger in öffentlichen und privaten Organisationen. Grundsätzlich gibt es zwei Alternativen, menschliches (Fehl-) Verhalten, moralisch oder nicht, zu verstehen. Entweder man sucht die Gründe in der Person der einzelnen Täter. In unserer individualisierten Welt ist dies die Regel. Im Zentrum stehen dann Fragen wie: Wer ist verantwortlich? Wer hat es verursacht? Wer ist schuldig? Oder man identifiziert die Gründe im Kontext, in dem Menschen handeln. Dabei stellen sich dann etwa die folgenden Fragen: Welche Bedingungen haben zu einem bestimmten Verhalten geführt? Welche Umstände spielen eine Rolle? Wie stellte sich die Situation den Beteiligten dar? Nachfolgend

werden zuerst zwei Erklärungsmuster skizziert, welche die Ursachen moralischen Fehlverhaltens im Kontext verorten, anschliessend zwei, welche die Gründe für moralisches Fehlverhalten in den handelnden Personen sehen.

Situation

Philip Zimbardo, Professor emeritus für Psychologie an der Stanford Universität und berühmt geworden durch sein «Stanford-Gefängnis-Experiment», das zum Film «Das Experiment» inspirierte, erklärt moralisches Fehlverhalten von Menschen durch die Situation, in der sich diese befinden (Zimbardo, 2008). Im Experiment wurden 24 auf ihre psychische Festigkeit positiv getestete Probanden je hälftig auf ihre Rolle als Gefängnisinsassen bzw. Wärter instruiert. Das Experiment musste nach drei Tagen aus humanitären Gründen abgebrochen werden. Welches sind die Elemente einer Situation, welche die ursprünglich anständigen und rechtschaffenen Menschen in kriminelle Täter verwandeln, die kleine Straftaten in der Wirtschaft bis hin zu organisiertem Völkermord begehen? Philip Zimbardo zählt auf: Konformität und unreflektierte Bereitschaft zur Rollenübernahme, Folgsamkeit und Gehorsam, Gruppendruck und das Bedürfnis dazuzugehören, die Art, wie man sich Bilder von Betroffenen – von Opfern – macht, ihnen menschliche Qualitäten abspricht oder sie auf Nummern reduziert, die Möglichkeit, sich als Täter zu verstecken bzw. sich selber zu anonymisieren.

Philip Zimbardos Stanforder Kollege Albert Bandura entwickelte aus einigen dieser Faktoren die Theorie der «moralischen Abkoppelung», welche kognitive Prozesse beschreibt, wenn Menschen sich aus einem sozialisierten Moralprogramm ausklinken (Bandura, Barbaranelli, Caprara, Pastorelli, 1996). Dabei dominieren vier Argumentationsmuster, die alternativ oder kumulativ aktiviert werden. Erstens wird das schädliche Verhalten neu definiert, damit es moralisch vorteilhaft erscheint – aus Bestechung wird Rettung von Arbeitsplätzen, aus Kinderarbeit wird Entwicklungshilfe. Zweitens wird ein direkter Zusammenhang zwischen dem eigenen Handeln und seinen schädlichen Folgen minimiert, indem die eigene Autonomie verwässert und die Verantwortung auf andere übertragen wird – «das sind unsere Richtlinien», «so funktioniert der Markt», «der Chef erwartet dies». Drittens werden die negativen Folgen umgedeutet oder ignoriert – «kein Gesetz spricht dagegen», «im Vergleich zum

erreichten Nutzen ist dies vertretbar» und viertens werden die Opfer anders betrachtet – «die sind selber schuld», «sie wussten ja, worauf sie sich einliessen».

Wegweisend für diese Forschungsrichtung waren die sogenannten «Stromstoss-Experimente» anfangs der 1960er-Jahre von Stanley Milgram (1974), dem akademischen Vater von Philip Zimbardo. Darin hatten Probanden einem vermeintlichen Schüler zunehmend stärkere Stromstöße zu verabreichen, wenn dieser nicht die geforderten Lernleistungen erbrachte. Die Experimente von Stanley Milgram zeigten, wie wichtig (fachliche) Autoritäten und Feedbacks sind, um Gehorsamsbereitschaft zu aktivieren und zu stärken. Das Stromstoss-Experiment wurde 2010 im französischen Staatsfernsehen im Rahmen einer fiktiven TV-Show unter dem Titel «Le Jeu de la Mort» wiederholt. Auch hier waren am Schluss 80% der Teilnehmenden bereit, einem Menschen eine lebensbedrohliche Stromdosis von 460 Volt zu verabreichen. An die Stelle der Fachautorität in der Experimentalanordnung von Stanley Milgram trat bei der TV-Show die Geldprämien- und Publikumsmacht.

Organisation

Am 28. Januar 1986 explodierte der amerikanische Spaceshuttle «Challenger» rund 70 Sekunden nach seinem Start. Die Besatzung kam um und das Unglück riss die wissenschafts- und technikgläubigen Vereinigten Staaten in eine so tiefe Verunsicherung, dass der Fall «Challenger» während Jahren der meistbehandelte Case in MBA-Kursen zu Business Ethics darstellte. Das eigentlich Dramatische im Challenger-Case bestand jedoch nicht darin, dass mit dem Unglück eine Besatzung zu Tode kam und eine stolze Techniknation an Selbstzweifeln litt, sondern dass bei der NASA das Risiko, welches zum Unglück führte, eigentlich bekannt war. 17 Jahre später passierte es wieder: Am 1. Februar 2003 rissen Managementfehler der NASA sieben Astronauten der Raumfähre «Columbia» bei deren Eintritt in die Erdatmosphäre in den Tod. Die Ergebnisse der parlamentarischen Untersuchungskommissionen bestätigten bereits früher gemachte Erkenntnisse (Steinmann, Löhr, 1992: 26–44), die auch in der modernen experimentellen Ökonomie nachgewiesen wurden (z.B. Überblick durch Weber, 2012): Die Strukturen und Kulturen von Organisationen bestimmen das Verhalten ihrer einzelnen Akteure.

Im Einzelnen können etwa die folgenden institutionellen Bedingungen zu moralischem Fehlverhalten führen: die Tiefe der Aufbauorganisation und die Praxis zur Auslagerung bestimmter Prozesse, welche zu einer Diffusion individueller Verantwortung führen, ein hoher Grad an Spezialisierung und Arbeitsteiligkeit, wo niemand den Gesamtüberblick hat und deshalb mehr die Verantwortungslosigkeit denn die Verantwortung organisiert wird, eine Verharmlosung von Risiken nach einer Reihe vieler Erfolge, ein hoher Gruppendruck zur Konformität, die zu selektiver Wahrnehmung und zu Mitentscheidungen wider besseres Wissen führen, sowie Stress und Überforderung als Folge von Zeitknappheit und Druck zu finanziellem Erfolg und persönlicher Reputation.

Person

Anders als Stanley Milgram oder Philip Zimbardo sieht Barbara Kellerman, Professorin an der Harvard Business School, die Bedingungen ethischen Defektierens primär in der Person des Akteurs und nicht im Handlungskontext, der ihn umgibt (Kellerman, 2004). Auf der Basis einer Beschreibung und Analyse von entsprechenden Führungspersonen entwickelte sie eine Typologie von schlechten Führungspersonen. Dazu gehören Führungspersonen, die fachlich schlecht sind. Führungskräfte sind nach Barbara Kellerman fachlich dann schlecht, wenn sie inkompetent sind, wenn sie stur sind oder wenn sie unbeherrscht sind. Fachlich schlechte Führungskräfte müssen aber nicht ethisch schlecht sein. Ethisch schlechte Führungskräfte sind deshalb ethisch schlecht, weil sie gefühllos sind und sie sich (mangels Empathie) nicht in die Welt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versetzen können, weil sie korrupt und deshalb käuflich sind, weil sie rücksichtslos nur die eigenen Ziele nach Geld, Macht und Ansehen verfolgen und/oder weil sie schlichtweg böse sind.

Schlechte Führungspersonen brauchen entsprechende Gefolgsleute, um ihre schlechten und unethischen Ziele umzusetzen. Auch hier unterscheidet Barbara Kellerman verschiedene Typen: die Naiven, die von den schlechten Führungspersonen profitieren und die einfach keinen «moralischen Stress» wollen, die Zuschauer, die Diener und die Mit-Täter. Geht man davon aus, dass die Mitarbeitendenführung immer auf der Basis einer (Führungs-)Beziehung zwischen Leadern und Gefolgsleuten erfolgt, dann hat dies zur Konsequenz, dass auch die Geführten in die Führungsverantwortung miteinbezogen sind!

Kognition

Moralische Fragen und Konflikte verlangen nach guten, gerechten und vernünftigen Gründen. Auf der Suche nach solchen Gründen lassen sich im praktischen Führungsalltag immer wiederkehrende, stereotype Muster beobachten. Dabei handelt es sich nicht um genuin ethische Theorien im wissenschaftlichen Sinne, sondern um sogenannte «ethische Alltagstheorien». Jeder ist ja in gewisser Weise Ethiker und hat seine Vorstellung davon, was gut, gerecht und vernünftig ist und weshalb. Edward Stevens (1979) hat solche «ethische Alltagstheorien» im Kontext der Betriebswirtschaftslehre zu systematisieren versucht. Solche Moraltheorien erscheinen in sich schlüssig, sie sind sozial konstruiert und tradiert und sie leiten das Handeln ihrer Träger. Moralphilosophisch betrachtet sind sie aber defizitär und sie stellen eher moralische Ausreden als genuin ethische Begründungen dar. Aus der Analyse von Edward Stevens stechen drei «ethische Alltagstheorien» hervor: der Machiavellismus, der Konventionalismus und der Legalismus.

- Der Machiavellismus geht auf den Florentiner Niccolò Machiavelli zurück, der von 1469 bis 1527 lebte, der viele Jahre seines Lebens im Gefängnis verbrachte, wo er seine Bücher schrieb, und der ein glühender Patriot im System der zerfallenden italienischen Stadtstaaten war. Machiavelli ging von der Annahme aus, dass moralische Überzeugungen eine Privatangelegenheit seien und dass das öffentliche Handeln nach eigenen, nicht moralischen Regeln erfolge. Sakrosankter normativer Ausgangspunkt für das ganze Führungshandeln ist die Staatsräson. Die Staatsräson legitimiert alles, was das Bestehen, Entwickeln und Gedeihen des Staates ermöglicht. Moralische Pflicht aller Staatsbediensteten ist es deshalb, dieser Staatsräson mit allen Mitteln zu dienen. Umgesetzt auf Unternehmen gilt nach der machiavellistischen «Theorie» also das als moralisch, was für das Bestehen, Entwickeln und Gedeihen des Unternehmens (funktional) gut ist. Persönliche moralische Auffassungen sind Privatsache und haben nichts mit dem Unternehmen zu tun. Der Machiavellismus legt also die Basis für zwei fragwürdige Grundsätze: die Trennung von privater und öffentlicher Moral einerseits, und andererseits die Auffassung, wonach die Staatsräson und das Unternehmensinteresse die Zwecke seien, die alle Mittel heiligen.

- Im Konventionalismus ist ein Handeln dann moralisch, wenn es konform ist mit den Regeln und Normen eines Landes, einer Kultur, einer Branche oder einer Firma. Statt von Konventionalismus könnte man deshalb auch von Konformismus sprechen. Dem Konventionalismus liegt die Annahme zugrunde, dass es keine allgemeingültigen ethischen Regeln gibt, sondern dass solche Regeln immer situativ sind und dass sie je nach Land, Branche, Kultur oder Firma anders zu handhaben sind. Mit dem Slogan «Alles ist relativ!» legt der Konventionalismus also einen fragwürdigen «alltagsethischen» Grundsatz. Tatsächlich zeigen die Kulturanthropologie und die Neurowissenschaften, dass es durchaus allgemeine Normen gibt, welche die Menschen über verschiedene Kulturen verbinden, zum Beispiel einander nicht zu schaden, die Reziprozitätsregel, die Loyalität in Gruppen und der Respekt für Autoritäten (Haidt, Kesebir, 2010).
- Der Legalismus ist eine Spezialform des Konventionalismus. Im Legalismus ist moralisch gut, was legal ist. Moralität wird durch Legalität ersetzt. Das Gesetzbuch tritt an die Stelle des eigenen Kopfes, der uns im Nacken sitzt, für den aber doch mindestens ein moralisches Gebot gilt: «Gehorche dem Gesetz!».

4. Was kann man gegen moralisches Fehlverhalten tun?

Moralisches Fehlverhalten ist teuer. Allein aufgrund von wirtschaftskriminellen Delikten entstand gemäss dem «Forensic Fraud Barometer 2013» der KPMG (2013) der Schweizer Wirtschaft für das Jahr 2012 ein Schaden von 497 Millionen Schweizer Franken. Angehörige des Managements verursachten 273 Millionen Schaden und die Investoren waren mit 312 Millionen die Hauptgeschädigten. Zu den direkten Schäden kommen aber Bussen hinzu. Zudem wird Managementkapazität absorbiert und die Reputation leidet, sowohl nach aussen als auch unternehmensintern. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führungskräfte kämpfen mit Loyalitätsproblemen, für Investoren und Kunden wird die Firma unberechenbar und personelle Konsequenzen führen zu Folgekosten. Und hierbei handelt es sich nur um Delikte, die von Schweizer Gerichten im Jahre 2012 abgeschlossen wurden. Hinzu kommen Betrugs-, Korruptions- und Kartellfälle, Diebstähle von Daten, Zeit und Material, Fälschungen von Belegen und unwahre und unvollständige Angaben bei

Offerten und Bewerbungen. Frauen werden bei Lohn und Laufbahnen diskriminiert, Menschen mit Behinderungen trotz Topqualifikation nicht beschäftigt und an den Arbeitsplätzen trifft man auf Gewalt, Belästigung und Mobbing. Die meisten Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind loyal, engagiert und fürsorglich. Aber es gibt auch schwarze Schafe: Inkompetente, Sture und Unbeherrschte, Gefühllose, Käufliche und Rücksichtslose. Was soll und kann man angesichts dieser moralischen Mängelliste tun? Wie kann und soll man kontrollieren und disziplinieren, belohnen und bestrafen, führen und organisieren? In der Literatur und in der Praxis gibt es verschiedene Empfehlungen. Dazu gehören verschiedene punktuelle Massnahmen einerseits und umfassenden Compliance-Management-Systeme und Ethikprogramme andererseits.

Punktuelle Massnahmen

Vor allem in der Forschung und Lehre der US-amerikanischen «Business Ethics» wird ein breites Spektrum von Massnahmen vorgeschlagen, um moralischem Fehlverhalten präventiv und korrektiv zu begegnen (vgl. z.B. Ethics Resource Center 2012). Dazu gehören etwa Massnahmen institutioneller (z.B. besondere Beauftragte, Ethical Committee, Ombudsmann/-frau), prozessualer (z.B. Melde- oder Whistleblowing-Verfahren), instrumenteller (z.B. Kodex bzw. Ethical Code of Conduct), qualifizierender (z.B. Ausbildung, Training, eidesstattliche Erklärungen) oder disziplinierender Art (z.B. Assessments, Reporting). Massnahmen, die das Entscheidungs- und Führungsverhalten von Führungspersonen anvisieren, werden unter dem Titel «Managerial Ethics» diskutiert, Massnahmen, die auf die Strukturen, Prozesse und Kulturen von Unternehmen abzielen, unter dem Titel «Corporate Ethics». Hinzu kommen überbetriebliche Rating- oder Zertifizierungssysteme (z.B. SA 8000, ISO 14000). Solche Massnahmen sollen moralische Risiken mindern und im Falle von juristischen Klagen zu günstigeren Gerichtsentscheiden führen. Verfügt ein Unternehmen z.B. nachweisbar über ein bestimmtes Bündel von Massnahmen, so kann der Richter eine fällige Strafe bis zu einem Faktor 10 kürzen (Paine, 1994: 110). Diese Aussicht auf einen möglichen Busenrabatt erklärt auch, warum bei US-amerikanischen Unternehmen solche Massnahmen häufiger implementiert werden als bei Unternehmen, die anderen rechtlichen Praktiken ausgesetzt sind. Aus der Fülle der diskutierten Massnahmen sollen hier zwei herausgegriffen werden: der Ko-

dex bzw. ein Ethical Code of Conduct und die Ethikkommission bzw. das Ethical Committee.

- Ein Code beinhaltet eine Summe von Gebots- und Verbotsnormen und dient der moralischen Selbstregulierung von Unternehmen. Für Mitarbeitende und Führungskräfte ist der Kodex eine Richtlinie bei persönlichen moralischen Konflikten. Er hilft, sich bei unmoralischen Erwartungen von Vorgesetzten, Arbeitskolleginnen, -kollegen sowie Kundinnen und Kunden zur Wehr zu setzen und er vermittelt nach innen und aussen die Botschaft eines moralisch engagierten Unternehmens. Papier ist allerdings schweigsam. Soll ein Code nicht ein «Papiertiger» bleiben, so braucht es entsprechende Kommunikation, Ausbildung und Überwachung mit den dazugehörigen Melde-, Kontroll- und Sanktionsmechanismen (Kaptein, 2008). Aber auch ein Kodex bzw. ein «Ethical Code of Conduct» hat seine Tücken. Ist er zu detailliert, dann besteht die Gefahr, dass das persönliche Verantwortungsgefühl ausgehöhlt wird, dass Auslegungsfragen in den Vordergrund rücken und dass bürokratische Verfahren Überhand nehmen.
- Eine Ethikkommission hat je nach Konzeption verschiedene Funktionen. Aus diskursethischer Sicht kommt einer Ethikkommission die Aufgabe zu, zu gewährleisten, dass moralische Fragen zur Sprache gebracht und in dialogischer Verständigung zwischen den Betroffenen «gelöst» werden können. Andererseits kann das Ethical Committee auch eine Expertenrolle einnehmen, dessen Aufgabe es ist, ethische Richtlinien zu entwickeln, zu überprüfen und zu überwachen, zu beraten, auszubilden und zu initiieren und das Unternehmen in externen Organisationen zu vertreten. «Verorganisieren» in Kommissionen, Ausschüssen und Ombudsstellen lässt sich ethisches Handeln jedoch nicht. Dieses bleibt in der Verantwortung der Entscheidungsträger.

Compliance-Management-Systeme

Compliance-Systeme sind Präventionssysteme zur Vermeidung finanzieller Verluste und von Reputationsschäden im Falle eines Verstosses gegen rechtliche Normen. Werden zum Beispiel Bestimmungen des Wettbewerbs-, Kartell-, Submissions- oder Rechnungslegungsrechts nicht eingehalten, kann dies zu Strafverfahren, Bussen und Haftungsklagen führen. Das Compliance-Management umfasst deshalb alle Personen, Strukturen, Prozesse und Instrumente mit dem Zweck, externe rechtliche und

interne Regeln, Normen und Standards einzuhalten, um finanzielle Verluste zu vermeiden und die Reputation des Unternehmens (und von Personen) zu wahren. Ein Compliance-Management-System ist letztlich also legalistisch getrieben und vom Anliegen «beseelt», den guten Ruf des Unternehmens zu wahren und Geld für Bussen, Klagen und Verfahren zu sparen. In diesem Sinne ist die moralische Motivation von Compliance-Management-Systemen extrinsisch.

Das Wort «System» bringt zum Ausdruck, dass die Compliance mit einem strukturierten Bündel von Massnahmen gewährleistet werden soll. Das macht deshalb Sinn, weil es verschiedene Ursachen gibt, warum Menschen sich nicht an Regeln oder Normen halten. So kennen sie zum Beispiel die Regeln nicht, was entsprechende Ausbildungen bedingt. Oder sie suchen – aus welchen Gründen auch immer – persönliche Vorteile, weshalb es Überwachungs- und Kontrollsysteme braucht. Zum Design eines Compliance-Management-Systems gibt es verschiedene Rahmenkonzepte. Nachfolgend werden ein schweizerisches, ein amerikanisches und ein deutsches Rahmenkonzept vorgestellt.

- Die Economiesuisse (2010) hat in ihren «Grundzügen eines wirksamen Compliance-Managements» fünf Elemente eines wirkungsvollen Compliance-Management-Systems skizziert. Das Dach bildet das Credo der Unternehmensleitung zur umfassenden Integrität und zur Beachtung der Gesetze als zentralen Teil der Unternehmenskultur. Dazu erlässt sie einen Kodex (Verhaltenskodex, Code of Ethics). Das zweite Element bilden die zur Umsetzung des Kodex nötigen Strukturen und Mittel. Prozesse der Durchsetzung, des Reportings, der Schulung und der Risikoanalyse bilden das dritte Element. Anreize und Sanktionen sind Bestandteil des vierten Elementes. Dazu gehört auch, dass das Compliance-System nicht durch gegenläufige kommerzielle Anreize karnalisiert wird und dass schuldhaftige Gesetzesverstöße sanktioniert werden. Im fünften Element geht es um die Überprüfung und Entwicklung des Compliance-Management-Systems.
- Nach den von der United States Sentencing Commission (2013) erlassenen Richtlinien haben Compliance-Management-Systeme sieben Bestandteile: (1) Verhaltensstandards und interne Weisungen zur Vermeidung von kriminellen Handlungen im Unternehmen, (2) die Verankerung dieser Standards in der Organisationskultur und Führungsebene, (3) die Sicherstellung gewisser Mindestanforderungen

an Führungspersonen (z.B. Integrity Due Diligence), (4) die Kommunikation und Schulung der Standards, (5) die Überwachung der Einhaltung der Standards (z.B. durch Whistleblowing-Systeme), (6) die Sanktionierung von Verstößen, (7) die ständige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung des Compliance-Management-Systems.

- Auch der Prüfungsstandard 980 «Grundsätze ordnungsmässiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen (CMS)» des Deutschen Instituts der Wirtschaftsprüfer (KPMG, 2012) sieht für Compliance-Management-Systeme sieben Grundelemente vor: die Compliance-Kultur (Bewusstsein für die Bedeutung der Regeln und «Tone at the Top»), die Compliance-Ziele, die Compliance-Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation, Ressourcen), die Compliance-Risiken (systematische Verfahren zur Risikoerkennung und -berichterstattung), das Compliance-Programm, die Compliance-Kommunikation und die Compliance-Überwachung und -Verbesserung.

Compliance-Management-Systeme sind also umfassende Programme zur Durchsetzung von «law and order». Ihre implizite (Gehorsams-)Moral heisst: «Konformität!». Sie sind Teil eines übergeordneten Risikomanagements und können allenfalls Gefahr laufen, in eine überbordende Bürokratie umzukippen.

Ethikprogramme

Im Compliance-Management geht es um Kosten und Risiken, um Legalität und Konformität. Ethik tritt auf den Plan, weil Menschen gegen Gesetze und Regeln verstossen und das Unternehmen die Kosten, die damit verbunden sind, unter Kontrolle halten will. Ethik hat damit – über den Hebel des Compliance-Managements – eine Kostenersparnisfunktion. Ethik heisst aber mehr. Bei «Ethik» geht es (im negativen Sinne) nicht einfach nur um die Restriktion, Bussen zu sparen und den Ruf zu wahren, sondern es geht (im positiven Sinne) vor allem darum zu bestimmen, nach welchen generellen Werten, Prinzipien und Normen ein Unternehmen gestaltet, geführt und entwickelt werden soll. In dieser zweiten Sicht geht es nicht um Legalität und Konformität wie im Compliance-Management, sondern es geht um Moralität und Legitimität. Man könnte auch sagen, es geht darum, die «Philosophie» oder die «moralische Seele» eines Unternehmens zu bestimmen. Hans Ulrich (1981) prägte dafür den Begriff des «Normativen Managements» und meinte

damit sinngemäß die Bestimmung eines normativen Ordnungs- und Orientierungsrahmens, in welchem ethische Werte, Normen bzw. Standards festgelegt werden, die für das Unternehmen gültig sein sollen (siehe auch Dubs, 2011). Anders als im Compliance-Management, wo nur die Kosten und Risiken eines moralischen Fehlverhaltens im Sinne der Verletzung von juristischen Normen interessieren, wird hier – wie es Lynn Sharp Paine, Professorin für Managementethik an der Harvard Business School ausdrückt – quasi das ganze Unternehmen «moralisiert» (2003: 98). Zur Konkretisierung solcher Referenzwerte bieten sich verschiedene Wege an. Davon sollen hier zwei genannt werden.

- Mark S. Schwarz (2013) postuliert ein universelles Set an zentralen ethischen Werten, die für alle Unternehmen Gültigkeit haben: Vertrauenswürdigkeit (dazu gehören Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Integrität, Transparenz, Glaubwürdigkeit und Loyalität), Respekt (u.a. gegenüber Menschenrechten), Verantwortung (dazu gehört, die Haftung zu übernehmen, zu den Fehlern zu stehen und nicht einfach andere zu beschuldigen), Fairness (dazu gehören prozedurale Gerechtigkeit, Unvoreingenommenheit und Verteilungsgerechtigkeit), Fürsorge (dazu gehören ein entsprechendes Einfühlungsvermögen und der Wille, niemandem Schaden zuzufügen) und sich aktiv in die Zivilgesellschaft einzubringen (dazu gehört, dass man den Gesetzen folgt, der Gemeinschaft hilft und die Umwelt schützt).
- Lynn Sharp Paine (2003: 194 ff.) unterscheidet vier Rahmenthemen (4 P's): «Purpose» (Was ist der Zweck des Unternehmens? Welches sind die gesellschaftlichen Beiträge des Unternehmens, die über die Schaffung von Gütern und Leistungen und der effizienten Nutzung von Ressourcen hinausgehen? Wie schaffen die Produkte und Dienstleistungen einen Mehrwert für das menschliche Leben im weitesten Sinn?), «Principles» (Was hat das Unternehmen für ein Leitbild? Welche Grundsätze sollen das Handeln der Menschen im Unternehmen leiten und welche Grundsätze haben unbedingte Gültigkeit? Welche Ideale und Ansprüche gibt es?), «People» (Von welchem Menschenbild geht man im Unternehmen aus? Wessen Interessen werden bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt?) und «Power» (Wie geht das Unternehmen mit seiner Macht um? Für wen und wofür ist das Unternehmen verantwortlich? Wie wird die Entscheidungskompetenz innerhalb des Unternehmens verteilt?).

5. Welche Rolle spielen finanzielle Anreize?

Es ist Aufgabe einer ethisch orientierten (Unternehmens-)Führung, Bedingungen zu schaffen, damit moralisches Fehlverhalten sanktioniert und ethisches Verhalten belohnt und nicht bestraft wird. Dazu gehört die Entwicklung von entsprechenden finanziellen, sozialen und arbeitsorganisatorischen Anreizen. Welche Rolle spielen dabei finanzielle Anreize, und hier vor allem die Löhne? Und welche Bedeutung haben Löhne auf das Fehlverhalten am Arbeitsplatz und darauf, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein begangenes oder beobachtetes Fehlverhalten melden oder nicht?

Fehlverhalten

In einem alten Experiment von Leon Festinger und James Carlsmith (1959) wurden Testpersonen gebeten, eine Stunde lang zwei simple motorische Aufgaben zu verrichten. Nach dieser Arbeit wurden sie unter einem Vorwand gebeten, der nachfolgenden Versuchsperson mitzuteilen, dass die Tätigkeit im Experiment spannend sei. Den einen wurde für dieses Formulieren der Unwahrheit 20 Dollar geboten, den anderen ein Dollar. Die Frage war, wie sich die Versuchspersonen nach der Lüge fühlten. Ergebnis: Probanden, die 20 Dollar erhielten, erlebten eine kleinere kognitive Dissonanz. Der finanzielle Betrag kompensierte sie für die Lüge. Die Probanden, die bloss einen Dollar erhielten, empfanden dagegen eine signifikant grössere Dissonanz. Löhne haben verschiedene Funktionen: sie sollen Belastungen kompensieren, zur Leistung stimulieren, signalisieren, welches Verhalten erwartet wird und Anerkennung zum Ausdruck bringen. Im vorliegenden Experiment kompensierten die 20 Dollar ein schlechtes Gewissen. Sie waren ein Schweigegeld.

Kann man mit Geld Ehrlichkeit kaufen? Clara Xiaoling Chen und Tatiana Sandino (2012) zeigen in ihrer Untersuchung aus dem Detailhandel, dass der eigene Lohn relativ zu dem von anderen einen Einfluss auf den Warenschwund und auf die Diebstähle durch die eigenen Beschäftigten hat. In Betrieben mit höherem Lohn waren die Diebstähle durch die eigenen Beschäftigten seltener und der Warenschwund kleiner als in Vergleichsbetrieben mit tieferen Löhnen. Die Ursachen dafür erkannten die Forscherinnen u.a. darin, dass die Beschäftigten die relativ höheren Löhne mit ehrlicherem Verhalten «belohnten», sei es aus Fairnessgründen (Re-

ziprozität) oder weil sie sonst den Verlust einer gut bezahlten Arbeit riskierten, und dass in Betrieben mit relativ hohen Löhnen die Beschäftigten besser «aufeinander aufpassten», die soziale Kontrolle also intensiver war. Fehlverhalten in Betrieben und Lohnsysteme stehen also in einem Zusammenhang.

Welchen Einfluss haben finanzielle Anreize darauf, ob Arbeitnehmer ein Fehlverhalten, das sie begehen oder beobachten, und Probleme, die sie beschäftigen, zuständigen Personen und Instanzen melden? Viele Angehörige eines Unternehmens empfinden es als unangenehm, Probleme am Arbeitsplatz offen und ehrlich anzusprechen, vor allem gegenüber ihren Vorgesetzten. Denn hier sind die Machtverhältnisse asymmetrisch. Beschäftigte sind unsicher, wie ehrlich sie ihren Vorgesetzten gegenüber wirklich sein dürfen, und es ist für sie schwer abschätzbar, welche Folgen die unangenehme Nachricht für sie selber und für andere hat. Solche Risiken führen schnell dazu, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht immer ehrlich sind und Probleme lieber verschweigen. Inwieweit finanzielle Anreize wie fixe und variable Lohnbestandteile eine Rolle spielen, ob Beschäftigte Probleme am Arbeitsplatz eher verschweigen oder couragiert ansprechen, wurde mit den Daten des Schweizer HR-Barometers 2012 untersucht (Grote, Staffebach, 2012).

Courage

Um das Thema «Courage am Arbeitsplatz» zu erfassen, wurden Beschäftigte in der ganzen Schweiz zuerst gefragt, welche Problembereiche sie mit ihren Vorgesetzten bzw. mit ihrem Arbeitgeber offen besprechen können und über welche Themen sie lieber schweigen (Milliken, Morrison, Hewlin, 2003). Ergebnis: Während es den Befragten kaum Mühe bereitet, mit ihren Vorgesetzten gesundheitliche Sorgen, die eigene Karriere oder Probleme mit ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen zu besprechen, ist der eigene Lohn eher tabu.

Warum Beschäftigte unangenehme moralische Probleme im Allgemeinen und wahrgenommene Lohnungerechtigkeiten im Besonderen nicht ansprechen, kann verschiedene Gründe haben (Van Dyne, Ang, Botero, 2003). Als häufigsten Grund geben die befragten Beschäftigten an, dass sie aus prosozialen Gründen schweigen. Das heisst, dass Probleme verheimlicht werden, um die Zusammenarbeit und die soziale Beziehung

mit anderen nicht zu gefährden. Als zweithäufigsten Grund wird Resignation genannt. Hier verschweigen Beschäftigte Probleme, weil sie nicht mehr daran glauben, dass sich etwas ändern würde, wenn sie Problembereiche ansprechen. Am dritthäufigsten wird nicht offen über Probleme gesprochen, um sich selbst zu schützen. Das bedeutet, dass die Beschäftigten Probleme für sich behalten, weil sie Angst vor negativen Folgen für sich selbst haben.

Weitere Detailanalysen der Daten aus dem Schweizer HR-Barometer 2012 zum Zusammenhang zwischen Schweigen und finanziellen Anreizen zeigen, dass die Zusammensetzung des Lohnes einen Einfluss auf das selbstschützende Schweigen hat. Wenn Beschäftigte ein fixes Salär ohne zusätzliche variable Lohnbestandteile beziehen, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Probleme aus Angst vor negativen Konsequenzen verschwiegen werden. Beschäftigte mit variablen Lohnbestandteilen hingegen schweigen häufiger, offenbar aus Angst vor negativen Konsequenzen auf den variablen Lohnanteil. Dass variable Löhne Schattenseiten haben, zeigen auch andere Studien z.B. diejenige von Efendi, Srivastava und Swanson (2007). Demnach erhöhen variable Lohnbestandteile die Wahrscheinlichkeit für ein Fehlverhalten: Manager verbreiten vermehrt Falschinformationen über die finanzielle Lage der Firma. Dieser Zusammenhang konnte mit den Daten des Schweizer HR-Barometers 2012 indirekt bestätigt werden. Zwar kann man aus der Studie keinen direkten Zusammenhang zwischen variablen Lohnbestandteilen und Fehlverhalten am Arbeitsplatz feststellen. Die Resultate zeigen aber, dass das Verschweigen von Problemen, das unter anderem durch variable Lohnbestandteile gefördert wird, auch mit mehr Fehlverhalten am Arbeitsplatz verbunden ist: Beschäftigte, welche Probleme am Arbeitsplatz verschweigen, entwenden auch häufiger Firmeneigentum und sie missachten häufiger die Anweisungen von Vorgesetzten.

Fazit: Aus unternehmensethischer Sicht sind finanzielle Anreize also wichtig. Sie sollen ethisches Verhalten ermöglichen und belohnen und unmoralisches Verhalten bestrafen. Finanzielle Anreize sind aber nur ein Teil des Anreizsystems eines Unternehmens. Hinzu kommen soziale und arbeitsorganisatorische Anreize, aber auch Strukturen und Prozesse in der Organisation des Unternehmens sowie der Wille und die Fähigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften, moralische Probleme zu ad-

ressieren und moralisches Fehlverhalten zur Sprache zu bringen. Zusammengefasst beinhaltet «Ethik im Human Resource Management» also verschiedene Aspekte:

- Inhaltlich geht es zuerst einmal darum, eine selektive Sicht auf finanzielle Mittel und auf monetäre Steuergrößen mit ökologischen und sozialen Zielen und Werten zu erweitern. Das bedeutet, die Personalpolitik nach bestimmten, begründeten Standards auszurichten.
- Organisatorisch geht es um Anreize, Strukturen und Prozesse bzw. um die Entwicklung von Bedingungen und Hebeln, um ein moralisches Fehlverhalten zu erschweren und um ethisches Handeln zu begünstigen.
- Personell geht es drittens um die Integrität und Glaubwürdigkeit der Menschen im Unternehmen und darum, die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, ethisch verantwortlich zu handeln. Dazu gehören entsprechende Auswahl-, Ausbildungs-, Belohnungs- und Führungssysteme.

Literatur

Association of Certified Fraud Examiners (2012): Report to the Nations, Austin 2012.

Bandura, Albert/Barbaranelli, Claudio/Caprara, Gian Vittorio/Pastorelli, Concetta (1996): Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency, in: Journal of Personality and Social Psychology, 2/1996, S. 364–374.

Chen, Clara Xialoling/Sandino, Tatiana (2012): Can Wages Buy Honesty? The Relationship Between Relative Wages and Employee Theft, in: Journal of Accounting Research 4/2012, S. 967–1000.

De Rosa, Donato/Gooroochurn, Nishaal/Görg, Holger (2010): Corruption and Productivity: Firmlevel Evidence from the BEEPS Survey. World Bank Policy Research Working Paper, June 2010.

Dubs, Rolf (2011): Normatives Management, Bern 2011.

Economiesuisse (2010): Grundzüge eines wirkungsvollen Compliance-Managements, Zürich 2010.

- Efendi, Jap/Srivastava, Anup/Swanson, Edward** (2007): Why do corporate managers misstate financial statements? The role of option compensation and other factors. *Journal of Financial Economics*, 3/2007, S. 667–708.
- Ethics Resource Center** (2012): National Business Ethics Survey of Fortune 500 Employees, Arlington 2012.
- Festinger, Leon/Carlsmith, James Merrill** (1959): Cognitive Consequences of Forced Compliance, in: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 2/1959, S. 203–210.
- Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno (Hrsg.)** (2012): Schweizer HR-Barometer 2012: Fehlverhalten und Courage, Zürich 2012.
- Haidt, Jonathan/Kesebir, Selin** (2010): Morality, in: Fiske, S., Gilbert, D., Gardner, L., Hoboken (Hrsg.): *Handbook of Social Psychology*, New Jersey 2010, S. 797–832.
- Höffe, Otfried** (1979): *Ethik und Politik*, Frankfurt a.M. 1979.
- Höffe, Otfried** (1986): *Lexikon der Ethik*, hrsg. in Zusammenarbeit mit M. Forschner, A. Schöpf, W. Vossenkuhl, München 1986.
- Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./de Luque, Mary Sully/ House, Robert J.** (2006): In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE, in: *Academy of Management Perspectives*, 1/2006, S. 67–90.
- Kammeyer-Mueller, John D./Simon, Lauren S./Rich, Bruce L.** (2012): The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization, and Emotional Exhaustion, in: *Journal of Management*, 3/2012, S. 784–808.
- Kaptein, Muel** (2008): *The Living Code: Embedding Ethics into the Corporate DNA*, Sheffield 2008.
- Kellerman, Barbara** (2004): *Bad Leadership*, Boston 2004.
- KPMG** (2012): Der neue Prüfungsstandard IDW PS 980, in: *Audit Committee News*, 39/2012, S. 18–20.
- KPMG** (2013): Betrug: Das Kader richtet den grössten Schaden an, in: *Audit Committee News*, 41/2013.

- MacIntyre, Alasdair** (1987): *Der Verlust der Tugend*, Frankfurt a.M. 1979.
- Milgram, Stanley** (1974): *Obedience to Authority. An Experiment View*, New York 1974.
- Milliken, Frances J./Morrison, Elizabeth W./Hewlin, Patricia F.** (2003): An exploratory study of employees silence: Issues that employees don't communicate upward and why, in: *Journal of Management Studies*, 6/2003, S. 1453–1476.
- Paine, Lynn S.** (1994): *Managing for Organizational Integrity*, in: *Harvard Business Review*, 2/1994, S. 106–117.
- Paine, Lynn S.** (2003): *Value Shift*, New York 2003.
- Pieper, Annemarie** (1985): *Ethik und Moral: eine Einführung in die praktische Philosophie*, München 1985.
- Rest, James** (1986): Ein interdisziplinärer Ansatz zur Moralerziehung und ein Vier-Komponenten-Modell der Entstehung ethischer Handlungen, in: Oser, Fritz/Althof, Wolfgang/Garz, Detlef (Hrsg.) (1986): *Moralische Zugänge zum Menschen – Zugänge zum moralischen Menschen*, München 1986, S. 20–41.
- Schwarz, Mark S.** (2013): Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements, in: *Business Horizons*, 1/2013, S. 39–50.
- Smith, Adam** (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London 1776.
- Staffelbach, Bruno** (1994): *Management-Ethik: Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, Bern 1994.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert** (1992): *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart 1992.
- Stevens, Edward** (1979): *Business Ethics*, New York 1979.
- Ulrich, Hans** (1981): *Management-Philosophie für die Zukunft*, Bern 1981.
- Ulrich, Peter** (1986): *Transformation der ökonomischen Vernunft*, Bern 1986.

Ulrich, Peter/Thielemann, Ulrich (1992): Ethik und Erfolg: Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern 1992.

United Nations (2013): UN Global Compact, New York 2013 (<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, Zugriff 17.01.14).

United States Sentencing Commission (USSC) (2013): USSC Guidelines Manual, Chapter 8, Washington 2013 (http://www.usc.gov/Guidelines/2013_Guidelines/Manual_PDF/Chapter_8.pdf, Zugriff 3.1.2014).

Van Dyne, Linn/Ang, Soon/Botero, Isabel C. (2003): Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, in: *Journal of Management Studies*, 6/2003, S. 1359–1392.

Weber, Roberto (2012): Warum ganz normale Menschen schlechte Dinge tun. *Neue Zürcher Zeitung*, 19. September 2012, S. 29.

Yukl, Gary A. (2013): *Leadership in Organizations*. Pearson 2013.

Zimbardo, Philip (2008): *Der Luzifer-Effekt: Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen*, Heidelberg 2008.